

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR
AMÉLIE ARBOUR

LES COMPÉTENCES ATTENDUES CHEZ LES DIPLÔMÉS DU BACCALAURÉAT EN
LOISIR, CULTURE ET TOURISME PAR LES DIRECTEURS DE SERVICES DE LOISIR
MUNICIPAUX

Avril 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (M.A.)

Programme offert par l'Université du Québec à Trois-Rivières

LES COMPÉTENCES ATTENDUES CHEZ LES DIPLÔMÉS DU BACCALAURÉAT EN LOISIR,
CULTURE ET TOURISME PAR LES DIRECTEURS DE SERVICES DE LOISIR MUNICIPAUX

PAR

AMÉLIE ARBOUR

Ce mémoire de 2^e cycle a été dirigé par :

Marc-André Lavigne, directeur de recherche, Ph.D. Université du Québec à Trois-Rivières

Jury d'évaluation du mémoire :

Marc-André Lavigne, directeur de recherche, Ph.D. Université du Québec à Trois-Rivières

Chantal Royer, Ph.D. Université du Québec à Trois-Rivières

Hubert Roussel, Ph.D. Université de Moncton

Sommaire

À travers divers écrits, les professionnels en loisir municipal soulignent le manque de reconnaissance de leurs compétences et le besoin d'accroître le professionnalisme. À la base, les étudiants du baccalauréat en loisir, culture et tourisme doivent être préparés à faire face aux attentes des milieux professionnels en tenant compte de l'évolution de la société. Sachant que le loisir au Québec est en constante évolution, il faut se questionner sur l'actualisation du rôle et des compétences des travailleurs en loisir. La compétence est un concept complexe et les auteurs s'entendent difficilement sur la définition. Celle choisie dans le cadre de ce mémoire est celle du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2004, p.4) : « Une compétence se définit en effet comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble intégré de ressources pour faire face à une famille de situations de vie. » (p. 8). Les auteurs qui ont tenté d'identifier les compétences en loisir ne répondent pas à cette définition. La question de recherche est : quelles sont les compétences attendues du diplômé du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services municipaux de loisir? Comme il s'agit d'un thème peu connu, une recherche de niveau descriptif (Fortin, 2006) permet d'explorer le phénomène et de classifier les concepts. La méthode de recherche privilégiée dans ce contexte est l'entretien de groupe, car celui-ci permet d'alimenter la réflexion sur les attentes et les perceptions des participants. Trois groupes de cinq à six participants ont permis d'explorer cette question. Le guide d'entretien, basé sur les fonctions de Thibault (2011), permet d'identifier les

compétences attendues par les employeurs en fonction du rôle généralement confié aux professionnels en loisir. Les résultats permettent de confirmer les fonctions de Thibault (2011) et de proposer une fonction supplémentaire touchant l'éthique professionnelle. De plus, la comparaison des compétences attendues des participants à celles de Thibault(2011), Roussel (2010) et Gagnon (1996) mettent en évidence la pertinence de celles-ci et d'en suggérer des composantes. Ainsi, la recherche propose une première réflexion sur les compétences que doivent maîtriser les étudiants du baccalauréat en loisir, culture et tourisme au terme de leur formation selon les attentes du milieu municipal. Elle fournit des pistes en vue d'une évaluation des programmes de formation universitaire, d'appuyer la formation continue et d'entamer une démarche de développement des compétences professionnelles des travailleurs en loisir municipal. Comme cette recherche cible le milieu municipal, il sera intéressant de la comparer à d'autres milieux en loisir.

Table des matières

Sommaire	ii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	viii
Avant-propos	ix
Introduction	1
Contexte professionnel et cadre conceptuel	5
Le loisir municipal au Québec	6
Les compétences	16
Compétences des professionnels en loisir	37
Méthodologie	42
Stratégie de recherche	43
Méthode de collecte des données	45
Population et échantillonnage	48
Collecte de données	51
Stratégie d'analyse des données	53
Présentation des résultats	56
Leadership et médiation sociale	58
Communication	63
Soutien	69
Planification et mise en œuvre	73
Élaboration de politiques	78
Gestion des ressources	81
Analyse et veille stratégique	85
Une dimension émergente : le développement de l'identité professionnelle	91
Discussion	97
1. Connaître son milieu	102

2. Être à l'affût des nouvelles tendances	103
3. Communiquer adéquatement	105
4. Planifier des projets en étant stratégique.....	106
5. Mettre en œuvre des projets	107
6. Évaluer des projets	108
7. Encadrer les ressources humaines.....	110
10. Promouvoir l'offre de services.....	115
11. Utiliser les TIC.....	117
12. Se créer un réseau	119
13. Concerter l'action des acteurs	120
14. Accompagner les organismes.....	122
15. Soutenir les ressources bénévoles	124
16. Connaître les divers programmes.....	126
17. Appliquer la démarche d'élaboration de politiques	127
Compétences liées à la dimension d'identité professionnelle.....	128
18. S'engager dans une démarche de développement professionnel	130
19. Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions.....	132
Parallèles entre Thibault (2011a), Roussel (2010) et les participants	133
Conclusion	138
Références.....	146
Appendice A : Comparaison de différents courants de pensée pédagogique	151
Appendice B : Le référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante selon le MELS (2001, p.59).....	153
Appendice C : Grille d'entrevue	155
Appendice D : Lettre d'information et formulaire de consentement à la participation	158
Appendice E : Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010)	163

Liste des tableaux

1.	Comparaison des fonctions du récréologue de Thibault (2011a) à celles des directeurs de services municipaux de Gagnon (1996).....	21
2	Les fonctions du récréologue et les compétences associées selon Thibault (2011a).....	47
3	Analyse des données par groupe de discussion selon les fonctions.....	61
4	Résumé de la présentation des résultats sur les compétences attendues relativement aux fonctions du récréologue de Thibault (2011a).....	105
5	Comparaison des cinq compétences les plus importantes selon l'étude de Roussel (2010) à celles de la collecte de données.....	141
6	Les compétences attendues selon les participants et leurs composantes.....	146
7	Comparaison de différents courants de pensée pédagogiques.....	157
8	Grille d'entrevue.....	161
9	Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010).....	164

Liste des figures

1	Les compétences, un mandat social (Howe, 2013).....	26
2	Le concept de compétence en fonction de la définition du MELS (2004).....	37
3	Représentation des caractéristiques d'un référentiel de compétences (Teta Nokam, 2011).....	39
4	Opérationnalisation du concept de référentiel de compétence dans lequel la compétence découle de l'action professionnelle	42
5	Opérationnalisation de la démarche d'élaboration du référentiel de compétences des professionnels en loisir.....	55
6	Référentiel des compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services municipaux de loisir schématisé en fonction du modèle du MELS (2001).....	107
7	Positionnement des compétences attendues des directeurs de services municipaux de loisir en relation avec les fonctions de Thibault (2011a) et les habiletés de Roussel (2010).....	138
8	Le référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante selon le MELS (2001, p.59).....	159

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce projet de recherche. Merci à tous les participants des entretiens de groupe d'avoir accepté de contribuer à la recherche, mais également aux autres professionnels qui ont cru en ce projet et qui ont apporté une aide considérable. Un merci spécial à l'Association québécoise du loisir municipal qui a reconnu la pertinence de ma recherche par le biais d'une bourse d'excellence.

Je ne pourrais passer sous silence la grande collaboration de mon directeur, Marc-André Lavigne. Merci pour ton enthousiasme, ton dynamisme, et ta grande compréhension. Ce fut un réel plaisir de vivre ce « marathon » de quatre ans avec toi.

Finalement, merci à ma famille et mes amis qui m'ont toujours supportée et encouragée dans cette belle aventure. Un merci tout particulier à ma mère, Denise Lavallée, ma source d'inspiration.

Avant-propos

Ma passion pour le monde du loisir municipal s'est développée dans le cadre de mes divers emplois. J'y ai constaté un milieu très dynamique avec des gens impliqués et motivés. En discutant avec des professionnels, j'ai remarqué qu'ils exprimaient le sentiment de ne pas être reconnus et c'est en y travaillant que j'ai fini par partager ce même sentiment. À la blague, plusieurs personnes de mon entourage ont dit que j'allais « apprendre à lancer un ballon » et pourtant, le travail en loisir est très complexe. Comment leur faire comprendre que j'ai des compétences particulières et que ce n'est pas tout le monde qui peut faire ce travail?

Ainsi, la question du professionnalisme en loisir s'imposait comme sujet de recherche et à la base de celui-ci : les compétences professionnelles. Ayant un baccalauréat en enseignement au primaire, le développement des compétences des étudiants était déjà un sujet que j'affectionnais particulièrement. La grande question était : mais comment l'aborder en loisir? Le présent mémoire est le résultat de cette question.

Introduction

Si l'on questionne des personnes peu familières au champ du loisir municipal, elles ont de la difficulté à identifier clairement les tâches et responsabilités qui incombent aux professionnels de ce secteur. Tout le monde sait qu'un médecin soigne des patients, qu'un enseignant enseigne à des élèves et un avocat défend un client, mais qu'en est-il des professionnels en loisir? L'étendue de ce champ d'expertise et les milieux professionnels sont si variés qu'il est difficile d'en déterminer les limites. De plus, les réalités des milieux professionnels sont diverses. Dans la revue *Agora Forum*, Thibault (2011b) présente bien la problématique :

Depuis quelques années, nombreux en effet sont les dossiers qui atterrissent sur les bureaux des services de loisir. Mentionnons le développement social, les bonnes habitudes de vie de Québec en forme, Défi 5-30, Kino Québec, Municipalité active, Transport Actif, Municipalités amies des aînés, quand ce ne sont pas les mesures d'urgence ou la consultation des citoyens. Ces dossiers incombent-ils aux professionnels en loisir par défaut ou parce qu'on reconnaît qu'il s'agit de leur champ de compétence? (p. 8)

De plus, les grands changements sociétaux impliquent que les travailleurs doivent régulièrement s'adapter, se mobiliser et revoir leurs façons de faire. Roussel (2008) présente également cette réalité :

Les changements technologiques, économiques, politiques, organisationnels et sociaux qui s'opèrent dans la société font en sorte que les fonctions des services municipaux de loisir ont changé et, par le fait même, les tâches des travailleurs en loisir. [...] Les résultats montrent que les travailleurs en loisir sur le terrain n'ont pas tous les compétences pour s'adapter à ces changements (p.224-225)

Avec une meilleure connaissance de leur pouvoir et de leur champ d'intervention, les professionnels en loisir municipal pourront se donner les outils pour faire face à ces changements. D'ailleurs, Thibault (2011b) le précise : « Trop souvent, on déplore que la compétence propre des professionnels en loisir soit mal connue ou peu reconnue (p.8) ». Ainsi, il faut déterminer ce qui rend ces professionnels experts de leur champ de pratique et faire valoir cette expertise afin d'accroître le professionnalisme en loisir. Pour répondre aux besoins en matière de loisir, les professionnels doivent posséder un ensemble de compétences. Quelques auteurs et les programmes académiques actuels proposent des référentiels de compétences qui méritent d'être développés, évalués et actualisés aux nouvelles réalités. Le travail en loisir étant reconnu comme ayant une place importante dans la vie des citoyens, on ne questionne pas la reconnaissance de l'emploi, mais plutôt la reconnaissance de l'expertise des travailleurs comme affirmation de leur identité professionnelle.

La formation initiale étant le point de départ du développement des professionnels, il faut s'attarder à ce que l'on attend des étudiants dans le domaine afin qu'ils se développent de manière professionnelle. Lavigne (2011) précise cet aspect en disant que « Les étudiants doivent être mieux préparés à affronter le marché du travail d'aujourd'hui et de demain, et ce, en tenant compte des nouvelles tendances et des nouveaux mandats sociaux qui incombent aux professionnels en loisir » (p.6).

La reconnaissance des compétences des travailleurs en loisir est un défi de taille, mais nécessaire afin de faire reconnaître leur champ d'expertise et qu'ils se donnent une

ligne directrice de développement professionnel. Dans la revue *Agora Forum* (2011), Delage résume la responsabilité des professionnels en loisir : « Nous devons nous-mêmes entreprendre une démarche afin de faire valoir nos compétences, de les actualiser au rythme des nouvelles tendances, et de nous doter de balises et de règles d'éthique circonscrivant notre intervention. » (p. 2). Une réflexion sur les compétences est un premier pas vers la professionnalisation.

Les prochains chapitres constituent la démarche de recherche portant sur une réflexion des compétences des professionnels en loisir et plus spécifiquement en loisir municipal. D'abord, le cadre théorique comprend la définition du loisir municipal ainsi que du professionnel qui y œuvre, une prise de position du concept de compétence ainsi que de celles actuellement associées au professionnel en loisir. S'appuyant sur ces connaissances, la question de recherche s'impose. Ensuite, le chapitre sur la méthodologie présente la démarche de recherche et de collecte de données fournissant un éclairage à la question de recherche et aux buts qui la sous-tendent. La présentation des résultats suggère plusieurs éléments de réflexion au sujet de ces compétences tels que perçus par les participants. Puis, l'interprétation des résultats identifie les éléments pertinents et les compare aux écrits actuels pour valider ces compétences. En conclusion se trouve un retour sur les connaissances ainsi qu'une justification de la recherche tant au niveau théorique que pratique. Ainsi, la réflexion est amorcée, mais elle méritera d'être poursuivie.

Contexte professionnel et cadre conceptuel

Le loisir municipal au Québec

Le loisir est présent dans plusieurs sphères d'intervention et les diplômés universitaires en loisir sont appelés à occuper une myriade d'emplois. Comme il serait très ardu de traiter de toutes ces secteurs du loisir au Québec, cette recherche se concentre sur le loisir municipal. Cette forme de loisir repose sur une action concertée entre acteurs incluant des professionnels en loisir dans les services municipaux et les associations locales. Ceci représente bien les valeurs d'une société valorisant l'accessibilité pour tous et la participation des citoyens dans les décisions de la société civile (Thibault, 2008). La prochaine section est un bref historique du loisir municipal au Québec qui permettra de comprendre le contexte dans lequel évoluent les professionnels de ce secteur.

Historique

Avant la Révolution tranquille, le loisir était plutôt familial et communautaire et s'organisait grâce aux individus de la communauté (Bellefleur, 1997). L'Église, très présente à cette époque, jugeait le loisir comme étant associé à l'hédonisme, en plus d'introduire des modes pouvant porter préjudice aux valeurs ultramontaines et ne soutenait pas cet élan d'émancipation. Bien qu'elle ait parfois interdit des formes de pratiques, elle s'est également impliquée dans la création d'organisations liées au loisir afin de s'assurer du respect des valeurs chrétiennes (Lavigne, 2013). Durant plusieurs années, le loisir était réservé à une élite qui s'intéressait à des activités plus raffinées

notamment le théâtre et les arts (Bellefleur, 1997). Avec l'industrialisation, les citoyens de tous les rangs ont reconnu un besoin au niveau des loisirs. La création de routes et les moyens de communication ont diminué l'écart entre la ville et la campagne (Gagnon, 1996) ce qui a conscientisé les citoyens à différentes formes de loisir.

Durant la Révolution tranquille, l'État utilise le droit au loisir comme pierre angulaire du discours sur le développement du loisir public et affirme son implication (Gagnon, 1996). Le déclin de l'Église et la prise en charge de la société civile incitent les municipalités à l'organisation du loisir. Bien que peu structurées initialement, les villes et municipalités tendent à rendre le loisir accessible à tous (Bellefleur, 1997). Elles s'organisent par la laïcisation des structures autrefois contrôlées par le clergé, la création d'emplois rémunérés (entre autres par un renforcement d'une administration publique municipale plus forte) et la valorisation de l'action bénévole. En effet, Gagnon (1996) souligne la bonification du système : « Ces structures ont permis l'acquisition d'une expertise considérable dans les domaines de la planification, de la gestion et de l'animation de l'offre en loisir sur le territoire municipal » (p. 41). Avec les années, les gens deviennent de plus en plus exigeants sur la qualité du loisir et la création de formations en loisir s'avère nécessaire. C'est pourquoi une formation universitaire et une formation technique ont vu le jour à la fin des années 1960, parallèlement à la création de nombreux services municipaux de loisir, jadis présents dans quelques municipalités.

À la fin des années 1970, l'État reconnaît les municipalités comme étant des acteurs centraux de l'organisation du loisir au Québec par sa position « près du

citoyen ». L'État soutient la prise en charge du loisir par la société civile. Les directeurs de loisir deviennent des piliers permettant la concertation qui renforce la gouvernance partagée avec les associations locales. Cette ouverture au citoyen amène la création d'un important réseau d'organismes gérés par des bénévoles qui forment une importante source de capital social encore présent aujourd'hui.

À la fin du XXe siècle, le loisir municipal est structuré et organisé pour soutenir différents organismes dont la mission est de répondre aux besoins des citoyens. En plus de permettre l'émancipation ou d'occuper son temps libre, le loisir apporte des bénéfices indéniables sur la santé (CQL, 2000). Il permet de répondre à certaines problématiques sociales et économiques dont l'intervention municipale devient partiellement responsable par son rôle au sein de la communauté.

L'importance de bonifier la qualité de vie des citoyens devient au cœur des préoccupations de l'État qui transmet aux municipalités le rôle d'intervenir à ce niveau par le loisir. De plus, une société de plus en plus exigeante demande aux municipalités qu'elles fassent preuve d'une grande créativité afin de répondre aux besoins de tous. Dans les grands changements sociaux, une explosion de l'intervention du loisir municipal est inévitable (Gagnon, 1996). Un défi de taille s'impose aux services de loisir municipaux, défi toujours présent que tentent de relever les professionnels.

Aujourd'hui, le loisir occupe une place importante dans les municipalités puisqu'il constitue un droit pour tous. En conséquence, les professionnels en loisir municipal doivent répondre aux besoins en matière de loisir. L'Association québécoise

du loisir municipal (2001) précise la situation du loisir dans la vie des citoyens et l'importance de l'action professionnelle à ce niveau :

Zone privilégiée de l'existence humaine où chaque personne peut, selon ses moyens économiques, ses goûts, talents et aspirations, déterminer l'usage de son temps libre et y insérer ses choix personnels des plaisirs et satisfactions qu'elle attend de la vie. (p.9)

Cette dimension très personnelle du loisir démontre l'importance de la compréhension que doivent démontrer les professionnels afin d'adapter l'offre de services. De plus, de nouvelles tendances (sociales, politiques et professionnelles) viennent influencer, et parfois modifier, l'intervention des professionnels en loisir (Thibault, 2010). Ainsi, la pratique doit être constamment revue pour répondre aux besoins réels des milieux.

L'intervention en loisir municipal est le reflet de la société québécoise : complexe et exigeante. Non seulement parce que les attentes sont de plus en plus clientélistes, mais également plus larges au sens où les besoins deviennent de plus en plus variés. Les professionnels en loisir municipal doivent être outillés afin de répondre à ces besoins et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie. La section suivante traite du rôle du travailleur en loisir comme pilier du développement de la communauté locale.

Les travailleurs en loisir municipal

Les travailleurs en loisir municipal sont des individus avec un bagage, un mandat et, bien souvent, une formation très différente. Pour le mandat, il suffit de constater la quantité de titres, ou du moins, de secteurs dans lesquels les travailleurs en loisir

municipal œuvrent. Au Québec, on reconnaît, entre autres, deux formations en loisir soient le baccalauréat en loisir, culture et tourisme et la technique d'intervention en loisir. Plus précisément, selon une étude réalisée par Lavigne et Thibault (2013), près du tiers des travailleurs en loisir municipal ont un baccalauréat en loisir, culture et tourisme (ou récréologie) (32 %) et plus du quart ont une technique d'intervention en loisir (27 %). Bien qu'il existe d'autres formations pour les travailleurs en loisir, ces deux dernières sont les plus fréquentes¹.

Concrètement, les professionnels sont des facilitateurs qui doivent analyser l'ensemble de la population en tenant compte des minorités dans un souci d'accessibilité au loisir. De plus, il doit agir en fonction des ressources disponibles et mobiliser d'autres professionnels qui contribueront à atteindre les objectifs définis par la municipalité. Or, la nature exacte de leur rôle demeure, somme toute, floue bien que deux auteurs (Thibault, 2011 & Gagnon, 1996) proposent des rôles similaires pour les professionnels en loisir public. Thibault (2011a) propose les fonctions du récréologue alors que Gagnon (1996) parle davantage des fonctions du directeur du loisir municipal.

¹ Dans le contexte de la recherche et pour simplifier la compréhension, les finissants du baccalauréat en loisir, culture et tourisme sont considérés comme des professionnels en loisir. Ainsi, les tâches et compétences attendues des diplômés sont similaires à celles des professionnels.

Tableau 1

Comparaison des fonctions du récréologue de Thibault (2011a) à celles des directeurs de services municipaux de Gagnon (1996)

Thibault (2011a)	Gagnon (1996)
Leadership et médiation sociale	Établir les contacts nécessaires avec les personnes et les organismes susceptibles d'aider et de collaborer à l'atteinte des objectifs visés
Communication	Informier le public sur les orientations de son service.
Soutien	Établir les contacts nécessaires avec les personnes et les organismes susceptibles d'aider et de collaborer à l'atteinte des objectifs visés
Planification et mise en œuvre	Planifier, organiser, coordonner et contrôler les activités d'un service au sein de l'appareil municipal dont le rôle est la dispensation des services aux citoyens
Gestion des ressources	Gérer les ressources humaines, matérielles et financières affectées à son service
Élaboration de politiques	Appliquer les politiques générales établies et approuvées par le conseil municipal
Analyse et veille stratégique	Étudier et se tenir informé de l'évolution des transformations en cours dans les secteurs d'activité dont il est responsable
	Évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de son service

Bien que les fonctions énumérées par Gagnon (1996) datent depuis près de 20 ans, elles sont toujours d'actualité. D'ailleurs, si l'on compare avec les fonctions

proposées par Thibault (2011), on constate des similitudes dans les fonctions et dans les axes du métier de récréologue qui n'ont pas beaucoup changé. Par contre, il est possible que l'importance de chacune des fonctions ou les moyens de les assumer aient évolué compte tenu du contexte. Par exemple, si l'on considère la fonction de communication ou d'information du public, avec les nouvelles technologies, l'intervention actuelle du directeur de loisir diffère de celle de 1996.

Dans la prochaine section, la formation en loisir sera présentée comme un prérequis à l'exercice des fonctions du travailleur en loisir municipal. Bien que plusieurs professionnels possèdent des formations diverses et variées leur permettant d'assumer certaines fonctions, c'est dans le cadre de la formation en loisir que se développe l'ensemble des compétences du professionnel en loisir.

Les formations en loisir au Québec

Les formations en loisir disponibles au Québec se situent à deux niveaux : la formation collégiale et la formation universitaire. Bien que plusieurs formations connexes aux loisirs sont disponibles (tourisme, culture et bien d'autres), les plus importantes sont la formation de technique d'intervention en loisir offerte dans différents cégeps et le baccalauréat en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Les individus diplômés de ces formations doivent pouvoir répondre aux besoins de la société en matière de loisir. Par contre, il existe des différences importantes quant aux attentes à l'égard des diplômés de l'une ou de l'autre des formations.

Le professionnel formé à l'université se distingue du technicien formé dans un cégep principalement par l'aspect plus théorique et une plus grande utilisation des connaissances qui mènent à l'utilisation d'un jugement reconnu dans le champ d'expertise. En effet, Legendre (2005) précise que le professionnel doit posséder les connaissances théoriques, mobiliser divers savoirs pour user de jugement, et ce, afin de faire face à des situations plus complexes. En parallèle, Legendre (2005) définit le technicien comme un individu possédant une formation plus pratique, axée sur la tâche et qui permet d'appliquer un ensemble de procédés propres au champ de pratique.

Certains utilisent le terme professionnel alors que d'autres réservent ce terme à membre d'un ordre professionnel. En référence à Legendre (2005), le « professionnel » est un individu qui possède une formation reconnue de premier cycle universitaire et, dans le cas actuel, les diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme². Bien que le travail en loisir comprenne une part de savoirs, savoir-faire et savoir-être tant chez le professionnel que le technicien, ceux-ci ne s'exercent pas ni au même niveau, ni selon les mêmes exigences. Les attentes face à un professionnel se situent davantage au niveau des connaissances théoriques et de la capacité de jugement alors que les attentes face aux techniciens concernent principalement les habiletés techniques.

En ce qui concerne la formation collégiale, les étudiants de la technique d'intervention en loisir développeront des compétences particulières. Le MELS définit

² On ne peut catégoriquement établir que le technicien a une formation collégiale et le professionnel une formation universitaire puisque parfois, le professionnel agit comme technicien et vice et versa, selon les milieux. Par contre, dans le cadre du présent mémoire, le professionnel sera identifié comme détenteur d'un baccalauréat afin de simplifier la compréhension.

les 21 compétences dans les programmes de formation. La formation de technique en loisir permet de former des individus aptes à intervenir auprès de la population de manière plus pragmatique. D'ailleurs, le devis du programme du Cégep Saint-Laurent décrit la profession comme suit sur son site Internet (2014) :

Les techniciens ou techniciennes en loisir assument des responsabilités liées à la prestation de services en loisir, plus particulièrement en assumant des tâches de planification, d'organisation, d'animation et d'évaluation d'activités à caractère sociorécréatif. On les trouve dans différents milieux (scolaire, municipal, institutionnel et communautaire) et dans divers organismes privés privilégiant l'intervention en loisir. Cette variété de milieux de travail met en relief la grande diversité des clientèles avec lesquelles la technicienne ou le technicien est appelé à travailler.

Quant à la formation universitaire, elle revêt un caractère plus théorique, ancrée dans des concepts plus abstraits qui sollicitent la réflexion des professionnels. Selon la présentation du programme de l'UQTR, le diplômé « est en mesure d'assumer les fonctions fondamentales reliées à son intervention : gestion, planification, programmation, animation, communication, recherche et développement » (UQTR, 2012). Le professionnel doit adopter une vision à plus long terme que le technicien qui est davantage centré sur la tâche présente. Le baccalauréat comprend une formation générale qui s'adresse à tous les futurs professionnels ainsi qu'une formation plus spécifique à certains champs d'intervention.

En tant qu'experts reconnus, ces professionnels doivent développer leurs compétences, faire valoir celles-ci afin d'accroître le professionnalisme en loisir. Martineau (1999) définit la professionnalisation comme « le processus d'établissement

d'un service et d'une idéologie pour légitimer la recherche d'autonomie et de reconnaissance sociale » (p. 7). Bien que ce phénomène soit d'actualité, il reflète le désir d'un ensemble de travailleurs de rendre compte de ses fonctions et de sa valeur au sein de la communauté. Les professionnels en loisir n'échappent pas à ce désir, ce qui justifie de se questionner sur leurs propres compétences.

En résumé, le loisir au Québec est relativement nouveau et la formation qui permet d'exercer les fonctions de travailleur en loisir est également jeune. Aujourd'hui, le travailleur en loisir est de plus en plus sollicité, son mandat est de plus en plus éclaté et son champ d'action est en constante évolution avec la société, qu'il soit technicien ou professionnel. Par contre, le mandat du professionnel se situe davantage dans une vision à long terme et au regard de l'imputabilité de ces décisions. En ce sens, il faut redéfinir son rôle et les compétences à maîtriser dans le cadre de son travail.

La prochaine section définit le concept de compétences et l'inscrit dans un objectif de développement professionnel. Bien qu'il existe plusieurs moyens d'entrevoir ce développement, l'approche par compétence permettra une vision intégrée et évolutive, phénomène exigé par le travail en loisir public. C'est pourquoi la définition avancée permettra d'identifier les compétences des professionnels en loisir municipal et de les actualiser selon les époques.

Les compétences

La notion de compétences est importante dans les différents milieux professionnels, car elle sous-entend une expertise et la reconnaissance des individus. Par contre, elle « est difficile à définir et soulève des questionnements » (Roussel, 2010, p. 58). Pour la présente recherche, la définition de la compétence permettra de poser les balises et d'identifier les compétences relatives au loisir municipal.

Les compétences dans la société

Les compétences n'existent pas en dehors des besoins exprimés par la société d'une expertise reconnue. En effet, si l'on doit définir les compétences des travailleurs en loisir, c'est parce que la société fait appel à des individus compétents qui prendront en charge leur développement. Howe (2013) propose un schéma qui représente le développement des compétences comme étant au cœur d'un mandat social.

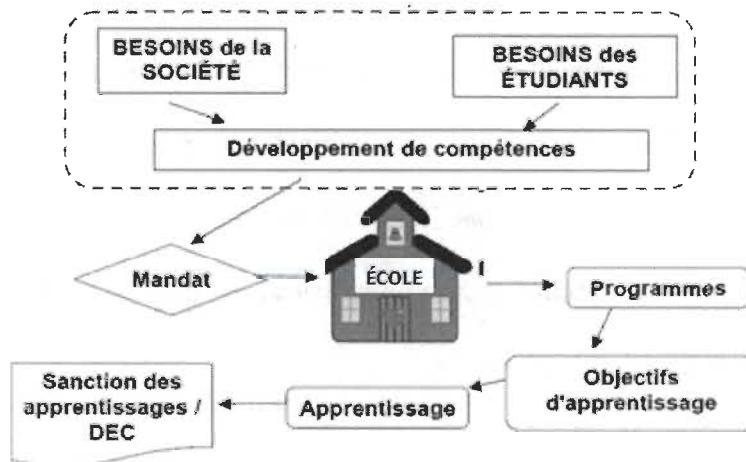


Figure 1. Les compétences, un mandat social. (Howe, 2013)³.

³ Dans la figure de Howe (2013) les pointillés ont été ajoutés par la chercheuse afin d'identifier les éléments pertinents à la présente recherche tout en conservant l'idée globale de l'auteur.

Le haut de la figure constitue le cœur du présent mémoire. En effet, cette étude se concentre sur la relation entre les besoins de la société et le développement des compétences. Bien que les besoins des étudiants soient présents, ceux-ci sont secondaires et s'articuleront autour des besoins de la société et du développement de compétences. D'ailleurs, les besoins de formation des étudiants ne sont-ils pas le résultat d'exigences des milieux professionnels? Dans son mémoire, Leclerc (2009) présente différentes définitions du concept de besoin. Dans son modèle de détermination des besoins pour la planification en loisir, il situe la politique de développement comme provenant des besoins en loisirs, lesquels sont déterminés par l'écart entre le niveau de pratique réelle et le niveau de pratique souhaitée. Compte tenu des nouvelles tendances en matière de loisir, notre mémoire cherchera à déterminer ces besoins afin de mieux définir la ligne de développement professionnel.

La prochaine section présente les courants pédagogiques qui ont mené à l'élaboration d'une approche par compétence. Celle-ci est préconisée dans le système d'éducation actuel, mais ne rejette pas complètement les autres courants. Cet historique permet de mieux comprendre le développement de la compétence d'un individu.

Mise en contexte du concept de compétence

Afin de comprendre le concept de compétence, il est nécessaire de le placer dans son histoire comme l'aboutissement de réflexions pédagogiques qui ont mené à cette approche centrée sur l'individu en formation. Les courants pédagogiques les plus influents sur la conception actuelle de l'apprentissage sont : l'empirisme, le

behaviorisme, le cognitivisme, le constructivisme et le socioconstructivisme. Le concept de compétence est directement associé aux constructivisme et socioconstructivisme, des approches pédagogiques actuellement privilégiées.

D'abord, l'empirisme soutient que l'apprentissage est le résultat d'expériences sensibles répétées et que ce dernier doit être mesurable (Gauthier et Tardif, 2005). Dans la même ligne de pensée, le behaviorisme est le résultat positif d'un stimulus-réflexe (en référence aux études de Pavlov) et que l'élève est considéré comme une « boîte noire » à remplir par conditionnement (Gauthier et Tardif, 2005).

Les penseurs de la science cognitive, en réaction au behaviorisme, se sont intéressés au contenu des dites « boîtes noires » ainsi que de son fonctionnement. Selon Jacques Tardif (1992), « la psychologie cognitive est axée sur l'analyse et la compréhension des processus de traitement de l'information chez l'être humain (p. 15) ». Robert Gagné a proposé une théorie de traitement de l'information mobilisant la mémoire à court et à long terme selon trois phases de l'apprentissage : l'acquisition, la rétention et le transfert. En objectivant ces trois phases, l'élève peut mieux comprendre le processus d'apprentissage « lorsque l'élève gère activement sa démarche de réalisation de la tâche, sa performance est plus élevée et ses apprentissages plus significatifs (Tardif, p. 47) ». Dès lors, la métacognition devient un outil primordial dans la construction des connaissances. La métacognition « fait référence à la connaissance et au contrôle qu'une personne a sur ses stratégies cognitives (Tardif, 1992, p. 59) ». Ainsi, l'élève prend conscience de sa démarche intellectuelle pour mieux la mobiliser dans

différents contextes. Finalement, la psychologie cognitive introduit les connaissances déclaratives, procédurales et conditionnelles qui permettent de structurer les stratégies d'enseignement et, par conséquent, le processus d'apprentissage.

Piaget, père du constructivisme, a apporté une vision nouvelle de l'apprentissage par le domaine de la biologie. Selon Gauthier et Tardif (2005), il s'est intéressé à « la nature même de la connaissance » (p. 337). Pour développer sa pensée, l'individu passe par des étapes bien reconnues des biologistes soit : l'adaptation, l'organisation, l'assimilation, l'accommodation, l'équilibre et l'équilibration. L'individu est donc constamment en état d'adaptation pour mieux comprendre le monde qui l'entoure. Dans le processus, l'individu utilise ce qu'il connaît pour faire face à une situation problème, mais s'adapte en fonction des éléments nouveaux, des particularités de la situation et il réinvestira ses nouveaux acquis dans une autre situation. C'est en réfléchissant sur ses façons de faire, sur ses connaissances antérieures et sur les éléments nouveaux que l'individu construit et organise ses connaissances. Le développement de la pensée est donc intimement lié à l'apprentissage. Pour que l'apprentissage soit optimal, l'individu doit être placé dans une situation réelle, qu'il mobilise ses connaissances antérieures pour vivre une sorte de déséquilibre qui favorise l'adaptation. Bien que soient présentés ici que quelques éléments qui caractérisent le constructivisme, le concept central est « l'individu au centre de ses apprentissages ».

Tout comme Piaget, Vygotsky adopte une approche développementale de l'apprentissage (Gauthier et Tardif, 2005). Vygotsky s'est intéressé au rôle du langage et

de l'environnement social dans l'apprentissage. En effet, le développement de la pensée n'est pas purement interne puisqu'il est situé dans un environnement externe qui l'influence. Pour Vygotsky, l'apprentissage se fait en interaction avec le milieu. Gauthier et Tardif (2005) résument le phénomène de l'apprentissage selon une perspective socioconstructiviste :

Lien entre le monde externe et la personne, l'activité n'est pas une simple adaptation au milieu, mais une véritable transformation du milieu par l'être humain, grâce à laquelle il se transforme lui-même [...] le développement ne se traduit pas seulement par des évolutions, mais par des révolutions résultant de la présence de conflits, de contradictions entre différentes forces en présence (p. 354-355).

Vygotsky s'est intéressé aux fonctions psychiques supérieures (mémoire, attention, langage, etc.) et il détermine quatre critères qui les distinguent des fonctions mentales élémentaires. D'abord, la présence de régulation lors d'une activité, ensuite la prise de conscience des processus mentaux, la culture qui influence l'humain et l'utilisation de signes qui rendent compte des fonctions psychiques supérieures. Bien que le socioconstructivisme ne rejette pas l'individualité et le processus personnel de chaque personne, il souligne l'importance majeure de l'environnement social.

En résumé, chacun des courants pédagogiques a apporté une vision nouvelle à la pédagogie. À l'appendice A se trouve un tableau comparatif des différents courants pédagogiques. Aujourd'hui, nous pouvons constater que deux approches continuent d'influencer le système d'éducation soit l'approche par objectif du behaviorisme et l'approche par compétence du constructivisme et socioconstructivisme. Généralement,

l'approche par compétences domine dans tous les documents relatifs à la formation du MELS (2001 ; 2002 ; 2004). L'approche par objectif est, quant à elle, utilisée pour l'acquisition de savoirs plus théoriques de type « par cœur » ou pour des apprentissages à court terme. Bien que l'approche par compétences soit perçue comme plus signifiante (Howden et Kopiec, 2000), l'approche par objectifs peut répondre à certains besoins de formation et d'évaluation.

La compétence ne se développe pas de manière extrinsèque ou par une pression du milieu, mais bien de manière intrinsèque par la construction personnelle et professionnelle de l'individu apprenant dans l'objectif de faire face à un ensemble de situations propres à son champ de pratique. D'ailleurs, Carboneau et Legendre (2002) présentent les avantages d'un paradigme de nature constructiviste :

Le constructivisme, le socioconstructivisme et le cognitivisme constituent de bons modèles de référence : le premier, parce qu'il explique la connaissance comme résultant des actions, réelles puis, intériorisées, de l'individu sur les objets, sur leur représentation ou sur des propositions abstraites; le deuxième, parce qu'il souligne la nature éminemment sociale de la pensée, les concepts étant des outils sociaux servant de support à l'échange de points de vue et à la négociation des significations (Aubé, 1998); le troisième, parce qu'il s'efforce de rendre compte des processus permettant de transformer l'information en connaissances, autrement dit d'intégrer de nouveaux savoirs au système de connaissances d'un individu. (p. 12-17)

En considérant les exigences du constructivisme, on comprend comment un individu se développe et s'adapte afin d'acquérir des connaissances. L'ensemble des connaissances constitue la compétence, mais cette dernière n'est pas exclusivement une accumulation de connaissances. La prochaine section traite des différentes caractéristiques des compétences et fournit une définition claire.

Le concept de compétence

Bellier, dans Carré et Caspar (1999), suggère que le terme *compétence* est un « nouveau » sujet qui en décrit un « vieux » : « En matière de formation, ce changement de regard a permis du même coup de redécouvrir un vieux» sujet – l'adulte apprenant – dans ses interactions professionnelles nouvelles » (p. 223).

La définition retenue du terme compétence, dans le cadre du présent mémoire, est celle du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ou MELS (2004) : « Une compétence se définit en effet comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble intégré de ressources pour faire face à une famille de situations de vie. » (p.4)

De cette définition peuvent être identifiées des caractéristiques dont plusieurs sont traitées dans *La formation à l'enseignement* (MELS, 2001) notamment :

- La compétence est un ensemble de connaissances ou de savoirs ;
- La compétence est une mobilisation de ressources ;
- La compétence s'exerce dans un contexte réel ;
- La compétence est évolutive ;
- Les compétences sont transférables.

Ces caractéristiques seront précisées ici afin de comprendre la complexité de chacune dans l'exercice de la compétence.

La compétence est un ensemble de connaissances ou de savoirs

Avec la montée du cognitivisme dans le monde de l'éducation, les auteurs ont associé la compétence aux connaissances qu'acquiert l'individu. En effet, Brien (1997), cité dans *Le Dictionnaire actuel de l'éducation*, définit la compétence comme un « ensemble de connaissances déclaratives, de connaissances procédurales et d'attitudes qui sont activées lors de l'accomplissement d'une tâche » (p.248). Cette définition amène de grandes précisions sur le sujet. En effet, celle-ci implique que pour réaliser une tâche, l'individu doit utiliser des savoirs théoriques antérieurs (connaissances déclaratives) ainsi qu'une procédure ou savoir-faire qui permet de réaliser la tâche, donc dans l'action (connaissances procédurales). À ces deux types de connaissances, on peut ajouter les connaissances conditionnelles responsables du transfert des connaissances d'une situation à une autre (Tardif, 1992, p. 52). Le savoir-être relatif aux attitudes et comportements par rapport à la tâche est également très important dans le concept de compétence. Le savoir-être relève davantage du domaine affectif au contraire du domaine cognitif (savoirs) ou psychomoteur (savoir-faire). Plusieurs auteurs ont tenté de déterminer les savoir-être et la manière de les évaluer, mais ceux-ci semblent plus difficiles à cerner (Scallon, 2004, p.77). Pourtant, il s'agit d'un aspect non négligeable de la compétence. L'individu, face à la tâche, démontre des attitudes et comportements qui influenceront la performance ou le niveau de compétence. D'ailleurs, d'après la définition du MELS (2004), le « pouvoir d'agir efficace et réussi » réfère au jugement et à ces attitudes qui sont mobilisés de manière intégrée aux autres formes de savoirs qui distinguent l'individu novice de l'expert. Les attitudes réfèrent à l'aspect affectif du

développement de la compétence. Scallon (2004) intègre dans le savoir-être : « la motivation, les attitudes, l'engagement personnel, les valeurs (...) les élèves doivent en effet les démontrer spontanément et en toute sincérité » (p. 124). Bien que l'évaluation de ce type de savoir nécessite réflexion, il doit faire partie du processus de développement des compétences.

La compétence est une mobilisation de ressources

Avec la montée du constructivisme, les auteurs ont placé l'individu au centre de son développement comme en démontre la définition de compétence de Roegiers (2000) dans *Le Dictionnaire actuel de l'éducation* : « Possibilité, pour un individu, de mobiliser de manière intérieurisée un ensemble intégré de ressources en vue de résoudre une famille de situations problèmes » (p. 248). De cette définition, il faut comprendre que la mobilisation implique qu'il choisisse adéquatement les ressources (internes et externes) nécessaires à la réalisation de la tâche (Scallon, 2004). Les ressources internes comprennent les savoirs, savoir-faire et savoir-être que l'individu mobilise de manière efficace. Les ressources externes sont les personnes, les objets de référence ou les outils extérieurs à l'individu qui combinent un manque de ressources. Scallon (2004) présente la mobilisation de ressources extérieures comme « solliciter spontanément, en toute autonomie (documents, personnes ressources, outils) » (p. 16). La compétence des étudiants se développe donc par la mobilisation de différents savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir agir) qui, bien coordonnés permettent de répondre

adéquatement à une situation réelle, une problématique complexe ou un déséquilibre cognitif. Perrenoud (1997, p. 46) précise le terme mobiliser ainsi :

Mobiliser, ce n'est pas seulement "utiliser" ou "appliquer", c'est aussi adapter, différencier, intégrer, généraliser ou spécifier, combiner, orchestrer, coordonner, bref, conduire un ensemble d'opérations mentales complexes qui en les connectant aux situations, transforment les connaissances plutôt qu'elles ne les déplacent.

La compétence s'exerce en contexte réel

Le fait de résoudre une situation problème démontre que la compétence s'exerce dans l'action, dans un contexte réel, contexte qui est déterminé par la famille de situations problèmes. LeBoterf (1997), cité dans *La formation à l'enseignement*, représente cet aspect de la compétence comme un savoir agir qui, au contraire du savoir-faire, implique que l'action soit réalisée à l'intérieur de balises définies par le contexte.

La compétence est évolutive

Comme la compétence se construit, elle n'est pas statique, mais progressive. C'est-à-dire que la personne se développe progressivement et ce sont les niveaux d'atteinte de la compétence qui permettent l'évaluation. En effet, on n'attendra pas d'un nouveau diplômé le même niveau de compétence qu'un travailleur avec plus de vingt ans d'expérience. Par contre, cela ne signifie pas que le travailleur d'expérience n'a plus rien à apprendre, au contraire. Dans le document *La formation à l'enseignement*, le MELS (2001) précise ce développement à long terme :

Les compétences s'inscrivent dans un continuum passant du simple au complexe. Au niveau de complexité le plus grand, il n'y a pas pour ainsi dire, de fin à la fin projetée. Par exemple, personne n'a jamais accompli de manière définitive et totale la compétence qui consiste à développer la pensée critique. (p. 53)

Les compétences sont transférables

Finalement, les compétences doivent être transférables d'une situation réelle à une autre et elles doivent être complémentaires de sorte que l'étudiant puisse mobiliser plusieurs compétences pour agir de manière professionnelle. Le « pouvoir d'agir », concept central de la définition, réfère au potentiel de l'individu (ressources internes et externes), celui de réussir correspond davantage à la partie opérationnelle et la progression peut être considérée comme l'aspect mesurable de la compétence.

Afin de résumer les différentes caractéristiques précédemment énumérées, la figure 2 illustre l'ensemble des caractéristiques de la compétence et comment elles s'articulent autour du pouvoir agir, concept central de la compétence. Le pouvoir agir consiste en la mobilisation de savoirs, savoir-faire, savoir-être et des ressources externes qui, selon l'efficacité de la mobilisation, constituent le savoir mobilisé évaluable selon des niveaux progressant du simple au complexe. Cette mobilisation efficace tient compte de la situation problème à résoudre et s'active dans un contexte professionnel. La compétence ainsi développée peut être transférable d'une situation problème à une autre et parfois, dans un contexte professionnel différent.

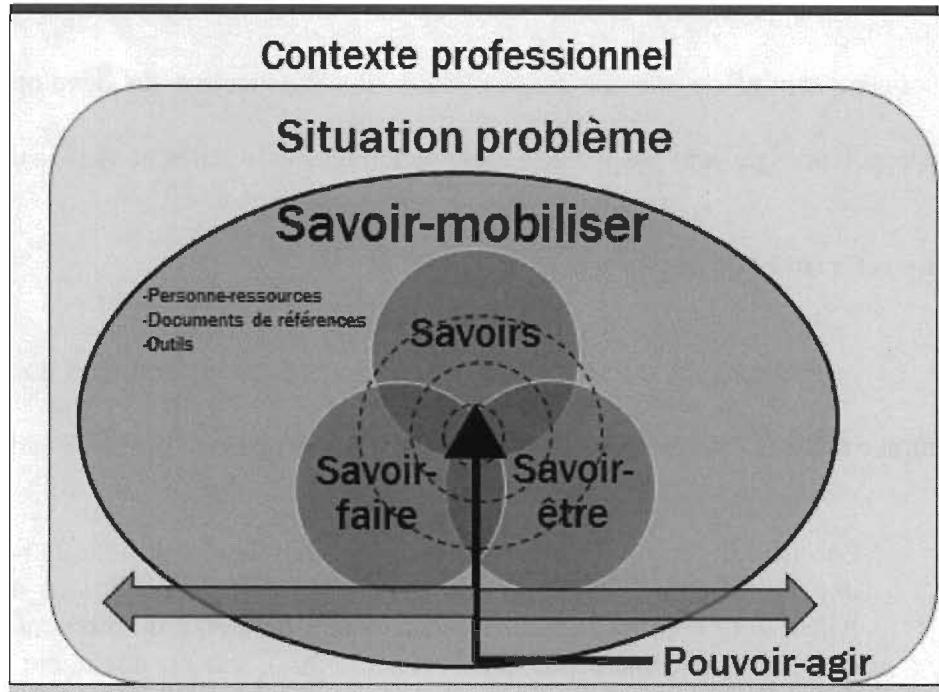


Figure 2. Modélisation du concept de compétence en fonction de la définition du MELS (2004).

Selon Howden et Kopic (2000), l'énoncé de la compétence « traduit des résultats d'apprentissage que les élèves doivent maîtriser » alors que les éléments de la compétence incluent les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui correspondent aux composantes essentielles de ladite compétence. Afin d'établir une compétence, il faut donc connaître les éléments requis dans l'activité professionnelle. Lorsque mobilisé, l'ensemble des savoirs devient une compétence et la mobilisation peut être simple ou complexe dépendamment du niveau d'expertise du professionnel.

La prochaine section traite du référentiel de compétences afin de placer le concept central de « compétence » dans une perspective de développement dont les compétences ne sont pas isolées, mais cohérentes entre elles et avec le milieu de travail.

Le référentiel de compétence

Élaborer un référentiel de compétences dans un domaine donné n'est pas une mince affaire. Teta Nokam (2011) démontre les exigences du référentiel :

En effet, le référentiel doit être construit de manière structurée pour donner une forme commode et cohérente à cette série de conditions à satisfaire. Ainsi, le référentiel sert plus précisément à donner, à un moment déterminé, des points de repère précis et consensuels. C'est un document évolutif et transparent, partagé par les personnes concernées (p. 5).

Ce dernier doit donc être complet, simple et permettre à tous de comprendre la compétence des professionnels dans un domaine précis. Il ne s'agit pas de faire la liste exhaustive de toutes les tâches ou activités d'un champ d'expertise, mais bien de donner une trame de fond à partir de laquelle les professionnels peuvent déterminer leurs besoins en termes de formation. Teta Nokam (2011) propose un modèle, illustré à figure 3, pour comprendre où se situe la compétence à l'intérieur du référentiel.



Figure 3. Représentation des caractéristiques d'un référentiel de compétences (Teta Nokam, 2011).

Ce modèle est séparé principalement en quatre parties : le contexte du métier ou axe de développement, le domaine de compétence ou mission de la compétence, la compétence en elle-même et finalement, les indicateurs qui permettent d'évaluer le niveau de maîtrise de la compétence. Cela démontre que la compétence n'est pas une action prise isolément, mais qu'elle s'inscrit dans un contexte ou un axe du métier identifié par la nature du dit métier. L'axe du métier peut être défini par sa fonction. Ensuite, le domaine de compétence est déterminé par la famille de situations professionnelles variées pour un même métier. Puis, la compétence permet d'agir, et ce, en fonction des deux premiers éléments.

Le référentiel doit tenir compte des différentes familles de situations professionnelles dans lesquels le professionnel est susceptible de se retrouver. La valeur transversale des compétences dans les différentes familles de situations est primordiale dans l'élaboration d'un référentiel dans l'optique où ces dernières permettent une polyvalence dans l'application de ce dernier. Dans le document *Formation à*

l'enseignement du MELS (2001), on remarque que les enseignants ont ce souci d'adaptation du référentiel : « Ces compétences nécessaires à la pratique quotidienne s'exercent dans des contextes parfois fort différents (...) Ces contextes d'intervention variés, lorsqu'ils sont pris en considération dans la formation à l'enseignement, constituent un trait caractéristique de la nature polyvalente de cette formation (p. 27) ».

Dans le document *Formation à l'enseignement* du MELS (2001), les compétences sont regroupées en quatre catégories : Fondements, acte d'enseigner, contexte social et scolaire et identité professionnelle. À titre d'exemple, l'appendice B présente la classification des compétences des enseignants. Bien que ces catégories ne soient pas expliquées par l'auteur, on peut déduire les catégorisations. Les fondements font référence à des compétences de base, des compétences plus générales impliquant une partie plus grande de savoirs. L'acte d'enseigner fait référence à des compétences plus opérationnelles, en lien avec l'agir du professionnel. Le contexte social et scolaire est en lien avec les particularités du milieu et dont les compétences nécessitent une capacité d'adaptation aux réalités du terrain. L'identité professionnelle est davantage en lien avec les savoir-être et dans la compréhension de son positionnement professionnel face à ce qui est attendu. Ces catégories permettent d'organiser les compétences en fonction du contexte dans lequel elle s'exerce tout en restant transversales. Le modèle ne structure pas les compétences de manière linéaire (en ordre d'importance, chronologique ou autre), mais plutôt de manière dynamique au sens où les compétences sont interdépendantes et s'articulent selon la situation professionnelle. Le MELS (2001) explique son modèle : « Il ne s'agit donc pas d'opérations à effectuer dans l'ordre, mais

de démarches qui ont une influence mutuelle et se modifient au fur et à mesure de la prise en considération des éléments qu'elles impliquent. » (p. 59).

Opérationnalisation du concept de compétence

Rappelons que la définition retenue est celle du MELS (2004) : « Une compétence se définit en effet comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble intégré de ressources pour faire face à une famille de situations de vie. » (p. 8). Ce choix est justifié par les caractéristiques de la définition qui intègrent les éléments énoncés par la majorité des auteurs (Legendre, 2005 ; MELS, 2001 ; Perrenoud, 1997 ; Scallon, 2004 ; Tardif, 1992).

Afin de déterminer les compétences, il faut d'abord se questionner sur les axes du métier concerné (Teta Nokam, 2011). En loisir, on peut établir que les axes du métier ou contexte correspondent aux différents milieux dans lesquels s'exerce le loisir tels que la culture, le tourisme, le loisir thérapeutique, le loisir municipal et bien d'autres. Le présent mémoire concentrera sa recherche sur l'axe du loisir municipal.

Ensuite, à l'intérieur du milieu professionnel, on se doit d'identifier les différentes familles de situations professionnelles dans lesquelles peuvent s'exercer les compétences. Dans le cas du loisir municipal, on peut retrouver différentes familles qui, selon le milieu, sont prises en charge par un ou plusieurs professionnels comme le sport, la vie communautaire, la culture, le développement social ou les événements.

Finalement, il faut cibler les activités qui concernent le domaine desquelles découlent les compétences requises. D'ailleurs, l'Institut national de la santé publique (2012) a adopté cette démarche pour son référentiel de compétences :

Le référentiel présente l'ensemble des situations professionnelles rattachées à chaque compétence ainsi que les ressources internes et externes correspondantes. Le référentiel est générique et interdisciplinaire dans la mesure où il ne décrit pas les compétences nécessaires pour chaque profession du réseau de santé environnementale et les responsabilités qui s'y rattachent. Il dresse un portrait descriptif de l'ensemble des compétences et des ressources requises pour remplir le mandat de santé environnementale (p.13-14).

L'objectif d'un référentiel de compétences vise à éléver le niveau de réflexion de l'action professionnelle, et ce, sans réduire la compétence à une simple expression ni en les hyperspecialisant. Les compétences doivent référer à l'action professionnelle (ou activité) ou, selon la définition du MELS (2004) à un « pouvoir d'agir, de réussir et de progresser » (p.4). À la base, l'axe du métier détermine les familles de situations professionnelles face auxquelles les professionnels ont un rôle à jouer ou une fonction. Pour répondre à ce rôle, les compétences déterminent la façon de répondre au rôle grâce à un ensemble de ressources internes et externes. Parmi les ressources internes, les habiletés ou tâches que le professionnel effectue constituent une part de la compétence.

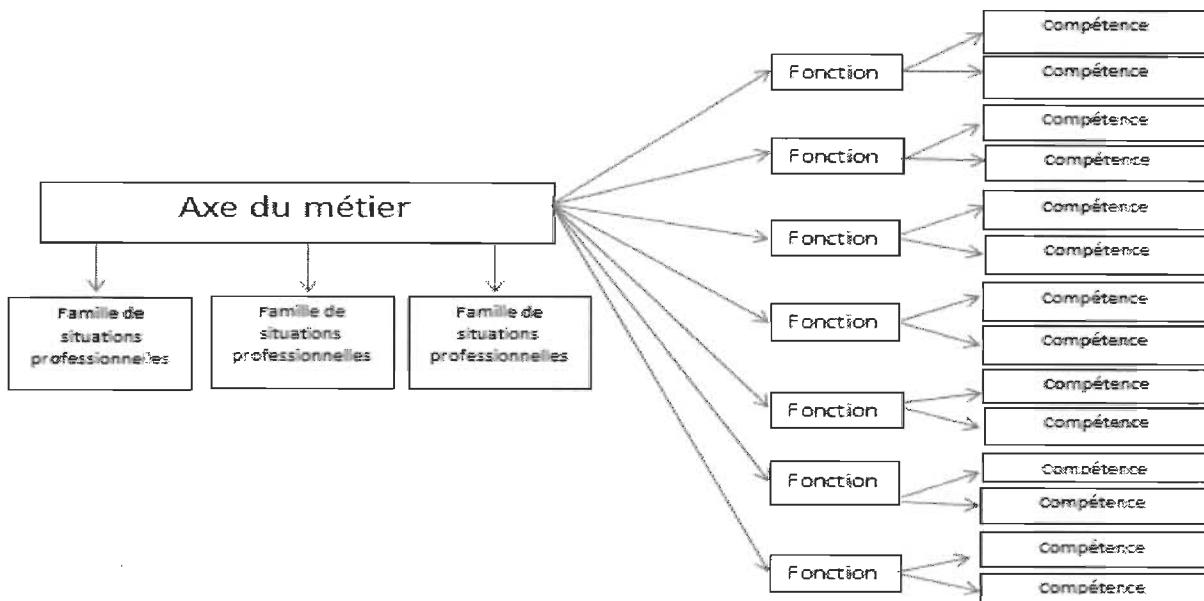


Figure 4. Opérationnalisation du concept de référentiel de compétences dans le contexte de l'action professionnelle.

En effet, le MELS (2001) précise : « La compétence n'est pas de l'ordre de l'application mais de celui de la construction » (p. 51). Donc, les habiletés sont une partie de la compétence. Ainsi, la compétence découle de l'action professionnelle et des contextes dans lesquels elle s'exerce et peut s'illustrer comme suit :

Chaque compétence comprend une partie de savoir, savoir-faire et savoir-être, correspondant aux ressources internes du professionnel. Par contre, c'est la complexité de mobilisation de ces ressources qui influence le niveau de réussite de la compétence. Par exemple, le niveau d'atteinte d'une compétence diffère pour un débutant par rapport à celui d'un expert. L'expérience est déterminante dans le niveau de réussite de la compétence ou dans le niveau de complexité de la situation professionnelle résolue (MELS, 2001).

Le professionnel, diplômé d'un baccalauréat, est un héritier de culture propre à son domaine. Le terme culture réfère à l'ensemble des savoirs (MELS, 2001) ou connaissances requises par l'exercice d'une fonction. Ces connaissances doivent être déterminées par les instances universitaires qui déterminent les savoirs essentiels, évaluent les théories et proposent les fondements propres au domaine d'étude. Ainsi, la compétence réfère davantage à l'action qui s'appuie sur ces connaissances.

Les savoir-être représentent les qualités personnelles ou les attitudes à adopter dans l'exercice du métier, par exemple la motivation ou l'intérêt de la personne (MELS, 2004). La détermination des savoir-être relatifs à l'énoncé de compétence est la responsabilité des institutions scolaires, dans le cadre du stage ou encore, des milieux professionnels qui doivent se doter d'une ligne de conduite ou d'un « code d'éthique » afin de baliser l'intervention professionnelle.

Le savoir-faire fait davantage référence aux tâches et aux techniques requises dans l'exercice de la compétence. Les savoir-faire sont déterminés par le milieu professionnel en réponses aux besoins du milieu. Les milieux universitaires doivent être sensibles aux exigences des milieux professionnels afin de bien préparer les étudiants au marché du travail. Ces habiletés constituent l'une des ressources mobilisées dans l'exercice de la compétence. Il s'agit de la partie opérationnelle de l'agir professionnel dans la compétence. Cette dernière ne se résume pas à réaliser des tâches ou avoir des habiletés mais englobe toute la question de l'efficacité et la performance qui inclus également une part de savoir et de savoir-être mais aussi du savoir-agir pour les

mobiliser de manière efficiente. En conséquence, on doit bien distinguer l'habileté et la compétence.

Afin de déterminer l'énoncé de compétence, le rédacteur doit tenir compte de certaines exigences. Parmi celles-ci, le MELS (2004) mentionne que chaque compétence doit être unique par rapport aux autres, que l'énoncé de compétence doit porter sur un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être et qu'il porte sur ce que la personne doit faire à l'entrée sur le marché du travail. Ainsi, les compétences plus spécialisées ou qui dépassent le travail « normal » de la profession sont exclues. On peut résumer la démarche d'élaboration du référentiel par les étapes suivantes :

1. Déterminer les caractéristiques de l'axe du métier
2. Énoncer les fonctions du métier
3. Identifier les compétences relatives aux fonctions énoncées
4. Confirmer les énoncés de compétences en considérant les caractéristiques requises par la définition de la compétence
 - a. Comprend des savoirs théoriques
 - b. Implique la mobilisation de ressources internes et externes
 - c. S'exerce dans un contexte réel
 - d. Est évolutive
 - e. Est transférable
5. Valider le référentiel de compétences
 - a. Dans le milieu professionnel

b. Dans le milieu scolaire

Compte tenu de l'ampleur du mandat et des ressources disponibles pour le présent mémoire, la recherche se concentrera sur les étapes 2 et 3.

Compétences des professionnels en loisir

À la lumière des éléments présentés, il importe de se questionner sur les référentiels de compétences actuellement privilégiés à savoir s'ils répondent aux exigences de la définition de la compétence et des caractéristiques des référentiels.

Bien que l'exercice ne se soit jamais fait, à notre connaissance, spécifiquement sur le loisir municipal, quelques auteurs ont tenté de déterminer les tâches, les fonctions et les compétences des professionnels en loisir. La difficulté éprouvée dans la définition des compétences des récréologues vient, entre autres, du fait de la grande diversité et la variabilité des champs d'application. Bien qu'il existe quelques universités qui offrent des programmes touchant au domaine du loisir, chacune établit son programme et maintient son indépendance dans son élaboration, donc il y a un manque de cohérence entre ceux-ci.

Roussel (2010), dans son étude sur la perception de l'importance de compétences professionnelles en loisir, cherche à connaître les perceptions des travailleurs en loisir sur les compétences à maîtriser. Il évoque, dans le résumé, que « Les compétences perçues comme les plus importantes à maîtriser sont l'habileté à gérer son temps et ses priorités, l'habileté à préparer le budget (...), l'habileté à orienter des employés, la connaissance des types d'organismes de la communauté.... » (p.51). Par contre, une habileté n'est pas une compétence, mais une composante de cette dernière. Bien que la proposition de Roussel ne corresponde pas à la définition de la compétence retenue dans ce mémoire, il s'agit d'une référence pertinente au niveau des habiletés. Il énumère et

classifie les habiletés perçues sous sept thématiques : le développement de programmes; les équipements, installations et sites récréatifs; les techniques administratives; le développement touristique; le développement sociocommunautaire ; la communication et les relations publiques ainsi que la gestion des ressources humaines.

Au baccalauréat en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières, il n'existe pas formellement de référentiel de compétences. Dans le cadre de la formation pratique, les fonctions du récréologues de Thibault (2011a) sont le point de repère utilisé dans l'évaluation et l'encadrement des étudiants mais ne sont pas formellement explicites puisque ce cadre a été énoncé suite à la mise en place du programme. Par contre, les compétences relatives aux différentes fonctions évoluent constamment, il faut donc se questionner sur leur pertinence et leur réelle application dans les milieux municipaux. Le tableau 2 présente de nouveau et décrit les fonctions et compétences proposées par Thibault (2011a).

Tableau 2

Les fonctions du récréologue et les compétences associées selon Thibault (2011a)

Fonction	Compétence
Leadership et médiation sociale	Il facilite la concertation, le partenariat, la participation, la consultation.
Communication	Il peut fixer des objectifs et évaluer les résultats obtenus en information, promotion au sujet des services et des ressources en loisir.
Soutien	Il offre aux groupes de citoyens et bénévoles des services de coaching, d'animation, et d'appui matériel, financier et logistique.
Planification et mise en œuvre	Il possède les compétences en planification et gestion de projets appliquées aux programmes et activités de loisirs en développement.
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 organisations de loisir.
Gestion des ressources	Il développe et supervise des ressources salariées, bénévoles, financières, et des emplacements et équipements.
Analyse et veille stratégique	Il connaît et analyse régulièrement des personnes, des environnements et des pratiques de loisir pour assurer la pertinence des programmes, des ressources et des services.

Il présente d'abord la fonction, c'est-à-dire, ce à quoi sert le travailleur en loisir pour ensuite préciser l'action professionnelle s'y rattachant. Par contre, les compétences de Thibault (2011a) ne correspondent pas toutes à la définition élaborée précédemment. Certaines relèvent du savoir, d'autres du savoir-faire et ne tiennent pas en compte le savoir-être, mais elles les sous-tendent sans être explicites. Ensuite, les compétences ne tiennent pas compte du caractère évolutif de la compétence dans un but de

développement professionnel. De plus, compte tenu des changements rapides de la société, influençant l'action des professionnels en loisir, certaines compétences méritent d'être revues et peut-être y en a-t-il d'autres qui mériteraient d'être ajoutées?

Le modèle utilisé comme cadre d'analyse est constitué du schéma d'élaboration du référentiel de compétences, tel que présenté en figure 4 dans la section précédente incluant les fonctions de Thibault (2011a) retrouvées dans le programme universitaire actuel. En effet, cette opérationnalisation respecte la définition du concept de compétences tout en tenant compte des rôles associés au travail des professionnels en loisir municipal. Les énoncés de compétences pourront ensuite être validés ou sanctionnés par la comparaison aux écrits actuels.

En matière de compétence ou de formation des professionnels en loisir municipal, peu de textes traitent directement de ce sujet. Thibault (2011a) propose des fonctions des professionnels en loisir et Roussel (2010) propose des habiletés plutôt opérationnelles. Ainsi, la présente recherche se situe entre les deux pour identifier les compétences découlant des fonctions, lesquelles nécessitent des habiletés. Des quelques textes présentés précédemment, il semble qu'aucun ne soit satisfaisant en référence aux compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme tel que le concept fut défini.

Cette recherche permettra d'établir les compétences requises en loisir municipal, mais plus particulièrement, celles attendues par les employeurs des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. La question de recherche du présent mémoire

est : quelles sont les compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de loisir de services municipaux? De cette question découlent deux objectifs qui permettront d'y répondre :

- Le premier objectif est d'identifier les compétences relatives aux fonctions des professionnels en loisir en réponse aux besoins de leur milieu ;
- Le second objectif sera de dégager les compétences attendues chez les employés, diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme, par les employeurs en loisir municipal.

Méthodologie

Stratégie de recherche

La recension des écrits a démontré que peu d'auteurs ont abordé le sujet du développement des compétences des travailleurs en loisir municipal. Par conséquent, nous privilégions, dans cette recherche, un niveau descriptif (Fortin 2006) puisqu'il permet d'explorer un phénomène peu connu et de classifier des concepts. Le but de ce type de recherche est de connaître la signification personnelle d'un phénomène telle que vécue par des participants et donc, de manière subjective (Fortin, 2006). L'objectif étant de connaître la perception d'acteurs sur une situation précise, isolée dans le temps, on a exploré le phénomène en donnant de l'importance à la signification de l'expérience (Fortin, 2006). En effet, la recherche a permis de se familiariser avec le vécu des acteurs afin de comprendre le phénomène (Poupart, 1997). Dans le même ordre d'idées, Gauthier (2009) précise que « pour aborder les questions exploratoires, on privilégie une approche qui permet de s'imprégnier de l'essence d'une situation, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens » (p.172).

Comme la collecte de données se limite à quelques participants dont les caractéristiques sont très précises, il serait difficile d'attribuer les résultats de cette recherche à tous les professionnels en loisir. Le but n'était pas de généraliser, mais bien de connaître en profondeur l'avis d'acteurs sur un sujet. Ainsi, la validité interne est plus forte que la validité externe comme l'explique Gauthier (2009) : « c'est le cas d'une expérience réduite et extrêmement contrôlée [...] où les conditions dans lesquelles se déroule l'étude sont strictement équivalentes pour tous les groupes » (p. 193).

La généralisation à toute la population représentée par les participants est plus difficile compte tenu des différents milieux et des contextes variés associés au loisir municipal, mais l'échantillonnage et le processus itératif utilisé dans la collecte de données ont contribué à une saturation des données pour les participants avec des caractéristiques similaires.

Cette recherche a permis de présenter un relevé de compétences attendues par des employeurs du milieu municipal. Bien qu'il s'agisse de la perception de certains experts sur le sujet, les données pourront être utilisées à diverses fins. Ces compétences constituent des données intéressantes surtout lorsqu'elles furent comparées aux cadres théoriques utilisés par le milieu.

Méthode de collecte des données

La méthode choisie dans le cadre de cette recherche fut l'entretien de groupe (focus group), car il permettait de rejoindre les objectifs de la recherche. Boutin (2007) présente l'objectif de l'entretien de groupe :

Dans le domaine de la recherche cependant, les entretiens de groupe ont souvent des visées plus spécifiques. Ils tendent à explorer une problématique particulière afin de recueillir, auprès des personnes concernées, des informations essentielles pour la saisie et l'étude en profondeur d'un problème donné (p.29)

Comme il s'agit d'un thème peu abordé avec des connaissances actuelles limitées, l'entretien de groupe a permis l'identification de compétences de manière construite, réfléchie et consensuelle par le groupe. Un entretien individuel n'aurait pas permis une telle richesse de la réflexion. L'apport des interactions entre les participants a contribué à une meilleure compréhension du phénomène (Boutin, 2007) et à nuancer certaines observations. Selon Geoffrion (2009) et Boutin (2007), les avantages de l'entretien de groupe sont :

- les questions ouvertes qui permettent aux participants de formuler librement leurs réponses ;
- la possibilité de vérifier la compréhension des participants ;
- la possibilité d'une compréhension plus approfondie du sujet ;
- l'influence des participants ;
- un nombre réduit de collaborateurs ;

- la flexibilité dans le déroulement des entretiens ;
- la possibilité d'obtenir des résultats rapidement.

À l'inverse, certains désavantages devront être tenus en compte pour éviter de compromettre les résultats de la recherche. Toujours selon Geoffrion (2009) :

- les participants ne sont pas statistiquement représentatifs de la population ;
- les résultats peuvent être biaisés par l'animateur ;
- la dynamique de groupe peut influencer les réponses (influence forte de certains participants qui limite les interventions des autres) ;
- le milieu d'échange est artificiel ce qui rend les réactions plus artificielles.

Dans le cadre de cette recherche, l'entretien était du type semi-dirigé, car l'animatrice devait s'assurer de répondre aux questions essentielles tout en restant souple aux thèmes qui pouvaient être soulevés par les participants (Fortin, 2006). L'entretien de groupe a été mené en suivant le guide d'entrevue reproduit à l'appendice C. Ce dernier a été élaboré de manière à questionner les participants du « général » au « spécifique » avec des questions ouvertes pour favoriser l'échange. Un nombre réduit de questions a favorisé la discussion et a permis d'être plus précis sur celles-ci, en fonction du temps donné. Deux types de questions se trouvent dans le guide d'entrevue. D'abord, les questions essentielles devaient être traitées à l'intérieur de chacun des entretiens de groupe. Ensuite, les questions complémentaires permettaient de guider l'animateur du groupe dans la relance sur les discussions afin de les enrichir.

À la figure 5 est représentée cette opérationnalisation des variables qui a permis d'élaborer les questions d'entrevue et qui a guidé l'analyse des résultats, par la suite.

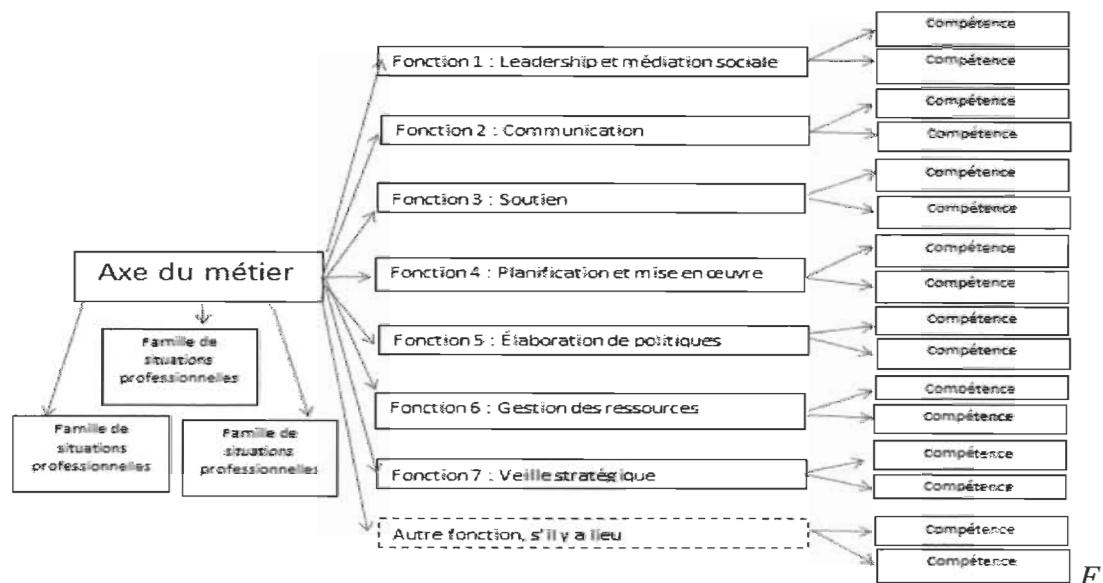


Figure 5. Opérationnalisation de la démarche d'élaboration du référentiel de compétence des professionnels en loisir.

Les compétences attendues chez les étudiants ayant terminé leurs études au baccalauréat en loisir, culture et tourisme sont déterminées, principalement, par les attentes du milieu, c'est-à-dire les employeurs et dans ce cas, en milieu municipal. En effet, les exigences professionnelles déterminent, en grande partie, les compétences nécessaires à la pratique. Dans cette optique, la recherche s'intéressait aux compétences exigées par les personnes qui emploient des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme.

Population et échantillonnage

La population visée par cette étude sont les directeurs de services municipaux de loisir qui embauchent des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. La population visée comportait des employeurs situés dans une ville de plus de 25 000 habitants et dont la structure organisationnelle nécessite l'embauche de diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. La stratégie d'échantillonnage était non probabiliste, car on cherchait des individus avec des caractéristiques particulières et parce que cette stratégie est plus rapide et moins coûteuse. Bien qu'il soit difficile d'évaluer les erreurs d'échantillonnage (Geoffrion, 2009), cette stratégie permettait tout de même de répondre aux objectifs de la recherche.

On a utilisé la méthode « par choix raisonné » (Fortin, 2006) pour constituer les échantillons, car cette méthode permet de former des groupes homogènes dont les participants possèdent des caractéristiques communes. Concrètement, la chercheuse a sollicité l'aide de représentants de différentes régions du Québec afin de former les groupes. Lorsque la personne ressource a suggéré des participants, la chercheuse a sollicité leur participation après avoir validé qu'ils possèdent les critères d'inclusion :

- Employeurs de diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme dans un service municipal de loisir ;
- Directeurs de services municipaux de loisirs dans une ville de plus de 25 000 habitants.

Évidemment, plusieurs des participants pouvaient eux-mêmes être des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. Ceci n'était pas un critère d'inclusion ou d'exclusion, mais pouvait teinter la perception. Ainsi, la chercheuse fut sensible aux données recueillies et s'est assurée qu'elles représentent les attentes face aux diplômés et non des anecdotes personnelles.

Afin de faciliter les rencontres, les participants étaient regroupés par secteur géographique. La chercheuse a été attentive au danger, car, avec ce regroupement, il était possible que les participants se connaissent et que cela influence la dynamique du groupe. Le nombre restreint à cinq ou six participants par groupe a favorisé les échanges et a permis de traiter du sujet en profondeur. De plus, l'homogénéité du groupe a justifié de réduire la taille de celui-ci. Comme on voulait s'assurer d'avoir une saturation des données, nous avons réitéré la démarche avec trois groupes différents.

Cet échantillonnage permettait une saturation des résultats au sujet des attentes d'employeurs de ces milieux particuliers. Par contre, l'échantillonnage teintait également les propos puisque la grosseur des organisations implique que la nature des postes occupés soient moins au niveau de cadre ou de gestionnaire, mais davantage au niveau professionnel ou analyste.

L'échantillon était composé de trois groupes avec un total de seize participants. Dans le premier groupe se trouvaient cinq participants travaillant tous pour une ville de plus de 50 000 habitants et les arrondissements. Il y avait trois femmes et deux hommes. Dans le second groupe, il y avait six participants dont une femme et cinq hommes. Trois

participants travaillaient dans une ville entre 25 000 et 50 000 habitants alors que les trois autres travaillaient dans une ville de plus de 50 000 habitants et les arrondissements. Dans le troisième groupe, il y avait deux femmes et trois hommes qui travaillaient tous pour une ville de plus de 50 000 habitants et les arrondissements. Près de la moitié des participants sont diplômés du baccalauréat en récréologie (anciennement le baccalauréat en loisir, culture et tourisme). La majorité des participants cumulaient plus de dix années de service en loisir municipal.

La chercheuse s'est assurée de posséder le certificat d'éthique autorisant la collecte de données⁴. Les considérations éthiques ont été prises en compte notamment au niveau du respect de la confidentialité, du consentement libre et éclairé, du droit au retrait et au niveau de la présentation des avantages et inconvénients de la participation. L'ensemble des considérations éthiques respectées sont présentées dans la lettre d'information et dans le formulaire de consentement qui se trouvent en appendice D.

Suite à la convocation, les rencontres ont eu lieu près du site de travail afin de simplifier la participation des gens. Les lieux physiques devaient avoir les caractéristiques suivantes : peu d'éléments distractifs, une table ronde et le local devait permettre l'installation de la caméra vidéo.

⁴ Certificat d'éthique : CER-13-197-07.11 émis le 15 janvier 2014.

Collecte de données

Avant de procéder à la collecte de données principale, la chercheuse a choisi de faire un prétest pour deux principales raisons : s'assurer que l'outil utilisé était adéquat et qu'il permettait de répondre à la question de recherche et pour que l'animatrice puisse confirmer ses compétences en matière d'animation de focus groups (Boutin, 2007).

Étape 1 : Prétest

Le prétest a eu lieu un mois avant la collecte de données principale soit en février 2014 dans la région de Lanaudière. Selon une stratégie d'échantillonnage non probabiliste, la chercheuse a contacté directement des directeurs de service de loisir, accessibles pour elle, possédant des caractéristiques similaires à celles des participants de la collecte de données principale. La rencontre d'une durée d'une heure quinze minutes a permis à la chercheuse de revoir l'ordre et la formulation des questions ainsi que de confirmer sa compétence à animer les entretiens de groupe.

Étape 2 : La collecte de données principale

La collecte de données principale a eu lieu entre le 12 mars et le 7 avril 2014. Avec la collaboration d'un représentant par région, les groupes se sont organisés par secteur géographique soient : la Ville de Laval, le sud des Laurentides et la Ville de Québec avec ses arrondissements. Comme pour le prétest, les normes prescrites par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQTR ont été respectées notamment la signature du formulaire de consentement à la participation. Les

participants avaient accès à l'ensemble de la documentation avant la rencontre à l'exception du guide d'entrevue. Chaque rencontre a duré environ deux heures et a permis de toucher à toutes les questions essentielles du guide d'entrevue et d'aborder, dans tous les cas, quelques questions complémentaires. À l'aide des entretiens filmés, la chercheuse pouvait transcrire les propos sous forme de compte rendu exhaustif et observer les comportements non-verbaux accompagnant leur discours.

Stratégie d'analyse des données

L'analyse inductive générale fut celle utilisée dans le cadre de cette recherche par la catégorisation de thématiques en lien avec le sujet de recherche (Blais et Martineau, 2006). À partir des comptes rendus exhaustifs, la chercheuse a procédé à l'analyse des données en deux étapes soient : catégoriser les thèmes discutés par fonction et identifier les compétences attendues par les participants. Les comptes rendus ont été lus à plusieurs reprises afin de s'imprégner des propos et de se concentrer sur le sens que donnaient les participants. Comme Thibault (2011a) était la source utilisée dans l'élaboration du guide d'entretien, l'analyse a également été réalisée à partir de ce cadre.

Partie 1 : Catégoriser les thèmes abordés par fonction

L'analyse des données a été faite manuellement, sans logiciel. À l'intérieur même des verbatim, les thèmes ont été identifiés puis, ces thèmes ont été catégorisés par fonction (Thibault, 2011a) dans un second document. Ainsi, il était possible de constater tous les thèmes contenus pour chaque fonction. Ce processus a permis de décontextualisé les propos des participants pour les isoler et ainsi, mieux les catégorisés selon le cadre choisi, soit celui de Thibault (2011). Les thèmes représentent des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui ont été abordés par les participants. Par exemple, lorsqu'un participant mentionnait «Il y a l'accompagnement des organismes et posséder des connaissances là-dedans. En loisir, on aura besoin de gens qui sont forts là-dedans. », le thème identifié est l'accompagnement et celui-ci est catégorisé dans la fonction « Soutien ».

Ainsi, pour chaque fonction (Thibault, 2011a), un ensemble de thèmes étaient proposés. Les thèmes ont ensuite été regroupés par thématique, c'est-à-dire d'identifier un seul mot représentant un ensemble de synonymes. Ces mots constituaient le verbe d'action qui s'est ensuite retrouvé dans les énoncés de compétence. Par exemple, si un participant disait que les employés doivent pouvoir « justifier », l'autre disait « défendre son point » et un autre participant « convaincre selon les gens à qui on s'adresse », ces trois thèmes étaient identifier comme justifier. Ainsi, une liste de verbes d'action était établie pour chaque fonction (Thibault, 2011a) et permettait l'élaboration de l'énoncé de compétence.

Partie 2 : Identifier les compétences attendues par les participants

Pour chaque énoncé de compétence, la chercheuse s'est assurée d'identifier un indicateur permettant de déterminer qu'il s'agit d'une attente des participants chez leurs employés, diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. Ainsi, chaque compétence identifiée par les participants représentait une attente puisque la formulation était explicite, telles que :

- « Je m'attends à ce que mon employé... » ;
- « On évalue cet aspect car c'est important que les employés... » ;
- « S'il ne réussit pas cela, il ne répond pas à mes attentes... » ;
- « Mon employé doit être capable de faire... » ;
- Etc.

À partir de ce moment, chaque fonction se retrouvait avec un ensemble de compétences attendues des directeurs de services de loisir municipaux. La codification a permis de classifier les différents thèmes pour ensuite, présenter les résultats des entretiens sous forme de liste. La chercheuse a présenté les résultats par fonction en tenant compte des tâches mentionnées dans les groupes. C'est dans l'interprétation des résultats que ces énoncés ont été comparés aux écrits actuels et validés.

Afin d'assurer la rigueur scientifique de la recherche, il faut s'assurer de respecter les critères de scientificité en recherche qualitative soit : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la validation (Deslauriers, 1991). D'abord, afin de respecter la crédibilité, la chercheuse a fait une première codification et a validé les résultats et leur catégorisation dans un second temps. Comme l'étude portait sur un sujet précis avec une population spécifique, la transférabilité est possible pour cette même population. De plus, avec plusieurs groupes de discussion, la chercheuse s'est assurée d'avoir une saturation des données pour bien rendre compte du sujet. Pour ce qui est de la fiabilité et de la validation, la chercheuse a fait valider les données et les résultats par son directeur de recherche afin de s'assurer que les procédures d'usage ont été respectées et que les données concordent avec les résultats présentés.

Présentation des résultats

Comme le guide d'entrevue a été bâti selon des fonctions de Thibault (2011a), la présentation des résultats a également été organisée ainsi. Pour chaque fonction du récréologue (Thibault, 2011), les participants ont discuté d'éléments variés regroupés par thèmes. Dans la présentation, il y a donc la fonction, les thèmes liés à la fonction et les éléments qui appuient les différents thèmes. Ainsi, ceci a facilité l'analyse en vue d'identifier les fonctions et de dégager des compétences. Rappelons les fonctions du récréologue telles que proposées par Thibault (2011a) :

- Leadership et médiation sociale ;
- Communication ;
- Soutien ;
- Planification et mise en œuvre ;
- Élaboration de politiques ;
- Gestion de ressources ;
- Analyse et veille stratégique.

Leadership et médiation sociale

Concerter l'action des acteurs

Le travailleur en loisir est d'abord un professionnel de relation. Il est médiateur et un pilier pour la population. Tant dans son intervention au citoyen que dans son rapport aux différents services et partenaires qu'il mobilise, le diplômé se doit d'avoir des qualités qui favorisent les relations positives. Dans tous les groupes rencontrés, les participants ont soulevé le caractère humain du travail en loisir dont le participant 3B :

Un récréologue c'est aussi un professionnel du capital humain. [...] Parce qu'on travaille beaucoup avec des gens qui [sont], des bénévoles, des employés, des élus, peu importe. Je pense que le récréologue se doit d'avoir cette capacité-là en lien avec l'humain et de développer une force importante là-dedans.

En ce sens, il est nécessaire qu'il puisse entrer facilement en relation avec les différents partenaires avec des interventions empathiques et diplomatiques. Le professionnel en loisir doit être disponible et proactif pour l'ensemble de ses relations. Le participant 2A mentionnait également que si le travailleur est introverti, il éprouvera de la difficulté à entrer en relation avec les partenaires.

Comme il travaille avec plusieurs groupes, le professionnel en loisir doit pouvoir identifier son rôle au sein des différentes équipes de travail. Les employeurs s'attendent à ce que le diplômé se questionne sur son rôle, qu'il se prépare en conséquence et qu'il agisse, tout au long de son intervention, en fonction de ce rôle. Qu'il soit animateur, observateur ou à la tête d'un projet, son action variera. Le participant 1C mentionnait

qu'il s'agit d'une compétence importante : « La compétence clé, c'est le sens politique. De savoir quel rôle je joue au sein de la table, jusqu'où je peux aller? Je suis dans l'animation : ai-je besoin d'éteindre des feux? »

Le travailleur en loisir municipal doit également utiliser les bonnes ressources et les impliquer dans la réalisation de projets. Sans être expert dans tout, il doit pouvoir utiliser les bonnes personnes en mobilisant leur engagement, ce qui en fait plus un généraliste. Aussi, le caractère transversal des interventions est fort important, car finalement, c'est une gestion horizontale, c'est-à-dire que le professionnel en loisir municipal travaille davantage avec des collaborateurs qu'avec des subordonnés. Le participant 1C l'a précisé ainsi : « ça m'étonnerait que la transversalité de ce qu'on fait disparaisse. On n'a jamais travaillé autant avec les autres services. »

Le professionnel en loisir doit connaître les ressources, mais surtout, avoir des relations positives qui favorisent la concertation tel qu'évoqué par la participante 1B « Toute la question de la concertation, de relations avec les partenaires, c'est un gros morceau. Les relations avec le CSSS, les tables de concertation... » De plus, la mobilisation des acteurs de ces différents organismes permet l'action concertée et cohérente en développement social. Le service de loisir se voit davantage confier des mandats qui débordent les frontières habituelles de la simple programmation récréative et est appelé à représenter la Ville auprès de nouveaux partenaires, souvent issus de la santé et des services sociaux. La participante 1B a mentionné : « quand on parle de développement de communauté, développement social, le rôle qu'on a à jouer

finalement, c'est de mobiliser plein d'acteurs de toutes sortes de sphères et ça, ça nous revient ce rôle-là. » De plus, le professionnel en loisir doit non seulement mobiliser, mais il doit également agir comme collaborateur sur différents dossiers sociaux. Cela signifie que le professionnel en loisir n'est pas seulement un pilote de projet, extérieur à la réalité, mais il doit être impliqué dans le processus.

Le participant 2A mentionne qu'un employé récemment diplômé n'aura pas toutes les connaissances pour intervenir au niveau du développement social, car cela nécessite une grande expérience :

On est sollicité, la municipalité, sur un paquet de plateformes en lien avec la santé [...] On n'a pas le choix d'être là, au rendez-vous, parce qu'on est un acteur principal, mais, tout cet environnement-là, je ne pense pas qu'à l'Université, si tu n'as jamais œuvré là-dedans, que tu peux nécessairement le comprendre et être capable de l'expliquer.

Par contre, bien que le nouveau diplômé n'ait pas les ressources, il s'agit de la réalité qui l'attend à la sortie de l'université tel qu'indiqué par la participante 1B : « c'est de plus en plus le lot d'autres municipalités : ils ne touchaient pas au développement social, ils n'étaient pas sur des tables de concertation, ils ne faisaient pas de mobilisation, mais c'est rendu ça la nouvelle façon de travailler. »

Dans le cadre de sa fonction de mobilisation, le professionnel doit posséder une capacité d'analyse lui permettant d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces dans les projets et à travers son travail de concertation. D'ailleurs, plusieurs participants ont souligné l'importance de se questionner sur son rôle et de la façon dont

il peut représenter la municipalité dans l'intérêt des citoyens, notamment le participant 1C : « Comment une municipalité [...] peut intervenir, comment elle peut soutenir son milieu? Est-ce qu'elle va embaucher un travailleur social? Je pense que c'est ce bout-là qu'ils ont à connaître ».

En plus d'avoir un leadership mobilisateur, une facilité au travail d'équipe et de bonnes connaissances des partenaires, le professionnel en loisir doit nécessairement pouvoir communiquer de manière à favoriser la concertation. Dans tous les groupes rencontrés, les participants ont reconnu l'importance de la communication et des relations interpersonnelles. La participante 1B s'est exprimée ainsi : « Et nous, c'est vraiment de base le travail d'équipe. Les relations interpersonnelles, la communication orale, en entrevue, on est vraiment là-dessus. Si quelqu'un ne *score* pas là-dessus, on ne le prend pas. »

Se créer un réseau

Lors de la formation initiale, le futur professionnel doit commencer à se faire un réseau. Bien qu'encore peu étendu, le réseau constitue un élément essentiel dans le travail du professionnel en loisir. La participante 1B mentionne que le professionnel doit avoir une curiosité et un intérêt à le développer :

Ça se développe en tout cas, en travaillant à travers différents projets. [...] Le réseau est super important. Dans le fond, c'est la base dans notre emploi. Pour être bon, il faut développer notre réseau. Même à l'université, les gens que tu vas apprendre à connaître, côtoyer et tout, ton réseau commence là. [...] Déjà à l'université, je trouve que le réseau est déjà hyperimportant.

Les employeurs soulignent qu'ils encouragent leurs employés à le développer notamment le participant 2B : « Quelqu'un que j'embauche, il faut qu'il s'ouvre et qu'il aille vers l'extérieur et je vais l'encourager à développer ses différents réseaux, de participer à différentes tables, à différentes choses ».

Le participant 2A a renchéri en mentionnant qu'il s'agit d'une compétence en lien avec le professionnalisme, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de créer des relations avec les collègues de travail pour une meilleure compréhension de l'environnement :

Mais, c'est plus l'habileté de développer et d'entretenir son réseau que d'en avoir un. [...] Si tu travailles dans l'environnement municipal, qu'on est collègue et que tu travailles dans un autre département, intéresse-toi à ce que je fais pour avoir une connaissance macro de ce qui se passe. [...] et encore là, ce sont des qualités personnelles de dire je m'intéresse à ce que les autres font, j'ai le goût de connaître ce qu'ils font, j'ai le goût de développer mon réseau professionnel en fonction de ça aussi.

Communication

Communiquer adéquatement

En plus de bonnes capacités de relations dans la fonction de mobilisation, la compétence de communication intervient dans toutes les sphères de travail en loisir. Le professionnel doit développer cette compétence afin que ses interventions soient adéquates et cohérentes avec le milieu dans lequel il œuvre. Le participant 1D a bien exprimé l'ensemble des propos sur l'attitude en communication : « Bien, il a toute la question du “Comment entrer en communication”. Pour moi, c'est ça la connaissance, ce qui devrait être enseigné ou du moins, survolé. Vraiment, comment entrer en relation avec des organismes, comment tu le fais avec des bénévoles? Le lien n'est pas pareil. »

En plus d'une compétence, l'attitude a une grande importance dans la communication. Le participant 1C souligne que la communication doit être facile étant donné les nombreux groupes auxquels le professionnel est confronté :

Entrer facilement en relation avec d'autres. Le « facilement », c'est que ce soit fait sans retenue. Que la personne ne se mette pas de pression à parler avec un bénévole. On ne doit pas avoir à lui dire : il faudrait que tu les appelles. Il faut que la personne sente que la communication, c'est un des principaux outils et qu'elle soit capable de le faire facilement et aisément.

Le professionnel en loisir doit également savoir utiliser le bon mode de communication ainsi que le bon discours. Plusieurs ont également mentionné que les professionnels doivent être sensibles à l'interlocuteur, de bien choisir son discours en fonction de la personne visée.

Les employeurs s'attendent, en embauchant des professionnels, que ces derniers communiquent dans un français compréhensible et surtout, professionnel. Le participant 3B a énoncé la préoccupation que partageaient les autres : « De base là, d'écrire comme du monde. D'écrire, d'être concis, de transmettre sur papier leurs idées et d'écrire convenablement. Moi ça me dépasse tout le temps quand on nous soumet des textes et tu ne comprends rien. [...] Je ne sais pas comment se passe l'évaluation, mais moi, j'ai des attentes envers quelqu'un qui finit un bacc, qu'il ait un français [acceptable] ». Tous les participants s'entendaient, dans chacun des groupes, pour souligner les lacunes des diplômés quant à la maîtrise du français.

Le participant 1D a tout de même reconnu qu'il est possible pour les professionnels d'avoir des lacunes, mais ceux-ci doivent connaître les outils afin de s'assurer d'une communication adéquate : « S'il a une lacune, il faut qu'il connaisse comment les pallier. » Aussi, dans une société où la communication est facile et rapide, le professionnel doit prendre du recul sur son discours afin que celui-ci reflète un discours professionnel. Le participant 3B a précisé son attente par un contre-exemple : « En plus, les gens écrivent comme ils parlent. Des fois, j'ai l'impression que je suis vieux jeu, mais ça n'a pas de bon sens ».

Le professionnel en loisir aura à communiquer avec divers groupes, à prendre différentes décisions, d'en justifier les choix de façon compréhensibles pour les groupes concernés. Que ce soit avec les patrons, les élus ou les organismes, tous ces groupes formulent des demandes et des besoins. Le professionnel doit pouvoir faire un filtre tout

en restant diplomate. Pour ce faire, il doit user de stratégies. Le participant 3E l'a exprimé ainsi :

Dans les compétences : Monter un argumentaire. [...] Tu vas le faire tantôt avec ton boss, tantôt avec tes employés et au niveau politique, c'est partout autour de toi finalement. Mais si tu n'es pas capable d'amener tes idées, de les présenter d'une manière « stratégique » et argumenter adéquatement et efficacement, je trouve que c'est une compétence que la personne doit avoir.

Le participant 2D souligne que le professionnel doit être capable de prendre position et de la tenir lorsqu'il présente des arguments. Il précise que les professionnels doivent développer cette façon de faire et d'user de tact.

En plus de justifier, le professionnel devra défendre son propos, ce qui nécessite un niveau de discours plus rigoureux. L'un des participants donne comme exemple la présentation d'un budget et comment le professionnel doit envisager les questionnements de type « pourquoi » afin d'être prêt à faire face aux questionnements. Cette capacité de recul doit permettre au professionnel de préparer ses arguments dans le but de convaincre des choix à opter. Le participant 2B souligne que cette capacité se développe avec les années, mais qu'il s'agit d'une base que le professionnel doit avoir :

On a des nouveaux élus qui arrivent, qui ont des demandes et qui nous posent des questions et qui ne comprennent pas nécessairement la mécanique municipale, ils sont [profanes] là-dedans. Il faut être en mesure de leur montrer : bien comment ça se fait qu'on n'ait pas ça? [...] Je pense qu'il y a des choses qu'il faut être capable de développer et de montrer là-dedans.

De plus, les employeurs s'attendent à ce qu'un professionnel en loisir présente un discours de qualité : cohérent et concis. Le participant 3C souligne que les communications doivent être simples pour rejoindre l'interlocuteur et être efficace : « Être concis, de donner toutes tes idées et le plus possible. Quand tu travailles avec le politique, il ne faut pas que ça aille huit pages ou quatre pages, c'est le moins possible avec les informations essentielles ».

La participante 1E souligne que les exposés oraux que les étudiants ont à faire fournissent une occasion d'apprendre à synthétiser et que cette capacité doit se refléter dans le travail du professionnel. Finalement, une autre participante souligne que la lecture efficace serait aussi une façon de développer cette compétence à synthétiser.

Promouvoir l'offre de service

Dans la majorité des cas, les participants rencontrés travaillent dans des villes suffisamment grandes pour qu'il y ait un service des communications responsable de promouvoir l'offre de service. Bien que cela rende cette compétence moins nécessaire dans leur cas, elle est tout de même présente, car le professionnel aura pour mandat de coordonner la promotion avec le service des communications. La participante 1A a présenté sa réalité ainsi :

Bien, ici on a un service des communications. [...] Comparativement à d'autres villes qui vont monter eux-mêmes le dépliant, on ne le monte pas, mais on participe au contenu. Si moi, comme professionnel en loisir, je ne sais pas quel type de contenu ça prend dans une brochure, j'ai beau avoir un service des communications, il y a un minimum que je dois savoir.

Tout le volet de la promotion a pour objectif de rendre disponible l'information concernant l'offre de service aux citoyens afin que ceux-ci fassent leurs choix en matière de loisir. Le participant 3E résume bien l'ensemble des propos tenus dans les groupes : « Tu as une belle patinoire, mais si elle n'est pas visitée.... »

Utiliser les technologies de l'information et des communications (TIC)

Le futur professionnel doit connaître les outils informatiques mis à sa disposition. En plus des logiciels de gestion, les participants soulignent qu'il doit savoir utiliser des outils existants et connus, mais dans le but de travailler efficacement. La participante 1B souligne l'importance d'utiliser certains outils technologiques mais que les diplômés éprouvent quelques difficultés :

Dans le sens d'utiliser les outils, je ne trouve pas que les jeunes sont bons. Je ne trouve pas qu'ils maximisent avec les outils qu'on a en informatique hormis Twitter et Facebook. Je trouve qu'en Excel, en Word, des choses de base, ils doivent pouvoir être efficaces. Et je trouve qu'être techno, c'est aussi maîtriser ces outils de base.

Certains mentionnent que la connaissance de logiciels spécialisés en loisir devrait faire partie de la formation initiale, car il s'agit d'outils de travail importants très utilisés. Certains ont mentionné LUDIK, SPORTPLUS et d'autres qui sont fréquemment utilisés dans les services de loisir. Ainsi, les employeurs s'attendent à ce que le professionnel connaisse ces outils afin de faciliter la gestion.

Les employeurs s'attendent également à ce que le diplômé apporte des idées et mette en place des stratégies afin d'utiliser les nouveaux modes de communication. La

participante 1B mentionne même qu'elle s'attend à ce que le diplômé apporte de nouvelles connaissances dans le domaine, car il s'agit de moyens qui permettront de rejoindre la population. Le participant 3B aborde dans le même sens :

Parlant de modes de communication, nous, on est à l'âge de pierre, mais, toute l'utilisation des médias sociaux, qui, je pense, dans le cadre du bacc, pourrait faire l'objet d'une formation, par exemple, comment on utilise les médias sociaux, les technologies.

Bien que cet apport des nouvelles technologies soit important, le professionnel en loisir doit demeurer critique face à son utilisation. Le participant 3B mentionne cette attente dans la formation des futurs professionnels : « Il faut que tu connaisses les limites des médias sociaux. Je pense qu'un cours de baccalauréat qui a beaucoup de communications, les jeunes qui sortent de là, c'est important qu'ils sachent, c'est quoi ».

Soutien

Accompagner les organismes

Le soutien sous-tend d'accompagner les initiatives citoyennes afin que des services aux citoyens soient offerts par l'intermédiaire d'organismes du milieu. De plus en plus, les villes sont dans le « faire-faire » ou « faire-avec » et sont de moins en moins prestataire de service. La prise en charge amène le monde du loisir municipal à revoir ses façons de faire. La participante 1A s'est exprimé ainsi :

On a des cours de ressources humaines, des cours dans un paquet de trucs pour voir à le faire nous-mêmes. Ce qu'on se rend compte souvent, c'est qu'on arrive dans des villes comme ici où effectivement, on accompagne et coache les gens à faire des choses.

Le soutien se traduit par l'accompagnement des organismes dans diverses sphères d'activités. La participante 1B a précisé que les attentes peuvent varier d'un milieu à l'autre, car dans une plus petite municipalité, le professionnel en loisir devra intervenir au niveau de la gestion et au niveau du terrain.

Dans d'autres municipalités, ils sont dans le « faire » alors, eux, ils organisent des activités, ils prennent les inscriptions, ça, c'est une chose. Mais nous, on travaille avec davantage avec des organismes alors nos besoins sont plus là. On a besoin de gens qui sont capables d'accompagner un organisme, qui seront plus en gestion qu'en opération de terrain parce que ce sont les organismes qui sont en opération de terrain.

Le soutien aux organismes fait souvent référence à l'accompagnement des conseils d'administration dans leur gouvernance. Ainsi, le professionnel en loisir doit faire preuve

d'une grande diplomatie afin de maintenir l'engagement, mais également pour soulever les problématiques possibles. La participante 2E a soulevé cet aspect délicat : « Sans faire de l'ingérence, des fois, quand on relève des anomalies, il faut savoir les apporter sans les offusquer, les vexer, sans qu'ils aient l'impression qu'on entre dans leur chasse gardée. »

Afin d'accompagner adéquatement les organismes, le professionnel doit posséder plusieurs connaissances essentielles qui lui permettront d'exercer cette fonction de soutien à la gouvernance d'organismes. Parmi les connaissances requises, les participants ont souligné celles-ci :

- Règlements généraux ;
- Cadre légal et responsabilités d'un organisme et des administrateurs ;
- Partie 3 de la Loi sur les compagnies ;
- Structure démocratique, lettres patentes et constitution d'un organisme ;
- Fonctionnement d'un OBNL, respect de la vie démocratique et fonctionnement des assemblées.

Ces connaissances permettent de développer la compétence d'accompagner les organismes, car ils sont orientés adéquatement et parce que la Ville assure une saine gestion dans les organismes qu'elle supporte. Dans tous les groupes rencontrés, les participants déplorent que les diplômés en loisir ne possèdent pas ces connaissances et donc, qu'ils ne puissent exercer la compétence adéquatement. La participante 1B l'a clairement présenté :

Je trouve que ceux qui sortent du bacc ne sont pas bons là-dedans. Tellement qu'il faut que tu révises avec eux, que tu lises qu'est-ce qu'un règlement général, les amener à un AGA pour qu'ils vivent un AGA ça je me dis que c'est de la base.

Parmi l'accompagnement administratif, les participants ont mentionné l'accompagnement dans la rédaction de devis pour la fourniture de matériel, la lecture des états financiers pour aider à la santé de l'organisme. Ce sont tous des fonctions que le professionnel devra assumer pour soutenir ses organismes. De plus, le professionnel se doit d'user des ressources disponibles dans le but d'aider l'organisme. Ainsi, le participant 2A a précisé cet aspect :

Tu as le volet de gestion du conseil d'administration, mais de façon plus large, tout ce qui a été développé avec l'Observatoire, justement, sur le bénévolat, il y a beaucoup d'éléments, j'espère, qui seront récupérés par les étudiants. C'est une source de connaissances importante.

Les participants mentionnaient que le diplômé doit posséder des compétences supplémentaires en gestion financière requise dans l'accompagnement des organismes dans cette gestion. Cette compétence permet de juger de la santé de l'organisme et de pouvoir le soutenir en cas de besoin. La participante 1B a présenté cette attente ainsi :

On est obligé de faire une formation là-dessus : comment lire les états financiers parce que la majorité des personnes ne savent pas qu'est-ce qu'il faut qu'ils regardent quand ils reçoivent un état financier d'un organisme. Si tu dis "moi je suis professionnel et je les accompagne", il faut que tu sois capable de juger de la santé financière de l'organisme. Être capable de voir s'il est en état précaire. Moi je trouve que c'est important. Et si j'étais dans un organisme, ce serait important aussi. Je trouve que tout cet aspect-là est important.

Cette compétence d'accompagnement est très importante puisqu'elle est au cœur du travail en loisir. Bien qu'elle s'exerce de différentes façons, la gouvernance au sens large est la même pour tous les organismes. C'est pourquoi le diplômé devrait posséder les connaissances de base et être outillé à soutenir ses organismes. De plus, il semble qu'elle sera requise encore plusieurs années selon la participante 1A : « c'est sûr que c'est un mandat qui ne sera jamais enlevé aux travailleurs en loisir c'est : soit gérer, soit accompagner, travailler avec des bénévoles et des organismes sans but lucratif. »

Selon les participants, l'accompagnement d'organismes est une compétence nécessaire, et ce, dans tous les domaines du loisir municipal. Dans tous les groupes rencontrés, cette compétence d'accompagner les organismes fut un sujet fortement abordé. D'ailleurs, la participante 1A en souligne l'importance :

La gouvernance des organismes sans but lucratif, je sais que c'est revenu souvent, mais il faut que ça sorte en caractères gras parce que c'est vraiment une lacune. Si j'en ai une à identifier parmi toutes les autres, c'est celle-là, parce qu'à ma connaissance, ils ne la voient pas...

Planification et mise en œuvre

Planifier des projets en étant stratégique

La compétence à planifier en étant stratégique semble être l'une des compétences qui distinguent le professionnel du technicien en loisir. En effet, le professionnel planifie de manière stratégique tandis que le technicien le fait de manière opérationnelle. Planifier des projets en étant stratégique doit refléter une analyse ou du moins, une compréhension globale des interventions tandis que le technicien est davantage rattaché à des projets conscrits. La participante 2E résume cette pensée en disant que le technicien : « dans le fond, il s'occupe du squelette que l'autre a mis en place. »

Il existe deux formes de planification stratégique. L'une fait référence à la planification comme un outil permettant de faire des diagnostics et établir des plans d'action permettant de faire évoluer des projets pour le bénéfice de la population. Le second fait référence au positionnement de l'organisation dans l'environnement exigeant davantage d'analyse et de compréhension macroscopique pour faire des recommandations particulières.

Les participants rencontrés ont mentionné que la planification stratégique au sens du positionnement était davantage assurée par le directeur du service, mais qu'il était possible qu'ils délèguent cette responsabilité à une personne ou un groupe. Comme la planification stratégique nécessite des habiletés de recherche et d'analyse, le participant 2A a mentionné qu'il a embauché une employée qu'il qualifie « de contenu », c'est-à-dire qu'elle était responsable d'élaborer les plans d'action. Ainsi, il ne s'agit pas d'une

attente précise pour les employés récemment diplômés. Dans deux des groupes rencontrés, les participants mentionnaient qu'un département de leur service avait comme mandat de prendre en charge la planification plus macro. La participante 1A l'a expliqué :

Le Bureau planification et expertise⁵ sert à ça. Cette division-là nous sert à nous orienter, à être à l'affût de ce qui se fait ailleurs. À pondre les grandes politiques qui sont les nôtres. Il faut les connaître.

Les participants ont clairement expliqué que la planification stratégique, comme outil, est attendue des employés diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. Ainsi, les attentes se situent au niveau de l'utilisation d'outils permettant de planifier en étant stratégique. Le diplômé devra donc développer cette compétence à poser des diagnostics précis afin que la planification soit durable et pertinente pour la population. Il devra se questionner sur ses actions et ajuster ses interventions en fonction de réalités, tel que précisé par le participant 3C :

Pour moi, un professionnel, au-delà de l'aspect technique, il va avoir aussi une capacité de recul, d'analyse d'une situation. Il va poser un diagnostic, il va réfléchir pour faire la planification.

Une fois l'analyse et le diagnostic établis, le professionnel doit mettre en branle des plans d'action. Selon le participant 2A, le diplômé doit connaître la démarche

⁵ Qui est, dans le cas étudié, une instance rattachée au service de loisir.

d'élaboration de plans d'action avec ses objectifs, ses échéances et les collaborateurs. La planification doit effectivement être non seulement en lien avec les réalités du terrain, mais doit également contenir tous les éléments permettant de le mettre en action.

Les participants s'attendent donc à ce que leurs employés connaissent les orientations stratégiques de la planification et qu'ils utilisent des outils de planification leur permettant d'analyser d'ajuster leur intervention. Par contre, les participants ne s'attendent pas à ce que leurs employés définissent les grandes orientations. Ils contribuent à la mise en place de la planification réalisée par d'autres personnes. Comme les directeurs de services municipaux de loisir et les équipes de planification sont des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme, on peut penser qu'il s'agit d'une compétence qu'ils doivront maîtriser, mais il ne semble pas que ce soit une attente des directeurs de loisir envers leurs employés récemment diplômés, probablement dû à la nature des postes occupés. Dans les grandes organisations, il s'agit davantage d'une spécialisation confiée à des personnes d'expérience possédant un profil axé davantage sur la recherche.

Mettre en œuvre des projets

La gestion de projets fait partie intégrante du quotidien des professionnels en loisir. Les attentes des employeurs ne sont pas que le diplômé maîtrise tout, mais bien qu'il ait une base à partir de laquelle il développera cette compétence en fonction des besoins du milieu. Le participant 1D et le participant 3B ont souligné le fait que d'aller

chercher des connaissances en administration hors du programme du baccalauréat leur a permis d'être plus compétents. Le participant 3E a résumé ainsi :

Tu sais, cette fille-là s'en allait faire un bacc en administration parce qu'elle voulait gérer des ressources humaines, matérielles et financières. Grossso modo, c'est ça qu'on fait.

Tout comme pour la planification, la gestion opérationnelle est davantage confiée aux bacheliers. Comparant le technicien au bachelier, le participant 2D a identifié que tout le volet de gestion stratégique était réservé au bachelier et la gestion opérationnelle au technicien : « C'est l'addition de l'animation et de la gestion. Dans le fond, on s'attend que la personne soit capable de faire les deux. Contrairement à l'autre [le technicien]... » Par contre, l'un a tout de même précisé que le bachelier doit avoir des expériences opérationnelles pour comprendre la gestion stratégique et prendre les bonnes décisions en fonction des réalités du terrain.

Évaluer des projets

Cette compétence peut être considérée comme faisant partie de la fonction d'analyse, mais, dans un contexte d'élaboration de projets et de planification, l'évaluation s'avère une étape importante pour soutenir le projet de manière stratégique et opérationnelle. Suite à la mise en place du projet, il est nécessaire d'en faire l'évaluation. Le participant 2A mentionne d'ailleurs l'importance de l'élaboration et du suivi de plan d'action, incluant le développement d'indicateurs et d'évaluation. La partie

évaluative, avec des critères précis, est essentielle à la planification. L'évaluation peut se situer au début (planification), au milieu (gestion) ou à la fin d'un projet (évaluation).

Le professionnel en loisir doit également connaître sa programmation et son offre de services, mais surtout de pouvoir identifier la rentabilité et l'efficacité de ses actions sur sa population afin de déterminer les choix à prendre. Les employeurs soulignent la difficulté de cette évaluation au quotidien qui est pourtant, selon eux, primordiale dans le travail en loisir. Ainsi, ils s'attendent à ce qu'à l'intérieur du baccalauréat en loisir, culture et tourisme, les étudiants développent des outils d'évaluation permettant d'apprécier cette rentabilité. En parlant de son arrivée sur le marché du travail, le participant 2F souligne le manque d'outils pour réaliser cette évaluation :

Le gros défi auquel j'ai eu à faire face, c'est d'obtenir des données sur les activités qu'on avait. Oui, on a Ludik, mais, est-ce que l'activité que je fais est payante ou rentable au niveau de la population et est-ce que le budget consacré est raisonnable par rapport aux retombées. Je vais le mettre plus global : aux retombées qui s'en dégagent.

Cette connaissance de l'offre de services permet au professionnel en loisir de faire des choix éclairés pour planifier ses actions. Les attentes face au diplômé n'ont pas été explicites, mais il a été mentionné qu'ils doivent avoir des informations sur leur population et l'offre de service. Ils doivent adopter une démarche de recherche afin de procéder à cette analyse, tel que précisé par le participant 2F :

C'a été difficile de faire inculquer ça, ça pris du temps, mais un coup qu'ils ont compris la démarche, là c'est facile. [...] Le but est de se bâtir une banque de données pour être sûr qu'on prend des bonnes décisions à venir.

Élaboration de politiques

Connaître les divers programmes

Le professionnel en loisir municipal doit comprendre le positionnement de la ville par rapport aux autres paliers gouvernementaux et programmes disponibles. Le participant 2F exprime l'importance de comprendre le positionnement vertical et horizontal : « Tout ce qui entoure le service de loisir. Tu as : ta ville, les autres villes, le régional, l'URLS, les fédérations... » Les actions des professionnels seront ainsi en cohérence avec les valeurs de la société représentées par le gouvernement, mais elles auront du sens également dans la mesure où elle s'exerce dans différents contextes, qu'elle touche diverses organisations au palier local, plus près des citoyens.

Cette connaissance des divers programmes qui peuvent intervenir avec la ville permet d'orienter le professionnel sur les actions à valoriser et sur les impacts directs que ceux-ci ont sur les citoyens. C'est pourquoi une bonne connaissance de la population en complémentarité avec la connaissance des programmes s'avère nécessaire, tel qu'expliqué par la participante 2E : « Alors, des fois, faire des projets, monter des politiques ou autres, si tu ne te souviens pas ce qu'il se passe en dessous, tu ne peux pas faire ce qui est en haut. »

Les participants ont mentionné que, de plus en plus, les services de loisir étaient sollicités par divers programmes et que cette tendance a pris de grandes proportions qui peuvent être difficiles à gérer. Pour eux, il est primordial que les étudiants aient des cours concernant tous ces programmes et la manière dont ceux-ci interviennent dans

l'action des professionnels en loisir. Les employeurs s'attendent donc à ce que le diplômé possède des connaissances des programmes disponibles et sur leur application.

Le participant 2A l'exprime ainsi :

Tous les programmes qui descendent du gouvernement et qui sont en interrelation avec ça. Tu as un environnement là-dedans [...] quels sont ces programmes et politiques là, comment ça interfère dans le milieu municipal avec l'ensemble des partenaires en collaboration et qu'est-ce que ça va donner comme résultat à ta population qui est l'objectif final à tout ça.

Deux groupes ont parlé de développement social à l'intérieur des programmes gouvernementaux. En effet, les ministères interpellent les villes afin qu'elles interviennent en développement social et c'est souvent le service de loisir qui est appelé à assumer un leadership dans ce secteur aux frontières un peu floues : immigration, habitation, etc. D'ailleurs, la participante 1B souligne que la formation doit être revue afin que le diplômé puisse répondre à cette nouvelle réalité : « Alors, moi je pense que c'est un gros virage qu'on est en train de prendre et il faut voir si la formation est revue. »

Appliquer la démarche d'élaboration de politiques

Avec une connaissance du positionnement de la Ville par rapport aux autres paliers gouvernementaux, des programmes disponibles et des besoins de la population, le professionnel en loisir doit se doter d'une démarche d'élaboration de politiques afin de rendre concrète l'intervention. C'est ainsi que l'explique le participant 2A :

Connaître la démarche. Quand tu veux être municipalité amie des aînés, avec les enfants ou tu fais ton MADA, dans le fond, les outils qui te sont donnés à la municipalité, c'est une démarche, une façon de faire avec des orientations. Tu entres par ce canal-là, tu fais telles étapes, ta revue de littérature, ton diagnostic au niveau de ta ville, donc, tu apprends à te bâtir une connaissance de ton environnement et de ta ville. Après ça, tu vas savoir comment et auprès de qui intervenir. Ça, c'est la finalité. Mais on a besoin de connaître les outils et les étapes qu'on devra franchir.

Les employeurs s'attendent à ce que le diplômé connaisse les programmes, qu'il se dote d'une démarche d'élaboration de politiques, mais également de pouvoir mesurer les impacts de celles-ci. La participante 3A explique cette attente ainsi :

Comment construis-tu ça? On en parlait justement, on n'a pas les critères. Comment vas-tu élaborer un programme de soutien, un programme de reconnaissance, un programme de soutien aux propriétés, un programme? Qu'est-ce qu'on a? Comment évalues-tu ça, justement, toute la question de politique familiale? On a les aînés, les enfants...

En plus d'être connue, cette démarche doit être concrète et elle doit répondre à un besoin réel. C'est pourquoi le professionnel doit user de jugement pour saisir les opportunités dans l'intérêt des citoyens et éviter de multiplier les démarches. Le participant 2A a bien présenté cet aspect :

Quand tu arrives dans toutes les questions de politique familiale, MADA... Il faut que tu te poses : est-ce que c'est une opportunité pour une ville de ramasser une subvention et de bien paraître, de te faire reconnaître ou s'il y a un besoin réel dans ta communauté pour le faire?

Gestion des ressources

Encadrer les ressources humaines

Le professionnel en loisir, travaillant avec des équipes de travail, devra gérer ses propres ressources humaines. Cette compétence se traduit par diverses actions. Les participants ont mentionné les actions suivantes comme faisant partie des tâches du professionnel :

- Embauche et entrevues ;
- Coaching et accompagnement ;
- Application des conventions collectives ;
- Rétention du personnel ;
- Gestion des mesures disciplinaires.

Les employeurs s'attendent à ce que le diplômé ait une base en gestion des ressources humaines et reconnaîsse que son application peut légèrement différer selon le milieu. C'est pourquoi si le diplômé possède des connaissances de base et qu'il a l'accompagnement approprié, il pourra gérer les ressources humaines de manière adéquate. La participante 1B le mentionne ainsi : « On fait tout le processus alors, c'est ce que l'on demande à nos jeunes qu'on embauche et on les accompagne là-dedans aussi. Alors nous, c'est quelque chose d'important comme compétence à avoir. » Parmi les particularités du loisir municipal, les participants ont mentionné la convention collective dans le milieu public et l'encadrement du personnel régulier et saisonnier.

Soutenir les ressources bénévoles

Parallèlement à l'accompagnement des organismes, il y a tout l'accompagnement des bénévoles et de leurs activités qui est fort important. Dans cette fonction, soutenir les bénévoles nécessite des habiletés similaires à la gestion des ressources humaines bien qu'elle s'articule différemment. C'est un grand défi qui attend le diplômé que de travailler avec des bénévoles, car ils sont une richesse de la vie démocratique, mais ils ont également des attentes exigeantes. La participante 1B mentionne cette habileté :

C'est un gros défi qu'on a parce qu'on est avec plein de monde et des gros égos, des bénévoles qui sont là depuis 20 ans, 30 ans et tout. Il faut être capable de *négocier* avec ces gens-là. Être capable de recevoir et de ne pas se sentir menacer par ça. Ça se développe cela par exemple.

De plus, ces bénévoles peuvent manquer de connaissances dans tout ce qui touche au mandat qui leur est confié. C'est pourquoi le professionnel doit pouvoir s'adapter aux bénévoles qu'il soutient et contribuer au développement de leurs compétences. D'abord le participant 2D et ensuite, le participant 2B ont précisé ce défi concernant l'encadrement des bénévoles :

Il va être confronté à nos bibittes bénévoles. C'est pour cela quand on dit polyvalence et généraliste. [...] Un ingénieur à côté d'un maçon, il a le goût de s'impliquer lui. Il faut que tu sois capable de gérer tout cela et je dirais être capable de se mettre à son niveau.

Je pense que comme lui dit, on connaît tous le milieu du bénévolat et tu peux avoir une infirmière, un comptable, un docteur, tu peux avoir plein de gens différents. Eux autres arrivent avec toutes leurs expertises et qui connaissent tout. Il faut faire avec ça et leur faire comprendre plein d'affaires.

Coordonner les ressources matérielles

Par gestion des ressources matérielles, les participants s'entendaient sur la gestion des infrastructures qui est une responsabilité importante des villes. Les employeurs ont admis qu'il s'agissait d'un mandat confié au diplômé. Le participant 2F mentionne cette attente : « [Ce qui n'a pas été nommé encore] c'est la gestion opérationnelle de bâtiments et d'infrastructures. Je pense à la piscine, aréna, qui n'était pas là. [...] Un bachelier gère ça. »

Dans le milieu municipal, le diplômé devra faire face à des réalités de gestion qui peuvent différer du milieu privé en ce sens que les procédures sont plus rigoureuses quant au financement des dites infrastructures. Le participant 2A précise l'aspect public qui influence l'approvisionnement du matériel : « Toute cette partie-là, parce qu'il y a un aspect légal important, à cause des appels d'offres, des contacts avec les entrepreneurs, bien ça fait en sorte qu'on est un peu plus [sous les projecteurs] ».

Dans aucun des groupes, il n'a été question de la gestion du matériel au sens de l'équipement usuel tel que des pièces d'équipements sportifs, le mobilier ou autre. Bien qu'il s'agisse fort probablement d'une partie du travail, notamment dans le prêt aux organismes, il ne semble pas que cet aspect soit préoccupant pour les employeurs.

Gérer les ressources financières

Selon les participants, la gestion financière concerne la gestion du budget alloué par le conseil municipal. D'abord, le diplômé doit posséder des compétences de base : lecture d'un budget, les postes budgétaires, faire une différence entre les revenus et les

dépenses, etc. Les participants ont mentionné tous ces aspects, mais l'une des participantes soulignait qu'il s'agissait d'un mandat confié aux professionnels et aux techniciens. Par contre, les attentes envers le professionnel sont plus élevées, car il a une réflexion plus approfondie et une vision plus large. La participante 1A l'explique ainsi :

Puis c'est sûr que j'ai développé des habiletés qui m'ont aidée. Concrètement, j'ai eu des cours sur la gestion financière : on regarde un budget, on comprend un budget, comment je l'analyse [...] fait que c'est sûr que j'ai eu des cours qui m'ont amenée, concrètement à être une bonne technicienne, mais c'est certain que ça ne m'amenait pas à un deuxième niveau.

En effet, les employeurs s'attendent à ce que le diplômé du baccalauréat ait un niveau d'analyse plus poussé et devra mettre en place des ressources afin que son budget soit le plus efficace possible. Le participant 1C explique cette attente :

Ce sont des bonnes têtes, mais quand ils arrivent dans le concret et qu'ils doivent faire ce qu'ils ont à faire, il y a des bouts qui manquent. Avoir à penser le budget et aux subventions, ça ne devrait pas être complexe pour n'importe qui qui a un bacc.

Le contexte politique aura également une influence sur la gestion des ressources financière des professionnels. En effet, dans le secteur public, il faut tenir compte des ressources disponibles attribuées en fonction des projets à mettre en place. Pour le participant 1C, il s'agit d'une attente importante : « Comment, une municipalité, à l'intérieur des enveloppes qui sont descendues, elle peut intervenir, comment elle peut soutenir son milieu ?

Analyse et veille stratégique

Connaître son milieu

Dans tous les groupes, les participants ont mentionné que le professionnel en loisir doit connaître sa population afin d'intervenir. La participante 1A souligne l'aspect prioritaire de la connaissance du milieu : « Il faut savoir, quand tu sors, qu'une des premières choses à faire comme professionnel, c'est connaître ta population. Il faut que tu connaises le contexte dans lequel tu travailles. » La connaissance de la population consiste à établir un profil général permettant de prendre des décisions éclairées notamment en matière d'élaboration de politique. La participante 3A mentionne cette approche par clientèle :

Ce n'est pas juste le loisir pour le loisir, mais ça m'amène au loisir par clientèle. Ils sont souvent liés à une politique de la municipalité : les aînés, les enfants, les ados, les spécificités par clientèle. Il me semble que ça peut être quelque chose d'intéressant.

En plus de dresser le portrait de sa population, le professionnel en loisir devra tenir compte des réalités culturelles, sociales et économiques. Le participant 2F donne comme exemple les baby-boomers qui devront reporter l'âge de la retraite, ce qui aura une influence sur leur temps de loisir et ainsi, sur l'offre de service. Ainsi, le professionnel doit comprendre son milieu et sa clientèle afin de donner un sens à ses choix. Afin d'avoir accès à cette information, le professionnel doit posséder des outils de recherche lui permettant d'obtenir des résultats justes et d'en utiliser le plein potentiel. Le participant 2C explique l'importance de posséder des habiletés en recherche :

À l'intérieur d'un cours de recherche, il peut y avoir un volet statistique, mais il faut que tu aies un moyen d'aller fouiller [...]... Prends n'importe quelle municipalité et montre-moi un portrait de sa structure au niveau de ses groupes d'âge.

Comprendre le milieu municipal

Dans tous les groupes rencontrés, les participants soulignaient l'importance de connaître l'univers politique qui régit le loisir municipal. De plus, le loisir municipal est très présent non pas seulement pour le travailleur en loisir municipal, mais également pour les organismes appelés à collaborer avec les intervenants de la Ville. Par univers politique, la participante 1B soulignait l'intervention avec les élus comme une lacune importante au plan des connaissances chez les employés.

Également pour faire une réflexion sur les gens qui sortent du bacc, moi je crois que l'environnement municipal, ils ne connaissent pas comment on fonctionne. On travaille avec les élus. C'est une donnée qui est là et il faut quelque part être capable de prendre en compte l'environnement et ça, ce n'est pas acquis.

Ensuite, le diplômé doit comprendre l'influence de la situation politique sur son travail, toutes les décisions gouvernementales liées à la politique actuelle qui peuvent influencer les choix des interventions. En effet, les décisions ne peuvent se prendre indépendamment du contexte. Le participant 3C le mentionne ainsi :

Bien, moi, j'ajouterais que c'est important à avoir en loisir : un cours en sociopolitique. Pour moi, c'est important d'avoir une connaissance générale, une sensibilité de comment ça fonctionne au niveau municipal, mais aussi ce qui entoure le milieu municipal. C'est quoi l'impact? Il y a un impact sur tout ce qui se passe. Moi, je trouve ça important de comprendre

ces enjeux-là et qu'est-ce que ça a changé. Aujourd'hui, il y a des élections provinciales et ça change de quoi sur le milieu municipal.

Les valeurs des systèmes politiques influencent non seulement les décisions, mais également les budgets alloués aux différents projets. C'est également pourquoi la politique municipale a une grande influence sur les professionnels en loisir et pourquoi le diplômé doit la comprendre et en tenir compte dans ses interventions.

Ensuite, les participants ont aussi souligné que le diplômé doit connaître le fonctionnement administratif d'une ville. La plupart des participants ont déploré le manque de connaissance de leurs employés sur le fonctionnement d'une ville et proposaient qu'une formation soit offerte sur une vision macro de ce fonctionnement. Le participant 1C mentionne cette lacune :

Tu sais, ce que tu souhaites, c'est que ton programme universitaire soit en adéquation avec les besoins du milieu du travail et chez nous, on a la préoccupation de savoir si les récréologues ont des connaissances du milieu municipal. Chez nous, c'est leur plus grande lacune, en fait l'une de leurs grandes lacunes.

Parmi les éléments que devraient connaître le professionnel, les participants ont soulevé ceux-ci :

- Les différences entre une petite, moyenne et grosse ville;
- Les grands principes qui régissent la ville;
- Les lois qui encadrent les villes et l'aspect juridique;

- Le conseil de ville;
- Les budgets disponibles;
- Les protocoles dans les villes.

Être à l'affût des nouvelles tendances pour valider ses actions

Le rôle du professionnel en loisir face à toute cette veille consiste en une compréhension macroscopique du monde du loisir, mais également la mobilisation des ressources qui permettront de faire face à ces nouvelles tendances. La participante 2B mentionne l'importance de suivre l'évolution :

On travaille avec des spécialistes, mais il faut développer une compréhension de comment ça se passe au Québec en ce moment. La tendance est là dans l'évolution. Mais ils ne deviendront pas des travailleurs sociaux, mais si l'on a besoin de travailleurs sociaux, il faut en embaucher des travailleurs sociaux. Moi je pense que c'est le milieu qu'il faut comprendre, les tendances et d'ouvrir cette porte-là.

Selon certains participants, la veille stratégique est effectivement une fonction du professionnel en loisir, mais les attentes sont différentes face à un diplômé qui arrive sur le marché du travail versus un professionnel expérimenté. D'ailleurs, la participante 2B précise ceci : « Ils n'ont peut-être pas le bagage encore pour être visionnaire quand ils sortent du bacc ». Plusieurs participants ont souligné que la vision à long terme, large, et selon les nouvelles tendances n'est pas acquise pour un débutant, car elle nécessite une bonne expérience. Pour eux, la veille stratégique chez ces employés relève davantage d'une bonne analyse de ce qui se fait ailleurs et de développer une curiosité de vouloir

aller plus loin. Cette compétence semble importante pour plusieurs employeurs, notamment la participante 2B :

Je crois que c'est une base parce qu'on est dans un milieu en constante évolution. [...]Ça nous prend donc des gens avec une grande ouverture d'esprit et qui ont le goût de s'adapter à ce qui se passe parce que le milieu est vraiment en évolution et ce n'est pas fini : on est vraiment à pédaler.

La veille s'exerce également dans la gestion de projet, lors de la validation des plans d'action. Connaître les grandes tendances et les avancées en loisir permet de faire de bons choix et de valider les décisions tel que précisé par le participant 1D : « Être capable de voir les tendances, être capable de voir ce qui se fait ailleurs et avoir une vision d'ensemble ».

Dans tous les groupes, les participants ont mentionné que le travailleur en loisir doit avoir le réflexe de consulter des collègues pour valider son intervention. Le participant 1C mentionne qu'il s'agit de l'une des premières étapes de l'intervention : « S'ils me proposent quelque chose, je veux qu'ils me disent "j'ai regardé ce qui se fait ailleurs, j'ai appelé des collègues" ».

Les ressources externes peuvent également concerner des outils ou des auteurs que le baccalauréat doit présenter aux étudiants. Sans tout savoir, le diplômé doit les connaître tel que le précise la participante 1E :

Minimalemement, il faut qu'il soit capable de se référer à des outils qu'il a vus parce qu'effectivement, l'esprit de veille, c'est un peu ça. Si l'on n'a pas la compétence, il faut qu'on soit capable d'aller

fouiller et de la chercher pour l'acquérir, c'est une chose, mais minimalement, il faut qu'il en ait entendu parler.

Aussi, afin de valider son intervention, le travailleur en loisir doit pouvoir se référer aux pratiques souhaitables et valider sa propre action. L'une des participantes souligne que sans toutes les connaître, qu'il doit savoir « comment aller les chercher les bonnes pratiques ». Entre autres, elle mentionne l'Observatoire québécois du loisir et l'infolettre AQLP Express comme des sources d'information importantes.

Une dimension émergente : le développement de l'identité professionnelle

Par le processus itératif privilégié dans la stratégie de recherche, il s'est avéré intéressant de constater que certaines compétences mentionnées par les répondants sortaient du cadre proposé dans ce mémoire. Les fonctions de Thibault ne permettaient donc pas de contenir l'ensemble des réponses des répondants. Si le cadre utilisé a été somme toute solide dans ses sept premières composantes, nous proposons d'en ajouter une huitième, l'identité professionnelle, qui regroupe plusieurs aspects de l'éthique professionnelle en loisir municipal.

Les fonctions à partir desquelles les participants ont été questionnés réfèrent au rôle en termes de mandat ou de tâche. À travers les différentes rencontres, les participants ont apporté un volet important en ce qui concerne la manière dont ces mandats doivent être réalisés dit « dans les règles de l'art ». Bien qu'il n'existe pas d'ordre professionnel en loisir établissant les normes, les règles de conduite peuvent être énoncées par le milieu et plusieurs sont communes à tous les groupes rencontrés.

Les employeurs s'attendent donc à ce que leurs employés démontrent du sérieux dans leur travail et qu'ils agissent en tant que professionnels. Ils s'attendent également à ce que cette dimension soit abordée dans les cours universitaires précisément au niveau de l'éthique en loisir municipal puisqu'il contient des éléments particuliers. L'un des participants mentionnait qu'il s'attend à ce que le finissant du baccalauréat ne connaisse

pas tout et qu'il devra l'épauler dans l'exercice de certaines fonctions, mais qu'au niveau de l'éthique, les attentes sont plus incontournables.

S'engager dans une démarche de développement professionnel

Les participants ont grandement discuté de la formation au baccalauréat, mais plusieurs ont également mentionné la formation continue comme élément essentiel chez le professionnel. Cette démarche de développement lui permet non seulement d'être à l'affût des avancements dans la matière, mais le rend toujours plus compétent. Le participant 3E explique l'importance de continuer de se développer :

C'est ça les améliorations au quotidien, c'est de parfaire ses connaissances et ses propres pratiques [...] c'est la meilleure amélioration continue. Pourquoi as-tu deux personnes qui terminent leur bacc, ils ont les mêmes compétences et arrivés à 52 ans, il y en a un qui a encore les mêmes compétences que lorsqu'il avait 23 ans et l'autre qui a continué de se développer tout au long [de sa carrière] ?

Afin de se développer, le professionnel devra connaître les compétences requises et faire des choix de développement en fonction de ses forces et ses faiblesses. Le participant 3B résumait le propos ainsi « des aptitudes : les connaître et tendre vers et des outils que tu vas développer ». En plus des aptitudes et des habiletés, le professionnel doit accepter de développer des savoir-être propres à l'exercice des fonctions. Plusieurs nommés précédemment sont résumés ainsi : généralité (vision large), curiosité professionnelle, rigueur, capacité de recul, affirmation de soi, autonomie et débrouillardise. Selon les participants rencontrés, ces savoir-être seraient les plus

importants à retrouver chez les professionnels en loisir puisqu'ils ont été nommés à plusieurs reprises et parce que les participants ont insisté sur ces qualités.

Une démarche de développement professionnel implique également d'accepter, en toute humilité, de ne pas être parfait dans toutes les compétences, mais d'accepter de travailler sur celles jugées plus importantes dans le contexte professionnel et de combler ses faiblesses.

Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions

Certaines habiletés professionnelles sont des éléments de base qui doivent être acquis chez le diplômé du baccalauréat. Si elles ne sont pas tant spécifiques à l'intervention en loisir, ou même spécifiques au loisir municipal, les répondants ont accordé une importance particulière à ces habiletés. Celles mentionnées furent les suivantes :

- Respect de la confidentialité ;
- Utilisation professionnelle des technologies ;
- Utilisation adéquate des médias sociaux ;
- Respect du code vestimentaire ;
- Communication polie et cordiale avec tous ;
- Ponctualité.

Les participants ayant abordé ces éléments considèrent comme allant de soi l'adoption de ces comportements de base et ont clairement dit qu'ils s'attendent à ce que ce soit acquis chez leur employé: Le participant 2A illustre ce propos :

Tu as les habiletés professionnelles de base que si tu es rendu à l'université, j'espère que d'arriver à l'heure et savoir comment t'habiller, ce n'est pas là que tu vas apprendre ça parce que si tu n'as pas ça, tu as oublié un chapitre là-dessus.

En plus de ces éléments, plusieurs ont mentionné comme faisant partie du code d'éthique : l'utilisation du matériel appartenant à la Ville et l'utilisation adéquate des technologies sur les heures de travail, notamment d'Internet et des téléphones cellulaires.

Tous les milieux professionnels rencontrés ont mentionné avoir un code d'éthique soumis aux employés. Qu'ils soient signés ou non, les employés en prennent connaissance à leur entrée en poste. Ces codes d'éthique ont pour but d'orienter le personnel sur la conduite à adopter. Comme ceux-ci peuvent varier d'un milieu à l'autre, il serait difficile d'établir un code d'éthique pour tous. Par contre, tous les employés doivent se plier au code d'éthique afin de répondre aux exigences du milieu.

Le monde municipal a cette particularité d'être public et la participante 1A précise l'importance de l'éthique dans ce contexte. : « Dans le monde municipal, on représente la municipalité comme travailleur en loisir. Ailleurs, ça peut être différent, mais ici, tu représentes les élus, tu représentes l'administration. » Cela implique qu'un

représentant de la Ville doit véhiculer les valeurs de la société représentées par les élus. En ce sens, les attentes du citoyen sont élevées.

Les employeurs s'attendent à ce que le diplômé représente les intérêts de la ville et qu'il puisse agir en ce sens également. Le participant 1C l'a bien illustré :

La réponse que je donne, c'est la réponse que je sais que mon boss donnerait et que je sais que la Ville veut que je donne comme service [...] Et ce bout-là, moi je le vois dans ce type d'éthique là, s'assurer que chacune des décisions que tu prends, c'est celle qui aurait été prise par ton supérieur, ta supérieure et leur supérieur.

Comme le travailleur en loisir travaille avec divers intervenants et qu'il représente les intérêts de la ville, il doit adopter un langage et une attitude neutre, sans jugement ou préférence afin d'agir en toute objectivité. Dans un univers de relations comme celui du loisir, la neutralité permet d'être juste et équitable. Le participant 2A a donné un exemple en parlant d'un élu :

Que ce soit au restaurant, avec des collègues de travail, que ce soit dans les bureaux avec des bénévoles... il faut un moment donné être capable de faire la distinction. Les élus font leur emploi avec leurs compétences. Tu as le droit de les trouver bons ou pas bons, de les aimer ou de ne pas les aimer, mais, dans ton discours...

Pour agir de manière éthique, les professionnels doivent faire preuve de jugement. En effet, cette dimension est primordiale dans l'exercice professionnel puisqu'elle exige que la personne réfléchisse sur son action pour pouvoir adapter sa conduite selon les données du contexte et la justifier. Bien qu'il s'agisse d'une dimension difficile à évaluer, les milieux professionnels tentent de le faire, car ils considèrent ceci comme

important. Dans plusieurs des groupes, les participants ont évoqué cette importance, mais la participante 1B l'a précisé ainsi :

On évalue le jugement en entrevue par exemple. [...] On évalue sa prise de décision et le jugement qu'il a par rapport à cette décision-là ou cette façon d'agir là. Un professionnel en loisir, qui a fait son bacc et qui arrive ici, je le traite en professionnel. Ce n'est pas un col blanc, ce n'est pas un col bleu, ce n'est pas un étudiant. Alors, c'est sûr que s'il n'a pas le jugement, pour moi, ce n'est pas un professionnel.

Le jugement est mis à contribution dans la résolution de problème. Le professionnel en loisir doit pouvoir appliquer la bonne démarche de résolution de problème en considérant les données pertinentes et identifiant les bons problèmes et les solutions. Ainsi, il pourra mieux justifier sa prise de décision et cela démontre un bon jugement.

Discussion

À la lumière des résultats présentés, on peut se questionner sur les compétences attendues par le milieu professionnel et celles évaluées durant la scolarité, à savoir si elles sont complémentaires et cohérentes. Dans la présente recherche, on cible les compétences attendues du diplômé du baccalauréat en loisir culture tourisme, professionnels à son entrée sur le marché du travail, car il s'agit de la base du développement des compétences. Actuellement, les compétences découlant des fonctions élaborées par Thibault (2008; 2010; 2011) sont celles souvent citées en référence dans les milieux professionnels. Sont-elles celles attendues du diplômé en loisir, culture et tourisme par les employeurs en loisir municipal?

La présentation des résultats permet d'identifier vingt compétences attendues chez le diplômé du baccalauréat en loisir culture et tourisme par les directeurs de services municipaux de loisir. Celles-ci se retrouvent dans le tableau 4. Elles sont présentées par fonction (Thibault, 2011) puisque l'outil de collecte de données a été élaboré à partir de ces fonctions. Établir les compétences à partir de ce modèle permet de s'assurer que les compétences répondent bien au rôle ou à la fonction du professionnel en loisir.

Tableau 4

Résumé de la présentation des résultats sur les compétences attendues relativement aux fonctions du récréologue de Thibault (2011a)

Fonction	Compétences attendues par les participants des groupes rencontrés
Leadership et médiation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Concerter l'action des acteurs • Se créer un réseau
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer adéquatement • Promouvoir l'offre de service • Utiliser les TIC
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les organismes
Planification et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier en étant stratégique • Mettre en œuvre des projets • Évaluer des projets
Élaboration de politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les divers programmes • Appliquer la démarche d'élaboration de politiques
Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer les ressources humaines • Soutenir les ressources bénévoles • Cordonner les ressources matérielles • Gérer les ressources financières
Veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître son milieu • Comprendre le milieu municipal • Être à l'affût des nouvelles tendances
Développement de l'identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans une démarche de développement professionnel • Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions

Rappelons que les énoncés de compétences ont été déterminés en fonction de la définition du MELS (2004) : « Une compétence se définit en effet comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble intégré de ressources pour faire face à une famille de situations de vie. »

Selon le MELS (2001), les caractéristiques de la compétence démontrent son application :

- La compétence est un ensemble de connaissances ou de savoirs ;
- La compétence est une mobilisation de ressources ;
- La compétence s'exerce dans un contexte réel ;
- La compétence est évolutive ;
- Les compétences sont transférables.

Ce souci dans la sémantique permet de répondre aux caractéristiques de la compétence et ainsi, à sa définition. Ainsi, l'utilisation ultérieure à diverses fins en sera facilitée. De plus, il est plus facile d'identifier les composantes (ou habiletés) pour ainsi mesurer le niveau d'atteinte de la compétence.

Le choix de la présentation des compétences s'appuie sur le modèle du MELS (2001). Bien que les fonctions de Thibault (2011) influencent les compétences puisqu'elles sont liées au rôle du professionnel en loisir, elles ne peuvent être prises isolément et doivent s'articuler de manière dynamique (MELS, 2001). Le modèle du MELS (2001) propose une organisation efficace permettant d'identifier la nature de la compétence au sens où elle correspond au fondement du loisir, à l'action du professionnel dans son milieu, au contexte municipal dans lequel elle s'exerce ou encore, à la construction de l'identité du professionnel qui évolue. Ainsi, les fondements font références à des compétences de base en lien avec les savoirs (connaissances),

l'action du professionnel fait référence à des compétences plus opérationnelles, le contexte municipal est en lien avec les particularités du milieu et dont les compétences nécessitent une capacité d'adaptation aux réalités du terrain et l'identité professionnelle est davantage en lien avec les savoir-être et dans la compréhension de son positionnement professionnel face à ce qui est attendu. Cette organisation est présentée dans la figure 6. Si un numéro lui est associé, c'est pour simplifier la référence aux compétences dans le texte et non pour suggérer un ordre quelconque (chronologie, importance ou autre).

FONDEMENT		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaître son milieu 2. Être à l'affût des nouvelles tendances 		
ACTE DU PROFESSIONNEL EN LOISIR <ol style="list-style-type: none"> 3. Communiquer adéquatement 4. Planifier en étant stratégique 5. Mettre en œuvre des projets 6. Évaluer des projets 7. Encadrer les ressources humaines 8. Coordonner les ressources matérielles 9. Gérer les ressources financières 10. Promouvoir l'offre de services 11. Utiliser les TIC 	CONTEXTE DU LOISIR MUNICIPAL <ol style="list-style-type: none"> 12. Comprendre le milieu municipal 13. Se créer un réseau 14. Concerter l'action des acteurs 15. Accompagner les organismes 16. Soutenir les ressources bénévoles 17. Connaître les divers programmes 18. Appliquer la démarche d'élaboration de politiques 	IDENTITÉ PROFESSIONNELLE <ol style="list-style-type: none"> 19. S'engager dans une démarche de développement professionnel 20. Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions

Figure 6. Référentiel des compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services municipaux de loisir schématisé en fonction du modèle du MELS (2001).

1. Connaître son milieu

Dans la présentation des résultats, les participants ont identifié comme importante la connaissance de sa population dont les réalités culturelles, sociales, géographiques et économiques ainsi que de comprendre leur impact dans l'offre de service. Ainsi, le professionnel en loisir doit mobiliser des ressources pour en arriver à cette compréhension. Cette compétence est aussi mentionnée par Thibault (2011a) : « connaissance et analyse régulière des personnes, environnement et des pratiques de loisir pour assurer la pertinence des programmes, des ressources et des services ». Roussel (2010) mentionne la « connaissance des caractéristiques des clientèles visées ».

L'un des volets qui n'a pas été abordé par les participants, mais dont traitent Thibault (2011a) et Roussel (2010) porte sur la connaissance du milieu physique. La connaissance de l'environnement en termes d'aménagements, de parcs, d'espaces verts, d'installations, d'équipements ou autres, ne semble pas être une attente chez leurs employés, récemment diplômés. Ceci est probablement expliqué par le fait que, dans les grands milieux, ce sont des équipes plus spécialisées qui se chargent de l'analyse et de l'aménagement des environnements.

Tel que mentionné par la participante 1A, la connaissance du milieu est la base du travail du professionnel en loisir : « Une des premières choses à faire comme professionnel, c'est de connaître le contexte dans lequel tu travailles. » Ainsi, des habiletés en recherche et analyse, des savoir-être d'ouverture et de curiosité et des connaissances en recherche sont nécessaires à l'exercice de cette compétence.

2. Être à l'affût des nouvelles tendances

Selon les participants, cette compétence inclus une compréhension macroscopique du monde du loisir, une analyse de ce qui se fait ailleurs, la référence à des outils présentant les tendances en loisir et la consultation des collègues pour valider les bonnes pratiques. Selon eux, le diplômé, à son entrée sur le marché du travail, ne peut avoir une vision globale puisque celle-ci s'acquiert avec l'expérience. Gagnon (1996) suggérait cette compétence dans l'une des fonctions du directeur municipal : « Étudier et se tenir informé de l'évolution des transformations en cours dans les secteurs d'activité dont il est responsable ».

En ce sens, Thibault (2008) parle de l'analyse qui permet de continuer à répondre aux besoins, influencés par les changements accélérés, selon divers plans (social, technique, législatif, réglementaire, économique et individuel). Thibault (2008) précise : « Il [le professionnel] doit rester branché sur l'environnement où évoluent les organisations de loisir, sur les pratiques professionnelles » (p. 186). De plus, il mentionne que cette compétence permet de « démontrer la pertinence et la justification de ses propres interventions et de celles de ses organisations » (p. 186). Ainsi, les attentes des participants vont dans le même sens que Thibault (2008 ; 2011).

De son côté, Roussel (2010) suggère des habiletés permettant l'exercice de la compétence, par exemple : « Tendances qui influencent le développement de programme », « lecture de journaux, revues et magazines scientifiques » et

« réseautage ». Ainsi, l'importance de rester à l'affût des nouvelles tendances est mise en évidence dans son article.

3. Communiquer adéquatement

Cette compétence s'avère fort importante pour les participants rencontrés. Ils ont mentionné que les composantes suivantes sont incluses dans la compétence à communiquer adéquatement : l'attitude favorable à la communication, le choix du bon mode de communication, l'expression orale et écrite dans un français acceptable et la capacité à justifier, à convaincre et à synthétiser. Bien que cette compétence soit considérée fort importante pour les employeurs, il semble que plusieurs diplômés ne la maîtrisent pas.

Pour Thibault (2011a), la compétence langagière n'est pas explicitée puisque ses fonctions réfèrent davantage aux savoir-faire et n'incluent pas le savoir-être. Par contre, il semble que ce soit une compétence importante chez les participants et bien qu'elle comporte une grande partie de savoir-être, elle réfère également à des actions concrètes. Dans le même sens, Roussel (2010) ne suggère pas explicitement de compétence en lien direct avec l'expression orale. Il propose l'habileté « techniques de communication » qui, sans être explicitée, suggère une attitude favorable à la communication et une qualité dans l'expression orale et écrite.

La compétence à communiquer adéquatement a été d'emblée liée à la fonction de communication pour des raisons sémantiques, mais également parce qu'elle concerne le discours et la qualité de celui-ci, composantes également présentes au niveau de la promotion. Par contre, il est évident que cette compétence est grandement transversale.

4. Planifier des projets en étant stratégique

La planification s'exerce dans des projets, plans d'actions ou des programmations.

On la distingue de la planification des grandes orientations, car, dans les groupes rencontrés, cette dernière était assurée par le directeur lui-même ou par un groupe du service de loisir dont les employés visés par leur discussion ne faisaient pas partie. Par contre, les employés doivent connaître et tenir compte de ces orientations dans leur planification. Ils doivent pourvoir réaliser des diagnostics permettant une planification signifiante. Ensuite, appliquer la démarche d'élaboration de projet incluant toutes les dimensions : objectifs, échéanciers, collaborateurs, etc.

Gagnon (1996) mentionnait déjà la compétence de planification comme faisant partie de la gestion de projets. Thibault (2011a) mentionne que le professionnel doit « posséder des compétences en planification de projets appliquées aux programmes et activités de loisir en développement ». Donc, la compétence à planifier est reconnue comme nécessaire et implique des habiletés particulières.

L'élément qui distingue les propos des participants de ceux de Thibault (2006) et Roussel (2010) est la nature stratégique de la planification qui implique le positionnement de l'organisation dans l'environnement faisant référence aux grandes orientations. Selon Thibault (2006) et Roussel (2010), la « planification stratégique » est une compétence ou une habileté du professionnel en loisir. Pour les participants, les diplômés doivent planifier des projets en étant stratégiques mais ils ne font pas de planification stratégique au sens de la planification des grandes orientations.

5. Mettre en œuvre des projets

Suite à la planification, les projets peuvent être mis en œuvre. Il s'agit d'une compétence fortement opérationnelle bien qu'il y ait une grosse partie d'analyse dans tout le volet de contrôle et d'adaptation durant le pilotage des projets. La gestion de projet implique que le diplômé doit s'assurer du respect de la planification et gérer les ressources nécessaires. Les participants s'attendent donc à ce que leur employé possède des bases en administration pour mener à bien les projets et qu'il s'assure que chaque action correspond aux objectifs du projet. Dans le même sens, Gagnon (1996) mentionne les termes « organisation » et « coordination » qui font référence à la mise en œuvre.

Thibault (2011a) définit la fonction ainsi : « il [le professionnel] possède les compétences en gestion de projet appliquées aux programmes et activités de loisir en développement. » (p.3) Dans son ouvrage (2006), il précise que l'approche par projet est priorisée dans la gestion et qu'elle suppose un résultat dont la manifestation est une production, découlant d'un objectif, réalisée dans un temps défini avec des effets mesurables. Également, la mise en œuvre inclut une évaluation, en temps réel permettant des ajustements immédiats. Ainsi, cette compétence telle que définie par Thibault (2011) correspond aux attentes des directeurs de services municipaux de loisir tant au niveau de la réalisation du projet que dans son adaptation (ou contrôle) aux clientèles.

Roussel (2010) ne précise pas la mise en œuvre de projets dans ses compétences. Par contre, la mise en œuvre de projet s'exerce de différentes façons et avec plusieurs habiletés dont plusieurs mentionnées par l'auteur.

6. Évaluer des projets

Dans la planification, le professionnel doit prévoir des indicateurs de réussite du projet et lors de l'évaluation, il les mesure en fonction des moyens disponibles. Les employeurs s'attendent à ce que leur employé puisse mesurer les résultats de ses projets et rendre compte de ceux-ci. Les participants mentionnaient qu'il était difficile d'obtenir des informations sur la rentabilité et l'efficacité des projets, mais que cela faisait partie du travail en loisir et que les étudiants doivent y être préparés. L'objectif de cette évaluation est de prendre les bonnes décisions ensuite et pouvoir justifier ces choix.

Thibault (2006) identifiait une fonction « planification, mise en œuvre et évaluation ». Il y mentionnait également que l'évaluation, à la fin d'un projet, n'est pas un réflexe et est généralement informelle :

Il faut toutefois admettre que, sauf pour les grandes orientations, l'évaluation est une fonction exercée généralement de façon non systématique et informelle auprès des usagers pour s'assurer surtout de leur satisfaction *a posteriori* et non à partir d'une planification des résultats et des effets souhaités. C'est souvent l'approche « pas de problèmes, bons résultats ». (p.178)

Thibault (2006) souligne que, dans la réalité, la planification est développée de manière opérationnelle et qu'il y a peu d'informations disponibles, c'est pourquoi il est difficile d'évaluer. Dans son article de 2011, Thibault ne mentionne plus l'évaluation dans ses fonctions, probablement due aux difficultés d'évaluations mentionnées. Gagnon (1996) propose la compétence « évaluer l'efficacité de son service ». Celle-ci faisant référence à l'analyse, n'est pas appliquée à la gestion de projets.

De son côté, Roussel (2010) mentionne l'habileté «techniques et outils d'évaluation de programme» dans sa compétence de développement de programme. Donc, il lui reconnaît son importance tout comme les participants. Il semble qu'il y ait un besoin au niveau de l'évaluation et de la mesure des impacts d'un projet, faisant référence au management plus traditionnel de l'organisation, n'est pas appliquée à la gestion de projet.

7. Encadrer les ressources humaines

Les participants s'attendent à ce que leur employé possède des connaissances de base en gestion des ressources humaines et ils mentionnent offrir du perfectionnement à leurs employés entre autres pour des particularités du milieu telles que la convention collective et la gestion du personnel régulier et saisonnier. Ils s'attendent à ce que l'employé prenne en charge les éléments suivants :

- Embauche et entrevues ;
- Coaching et accompagnement ;
- Application des conventions collectives ;
- Rétention du personnel ;
- Gestion des mesures disciplinaires.

Thibault (2011a) et Gagnon (1996) vont également dans le même sens, mais Thibault (2011a) définit de manière plus large la gestion des ressources humaines : « développement et supervision des ressources salariées ». La gestion ressources salariées et bénévoles requièrent des habiletés similaires mais elles s'exercent de manière considérablement différente, par exemple, pour le recrutement.

Roussel (2010), quant à lui, apporte un grand éventail des habiletés nécessaires à l'application de la compétence. Celles-ci sont cohérentes avec les propos de participants, mais il en apporte d'autres :

- Programmes de formations susceptibles d'améliorer les compétences ;

- Techniques de recrutement, préparation d'offres d'emploi ;
- Technique d'évaluation des employés et des besoins de formation.

Si ces habiletés n'ont pas été mentionnées par les participants, nous posons l'hypothèse qu'ils s'attendent à ce que leur employé les développe avec l'expérience, d'où leur accompagnement. Ainsi, la compétence est bien présente pour les employés récemment diplômés et les gens d'expérience, mais les composantes peuvent se complexifier.

8. Coordonner les ressources matérielles

Les participants s'entendent pour inclure dans la coordination des ressources matérielles la gestion opérationnelle des infrastructures et l'aspect légal lié à l'approvisionnement (ex. : appels d'offres et gestion de contrats). Si les participants ont des attentes plus opérationnelles, c'est par la nature des postes occupés par leurs employés et la grosseur de l'organisation où le mandat est confié à des équipes particulières du service municipal de loisir. Bien que ces équipes soient composées de diplômés en loisir, il s'agit d'une forme de spécialisation, pour les participants.

Dans le même sens, Thibault (2011a) inclut une gestion opérationnelle, mais aussi tout le volet de recherche, mise en place, développement et évaluation des infrastructures, des espaces verts et des équipements, volet qui n'a pas été soulevé par les participants. Roussel (2010) propose un grand éventail d'habiletés relatives à la compétence. Ce sont les habiletés plus opérationnelles qui sont communes à Roussel (2010), Thibault (2011a) et aux participants, telles que :

- Techniques d'entretien des équipements et des parcs ;
- Normes d'accessibilité et de sécurité des équipements et des parcs ;
- Système de réservation et tenue d'un inventaire des équipements et du matériel.

Un aspect n'a pas été mentionné Thibault (2011a) ni Roussel (2010) mais qui est important pour les participants, est l'acquisition légale d'équipement. Ce volet influence la coordination des ressources matérielles bien qu'elle soit de nature financière.

9. Gérer les ressources financières

Les participants s'attendent à ce que leur employé comprenne le fonctionnement d'un budget, mais également qu'il démontre une bonne capacité d'analyse pour évaluer la rentabilité du projet, identifier ses forces et ses faiblesses et pour le bonifier par des subventions ou d'autres sources de revenus. Le contexte public d'un budget municipal amène les professionnels à se questionner sur les meilleurs moyens de soutenir son milieu.

Thibault (2011a) souligne le « développement et la supervision des ressources financières ». Dans son ouvrage (2006), cette compétence touche le soutien et la concertation dans la gestion en partenariat. Ainsi, il ne mentionne pas comment s'opérationnalise cette gestion ni les compétences à adopter bien qu'elles soient sous-entendues dans l'analyse permettant de soutenir le milieu.

Roussel (2010), quant à lui, propose des habiletés pour la gestion opérationnelle des ressources financières. Il accorde ainsi peu de place à l'analyse et aux partenariats. Par contre, il définit plus précisément la gestion opérationnelle, élément mentionné par les participants, mais laissé de côté par Thibault (2011a). Parmi les habiletés mentionnées dans sa compétence « techniques administratives », les habiletés suivantes concernent les finances et ont été mentionnées par les participants :

- Sources de revenus (frais d'inscription, subventions fédérales et provinciales, etc.);
- Coûts associés aux programmes et aux services (participation, tarification);

- Mécanismes de contrôle des revenus et des dépenses;
- Principes de comptabilité.

En résumé, la compétence à gérer les ressources financières implique de comprendre le fonctionnement d'un budget et de l'analyser afin de l'optimiser et ce, dans l'intérêt du milieu. Ces composantes de la compétence se développent grâce à certaines habiletés, notamment celles présentées par Roussel (2010).

10. Promouvoir l'offre de services

Chez tous les groupes rencontrés, bien que cette compétence se soit avérée importante, un service de communication de leur milieu s'assure de faire la promotion et de diffuser les informations nécessaires. Ainsi, il est attendu que le diplômé informe le service des communications du contenu à transmettre, qu'il le conseille sur des manières de joindre la population et qu'il fournisse les bonnes informations aux citoyens qui le demandent. Il n'a pas été question de relations publiques ou d'affiches, bref, les participants ne mentionnent pas s'attendre à ce que les diplômés réalisent les actions mais bien qu'ils les supportent.

Gagnon (1996) propose la compétence de communication au sens d'informer la population sur les orientations du service. Bien que ce soit toujours d'actualité, la priorité est davantage d'informer sur l'offre de services que sur les orientations.

Thibault (2011a) accorde une grande importance au volet de promotion et à l'évaluation de celle-ci dans la fonction de communication. En ce sens, il indique l'importance de faire circuler l'information afin que les personnes fassent des choix éclairés en matière de loisir (2008). Roussel (2010) reconnaît également le volet promotion dans sa compétence « communication et relations publiques ». Parmi treize habiletés de cette compétence, une seule concerne la promotion soit : « Développement de matériel promotionnel approprié pour les diverses clientèles ». Ainsi, tous s'entendent pour reconnaître l'importance d'informer la population sur l'offre de services mais les participants sont davantage dans des habiletés de conseil et de soutien au service des

communications alors que Thibault (2011a) et Roussel (2010) évoque la responsabilité des professionnels de réaliser le matériel de promotion. Les milieux dans lesquels les participants œuvrent peuvent influencer la perception de cette compétence.

11. Utiliser les TIC

Dans tous les groupes rencontrés, les participants ont mentionné qu'ils s'attendent à ce que le diplômé du baccalauréat en loisir, culture et tourisme maîtrise les logiciels de base (Word, Excel, PowerPoint, etc.), qu'il connaisse quelques logiciels de gestion en loisir (Ludik, Sportplus, etc.) et qu'il apporte de nouvelles idées dans l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook et Twitter). Ils s'attendent aussi à ce que le diplômé apporte un bagage d'informations sur l'utilisation de nouvelles technologies permettant au service d'évoluer et d'être plus cohérent avec les besoins actuels.

Roussel (2010) souligne l'habileté à « utiliser un ordinateur », mais également dans l'utilisation de « logiciels de gestion de projets », de « logiciels de gestion des équipements et des parcs » ou autres, par contre, il ne fait pas clairement état d'habiletés au sujet des réseaux sociaux. Thibault (2011a) ne fait pas état de cette compétence bien que l'on en déduit qu'elle se trouve dans les efforts de promotion.

Avec une société de plus en plus technologique, on ne peut passer sous silence la maîtrise de certains outils qui doit être acquise à l'entrée sur le marché du travail soit le traitement de texte, le courriel, etc. Pour le professionnel en loisir, les logiciels de gestion en loisir sont des outils nécessaires à l'efficacité au travail et donc, le diplômé devrait minimalement comprendre son utilisation. Au niveau des réseaux sociaux, le diplômé semble les maîtriser, mais il doit également être capable de reconnaître les opportunités et les menaces de leur utilisation.

12. Comprendre le milieu municipal

Dans la présentation des résultats, la compétence à comprendre le milieu municipal inclut la connaissance du fonctionnement général d'une ville, l'environnement municipal avec les organismes, la politique municipale et l'influence de celle-ci sur l'intervention en loisir. Il s'agit d'éléments forts importants car les réalités du milieu municipal, notamment les enjeux sociopolitiques, influencent l'intervention. Selon les participants, il y a de grandes lacunes à ce niveau bien que ce soit primordial dans l'exercice du professionnel. L'une des explications possibles est que le baccalauréat en loisir, culture et tourisme ne forme pas spécifiquement des travailleurs en loisir municipal, mais plus généralement des travailleurs en loisir donc, l'accent n'est pas mis sur cette compétence.

Dans le même ordre d'idées, Thibault (2011) ne fait pas état de cette compétence principalement parce qu'il ne vise pas spécifiquement le milieu municipal, mais plutôt le loisir public. La compréhension du milieu est implicite mais mérite d'être développée.

Roussel (2010) est plus explicite à ce niveau puisque son étude portait spécifiquement sur le loisir municipal. Plusieurs habiletés qu'il mentionne font référence à la présente compétence, par exemple, le « rôle » au niveau municipal notamment celui du secteur public (gouvernement), des commissions d'aménagement ou du conseiller municipal. L'influence du milieu teinte plusieurs de ses habiletés bien qu'aucune ne soit identifiée clairement en lien avec la compétence à comprendre le milieu municipal.

13. Se créer un réseau

Les participants reconnaissent que le diplômé ne possède pas, à son entrée sur le marché du travail, un réseau bien étendu. En effet, celui-ci se développe avec les différents contacts qui s'établissent dans la pratique. Par contre, les employeurs s'attendent à ce que le diplômé ait l'intérêt de le développer et de le maintenir, qu'il adopte une attitude d'ouverture envers les autres et qu'il ait commencé à établir son réseau à l'Université afin de se référer à quelques collègues. Ainsi, les participants ont établi un lien fort entre la compétence à se créer un réseau et celle d'être à l'affût des nouvelles tendances en ce sens que les professionnels consultent leur réseau pour valider ou infirmer certaines décisions.

Roussel (2010) mentionne « le réseautage » et « le travail avec d'autres services de loisir » qui sont des habiletés en lien avec la compétence. Pour Thibault (2008), la création de réseau occupe également une place importante mais elle est évoquée au sens de l'action en réseau plutôt qu'au sens relationnel qui est pourtant fort important pour les participants. Ainsi une nuance est apportée sur la manière de se créer un réseau et d'y agir. Selon les participants et Roussel (2010), le réseautage correspondant à la compétence fait référence au lien avec les autres services de loisir. Pour eux, le réseau sert à consulter, valider et comparer les pratiques avec les autres professionnels en loisir municipal. Le réseautage impliquant d'autres services de la municipalité ou d'autres professionnels comme personne-ressource est davantage lié à la compétence de concertation dans le sens d'agir en réseau et non pas, se créer un réseau.

14. Concerter l'action des acteurs

La distinction entre la création du réseau et la concertation se situe au sens de l'action. La création du réseau implique les habiletés relationnelles pour établir et maintenir les liens dans le réseau alors que la concertation réfère davantage à l'action dans le réseau permettant de répondre à des objectifs. Les participants incluent dans la concertation d'acteurs :

- le leadership que doit exercer le professionnel en loisir ;
- l'analyse de son propre rôle au sein des groupes (par exemple : guide, conseiller, observateur, etc.) ;
- l'implication et la motivation dans les projets ;
- le recul pour identifier les forces et faiblesses de la concertation ;
- la mobilisation d'acteurs pertinents en fonction des objectifs.

Bien que la mobilisation d'acteurs soit présente dans l'ensemble de l'intervention en loisir, il semble qu'elle soit de plus en plus importante notamment avec la venue du développement social. Ce mandat est confié aux municipalités et à son service de loisir et les professionnels ne peuvent agir seuls. Les participants ont mentionné que le travail avec différentes organisations telles que les CLSC, les écoles et d'autres nécessite du professionnel qu'il sollicite les bonnes personnes ressources. Selon eux, le diplômé n'est préparé à y faire face, mais cela constitue un besoin important dans les milieux.

Cette perception est cohérente avec la définition qu'en fait Thibault (2006, 2011).

Dans son ouvrage de 2006, il donne une grande importance au leadership dont les caractéristiques permettent d'exercer la concertation, comme les participants. La vision commune, la mobilisation et l'implication des ressources ainsi que le potentiel de succès, sont des éléments qui assurent la concertation.

Roussel (2010), quant à lui, apporte quelques habiletés en ce sens : « négociation de partenariat », « incitation à susciter la participation de tous les intervenants en loisir », « technique de mobilisation et de sensibilisation » et « le travail avec d'autres services de loisir ».

15. Accompagner les organismes

Les participants ont valorisé fortement cette compétence, car, de plus en plus, la tendance est dans le « faire-faire » ou « faire-avec » plutôt que dans la prestation de services direct. À partir des attentes des participants, on peut définir l'accompagnement par trois types de soutien :

- Soutien légal : le respect des règlements généraux, de la partie 3 sur la Loi sur les compagnies, de la structure démocratique, etc. ;
- Soutien administratif : évaluation de la santé des organismes et transmission de connaissances pertinentes ;
- Soutien logistique : appui financier, coaching, etc.

Thibault (2011a) abonde dans le même sens en expliquant la compétence ainsi : « il offre aux groupes de citoyens et bénévoles des services de coaching, d'animation, et d'appui matériel, financier et logistique » (p.3). Ce qui concerne le volet « animation » ne semble plus occuper une grande place. Les participants l'ont inclus dans le coaching, mais il semble que leurs attentes soient davantage un soutien au niveau administratif. Ainsi, toute la connaissance du fonctionnement et du cadre légal des organismes peu abordée par Thibault, semble primordiale pour les participants.

Roussel (2010) reconnaît la compétence de développement sociocommunautaire. Il y inclut les habiletés suivantes : « gestion et source de financement des organismes sans but lucratif », « animation et dynamique de groupe », « préparation des demandes de subvention » et les « stratégies de développement communautaire ».

16. Soutenir les ressources bénévoles

Selon les participants, la compétence à accompagner les organismes est liée à l'intervention au niveau des conseils d'administration dans le but d'améliorer la condition des organismes alors que la compétence à soutenir des bénévoles est davantage liée à la relation aux individus dans le but de maintenir leur engagement et de les former. Les ressources bénévoles, à l'instar des ressources salariées, nécessitent du professionnel qu'il développe des habiletés de recrutement, d'accompagnement, de motivation et de formation, mais celles-ci s'exercent différemment. Les bénévoles ont des attentes élevées et leurs connaissances sont parfois limitées. Les participants ont mentionné qu'ils s'attendent à ce que leur employé s'adapte constamment aux groupes avec lesquels il travaille et qu'il soit capable d'intervenir de manière adéquate avec tous les bénévoles, qu'il ait de l'expérience ou non. La préoccupation des participants concernait la « façon » de le faire au sens relationnel. Thibault (2011a) aborde la compétence à soutenir les bénévoles dans les mêmes termes que celle à encadrer les ressources humaines, sans apporter de précisions sur le sens relationnel. Pour lui, « développement et supervision des ressources bénévoles » est une compétence au niveau opérationnel et logistique. Ainsi, la finalité est la même pour les participants et Thibault (2011), mais c'est dans la façon de faire que les participants apportent une nouvelle dimension de cette compétence.

Pour Roussel (2010), la gestion des bénévoles est une habileté faisant partie d'une compétence de « développement sociocommunautaire ». Il en reconnaît l'importance bien qu'elle ne soit pas identifiée comme une compétence.

La compétence à soutenir des bénévoles inclut le recrutement, la motivation et la formation, mais surtout, l'accompagnement et le coaching de ces ressources en fonction de leurs besoins et de leur niveau de connaissance.

17. Connaître les divers programmes

Les participants ont mentionné les éléments suivants concernant la compétence :

- Comprendre le positionnement horizontal (paliers de gouvernements) et vertical (autres villes, les URLS, les fédérations...) de la ville ;
- Connaître les programmes disponibles (culturelle, familiale, etc.).

Les participants de tous les groupes ont mentionné la multitude des programmes actuels et l'importance de ceux-ci. Ils s'attendent à ce que leur employé comprenne la fonction de ces programmes et en quoi ils sont pertinents notamment pour soutenir le développement social. Les participants reconnaissent la difficulté à gérer ces programmes et insiste sur l'importance de la formation en ce sens.

Thibault (2011a) mentionne l'importance de comprendre le positionnement de son organisation. Comme pour les participants, il souligne que le professionnel doit connaître son milieu face aux opportunités qu'offrent les programmes. Ainsi, une partie importante de jugement est requise pour l'exercice de cette compétence. Roussel (2010), propose des habiletés allant dans le même sens de cette compétence : « rôle du secteur public (gouvernement) dans l'offre de programmes » et « programmes relatifs à la santé et à la vie active (fédéraux, provinciaux, régionaux) ». Comme il provient du Nouveau-Brunswick, les programmes peuvent différer, mais la compétence est similaire.

18. Appliquer la démarche d'élaboration de politiques

Les participants ont mentionné que cette compétence s'exerce à travers les composantes suivantes :

- Connaître les étapes et les outils permettant la réalisation de politiques ;
- Favoriser des interventions cohérentes pour le milieu et mesurer les impacts ;
- Être critique face au potentiel des politiques pour la population.

Les participants ont mentionné s'attendre à ce que leur employé comprenne comment s'élaborent les politiques sans faire tout le processus bien qu'il doit contribuer à la mise en place d'outils permettant d'y répondre. Ceci vient nuancer les propos de propos de Thibault et Roussel pour qui l'élaboration de politique est une fonction de l'ensemble des professionnels en loisir, y compris les diplômés. Donc, Thibault (2011a) et Roussel (2010) proposent que les professionnels possèdent les habiletés permettant d'élaborer des politiques alors que les participants s'attendent à ce que les diplômés comprennent le processus et qu'ils y contribuent sans en avoir la responsabilité. Cette différence peut s'expliquer par la nature des postes occupés par les employés des participants des groupes rencontrés.

Gagnon (1996) avait comme compétence d'appliquer les politiques du conseil municipal. Cette compétence a été déléguée aux services qui les élaborent, mais le mandat provient encore du conseil municipal.

Compétences liées à la dimension d'identité professionnelle

Les deux dernières compétences font partie d'une fonction émergente de la collecte de données : le développement de l'identité professionnelle. Bien que cette fonction ne fasse pas partie de la proposition de Thibault (2011a), il en reconnaît l'importance dans ce même texte en mentionnant qu'un code de déontologie serait souhaitable :

Cette affirmation repose sur des valeurs et suppose que le professionnel se comporte en accord avec ces valeurs, qu'il respecte les limites de ses compétences et son employeur, la population et sa profession; bref, que le professionnel observe un code déontologique qui mérite la confiance de la population et des employeurs envers lui et envers sa profession. (p. 4)

Ainsi, Thibault (2011a) reconnaît l'importance du développement de l'identité professionnelle sans l'inclure dans une compétence. Pourtant, elle doit d'abord être intrinsèque et portée par des professionnels qui l'affirmeront pour accroître le professionnalisme. Ces compétences précisent également les savoir-être propres aux professionnels en loisir, ce qui en fait probablement les compétences les plus transversales. Ces compétences se retrouvent souvent citées dans des référentiels de compétences touchant d'autres professionnels. Ces compétences sont abordées de différentes manières dans des référentiels professionnels reconnus tels que celui des enseignants (MELS, 2001) et celui des infirmiers (Association des infirmières et infirmiers du Canada, 2010). Ces compétences se retrouvent dans le programme d'étude en loisir du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2004). D'autres référentiels pourraient être cités, mais ceux-ci sont suffisants pour justifier la

présence des deux dernières compétences.

19. S'engager dans une démarche de développement professionnel

À travers les différents groupes rencontrés, il a été question de perfectionnement et d'un besoin de s'adapter constamment aux nouvelles réalités. La compétence à s'engager dans une démarche de développement professionnel s'est avérée importante pour les participants puisque ceux-ci ont mentionné que cette compétence permettait de mieux exercer les autres et de les actualiser en fonction des besoins de la société changeante. Ainsi, la compétence inclut :

- Connaître les habiletés nécessaires à l'exercice des compétences ;
- Identifier des moyens de perfectionner ces habiletés pour augmenter le niveau de compétence ;
- Reconnaître les savoir-être nécessaires à l'exercice des compétences et accepter de les développer ;
- Acquérir de nouvelles connaissances en lien avec son champ de pratique.

Thibault (2011) ne mentionne pas cette compétence puisque les fonctions sont davantage axées sur le rôle du professionnel en action. Par contre, il reconnaît l'importance d'affirmer les compétences et de se perfectionner :

Le développement et l'affirmation des qualités professionnelles de l'intervenant en loisir supposent que soit mise en œuvre une grille de savoirs et de savoir-faire en soutien à chacune de ces fonctions et que chacun des membres de la profession puisse évaluer son niveau de maîtrise de ces compétences. (p.4)

Pour Roussel (2010), le développement professionnel est également fort important. D'ailleurs, la problématique de son étude sur la perception de l'importance de compétences professionnelles en loisir porte, entre autre, sur les besoins de formation des travailleurs en loisir au Nouveau-Brunswick. Donc, cet aspect s'avère pertinent et justifié par Thibault (2011a), Roussel (2010) et les participants.

20. Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions

Cette compétence est probablement la plus abstraite et la plus transversale de toutes les compétences. En effet, un professionnel peut éprouver des difficultés dans l'exercice des compétences précédemment mentionnées, mais il ne peut agir de manière non éthique ou non responsable, cette compétence étant le fondement du terme « professionnalisme » en loisir. Les participants tiennent pour acquis que leur employé adopte des comportements professionnels (ponctualité, habillement adéquat, politesse, etc.) et qu'il respecte leur code d'éthique. En plus de ces attentes, d'autres ont été mentionnés par les participants comme le respect de la confidentialité, l'usage du jugement, l'objectivité en lien avec les valeurs du milieu, etc. Ainsi, les participants ont mentionné des éléments pertinents à un code d'éthique ou même de déontologie démontrant le besoin du milieu de baliser l'intervention professionnelle.

Roussel (2010), propose une liste d'habiletés regroupées par compétences. Ainsi, il ne traite pas de la compétence, au sens large, à agir de manière éthique. Thibault (2011a) ne traite pas de l'aspect éthique en tant que compétence, mais souligne son importance en mentionnant que le professionnel doit respecter les valeurs de la profession qui sous-entend de répondre aux besoins de tous pour une meilleure reconnaissance de la population et des employeurs envers les professionnels et leur profession. Cette compétence mérite d'être approfondie dans une optique de professionnalisation.

Parallèles entre Thibault (2011a), Roussel (2010) et les participants

Suite à l'interprétation des résultats de la collecte de données comparées aux écrits actuels, il est intéressant de constater que les propositions de Thibault (2011) et Roussel (2010) sont généralement en lien avec les besoins du milieu exprimés par les participants. Par contre, la recherche a permis de nuancer certains propos. Si les fonctions de Thibault (2011) ont permis d'établir les compétences attendues des milieux professionnels, les habiletés de Roussel (2010) apportent un point de vue concret pour confirmer la majorité de ces dites compétences et en préciser les composantes. Ainsi, on peut considérer que la présente recherche se situe, d'une certaine façon, au centre des cadres de Thibault (2011a) et de Roussel (2010) tel que présenté à la figure 7.



Figure 7. Positionnement des compétences attendues des directeurs de services municipaux de loisir en relation avec les fonctions de Thibault (2011) et les habiletés de Roussel (2010).

La recherche, portant spécifiquement sur les compétences attendues du diplômé du baccalauréat en loisir, culture et tourisme, influence les compétences et les habiletés attendues par les directeurs de services municipaux de loisir. C'est pourquoi certaines habiletés de Roussel (2010) ne sont pas incluses dans la description de la compétence.

En général, toutes les fonctions de Thibault (2011a) ont été abordées par les participants et elles s'avèrent pertinentes. Par contre, c'est dans la manière de répondre à la fonction qu'il peut y avoir des attentes qui divergent d'un débutant à un expert. En effet, la définition que fait Thibault (2011) de ses fonctions et des compétences y étant rattachées méritent d'être revues et actualisées aux besoins des milieux.

À l'appendice E se trouve le tableau résumant les parallèles établis, dans la section « discussion », entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues par les participants et les habiletés de Roussel (2010). Ainsi, on peut constater que la majorité des thèmes se recoupent mais certaines nuances s'avèrent importantes pour comprendre le sens des compétences. Gagnon (1996) est exclu de cette comparaison puisque son cadre ne s'adresse pas spécifiquement aux professionnels en loisir. Par contre, dans la discussion, il a été démontré que les compétences qu'il attribue aux directeurs de services municipaux sont toujours d'actualité.

Quelques éléments mentionnés dans les propositions de Thibault (2011a) et Roussel (2010) n'ont pas été mentionnés par les participants. Cette différence peut s'expliquer par la nature de la recherche. Comme les attentes étaient envers les professionnels récemment diplômés et que Thibault (2011a) et Roussel (2010) visent l'ensemble des professionnels, il peut y avoir quelques particularités divergentes. Aussi, on peut aussi se questionner sur le rôle du professionnel qui peut avoir changé avec les besoins de la société.

Aux sept fonctions de Thibault, s'ajoute une huitième pertinente à son cadre. Celle-ci est axée sur le développement de l'identité des professionnels en loisir. Il s'agit d'une fonction au sens où Thibault (2006) l'explique : « les fonctions [qui] permettent au système de piloter et d'orchestrer les organisations, les ressources et les personnes qui facilitent la mise en place des conditions favorables à l'expérience de loisir » (p. 156). Il est justifié d'inclure le développement de l'identité professionnelle en tant que fonction tant parce qu'elle répond à la définition faite précédemment, mais également parce qu'elle permet d'assurer une pertinence des interventions, elle assure une action en cohérence avec les valeurs du milieu professionnel et protège la population. Roussel (2010) ne suggère pas d'habiletés en lien avec cette dimension, mais on peut expliquer cette absence par le fait que ces dernières réfèrent à des tâches ponctuelles alors que le développement professionnel et l'éthique se vivent au quotidien à travers toute l'action professionnelle.

Parmi les divergences, non mentionnées dans la description des compétences, entre Thibault (2011) et les participants, notons tout le volet de la consultation dont Roussel (2010) fait état également. Si ce volet n'a pas été mentionné, on peut penser que cette compétence n'est que très peu pratiquée et qu'elle ne constitue pas une compétence pour tous, nécessaire au travail en loisir municipal. Sans nier complètement la consultation proposée par Thibault (2011a) et Roussel (2010), on peut se questionner sur l'importance de cette compétence.

Dans le texte de Roussel (2010), l'une des sept compétences concerne le développement touristique. Pourtant, aucun des groupes n'a mentionné de compétence en lien avec ce domaine. L'explication peut provenir du fait que Roussel provient du Nouveau-Brunswick et les participants, du Québec. Ainsi, au Québec, le développement touristique est souvent délégué aux MRC ou encore à un département hors du service de loisir, principalement dans les grandes villes. Il est de notre hypothèse que ceci explique pourquoi cette compétence n'a pas été abordée par les participants. Elle constitue davantage un champ du loisir où certains professionnels se spécialisent et non pas comme une compétence que doit maîtriser l'ensemble des travailleurs en loisir municipal.

Un autre parallèle fort intéressant, qui mérite d'être mentionné est l'importance accordée aux compétences. Roussel (2010) identifie les 10 compétences comme les plus importantes selon son étude. Dans le tableau 5 sont comparées les cinq compétences les plus importantes selon Roussel (2010) et les cinq plus importantes chez les participants rencontrés.

Tableau 5

Comparaison des cinq compétences les plus importantes selon l'étude de Roussel (2010) à celle de la collecte de données

Compétences importantes selon Roussel (2010)	Compétences importantes selon les participants
Habileté à gérer son temps et ses priorités	Accompagner les organismes
Habileté à préparer le budget pour présentation au conseil ou à son supérieur immédiat	Communiquer adéquatement
Habileté à orienter des employés	Concerter l'action des acteurs
Connaissance des types d'organismes de la municipalité (sportifs, culturels, touristiques)	Soutenir les ressources bénévoles
Habileté à utiliser un ordinateur	Être à l'affût des nouvelles tendances

La seule similitude entre les deux sont, d'un côté « Connaissance des types d'organismes de la municipalité (sportifs, culturels, touristiques) » et « Accompagner les organismes ». Il semble que la compétence touchant les organismes et leur soutien soit très importante dans les deux études. D'un autre côté, il y a peu de rapprochements à faire entre les autres compétences alors, il est intéressant de constater cette grande divergence probablement expliquée par la méthodologie de recherche et le milieu géographique considérablement différent.

En résumé, bien que Thibault (2011a) et Roussel (2010) viennent confirmer la pertinence des compétences, certains éléments remettent en question ou nuancent ces auteurs. Ces données permettent de bonifier les cadres actuels et d'enrichir la connaissance d'un groupe ciblé.

Conclusion

Les auteurs (Thibault, 2011; Roussel, 2008; Lavigne, 2011; Delage 2011) soulignent l'importance d'une révision des compétences en loisir municipal afin de les actualiser aux besoins de la société et de faire reconnaître la profession. S'attarder aux compétences du professionnel nouvellement diplômé permet d'établir ce qu'il doit développer durant la formation, mais aussi de rendre cohérente la formation continue.

Le concept de compétence professionnelle s'inscrit dans une optique constructiviste de l'individu, c'est-à-dire que les caractéristiques permettent de répondre à la définition qu'en fait le MELS. À la présentation des différents auteurs ayant traité des compétences des professionnels en loisir, il semble qu'aucune proposition ne corresponde à cette définition. Par contre, Thibault (2011a) propose des fonctions qui établissent un axe à partir duquel se développent les compétences. En ce sens, la question de recherche s'est imposée ainsi : quelles sont les compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services municipaux de loisir?

Afin de répondre à la question de recherche, trois entretiens de groupes, de cinq à six directeurs de services municipaux de loisir ont été menés. L'objectif était de connaître les compétences qu'ils attendaient de leur employé récemment diplômé du baccalauréat en loisir, culture et tourisme. La collecte de donnée a permis d'établir une liste de compétences attendues. L'interprétation des résultats par la comparaison avec les écrits actuels a permis de dresser un portrait plus nuancé de ces compétences attendues.

Les résultats montrent que les fonctions de Thibault (2011) sont toujours d'actualité et qu'elles s'appliquent aux diplômés qui se dirigent en loisir municipal. Une huitième fonction émergente pourrait être considérée, soit le développement de l'identité professionnelle, dont les compétences concernent le développement professionnel et l'éthique. De plus, l'interprétation des résultats a montré que certaines composantes des fonctions telles que décrites par Thibault (2011a) mériteraient d'être revues notamment au niveau de la communication. Ainsi, certaines fonctions s'exercent différemment donc, les compétences requises peuvent être différentes. L'interprétation des données a également contribué à donner une importance aux composantes (ou habiletés) de la compétence sur lesquelles se sont exprimés les participants. En ce sens, plusieurs habiletés proposées par Roussel (2010) sont confirmées dans la présente recherche alors que certaines sont rejetées.

Tableau 6

Les compétences attendues selon les participants et leurs composantes

Compétences attendues	Composantes de la compétence
Fondement	
Connaître son milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître sa population dont les réalités culturelles, sociales et économiques • Comprendre l'impact de l'environnement dans l'offre de service.
Être à l'affût des nouvelles tendances	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre de manière macroscopique le monde du loisir • Analyser ce qui se fait ailleurs, • Se référer à des outils présentant les tendances en loisir • Consulter des collègues pour valider les bonnes pratiques.
Acte du professionnel en loisir	
Communiquer adéquatement	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une attitude favorable à la communication • Choisir le bon mode de communication • S'exprimer à l'oral et à l'écrit dans un français acceptable, • Justifier, convaincre et synthétiser
Promouvoir l'offre de service	<ul style="list-style-type: none"> • Informer le service des communications du contenu à diffuser • Conseiller sur les meilleurs moyens de rejoindre la population
Utiliser les TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser des logiciels de base (Word, Excel, Powerpoint, etc.) • Connaître des logiciels de gestion en loisir (Ludik, SportPlus, etc.) • Connaître et user de jugement dans l'utilisation des réseaux sociaux
Planifier en étant stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des diagnostics • Appliquer la démarche d'élaboration de projet en considérant toutes les dimensions : objectifs, échéanciers, collaborateurs, etc.
Mettre en œuvre des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer des projets • S'assurer que chaque action corresponde aux objectifs du projet
Évaluer des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les résultats à l'aide d'indicateurs • Rendre compte des résultats
Encadrer les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le processus d'embauche et des entrevues • Accompagner et coacher les employés • Appliquer les conventions collectives • Favoriser la rétention du personnel • Appliquer et gérer les mesures disciplinaires
Coordonner les ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les infrastructures • Connaître et appliquer la démarche de financement légal des infrastructures
Gérer les ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le fonctionnement d'un budget • Évaluer la rentabilité • Identifier les forces et faiblesses du budget • Bonifier le budget par diverses sources de revenus pour soutenir son milieu

Tableau 6
*Les compétences attendues selon les participants et l'hypothèse des composantes reliées
(suite)*

Compétences attendues	Composantes de la compétence
Contexte du loisir municipal	
Se créer un réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer de l'intérêt et de l'ouverture dans les relations professionnelles • Maintien des relations professionnelles positives • Se référer à quelques ressources dans son réseau
Concerter l'action des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmer son leadership • Analyser son rôle au sein des groupes (guide, conseiller, observateur, etc.) • S'impliquer et motiver les acteurs dans les projets; • Identifier les forces et faiblesses de la concertation • Mobiliser les acteurs pertinents en fonction des objectifs
Accompagner les organismes	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les organismes dans la gouvernance • Contribuer à la gestion administrative (respect du cadre légal, évaluer la santé financière des organismes, coaching, transmission de connaissances)
Soutenir les ressources bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter son intervention aux groupes de bénévoles • Transmettre des connaissances pertinentes pour les bénévoles
Connaître les divers programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le positionnement horizontal (palliers de gouvernements) et vertical (autres villes, les URLS, les fédérations...) de la ville • Connaître les programmes disponibles tels que le MADA et différentes politiques (culturelle, familiale, etc.)
Appliquer la démarche d'élaboration de politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les étapes et outils permettant la réalisation de politiques • Valoriser les interventions cohérentes pour le milieu et mesurer les impacts ; • Être critique face au potentiel des politiques de répondre à un besoin réel de la population.
Identité professionnelle	
S'engager dans une démarche de développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les habiletés nécessaires à l'exercice des compétences; • Identifier des moyens de perfectionner ces habiletés pour augmenter le niveau de compétence ; • Reconnaître les savoir-être nécessaires à l'exercice des compétences et accepter de les développer ; • Acquérir de nouvelles connaissances en lien avec son champ de pratique.
Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter un comportement professionnel • Respecter la confidentialité; • Utiliser les technologies de manière professionnelle • Utiliser de manière adéquate le matériel appartenant à la Ville ; • Représenter positivement son organisation ; • Adopter un discours objectif en cohérence avec les valeurs du milieu ; • User de jugement dans la résolution de problème pour justifier des décisions.

On ne pourrait passer sous silence les limites de la présente étude. En effet, la présente recherche ne prétend pas pouvoir généraliser les résultats à toute la population représentée par les participants. Dû aux groupes rencontrés, les participants étaient tous des représentants de villes d'une certaine grosseur et les postes confiés aux diplômés de ces villes correspondent à une catégorie de professionnels qui n'est pas représentative de l'ensemble des postes offerts aux employés récemment diplômés en loisir municipal au Québec. Par conséquent, on ne connaît pas les attentes des employeurs de milieux ruraux ou de plus petites municipalités, milieux au sein desquels nous posons l'hypothèse que le rôle du professionnel en loisir est plus généraliste et donc, les compétences peuvent être un peu différentes. Par contre, il s'agit d'un point de départ pour entamer une réflexion sur celle de l'ensemble des professionnels de ce secteur. Finalement, l'outil et la méthode de collecte de données ont donné lieu à l'expression d'insatisfactions personnelles, à des anecdotes et à certaines critiques à l'endroit de la formation initiale ne représentant pas nécessairement les compétences attendues du diplômé. C'est pourquoi un premier débroussaillage fut nécessaire afin de s'assurer que les données utilisées répondaient réellement à la question de recherche.

Cette étude est pertinente au point de vue théorique, mais davantage au niveau pratique. Les résultats présentés sont des perceptions qui orientent la réflexion au sujet des compétences chez les professionnels en loisir. La méthodologie et l'outil de collecte de données sont fort pertinents pour la poursuite des recherches sur un sujet similaire. Pour ce qui est de la pertinence pratique, nous avons la prétention de croire que cette étude s'avérera fort intéressante pour le milieu du loisir municipal ainsi que pour

l'institution universitaire offrant le baccalauréat en loisir, culture et tourisme. En effet, pour le milieu professionnel, il s'agit d'un cadre permettant d'élaborer des outils d'encadrement de personnel tels que des entrevues et des évaluations. La méthodologie peut être réutilisée et adaptée dans les milieux selon les besoins. De plus, l'Association québécoise du loisir municipal peut utiliser cette étude pour justifier la formation continue et appuyer le développement des compétences de ses membres à travers diverses formations. Finalement, la pertinence au niveau académique est la plus marquée. En effet, une université offrant un baccalauréat en loisir, au Québec ou ailleurs, peut utiliser la présente étude afin de comparer son curriculum aux besoins des milieux professionnels pour en assurer la cohérence. Que ce soit à l'intérieur de cours universitaires ou de stages, les étudiants désireux d'œuvrer en loisir municipal doivent avoir l'occasion de développer les compétences attendues à leur entrée sur le marché du travail.

Ce mémoire est une première réflexion au sujet des compétences professionnelles des travailleurs en loisir. Bien entendu, la recherche est pointue et porte sur les compétences attendues du diplômé du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les employeurs en loisir municipal. Il serait fort intéressant de comparer les compétences attendues du diplômé provenant de formations similaires telles que le baccalauréat en animation et recherches culturelles ou la technique en loisir. Aussi, il serait pertinent de constater les attentes des employeurs d'autres milieux tels qu'en culture, en tourisme, en santé, etc. Finalement, il y aurait un grand potentiel à développer des recherches au sujet de chacune des fonctions et des compétences relatives à celles-ci,

pour éventuellement développer des outils de mesures permettant d'évaluer le niveau d'atteinte, et ce, pour assurer un développement professionnel et l'affirmation de son identité. De cette façon, les travailleurs en loisir pourront vraiment se donner une ligne directrice de développement professionnel et ainsi, accroître le professionnalisme en loisir.

Références

- Association des infirmières et infirmiers du Canada (2010). *Le cadre des compétences de base des infirmières et infirmiers praticiens du Canada*. Repéré à http://www.cno.org/Global/for/rnec/pdf/CompetencyFramework_fr.pdf
- Association québécoise du loisir municipal – Laboratoire en loisir et vie communautaire (2001). *Le loisir public au Québec, une vision moderne*. Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Bellefleur, M. (1997). *L'évolution du loisir au Québec : Essai socio-historique*. Québec. Éd. Les Presses de l'Université.
- Bellier, S. (1999). *La compétence* dans Carré, P. et Caspar, P. (dir) *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris, éd. Dunod.
- Blais, M. et Martineau,S. (2006) *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. Association pour la recherche qualitative, Vol 26 (2). P. 1 à 18
- Bloom, B.(1969). *Taxonomy of educationnal objectives*. New York, éd. Longman.
- Boutin, G. (2007). *L'entretien de groupe en recherche et formation*. Montréal, Éditions nouvelles.
- Carboneau, M. & Legendre M.F. (2002). *Pistes pour une relecture du programme de formation et ses référents conceptuels*. Revue vie pédagogique, No. 123.
- Conseil québécois du loisir (2000). *L'impact déterminant du loisir sur l'état de santé de la population*. Avis du Conseil québécois du loisir à la Commission d'études sur les services de santé et les services sociaux, Montréal.
- CÉGEP Saint-Laurent (2014). *Programme de technique d'intervention en loisir*. Repéré à <http://www.cegepsl.qc.ca/loisir/programme/apercu-programme/>
- Comité de programme de premier cycle en loisir, culture et tourisme (2012). *Programme d'étude du baccalauréat en loisir, culture et tourisme*. Université du Québec à Trois-Rivières.

[...]

- Delage, M.-F. (2011). *Mot de la présidente*. Revue Agora Forum, Vol. 34, No. 1.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal, Éd. McGrawHill.
- Dumazedier, J. (1988). *La révolution culturelle du temps libre*. Paris, Méridiens Klincksieck.
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal, Chenelière Éducation.
- Gagnon, P. (1996). *Le loisir et la municipalité*. Québec, Presses de l'université du Québec.
- Gauthier, C. & Tardif, M (2005). *La pédagogie : Théories et pratiques de l'Antiquité à nos jours*. Montréal, Éd. Gaëtan Morin.
- Geoffrion, P. (2009). *Le groupe de discussion*. Dans Gauthier, B. (Dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Howden J. et Kopiec, M. (2000). *Ajouter aux compétences : Enseigner, coopérer et apprendre au postsecondaire*. Montréal, Éd. Chenelière/McGraw-Hill.
- Howe, R. (2013). *Réconcilier l'approche par objectifs et l'approche par compétences pour planifier avec cohérence*. Communication présentée au trente-troisième congrès de l'AQPC, Montréal, Canada.
- Institut national de la santé publique, site web consulté le 31 octobre 2013 : <http://www.inspq.qc.ca/>
- Joannert, Philippe et al. (2004). *Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité*. Revue des sciences de l'éducation, vol 30, no 3.
- Lavigne, P.-A. (2011). *Sommes-nous compétents?* Revue Agora Forum, Vol. 34, No. 1.
- Lavigne, M.-A. (2013). *La gouvernance des services municipaux de loisir : les villes de Gatineau et de Québec 2002-2012*. Thèse de doctorat présenté à l'école nationale d'administration publique, Québec.

[...]

- Lavigne, M-A. & Thibault, A. (2013). *Le portrait du professionnel en loisir*. Conférence présentée en ouverture de la 14^e Conférence annuelle du loisir municipal, Association québécoise du loisir municipal, Saint-Sauveur.
- Leclerc, D. (2009). *Les besoins des bénévoles et des professionnels en loisir et en sport au Québec en termes d'outils et de services*. Mémoire de maîtrise présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal, Éd. Guérin.
- Martineau S. dans Gohier et Alin (1999). *Enseignant-formateur : La construction de l'identité professionnelle, recherche et formation*. Paris, Editions L'Harmattan.
- MELS (2001). *La formation à l'enseignement*. Gouvernement du Québec.
- MELS-Direction de la formation générale des adultes (2002). *Cadre d'élaboration de la formation générale commune*. Québec, Gouvernement du Québec.
- MELS (2004). *Guide d'élaboration des programmes d'études professionnelles : guide de conception et de production d'un programme*. Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Formation et de Collèges et Université de l'Ontario (2004). *Cahier des normes pour le programme : Études en loisirs*. Gouvernement de l'Ontario.
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école*. Paris : ESF (4^e éd. 2004).
- Poupart, J., Groulx, L-H., Deslauriers, J-P., Laperrière, A., Mayer, R. & Pires, A.P. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Pronovost, G. (1982). *Culture populaire et sociétés contemporaines*. Québec, Éd. Presses de l'Université du Québec.
- Pronovost, G. (1997). *Loisir et société : Traité de sociologie empirique* (2^e édition). Québec, Éd. Presses de l'Université du Québec.
- Pronovost, G. (2005). *Temps sociaux et pratiques culturelles*. Québec, Éd. Presses de l'Université du Québec.
- Roussel, H. (2008). *Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick*. Loisir et Société, Vol 31, No 2. P. 199 à 232.

[...]

- Roussel, H. (2010). *La perception de l'importance de compétences professionnelles en loisir*. *Leisure/Loisir*, Vol. 34, No. 1.
- Savoie-Zajc, L. (2009). *L'entrevue semi-dirigée* dans Gauthier, B. (Dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Scallon, G. (2004). *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétence*, Montréal, Éd. du renouveau pédagogique inc.
- Tardif, J. (1992). *Pour un enseignement stratégique : l'apport de la psychologie cognitive*. Montréal, Éd. Logiques.
- Tetak Nokam, N. (2011). *Les compétences : approche, référentiel et évaluation. Du concept à la mise en œuvre*. Actes de la Journée MATI Montréal : Tour d'horizon des technologies d'apprentissage émergentes, Montréal, 6 mai 2011.
- Thibault, A. (2008). *Le loisir public et civil au Québec : dynamique, démocratique, passionnel et fragile*. Québec, Éd. Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A. (2010). *Les tendances qui interpellent l'offre de service en loisir Pourquoi le statu quo est impossible*. Observatoire québécois du loisir, volume 7, numéro 10.
- Thibault, A. (2011a). *Accroître le professionnalisme en loisir*. Observatoire québécois du loisir, volume 8, numéro 13-2011.
- Thibault, A. (2011b). *Pistes pour accroître le professionnalisme en loisir*. *Revue Agora Forum*, No 34.
- Van Der Maren, J.-M. (2003). *La recherche appliquée en pédagogie : des modèles pour l'enseignement* (2^e éd.). Bruxelle, De Boeck.

Appendice A :

Comparaison de différents courants de pensée pédagogique

Tableau 7

Comparaison de différents courants de pensée pédagogique

	Behaviorisme	Cognitivisme	Constructivisme
Les connaissances	Sont apprises « par cœur » grâce à un stimulus.	Sont cumulatives	Sont construites
L'apprentissage	Proviennent de l'environnement extérieur, sont observables et mesurables.	Proviennent d'un processus d'activation des connaissances antérieures vers un transfert	Sont construites par l'élève par mobilisation de ses ressources internes et externes
L'élève	Est une boîte noire à remplir	Doit accumuler les connaissances en structurant sa pensée.	Doit mobiliser ses ressources pour construire ses connaissances
Le résultat de l'apprentissage	Est démontré par l'acquisition de connaissances	Est démontré par l'atteinte d'objectifs.	Est démontré par le développement de compétences (du simple au complexe)
Évaluation	Quantité de connaissances connues	Par objectif	Par compétence
Le maître	Doit transmettre l'information	Doit contribuer à structurer la pensée afin de contribuer à l'acquisition de connaissances	Doit placer l'élève dans des contextes signifiants d'apprentissage et créer chez lui une mobilisation adéquate

Appendice B :

Le référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante selon le
MELS (2001, p.59)

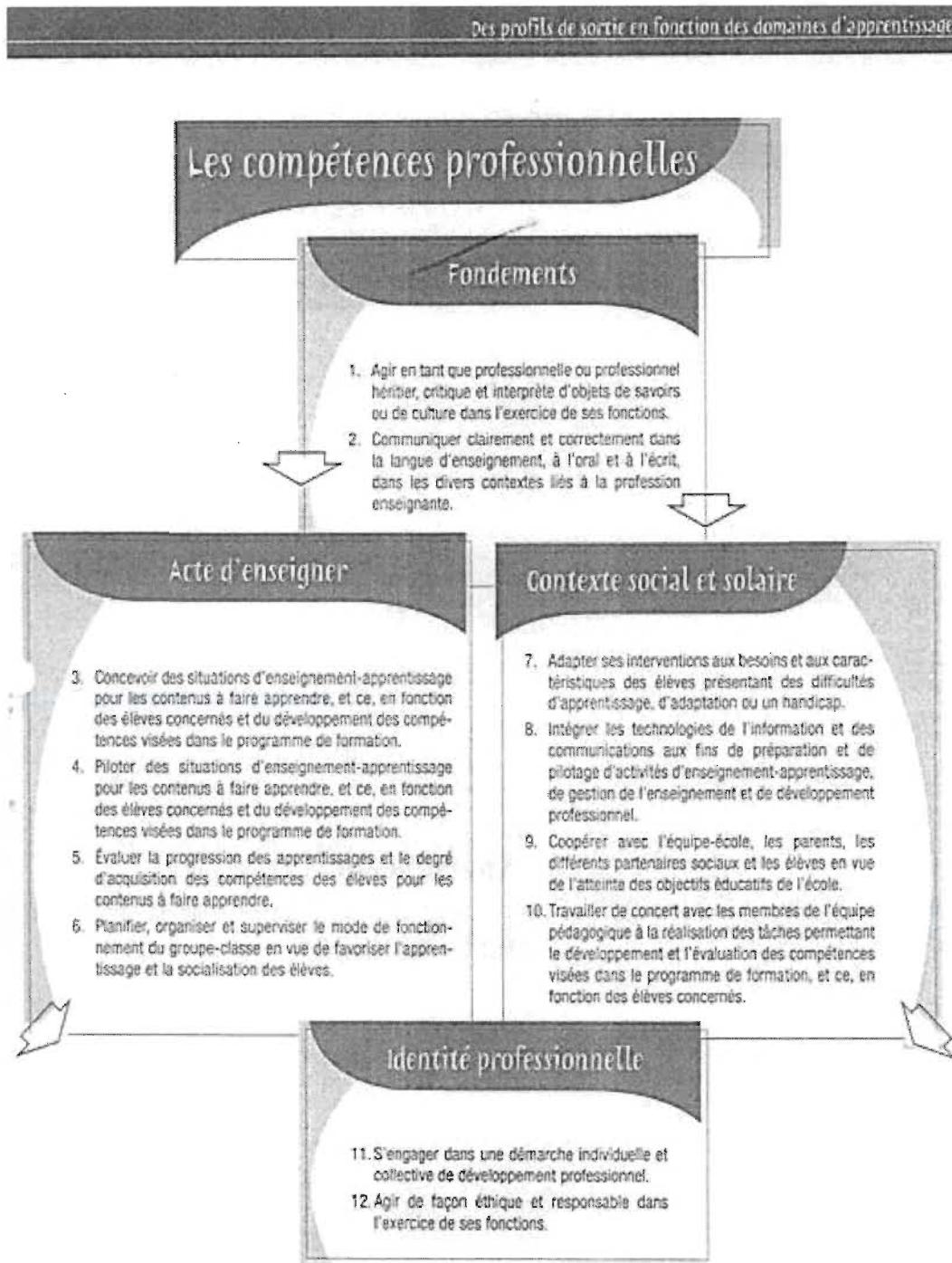


Figure 8. Le référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante selon le MELS (2001, p.59).

Appendice C :
Grille d'entrevue

Tableau 8

Grille d'entrevue

Étapes⁶	Élément à préciser	Intervention du chercheur
Entrée en matière	Présentation du chercheur. Présentation des participants (prénom et années d'expérience)	Identifier les participants, les faiblesses et les forces du groupe (ceux qui se connaissent, fortes personnalités...)
	Déroulement de la rencontre.	Clarifier pour sécuriser les participants sur le déroulement.
	Préciser qu'ils sont les experts et que leurs interventions sont les bienvenues	Établir un climat propice à l'échange. Inviter tous les participants à s'exprimer.
	La contribution des participants à la recherche. Le suivi postrencontre.	Rappeler les retombées de la recherche. Proposer de rendre les résultats de la recherche aux participants.
Objectifs de la rencontre	Objectifs de la recherche : identifier les compétences que doivent maîtriser les individus récemment diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme (LCT). Afin d'y arriver, nous devons connaître les tâches relatives aux différentes fonctions des récréologues. Des regroupements seront ainsi réalisés afin de bâtir les énoncés de compétence.	Rappeler l'objectif de la recherche.

⁶ La structure du guide d'entrevue est inspirée de Boutin (2007, p. 42).

Tableau 8
Grille d'entrevue (suite)

Étapes	Élément à préciser	Intervention du chercheur
Cadre de référence	<p>Selon le MELS (2004), « Une compétence se définit en effet comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble intégré de ressources pour faire face à une famille de situations de vie. » (p. 8).</p> <p>-Tâches : Action professionnelle qui nécessite des savoirs et savoir-être qui permettent leur réalisation.</p>	<p>Établir avec les participants la définition de compétence afin d'orienter les discussions vers une définition adéquate.</p> <p>On peut demander aux participants de reformuler cette définition afin de s'assurer de la compréhension.</p>
Questions	<p>1. Quelles sont les tâches demandées à un finissant au baccalauréat en L.C.T. (savoir-faire) selon les fonctions du récréologue suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et médiation sociale; - Concertation; - Communication; - Soutien et animation; - Animation et programmation; - Coaching; - Soutien matériel et financier; - Gestion des ressources humaines, matérielles et budgétaires; - Veille stratégique <p><u>Questions complémentaires</u></p> <p>2. Quels sont les éléments qui pourraient manquer à un employé qui vient de terminer son baccalauréat versus un employé avec plusieurs années d'expérience?</p> <p>3. Quelles sont les différences importantes entre un technicien et un professionnel?</p>	<p>Poser la question.</p> <p>Orienter la discussion vers la question posée.</p> <p>Changer de question si la discussion est terminée ou si le temps est écoulé et récapituler l'ensemble de la discussion pour chaque question.</p> <p>Questionner les participants qui parlent moins et intervenir si l'un parle trop.</p>

Appendice D :

Lettre d'information et formulaire de consentement à la participation

LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche *Les compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par des directeurs de loisir municipaux*

Amélie Arbour, chercheuse principale et étudiante à la maîtrise

Département d'études en loisir, culture et tourisme

Marc-André Lavigne, directeur de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières

Votre participation à la recherche, qui vise à connaître les compétences que vous attendez des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme, serait grandement appréciée.

Objectifs

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'identifier les savoir-faire attendus des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les professionnels du milieu municipal et d'en dégager les compétences relatives aux savoir-faire identifiés. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à un entretien de groupe d'environ deux heures et ce, sur votre lieu de travail. La date sera confirmée suite à la confirmation des participants mais devrait avoir lieu dans la semaine du 10 au 14 mars 2014.

L'entrevue sera enregistrée dans un format vidéo mais ne sera consultée que par la chercheuse principale et son directeur de recherche.

Risques, inconvénients, inconforts

Il existe peu de risques liés à la participation à la recherche. Bien que la nature des questions ne soit pas matière à discussion conflictuelle, il y a tout de même une faible probabilité qu'une mésentente émerge de la rencontre. Dans un tel cas, n'hésitez pas à en aviser l'animatrice de l'entretien. Le temps consacré au projet, soit environ deux heures, demeure le seul inconvénient prévisible.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de compétences en loisir sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par l'attribution de noms fictifs lors de la transcription. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire ou d'article, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé à la résidence de la chercheuse et les seules personnes qui y auront accès seront Amélie Arbour, chercheuse et Marc-André Lavigne, directeur de recherche.

Utilisation ultérieure des données

Les données obtenues serviront aux besoins de la présente recherche et seront transcris afin de respecter la confidentialité des participants. Il est possible qu'une nouvelle recherche puisse bénéficier des résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche. Veuillez cocher la situation qui s'applique à vous :

- J'autorise la chercheuse à partager les données transcris de la présente recherche pour des recherches ultérieures.
- Je n'autorise pas la chercheuse à partager les données transcris de la présente recherche pour des recherches ultérieures. Dans un tel cas, toutes les informations relatives à ma participation seront détruites et aucune donnée ne pourra être utilisée ultérieurement.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

La chercheuse se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Amélie Arbour par téléphone au (438)871-9589 ou par courriel à amelie.arbour@uqtr.ca.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-13-197-07.11 a été émis le 15 janvier 2014.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse

Moi, Amélie Arbour, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet : *Les compétences attendues des diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par des directeurs de loisir municipaux*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant ou participant	Chercheuse
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Accès à la recherche suite au dépôt du mémoire

Si vous souhaitez recevoir une copie du mémoire suite au dépôt final, écrivez votre adresse courriel afin que l'on vous transmette le document.

Appendice E :

Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010)

Tableau 9

Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010)

Fonction de Thibault (2011a)	Habiléteés de Roussel (2010)	Compétences attendues par les participants	Composantes des compétences attendues selon les participants
Leadership et médiation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Réseautage • Travail avec d'autres services de loisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Se créer un réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer de l'intérêt et de l'ouverture dans les relations professionnelles • Maintien des relations professionnelles positives • Se référer à quelques ressources dans son réseau
	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation de partenariat • Consultation publique, • Incitation à susciter la participation de tous les intervenants en loisir • Technique de mobilisation et de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Concerter l'action des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmer son leadership • Analyser son rôle au sein des groupes (par exemple : guide, conseiller, observateur, etc.) • S'impliquer et motiver les acteurs dans les projets; • Identifier les forces et faiblesses de la concertation • Mobiliser les acteurs pertinents en fonction des objectifs
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques de communication • Préparation et défense d'un budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer adéquatement 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une attitude favorable à la communication • Choisir le bon mode de communication • S'exprimer à l'oral et à l'écrit dans un français acceptable, • Justifier, convaincre et synthétiser
	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de matériel promotionnel approprié pour les diverses clientèles 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'offre de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer le service des communications du contenu à diffuser • Conseiller sur les meilleurs moyens de rejoindre la population
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'un ordinateur • Logiciel de gestion de projets, de gestion des équipements et des parcs et de comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser des logiciels de base (suite office) • Connaître des logiciels de gestion en loisir • Connaître et user de jugement dans l'utilisation des réseaux sociaux
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des organismes sans but lucratif • Sources de financement des OBNL • Préparation des demandes de subvention • Stratégies de développement communautaire • Connaissance des types d'organismes de la municipalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les organismes 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les organismes dans la gouvernance • Contribuer à la gestion administrative (respect du cadre légal, évaluer la santé financière des organismes, coaching, transmission de connaissances)

Tableau 9

Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010) (suite)

Fonction de Thibault (2011a)	Habiletés de Roussel (2010)	Compétences attendues par les participants	Composantes des compétences attendues selon les participants
Planification et mise en œuvre	• Planification stratégique	• Planifier en étant stratégique	• Réaliser des diagnostics • Appliquer la démarche d'élaboration de projet en considérant toutes les dimensions.
		• Mettre en œuvre des projets	• Encadrer des projets • S'assurer que chaque action corresponde aux objectifs du projet
	• Techniques et outils d'évaluation de programme	• Évaluer des projets	• Mesurer les résultats à l'aide d'indicateurs • Rendre compte des résultats
Élaboration de politiques	• Rôle du secteur public (gouvernement) dans l'offre de programmes • Programmes relatifs à la santé et à la vie active	• Connaître les divers programmes	• Comprendre le positionnement horizontal (palliers de gouvernements) et vertical (autres villes, les URLS, les fédérations...) de la ville • Connaître les programmes disponibles tels que le MADA et différentes politiques (culturelle, familiale, etc.)
	• Développement de politiques et de règlements	• Appliquer la démarche d'élaboration de politiques	• Connaître les étapes et outils permettant la réalisation de politiques • Valoriser les interventions cohérentes pour le milieu et mesurer les impacts ; • Être critique face au potentiel des politiques de répondre à un besoin réel de la population.

Tableau 9

Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010) (suite)

Fonction de Thibault (2011a)	Habiletés de Roussel (2010)	Compétences attendues par les participants	Composantes des compétences attendues selon les participants
Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins en personnel à court, moyen et long termes • Techniques d'entrevue, d'évaluation, des besoins de formation, de motivation • Description de tâches • Programmes de formations susceptibles d'améliorer les compétences • Préparation d'offres d'emploi pour les journaux et revues spécialisées • Orientation des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer les ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le processus d'embauche et des entrevues • Accompagner et coacher les employés • Appliquer les conventions collectives • Favoriser la rétention du personnel • Appliquer et gérer les mesures disciplinaires
Gestion des ressources (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les ressources bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter son intervention aux groupes de bénévoles • Transmettre des connaissances pertinentes aux bénévoles
	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques d'entretien des équipements et des parcs • Systèmes de réservation • Normes d'accessibilité et de sécurité des équipements et des parcs • Tenue d'un inventaire des équipements et du matériel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les ressources matérielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les infrastructures • Connaître et appliquer la démarche de financement légale des infrastructures
	<ul style="list-style-type: none"> • Sources de revenus (frais d'inscription, subventions fédérales et provinciales, etc.) • Coûts associés aux programmes et services (participation, tarification) • Logiciels de comptabilité • Mécanismes de contrôle des revenus/dépenses • Principes de comptabilité • Préparation et défense d'un budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le fonctionnement d'un budget • Évaluer la rentabilité • Identifier les forces et faiblesses du budget • Bonifier le budget par diverses sources de revenus pour soutenir son milieu

Tableau 9

Parallèle entre les fonctions de Thibault (2011a), les compétences attendues des participants et les habiletés de Roussel (2010) (suite)

Fonction de Thibault (2011a)	Habiletés de Roussel (2010)	Compétences attendues par les participants	Composantes des compétences attendues selon les participants
Veille stratégique	• Connaissance des caractéristiques des clientèles visées.	• Connaître son milieu	• Connaître sa population dont les réalités culturelles, sociales et économiques • Comprendre l'impact de l'environnement (social et physique) dans l'offre de service.
	• Rôle du secteur public, des commissions d'aménagement, du conseiller municipal	• Comprendre le milieu municipal	• Connaître le fonctionnement général d'une ville • Connaître l'environnement des organismes • Comprendre l'influence du milieu municipal sur l'intervention en loisir
	• Tendances qui influencent le développement de programmes • Lecture de journaux, revues et magazines scientifiques	• Être à l'affût des nouvelles tendances	• Comprendre de manière macroscopique le monde du loisir • Analyser de ce qui se fait ailleurs, • Se référer à des outils présentant les tendances en loisir • Consulter des collègues pour valider les bonnes pratiques.
Dimension émergente : Développement de l'identité professionnelle	•	• S'engager dans une démarche de développement professionnel	• Identifier des moyens de perfectionner ces habiletés pour augmenter le niveau de compétence ; • Reconnaître les savoir-être nécessaires à l'exercice des compétences et accepter de les développer ; • Acquérir de nouvelles connaissances en lien avec son champ de pratique.
	•	• Agir de manière éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions	• Adopter un comportement professionnel • Respecter la confidentialité ; • Utiliser les technologies de manière professionnelle • Utiliser adéquatement le matériel appartenant à la Ville ; • Représenter positivement son organisation ; • Adopter un discours objectif en cohérence avec les valeurs du milieu ; • User de jugement dans la résolution de problème pour justifier des décisions.

