

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'IMPARTITION DANS LES SERVICES MUNICIPAUX DE LOISIR
ET SES RÉPERCUSSIONS SUR LES FONCTIONS ET LES TÂCHES
DU PROFESSIONNEL Y ŒUVRANT

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

PAR
MARIE-EVE ST-PIERRE

FÉVRIER 2021

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 (MA.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'IMPARTITION DANS LES SERVICES MUNICIPAUX DE LOISIR
ET SES RÉPERCUSSIONS SUR LES FONCTIONS ET LES TÂCHES
DU PROFESSIONNEL Y ŒUVRANT

PAR

MARIE-EVE ST-PIERRE

Marc-André Lavigne, directeur de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

Aude Porcedda, évaluatrice

Université du Québec à Trois-Rivières

Hubert Roussel, évaluateur

Université de Moncton au Nouveau-Brunswick

MÉMOIRE DÉPOSÉ le 24 février 2021

Sommaire

Le contexte d'austérité des années 80, qui a mené aux réformes de l'administration publique, à la transformation du rôle de l'État et à des besoins grandissants de la population, a forcé en quelque sorte les municipalités à revoir leur façon de faire en matière de prestation de services à leurs citoyens. Les services municipaux, dont ceux de loisir, ont délaissé l'intervention directe pour se tourner vers des alternatives parmi lesquelles se trouve l'impartition. De plus en plus utilisée à la fin du dernier siècle, l'impartition a pour objectif fondamental de rendre l'organisation plus rentable et efficace. Dans ce mode de gestion, la municipalité planifie la prestation de services et la finance entièrement ou partiellement, mais la production est déléguée, à contrat, à un mandataire qui peut être un organisme à but lucratif ou non. Pour ce faire, cette production déléguée à l'externe (l'impartition) implique un contrat qui permet de mettre en place des mécanismes ou des critères qui incitent à la performance et à l'efficacité. Selon la littérature, ce mode de gestion utilisé par les services municipaux de loisir module les fonctions ainsi que les tâches des professionnels en loisir et entraîne alors une modification de leur travail. Malgré cela, aucune étude ne traite spécifiquement des fonctions et des tâches du professionnel en loisir œuvrant en contexte d'impartition. De plus, il existe peu d'articles scientifiques traitant spécifiquement des différents modes de gestion en loisir au Québec et la majorité date de plusieurs années. L'impartition est également davantage analysée dans une perspective économique. Il devient alors pertinent d'étudier l'impartition et ses répercussions sur les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir. Ainsi, ce mémoire a pour objectifs

d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel en loisir œuvrant dans un service municipal utilisant l'impartition comme mode de gestion. De plus, cette recherche permet de dresser un portrait de celles-ci lorsque l'impartition est employée en plus de bonifier ou modifier celles déjà disponibles dans la littérature. Cette recherche vise également à décrire davantage le contexte d'impartition en explorant les avantages, les inconvénients, les défis, le contenu des contrats et en comparant l'impartition aux autres modes de gestion utilisés par les services municipaux de loisir. Pour y arriver, la méthode de collecte des données utilisée fut l'entrevue semi-dirigée auprès d'un échantillon de huit professionnels en loisir œuvrant dans un service municipal de loisir faisant partie des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants. Les résultats ont permis de préciser et de bonifier les fonctions et les tâches du professionnel en loisir dans un contexte d'impartition. Le principal résultat est l'identification d'une nouvelle fonction au modèle de Thibault (2008, 2011 et 2018) soit la gestion des contrats et des relations contractuelles. La présente recherche permet également la redéfinition de la fonction de soutien. Elle permet aussi l'identification de plusieurs tâches et de les associer aux fonctions du professionnel en loisir déjà dévoilées dans la littérature. De plus, les résultats de l'étude résituent l'impartition (« faire-faire ») comme étant le prolongement du « faire-avec » et confirment que les municipalités n'utilisent pas exclusivement un mode de gestion pour produire un service de loisir à la population. Ce qui est donné en impartition ne l'est pas réellement si l'on se fie aux définitions de la littérature puisque selon les résultats, le soutien aux mandataires demeure très présent. Les modèles théoriques ne reflètent donc pas la pratique.

Table des matières

Sommaire	iv
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Remerciements	xi
Chapitre 1 - Problématique	1
1.1 L'administration locale et ses enjeux	2
1.2 Les approches de gouvernance vers de nouvelles façons de faire	4
1.3 L'intervention municipale en matière de loisir au Québec	6
Chapitre 2 - Cadre conceptuel	13
2.1 Services municipaux	15
2.2 Services municipaux en loisir (mission, mandats, rôles, fonctions)	16
2.3 Modes d'intervention dans la prestation de services publics municipaux de loisir	19
2.4 L'impartition	31
2.4.1 L'impartition dans les services municipaux	33
2.5 Les tâches et les fonctions du professionnel en loisir	40
2.6 Opérationnalisation du cadre conceptuel	50
2.7 Objectifs de la recherche	53
2.8 Pertinence scientifique et sociale	54
Chapitre 3 - Cadre méthodologique	56
3.1 Description des procédures de collecte de données	57
3.1.1 Stratégie de recherche privilégiée	57
3.1.2 Population à l'étude et stratégie d'échantillonnage	58
3.1.3 Méthode, instrument de collecte des données et opérationnalisation des variables	63
3.2 Description des procédures d'analyse et de traitement des données	67
3.2.1 Validité du devis	67
3.2.2 Modalités d'analyse des données	69
3.2.3 Considérations éthiques	72
Chapitre 4 - Résultats	75
4.1 Portrait des répondants	76

4.2 Impartition	78
4.2.1 Dossiers gérés en impartition	79
4.2.2 Types d'organismes mandatés	80
4.2.3 Les ententes	81
4.2.4 Les raisons d'impartir un service	88
4.2.5 Les avantages	95
4.2.6 Les inconvénients	100
4.2.7 Les défis	108
4.3 L'organisation du travail du professionnel en situation d'impartition	113
4.3.1 Leadership et médiation sociale	114
4.3.2 Communication	118
4.3.3 Soutien	120
4.3.4 Planification, mise en œuvre et évaluation	123
4.3.5 Gestion des ressources humaines, matérielles, financières et des infrastructures	125
4.3.6 Analyse et veille stratégique	134
4.3.7 Élaboration des politiques	135
4.3.8 Identité professionnelle	136
4.3.9 Synthèse des fonctions et des tâches du professionnel en loisir en impartition	139
4.4 Organisation du travail du professionnel en loisir sans impartition	143
4.4.1 Dossiers gérés sans impartition et les modes de gestion utilisés	148
4.5 Évolution : la transition du « sans impartition à impartition »	150
Chapitre 5 - Interprétation des résultats	153
5.1 Dossiers gérés en impartition : la culture au premier rang	154
5.2 Contenu des contrats : des particularités pour les camps de jour	156
5.3 Des raisons avant tout politiques, teintées par des raisons économiques	160
5.4 Les avantages : le mandataire est maintenant le plus près du citoyen	161
5.5 Les inconvénients : une perte de contrôle du caractère public et de compétences	162
5.6 Les défis de l'impartition : la qualité du service	164
5.7 Les fonctions et les tâches du professionnel en loisir	165
5.8 Les particularités de l'impartition en loisir municipal	174
5.9 Les limites de l'étude	174
Conclusion	176

Références	180
Appendice A – Les territoires locaux par types et par catégories de la population (MAMOT, 2018, p. 9)	188
Appendice B – Guide d’entrevue téléphonique	190
Appendice C – Journal de bord	192
Appendice D – Guide de l’entrevue (prétest)	194
Appendice E – Guide d’entrevue	200
Appendice F – Lettre d’information et formulaire de consentement	205

Liste des tableaux

Tableau 1. Typologie des catégories de prestation de services publics de loisir (Glover et Burton, 1998, p. 46-47).....	27
Tableau 2. Fonctions du professionnel en loisir, compétences et tâches qui y sont associées ...	48
Tableau 3. Liste des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants au Québec (ISQ, 2016).....	62
Tableau 4. Critères de rigueur de la recherche qualitative adaptés de Savoie-Zajc (2011).....	68
Tableau 5. Matrice utilisée pour l'analyse des entrevues	70
Tableau 6. Fonctions et tâches du professionnel en loisir en situation d'impartition	139
Tableau 7. Niveau d'utilisation des fonctions du professionnel en loisir en impartition	142
Tableau 8. Fonctions et tâches du professionnel en loisir sans impartition	144
Tableau 9. Niveau d'utilisation des fonctions du professionnel en loisir sans impartition.....	147
Tableau 10. Dossiers gérés sans impartition et les modes de gestion utilisés.....	148

Liste des figures

Figure 1. Résumé de l'historique de l'intervention publique en loisir au Québec et des modes de prestation privilégiés selon les auteurs consultés.....	11
Figure 2. Modes d'intervention de prestation de services municipaux de loisir (D'Amours, 1989, p. 90).....	20
Figure 3. Les modes d'intervention de la municipalité en matière de prestation de services en loisir aux citoyens (Gagnon, 1996, p. 209)	22
Figure 4. Modèle d'offre de services en loisir au niveau local (Soubrier, 2000, p. 80)	23
Figure 5. Catégories de privatisation selon Johnston et Seidenstat (2007, p. 232)	28
Figure 6. Modèle des modes de gestion dans les services municipaux de loisir.....	52

Remerciements

Quatre années se sont écoulées depuis le début de ce marathon. Bien que je sois seule au fil d'arrivée, plusieurs personnes ont contribué à ce que je me rende jusqu'à la fin avec succès.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire, Marc-André Lavigne, pour m'avoir mise au défi d'aller plus loin dans mes réflexions. Merci pour ta présence, tes commentaires, tes conseils, ton enthousiasme et ta passion contagieuse pour le domaine du loisir. Tu es inspirant et motivant!

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes qui m'ont, peut-être sans le savoir, aidé à me rendre jusqu'au fil d'arrivée. Merci Émilie, Alexandra, Marie-Michèle, Sylvie et Marie-Claude pour votre écoute, vos conseils, vos encouragements et toutes nos discussions.

Merci également à mes parents. Maman, pour m'avoir dit à chaque rencontre familiale : « pis, est-ce que ta maîtrise avance? » et ainsi me rappeler qu'il faudrait bien que je la finisse un jour. Papa, d'avoir financé la majeure partie de mes études dans l'espoir qu'elles se terminent un jour. Sois rassuré, c'est fini là, pour vrai de vrai. Je ne ferai pas de doctorat et je ne vais pas réorienter ma carrière pour une 12e fois.

Finalement, cette course n'aurait jamais connu de fin si ce n'avait été de la précieuse contribution de ma *Ju lie lie* qui a été plus que présente quand j'étais sur le point de tout laisser tomber. Avec le travail, une grossesse gémellaire, la covid-19 et tous les

autres défis de la vie, jamais je n'y serais arrivée sans toi. Mille mercis pour ta patience, ta présence, ton écoute et ton amour durant cette dure et longue épreuve qu'est la rédaction d'un mémoire. Merci d'y avoir cru alors que je n'y croyais plus et merci surtout d'être restée jusqu'à la fin.

Ce n'est pas la vitesse à laquelle on se rend au fil d'arrivée qui compte, mais bien de s'y rendre tout simplement...

Chapitre 1 - Problématique

La présente étude s'intéresse à l'impartition dans les services municipaux de loisir sur le territoire québécois. La façon d'orchestrer le service public de chaque pays dépend de son histoire, de sa culture et de ses politiques (Nosbonne, 2011). Il importe donc de présenter comment les municipalités en sont venues à utiliser plusieurs modes de gestion, incluant l'impartition, dans la prestation de services à la population. Ce chapitre présente alors la modernisation de l'administration publique au Québec et l'historique de l'intervention municipale québécoise en matière de loisir.

1.1 L'administration locale et ses enjeux

Selon Tindal et Tindal (2009), les municipalités canadiennes jouent deux rôles fondamentaux : un rôle politique et un rôle administratif. En effet, les municipalités doivent agir comme instance politique de représentation, c'est-à-dire mettre en place des dispositifs participatifs permettant à la communauté locale d'exprimer son opinion et de débattre des enjeux municipaux. De plus, elle assure une offre de services qui répond aux attentes, en termes de quantité et de qualité, à cette même communauté (Tindal et Tindal, 2009). Le rôle administratif est celui auquel s'intéresse principalement cette recherche.

Les municipalités n'ont toutefois pas d'assises constitutionnelles puisqu'elles sont créées par des lois provinciales qui définissent ce qu'elles peuvent faire, comment elles sont gérées et de quelles sources de revenus elles peuvent bénéficier (Collin et Léveillée, 2003). Les administrations municipales doivent se contenter des pouvoirs et responsabilités que veulent bien leur concéder explicitement les provinces. Les municipalités locales sont donc des instances décentralisées ayant pour rôle premier d'être

des productrices de services publics locaux, dans les champs de responsabilités qui leur sont délégués par le gouvernement de la province.

Étant donné leur pouvoir et leurs ressources limités, les municipalités ont longtemps compté sur les programmes fédéraux et provinciaux pour assurer leur offre de services auprès des citoyens, organisations et entreprises (Bradford, 2002). Le contexte économique, social et politique ayant beaucoup évolué depuis, les municipalités canadiennes sont aujourd’hui confrontées à de nombreux enjeux les obligeant à prendre plus de place sur l'échiquier canadien, voire mondial. En effet, au fil des années, les municipalités ont dû s'ajuster à de nombreuses transformations sociales (diversification des demandes de services et augmentation des attentes), économiques (contexte économique international et néo-libéralisme) et politiques (réorganisations territoriales et financement). Ces changements ont renforcé le rôle administratif des municipalités qui ont dû s'y adapter.

Du côté économique, les crises économiques (Chemla-Lafay et Chlo, 2006); le poids de la dette qui ne cesse de s'accentuer (Chemla-Lafay et Chlo, 2006); la mondialisation des marchés (Morin, 1998) et de la production (Côté, 2011); l'avènement de nouvelles formes de régulation économique supranationales; l'émergence d'une économie basée sur le savoir; l'essor et l'implantation de nouvelles technologies de l'information (Morin, 1998) et de la communication (Côté, 2011), et la recherche d'efficacité et d'efficience au niveau économique (Tindal et Tindal, 2009) sont quelques exemples des défis auxquels fait face l'administration publique. Au niveau politique, elle

rencontre les défis suivants : le désengagement de l'État; les nombreuses réformes mises en place dans les municipalités canadiennes et québécoises (Hamel, 2005); l'arrivée de nouvelles formes de régulation politique (Côté, 2011); la crise de confiance entre l'État et les citoyens (Chemla-Lafay et Chol, 2006) et la décentralisation du pouvoir du gouvernement vers les collectivités territoriales, sans nécessaires leviers financiers pour y arriver (Vachon, 2009). Finalement, du côté social, l'administration publique rencontre plusieurs enjeux dont la manifestation (l'affirmation) de la société civile, l'individualisation croissante (Côté, 2011); les mouvements urbains revendiquant la démocratisation de la gestion municipale (Hamel, 1997); l'évolution des consommateurs et leurs attentes grandissantes (Chemla-Lafay et Chol, 2006).

En plus de rencontrer ces défis, l'administration publique, et particulièrement celle municipale, se retrouve coincée entre de nombreuses attentes à son égard, des contraintes financières de plus en plus importantes ajoutées à des compressions budgétaires renforcées (Côté, 2011). Les réformes de l'administration publique et la transformation du rôle de l'État forcent la municipalité à revoir sa façon de faire dans la prestation de services à ses citoyens.

1.2 Les approches de gouvernance vers de nouvelles façons de faire

Souvent considérée comme une alternative ou un complément à une gestion centralisée dans les mains de l'État, la gouvernance représente une nouvelle façon de gouverner la société et d'organiser les pouvoirs qui implique des rapports horizontaux avec les acteurs de la société civile (Belley, 2003). Ces nouvelles façons de faire entraînent

certaines incidences, surtout au niveau de la notion de contrôle. En effet, les nouvelles façons de gérer réduisent le contrôle exercé par le centre sur la prestation de services publics à la population, ce qui génère une multiplication des organismes ayant plus d'autonomie par rapport au pouvoir du centre (Peters, 2011).

Ce recours à des instances hors des frontières classiques de l'État n'est pas étranger aux principes du « nouveau management public ». Cette philosophie de gestion est observée principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni. Plus timidement au Canada s'introduisent à la fois de nouveaux outils de gestion (entre autres la gestion par les résultats (Emery, 2011) et une conception d'un État qui devrait être plus imputable, performant et faisant plus avec moins). Le concept du nouveau management public, entraîne ainsi des changements d'orientation. Depuis les trente dernières années, l'orientation tournée vers la gestion par les résultats dans les organisations publiques est désormais centrale (Emery, 2011). Cette nouvelle façon de gérer les services publics fait également partie du quotidien des décideurs politiques, des administrateurs et des gestionnaires publics. Le but derrière cette forme de gestion est de rendre l'appareil plus efficace et efficient (Lavigne, 2013). En d'autres termes, on tente de rendre les organisations publiques plus performantes (Côté, 2014), plus imputables et plus rentables en faisant plus avec moins. Ce qui semble cohérent avec les nombreux défis auxquels fait face l'administration publique : les attentes et les exigences grandissantes des citoyens (de la société civile) et les compressions budgétaires entraînées par la crise des finances publiques. Les municipalités sont ainsi appelées à assumer certains rôles dont celui d'agir

en tant qu'organisations productrices de biens, de services se rapprochant ainsi du secteur privé (Emery, 2005), ou au contraire, déléguer certains champs de compétences.

Au fil du temps, les services municipaux de loisir ont également modifié leurs façons de faire afin de répondre aux besoins de leurs citoyens en termes de qualité et de quantité de services. Leur façon de produire ces services a beaucoup évolué. La prochaine section fait alors état de cette évolution par la présentation d'un bref historique de l'intervention municipale en matière de loisir au Québec.

1.3 L'intervention municipale en matière de loisir au Québec

Cette question du rôle et du partage de responsabilités en loisir entre l'État et la société civile est un vieux débat en loisir public (Bellefleur, 1997). Afin d'explorer davantage la tendance à de nouvelles façons de gérer dans les services municipaux de loisir, il est pertinent d'effectuer un bref historique de l'intervention publique en loisir au Québec et des modes de prestation privilégiés pour ainsi en saisir les principaux fondements et connaître comment on en est venu à faire différemment.

Avant la Révolution tranquille (avant 1960), l'Église jouait un rôle central dans plusieurs secteurs de la société québécoise, notamment dans le secteur de la santé, de l'éducation et des services sociaux ainsi que dans le secteur des loisirs. Étant très présente et influente, l'Église avait le pouvoir d'interdire la pratique de certaines activités. Elle utilisait donc son influence sur les premières interventions dans le champ d'activités du loisir (Bellefleur, 1986, 1997). Elle s'impliquait dans la création d'organisations de loisir et gérait les activités de loisir organisées. Ainsi, elle s'assurait du respect des pratiques et

des valeurs chrétiennes (Lavigne, 2013). Le clergé québécois avait alors le plein contrôle de l'organisation du loisir (Bellefleur, 1986; Pronovost, 1983; Gagnon, 1996). Pour sa part, l'État jouait un rôle plus effacé, mais demeurait tout de même présent par ses fonctions législatives et judiciaires. Il était principalement appelé à soutenir financièrement et logistiquement les activités du clergé. Sans être présents dans la majeure partie des communautés, quelques services municipaux de loisir ont vu le jour au début des années 60 dans les plus grandes municipalités (Lavigne, 2013). Le mouvement a pris dans l'ampleur quelques années plus tard.

Pendant la seconde moitié des Trente Glorieuses et l'instauration d'un État-Providence (1960-1975), l'Église reconnaît peu à peu qu'elle n'a plus les ressources pour poursuivre ses activités (Bellefleur 1986, 1997) et le gouvernement provincial s'occupe davantage de fournir la majorité des services à la population (Bureau international du travail, 2001). Le déclin de l'Église et le désir de laïciser ont poussé l'État à l'organisation du loisir (Bellefleur, 1997). L'État se substitue donc à l'Église dans la prise en charge du loisir, mais aussi dans d'autres domaines comme l'éducation et la santé (Levasseur, 1982). Nous assistons alors au passage d'une intervention cléricale à une intervention laïque (Bellefleur, 1997). Cette période, nommée Révolution tranquille, se caractérise par de nombreux changements sociaux et une intervention importante de l'État dans la majorité des services à la population.

À l'époque, tant le gouvernement provincial que les municipalités utilisaient le Droit au loisir de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) afin de justifier

la pertinence de la prise en charge du loisir (Bondu, 1993). Dès lors, les municipalités assumaient de nouvelles responsabilités, notamment dans le développement du loisir local (Lavigne, 2013) et au niveau de la prise en charge de la planification, de la gestion et de l'animation des services récréatifs et culturels (D'Amours, 1989).

Vers la fin les années 70, l'État exprimait le désir de décentraliser de nombreux services aux municipalités en raison du ralentissement économique (Gouvernement du Québec, 1978 et 1979). On assista alors à un mouvement de « municipalisation » du loisir (Bondu, 1993). D'ailleurs, dans le Livre blanc sur le loisir « On a un monde à récréer », l'État reconnaît les municipalités comme étant les principaux acteurs de l'organisation du loisir au Québec de par leur proximité avec les citoyens (Gouvernement du Québec, 1979). Dès lors, la municipalité se voit désignée comme « maître d'œuvre du développement et de l'organisation du loisir » à l'échelle locale (Gouvernement du Québec, 1979). La municipalité avait donc comme rôle (1) d'assurer le développement du loisir et (2) de soutenir les initiatives provenant de la communauté (Lavigne, 2013). De ce fait, cette période est marquée par la création et l'augmentation du nombre de services municipaux de loisir ainsi que par un accroissement des dépenses municipales et d'une professionnalisation dans le secteur du loisir (Bellefleur, 1997).

Les années 80 représentent un point tournant dans l'intervention municipale en matière de loisir, notamment en raison de la crise économique. Vivant une crise de légitimité, d'efficacité et de capacité de payer (Bondu, 1993), le gouvernement provincial délègue davantage et s'investit beaucoup moins dans de nombreux champs d'intervention

publics, notamment dans celui du loisir (D'Amours, 1989). Ce contexte d'austérité a mené à un mouvement de réformes du secteur public dans la plupart des pays industrialisés (Enjolras, 2011). L'objectif était de rendre les services publics plus efficaces, de réduire les dépenses publiques et de rendre les entreprises publiques plus rentables (Enjolras, 2011). En plus du contexte économique et politique en crise, les municipalités font aussi face un « stress fiscal » : une demande croissante des besoins des citoyens en termes de quantité et de qualité (Bondu, 1993), sans vouloir pour autant percevoir plus de taxes (D'Amours, 1989). Alors, dans un tel contexte de pression économique, politique et sociale, les municipalités sont forcées de réévaluer leurs interventions et décident à leur tour de décentraliser une partie de l'organisation du loisir (Lavigne, 2013). Elles sont donc à la recherche d'alternatives pour fournir des services publics y compris pour organiser le loisir (Gagnon, 1996; Glover et Burton, 1998; Tindal & Tindal, 2009; Lavigne, 2013). Ainsi, les municipalités transfèrent les responsabilités publiques à des partenaires ou mandataires (Bondu, 1993). Les services municipaux de loisir, tout comme les autres services, se sont adaptés au contexte, notamment par l'utilisation d'une intervention de type délégation aux organismes du milieu (Gagnon, 1996; Lavigne, 2013). La prestation directe de services aux citoyens est alors délaissée par les services municipaux de loisir. Selon D'Amours (1987), « cette nouvelle vision de la production des services publics de loisir a engendré une augmentation du nombre d'associations dans tous les secteurs du loisir entre 1980 et 1985 » (p. 42).

Les années 80 sont donc marquées par une implication moins active de la municipalité dans la prestation directe d'activités de loisir laissant ainsi une autonomie plus importante aux citoyens et aux associations dans la prise en charge de l'organisation du loisir. En d'autres termes,

[...] les municipalités ne « font » plus, mais maintenant, « font avec ». Les services municipaux redéfinissent donc leur intervention et passent rapidement de la prestation directe de services à la prestation de services aux organismes du milieu (Gagnon, 1996) d'une gestion basée sur une main-d'œuvre bénévole plutôt que sur les professionnels. (Lavigne, 2013, p. 62)

Ainsi, nous assistons au passage d'une « étatisation de la société » des années 60 à une « sociatisation de l'État » dans les années 80 (Hamel & Jouve, 2006). Ce changement de vision, référant davantage à un modèle de gouvernance, ne concerne pas seulement les structures et les modèles de l'organisation. La gouvernance est une approche basée sur des valeurs communes, une vision partagée, des processus ouverts, la mise en réseau et la collaboration de multiples acteurs ainsi que le respect de tous au sein de l'organisation municipale (Tindal & Tindal, 2009). On assiste alors à un éclatement des modes d'intervention dans la prestation de services municipaux y compris le service de loisir (Glover & Burton, 1998). Désormais, l'État ne fait plus seul, il intègre maintenant un réseau d'acteurs. Il implique de plus en plus la société civile (Hamel et Jouve, 2007). Les municipalités font appel à de la co-production (municipalités-associations) des services (Lavigne, 2013) ce qui entraîne, entre autres, la création de nombreux organismes et associations dans le milieu municipal (Gagnon, 1996).

Dans les années 90 et 2000, le rôle de la municipalité change, teinté par les réformes de l'État et de l'administration publique qui visent entre autres à réduire la dette publique et à adapter la gouvernance à la diversification de la société. Une nouvelle philosophie s'installe autour du principe « steering rather than rowing » (Osborne & Gaebler, 1992, p. 25) ou comme Thibault (2004, p. 1) le traduit « lâche la rame et prends le gouvernail ». En d'autres mots, cela signifie que la municipalité ne produit plus nécessairement le service aux citoyens, mais elle s'assure qu'il soit donné et qu'il soit de qualité. Désormais, pour assurer une gamme de services de qualité aux citoyens, la municipalité délègue de plus en plus en impliquant un mandataire pour le réaliser à sa place. On parle ici de « faire-faire », un mode de gestion dit indirect qui implique un intermédiaire entre la municipalité et le citoyen dans la prestation de services. Il en sera question plus en détail dans le prochain chapitre.

À titre de synthèse, la Figure 1 permet de visualiser l'évolution de l'intervention municipale en matière de loisir au Québec.

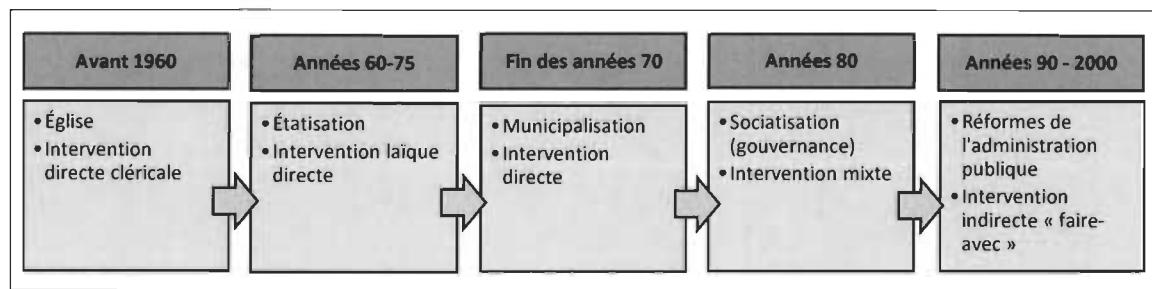


Figure 1. Résumé de l'historique de l'intervention publique en loisir au Québec et des modes de prestation privilégiés selon les auteurs consultés

Comme il a été présenté dans cette section, la nouvelle façon de gérer, tout comme le contexte social et économique, force en quelque sorte les municipalités à délaisser l'intervention directe dans le secteur du loisir, mais aussi dans d'autres secteurs tels que l'urbanisme et les travaux publics, pour se tourner vers de nouvelles alternatives dans la prestation des services aux citoyens. Il devient alors pertinent d'explorer davantage ces alternatives parmi lesquelles se retrouve l'impartition.

Chapitre 2 - Cadre conceptuel

Comme en témoigne l'évolution de l'intervention municipale, le contexte économique, social et politique des années 80 a forcé en quelque sorte les municipalités à envisager l'utilisation d'autres modes d'intervention dans la prestation de services publics (Glover & Burton, 1998; De Magalhaes & Freire Trigo, 2017). Dans leur livre sur le gouvernement local au Canada, Tindal et Tindal (2009) font un examen du contexte économique et politique dans lequel les municipalités opèrent. D'ailleurs, dans un chapitre s'attardant à la gouvernance, les auteurs mentionnent quelques exemples d'alternatives utilisées par les municipalités dans leur offre de services. Une municipalité peut envisager d'acheter un service d'une autre municipalité. Elle peut aussi décider de se joindre à une autre municipalité pour la prestation conjointe d'un service à la population ou encore mandater, par contrat, une entreprise privée ou à but non lucratif. De plus, la délégation d'une partie de la prestation de services à des organismes bénévoles ou communautaires peut aussi s'avérer une avenue utilisée par les municipalités. Finalement, le gouvernement local peut également décider de privatiser le service en abandonnant complètement ses responsabilités dans ce secteur d'activités aux mains du secteur privé (Tindal & Tindal, 2009).

Dans ce chapitre, la recension des écrits sera présentée permettant de définir les concepts centraux de ce mémoire soit : services municipaux; services municipaux de loisir; modes d'intervention dans les services municipaux de loisir; impartition; tâches, et fonctions du professionnel en loisir. Ces définitions nous guideront vers l'atteinte de l'objectif principal de cette recherche qui est d'identifier et de décrire les fonctions et les

tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir adoptant l'impartition.

2.1 Services municipaux

Au Québec, par la présence de la Loi sur les compétences municipales, plusieurs services se retrouvent sous la responsabilité des municipalités : le réseau routier, le service de police, les loisirs et la culture, les parcs et les espaces verts, le transport en commun, l'aménagement du territoire et l'urbanisme, l'eau potable et l'assainissement des eaux, la gestion des matières résiduelles (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2018). Ces derniers sont financés par les impôts, les gouvernements supérieurs ou d'autres revenus locaux (Kitchen, 2004). Les municipalités peuvent être également responsables des services pour lesquels elles facturent des frais d'utilisation : les égouts, le transport en commun, l'eau, etc. (Kitchen, 2004). Il est possible de diviser l'ensemble des activités municipales québécoises en deux catégories de services. La catégorie de « première ligne » dans laquelle se retrouvent les services et les activités dont la mise en place affecte directement la vie des citoyens : la sécurité publique, les transports en commun, le déneigement, l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement des eaux usées, la gestion des matières résiduelles et les loisirs (Prévost, 1999). La seconde catégorie, soit les « services de soutien », qui regroupe les activités administratives et de planification essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'administration publique, mais ayant un impact indirect sur les citoyens (Prévost, 1999).

Inclus dans la catégorie des services de « première ligne », le service des loisirs d'une municipalité a des mandats, des rôles et des fonctions plus complexes qu'il ne l'est pour la plupart des autres services (Prévost, 1999).

2.2 Services municipaux en loisir (mission, mandats, rôles, fonctions)

Maîtres d'œuvre du développement du loisir public, les services municipaux de loisir sont présents dans la majorité des municipalités comptant plus de 5000 habitants. Les limites du mandat des services municipaux de loisir sont plutôt difficiles à cerner (Lavigne, 2013). À la différence des autres services municipaux, par exemple, le service de l'urbanisme, il n'y a aucune loi qui force, qui encadre ou encore qui précise l'intervention municipale en matière de loisir, ce qui rend floues les limites de ses obligations (Lavigne, 2013). Autrement dit, la municipalité n'a aucune obligation légale ni formelle dans la prestation de services en loisir à sa population. Les services municipaux de loisir se définissent plutôt par les multiples mandats qui leur sont confiés : améliorer la qualité de vie de la communauté et la santé des personnes, assurer le développement de la culture, favoriser le développement social, réduire la criminalité chez les jeunes, etc. (Lavigne, 2013). Donc, d'une municipalité à l'autre, il est possible de retrouver un service dont l'intervention est consacrée prioritairement au sport et au plein air; au loisir et à la vie communautaire; à la culture et au patrimoine; au développement social; etc.

Fondamentalement, la mission et les objectifs des services de loisir sont quant à eux bien définis dans le Livre blanc sur le loisir au Québec. Effectivement, ce dernier permet à Gagnon (1996) de cerner la mission de la municipalité en matière de loisir :

Optimiser le cadre de vie des citoyens en leur offrant la possibilité de vivre les occasions de loisir auxquelles ils aspirent et en leur garantissant l'accessibilité la plus large possible aux services collectifs mis en place pour y répondre en fonction de la richesse de la communauté. (p. 176)

Découlant de cette mission, les objectifs généraux des services municipaux sont : concerter les divers partenaires du milieu; offrir un soutien aux organismes locaux; soutenir les initiatives du milieu; assurer la mise en place et l'entretien d'équipements, d'infrastructures et d'espaces récréatifs; planifier, coordonner; gérer des programmes d'activités de loisir répondant aux besoins exprimés par la population et consulter les citoyens dans la prise de décision et dans les priorités de développement (Gagnon, 1996).

Devant l'expression de ces besoins, le service municipal de loisir joue donc trois rôles centraux : consultatif, pour bien saisir les besoins exprimés par ses citoyens; fournisseur de services, par la conception d'une programmation variée et de qualité; catalyseur, par la mise en place de mécanismes favorisant la prise en charge de l'offre de loisir par les citoyens et soutenant les initiatives locales (Lavigne, 2013). Ayant comme seul « client » le citoyen (Gagnon, 1996), les services municipaux de loisir ont le devoir primordial de répondre aux besoins exprimés par la population en termes de quantité et de qualité d'activités, de services et d'infrastructures de loisir (Lavigne, 2013). Cela se traduit, par exemple, par une distribution géographique des services et des infrastructures en tenant compte des facteurs démographiques (quartiers familiaux) et socioéconomiques

(quartiers défavorisés) (Godbey, 1985). Les services municipaux ont donc comme rôles centraux l’organisation et la mise en œuvre du loisir sur leur territoire (Lavigne, 2013) et l’amélioration du cadre de vie par leur offre de services aux citoyens. Selon Gagnon (1996), cela représente l’essentiel de leur mission. Cette offre est rendue aujourd’hui plus éclatée puisque les services municipaux de loisir sont désormais appelés à intervenir dans de multiples secteurs d’activités et sur de nombreuses problématiques à caractère social (Gagnon, 1996; Association québécoise du loisir municipal (AQLM), 2012). Les services municipaux ont pour fonction de supporter la pratique libre d’activités de loisir, l’aménagement et la gestion d’infrastructures; d’élaborer une programmation d’activités de loisir et de soutenir la vie communautaire et associative (Lavigne, 2013).

Certes, il y a le secteur du loisir, mais l’intervention en matière de loisir est désormais élargie (AQLM, 2012). Les services municipaux de loisir peuvent comprendre également la culture, le plein air, le patrimoine, le développement social et le sport (Gagnon, 1996; Thibault, 2008; AQLM, 2012). Le loisir représente désormais une partie de l’éventail de services qu’exigent les citoyens (jeunes, familles, communautés culturelles, aînées, personnes handicapées, etc.) de leur municipalité (Gagnon, 1996).

Au cours des dernières décennies, le rôle des services municipaux de loisir a beaucoup évolué. Effectivement, passant de prestataires directs d’activités de loisir à responsables des problématiques sociales sur son territoire (AQLM, 2012). Pour y arriver dans un contexte économique, social et politique exigeant, les municipalités utilisent donc plusieurs modes d’intervention. Souvent, le service municipal de loisir n’est plus

responsable de la prestation directe des services à la population. Il s'assure plutôt de lui offrir une gamme variée de services de qualité, et ce, peu importe le fournisseur du service (Lavigne, 2013).

2.3 Modes d'intervention dans la prestation de services publics municipaux de loisir

En loisir, le choix des modes d'intervention des services municipaux découle principalement de la culture locale (l'histoire de la municipalité, les valeurs de la communauté, la composition sociale et la capacité de charge), des ressources disponibles et des outils d'intervention préconisés par l'instance municipale (Lavigne, 2013). Dans son étude portant sur les retombées pour les services municipaux de loisir du mouvement de transfert des responsabilités ville-association, D'Amours (1989) s'inspire du schéma conçu par Savas (1982), qu'il adapte pour ensuite élaborer un modèle conceptuel des différents modes d'intervention des services municipaux de loisir (voir Figure 2). Il nomme ainsi les divers modes d'intervention, « filière publique », « filière mixte » et « filière privée », en se plaçant dans la perspective du citoyen et en posant la question suivante : comment le citoyen transige-t-il avec les producteurs du service public ? Pour ce qui est de la « filière publique », le « faire », l'auteur le définit comme étant le modèle de production traditionnel de services où le citoyen transige directement et uniquement avec la municipalité pour l'obtention de son service. Pour ce qui est de la « filière mixte », le « faire-faire », l'auteur le définit comme un mode d'intervention utilisé par la municipalité qui implique un transfert de responsabilités à un organisme à but lucratif ou non pouvant prendre la forme d'impartition, de contrat ou d'entente de co-

production (D'Amours, 1989). Le citoyen transige alors indirectement avec les services publics à l'aide d'un intermédiaire jouant le rôle de partenaire, de mandataire ou de contractant (D'Amours, 1989). Le troisième mode de production de services est la « filière privée » qui lui, réfère à la privatisation au sens strict. Dans ce mode où la municipalité se retire complètement d'un domaine de services aux dépens du privé, le citoyen transige directement et uniquement avec l'entreprise privée (D'Amours, 1989).

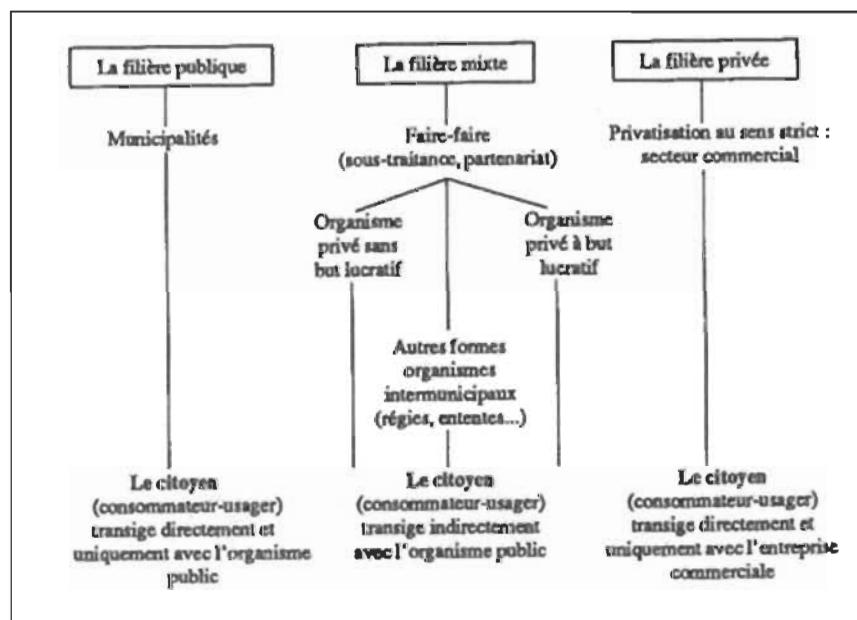


Figure 2. Modes d'intervention de prestation de services municipaux de loisir (D'Amours, 1989, p. 90)

Se basant sur les écrits de D'Amours en 1989, Gagnon (1996) élabore aussi un modèle (voir Figure 3) illustrant les modes d'intervention de la municipalité en matière de prestation de services de loisir aux citoyens. Dans son ouvrage, l'auteur dresse le portrait des modes de prestation de services en loisir municipal, son évolution, sa mission, ses rôles et ses modes. D'ailleurs, dans un de ses chapitres, il y caractérise trois modes qui s'offrent à la municipalité en matière de prestation de services par la relation qui se crée

entre le citoyen et la municipalité. Tout comme D'Amours (1989), il utilise la nomenclature « faire » qu'il relie à l'intervention directe et le « faire-faire » qu'il associe à la prestation de services indirecte dans son modèle. Il ajoute le mode « faire-avec », c'est-à-dire l'intervention mixte. Les définitions de ces modes d'intervention utilisés par D'Amours (1989) et Gagnon (1996) sont similaires. Selon Gagnon (1996), dans le mode d'intervention directe, le « faire », la municipalité assume à elle seule directement l'ensemble des fonctions de gestion nécessaire à la prestation de ses services. De plus, à l'intérieur de ce mode, le citoyen transige directement et uniquement avec l'appareil municipal pour obtenir son service. Pour ce qui est de l'intervention mixte, le « faire-avec », Gagnon (1996) mentionne que la municipalité partage ses activités de gestion avec un ou plusieurs organismes partenaires. Dans le mode mixte, le citoyen est appelé à transiger soit avec la municipalité ou l'organisme partenaire ou les deux organisations (Gagnon, 1996). Quant à l'intervention indirecte, le « faire-faire », il représente le modèle de gestion par lequel la municipalité décide de déléguer, par impartition, les responsabilités en matière de prestation de services à un organisme à l'extérieur de l'appareil municipal. Ce dernier peut être un organisme avec ou sans but lucratif ou encore une régie intermunicipale (Gagnon, 1996). Dans ce mode de gestion, la municipalité ne se départit pas totalement de toutes responsabilités à l'égard des services. C'est ici que se situe la nuance avec la privatisation qui n'est pas représentée dans le modèle de Gagnon présenté ci-dessous (voir Figure 3). De plus, le citoyen transige indirectement avec l'instance municipale par l'entremise de l'organisme intermédiaire (Gagnon, 1996).

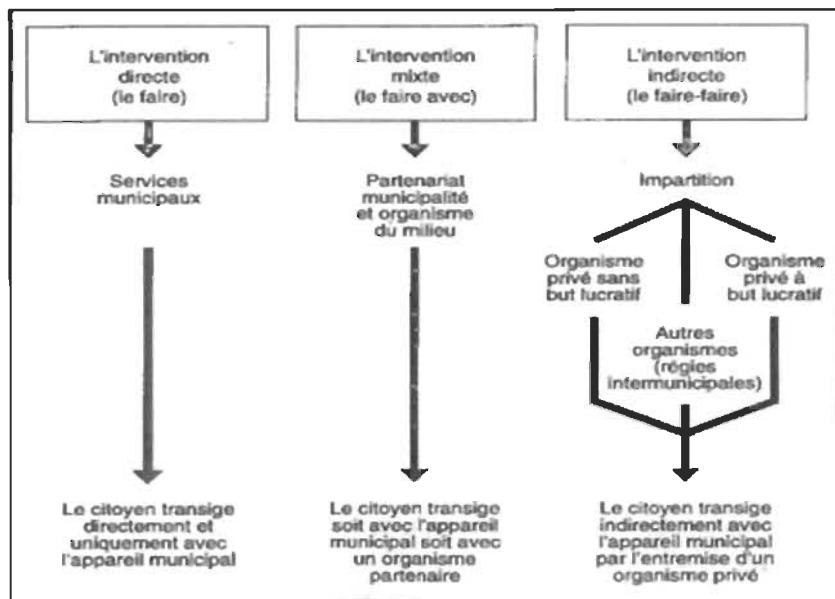


Figure 3. *Les modes d'intervention de la municipalité en matière de prestation de services en loisir aux citoyens (Gagnon, 1996, p. 209)*

Dans son ouvrage portant sur les aspects méthodologiques de la planification des équipements de loisir et d'espaces verts, Soubrier (2000), tout comme D'Amours (1989) et Gagnon (1996), avance que la gamme de services en loisir offerts par le système public peut provenir de quatre modèles d'intervention différents : le « faire », le « faire-avec », le « faire-faire » auxquels il ajoute le « laisser-faire ». L'offre de services de loisir à la population peut provenir de quatre modes d'intervention différents comme il est possible de voir à la Figure 4 ci-dessous. Inspiré du modèle de D'Amours (1989) et celui de Gagnon (1996), Soubrier a schématisé les chemins empruntés par les services municipaux pour produire et offrir des activités de loisir à la population.

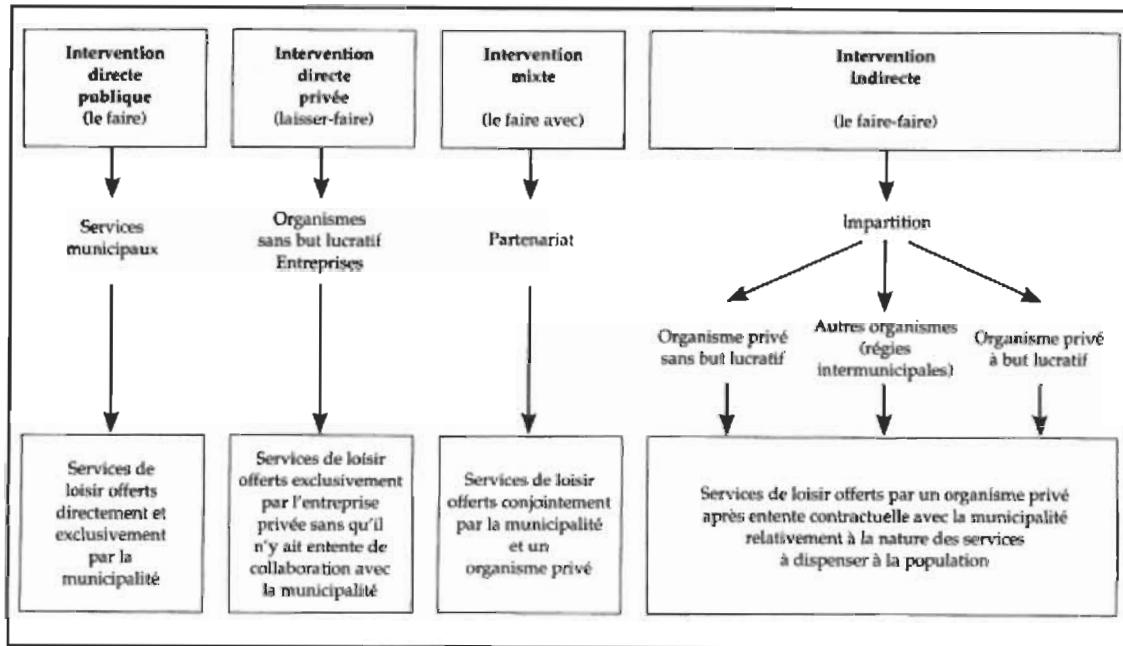


Figure 4. *Modèle d'offre de services en loisir au niveau local (Soubrier, 2000, p. 80)*

L'intervention directe ou le « faire » pour Soubrier, est définie de la même manière que D'Amours (1989) et Gagnon (1996), c'est-à-dire que le service de loisir aux citoyens est offert directement et exclusivement par la municipalité. En empruntant cette voie pour produire les services de loisir à la population, les municipalités doivent assumer plusieurs responsabilités, notamment : planifier les besoins en activités, équipements et espaces verts; entretenir et gérer ces équipements; offrir une programmation d'activités variées et de qualité à la population, etc. (Soubrier, 2000). Dans le modèle d'offre de Soubrier, la planification et la gestion des services de loisir peuvent être partagées à l'interne (interservices). Par exemple, pour l'aménagement des parcs, le service des loisirs peut travailler en collaboration avec le service de la voirie et le service de l'urbanisme ou encore avec le service de la culture pour la programmation d'activités dans les

bibliothèques. Cette façon de faire est apparue dans les années 60 en même temps que les services municipaux de loisir. À cette époque, la municipalité produisait, mettait en œuvre et gérait l'ensemble des services offerts à la population (Soubrier, 2000). Désormais, plusieurs municipalités n'utilisent plus exclusivement ce modèle d'offre puisqu'elles veulent que les citoyens se prennent davantage en main pour ce qui est de l'organisation de leurs loisirs et ainsi répondre à leurs multiples besoins.

Pour ce qui est de l'intervention directe privée aussi appelée « laisser-faire » par Soubrier, ce sont des corporations sans but lucratif ou des entreprises commerciales qui offrent de façon directe des activités de loisir à la population. La municipalité n'offre aucun soutien, n'a aucun pouvoir sur les produits proposés et n'intervient en aucun cas avec l'entreprise ou la corporation, outre que pour exiger qu'elles se conforment aux règles d'urbanisme. C'est le cas des cinémas, des théâtres ou de toute autre entreprise qui offrent des activités de loisir à la population (Soubrier, 2000).

Dans l'intervention mixte (public-privé) ou le « faire-avec », les services de loisir aux citoyens sont offerts conjointement par la municipalité et l'organisme à but ou sans but lucratif. Dans ce partenariat, la municipalité garde généralement les responsabilités reliées à la planification et à la gestion d'un service de loisir. Par exemple, dans l'organisation d'un événement offert à la population, comme la Fête Nationale, la municipalité peut être la responsable de tout ce qui concerne la logistique et la gestion du matériel, tandis que l'entreprise s'occupera de l'élaboration de la programmation et du

volet animation de l'événement (Soubrier, 2000). Il arrive souvent de voir ce genre de collaboration dans les événements sportifs ou les festivals (Soubrier, 2000).

Finalement, l'intervention indirecte ou le « faire-faire » implique, selon Soubrier, une entente contractuelle entre un organisme à but non lucratif (OBNL), un organisme à but lucratif (OBL) ou une régie intermunicipale et la municipalité qui mentionne formellement les obligations de chacun. Lorsque la municipalité décide d'impartir un service, elle se dégage complètement de toutes tâches et responsabilités tout en demeurant « propriétaire » du service ou de l'équipement en question. Soubrier donne l'exemple de la gestion d'un aréna et la tonte de gazon des parcs de la municipalité (p. 82). Il s'agit donc ici de la nuance avec la privatisation comme le précisent D'Amours (1989) et Gagnon (1996).

Tel que mentionné précédemment, le contexte dans lequel œuvrent les services municipaux évolue et les pousse à chercher des alternatives pour la prestation de services publics. Cette recherche d'alternatives vise à fournir des services publics tout en étant plus efficient, à réduire la taille de l'appareil municipal, à réduire les dépenses publiques tout en maintenant la qualité et la quantité de services (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996). Cela a conduit au développement d'un large éventail de formes de prestation de services publics, mais la distinction entre ces dernières demeure imprécise dans la littérature. Cette imprécision a amené les auteurs Glover et Burton (1998) à présenter une typologie décrivant cette gamme d'options de prestation de services publics au Canada. Ils ont déterminé quatre catégories spécifiques de prestation de services publics dans lesquelles

ils ont associé neuf formes de prestation selon la perspective suivante : qui organise, qui paye et qui produit le service (voir tableau 1). Dans la catégorie « Governmental arrangements », les auteurs incluent les formes de prestation de services : « Direct provision », « Arm's-length », « Internal markets » et « Intermunicipal partnerships ». Dans cette catégorie, la municipalité fournit directement le service de loisir et elle détient un haut niveau de contrôle sur la prestation. Dans la catégorie « Cross-sector alliances », les auteurs associent deux formes de prestation de services publics : « Contract » et « Partnership ». Ces formes impliquent une relation contractuelle entre la municipalité et un organisme sans ou à but lucratif. Dans la catégorie « Regulated monopoly » où la municipalité accorde le monopole du service sur le territoire à un organisme à but lucratif ou non, les auteurs incluent la forme de prestation de services publics « Franchise ». Finalement, la catégorie « Diversification » qui regroupe les formes de prestation de services publics « lease » et « sale » où la municipalité délaisse un service public de façon temporaire (bail) ou de façon définitive (vente).

Tableau 1. Typologie des catégories de prestation de services publics de loisir (Glover et Burton, 1998, p. 46-47)

Typologie des catégories de prestation de services publics de loisir			
Catégories	Définition	Formes de prestation de services publics	Qui organise le service? Qui produit le service? Qui paye le service?
« Governmental arrangements »	La municipalité fournit directement le service de loisir et elle détient un haut niveau de contrôle sur la prestation de services.	« Direct provision » « Arm's-length » « Internal markets » « Intermunicipal partnerships »	La municipalité organise, produit et paye à elle seule tout ce qui est relié à la prestation du service public.
« Cross-sector alliances »	Relation contractuelle entre la municipalité et un organisme sans ou à but lucratif.	« Contract » « Partnership »	« Contract » : la municipalité organise et paye la production du service. La production du service est déléguée à un OBL ou un OBNL. « Partnership » : la municipalité organise le service, mais il y a un partage de tâches et de responsabilités pour la production et les coûts du service entre la municipalité et l'OBL ou l'OBNL.
« Regulated monopoly »	La municipalité accorde le monopole du service sur le territoire à un organisme à but lucratif ou non.	« Franchise »	Le service est organisé par la municipalité. La production est sous la responsabilité de la firme privée et le coût du service est payé par le citoyen.
« Diverstiture »	Mode d'intervention dans lequel la municipalité délaisse un service public de façon temporaire (bail) ou de façon définitive (vente).	« Lease » « Sale »	« Lease » : la municipalité organise le service, l'OBL ou l'OBNL produit le service et le citoyen le paye. « Sale » : l'OBL ou l'OBNL organise et produit le service qui est payé par le citoyen.

Il est possible d'associer certaines catégories de cette typologie de Glover et Burton (1998) aux modes d'intervention de D'Amours (1989) et Gagnon (1996). Effectivement, il est possible d'associer la catégorie « Governmental arrangements » au « faire » et celle du « Cross-sector alliances » au « faire-avec » en ce qui concerne le « partnership », et au « faire-faire » concernant le « contract ». Le « Regulated monopoly » est associé au « faire-faire » et finalement la catégorie « Diverstiture » est reliée à la notion de « privatisation ». Dans la catégorie « Diverstiture », Glover et Burton (1998) ajoutent le bail (temporaire) que les autres auteurs ne mentionnent pas dans leur définition de la privatisation.

Johnston et Seidenstat (2007, p. 232) traitent également des modes de prestation de services publics, mais spécifiquement sous forme de privatisation qu'ils classent sous neuf catégories :

Table 1. Privatization Choices

-
1. Load (service) shedding
 2. Asset sales
 3. Franchising
 4. Vouchers, grants and subsidies
 5. Public-private partnerships
 6. Volunteer activities
 7. Contracting in
 8. Contracting out (outsourcing)
 9. Managed competition/competitive contracting

Figure 5. Catégories de privatisation selon Johnston et Seidenstat (2007, p. 232)

Le « contracting out » figure parmi les modes de gestion utilisés en privatisation selon les auteurs Johnston et Seidenstat (2007). Ils définissent le “contracting out” ainsi : « the government entity retains ownership and overall control but employs the private vendor to actually render the service » (p. 235).

Les auteurs vus jusqu'à présent parlent de modes d'intervention. Toutefois, dans un bulletin de l'OQL portant sur le virage vers le partenariat, Thibault (2014) parle plutôt de modes de collaboration utilisés par les services municipaux de loisir. Cet auteur explique qu'il existe trois formes de collaboration : (1) Le partenariat que nous associons au « faire-avec ». Dans ce mode de collaboration, il existe un partage, un échange, une répartition des tâches et responsabilités entre la ville et l'organisme avec ou sans but lucratif. De plus, l'utilisation du partenariat inclut un partage des bénéfices et des inconvénients que peut entraîner la prestation de services de loisir. (2) Lorsque la municipalité mandate un organisme, Thibault (2014) réfère au mode de collaboration par impartition soit le « faire-faire ». (3) Le soutien, quant à lui, est le mode de collaboration par lequel la municipalité reconnaît la valeur de l'organisme et le soutient financièrement ou par le prêt d'un espace physique (par exemple : locaux). Ici, la municipalité soutient l'organisme, elle ne fait pas faire quoi que ce soit en matière de prestation de services de loisir aux citoyens.

En somme, toutes formes d'alternatives concernant la prestation de services publics à l'exception de l'intervention directe (le « faire ») reposent sur un transfert et une externalisation des responsabilités managériales et des tâches de gestion à d'autres des

OBNL ou OBL externes à l'appareil public (De Magälhaes & Freire Trigo, 2017). Cela implique des arrangements, contrats, ventes, ou autres formes de collaboration interorganisationnelle. La présence de ces alternatives démontre que la gestion et le contrôle des propriétés publiques ne sont plus des caractéristiques propres des services publics (De Magälhaes & Freire Trigo, 2017). De plus, les modes d'intervention utilisés par une municipalité pour la prestation d'un service de loisir ne sont pas exclusifs. Effectivement, une municipalité peut choisir d'intervenir en partenariat avec des associations locales pour les activités de loisir comme le hockey ou le baseball. Elle peut également intervenir directement, par l'entremise de son service des loisirs, pour offrir une programmation d'activités (bain libre, bibliothèque, etc.) ou indirectement avec des organismes locaux pour la production d'une activité comme des spectacles culturels (Gagnon, 1996). En somme, l'opérationnalisation de la programmation d'activités de loisir varie d'une municipalité à l'autre. Certains services municipaux choisissent de déléguer ou de partager, en partie ou totalement, la responsabilité avec des partenaires externes (D'Amours, 1987, 1989; Gagnon, 1996; Thibault, 2008; Lavigne, 2013).

Dans le cadre de ce mémoire, l'utilisation de l'impartition pour la prestation de services municipaux de loisir est étudiée. Il est alors pertinent de la définir davantage et de comprendre ses fondements.

2.4 L'impartition

Dans ce présent mémoire, nous nous attardons principalement à l'impartition dans les services municipaux de loisir. Il est possible d'associer l'impartition au « faire-faire » de D'Amours (1989), Gagnon (1996) et de Soubrier (2000) ainsi qu'à la forme de prestation de services publics « contract » de Glover et Burton (1998). En outre, l'impartition peut être associée à l'expression anglaise « contracting-out » de plus en plus utilisée dans les services municipaux (Kitchen, 2004; Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010) y compris ceux de loisir (D'Amours, 1989). Ce mode de gestion est, pour certains auteurs, une forme de privatisation (Johnston & Seidenstat, 2007).

La popularité de l'impartition s'explique par les nombreux changements auxquels font face les organisations (économiques, politiques, technologiques, sociaux, l'accroissement de la concurrence, etc.) (Poitevin et Atallah, 1999). Devenue plus populaire à la fin du dernier siècle dans le but de rendre les organisations plus rentables et plus efficaces. L'impartition fait référence à :

[...] un mode d'externalisation partielle ou complète des fonctions inhérentes en statut d'organisation structurée devant recourir à divers métiers pour réaliser sa mission [...], ce fonctionnement consiste à se procurer, hors du cadre organisationnel, les biens et les services jugés intermédiaires ou instrumentaux par rapport aux finalités de l'entité, plutôt que d'en assurer directement la production au sein de la structure. (Bernier, 2012, p. 1)

La notion d'impartition ou d'externalisation englobe « les décisions et les pratiques visant à confier partiellement ou intégralement à un prestataire externe des

activités, traditionnelles ou nouvelles, qui normalement pourraient être assumées à l'interne » (Bernier, 2012, p. 1).

Le « contracting out » compte parmi les stratégies de réforme du secteur public dans lesquelles le gouvernement engage une entité privée pour fournir un service sous un ensemble de conditions particulières. L'insatisfaction à l'égard de la prestation de services par le gouvernement et la recherche d'un faible coût et d'une alternative de qualité a mené à un mouvement de privatisation [Traduction libre] (Savas, 2005, dans Davashankar, 2018). Cette production à l'externe (l'impartition) implique un contrat qui permet de mettre en place des mécanismes ou des critères qui incitent à la performance et qui permettent donc d'être plus efficace. Pour être efficace, le contrat devrait respecter de multiples conditions dont un examen attentif du type de produit et de service offert, du contexte, des règles du contrat et de la dynamique lors de sa mise en œuvre. Le contrat devrait également pouvoir inciter les organisations mandataires à adopter un comportement engagé et responsable (Dayashankar, 2018).

À la fin de son article, Dayashankar (2018) rappelle que l'interaction entre la conception du contrat, les conditions contextuelles et sa mise en œuvre détermine le comportement des mandataires. Il ajoute que la conception et la mise en œuvre des contrats peuvent être contrôlées dans une certaine mesure. Cependant, le résultat de l'interaction entre ces trois éléments et les conditions contextuelles demeure difficile à déterminer. Par conséquent, l'auteur établit que les contrats devraient avoir la souplesse requise en ce qui concerne la gouvernance (p. 294).

Les services publics, notamment dans le secteur municipal, optent de plus en plus pour l'impartition (Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010). Effectivement, dans le milieu des années 90, le service public québécois augmentait de 27% la valeur des contrats accordés en impartition. Cela équivaut à plus d'un demi-milliard de dollars accordés en contrats (Gonzalez, 1999). Quelques années plus tard, en 2008, « les municipalités, les municipalités régionales de comté (MRC), les communautés métropolitaines et les organismes sous le contrôle des municipalités ont dépensé quelque huit milliards de dollars sous la forme de contrats octroyés à l'entreprise privée », permettant ainsi l'acquisition de biens durables et non durables, de services techniques et professionnels et l'exécution de travaux de construction, de réparation et d'entretien (Belley, 2010, p. 1). Voyons voir plus en détail les particularités de l'impartition dans les services municipaux.

2.4.1 L'impartition dans les services municipaux

L'impartition dans les services municipaux implique plus précisément un transfert de responsabilités et des tâches de la municipalité vers un OBNL ou OBL (D'Amours, 1989) qui peut prendre la forme de contrat ou d'entente de co-production (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996). Le contrat est en quelque sorte le « prolongement de la municipalité et le moyen par lequel celle-ci rend possible l'exécution d'une partie plus ou moins importante de sa mission » (Belley, 2010, p. 1).

Dans ce mode d'intervention, la municipalité organise la prestation du service et la finance (en argent ou en services), mais la production revient à un organisme à but ou

sans but lucratif (Glover et Burton, 1998; Ohemeng & Grant, 2014). En d'autres termes, la municipalité conserve la responsabilité de la prestation du service, mais embauche des acteurs externes pour produire le service (Nemec, 2002 dans Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010; Johnston & Seidenstat, 2007). À l'aide d'un contrat, la municipalité paye une entreprise à but lucratif ou non, afin que cette dernière fournisse un niveau de qualité et de quantité de service public. Le citoyen, par le biais des frais d'utilisation ou des taxes qu'il doit débourser, paye la municipalité et celle-ci verse, à son tour, une somme au fournisseur du service (Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010). Ici, il n'y a pas de partage de responsabilités, de tâches et de coûts de production comme dans la forme de prestation de services « partnership » mentionnée dans la typologie de Glover et Burton (1998) ou du « faire-avec » de D'Amours (1989) et Gagnon (1996). C'est un transfert de responsabilités de gestion à un OBL ou un OBNL en matière de prestation de services municipaux de loisir aux citoyens (Gagnon, 1996).

Dans le secteur qui nous intéresse, ces ententes par impartition sont surtout utilisées dans le domaine événementiel, soit dans l'organisation de fêtes, de festivals ou d'événements ponctuels (Lavigne, 2013). De plus, certaines municipalités délèguent aussi, à des centres communautaires, leurs responsabilités pour l'animation d'un secteur ou d'un quartier. L'impartition est aussi utilisée par certaines municipalités dans l'organisation des camps de jour, en plus de la construction, l'aménagement et l'opération d'infrastructures (Jang, 2006; Lavigne, 2013). L'impartition implique un contrat mentionnant : les objectifs généraux; les grandes orientations; les mécanismes de reddition de comptes; les résultats attendus par la ville; la durée de celui-ci; certains

critères et paramètres (performance, qualité de services, coûts de production, pénalités en cas de dérogation, etc.), le montant versé à l'organisme pour la gestion du service (Poitevin, 1999; Thibault, 2014). Brown, Potoski et Slyke (2016) ajoutent que le contrat devrait inclure les règles de gouvernance qui touchent aux aspects de la relation.

Donc, la municipalité garde un certain contrôle sur la prestation de services présents sur son territoire (Johnston & Seidenstat, 2007; Thibault, 2014) et dans une certaine mesure, un meilleur contrôle des dépenses (Bailey, 1999 dans Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010).

Dans leur mandat, les municipalités doivent planifier, mettre en œuvre, contrôler et faire le suivi de diverses opérations (juridiques, techniques, financières et administratives) (Belley, 2010). Dans un tel cas, l'auteur avance que le recours à l'impartition permet de compléter les connaissances et l'expertise à l'interne. De plus, délaissant la gestion des tâches et des responsabilités à des OBL ou OBNL, la municipalité améliore généralement à court terme les conditions de son fonctionnement général et quelques fois de son rendement. L'impartition permet aussi de consacrer les ressources de la municipalité, entre autres, à « des activités qui sont estimées avoir le potentiel d'accroître la réflexion stratégique et l'innovation » (Bernier, 2012, p. 2).

Certes, l'impartition permet aux municipalités de garder le contrôle sur la prestation de services, mais elle permet aussi de dynamiser la communauté locale de façon renouvelée, notamment en favorisant les initiatives du milieu et la prise en charge de ce dernier. Ainsi, l'impartition contribue également à resserrer les liens entre les

municipalités, les organismes et les associations (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996). De plus, elle permet la production à moindre coût des services offerts aux citoyens, grâce, notamment, à une diminution des dépenses reliées à la main-d'œuvre (D'Amours 1989; Gagnon, 1996).

En effet, il y a de nombreux bénéfices potentiels pour les services municipaux (réduction des coûts (si le mandataire est un OBNL selon Jang (2006)), flexibilité organisationnelle, accès à une expertise de pointe, etc.) ayant recours à l'impartition (Auber, Patry et Rivard, 1999a). Johnston et Seidenstat (2007) mentionnent ces bénéfices et ajoutent les suivants : dans le « contracting out », l'organisation publique peut participer à la conception et à la surveillance de la production, les mandataires ont souvent plus de moyens pour faire des levées de fonds et prendre des risques; face à une pression budgétaire et à la possible coupure d'un service, la décision de privatiser est souvent mieux perçue par la population. Toutefois, certains auteurs mentionnent que les municipalités qui adoptent l'impartition font face à des défis, entre autres liés à l'imputabilité (Gagnon, 1996; Peters, 2009; Peters, 2011; Tindal & Tindal, 2009). Effectivement, la délégation ne décharge pas les acteurs publics de leurs responsabilités face aux citoyens. L'ajout d'un intermédiaire entre les élus et les citoyens, la multiplication des voies afin d'offrir un service à la population et le désir d'autonomie des prestataires de services dans leur fonctionnement rendent le responsable du service difficilement identifiable (Peters, 2009), même si, selon Belley (2010), la municipalité demeure la seule responsable de ses équipements et de ses services. L'impartition demande alors une gestion rigoureuse du processus contractuel.

Parmi les autres défis qu'entraîne l'utilisation de l'impartition, il y a la perte d'une expertise qui peut s'avérer coûteuse à se réapproprier dans le cas où la municipalité décide de revenir à un mode d'intervention « direct » (Gagnon, 1996). En plus, si la municipalité décide de reprendre une activité impartie, elle doit s'attendre à un certain délai avant de retrouver un bon niveau de performance (Gagnon, 1996; Bernier, 2012). De plus, dans l'impartition réside un certain défi, soit celui d'être en mesure d'identifier différents niveaux de coûts possibles et non pas de deviner le montant véritable des coûts de production lorsque vient le temps de rédiger le contrat (Poitevin, 1999).

D'ailleurs, Dayashankar (2018) résume en trois points les raisons pour lesquelles la rédaction d'un contrat demeure un défi. 1) Il demeure presque impossible de prévoir tous les événements futurs dans un monde complexe et rempli d'imprévus. Face à l'incertitude, les parties ont un choix limité et doivent contracter sans informations adéquates quant aux coûts et au rendement. 2) La négociation de tous les événements qui pourraient se dérouler demeure difficile, d'autant plus qu'il n'est peut-être pas possible de les décrire dans un vocabulaire compris par les deux parties. 3) Il est extrêmement difficile de rédiger toutes les conditions éventuelles d'un contrat de sorte qu'elles soient interprétées et appliquées par le mandataire dans le même esprit (p. 283).

En plus de ces défis, il existe des inconvénients à l'utilisation de l'impartition comme mode de gestion. Effectivement, cette dernière affecte la relation entre l'appareil municipal, on parle ici des élus ou des fonctionnaires, et les citoyens par l'absence de lien direct entre ceux-ci au travers la prestation de services (Tindal & Tindal, 2009). Certains

auteurs soulèvent la perte du caractère public du service. Effectivement, l'utilisation de différentes formes de gestion alternatives pourrait s'écartier du modèle public traditionnel, affecter négativement le lien entre acteurs municipaux (élus et fonctionnaires) et la société civile et ainsi réduire le caractère public du service (De Magālhaes & Freire Trigo, 2017). La mission fondamentale des services municipaux pourrait alors être affectée. D'autres auteurs mentionnent même que le manque de transparence dans l'émission d'un contrat augmente le risque de corruption (Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010). Pour Gonzalez (1999), l'impartition permet aux services municipaux de diminuer les coûts de production, mais elle entraîne également des pertes d'emplois, des diminutions de salaire et de conditions de travail (Gonzalez, 1999). Finalement, pour certains auteurs, la décision d'impartir entraîne certaines conséquences négatives au niveau des coûts (coûts de transition et de gestion des imprévus), des contrats (litiges, difficultés à évaluer la qualité du service offert, détérioration de la qualité des services offerts par le fournisseur), des compétences de l'organisation (perte de compétences et de capacité d'innovation) et du climat organisationnel (perte de légitimité et perturbation de l'organisation) (Auber, Patry et Rivard, 1999a).

Ces multiples défis et ces nombreuses conséquences négatives ne signifient pas qu'il faut renoncer à la décision d'impartir la production d'un service. Cela implique plutôt que les services municipaux doivent mettre en place des mécanismes pour évaluer et pour gérer le risque de la prestation d'un service en impartition (Auber, Patry et Rivard, 1999a).

Les raisons pour lesquelles les services municipaux, incluant le service de loisir, décident de se tourner vers l'impartition sont nombreuses. Effectivement, les services municipaux peuvent opter pour ce mode d'intervention afin d'alléger le service de loisir de certaines tâches et responsabilités, de réduire les dépenses publiques, d'accéder à une expertise de pointe et de réduire la masse salariale, permettant ainsi d'être plus rentable ou encore d'innover (D'Amours, 1989; Auber, Patry, et Rivard, 1999b; Ohemeng & Grant, 2014). De plus, de nombreuses municipalités pourraient décider de s'impartir d'un service pour être plus efficaces (Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010; Ohemeng & Grant, 2014). Les services municipaux pourraient également être tentés d'utiliser l'impartition en raison de l'accroissement des responsabilités de la municipalité depuis les années 80 ou en conséquence de la rareté des ressources disponibles (Gagnon, 1996). Ainsi, en adoptant ce mode d'intervention, les municipalités s'assurent d'une efficience économique et d'une réduction des dépenses publiques (Gagnon, 1996; Lavigne, 2013). Finalement, les services municipaux entreprennent le virage de l'impartition pour avoir une plus grande rationalisation des fonctions, des ressources et des conséquences pour faire face à un contexte économique, politique et social en constant changement (Thibault, 2014). Ce contexte influence également le travail du professionnel en loisir qui, en impartition, exerce le poste de « surveillant expert » représentant les intérêts de la ville (Thibault, 2014).

2.5 Les tâches et les fonctions du professionnel en loisir

Comme mentionné à maintes reprises, les changements technologiques, économiques, politiques et sociaux qui s'opèrent constamment dans la société occasionnent des transformations dans les municipalités, notamment dans les services municipaux de loisir. Effectivement, le rôle de ces services s'est élargi forçant les municipalités à faire « autrement » et obligeant les professionnels en loisir à développer de nouvelles expertises (Roussel, 2008). De plus, les fonctions de ces services se sont modifiées et, par la même occasion, les tâches des professionnels en loisir aussi (Roussel, 2008).

Il n'y a pas que l'évolution constante de la société qui entraîne des modifications sur les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant dans le domaine du loisir municipal. Il existe en effet plusieurs retombées à l'utilisation de l'impartition, certes sur les services municipaux, mais aussi sur le professionnel en milieu municipal. De façon générale, le rôle du professionnel municipal a changé. Il joue désormais un rôle moins important sur le terrain puisqu'il existe plusieurs autres organisations qui y œuvrent (Tindal & Tindal, 2009). Il voit alors son travail sur le terrain réduit et son travail « administratif » augmenté. En loisir, l'utilisation de l'impartition dans la prestation de services municipaux entraîne une révision des tâches du professionnel (D'Amours, 1989). Ces dernières seront ainsi appelées à changer (Thibault, 2014). Toutefois, ces tâches ne semblent pas identifiées dans la littérature outre que Thibault (2014) dans son bulletin de l'Observatoire québécois du loisir dans lequel il mentionne qu'en impartition, le professionnel en loisir a comme tâches de définir un mandat, le superviser et l'évaluer.

La littérature ne donnant pas accès à une liste exhaustive des tâches du professionnel œuvrant en loisir municipal, nous nous tournons vers les fonctions et les compétences qui elles, sont disponibles. Les tâches découlent des fonctions (Arbour, 2015). Certains auteurs ont traité des fonctions du professionnel en loisir et des compétences qui y sont associées. C'est le cas de Thibault (2008) qui propose six fonctions dans son ouvrage sur le loisir public et civil au Québec : (1) Leadership et médiation sociale; (2) Communication; (3) Soutien; (4) Planification, mise en œuvre et évaluation; (5) Gestion des ressources et (6) Veille stratégique.

Le leadership et médiation sociale regroupe les notions de concertation, partenariat, participation, accessibilité et équité. À l'intérieur de cette fonction, le professionnel en loisir est appelé à être un leader dans sa communauté et doit être en mesure de mobiliser son réseau. Il est un médiateur en situation de conflit et travaille davantage dans une optique d'entraide plutôt que compétitive.

Pour ce qui est de la fonction « communication », Thibault (2008) inclut dans celle-ci les notions d'information, de promotion et de consultation au sujet des services et des ressources en loisir. Ici, la communication est bidirectionnelle. Le professionnel en loisir est appelé à diffuser et promouvoir les activités de loisir, mais également à être à l'écoute et comprendre les besoins et les attentes des différentes clientèles. Il cherche alors la bonne information à transmettre et à la diffuser par les bons canaux. Il favorise également la participation citoyenne et la consultation publique.

La reconnaissance, le coaching, et l'appui matériel, financier et logistique des organisations et des personnes sont des notions que Thibault (2008) inclut dans la fonction « soutien ». Dans ce cas-ci, le professionnel en loisir est en mode « faire-avec ». Il soutient le milieu, il est un mentor pour les organisations, il est un catalyseur d'initiatives, il amène les gens à développer leurs compétences et il s'assure que tout se déroule bien. Dans cette fonction, le professionnel en loisir est appelé à jouer un rôle de coach capable de transmettre son savoir et dont sa mission est de conseiller, guider, former, confronter et donner plus de pouvoir aux individus. Il aide, reconnaît et appuie alors les initiatives citoyennes. Il est également un analyste capable de comprendre son environnement et de prendre de bonnes décisions.

La fonction de planification, mise en œuvre et évaluation regroupe tout ce qui touche au développement, à la mesure de la qualité et la mise à jour de politiques, projets, programmes et services. À l'intérieur de cette fonction, le professionnel en loisir est un entrepreneur, c'est-à-dire qu'il initie les nouveaux projets. Il doit donc avoir de bonnes idées et une forte créativité. De plus, il doit être stratégique dans le développement de son projet, plus précisément, il doit avoir une bonne connaissance de l'organisation et de sa mission pour être en mesure de bien positionner le projet. Finalement, dans cette fonction, le professionnel doit faire l'évaluation de projets, ce qui demande, a priori, l'identification d'objectifs dans le processus de planification.

La cinquième fonction du professionnel en loisir réfère à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elle regroupe les activités reliées au développement et à la supervision des ressources salariées et bénévoles ainsi qu'à la gestion des finances, des espaces et des équipements.

Finalement, la sixième fonction, la veille stratégique, constitue pour Thibault (2008) tout ce qui a trait à la connaissance et à l'analyse régulière des personnes, des environnements et des pratiques de loisir pour assurer la pertinence des programmes, des ressources et des services déjà en place ou en voie de l'être. Dans le cadre de cette fonction, le professionnel en loisir doit être proactif et réactif. Il doit se tenir à l'affût de ses environnements, connaître les nouvelles tendances dans le domaine et être en mesure de s'adapter. Il doit donc constamment analyser les environnements, les pratiques et les clientèles pour s'assurer de la pertinence de ses actions.

En 2011, Thibault ajoute une septième fonction dans un bulletin de l'OQL portant sur le professionnalisme en loisir. Cette septième fonction du professionnel en loisir selon Thibault (2011) concerne spécifiquement l'élaboration de politiques. Dans cette dernière, le professionnel en loisir doit posséder l'ensemble des connaissances et des compétences en matière de politiques propres à l'offre de services ainsi qu'au fonctionnement des réseaux et des organisations en loisir.

Enfin, dans les résultats de son étude sur les compétences attendues chez les diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services de loisir municipaux, Arbour (2015) corrobore la pertinence du modèle de Thibault pour le

loisir municipal et ajoute une huitième fonction, celle de l'identité professionnelle. Cette fonction est reliée à deux compétences soit : (1) s'engager dans une démarche de développement professionnel et (2) agir de manière éthique et responsable dans la réalisation de ses fonctions.

En 2018, dans un chapitre de livre collectif, Thibault traite des rôles et des compétences du professionnel en loisir. À l'intérieur de ce chapitre, il reprend les mêmes fonctions qu'en 2008 et 2011, mais apporte quelques précisions ou éléments nouveaux à ces dernières. Il reprend également la fonction « éthique professionnelle » amenée par la recherche d'Arbour (2015). Thibault (2018) relie parfois des tâches à certaines fonctions du professionnel en loisir. La présente étude permettra de bonifier ces tâches et de voir si ce sont les mêmes pour le professionnel œuvrant dans les services municipaux de loisir utilisant l'impartition.

Pour la fonction « leadership et médiation sociale », Thibault (2018) ajoute que le professionnel en loisir doit faciliter la coopération, la concertation et le travail d'équipe.

Pour ce qui est de la communication, l'auteur soulève les défis auxquels fait face le professionnel en loisir avec la modernisation de l'information, particulièrement avec l'utilisation d'internet. Thibault (2018) mentionne également que dans cette fonction, le professionnel en loisir doit mettre les organisations et les personnes en communication afin que certains puissent se concerter et coopérer pour mieux servir la population. Désormais, cette tâche fait partie du quotidien des professionnels en loisir, surtout dans le milieu municipal.

Quant à la fonction « soutien », Thibault (2018) ajoute que la gestion de sous-traitance et de programmes de subventions représente désormais une tâche courante et de plus en plus fréquente dans le travail des professionnels en loisir, ce qui ouvre la porte à certaines notions associées au « faire-faire ».

Pour ce qui est de la fonction « planification, mise en œuvre et évaluation », Thibault (2018) garde sensiblement la même définition qu'en 2008, mais précise que celle-ci suit, de manière générale, les principes et les techniques de la gestion par résultat ou de la gestion de projet pour produire avec efficacité et efficience l'expérience de loisir. Il soulève également l'importance de démontrer, dans l'évaluation, l'efficacité et l'efficience surtout dans le contexte actuel où les ressources sont comptées. Démontrer la performance est désormais essentiel pour s'assurer du renouvellement et du développement des services. Il mentionne finalement que l'évaluation ne se résume pas qu'à observer la satisfaction ou le sourire des participants, mais qu'elle demande d'établir initialement des indicateurs mesurables et observables pour apprécier de façon qualitative et quantitative la qualité et la performance.

Pour la fonction « gestion des ressources », Thibault (2018) souligne qu'en plus de la gestion matérielle, financière et humaine, le professionnel en loisir, depuis quelques années, est appelé à faire de la gestion d'infrastructures dans laquelle il doit assurer la qualité, la mise en marché et l'opérationnalisation des services ainsi que le suivi des budgets des installations. Thibault (2018) associe certaines tâches à la fonction « gestion financière » : établir et justifier le financement public; établir des partenariats publics-

privés; établir des tarifications; planifier les collectes de fonds. Pour la gestion des ressources humaines, les tâches sont d'assurer le développement et la promotion du bénévolat, d'adapter le recrutement et l'encadrement des bénévoles au contexte actuel ainsi que d'assurer le déploiement et la mobilisation des ressources salariées.

Selon Thibault (2018), la fonction « veille stratégique » doit obligatoirement faire partie du travail du professionnel en loisir pour intervenir sur les problèmes sociaux dans sa communauté. Effectivement, la veille stratégique permet d'être informé, de comprendre, d'anticiper et de prévenir en quelque sorte les problèmes sociaux et d'être mieux outillé pour intervenir auprès de ceux-ci. De plus, le professionnel en loisir doit faire de la veille stratégique afin de justifier et démontrer la pertinence de ses actions, de celles de son organisation et des organismes qu'il soutient pour justifier son leadership.

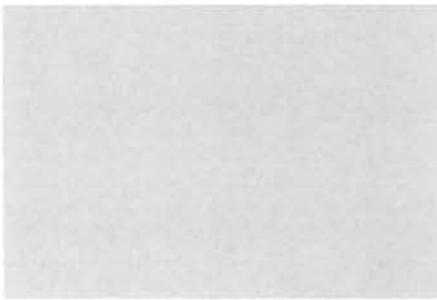
Dans la fonction « élaboration de politiques », ajoutée aux six autres par Thibault en 2011, le professionnel en loisir a comme tâches d'élaborer, de mettre à jour, d'appliquer et d'évaluer les politiques, notamment celle centrée sur la reconnaissance et le soutien des associations, organismes ou bénévoles.

Finalement, Thibault (2018) reprend la fonction « identité professionnelle » (éthique) amenée par Arbour (2015) en ajoutant quelques précisions : « dans son processus de réflexion, le professionnel en loisir doit respecter des valeurs qui guident une pratique saine et sécuritaire qui mène à des interventions appropriées et respectueuses » (p. 188).

Le tableau suivant présente les éléments retenus dans le cadre de cette recherche. Il expose les fonctions et les compétences qui y sont reliées selon Thibault (2008, 2011 et 2018) et Arbour (2015) précisées dans les derniers paragraphes. De plus, il présente parfois quelques tâches associées aux différentes fonctions définies par Thibault (2018).

Tableau 2. Fonctions du professionnel en loisir, compétences et tâches qui y sont associées

Fonctions du professionnel en loisir, compétences et tâches qui y sont associées (Thibault, 2008, 2011 et 2018)		
Fonctions	Compétences	Tâches
Leadership et médiation sociale	Compétences reliées à la concertation, à la coopération, au partenariat, à la participation, à la consultation et au travail d'équipe.	Établir des coopérations durables; gérer des conflits.
Communication	Compétences reliées à la mise en communication, à la diffusion de l'information et à la promotion au sujet des services de loisir.	Mettre en communication les personnes et les organisations pour favoriser la concertation et la coopération.
Soutien	Compétences reliées au coaching, à l'animation, à la gestion de la sous-traitance et aux programmes de subvention, à l'appui matériel, financier et logistique.	Gérer la sous-traitance et les programmes de subvention.
Planification, mise en œuvre et évaluation	Compétences reliées à la gestion par résultat, à la planification et à la gestion de projet appliquées aux programmes et activités de loisir en développement.	Établir des indicateurs mesurables et observables pour évaluer la qualité et la performance.
Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures	Compétences reliées à la gestion des infrastructures, à la supervision des ressources salariées, bénévoles, financières et matérielles.	Gestion des infrastructures : Assurer la qualité, la mise en marché et l'opérationnalisation des services; faire le suivi des budgets d'installations. Gestion des ressources financières : établir et justifier le financement public; établir des partenariats public-



Analyse et veille stratégique

Compétences reliées à la connaissance et à l'analyse de façon régulière des personnes, des environnements et des pratiques de loisir.

privé; établir des tarifications; planifier les collectes de fonds.

Gestion des ressources humaines : Assurer le développement et la promotion du bénévolat; adapter le recrutement et l'encadrement des bénévoles; assurer le déploiement et la mobilisation des ressources salariées.

Fonctions du professionnel en loisir, compétences et tâches qui y sont associées (Thibault, 2011 et 2018)

Fonctions	Compétences	Tâches
Élaboration de politiques	Compétences reliées aux connaissances, à l'élaboration et à l'application des politiques propres à l'offre de services de loisir.	Élaborer, mettre à jour, appliquer et évaluer les politiques.

Fonctions du professionnel en loisir, compétences et tâches qui y sont associées (Arbour, 2015; Thibault, 2018)

Fonctions	Compétences	Tâches
Identité professionnelle	Compétences reliées au développement professionnel et éthique en loisir. Non mentionnée Le professionnel s'engage dans une démarche de développement de l'identité professionnelle dans le respect des valeurs (accessibilité, équité, gouvernance participative, sécurité) qui guident ses actions.	

2.6 Opérationnalisation du cadre conceptuel

La présente recherche permettra d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel en loisir, plus précisément lorsque l'impartition est utilisée.

Comme il n'existe dans la littérature aucun modèle joignant toutes les variables ciblées dans cette recherche, la modélisation présentée à la Figure 6 est une élaboration inspirée essentiellement du domaine de l'administration publique. Sa création fait suite à la lecture ainsi qu'à l'analyse des différentes références sélectionnées pour la rédaction du cadre conceptuel et permet de justifier la pertinence et l'ordonnancement des concepts (voir Figure 6).

En effet, il est démontré dans ces références que l'environnement (économique, social, technologique et politique) dans lequel évolue le service municipal influence les façons de gérer des services municipaux, plus précisément les services de loisir. Les modes de gestion retenus dans le cadre de cette recherche sont : le « faire-avec », le « faire-faire » et le « faire ». La privatisation ou le « laisser-faire » n'est pas représenté dans le modèle, car il n'est pas considéré comme un mode de gestion pertinent pour l'analyse puisque la municipalité se départit en totalité du service et qu'il n'y a aucun échange avec la municipalité.

Le mode de gestion « faire-avec » est relié au service municipal de loisir avec une flèche à double sens, car dans ce dernier, il y a un échange de responsabilités et un partage des activités de production et de gestion entre la municipalité et l'OBNL reconnu par celle-ci ou l'OBL.

Le « faire » est relié par une flèche à sens unique, car dans ce mode de gestion, le service municipal assume à lui seul et directement l'ensemble des fonctions de gestion nécessaire à la prestation de services publics.

Le « faire-faire » quant à lui est relié au service municipal de loisir par une flèche à sens unique et pointillée, car ce dernier est considéré comme un mode de gestion indirecte. Effectivement, dans ce mode de gestion, la municipalité organise et finance la prestation de services, mais l'ensemble des autres activités de gestion (par exemple : la production) revient à un OBNL ou un OBL. Donc la municipalité conserve le contrôle, mais émet un contrat à des entreprises externes à l'appareil municipal pour produire le service à la population. Ce qui justifie la pertinence de la flèche pointillée à sens unique et l'emplacement de ce mode de gestion à l'extérieur du service municipal. Aussi, tout ce qui concerne le « faire-faire » est en gras dans le modèle, car la présente recherche s'intéresse plus particulièrement à ce dernier, sans pour autant délaisser les autres.

Finalement, toujours selon la littérature consultée pour élaborer le cadre conceptuel, les modes de gestion utilisés par les services municipaux de loisir, notamment l'impartition, modulent les fonctions et les tâches du professionnel qui y œuvre (D'amours, 1989; Roussel, 2008; Tindal & Tindal, 2009; Thibault, 2014).

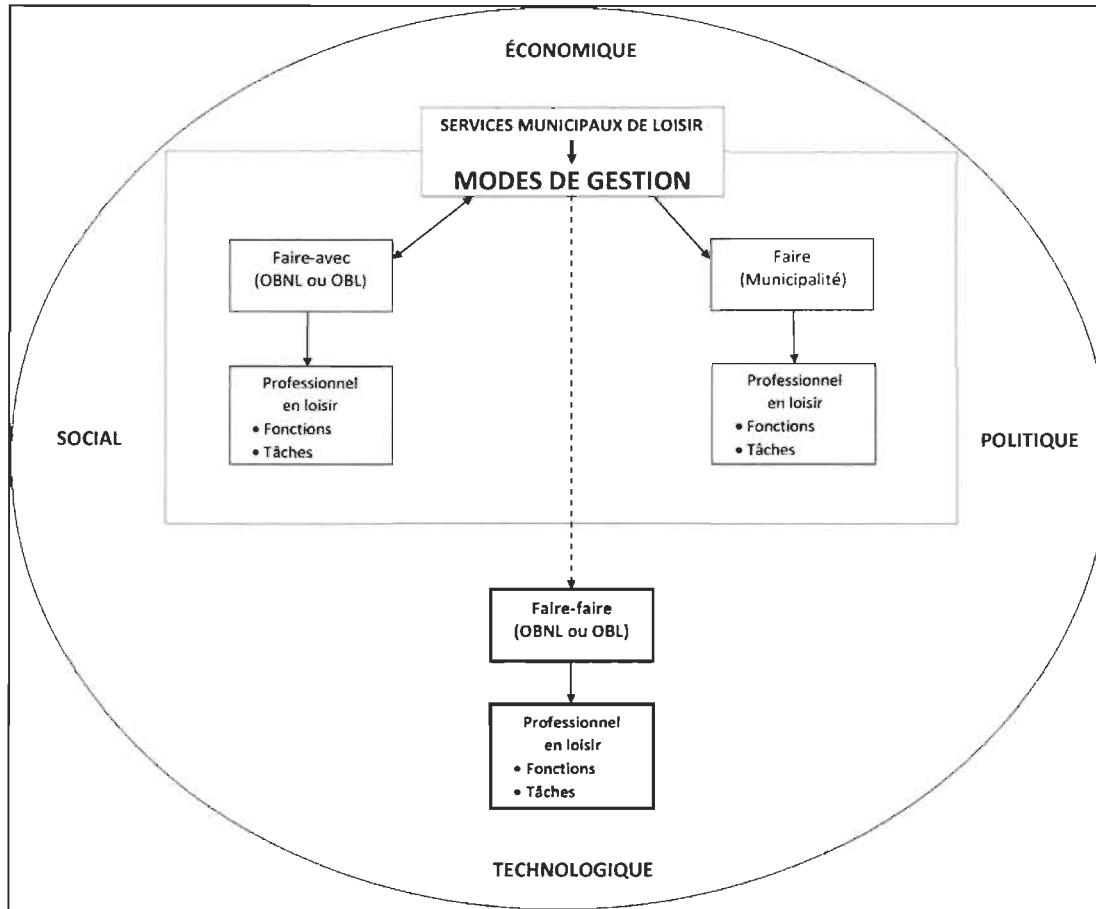


Figure 6. Modèle des modes de gestion dans les services municipaux de loisir

2.7 Objectifs de la recherche

Comme précisé, l'impartition dans les services municipaux entraîne une modification du travail du professionnel œuvrant en loisir municipal (D'Amours, 1989; Tindal & Tindal, 2009; Thibault, 2014). Malgré l'ampleur de ce phénomène, il n'existe, à notre connaissance, aucune recherche traitant spécifiquement des fonctions et des tâches du professionnel dans le domaine du loisir municipal en contexte d'impartition. Toutefois, quelques auteurs ont traité des tâches professionnelles des techniciens d'intervention en loisir et des récréologues œuvrant dans les installations affiliées à la Fédération québécoise du loisir en institution (Roussel et al. 2012), des fonctions du professionnel en loisir (Thibault, 2008 et 2011), des fonctions du directeur (Gagnon, 1996; Pronovost, 1997) et des compétences du professionnel en loisir municipal (Roussel, 2010; Arbour, 2015).

De plus, peu d'articles scientifiques traitent spécifiquement des modes d'intervention en loisir au Québec. Ce sont davantage des ouvrages de type essai ou monographie qui sont produits. Les quelques articles scientifiques disponibles traitent des avantages ou des retombées en général (D'Amours, 1989), de la perspective économique du « contracting-out » de façon générale (McDavid & Clemens, 1995; Petersen, Houlberg & Christensen, 2015) ou en loisir (Jang, 2006), de l'efficacité de la sous-traitance (Mikusova Merickova, Nemec & Vozarova, 2010; Dayashankar, 2018), de comment l'utilisation d'un contrat affecte le caractère public du service (Johnston & Seidenstat 2007; De Magalhaes & Freire Trigo, 2017) et du partenariat comme mécanisme de gouverne (Coston, 1998; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). De plus, ils ne sont pas spécifiquement dans le domaine du loisir, à l'exception de D'Amours en 1989 et de Jang en 2006 qui se concentrent que sur l'aspect économique, ou datent de plusieurs

années. Il devient alors pertinent d'étudier l'impartition et ses répercussions sur les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir.

Le principal objectif de cette recherche est donc d'identifier et de décrire les fonctions ainsi que les tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir adoptant l'impartition comme mode de gestion. Ainsi, il sera possible de dresser un portrait plus spécifique des fonctions et des tâches du professionnel en contexte d'impartition, en plus de bonifier ou de modifier celles déjà disponibles dans la littérature. Les objectifs secondaires de cette étude sont de 1) décrire davantage le contexte d'impartition dans le domaine du loisir municipal en explorant les raisons, les avantages, les inconvénients, les défis et le contenu des contrats et de 2) comparer l'impartition aux autres modes de gestion utilisés par les services municipaux de loisir.

2.8 Pertinence scientifique et sociale

Dans un premier temps, la pertinence scientifique de la recherche se justifie par le fait que peu d'études scientifiques, du moins québécoises et récentes, ont investigué le sujet des modes d'intervention dans les municipalités. Ce sont surtout des ouvrages traitant des fondements de ce mode d'intervention et de ses spécificités sans toutefois avoir soumis au contexte empirique les concepts proposés.

Finalement, pour le milieu de la pratique, cette recherche permettra d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel dans le cadre d'une gestion par l'impartition, connaissances essentielles à une meilleure compréhension de la gouvernance du loisir public qui ne sont pas disponibles actuellement.

Les fonctions du professionnel en loisir évoluent au rythme des changements sociaux, économiques, politiques et technologiques qui affectent les pratiques, les attentes et les standards de la population en matière de loisir (Thibault, 2018). Il est alors d'autant plus pertinent d'effectuer la présente recherche qui pourrait également mener à l'identification de nouvelles composantes dans les fonctions du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir utilisant l'impartition comme mode de gestion.

Chapitre 3 - Cadre méthodologique

Ce chapitre est consacré à la démarche méthodologique effectuée pour mener à terme notre recherche. Il présente, dans un premier temps, une description des procédures de collecte de données privilégiées dans cette étude telles que la stratégie de recherche, la population à l'étude, la stratégie d'échantillonnage, la méthode, l'instrument de collecte des données et l'opérationnalisation des variables. Dans un deuxième temps, ce chapitre présente les procédures d'analyse et de traitement des données. Il est question ici de la validité du devis, des modalités d'analyse des données et des considérations éthiques respectées pour assurer la protection des droits des participants à cette étude.

3.1 Description des procédures de collecte de données

Cette section présente le type d'étude, l'approche et la stratégie de recherche privilégiée pour mener cette étude. De plus, cette section décrit la population à l'étude et la stratégie d'échantillonnage retenue pour collecter les données.

3.1.1 Stratégie de recherche privilégiée

L'étude descriptive qualitative a été privilégiée pour atteindre les objectifs de la présente recherche visant à identifier et à décrire les fonctions ainsi que les tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition comme mode de gestion.

Cette étude s'inscrit dans une approche qualitative simple (Fortin & Gagnon, 2016). Selon Fortin et Gagnon (2016), « la recherche descriptive qualitative est une méthode idéale pour décrire les expériences personnelles et les réponses des personnes à

un événement ou à une situation » (p. 200). Cette dernière s'avère un choix approprié pour mener la présente étude, car elle vise en effet à identifier et à décrire les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir dans un contexte où le sujet est peu étudié dans la littérature. De plus, cette approche est recommandée lorsqu'une étude vise à décrire sommairement un phénomène où l'accent est moins mis sur l'interprétation (Fortin & Gagnon, 2016). Elle a aussi comme but de fournir un résumé compréhensif d'un événement ou d'une situation (Fortin & Gagnon, 2016). Cela concorde d'autant plus avec les objectifs de recherche, puisqu'elle vise à décrire ainsi qu'à identifier des fonctions et des tâches et non à dégager des significations qui demandent une interprétation.

3.1.2 Population à l'étude et stratégie d'échantillonnage

L'étude s'intéresse aux fonctions et aux tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition. De ce fait, la population à l'étude est les professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir. D'entrée de jeu, il est pertinent de faire la distinction entre le professionnel en loisir et le récréologue. Le professionnel en loisir exerce une profession dans le domaine du loisir ce qui ne dépend pas d'une formation académique en loisir précisément. Le récréologue, quant à lui, est le titre qu'apporte l'obtention d'un diplôme universitaire de niveau baccalauréat en loisir, culture et tourisme, ou anciennement récréologie. Le titre de récréologue relève donc de la formation académique et le professionnel exerce une profession dans le domaine du

loisir. Or, dans cette étude, la population est les professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir, ce qui inclut les récréologues de formation.

Puisqu'il est impossible de mener la recherche auprès de l'ensemble de la population, faute de ressources (effectifs, temps, revenus), la population accessible pour la présente recherche est composée de tous les professionnels œuvrant au sein du service municipal de loisir de municipalités de 25 000 à 99 999 habitants ($N = 35$ municipalités). Plus précisément, l'échantillon retenu compte huit professionnels travaillant au sein du service municipal de loisir des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants parmi les 35 municipalités de la population accessible. La taille de l'échantillon fut déterminée par le principe de saturation des données qualitatives. Selon Guest, Bunce et Johnson (2006), lorsque la population est homogène, que les objectifs sont précis et que les entrevues sont plutôt structurées, huit entrevues peuvent suffire pour qu'il y ait saturation des données, ce qui fut le cas pour cette étude.

Les critères d'inclusion pour faire partie de l'échantillon à l'étude sont : (1) être un professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir, (2) être en poste au sein de ce service depuis au moins deux ans pour avoir une bonne connaissance du fonctionnement et de la prestation de services de loisir de la municipalité, (3) œuvrer dans une municipalité de 25 000 à 99 999 habitants et (4) utiliser l'impartition pour une ou plusieurs prestations de services de loisir. Le seul critère d'exclusion ne permettant pas de faire partie de l'échantillon à l'étude est d'occuper un poste de direction, de technicien ou de personnel de soutien au sein du service des loisirs, car les fonctions et les tâches sont

différentes à ces échelons. Il est important de noter qu'un seul professionnel par municipalité fut retenu puisque nous supposons une similitude entre les fonctions et les tâches des professionnels d'une même municipalité.

Dans le cadre de cette recherche, les professionnels œuvrant dans les municipalités de 25 000 à 99 999 habitants ont été ciblés (MAMOT, 2016) (voir Appendice A). Les municipalités de 100 000 habitants et plus ont, pour la plupart, des structures inframunicipales (arrondissements, secteurs) qui rendent leur fonctionnement plus complexe, plus spécifique à cette catégorie donc les fonctions et les tâches du professionnel demeurent difficilement transférables à un autre cas. Quant aux municipalités de moins de 25 000 habitants, certaines d'entre elles n'ont pas de services de loisir ou un professionnel à sa charge. Les municipalités locales recouvrent des réalités extrêmement diversifiées. On y retrouve en effet deux principales dynamiques : le rural et l'urbain (Prévost, 1999). La sélection de la catégorie des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants devenait alors plus pertinente pour cette recherche. On retrouve dans cette catégorie 35 municipalités (ISQ, 2016). Puisque nous avons la liste de ces 35 municipalités et qu'il y a possiblement, selon nous, une différence dans la prestation de services de loisir, des fonctions et des tâches selon la taille des municipalités de cette catégorie, la liste a été divisée en quatre incluant un nombre comparable de municipalités (voir Tableau 3 ci-dessous). La création de catégories permet d'aller chercher une forme de répartition. Pour assurer une certaine représentativité, trois municipalités par catégorie ont été pigées au hasard. Toutefois, nous avons éliminé les municipalités à plus de 250 kilomètres de distance de notre lieu de résidence (Trois-Rivières) faute d'effectifs (temps

et ressources financières). Advenant le cas où la municipalité pigée se situait à plus de 250 kilomètres de distance ou encore, si le professionnel ne répondait pas aux critères d'inclusion, une autre pige au hasard était réalisée parmi les municipalités restantes et ainsi de suite (voir Tableau 3). Le but était de faire un choix objectif des professionnels œuvrant dans les services municipaux de loisir et d'élargir les chances d'obtenir une diversité, une étendue des fonctions et des tâches et non de voir une possible différence entre les catégories de municipalités.

Une fois les municipalités retenues, nous avons procédé à une stratégie d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné pour sélectionner les professionnels en loisir. Cette méthode consiste à sélectionner « certaines personnes en fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 271). Ainsi, un professionnel travaillant dans une municipalité de la catégorie pigée au hasard a été identifié selon le réseau de contacts de la chercheure et du directeur du mémoire pour faire partie de l'échantillon. Une fois le professionnel ciblé, un appel téléphonique vérifiant le respect des critères d'inclusion fut réalisé. Si les critères d'inclusion n'étaient pas respectés, une autre municipalité était pigée au hasard et la même stratégie fut utilisée.

Tableau 3. Liste des municipalités de 25 000 à 99 999 habitants au Québec (ISQ, 2016)

Catégories	Nom des villes ciblées de 25 000 à 99 999 habitants ¹	Nombre d'habitants
Catégorie 1	1. Saint-Jean-sur-Richelieu	95 468
	2. Brossard	86 876
	3. Repentigny	84 531
	4. Drummondville	75 969
	5. St-Jérôme	75 716
	6. Granby	67 666
	7. Blainville	57 591
	8. Saint-Hyacinthe	55 384
Catégorie 2	9. Mirabel	51 408
	10. Dollard-Des Ormeaux	51 094
	11. Shawinigan	49 145
	12. Châteauguay	48 475
	13. Mascouche	47 429
	14. Victoriaville	45 871
	15. Saint-Eustache	44 897
	16. Boucherville	42 077
Catégorie 3	17. Salaberry-de-Valléefield	41 113
	18. Vaudreuil-Dorion	38 052
	19. Sorel-Tracy	35 087
	20. Côte-Saint-Luc	34 083
	21. Saint-Georges	32 538
	22. Pointe-Claire	32 365
	23. Sainte-Julie	30 227
	24. Chambly	29 219
Catégorie 4	25. Saint-Constant	27 591
	26. Boisbriand	27 385
	27. Saint-Bruno-de-Montarville	27 039
	28. Magog	26 824
	29. Sainte-Thérèse	26 785
	30. Thetford-Mines	25 488

¹ Le protocole de recherche a été rédigé en 2017.

Suite aux appels téléphoniques (15), pour vérifier l'intérêt à participer à l'étude et le respect des critères d'inclusion, quatre professionnels n'ont jamais donné suite malgré trois relances, un ne répondait pas aux critères (tout était fait en « faire ») et huit avaient un intérêt et répondaient aux critères d'inclusion. Deux professionnels par catégorie furent donc interviewés.

3.1.3 Méthode, instrument de collecte des données et opérationnalisation des variables

La méthode de collecte de données retenue dans le cadre de cette recherche est l'entrevue semi-dirigée. Selon Savoie-Zacj (2016), l'entrevue semi-dirigée « donne un accès direct à l'expérience des individus » [et] « les données produites sont riches en détail et en description » (p. 358). De plus, selon Fortin et Gagnon (2016), un des avantages de l'entrevue semi-dirigée est que cette méthode permet d'obtenir des données descriptives riches de contenu. Cela justifie la pertinence de mener des entrevues semi-dirigées dans le cadre de cette recherche, car elle a pour objectif, entre autres, de décrire les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant dans les services municipaux de loisir adoptant l'impartition. De plus, selon Fortin et Gagnon (2016), l'entrevue semi-dirigée requiert la détermination d'objectifs et tel est le cas de cette recherche. Toutefois, selon les mêmes auteurs, elle exige beaucoup de temps pour la réalisation et l'analyse des données, en plus d'entrainer des risques au niveau des biais de la part du chercheur (Fortin & Gagnon, 2016). Des moyens ont été prévus pour pallier ces possibles biais, comme nous pouvons le voir dans le Tableau 4.

Les entrevues ont été effectuées dans le bureau de travail des participants ou dans une salle de réunion disponible dans l'établissement municipal, car selon Berthier (2010), le lieu de l'entrevue peut orienter le discours du répondant et le lieu de travail incitera davantage le participant à parler de sa situation professionnelle. La réalisation de l'entrevue semi-dirigée a été effectuée en fonction de la disponibilité du participant, en face à face, à l'aide d'un guide d'entrevue. De plus, les entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de professionnels travaillant au sein des services de loisir des municipalités ciblées suite à la stratégie d'échantillonnage. Leur durée variait entre 53 minutes et 1 heure 35 minutes.

Quant au recrutement des participants, il fut réalisé par un appel téléphonique direct au professionnel travaillant dans la municipalité sélectionnée suite à la stratégie d'échantillonnage effectuée. Un guide d'entrevue téléphonique permettant de valider les critères d'inclusion, l'intérêt et la disponibilité du professionnel a été élaboré pour faciliter la première prise de contact avec le milieu sollicité (voir Appendice B). L'autorisation du supérieur immédiat quant à la participation du professionnel fut aussi demandée pour des raisons éthiques. L'autorisation se voulait non formelle. Il s'agissait tout simplement de s'assurer que le supérieur était informé de la participation de son employé à une étude et que l'entrevue se déroulait sur le lieu de travail et possiblement sur les heures de travail. Finalement, les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone et transférées par la suite sur l'ordinateur de la chercheure permettant ainsi l'écoute et leur retranscription partielle.

Dans le cadre de cette recherche, le journal de bord fut utilisé en complémentarité au prétest et aux entrevues semi-dirigées. Cet outil permit au chercheur de noter, sans formalité, entre autres ses impressions, ses réflexions, ses commentaires, ses notes méthodologiques et les moments jugés importants (Savoie-Zacj, 2011). Le journal de bord fournit au chercheur « un espace pour exprimer ses interrogations, ses prises de conscience, et consigner les informations qu'il juge pertinentes » (p. 145). Il est aussi un document de référence utile au chercheur lorsque vient le temps de rédiger son mémoire, car il permet de « reconstituer la dynamique terrain » (Savoie-Zacj, 2011, p. 145). L'utilisation du journal de bord répond à l'un des critères de rigueur de la recherche qualitative de Savoie-Zajc (2011) (voir Tableau 4). Cet outil permet de justifier l'ajout de questions dans le guide d'entrevue ou de documenter l'évolution de la recherche. Pour structurer le journal de bord, il est suggéré par Savoie-Zacj (2011) d'utiliser un formulaire préétabli et de le compléter après chaque collecte de données. La version de ce journal qui fut utilisée lors de chaque entrevue est présentée en Appendice C.

Tel que mentionné auparavant, l'entrevue semi-dirigée requiert l'élaboration d'objectifs, mais elle demande aussi « la préparation d'un plan ou d'un guide d'entrevue, de même que l'indication des thèmes et des sous-thèmes associés à la question de recherche » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 320). Comme mentionné plus haut, l'instrument utilisé afin de récolter les données durant l'entrevue semi-dirigée est un guide d'entrevue. En tout début de guide, on retrouve un aide-mémoire à l'intention de l'intervieweur regroupant des consignes initiales avant de débuter l'entrevue (Berthier, 2010) ainsi que des éléments de définition (impartition, fonctions et tâches). Comme le mentionne Fortin

(2010), il est important d'ordonner les questions de sorte que celles de la mise en contexte (questions générales) se trouvent au début, que celles plus spécifiques se retrouvent au cœur et que celles concernant les données sociodémographiques se trouvent à la fin du guide. Fortin (2010) souligne également l'importance de regrouper les questions par thématique et de construire le guide sous forme de tableau. La première colonne du tableau est utilisée pour diviser le guide par thématique (mise en contexte, impartition et commentaires), la colonne du centre regroupe une ou deux questions ouvertes en fonction de la thématique abordée et la dernière colonne contient des questions plus précises, complémentaires ou des mots clés servant à clarifier ou à relancer la question posée. Toutefois, une certaine logique fut respectée afin d'éviter de passer d'un thème à un autre. Être structuré permet d'établir un lien de confiance avec le participant, car il perçoit que le chercheur est organisé et qu'il a une bonne maîtrise de son sujet (Fortin, 2010). De plus, les questions sont ouvertes, courtes, neutres et pertinentes tout comme le suggère Savoie-Zajc (2009). Le guide d'entrevue présenté en Appendice D est la version qui fut utilisée pour mener la première entrevue en guise de prétest. Suite à la réalisation de celui-ci, le guide fut amélioré et bonifié pour les entrevues semi-dirigées (voir Appendice E). Quelques questions ont été posées spontanément lors du prétest. Elles ont été ajoutées pour la collecte de données principale. L'ordre des questions a été modifié à certains endroits et certaines ont été fusionnées en une seule. De plus, la structure de quelques-unes d'entre elles a été améliorée. Des questions d'approfondissement ont également été ajoutées pour amener le professionnel encore plus loin dans ses réponses et ainsi, aller chercher un maximum d'informations.

3.2 Description des procédures d'analyse et de traitement des données

Cette section détaille les procédures d'analyse et de traitement des données. Plus précisément, elle présente la validité du devis, les modalités d'analyse des données ainsi que les considérations éthiques.

3.2.1 Validité du devis

La méthode principale de collecte de données utilisée par la chercheure, soit l'entrevue semi-dirigée, a ses forces et ses limites, et demande une rigueur pour favoriser la crédibilité et la transférabilité de la recherche (Gauthier & Bourgeois, 2016).

En effet, les limites de l'entrevue semi-dirigée se situent dans l'appréciation de la crédibilité des informations divulguées lors de la séance. Cela peut se traduire dans le désir du répondant de plaire ou de rendre service au chercheur ou encore dans le manque d'objectivité du chercheur lorsqu'il mène son entrevue. Cela limite la crédibilité des messages obtenus lors de l'entrevue (Gauthier & Bourgeois, 2016).

Quant à ses forces, l'entrevue semi-dirigée permet d'obtenir des détails et des descriptions riches (Gauthier & Bourgeois, 2016). La rigueur de cette technique de collecte de données passe par l'importance des critères de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmation (Savoie-Zajc, 2011). Ils permettent de diminuer les biais possibles et de dégager la crédibilité des données recueillies (Gauthier & Bourgeois, 2016).

Les moyens utilisés pour favoriser le respect des critères de rigueur de la recherche qualitative et des explications décrivant ces moyens sont présentés dans le Tableau 4 ci-dessous. Ainsi, la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmation de la présente recherche ont été maximisées.

Tableau 4. *Critères de rigueur de la recherche qualitative adaptés de Savoie-Zajc (2011)*

Critères	Moyens utilisés	Explications
Crédibilité	Engagement prolongé de la part de la chercheure	Faire suffisamment d'entrevues (8). Offrir aux participants, après l'entrevue, la possibilité de communiquer avec la chercheure s'ils en ressentent le besoin pour s'assurer de leur bien-être et répondre à leurs questions s'il y a lieu. Planifier des rencontres avec le directeur de mémoire afin de faire un suivi rigoureux de la recherche.
Transférabilité	Descriptions riches du milieu/contexte de l'étude	Décrire le contexte de la recherche et dresser un fin portrait de l'échantillon à l'étude.
Fiabilité	Journal de bord Confrontation des chercheurs	Utiliser un journal de bord. En recherche qualitative, le journal de bord est fréquemment utilisé. Ce dernier « rend compte des échanges au cours de la collecte et de l'analyse des données » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 203). Planifier des rencontres avec le directeur du mémoire.
Confirmation	Instruments de collecte de données justifiés	Réaliser un prétest pour rehausser la qualité de l'instrument de collecte de données. Faire l'analyse des données recueillies des entrevues semi-dirigées avec le logiciel NVivo. Ce processus rigoureux de l'analyse des données permet de maximiser la confirmabilité des résultats (Fortin, 2010).

3.2.2 Modalités d'analyse des données

La stratégie d'analyse utilisée dans le cadre de cette recherche est l'analyse qualitative. Cette dernière est définie comme étant « un processus de révision, d'organisation, de catégorisation, de synthèse et d'interprétation des données en vue de décrire et d'expliquer les phénomènes à l'étude » (Fortin, 2010, p. 459). Ce choix d'analyse est pertinent dans le cadre de cette recherche qui vise, entre autres, à décrire les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition. Une analyse mixte a été réalisée à l'aide d'une matrice à groupements conceptuels qui contient des thèmes préétablis à partir du cadre conceptuel, tout en demeurant ouverte aux thèmes émergents (voir Tableau 5 ci-dessous) (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 5. Matrice utilisée pour l'analyse des entrevues

Thèmes		Sous-thèmes
Mise en contexte		Structure du service
		Division
		Nombre d'employés
		Type d'employés
Impartition		Dossiers menés en impartition
		Raisons d'impartir le projet
		Ententes
		Avantages
Sans impartition		Inconvénients
		Défis
		Types d'organismes mandatés
		Dossiers menés sans impartition
Fonctions		Modes de gestion utilisés
		En impartition
		Sans impartition
		Avant-après impartition
Tâches		En impartition
		Sans impartition
		Avant-après impartition
		Dossiers de sans impartition à impartition
Évolution		Mode de gestion utilisé à l'origine
		Différences remarquées
Autres		

Selon Fortin et Gagnon (2016), l'analyse des données qualitatives s'effectue à travers une démarche regroupant six étapes qui furent adaptées pour la présente étude : (1) l'organisation des données; (2) la révision des données et l'immersion du chercheur; (3) le codage des données à partir de thèmes préétablis inspirés du cadre conceptuel (matrice); (4) l'émergence de nouveaux thèmes (s'il y a lieu); (5) la recherche de modèles de référence; et (6) l'interprétation des résultats et les conclusions.

En lien avec « l'organisation des données », la première étape de l'analyse consistait à transcrire partiellement les verbatim des entrevues semi-dirigées. Dans le

cadre de l'étude, cela fut suffisant, car cette dernière ne vise pas à dégager des significations, mais plutôt à identifier et à décrire. La deuxième étape était centrée sur « la révision des données et l'immersion du chercheur ». Une seconde écoute des enregistrements des entrevues a été effectuée en vue de réviser les informations recueillies et d'effectuer une première analyse permettant, entre autres, de vérifier si les données collectées répondaient aux objectifs de recherche. En ce qui concerne la troisième étape, soit « le codage des données à partir de thèmes préétablis et inspirés du cadre conceptuel (matrice) », elle fut réalisée à partir d'un logiciel de traitement et d'analyse de données, car « l'analyse des données qualitatives nécessite le traitement complexe et minutieux d'une grande quantité d'information » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 361). Plus spécifiquement, le logiciel NVivo version 11 pro a été utilisé, puisqu'il permet d'accélérer et de rendre plus rigoureux le processus d'analyse. Effectivement, selon Gauthier et Bourgeois (2016), l'utilisation du logiciel NVivo combinée au travail intellectuel des chercheurs permettent d'analyser les résultats de façon plus précise et plus rapide. L'analyse peut se faire à partir de thèmes préétablis, mais il est aussi possible que de nouveaux thèmes émergent des résultats tels que le suggère l'étape 4 « L'émergence de nouveaux thèmes ». Le logiciel NVivo permet de faire des listes de codes (préétablis et émergents) et d'y associer des extraits de textes, de rédiger des mémos, de tenir un journal de bord et de procéder à des analyses sommaires. Toutes ces actions accélèrent et facilitent le processus de traitement et d'analyse des données et peuvent se faire, entre autres, à partir de verbatim d'entrevues, tel est le cas de cette étude. Dans le cas où il était impossible d'expliquer certaines relations entre les thèmes et sous-thèmes, une

« recherche de modèle de référence » aurait été effectuée (étape 5) permettant de saisir davantage les résultats. Ce ne fut pas le cas. À l'étape 6, soit « l'interprétation des résultats et les conclusions », les fonctions et les tâches ont été décrites et des liens ont été établis entre les résultats et les éléments du cadre théorique permettant notamment de donner une signification et un sens aux résultats.

3.2.3 Considérations éthiques

L'éthique en recherche sociale se traduit par des valeurs de respect envers les participants, le consentement éclairé des participants, l'évaluation des avantages et des inconvénients pour les participants, le choix juste et éclairé des participants et la confidentialité des données recueillies (Pourtois & Desmet, 2005, dans Mucchielli, 2009).

Dans le cadre de la présente recherche, le principal avantage pour les participants à l'étude fut l'occasion de mettre à contribution leur expérience professionnelle afin de collaborer à l'avancement des connaissances scientifiques au sujet de l'impartition et de ses répercussions sur les tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir. Par contre, les participants ont pu également ressentir des impacts négatifs directs en raison du temps nécessaire à la réalisation de l'entrevue, estimé à 60 minutes. Aucun participant n'a fait état de cet impact négatif. De plus, le stress est un autre effet négatif pouvant résulter de l'entrevue (Crête, 2016 dans Gauthier & Bourgeois, 2016). Effectivement, certains participants ont pu ressentir une pression de performance, c'est-à-dire qu'ils ont pu se sentir mal à l'aise lorsqu'ils étaient incapables de répondre à une question ou si le langage utilisé par le chercheur était trop complexe (Crête, 2016 dans

Gauthier & Bourgeois, 2016). Ce ne fut pas le cas pour les huit entrevues réalisées. L'ensemble des professionnels semblaient à l'aise et demandaient des précisions si la question n'était pas claire. De plus, les questions posées étaient rédigées dans un langage accessible. Selon Berthier (2010), certaines mesures peuvent être prises pour réduire le stress : établir un premier contact agréable et convivial; utiliser une lettre d'information mentionnant les objectifs de la recherche, les attentes du chercheur, les droits des participants, etc.; réaliser l'entrevue dans un endroit calme et connu du participant, et finalement réaliser une entrevue suffisamment longue pour qu'une relation de confiance s'établisse entre le chercheur et le participant. Toutes ces mesures ont été prises par la chercheure afin de diminuer le stress que la participation à l'étude pouvait entraîner.

Afin d'assurer le consentement libre et éclairé des participants, une lettre informative fut élaborée (voir Appendice F). Cette dernière mentionne les précautions éthiques prises par la chercheure pour respecter les droits et libertés des participants à l'étude. Plus précisément, elle fait mention des avantages et des inconvénients pour les participants à la recherche et des procédures qui ont été suivies afin que leurs droits soient protégés. Aussi, un formulaire de consentement a été signé par les participants suite à leur lecture de la lettre d'information (voir Appendice F). Évidemment, il était possible pour les participants de se retirer en tout temps de l'étude, peu importe leurs motivations. Aucun des huit participants ne s'est retiré de l'entrevue.

Finalement, les informations recueillies lors de cette enquête furent traitées de façon confidentielle. Aussi, seuls la responsable de l'étude et son directeur ont accès aux données recueillies. Ces données furent utilisées que pour cette étude et seront détruites suite au dépôt final du mémoire. Les données audios recueillies sont conservées dans l'ordinateur de la chercheure protégé par un mot de passe. Elles seront également détruites une fois le dépôt final du mémoire effectué. Il est important de mentionner que dans le cadre de cette recherche une demande de certification éthique auprès du Comité éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières n'était pas nécessaire. Effectivement, selon la Politique de la recherche avec des êtres humains (2015), « la recherche auprès d'employés autorisés à communiquer des renseignements ou des données dans le cours normal de leur travail [...] de méthodes, de pratiques professionnelles » (p. 20) sont des recherches exemptées d'une évaluation par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CEREH). De plus, puisque la recherche ne visait pas à obtenir les opinions du participant, qu'aucune question du guide d'entrevue n'allait en ce sens, qu'elle s'intéressait aux pratiques professionnelles et que l'autorisation du supérieur immédiat du participant a été demandée lors de l'entrevue téléphonique auprès du milieu (voir Appendice B), une certification éthique ne fut pas obligatoire.

Chapitre 4 - Résultats

Ce chapitre présente les résultats issus de l'analyse des différentes entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Ce dernier est divisé en cinq sections. Tout d'abord, le portrait des répondants et des municipalités dans lesquelles ils œuvrent sera présenté. Par la suite, les résultats touchant l'impartition seront exposés, c'est-à-dire les types de dossiers gérés en impartition, les types d'organismes mandatés, les raisons d'impartir un dossier, les ententes impliquées lorsque l'impartition est utilisée (contenu, durée, obligations du mandataire, etc.), les avantages, les inconvénients et les défis reliés à l'utilisation de l'impartition comme mode de gestion. Ensuite, il sera question des éléments décrivant l'organisation du travail du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir utilisant l'impartition, soit, ses fonctions et ses tâches. Par la suite, les dossiers gérés sans impartition ainsi que les modes de gestion utilisés seront brièvement abordés. Finalement, en toute fin de chapitre, il sera question des différences au niveau de l'organisation du travail des professionnels qui ont vécu la transition d'un dossier géré sans impartition à un dossier géré en impartition.

4.1 Portrait des répondants

La population à l'étude est composée de professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir, ce qui inclut notamment les récréologues de formation. Au total, huit professionnels en loisir ont participé à l'entrevue. Plus précisément, deux professionnels par catégorie (voir Tableau 3) y ont participé. Les participants occupent des postes à nomenclatures différentes, mais dont les fonctions et les tâches sont similaires. Dans l'échantillon, il y a donc des chefs de division, des régisseurs, des conseillers et des

coordonnateurs. De plus, ils interviennent tous en loisir, vie communautaire, culture, sport ou en plein air. Rappelons qu'un des critères d'inclusion pour participer à l'étude était d'être en poste au sein du service depuis au moins deux ans pour avoir une connaissance suffisante du fonctionnement et de la prestation des services de loisir de la municipalité. Ce critère a été respecté, car les participants occupent leur poste respectif depuis plusieurs années. Effectivement, leurs années d'expérience se situent entre deux et 22 ans. Ils travaillent pour la même municipalité depuis le même nombre d'années, à l'exception d'un répondant. Ce dernier est en poste depuis neuf ans, mais travaille à la municipalité depuis 10 ans (il occupait un autre poste en début de carrière). De plus, tous utilisent l'impartition comme mode de gestion dans un ou plusieurs dossiers sous leur responsabilité. Certains participants y ont recours régulièrement, d'autres, à l'occasion.

L'analyse des réponses obtenues des entrevues démontre que l'impartition est légèrement plus utilisée par nos trois répondants œuvrant dans le secteur de la culture, ce domaine exigeant plusieurs expertises spécifiques (ex. : art de la scène, art visuel, art littéraire, etc.).

Pour ce qui est des services dans lesquels les participants travaillent, le nombre d'employés varie entre 6 et 16. À la suite de l'analyse des résultats, on remarque une tendance selon laquelle plus il y a d'employés au sein d'un service, moins l'impartition est utilisée comme mode de gestion. Dans ces cas, le « faire » et le « faire-avec » sont davantage utilisés. En ce qui concerne les types d'employés avec qui les professionnels sont appelés à travailler, il est possible d'y retrouver des employés permanents à temps

plein, des gestionnaires ou des cadres et très rarement des techniciens en loisir. La majorité du temps, il y a peu d'employés hiérarchiquement sous les professionnels. Donc, ces derniers opèrent souvent seuls. Plus il y a de techniciens en loisir en poste à temps plein et de façon permanente sous la responsabilité du professionnel interviewé, moins le service municipal utilise l'impartition comme mode de gestion. Certains participants mentionnent que quelques employés saisonniers temporaires s'ajoutent à l'équipe de travail seulement pour la saison estivale. Ce qui semble toutefois n'avoir aucune incidence sur l'utilisation de l'impartition comme mode de gestion. Cela permet plutôt d'offrir une plus grande quantité et diversité d'activités à la population durant cette période.

4.2 Impartition

En impartition, les professionnels tracent « la ligne où la Ville veut aller et la façon de se rendre » (Professionnel D) et laissent plus de latitude aux mandataires. Selon les résultats obtenus, l'impartition est souvent présente pour maintenir un service offert à la population. Autrement dit, sans l'utilisation de l'impartition, la municipalité ne serait plus en mesure d'offrir le service à la population en raison, par exemple, du manque de temps ou de personnel pour l'offrir. Voyons plus précisément dans quels dossiers elle est utilisée, quels sont les types d'organismes mandatés, quelles sont les raisons de son utilisation et quelles sont les ententes qu'elle implique, les avantages et inconvénients qu'elle amène et les défis qu'elle représente.

4.2.1 Dossiers gérés en impartition

Durant l'entrevue, les participants ont été questionnés au sujet des dossiers qu'ils gèrent en impartition. En référence aux analyses, il est possible de mentionner que l'impartition est souvent utilisée pour gérer des événements et festivals ponctuels, des fêtes de type « communautaire » (Fête du Canada, Fête du Québec, fête des nouveaux-nés, fêtes familiales, carnaval d'hiver) et pour mettre en place des défilés (Noël et Halloween). De plus, il arrive souvent que l'impartition soit utilisée pour tout ce qui touche la culture : salle de spectacle; centre d'expositions et expressions; diffusion de spectacles; journée de la culture; symposiums, musées, centre d'histoire, cours spécialisés (ex. : peinture et danse) et autres activités culturelles ponctuelles. Cela est influencé par la présence d'une politique culturelle et d'une entente avec le ministère de la Culture et des Communications. Effectivement, les professionnels utilisent beaucoup l'impartition pour réaliser tous les projets que l'entente avec le ministère implique ou que la politique soutient. Il arrive également que la gestion des infrastructures (par exemple, une bibliothèque) et des espaces verts soit donnée en impartition. Ainsi, la municipalité demeure propriétaire de ses équipements et garde alors un certain contrôle sur ce qui s'y passe. Il est question ici de la gestion des piscines extérieures, plages, complexes aquatiques, arénas, terrains synthétiques, sites de vélo de montagne, marina, ainsi que plusieurs autres types d'espaces verts, de terrains sportifs et de grands parcs urbains. Dans la majorité des entrevues, les professionnels disent avoir recours à l'impartition de plus en plus pour la gestion des camps de jour, notamment ceux spécialisés pour les enfants ayant des incapacités, car ce dernier leur crée beaucoup de pression en raison des nombreuses

contraintes légales. Les camps de jour réguliers, spécialisés (sports) et ceux offerts lors de la semaine de relâche sont également des types de camps de jour gérés en impartition. Finalement, certains professionnels ont mentionné utiliser l'impartition pour la gestion de leur bibliothèque, de leurs loisirs de quartier, de leur office de tourisme et de leur maison des jeunes.

4.2.2 Types d'organismes mandatés

Les types d'organismes mandatés pour offrir les services en impartition varient à l'intérieur de la municipalité selon le mandat confié ou le secteur d'activités (culture, camp de jour, sport, etc.). Par exemple, un participant affirme donner des contrats à la société de développement commercial (SDC) de son territoire pour tout ce qui est « Fêtes populaires », par exemple pour organiser la parade du Père Noël au centre-ville. Il arrive également que des organismes comme la Maison de la famille obtiennent un contrat pour organiser, à titre d'exemple, la fête de la famille de la municipalité, ce qui semble logique de par leur expertise dans le domaine. Néanmoins, l'ensemble des OBNL mandatés doivent être situés sur le territoire et doivent être reconnus et soutenus par la municipalité. Également, tel que le précise un participant : « il faut que ton siège social soit à [nom de la ville], que ton CA soit composé de 60% de gens de [nom de la ville], tu as quand même des règles très précises à suivre » (Professionnel H). Souvent, dans le secteur de la culture, les contrats sont octroyés à une organisation privée dans le domaine ciblé. Lorsqu'un organisme privé est mandaté, c'est souvent pour la gestion des camps de jour. Sinon, le domaine privé est peu présent dans les réponses obtenues. Il arrive parfois que la gestion

des camps de jour soit donnée à contrat à des groupes communautaires experts dans le domaine. Un des professionnels souligne ceci : « nous avons des ententes avec des groupes communautaires qui sont spécialisés en intervention auprès des jeunes ayant des incapacités qui eux autres doivent intervenir dans nos camps de jour » (Professionnel A).

4.2.3 Les ententes

Durant l'entrevue, plusieurs éléments reliés à l'entente utilisée en impartition ont été abordés par les professionnels. Il a été question de sa durée, de sa forme et de son contenu. Voici les précisions ressorties des analyses à ce sujet.

La durée. Tout d'abord, la durée des ententes varie d'une municipalité à l'autre et à l'intérieur même de celle-ci. Les professionnels interviewés mentionnent que leurs ententes s'échelonnent sur une période d'un an à trois ans. Effectivement, il arrive parfois que les ententes ne durent qu'un an. Certains justifient cette courte durée comme étant une année de transition lorsque le mandataire change ou lorsque le projet est nouveau. Pour d'autres, la présence de plusieurs contrats d'une durée d'un an est justifiée par le temps nécessaire pour en faire une révision à la demande des élus. Un des professionnels rencontrés exprime les propos d'un élu de sa municipalité à ce sujet : « les protocoles que vous avez à signer, vous les signez pour un an, parce qu'on va former un comité de révision des protocoles et des ententes » (Professionnel G). En agissant ainsi, la municipalité peut évaluer le service rendu et réajuster les ententes au besoin. Ainsi, elle garde un certain contrôle et s'assure que le mandataire répond vraiment à ses besoins et respecte toutes les clauses du contrat. Même si parfois les contrats sont d'un an, la majorité

des répondants mentionnent qu'ils ont la majeure partie du temps une durée de trois ans. Un participant soulève que « le loisir bouge beaucoup », alors faire des ententes de « plus de trois ans, c'est risqué » et au-delà de trois ans, « l'entente devient désuète » (Professionnel D).

Ce même participant en ajoute en mentionnant que des ententes de « trois ans, c'est dangereux [...] le loisir bouge rapidement donc on doit être prudent pour s'aligner avec la réalité du moment » (Professionnel D). Un autre participant mentionne que le fait de faire des ententes de trois ans s'avère logique et permet de concorder avec le plan d'action qui est majoritairement sur trois ans également : « souvent trois ans et ce qui est quand même logique, et souvent il y a un plan d'action sur trois ans. Ça permet d'être plus réaliste pour la réalisation vraiment d'objectifs précis » (Professionnel F). Un autre professionnel précise que pour leur camp de jour, l'entente est d'une durée de trois ans plus une année d'option. Cela permet à la municipalité ou au mandataire de poursuivre ou non le contrat pour une autre année :

Si ça a bien été, on s'entend que oui on la fait, ou même le fournisseur pourrait dire, ah moi la dernière année je ne la fais pas. C'est une année d'option d'une part et d'autres à savoir si on poursuit ou non. C'est comme une année flottante. (Professionnel C)

Ce même participant précise que si, par exemple, la municipalité n'était pas satisfaite, elle avait l'opportunité de ne pas poursuivre avec ce mandataire. Pour d'autres municipalités, certaines ententes se renouvellent automatiquement année après année. Un participant qui œuvre dans une de celles-ci mentionne que : « ce sont des ententes qui

n'ont pas de fin. C'est comme si elles se reconduisent de façon automatique... si je ne t'appelle pas, ça se renouvelle » (Professionnel B). Cela fait en sorte que ce sont de vieilles ententes contenant des informations qui ne sont plus à jour. Certains professionnels spécifient que la durée des ententes est établie « à la pièce selon les négociations avec le CA » (Professionnel H). Pour un participant, il arrive qu'il ne fonctionne pas en termes d'années, mais en banque d'heures puisque cela s'applique mieux à la réalité : « des fois, ça fonctionne avec une banque d'heures, des fois avec un échéancier, ça dépend toujours de la tâche à réaliser » (Professionnel A). La durée des contrats est également influencée par la politique de reconnaissance et de soutien en vigueur.

En somme, selon les participants, l'idéal ce sont des ententes de trois ans, car plusieurs participants rencontrés ont plus de 200 contrats actifs. Si ceux-ci doivent être renouvelés chaque année, au quotidien, les professionnels ne feraient que gérer des contrats : « on préférerait que ce soit en haut de trois parce qu'on ne veut pas les refaire chaque année non plus c'est de l'ouvrage » (Professionnel H).

La forme. En entrevue, les professionnels ont abordé la forme que prennent les contrats. N'ayant pas de modèle précis, certains se basent sur des protocoles de collègues des autres municipalités similaires à celle pour laquelle ils travaillent. D'ailleurs, quelques répondants se sont dotés ou se doteront d'une procédure d'entente pour uniformiser le tout afin d'éviter les conflits et par souci de transparence.

Avec les scandales de corruption dans le domaine municipal ayant fait la presse dans les dernières années, les élus sont de plus en plus prudents lorsqu'ils octroient un

contrat en impartition. De ce fait, il arrive, dans certaines municipalités, qu'il y ait un comité, formé d'élus, afin de réviser et d'uniformiser les contrats. Le gabarit des ententes tend alors à être sensiblement le même d'un organisme à l'autre : « le gabarit reste maintenant le même, mais il y a des petites spécificités qui varient » (Professionnel B).

Le contenu. Pour ce qui est du contenu des contrats, celui-ci varie beaucoup d'un cas à l'autre pour plusieurs raisons. Il y a toutefois certaines clauses qui reviennent dans tous les contrats. Tout d'abord, un participant souligne que :

[...] le contrat est vraiment adapté selon les personnes, les organismes avec qui on fait affaire ou les projets à réaliser. J'ai un canevas de base avec les clauses qui ne changent pas, avec les éléments qui reviennent tout le temps. Après ça, il est adapté à chacun. (Professionnel A)

De plus, selon la plupart des répondants, le contenu des contrats varie en fonction du montant versé au mandataire, de la présence ou non d'une politique de reconnaissance et soutien des organismes et de la vision du Conseil municipal en place. Une autre raison pour laquelle certaines parties des contrats diffèrent beaucoup d'un cas à l'autre réfère à « la situation commerciale » de la municipalité auprès du gouvernement. D'ailleurs, un des participants avance que :

[...] parce qu'on est en situation commerciale auprès du gouvernement, donc en récupération de taxes. Donc je dois faire attention à ce que je mets dans le protocole parce que si je donne un mandat clair dans le protocole, ça devient taxable alors je ne peux pas tout mettre ce que je voudrais mettre. Il y en a plusieurs par exemple qu'on fait par choix de dire ça va être taxable parce qu'effectivement, c'est un mandat et on veut que ça soit clair dedans et c'est correct de payer des taxes pour ça. Alors d'un cas à l'autre, c'est très différent. (Professionnel D)

Ce qui revient souvent dans les réponses des professionnels interviewés au sujet du contenu des ententes et qui ressort également des analyses des contrats fournis par ces derniers, ce sont les éléments suivants :

- ✓ Les attentes de la municipalité;
- ✓ Des définitions de termes (pour que tout le monde parle le même langage);
- ✓ Le montant versé au mandataire pour la réalisation du contrat;
- ✓ Une description de l'activité à accomplir ou de la tâche à réaliser;
- ✓ L'échéancier et l'horaire d'exécution (surtout dans l'événementiel);
- ✓ Les grandes orientations de la municipalité et/ou la direction que souhaite prendre la ville dans le dossier;
- ✓ Les résultats attendus;
- ✓ La façon d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs (mécanismes d'évaluation);
- ✓ Les obligations de la municipalité;
- ✓ Les obligations du mandataire;
- ✓ Les responsabilités de la municipalité et du mandataire;
- ✓ Les engagements de la municipalité (par exemple, le service de publicité : site internet de la municipalité, bulletin municipal, page Facebook, etc.);
- ✓ Les engagements du mandataire;
- ✓ Les livrables, les échéanciers, le calendrier des suivis;
- ✓ Les annexes (par exemple, le code d'éthique à suivre et à signer, le calendrier, les échéanciers, etc.);

- ✓ Les modalités de paiements/nombre de versements du contrat souvent alignées sur les résultats (par exemple, en trois versements : à la signature du contrat, à la mi-mandat ou à la rencontre de suivi, à la réalisation de l'activité ou de l'événement en question);
- ✓ Autres dispositions (par exemple, les droits du mandataire et les demandes particulières);
- ✓ Les détails concernant la tarification aux usagers (par exemple, résidents et non-résidents);
- ✓ Les divers mécanismes de redditions de compte pouvant prendre plusieurs formes (rapport d'activités, plan d'action sur 3 ans, bilan budgétaire, etc.);
- ✓ Les critères de performance;
- ✓ Une clause sur la résiliation du contrat.

Certains participants élaborent leur réponse sur quelques éléments présentés dans la liste ci-dessus, notamment par rapport aux grandes orientations de la municipalité auxquelles doit adhérer le mandataire. Effectivement, en impartition, la municipalité inscrit dans le contrat ses orientations, ses objectifs, ses priorités, bref la direction vers laquelle elle veut aller à travers le projet. Cependant, le mandataire a la latitude au niveau des idées et une liberté d'action dans la mise en œuvre. De plus, les orientations et les objectifs généraux du contrat sont souvent en lien avec certaines politiques publiques en place. Par exemple, si la municipalité s'est dotée d'une politique culturelle, les objectifs présents dans celle-ci apparaîtront dans le contrat d'un mandat en lien avec la culture. Aussi, tous les répondants

mentionnent avoir une clause de résiliation du contrat, mais aucun n'a eu à l'utiliser jusqu'à présent puisque les deux parties seraient perdantes.

Pour l'ensemble des professionnels rencontrés, les organismes doivent être reconnus par la municipalité pour obtenir un contrat. Par la suite, quelques participants donnent comme exemple le code d'éthique à signer, qui se trouve souvent en annexe du contrat. Ce code d'éthique s'assure que l'organisme mandaté adhère, notamment, aux valeurs véhiculées par la municipalité. Un participant a mentionné insérer également un plan de visibilité dans le contrat. Celui-ci varie selon le montant versé au mandataire et permet de démontrer que la municipalité contribue au projet réalisé par le mandataire.

De plus, tous les professionnels rencontrés soulignent que l'ensemble de leurs ententes exposent les critères de performance. Elles présentent les paramètres au niveau de la qualité des services, des coûts de production, de la tarification aux citoyens/usagers ainsi que la pénalité en cas de dérogation à certains éléments présents dans le contrat.

Dans le cas où les municipalités utilisent l'impartition pour leur camp de jour, les contrats contiennent certaines spécificités. Par exemple, les municipalités y indiquent les dates d'inscription, les dates de début et de fin du camp de jour, les horaires, les périodes de service de garde et le ratio (enfants/animateurs) à respecter. De plus, dans ce genre de contrat, certaines municipalités mentionnent les équipements requis. Souvent, la municipalité fournit les installations de base comme

les bâtiments, l'accès aux parcs municipaux, aux piscines publiques, mais ne fournit pas les cellulaires ou autres moyens de communication (par exemple, walkie-talkie) ou encore le matériel ludique. Elle exige toutefois que le mandataire s'en procure. Les municipalités requièrent également que le mandataire réalise un sondage de satisfaction auprès des usagers et leur remette les résultats de celui-ci dans un rapport. Dans les ententes de camp de jour, il arrive aussi que le mandataire doive posséder certaines certifications, par exemple une certification de l'Association des camps de jour du Québec (ACQ). Les certifications demandées doivent être incluses dans l'entente. Une autre particularité des contrats octroyés pour la réalisation d'un camp de jour est qu'ils présentent l'aide financière versée en conséquence du nombre d'enfants inscrits en moyenne par jour.

Finalement, peu importe leur contenu, les contrats octroyés par les municipalités dans lesquelles les professionnels œuvrent se terminent par l'identification du montant versé à l'organisme pour la gestion du service, du projet, de l'activité ou de l'événement en question.

4.2.4 Les raisons d'impartir un service

L'analyse des données obtenues lors des entrevues a permis de soulever plusieurs raisons pour lesquelles les services municipaux de loisir décident d'impartir un service à la population. Voici les principales.

Réduire la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, en utilisant l'impartition, les services municipaux de loisir cherchent à se délester de certaines fonctions et tâches, particulièrement celles reliées à la gestion des ressources humaines. La majorité des professionnels avancent que l'impartition sert principalement à faire une économie de temps et d'argent, notamment en diminuant le nombre de ressources humaines dans le service et la masse salariale. Un professionnel affirme que « l'impartition diminue le trouble et réduit le temps accordé à la gestion des ressources humaines » (Professionnel A). De plus, le manque de main-d'œuvre est une problématique généralisée présentement. Le domaine du loisir n'y échappe pas. Certains participants mentionnent ne pas être en mesure de trouver des ressources humaines (par exemple, des animateurs de camp de jour) pour offrir un service de loisir adéquat à la population. D'ailleurs, selon les participants, ce mode de gestion est utilisé surtout pour sauver des coûts reliés aux ressources humaines comme l'explique un participant : « parce qu'au niveau des salaires, on économise 10% de la masse salariale » (Professionnel H). Un autre professionnel renchérit ces propos en disant que : « la Ville calcule qu'elle [sauve] beaucoup d'argent [en salaire] versé aux fonctionnaires en utilisant l'impartition [et ce], à travers les années » (Professionnel G). Un autre professionnel rencontré ajoute que « ça coûte pas mal moins cher que quand tu as des gens à l'interne [...] je coûte cher en salaire d'employés quand je suis payée à être sur le terrain » (Professionnel A). Alors, l'impartition est une option intéressante pour éviter la gestion des ressources humaines, le temps qui y est investi et les problématiques qu'elle peut impliquer. Il est donc possible d'avancer que moins il y a de ressources humaines dans le service des loisirs, plus celui-ci est porté à utiliser

l’impartition comme mode de gestion. Aussi, ce mode semble être un moyen de diminuer la gestion des ressources humaines. Ainsi, les professionnels peuvent se concentrer sur d’autres tâches, qui seront présentées plus tard dans ce chapitre.

La multiplication des besoins et la récurrence des projets. Selon les résultats, il semblerait que plus il y a d’habitants, plus il y a de besoins, plus l’impartition est utilisée. La multiplication des besoins est une raison d’utiliser l’impartition identifiée par les professionnels comme en témoigne un de ceux-ci : « il y en a des besoins, les demandes se sont beaucoup multipliées » [et la] « population est grandissante sur le territoire et se diversifie de plus en plus donc l’impartition est un bon choix pour arriver à tout faire » (Professionnel A). De plus, un professionnel mentionne qu’il y a beaucoup d’habitants en comparaison au nombre d’employés au service des loisirs : « nous ne sommes pas nombreux pour l’ensemble des tâches qu’il y a à faire dans une année » (Professionnel A). Aussi, la présence de certaines politiques municipales est identifiée par les professionnels comme une raison à l’utilisation de l’impartition pour offrir un service de loisir, car elles viennent toujours avec un plan d’action. Plus il y a de politiques, plus il y a de projets, sans pour autant avoir plus de main-d’œuvre pour les réaliser. Un participant témoigne : « à partir du moment où tu fais une politique culturelle dans le milieu, il y en a des besoins, il y a des projets là, [l’utilisation de l’impartition] s’est beaucoup multipliée dans notre municipalité » (Professionnel A). Alors, pour arriver à réaliser l’ensemble des actions du plan, les professionnels utilisent l’impartition. L’impartition est alors la meilleure option pour en faire plus, car selon ce répondant : « on ne pourrait pas faire seul ce que l’on fait aujourd’hui, il y en a trop à faire » (Professionnel A). Le manque de temps est également

une raison d'impartir un service de loisir, notamment en raison de la récurrence des projets comme l'avance un participant : « cela prend beaucoup de temps [...] la récurrence de la programmation surtout estivale il y a beaucoup de choses qui se passent l'été, on n'y arriverait pas » (Professionnel A). Un autre participant ajoute que l'impartition est utilisée pour offrir « un service direct aux citoyens que nous autres en tant que Ville, on n'est pas capable d'offrir » (Professionnel D). Donc, ce mode de gestion permet de réaliser plus de projets en simultané et d'en offrir plus à la population.

La réduction des dépenses publiques. Par la suite, selon les professionnels interviewés, il existe plusieurs raisons économiques qui poussent les municipalités à utiliser l'impartition. Effectivement, la majorité mentionne que la raison d'impartir un dossier est surtout économique : « c'est certain que dans l'impartition, la principale raison est économique ça c'est sûr » (Professionnel D). Les professionnels avancent qu'en utilisant ce mode de gestion, les municipalités visent à réduire les dépenses publiques, à être plus rentables et efficaces. Comme mentionné plus haut, en utilisant l'impartition, la municipalité souhaite également sauver beaucoup d'argent au niveau des ressources humaines. De plus, plusieurs mentionnent que les mandataires ont plus de facilité à aller chercher des subventions et ont accès plus facilement à des programmes que les municipalités. Selon deux participants, ces organismes « vont aller chercher plus facilement des subventions que nous » (Professionnel H) et « ils ont un retour complet de taxes, donc les coûts des activités sont diminués » (Professionnel E).

L'influence du Conseil municipal. Tout comme les raisons économiques, la totalité des répondants identifient plusieurs raisons politiques qui amènent les services municipaux de loisir à utiliser l'impartition. Suite à l'analyse des données, il est possible de dire que le Conseil municipal en place dans les municipalités ciblées a une grande influence sur l'utilisation ou non de l'impartition comme le précise un participant : « c'est le choix des élus » (Professionnel E). Tout d'abord, un participant mentionne qu'au-delà des besoins grandissants et variés de la population, les élus ont également plusieurs demandes. L'impartition devient donc un incontournable pour les combler :

[...] le Conseil a beaucoup de demandes. Ils voulaient faire plein de politiques, on devrait adhérer à ce programme-là, on devrait faire telle activité sans toutefois vouloir engager des ressources humaines. Elle a donc commencé à utiliser beaucoup le mode de gestion par contrat. (Professionnel A)

Un autre professionnel ajoute que « les élus veulent que les cadres fassent plus de développement, on utilise l'impartition pour y arriver » (Professionnel E). Alors, les services municipaux de loisir impartissent des dossiers pour libérer le professionnel et ainsi lui permettre de faire plus de développement, pour qu'il puisse planifier, pour qu'il élabore davantage de politiques municipales et de plans d'action et pour qu'il travaille à ce que la municipalité adhère à plusieurs programmes. Ainsi, son travail « terrain » sera diminué et celui administratif sera augmenté. L'impartition est donc utilisée pour faire du développement et ainsi « dynamiser le territoire » (Professionnel E). Effectivement, le Conseil municipal veut ainsi dynamiser le territoire au maximum en adhérant à plusieurs programmes, en mettant en place de nombreuses politiques et procédures, ce qui implique

la réalisation de multiples projets, sans toutefois vouloir engager des ressources humaines supplémentaires pour les mettre en œuvre et les gérer. Dans ce cas-ci, l'impartition devient et demeure la meilleure option. Bref, les témoignages s'accumulent et se corroborent au niveau des demandes exigeantes du Conseil venant confirmer que l'utilisation de l'impartition est surtout influencée par les acteurs politiques. Ces derniers veulent :

[...] faire une ville dynamique, mais elle manque de main-d'œuvre pour réaliser tous leurs projets, alors [on] a pas le choix d'impartir, mais d'accepter que nous n'ayons pas les deux mains sur le volant et que ça ne donnera peut-être pas le résultat que vous voulez. (Professionnel D)

De plus, les modes de gestion utilisés fluctuent beaucoup selon la formation du Conseil municipal, du maire et de la « volonté politique en place » (Professionnel D). Un professionnel avance que : « quand le Conseil municipal change, parfois, nos rôles changent [parfois], on va être plus en soutien [et] d'autres fois plus dans la réalisation » (Professionnel A). Ce même participant ajoute que la vision du maire d'avant était de « réaliser beaucoup d'affaires et sortir des projets [donc], le politique ça a de l'influence sur nos façons de faire et ça fluctue » (Professionnel A). Cela vient alors modifier les rôles et les façons de faire des municipalités et par le fait même le travail des professionnels en loisir en poste. Alors, selon nos répondants, le choix du mode de gestion varie en fonction des élections municipales et de la vision des conseillers en poste : « c'est souvent une question de "timing" politique [...] quand la moitié du Conseil a changé, alors la vision aussi change » (Professionnel G). En somme, la mentalité du Conseil municipal y est pour beaucoup dans les raisons d'impartir ou non un service à la population. Quelques-uns ont une vision « soutien aux initiatives du milieu » (Professionnel G), d'autres ont une vision

« de développement » (Professionnel F) ou de mise en place « de programmes » (Professionnel E) ou encore une vision « opérationnelle du service » (Professionnel A).

L'influence de la direction du service des loisirs. Certains participants mentionnent qu'il n'y a pas que le Conseil municipal qui influence le choix du mode de gestion. Effectivement, certains soulèvent que la direction en place dans le service des loisirs y est aussi pour beaucoup dans le choix d'utiliser ou non l'impartition, comme en témoigne un professionnel interviewé : « dépendamment aussi du directeur en place dans le service, certains demandent à leurs professionnels d'être sur le terrain, tandis que d'autres demandent à ce qu'ils soient dans [leur] bureau à planifier » (Professionnel A). Cela influence alors la façon de fonctionner et augmente ou diminue l'utilisation de l'impartition dans le service de loisir.

Les fusions municipales. Finalement, certains participants mentionnent que les fusions ont également eu un impact considérable sur l'utilisation de plus en plus prononcée de l'impartition. Dès qu'elles ont été appliquées, la vision politique a changé, les responsabilités et les mandats ont pris de l'ampleur. Les autorités politiques ne voulaient plus que les professionnels fassent « du pratique, du terrain, parce que là on ne gère plus juste un aréna, on en gère deux, on ne gère plus juste quatre terrains de soccer, on en gère 10 [...] » (Professionnel B).

4.2.5 Les avantages

Durant les entrevues, plusieurs avantages à l'utilisation de l'impartition ont été mentionnés par les professionnels. À l'occasion, ceux-ci rejoignent les raisons d'impartir présentées plus haut dans cette section. De nouvelles informations et d'autres témoignages seront présentés pour éviter la répétition.

Une économie d'argent. En référence à l'analyse des données, il est possible d'avancer que le principal avantage d'impartir se trouve au niveau financier. En effet, l'impartition permet d'en faire beaucoup plus en investissant moins d'argent, en raison notamment des coûts reliés à la gestion des ressources humaines qu'elle n'implique pas. La municipalité économise beaucoup, notamment au niveau des salaires. Parfois, certains participants vont même jusqu'à dire que la municipalité peut augmenter ses revenus pour réaliser un projet. Comme le souligne un de ceux-ci : « parce que des fois [les mandataires] peuvent aller chercher des subventions que nous autres on ne peut pas. Ça c'est intéressant! » (Professionnel D). Cela coûterait beaucoup plus cher aux municipalités d'engager plus d'employés pour maintenir ou bonifier constamment leur offre de services de loisir à la population que d'utiliser l'impartition pour y arriver.

Garder le pouvoir. Un autre avantage qui revient souvent est que ce mode de gestion permet de garder un certain contrôle, principalement par la présence d'une clause sur la résiliation du contrat. Aussi, en utilisant l'impartition, la municipalité garde le pouvoir décisionnel comme l'avance un professionnel : « eux, ils répondent à nos standards, à nos critères, ils fonctionnent comme on veut, on a le pouvoir de décider » (Professionnel G).

Un autre participant ajoute que : « la Ville maintient le gros bout du bâton, car elle demeure propriétaire » (Professionnel H).

Mieux répondre aux besoins des citoyens. Au-delà de ces avantages, plusieurs participants soulèvent que l'impartition permet également de mieux répondre aux besoins de la population et de rester « connecté » au milieu :

[...] je vois aussi beaucoup l'avantage de l'implication du milieu parce que quand tu es un service de loisir qui fait une offre de loisir, tu tentes d'aller chercher le monde en essayant d'aller chercher le pouls de ce dont ils ont besoin, de ce qui répond au besoin, mais en même temps, tu es tout seul dans ton bureau, tu n'es pas dans la communauté tant que ça. Tandis qu'ici de cette façon-là, tu es toujours dans le milieu. Tu es toujours en plein cœur du milieu. Je sens qu'on répond plus facilement comme ça aux besoins quand on utilise l'impartition. (Professionnel H)

D'autres participants ajoutent que ce sont les mandataires qui sont les mieux placés pour répondre aux besoins de la population : « vous êtes sur le terrain, vous savez ce que le monde veut, ce que vous autres vous aimez » (Professionnel B). Un participant mentionne que « les organismes connaissent plus les citoyens que la Ville, ils sont nos yeux sur le terrain » et ils connaissent « davantage les besoins de la population que la Ville présentement alors ça va de soi d'impartir » (Professionnel E). Les mandataires sont alors les mieux placés de par leur proximité avec les citoyens : « ils sont connectés au milieu [...] » (Professionnel E). Ils sont plus sur le terrain que les professionnels en loisir de la municipalité alors : « ils représentent bien les citoyens, ils entendent ce qui se passe, ils connaissent leurs clientèles [...] » (Professionnel E). Ainsi, l'intermédiaire, qui est ici l'organisme mandaté, permet à la municipalité d'être encore plus près du citoyen et

de mieux comprendre leurs besoins pour ainsi adapter le service. Finalement, puisque les mandataires sont sur le terrain et vivent la réalité du milieu, l'impartition permet au service des loisirs de rester, comme le dit un participant : « up to date » (Professionnel C).

Une diversification de l'offre de loisir. Les professionnels interviewés font souvent référence à la diversification de l'offre de loisir lorsqu'ils nomment les avantages à utiliser l'impartition. Effectivement, selon un répondant, l'impartition :

[...] permet d'avoir des programmations beaucoup plus élaborées, plus diversifiées, on va beaucoup plus loin parce qu'on a énormément de monde qui travaillent [...] je trouve qu'on stimule énormément le loisir de cette façon-là et à neuf employés et avec [xx xxx] habitants, on ne pourrait jamais faire tout ça. (Professionnel H)

De plus, ce mode de gestion permet d'avoir des projets qui se déroulent en simultané comme en témoigne un autre participant :

[...] on peut confier en même temps plusieurs tâches au niveau de l'échéancier. Si j'ai cinq projets qui se passent en septembre, c'est possible, mais si c'était une même personne qui devait les réaliser, ça ne pourrait pas être tout en septembre. (Professionnel A)

D'ailleurs, dans la diversification de l'offre, il y a un aspect de complémentarité du service qui est amené par un participant : « les mandataires offrent un service que nous on n'offre pas dans l'ond donc on diversifie l'offre de loisir municipal » (Professionnel B).

L'expertise du mandataire. Dans plusieurs cas, l'impartition permet d'accéder à une expertise en allant chercher des gens qualifiés auxquels les professionnels n'ont pas

nécessairement accès à l'intérieur du service des loisirs. Comme un participant le mentionne, « les mandataires sont nos experts-conseils » (Professionnel E). Pour plusieurs professionnels, les mandataires représentent « les experts, ils ont beaucoup de connaissances, ils ont aussi un réseau » (Professionnel E) qu'eux n'ont pas nécessairement. Un autre participant du domaine culturel renchérit en indiquant que l'impartition permet d'aller chercher des compétences que les professionnels en loisir n'ont pas toujours : « moi, je peux bien avoir des idées, mais les mettre en application, ce serait autre chose » (Professionnel A). Alors, l'impartition devient une avenue intéressante lorsqu'il y a « un manque de compétences dans certains domaines, par exemple, en animation » (Professionnel A). Ce même professionnel avance que « quand c'est pointu ou que c'est un projet terrain, une activité précise, c'est presque toujours en impartition » (Professionnel A). D'autres précisent que ce mode de gestion « permet de spécialiser le service et d'innover » (Professionnel F).

La structure de l'organisme. Certains avantages reliés à la structure de l'organisme ont été avancés par des participants. Selon ceux-ci, les mandataires ont une structure moins rigide ainsi que des procédures moins lentes et lourdes, ce qui rend la gestion du projet impari plus facile à réaliser. Les deux participants affirment que la structure est : « plus flexible que celle d'une Ville, car il y a moins de procédures, de règlements, ils ne sont pas syndiqués, ça rend la réalisation de leur travail plus simple que nous » (Professionnel G) et « puis eux, chaque structure est moins lourde qu'une structure « Ville », donc chaque fois qu'ils ont à faire leurs opérations, c'est un peu moins complexe aussi de leur côté » (Professionnel H). Alors, la structure des organismes est considérée

par les professionnels comme un avantage à l'utilisation de l'impartition, car elle permet, entre autres, de réaliser des projets de façon plus efficace et efficiente.

Une économie de temps. L'impartition a un impact sur l'organisation du travail des professionnels en loisir qui œuvrent dans les services municipaux utilisant ce mode de gestion. Effectivement, parmi les avantages fréquemment nommés, on note que l'impartition permet aux professionnels de sauver du temps tel que l'exprime clairement ce participant : « mes dossiers en impartition, honnêtement? Ce n'est pas eux autres qui me prennent plus de temps, je ne mets pratiquement pas de temps » (Professionnel G). Un autre participant précise à ce sujet qu'une économie de temps est possible lorsque la relation fonctionne bien avec le mandataire et que la qualité du service rendu est présente : « effectivement, si tu as de bons organismes qui acceptent d'aller dans la direction de la Ville, je pense que oui, tu peux sauver du temps » (Professionnel D). Un autre participant ajoute que lorsque le conseil d'administration (CA) de l'organisme est bien structuré et autonome, il y voit que des avantages à utiliser l'impartition comme mode de gestion. L'économie de temps passe aussi par l'absence de gestion des ressources humaines. Effectivement, l'impartition demande moins de supervision d'employés donc les professionnels sauvent du temps au niveau du processus de dotation et du processus disciplinaire. Pour la municipalité, « l'avantage, c'est d'avoir moins de personnel régulier à l'année et tout ce que ça implique [...] l'impartition permet de faire beaucoup plus avec ce que l'on a, car on a les budgets, mais pas les ressources humaines » (Professionnel A). Finalement, un avantage soulevé par certains participants concernant leur travail est que l'impartition « permet de [les] dégager pour faire autre chose comme du développement

de projets, de programmes, de procédures ou de politiques » (Professionnel E). Cet avantage est également identifié comme une raison d'utiliser l'impartition telle que présentée plus haut.

De la transparence. Un seul participant a identifié les questions d'image et de transparence comme des avantages à l'impartition. Il demeure néanmoins pertinent de présenter son argumentaire :

[...] nous, au lieu de subventionner chacun des clubs, on subventionne un organisme qui est le [nom de l'organisme] qui lui aide les clubs au niveau secrétariat, trésorerie, inscription, etc. Ils font tout ça pour eux autres. Tout l'argent passe entre les mains de [nom de l'organisme] qui après ça sort les chèques pour l'organisme, donc je n'ai plus de bénévoles dans les organismes qui jouent avec l'argent. Donc là, j'ai plusieurs avantages, mais la Ville ne pourrait pas faire un job de même dans certains cas aussi c'est ça qui est l'avantage de donner un mandat, la Ville je ne pourrais pas faire ça, de dire toutes les inscriptions passent par la Ville après ça, je redonne l'argent, ça serait mal perçu, ça n'aurait pas de sens, mais là eux autres ils m'aident, ils m'aident énormément. (Professionnel D)

En somme, il y a de nombreux avantages à utiliser l'impartition dans les services municipaux de loisir et les participants à l'étude en ont identifié plusieurs. Malgré la multiplicité des avantages, ce mode de gestion entraîne néanmoins certains inconvénients.

4.2.6 Les inconvénients

Parmi les inconvénients à l'utilisation de l'impartition, la notion de contrôle revient dans la majorité des réponses fournies par les professionnels comme étant le principal. D'ailleurs, l'un d'eux avance qu'avec l'impartition « on n'a pas vraiment

beaucoup de contrôle. Pas au niveau que l'on souhaiterait » (Professionnel G). À la suite de l'analyse des résultats, il est à noter que la notion de contrôle peut être décortiquée de différentes façons, entre autres le contrôle sur la qualité du service rendu, le déroulement du mandat, les mandataires (incluant ses ressources humaines).

Le contrôle sur la qualité du service rendu. Tout d'abord, les professionnels n'ont pas ou peu de contrôle, notamment sur l'issue du projet : « parfois, on est satisfait. D'autres fois, on l'est moins » (Professionnel A). Le résultat final n'est pas toujours celui attendu par les employés de la Ville : « il y a des choses qui se font, qu'on n'est pas au courant, qu'on ne ferait pas comme ça et le service final n'est pas toujours de qualité Ville » (Professionnel A). Un autre professionnel souligne ceci :

Au niveau de la qualité de services, du service rendu, moi je suis obligé de dire qu'on est très mal servi actuellement [...] on n'a pas de contrôle, peu ou pas de contrôle sur qu'est-ce qui sort. Ce ne sont pas des employés de la Ville. J'ai souvent des plaintes. (Professionnel G)

Le contrôle sur le déroulement du mandat. Plusieurs professionnels identifient le manque de contrôle au niveau du déroulement du mandat comme étant un inconvénient à l'utilisation de l'impartition. Les propos d'un participant résument bien :

Le gros inconvénient...c'est que tu ne contrôles pas le déroulement du dossier [...] ça ne va pas nécessairement à la vitesse que tu veux, pas dans la manière de faire que tu veux, pas complètement dans la direction que tu veux et ça ne donne pas nécessairement le résultat que toi tu voulais avoir. Et ça il faut apprendre à l'accepter si tu vas en impartition. Ce n'est pas toi qui a les mains sur le volant. (Professionnel D)

Le contrôle sur les mandataires. De plus, lorsqu'il est question du manque de contrôle, plusieurs professionnels mentionnent que certes, l'impartition permet d'éviter toutes les problématiques reliées à la gestion des ressources humaines, mais que le contrôle sur celles-ci est diminué lorsque ce mode de gestion est utilisé. Un professionnel en témoigne :

Par contre, j'en ai pas mal moins à gérer que si c'était notre monde à nous. D'être obligé nous-mêmes de les mettre dehors, de recommencer à engager quelqu'un, de les mettre dehors ou pas, ou de les accompagner pour ne pas les mettre dehors, tout cet accompagnement-là, mais on aurait plus de pogne dessus. Mon employé, je peux lui dire quoi faire, je peux lui dire que je ne suis pas content, je peux lui dire, mais l'employé du voisin je peux dire à son boss, je ne suis pas content, j'aimerais ça que tu fasses ça, mais après ça, ce n'est pas moi qui vais aller lui dire toi fait ça. C'est à lui de faire ce bout-là, ça a du bon, mais ça à du mauvais, on a un bout qui nous échappe un peu si on veut.
(Professionnel B)

Aussi, les professionnels n'ont pas de contrôle sur l'image projetée par l'organisme, ses employés ou ses bénévoles ainsi que sur leurs compétences. Un participant interviewé avance que : « [...] les organismes ont des façons de faire qui diffèrent de l'image qu'on voudrait projeter de la Ville parce que ça peut être broche à foin, ça peut être toute croche, on ne contrôle pas ça » (Professionnel H). Ce même participant ajoute n'avoir aucun contrôle lorsqu'un employé de l'organisme est problématique, mis à part faire des suivis avec la direction générale ou d'autres personnes en situation d'autorité pour que la situation se règle. Un autre participant partage le même discours que ceux présentés ci-dessus : « Je dirais que je ne vois pas beaucoup d'inconvénients, mais je te dirais que c'est parce que nous avons des gens compétents,

mais si c'est une gang un peu tout croche, tu n'as pas vraiment de contrôle là-dessus » (Professionnel E).

Une solution au manque de contrôle serait l'embauche de techniciens comme le propose un participant : « si on avait des techniciens en dessous des cadres, on pourrait contrôler plus » (Professionnel A). Par contre, avec la présence de ce type d'employé, l'impartition serait moins utilisée.

Un autre inconvénient relié au mandataire qui revient dans quelques entrevues est le fait que le professionnel en loisir n'est pas le patron des mandataires. Lorsqu'une problématique survient, il devient alors difficile pour le professionnel d'intervenir. Souvent, les cas problématiques avec les mandataires sont souvent reliés au non-respect du contrat, aux façons de faire, à la vision qui diverge de celle de la municipalité. Cela rend les choses plus complexes comme en témoignent plusieurs participants :

Des fois où c'est problématique et je l'ai même vécu. Tu arrives quelque part et ce n'est pas à ton goût, mais tu n'es pas le boss de ces gens-là. Tu peux dire : ce n'est pas de même que tu devrais faire. Il se fout pas mal de toi. (Professionnel D)

[...] je ne suis pas le boss de ces organismes et ils ne sont pas mes employés, mais si je ferme la piscine, et que je leur enlève les clés, ça vient de s'éteindre [...]. Généralement, les organismes règlent ce que les villes leur demandent de changer puisque ce sont elles qui ont l'argent, donc le « gros bout du bâton ». (Professionnel H)

Effectivement, quand tu parles avec les organismes de reddition de comptes, c'est un terme qu'ils n'aiment pas du tout. Alors de leur demander un rapport à la fin de l'année c'est... je vais te donner un exemple, j'ai déjà eu le commentaire un moment donné : aye je suis autonome, je fais ce que je veux, alors je lui ai répondu fait ce que tu veux, mais je ne donnerai pas d'argent. On était tellement en « faire-faire » et peut être même en laisser-faire que pour les gens c'était ça :

je n'ai pas de compte à te rendre... bien oui. Sinon, je ne te donnerai pas d'argent et on parle de sommes quand même importantes quand on parle entre cinq et souvent six chiffres de subvention... Alors, quand je te donne 100 000\$ et plus, je pense que c'est la moindre des choses, c'est de l'argent public, faut que nous autres on soit capable de dire qu'est-ce qui a été fait avec. Donc des fois, même assez souvent il y a des rencontres. Je peux te dire que pendant que je te parle, le directeur a deux rencontres avec des organismes back à back tantôt par rapport à ça justement à des choses de même au protocole qui n'est pas tout respecté et tout. (Professionnel D)

Un autre inconvénient qui est possible de relier aux mandataires est le niveau d'accompagnement, même si nous sommes en contexte d'impartir et non pas en « faire-avec ». Effectivement, certains organismes ont besoin d'être accompagnés plus que d'autres. Par exemple, lorsque le CA est plus ou moins structuré, ou encore s'il y a des changements majeurs au sein de celui-ci, cela est vécu comme un inconvénient par les professionnels puisqu'ils doivent passer plus de temps à les accompagner. L'avantage de l'économie de temps vient alors de disparaître. Certains organismes demandent plus de suivis et d'accompagnement, donc nécessitent plus de temps à investir pour les professionnels en loisir. Lorsque le mandataire est nouveau, c'est la même chose. Ce dernier a besoin de plus d'encadrement et nécessite plus de suivis le temps que la transition se fasse afin de s'assurer que tout fonctionne bien. Un participant rappelle que lorsque ça fonctionne bien avec un organisme, il y a une réelle économie de temps et de travail. Il spécifie toutefois que ce n'est pas toujours le cas : « Effectivement, tu sauves du temps, mais il y a en a d'autres que ça prend quasiment plus de temps que si tu le faisais toi-même » (Professionnel D).

L'ajout d'un intermédiaire. Un autre inconvénient nommé par la majorité des professionnels interviewés est l'ajout d'un intermédiaire entre la Ville et le citoyen. Pour un participant, cela représente un inconvénient, car il existe :

[...] une espèce de flou aussi entre nous et les citoyens, le citoyen, ce n'est pas clair pour lui. Parfois, il est persuadé que le baseball, le hockey, le soccer, c'est moi qui s'en occupe. Moi, c'est l'association qui s'en occupe. Alors, des fois, ils nous appellent en nous envoyant un char de « mxxde », pour quelque chose qui ne relève pas de nous : des problèmes d'uniformes, des changements de pratiques, mon gars il n'est pas inscrit. Alors ça, c'est un inconvénient. On en mange de la « mxxde » dans une année. Et les secrétaires, pauvres secrétaires qui sont les premiers en avant. C'est eux autres qui répondent au téléphone, sont assis dans l'accueil. (Professionnel B)

Puisque le citoyen pense que le service est offert directement par la municipalité, cela implique donc une gestion de plainte pour un service qu'elle ne produit pas :

Je ne te le cacherai pas, tous les citoyens pensent que c'est la Ville qui gère les camps de jour, donc à la minute où ça ne va pas bien, c'est à mon bureau que ça sonne. C'est rare que ça va sonner directement chez le fournisseur, parfois oui, et des fois ils ont appelé chez le fournisseur et ils n'ont pas satisfaction, ils se plaignent à la Ville en deuxième lieu, et à ce moment-là, j'ai cette gestion de « mini crise » à gérer. (Professionnel C)

Un autre participant renchérit ces propos en mentionnant que :

Le citoyen qui s'inscrit à une activité ne voit pas toujours la différence [...] ce n'est pas notre personnel, ils n'offrent pas le service tout le temps de la même façon que nous on le ferait et le citoyen lui, ne fait pas toujours la différence. [...]. Donc là ton payeur de taxes peut t'en vouloir et te dire, la Ville c'est de la « mxxde ». Mais finalement, ce n'est pas tout à fait exact, mais ça, c'est un inconvénient qui se vit beaucoup. (Professionnel H)

Effectivement, le citoyen ne sait pas à qui il doit se référer en cas de problématique reliée au service comme l'avance ce participant :

[...] pour le citoyen s'il y a un conflit à la piscine, la piscine appartient à la Ville et c'est à la Ville qu'il va appeler. L'eau n'est pas assez chaude, c'est ici qu'ils vont appeler. Je ne contrôle pas ce bout-là.
(Professionnel D)

Le professionnel a donc beaucoup de gestion de plaintes à effectuer même si ce n'est pas lui qui donne directement le service aux citoyens.

La spécialisation et l'engagement du professionnel. L'utilisation de l'impartition occasionne des inconvénients au niveau de la spécialisation et de l'engagement du professionnel en loisir. En effet, un participant mentionne que le professionnel en loisir demeure ainsi un généraliste : « C'est sûr que tu ne deviens pas expert, tu restes un généraliste, donc si le contrat est coupé, est-ce que je suis capable de gérer le dossier famille? Je ne sais pas, c'est un gros morceau » (Professionnel E). De plus, les professionnels interviewés se sentent moins impliqués dans les dossiers gérés en impartition. D'ailleurs, un de ceux-ci avance se sentir moins engagé dans le projet, car il arrive qu'il lui manque de l'information pour répondre adéquatement aux citoyens :

[...] tu te sens un peu dégagé du projet [...] moi j'aime connaître de quoi je parle, et ce bout-là, j'ai moins de contrôle [...] ça fait en sorte que des bouts te manque, il me manque de l'information quand les citoyens m'appellent et je déteste de ne pas savoir de quoi je parle.
(Professionnel C)

Pour d'autres, il arrive que le Conseil municipal pense que le professionnel en loisir ne fait rien parce qu'il donne à contrat, qu'il n'est pas engagé dans celui-ci. Alors

que, au contraire, les contrats demandent beaucoup de temps et d'engagement au professionnel.

Le renouvellement des contrats. Finalement, l'utilisation de l'impartition comme mode de gestion a des limites à d'autres niveaux. Plusieurs participants mentionnent que lorsque les ententes sont renouvelables annuellement, cela prend beaucoup de temps dans l'organisation de leur travail : « 200 ententes annuellement, ça fait du stock à faire, juste ça, ça prend plusieurs heures » (Professionnel D). Ce même participant avance qu'une évaluation et une analyse des raisons pour lesquelles un projet devrait être donné en impartition à un organisme sont nécessaires, notamment pour ce qui est de la durée du contrat :

[...] on manque de temps. Je vais dire, j'ai 200 protocoles qu'il faut qu'on gère, faut qu'on travaille, qu'on modifie, qu'on reparte, qu'on planifie et/ou qu'il manque de temps c'est dans l'évaluation. Je trouve qu'on devrait aller un petit peu plus loin, et de l'autre bord, quand tu parles d'évaluation et de reddition de comptes, il ne trippe pas, on n'a pas toujours une collaboration là-dessus. C'est le bout à mon avis qui manque, et de suivis. Parfois, tu vas sortir un protocole, puis pourquoi qu'on a mis ça, ça fait cinq ans que c'est là, mais pourquoi qu'on l'a mis il y a cinq ans? Ça a tu encore sa raison d'être? De revalider tout ça, souvent l'évaluation va se faire quand il y a eu des conflits ou problématiques dans l'année. (Professionnel D)

C'est donc, entre autres, pour atténuer cet inconvénient que les contrats s'échelonnent de moins en moins sur une seule année comme il a été question précédemment. Malgré ce nombre d'inconvénients, les professionnels trouvent plus

d'avantages que d'inconvénients à l'utilisation de l'impartition comme mode de gestion en loisir municipal.

4.2.7 Les défis

Après avoir questionné les professionnels en loisir rencontrés sur les avantages et les inconvénients reliés à l'impartition, ces derniers se sont prononcés sur les défis qu'elle entraîne. Bon nombre de défis ont été nommés, notamment au niveau de la qualité du service rendu, de la communication, de la relation avec le mandataire et finalement de la rédaction du contrat. Ces défis seront abordés dans cette section selon cet ordre.

Le maintien d'un service de qualité. L'ensemble des répondants sondés a mentionné que l'un des défis d'employer l'impartition comme mode de gestion est de garder le même ou un bon niveau de qualité dans le service rendu aux citoyens, comme si c'était la municipalité qui le gérait complètement. Pour certains, il y a plus de 200 protocoles actifs, donc plus de 200 services et plus 200 façons de voir et de réaliser le mandat. Les professionnels n'ont aucun ou ont très peu de contrôle sur les ressources humaines des organismes mandatés. Un participant mentionne par ailleurs qu'un défi de l'impartition est d'accepter que le service offert aux citoyens ne soit pas de la même qualité ou qu'il ne soit pas réalisé tel que l'aurait fait la municipalité. Il semblerait que ce ne soit pas toujours facile à assumer. En somme, le principal défi est de satisfaire le citoyen même si l'impartition est employée.

La communication avec le mandataire. Un autre défi relié à l'utilisation de l'impartition en loisir municipal réside au niveau de la communication avec le mandataire. Effectivement, quelques participants mentionnent que de garder un suivi serré avec les prestataires des services pour s'assurer que « la job soit faite comme vers où nous autres on veut aller » (Professionnel D) représente un défi. Les suivis impliquent que les professionnels assurent un encadrement adéquat et ajustent ce dernier à l'organisme mandataire. En effet, certains organismes en demandent plus que d'autres. Également, quelques professionnels soulèvent qu'un des défis de l'impartition est de demeurer informés de ce qui se passe. Ils désirent suivre l'avancement des dossiers et pour ce faire, il faut que les mandataires aient le réflexe de les informer régulièrement ou dès qu'il arrive quelque chose de particulier. Un participant ajoute que des mécanismes de communication doivent être instaurés afin de garder les deux parties informées. Ainsi, les municipalités éviteront de tomber dans le « laisser-faire » comme l'a mentionné plus haut un participant et elles seront davantage en mesure de répondre aux questions des citoyens. Ce qui fait d'ailleurs partie des inconvénients à l'utilisation de l'impartition présentés plus haut. Il est également possible de combiner la communication ainsi que la relation entre les organismes et la municipalité comme étant les principaux défis à l'utilisation de l'impartition comme l'exprime un participant : « moi je pense que c'est un des éléments majeurs, la relation et la communication. Si tu veux faire une bonne impartition, à mon avis, c'est le nerf de la guerre. Ça commence là. » (Professionnel D).

La relation avec le mandataire. En référence aux analyses des entrevues, un autre défi identifié est l'absence d'un lien hiérarchique entre la municipalité et le mandataire.

Toutefois, cela ne représente pas un obstacle à l'utilisation de l'impartition comme le souligne un professionnel : « [...] pour moi, ce n'est pas un frein à l'impartition. Je ne pense pas que ça soit pire que de gérer une équipe de personnel » (Professionnel H). Un autre en ajoute sur le défi relié à l'inexistence d'un réel lien de supervision : « c'est un défi quand tu as à intervenir avec un DG d'un organisme parce que tu veux des changements, mais ce n'est pas ton employé » (Professionnel D). S'ajoute aux défis de l'impartition la réticence aux changements des mandataires tel que le précise ce participant :

Et là quand tu arrives à un organisme que ça fait 20 ans qu'il est là et que tu y dis, ce n'est pu de même que ça marche [...]. Faut que tu trouves des bons arguments [...]. Faut prendre le temps de jaser un petit peu après. Tu ne peux pas juste lui envoyer le protocole par la poste là. (Professionnel D)

Sans ce lien de supervision, les professionnels sont plus ou moins à l'aise d'imposer des choses aux mandataires. Surtout lorsque ce sont des mandataires de longue date. Dans le même ordre d'idées, convaincre des organismes de se certifier, par exemple avec l'ACQ pour un camp de jour, avec l'absence de lien de supervision, peut également représenter un défi. En effet, comme le souligne un professionnel :

[...] ce sont tous des organismes souverains, ils ont le droit de faire ce qu'ils veulent [...] certains ont une fermeture d'esprit face aux changements dans les demandes ou les protocoles avec la Ville [...] certains changements comme la certification ACQ alors ça avait été très mal reçu, de quoi que tu te mêles toi, tu ne viendras pas dans nos affaires toi-là. (Professionnel D)

Maintenir une relation transparente entre les deux parties est revenue à quelques reprises dans les entrevues comme étant un défi. Effectivement, en impartition, il est important d'avoir une bonne relation avec les organismes et d'œuvrer en toute limpideur comme l'avance un professionnel interviewé : « [...] il faut que ça soit transparent comme relation. Que tu saches tout ce qui se passe puis ça c'est le plus gros défi » (Professionnel H).

Un autre défi au niveau de la relation avec les mandataires est de faire en sorte qu'ils adhèrent à la même vision, à la même image et aux mêmes orientations que la municipalité. Selon certains répondants, pour les organismes mandataires, cela n'est pas toujours évident : « le défi est comment les faire adhérer à l'image et l'orientation de la Ville, sans aller faire de l'ingérence non plus » (Professionnel D) ou comment amener les organismes à « développer et adopter la vision ville » (Professionnel G). Un autre participant mentionne que le défi réside dans la relation avec la direction générale des organismes. En somme, le professionnel doit essayer de faire comprendre à celle-ci la « game » politique, la longueur ainsi que la complexité du processus administratif dans une municipalité :

Souvent, ils finissent par le sentir aussi comme ça veut veut pas, moi comme employée de la Ville, je reçois des ordres d'en haut de la Ville aussi. Je dois faire comprendre à mon DG que c'est comme ça qu'on fonctionne. Lui ce n'est pas la même réalité, il ne comprend pas toujours tout le rouage qui se passe ici au niveau politique, administratif, là il faut que tu lui fasses comprendre que c'est la réalité qu'il doit respecter. C'est un défi, parce qu'on ne parle pas toujours le même langage. Le fait que ce n'est pas ton employé mais finalement c'est un peu comme ça pareil qu'on communique. On est comme des partenaires, mais on a le gros bout du bâton. Ça ce n'est pas un problème

pour... si tu l'interrogeais probablement qu'il dirait que c'est un problème pour lui. C'est plate quand tu es partenaire avec quelqu'un mais que c'est l'autre qui a le gros bout du bâton et finalement, on décide beaucoup, c'est vrai. (Professionnel H)

La rédaction du contrat. Parmi les défis mentionnés par les professionnels interviewés, quelques-uns sont reliés à la rédaction du contrat. Certes, l'utilisation de l'impartition nécessite la rédaction d'un mandat, mais il doit être précis afin de s'assurer d'atteindre le résultat escompté. Un professionnel avance que : [...] si on veut que ton organisme, que tu lui donnes un mandat, fasse une bonne job, ça prend un mandat clair [...] il faut qu'il sache où tu veux aller, c'est quoi ton objectif final » (Professionnel D). Il ajoute également que le défi est d'être en mesure d'ajuster « les attentes en fonction de la structure de l'organisme et le montant alloué au contrat » (Professionnel D) de sorte à ne pas avoir les mêmes attentes dans un contrat pour un mandat à 500\$ à un organisme seulement composé de bénévoles à temps partiel versus un mandat impliquant 150 000\$ avec une équipe d'employés spécialisés à temps plein.

Un autre professionnel identifie aussi l'importance de la clarté du mandat comme un défi en mentionnant que d'établir une entente détaillée et précise favorise la qualité du service rendu :

[...] au niveau de la qualité du service rendu, il faut vraiment que dans l'entente, ou dans le contrat que ce soit clair. Je précise toujours, quel est le projet, quelles sont les tâches attendues et je décris aussi mes responsabilités, et les limites dans certains cas. (Professionnel A)

Ce dernier donne à titre d'exemple que le contrat doit identifier clairement qu'il s'agit d'un événement de la ville et non de l'organisme mandataire. Cette information est

très importante, selon ce participant, afin d'éviter les malentendus. Ce même répondant soulève la difficulté de préciser dans le contrat les coûts reliés au mandat : « [...] estimer les coûts, ce que ça vaut et le temps de réalisation est difficile à évaluer et à établir dans le contrat » (Professionnel A).

Un autre défi pour les professionnels sondés est l'aspect légal des contrats, car ils manquent ou n'ont pas de formation juridique pour s'en assurer. Donc, souvent ils font les contrats au meilleur de leurs connaissances, sans être informés de toutes les subtilités de leur portée légale. Un professionnel témoigne : « on se base sur des protocoles de nos collègues d'autres villes. Déjà des devis qu'on pense qu'ils sont corrects [...], il y a des subtilités qu'il ne faut pas oublier des fois » (Professionnel G).

4.3 L'organisation du travail du professionnel en situation d'impartition

Lors des entrevues, les professionnels ont été questionnés sur l'organisation de leur travail à partir des fonctions du professionnel en loisir de Thibault (2008, 2011 et 2018) et d'Arbour (2015) en situation d'impartition. Des tâches ont été identifiées selon ces fonctions et regroupées sous forme de tableau à la fin de la présente section. Dans l'ordre, il sera question des fonctions suivantes : leadership et médiation sociale; communication; soutien; planification, mise en œuvre et évaluation; gestion des ressources humaines, matérielles, financières et des infrastructures; analyse et veille stratégique; élaboration des politiques; identité professionnelle. Pour bien décrire l'organisation du travail et cibler chacune des tâches qui y sont associées, la fonction « gestion des ressources humaines,

matérielles, financières et des infrastructures » a été subdivisée, analysée et traitée séparément dans la section ci-dessous.

4.3.1 Leadership et médiation sociale

Même s'ils travaillent en contexte d'impartition et non en « faire-avec », les professionnels travaillent beaucoup avec les CA des organismes. Effectivement, selon la majorité des professionnels rencontrés, participer au CA de l'organisme mandataire à titre d'observateur ou de représentant de la municipalité est l'une de leurs principales tâches réalisée dans cette fonction. De plus, certains ont également comme tâches de siéger sur le CA ainsi que sur des « comités de concertation pour faire acte de présence » (Professionnel E) et d'agir comme conseiller sans toutefois avoir de pouvoir décisionnel.

Un participant témoigne :

Tu es juste là pour dire la Ville n'ira jamais là-dedans [...]. S'ils sont légaux [dans leur démarche] et c'est sûr, on est là, si ça ne correspond pas aux orientations que la Ville veut on le dit clairement et quelquefois ça a ses effets, d'autres fois pas pantoute. Mais au moins, on est là pour le dire, on représente, mais on est non-votant. (Professionnel G)

Il arrive également, comme l'avance un autre participant, que le professionnel soit invité à animer l'assemblée générale annuelle (AGA) d'un organisme mandataire lorsqu'il y a des problématiques au sein de celui-ci :

Ça va arriver qu'un mandataire qui va vraiment mal me demande d'aller animer l'AGA. On aime mieux être là quand ça brasse à l'AGA. Avec quelqu'un de la Ville à l'avant ils font plus attention. Ça peut aussi arriver qu'on rencontre un comité. (Professionnel D)

Dans le même ordre d'idées, un autre professionnel avance que le fait d'assister au CA permet de régler les problématiques plus rapidement :

Parfois c'est plus simple et plus rapide d'aller là et l'expliquer à tout le CA que d'avoir des échanges de courriel, de téléphone et ça retourne vers le CA, ce n'est pas tout à fait ce qu'on n'avait dit. Ça va plus vite et il n'y a pas d'ambiguïtés. (Professionnel B)

Toujours dans l'optique de régler une situation problématique, il arrive aussi que les professionnels aient à faire de la gestion de crise avec la direction générale et les membres du CA de l'organisme mandataire afin, par exemple, d'éviter de mettre fin au contrat et par le fait même, au service aux citoyens. Un participant s'exprime à ce sujet :

On ne coupera jamais le contrat. Ça revient à dire, c'est quoi mon rôle en tant que professionnel en loisir à ce moment-là. Il est vraiment là mon rôle. Ça devient comme mes employés les DG de ces structures-là. C'est là qu'on est très proche. Moi je vais m'asseoir avec la présidente [...] on ne coupera jamais le contrat, on ne se rendrait jamais jusque-là, on va corriger le tir, c'est sûr qu'on va corriger et tout le monde a intérêt à ce que ça s'arrange. Alors, on s'assoit, la présidente du CA, le DG et parfois, d'autres membres du CA, on adresse la problématique et explique pourquoi il faut que ça change et ça change. (Professionnel H)

Selon les participants, plusieurs professionnels règlent les problématiques durant le CA. Cependant, il arrive à l'occasion que ceux-ci n'attendent pas au prochain CA pour s'asseoir avec l'organisme et les régler. Il en est de même pour les mandataires provenant du domaine privé. Un professionnel mentionne qu'il est : « déjà arrivé que les deux, ensemble [nom de l'organisme] et la Ville, on s'assoie pour dire : ça ne marche pas vos affaires, on a beaucoup de plaintes des parents et on veut que ça change » (Professionnel D).

Bref, plusieurs professionnels disent exercer beaucoup de leadership, faire beaucoup de médiation, de négociation et de gestion de problématiques/crises lorsqu'ils utilisent l'impartition.

L'ensemble des professionnels interviewés mentionne ne pas assister à tous les CA. Une ou deux fois par année demeure suffisant, tout dépendamment de l'ampleur du mandat confié et du montant attribué à l'organisme pour le réaliser. Un professionnel confirme en ajoutant qu'il joue en quelque sorte au « chien de garde » dans les CA :

On est surtout là quand ce sont de gros mandats [...] c'est un peu ça quand on est sur les CA, quand on est sur les CA c'est pour vérifier des choses comme : est-ce qu'ils dépensent bien les fonds publics? Est-ce qu'ils respectent les lois? Parfois, ils ne respecteraient pas les lois seulement parce qu'ils sont malhabiles, ils ne les connaissent pas donc des fois, on surveille des choses comme ça. Et le code d'éthique aussi sur les CA. Parfois, nous on peut lever la main et dire avez-vous pensé à telle affaire? Ça pourrait avoir une impression de donner une mauvaise impression qu'on n'est pas éthique dans ce cas-là.
(Professionnel H)

Il arrive également que le professionnel doive assister plus souvent au CA lorsque sa composition change de façon importante ou si les administrateurs ont peu d'expérience. Comme en témoigne un participant, même si le professionnel ne participe pas à l'ensemble des CA, ce dernier se garde informé en lisant les procès-verbaux :

Je vais au CA quand on reçoit les papiers PV et tout ça donc on lit la documentation avant le CA. Si on manque un CA, alors tu as quand même la responsabilité de tout lire ça pour être bien au fait des décisions qu'ils ont prises. (Professionnel H)

En plus d'avoir plusieurs tâches reliées au CA dans la fonction « leadership et médiation sociale », le professionnel en a également par rapport au Conseil municipal de la municipalité pour laquelle il travaille. Effectivement, certains professionnels rencontrés se qualifient d'« agents de liaison » entre le CA et les élus : « On est un peu des agents de liaison entre le Conseil municipal et l'organisme mandataire » (Professionnel D). Les professionnels sont souvent appelés à recevoir, analyser, traiter et émettre des recommandations aux diverses et nombreuses demandes des mandataires. Par la suite, ils présentent et justifient ces demandes au Conseil. Un participant résume bien le travail à faire : « je dois traiter les demandes des organismes mandataires et faire le lien avec le Conseil municipal [...] je suis là pour présenter tous mes dossiers au plénier » (Professionnel H).

De plus, dans cette fonction, il arrive que le professionnel doive faire de la représentation lors d'événements ou autres occasions afin d'assurer la présence de la municipalité. Un participant confirme :

[...] et, c'est sûr qu'on fait de la représentation sur le terrain à l'occasion. Par exemple, s'ils sortent leur programmation culturelle, on va faire un petit tour, ils aiment ça qu'on se déplace et que c'est un service offert à la population par la Ville même si c'est par l'entremise d'un mandataire. (Professionnel F)

Ainsi, dans la fonction « leadership et médiation sociale », le professionnel doit toujours prendre des décisions réfléchies entre ce que la municipalité veut, ce que le mandataire souhaite et ce que les citoyens demandent ou ont comme attentes. Il doit exercer un leadership fort pour s'assurer du bon déroulement et de l'avancement des

dossiers, qui demeurent les siens même s'ils sont gérés en impartition et ainsi, éviter de tomber dans le « laisser-faire » comme l'avance un professionnel :

[...] au début, l'impartition était plus tournée vers du « laisser-faire », on envoyait un chèque dans la poste avant et on espérait que ça ferait la job. Je caricature, mais à peine. Maintenant on fait des suivis plus serrés et on doit avoir un très grand leadership pour éviter le laisser-faire. (Professionnel D)

4.3.2 Communication

Selon les professionnels rencontrés, pour assurer un bon fonctionnement des dossiers gérés en impartition, la fonction « communication » est essentielle, sans pour autant avoir plusieurs tâches qui y sont associées. Dans cette fonction, le professionnel en loisir se doit de rester informé pour répondre aux citoyens, mandataires, élus et collègues des autres services municipaux pour ainsi bien leur communiquer et transmettre les bonnes informations. Cela implique des suivis constants de la part du professionnel avec les mandataires. Un professionnel le confirme :

[...] les communications avec nos mandataires, surtout les majeurs, on ne parle pas juste à la signature du protocole. C'est rare que j'ai à passer une semaine sans leur parler, c'est très rare [...] la communication et avoir l'information pour répondre aux citoyens, c'est toujours important [...] pour le citoyen, le service, c'est la Ville qui le donne. Donc la plainte vient ici. De là l'importance qu'on ait l'information. Donc, si le citoyen m'appelle, je suis capable de lui répondre en direct. Si le citoyen m'appelle et que là parce que je ne connais pas la réponse, ça va le mettre encore plus en colère. Alors, il faut que je sois capable de lui répondre. C'est ça, la communication fait beaucoup partie de mon travail en impartition. (Professionnel D)

Ces suivis lui permettent de répondre aux autres acteurs, mais aussi d'assurer l'avancement des dossiers et de régler des problématiques dès qu'elles se présentent.

De plus, le professionnel a comme tâche de communiquer l'information du Conseil municipal vers les mandataires, notamment au niveau des valeurs et des orientations auxquelles ils doivent adhérer tout au long de la réalisation de leur mandat. Aussi, lorsqu'il y a plusieurs mandataires pour un seul dossier, certains professionnels mentionnent que cela nécessite beaucoup de communication. Un de ceux-ci confirme :

[...] c'est principalement de la communication, surtout lorsqu'il y a plusieurs mandataires dans un même dossier [...] c'est nous la Ville qui engage quelqu'un pour faire le ménage dans les trois écoles qui sont occupées par les camps de jour, c'est un autre contrat, un autre suivi, mais en lien avec les camps de jour. Il y a un travail de communication entre les camps de jour, le concierge qu'on engage et nous pour s'assurer que lui ait son matériel, quand eux autres ce n'est pas assez propre à leur goût, etc. (Professionnel C)

Dans le cadre de cette fonction, le professionnel en loisir se doit également de transmettre ses savoirs et les informations auxquelles il a accès aux mandataires, car même si la gestion complète du service revient à ce dernier, cela demeure un travail d'équipe pour éviter de tomber dans le « laisser-faire ». Un professionnel témoigne :

[...] et moi, quand je vois quelque chose passer ou que je vais dans une rencontre provinciale ou une journée thématique, je leur fais part justement de l'information, les nouveaux programmes de subventions que je reçois par courriel. Ça ressemble à ça. (Professionnel F)

En résumé, la « communication » représente une fonction essentielle et constitue une grande partie du travail des professionnels rencontrés qui œuvrent au sein de

municipalités ayant choisi l'impartition afin d'offrir un service de loisir à leurs citoyens. Elle permet notamment d'avoir du succès lorsque ce mode de gestion est utilisé et d'en tirer un maximum d'avantages.

4.3.3 Soutien

Pour ce qui est de la fonction « soutien », tous les participants affirment en faire régulièrement lorsque l'impartition est utilisée. Souvent, ils conseillent, accompagnent et répondent aux besoins des mandataires. Le professionnel agit, pour le mandataire, comme personne-ressource dans la municipalité. L'espace que prend cette fonction dans leur travail au quotidien dépend des mandataires, c'est-à-dire, de leur niveau d'autonomie, de leur expérience (nouveau mandataire versus ancien mandataire) et s'ils vivent ou non des problématiques spécifiques dans leur organisme. Deux participants en témoignent. Le premier avance qu'en impartition :

[...] c'est de l'accompagnement et du soutien à 90% du temps, ça ressemble à ça en impartition [...] ça dépend du niveau d'autonomie et de l'expérience du CA [...] des fois, ils vivent des problématiques, c'est de les accompagner là-dedans [...] c'est beaucoup d'accompagnement et de soutien aux mandataires. Lorsqu'un organisme change de CA, il arrive qu'ils aient besoin de beaucoup d'accompagnement. Il y en a aussi qui ont un parcours professionnel aussi dans les membres d'un CA et il y en a qui ont des baccalauréats en communication et d'autres qui sont à la retraite. Quand il y a des changements, il faut mettre un peu plus de temps pour les aider. Parfois, faut presque faire un communiqué de presse pour eux, leur montrer comment ça marche. Et c'est correct aussi, c'est notre rôle, mais dans certains moments clés. Alors, c'est ça, ça dépend de l'expérience du CA. (Professionnel F)

Un second professionnel parle plutôt du temps consacré aux problématiques rencontrées par les mandataires : « je vais peut-être mettre deux ou trois heures de mon temps par semaine pour gérer des problématiques vécues par les mandataires ou des réalités ou des questionnements par rapport aux dossiers d'impartition » (Professionnel G).

Les professionnels rencontrés jouent un rôle de *coach* et de conseiller pour les mandataires comme l'affirme un participant : « je suis un coach pour certains et je donne beaucoup de conseils [...] c'est beaucoup de coaching » (Professionnel E). Un second participant confirme ces propos en mentionnant que si le besoin se fait sentir il devient un « expert-conseil » dans ses dossiers gérés en impartition :

On joue le rôle évidemment « d'expert-conseil » si jamais ils ont besoin d'aide, mais ce n'est pas marquant dans notre travail tant que ça là [...]. Dans les petits mandats encore moins. Les plus gros comme la [nom d'un organisme mandataire], ils peuvent nous demander des conseils, pour savoir comment gérer des ressources humaines quand ça se complexifie parfois. Mais en même temps, ils sont tellement gros eux-mêmes qu'ils ont l'habitude de gérer ce genre de cas-là. Mais ils peuvent se tourner vers nous de temps en temps. Il y a peu de demandes dans ce sens-là. (Professionnel H)

L'accompagnement et les conseils peuvent également se retrouver au niveau financier, c'est-à-dire que le professionnel a comme tâche de faire part des différentes subventions existantes aux mandataires afin qu'ils puissent développer de nouveaux projets en lien avec leur mandat. Un participant confirme :

[...] on va les accompagner dans des demandes de subventions. Et si on parle de développement de vélo de montagne, alors on est allé chercher

avec le mandataire une subvention au programme des infrastructures sportives au ministère des loisirs et on va développer une phase deux de vélo de montagne. (Professionnel B)

Sans le faire pour eux, le professionnel peut effectivement soutenir les mandataires dans le processus de demandes de subventions comme le mentionnent deux participants. Le premier avance que « les mandataires peuvent aller chercher des subventions que nous autres on ne peut pas, alors on peut les coacher dans la demande, mais pas le faire pour eux. On les garde informés de ce qui existe » (Professionnel D). Le second confirme qu'il joue effectivement un rôle de conseiller dans les demandes de subvention :

[...] je ne m'occupe de rien de ça à part informer mon mandataire de ce à quoi il a accès, qu'est-ce qui existe et à qui il faut qu'il s'adresse. Moi je les redirige à titre de conseiller, je ne fais rien d'autre. (Professionnel H)

Outre ce genre de soutien, les professionnels rencontrés, qui ont des dossiers gérés en impartition dans le domaine de l'événementiel, précisent avoir beaucoup de soutien technique à réaliser. Souvent, ils ont des procédures et documents à acheminer aux mandataires lorsque ceux-ci ont des demandes spécifiques en matériel ou en logistique pour l'événement à réaliser. Par la suite, le professionnel fait le suivi avec ses collègues concernés par les différentes demandes et s'assure que tout est conforme pour le bon déroulement de l'événement.

Finalement, la gestion de contrat fait évidemment partie intégrante du travail des professionnels interviewés lorsqu'il est question des dossiers gérés en impartition. Effectivement, ces derniers ont plusieurs tâches reliées à cette gestion, notamment celle

d'analyser ce qui se donne ou pas à contrat « parce que ce n'est pas n'importe quoi qu'on peut donner en contrat » (Professionnel C). De plus, faire les appels d'offres, analyser les offres, choisir un mandataire et réfléchir au contenu des contrats font également partie du travail du professionnel en situation d'impartition. Aussi, les professionnels doivent élaborer, rédiger le contenu des contrats et établir toutes ses clauses. Également, dans le cadre de leur travail en impartition, les professionnels s'assurent que le contenu des politiques publiques en vigueur se retrouve dans les clauses des contrats comme le mentionne un de ces derniers : « il y a aussi des procédures de la Ville qu'il faut respecter dans les clauses des contrats » (Professionnel A). Évidemment, faire signer les contrats est une tâche pour tous les professionnels rencontrés : « moi je m'occupe de tout signer les contrats » (Professionnel H). Il est également essentiel d'évaluer et d'assurer le respect des clauses inscrites dans le contrat : « cette clause-là, vous ne l'avez pas suivie. Je surveille donc le respect de toutes les clauses du contrat » (Professionnel E). À la fin du mandat, les professionnels mentionnent devoir modifier les contrats, au besoin, et les renouveler. Au final, la fonction « soutien » est souvent utilisée dans le cadre du travail des différents professionnels rencontrés.

4.3.4 Planification, mise en œuvre et évaluation

Lorsque les professionnels interviewés œuvrent en impartition, la fonction « planification, mise en œuvre et évaluation » fait très peu partie de leur travail. Un de ces derniers précise qu'« en impartition, je fais très peu de mise en œuvre, de planification et d'évaluation [...]. En fait, à bien y penser, je ne fais plus de planification, mise en œuvre

et évaluation parce que justement, c'est l'organisme qui met tout en œuvre » (Professionnel E). Par ailleurs, l'évaluation est souvent mise de côté quand tout fonctionne bien. Cependant, elle prend davantage d'espace dans leur travail lorsqu'il y a une ou des situations problématiques avec le mandataire. Effectivement, l'évaluation représente une plus grande partie de leur travail lorsque les professionnels doutent, par exemple, de la raison d'être d'un protocole d'entente avec un de leurs mandataires. Selon les répondants, l'évaluation n'est pas assez présente dans leur travail, elle est souvent laissée de côté par manque de temps et « devrait l'être plus pour éviter de tomber dans le laisser-faire » (Professionnel D). Elle devrait aussi être réalisée « avant de vivre une situation problématique, car ce sont les citoyens qui sont pénalisés en bout de ligne » (Professionnel D).

À l'occasion, par exemple, dans le cas d'un événement majeur, il arrive que les professionnels orientent et participent à la planification. Afin de s'assurer du bon déroulement de la mise en œuvre du mandat, les professionnels sont aussi amenés à planifier un outil de suivis lorsqu'il rédige le contrat.

Comme mentionné plus haut, dans le cadre de leur travail les professionnels interviewés affirment faire très peu de planification et encore moins de la mise en œuvre puisque cela revient au mandataire. La plupart de ceux-ci mentionnent plutôt planifier des plans directeurs, des « programmes et une fois planifiés, ce sont les mandataires qui les mettent en œuvre » (Professionnel A). L'évaluation, quoique souvent négligée selon certains, fait partie du travail de quelques professionnels rencontrés. Effectivement, dans

les contrats, les professionnels indiquent que le mandataire doit leur fournir un rapport d'activités. Ils ont donc à lire ce dernier et à « évaluer si l'organisme a bien tout fait ce qu'il y a dans l'entente et si tout a bien été durant l'année et connaître ce qu'ils ont fait durant l'année » (Professionnel E). Un autre professionnel ajoute : l'« évaluation, on en fait une sommaire en fonction de notre protocole d'entente [et] au niveau de l'évaluation, en lien avec leur plan d'action qui vont avoir soumis à la Ville » (Professionnel G).

Dans le cas des camps de jour gérés en impartition, une partie de l'évaluation se fait sur le terrain. Effectivement, il y a plusieurs visites « terrain » pour s'assurer et évaluer que le mandataire respecte bien les clauses de l'entente : « quand le camp de jour commence, on fait des tournées régulièrement, à chaque semaine pour s'assurer que tout va bien et qu'ils respectent les ratios... » (Professionnel C). Une autre partie se fait par le biais du rapport d'activités remis par le mandataire.

En somme, la fonction « planification, mise en œuvre et évaluation » est très peu présente dans le cadre du travail des professionnels interviewés qui utilisent l'impartition. La mise en œuvre quant à elle, est pratiquement absente puisque ce sont les mandataires qui réalisent cette fonction. Pour ce qui est de l'évaluation, celle-ci est négligée, alors elle prend peu de place dans le quotidien des professionnels.

4.3.5 Gestion des ressources humaines, matérielles, financières et des infrastructures

Gestion des ressources humaines. Tel que précisé dans les sections précédentes, un des avantages et une des raisons à l'utilisation de l'impartition est de faire moins de « gestion

des ressources humaines ». Il est donc logique d'avoir moins de tâches reliées à cette fonction dans les résultats. De plus, avec l'absence de lien hiérarchique, comme mentionné plus haut, il serait plus judicieux de parler en termes de gestion de relations contractuelles plutôt qu'en termes de gestion de ressources humaines. Nous y reviendrons dans le chapitre sur l'interprétation des résultats. Malgré tout, il est possible de ressortir quelques informations intéressantes des entrevues au niveau des tâches du professionnel dans l'organisation de son travail lorsque le dossier est géré en impartition.

Tout d'abord, dans ses dossiers en impartition, les professionnels doivent gérer les relations avec les directeurs généraux des organismes mandataires, les administrateurs siégeant sur les CA et les ressources permanentes des organismes (en cas de problématiques majeures seulement). À l'occasion, il arrive qu'ils gèrent des ressources humaines de la Ville, par exemple les cols bleus lors d'événements, entre autres, pour le transport du matériel.

Comme mentionné dans le paragraphe ci-dessus, il est rare que le professionnel en loisir ait à intervenir auprès des employés de l'organisme mandataire. C'est uniquement lorsque survient un problème majeur comme en témoigne un répondant : « et si moi un jour je viens à le rencontrer, c'est parce que c'est un méga problème » (Professionnel C). Un autre professionnel interviewé avance des propos semblables en précisant que lorsqu'il reçoit des plaintes des citoyens, il doit assurer un suivi :

C'est un organisme avec ses employés qui étaient là. C'est arrivé deux fois que j'ai reçu des appels que le monde : les heures n'ont pas été respectées...ce n'est pas mes employés... Et là je ne suis pas, je ne

passe pas là à tous les jours à cinq heures pour être certain qu'il est encore ouvert. Alors là, je dois faire un petit suivi, mais c'est moi qui reçois les plaintes pareil et ce n'est pas mon « staff » qui est là alors c'est plus difficile à gérer. (Professionnel D)

Dans un seul cas, le professionnel fut impliqué dans la sélection d'un employé de l'organisme mandataire : « quand il y a des employés qui quittent, on est impliqué sur des comités de sélection de direction dans l'organisme » (Professionnel G).

À la lumière des résultats, la fonction « gestion des ressources humaines » ne fait pratiquement pas partie de l'organisation du travail des professionnels lorsque les dossiers sont gérés en impartition.

Gestion des ressources matérielles. Au niveau de la « gestion des ressources matérielles », il y a peu de choses qui ont été rapportées par les professionnels puisqu'ils font très peu de mise en œuvre, comme il a été mentionné un peu plus haut dans cette section. Alors, la gestion du matériel est souvent, pour ne pas dire dans la majorité du temps, assurée par le mandataire payé par la municipalité pour offrir le service à la population. C'est alors le mandataire qui gère ses propres ressources matérielles dont il a besoin pour réaliser son mandat. Toutefois, quelques éléments reviennent dans les différentes entrevues et sont pertinents à présenter, même s'ils ne représentent pas la majeure partie du travail des professionnels rencontrés. Effectivement, dans certains cas, l'entente entre le mandataire et la municipalité inclut des particularités au niveau de la gestion des ressources matérielles. Il arrive que la Ville soit responsable de la gestion de tout ce qui est dans le bâtiment, car ce dernier lui appartient. Le professionnel doit donc s'assurer de l'entretien du matériel et prévoir le budget pour le réparer ou en acheter. Un participant en témoigne :

« par exemple, dans le cas de notre salle de spectacle, le mandataire doit gérer et payer le matériel « non-fixe », par exemple un micro, et la municipalité doit gérer et payer les bancs dans la salle de spectacle » (Professionnel H). Il arrive également que l'achat de gros équipements soit géré par les deux parties et, à l'occasion, il se peut que le professionnel doive étudier la faisabilité de la demande des mandataires lorsqu'ils en ont de très précises et de très coûteuses en termes de matériel.

Pour plusieurs professionnels rencontrés, leur travail associé à la fonction « gestion des ressources matérielles » se résume à la gestion du devis technique, au prêt de matériel, notamment lors de grands événements.

Gestion des ressources financières. À une certaine période de l'année, plus particulièrement à l'automne, les professionnels rencontrés font beaucoup de gestion des ressources financières. Effectivement, tous font de la prévision budgétaire pour l'année à venir, peu importe que ces dossiers soient gérés en impartition, en « faire » ou en « faire-avec ». Dans le cas des dossiers en impartition, un participant mentionne réaliser les tâches suivantes : « je dois faire des prévisions budgétaires et beaucoup de négociation avec les mandataires » (Professionnel A). Dans la prévision et la planification budgétaires, les professionnels interviewés mentionnent recevoir une enveloppe budgétaire « loisir » qu'ils doivent répartir selon, entre autres, les différents protocoles d'entente de l'année à venir. Ils doivent également justifier la répartition de l'enveloppe lorsqu'ils présentent et défendent leur budget au Conseil municipal. Par conséquent, les professionnels sont tenus, avant l'élaboration des contrats, de bien évaluer et d'établir le montant versé aux

mandataires pour la réalisation de leur mandat. Ils doivent également tenir compte des diverses demandes des mandataires dans la négociation de leur prochain contrat, s'il y a lieu. Cette tâche ne semble pas toujours facile à réaliser. Effectivement, les professionnels ne peuvent pas toujours répondre aux demandes des mandataires pour des raisons de budget. Ils doivent donc faire une analyse budgétaire afin de justifier la hausse ou la diminution du montant versé à un mandataire. Un professionnel rencontré précise :

[...] on doit justifier, augmenter le budget parce que [nom du mandataire] nous a démontré que le projet [nom du projet] était vraiment très populaire et qu'il manquait des sous à chaque année. Je fais donc une analyse budgétaire pour justifier la hausse du budget accordée au projet. (Professionnel E)

Dans la fonction « gestion des ressources financières », il y a donc beaucoup de négociations avec le mandataire et avec les élus. Le professionnel autorise le budget ou une facture, mais le Conseil municipal est en pouvoir de refuser tout ce qui a trait au budget. Une fois les négociations terminées et le contrat signé, le professionnel « envoie une lettre au mandataire, on fait un calendrier de paiement pour l'année, on l'envoie au service des finances et les finances payent en tant de versements le mandataire » (Professionnel H).

Tout au long de l'année, les professionnels ont plusieurs autres tâches associées à la fonction « gestion des ressources financières », notamment celle de faire de la supervision et de la surveillance budgétaire comme le spécifie ce participant : « je dois m'assurer que les mandataires dépensent les budgets adéquatement selon les choses pour lesquelles ils sont fournis et dans le respect des lois » (Professionnel H). Ce qui fait

également partie d'une tâche reliée à la fonction « identité professionnelle » qui sera présentée plus bas. De plus, au courant de l'année, il arrive que les mandataires aient des demandes additionnelles au niveau financier. D'ailleurs, un professionnel rencontré mentionne avoir eu à élaborer et à gérer des documents que les mandataires doivent utiliser lorsqu'ils ont une demande de financement supplémentaire pour un mandat en cours. Une fois la demande reçue par le professionnel, il doit l'analyser, émettre ses recommandations, la retourner au mandataire et, lorsque la demande est officielle, il doit défendre le dossier à la commission des loisirs. Ce même professionnel ajoute que :

Souvent, dans nos gros organismes qu'est-ce qu'on va faire c'est qu'on va déposer la demande au Conseil municipal avec une recommandation qui est positive ou négative dans le cadre des budgets. Ça va arriver que l'on va dire « l'organisme a demandé ça, mais nous nous jugeons que ce n'est pas une bonne idée à cause de telle chose ». Et l'autre on trouve que, oui effectivement on trouve que ça va dans, si tu regardes la politique du sport, on a dit qu'on s'en allait là, donc ça cadre, ça a du sens, on est rendu là donc on vous dit que c'est une bonne idée d'y aller, après ça il y a toujours les disponibilités budgétaires [...].
(Professionnel D)

Outre ces tâches, les professionnels rencontrés mentionnent faire souvent de la gestion de factures, c'est-à-dire : facturation, suivi et analyse de factures, gestion de chèques et gestion de frais imprévus au contrat. Un professionnel en témoigne :

Je fais de la gestion budgétaire, car [nom du mandataire] me donne les factures et nous devons la rembourser, faire des demandes d'émissions de chèques, émettre des chèques [...] j'ai aussi de la gestion de frais imprévus pendant et après les mandats. (Professionnel E)

À la fin des mandats, les professionnels font à nouveau une prévision budgétaire pour l'année suivante, qui, pour certains, ne demande pas beaucoup de temps à réaliser : « Ça ne demande pas une préparation budgétaire de deux jours, ça se fait assez rapidement, parce qu'on a beaucoup moins la portion « employés », la portion « matériel », etc. c'est sûr que là ça serait beaucoup plus lourd » (Professionnel C).

En somme, pour la majorité des professionnels interviewés, la fonction « gestion des ressources financières » requiert de faire de la prévision budgétaire, d'établir et de justifier le financement public, mais cela n'occupe pas une grande place dans l'organisation de leur travail en impartition. La négociation avec les mandataires, quant à elle, demande un peu plus de temps à réaliser donc prend davantage de place dans leur travail lorsque l'impartition est utilisée.

Gestion des infrastructures. La majorité des professionnels rencontrés ont quelques tâches reliées à la « gestion des infrastructures » puisque les mandataires utilisent les locaux, les bâtiments, les parcs et les autres infrastructures de la municipalité pour réaliser leur mandat. La majorité des professionnels rencontrés mentionnent devoir s'assurer que les bâtiments et les locaux sont sécuritaires, en gérant notamment les réparations et en fournissant aux mandataires les informations et le matériel nécessaires pour y avoir accès (par exemple, les codes d'accès et les clés). De plus, ces derniers ont avancé à quelques reprises devoir faire la gestion des demandes qu'ont les mandataires au niveau des locaux : « parfois, les locaux ne sont plus adaptés par exemple parce qu'il y a trop d'usagers, donc le mandataire demande d'être relocalisé » (Professionnel D). Toujours par rapport aux

locaux, certains professionnels mentionnent qu'à l'intérieur de la fonction « gestion des infrastructures », ils doivent autoriser les réservations de locaux pour leurs différents mandataires. Les demandes provenant de ces derniers gravitent souvent autour du bâtiment dans lequel ils gèrent le service. Un professionnel rencontré précise :

C'est beaucoup nos locaux qu'ils utilisent qui sont le nerf de la guerre. Alors, à chaque année, leurs demandes tournent plus autour de ça. Et dans notre bâtiment, on aurait besoin d'une nouvelle serrure avec un code à telle place. Moi je demande pourquoi? Ça coûte cher, est-ce que c'est vraiment justifié? On aurait besoin d'éclairer ce coin-là du bâtiment, car il y a des graffitis. C'est beaucoup de ça. On a des problèmes avec le stationnement, il y a toujours des voisins qui se stationnent toute la nuit et ils ne devraient pas être là. C'est beaucoup de ce genre de gestion là. (Professionnel C)

Un autre participant ajoute qu'à l'intérieur de cette fonction, il a la responsabilité de la gestion des plateaux, qui se résume à « inscrire certaines conditions dans le contrat pour s'assurer qu'il reste des plages horaires intéressantes pour la population [...] » (Professionnel D) selon ses besoins. Il est question, dans ce cas-ci, d'une infrastructure de grande envergure. Aussi, certains professionnels rencontrés font des plans d'aménagement et des plans de réfection des infrastructures utilisées par les mandataires, même si le dossier est géré en impartition.

Finalement, lorsqu'un camp de jour est géré en impartition, les professionnels doivent réaliser des tâches plus spécifiques, entre autres, en lien avec la commission scolaire et la firme de conciergerie comme l'avance un des répondants :

[...] c'est-à-dire, qu'au début de l'année, avant de m'asseoir avec lui [le mandataire], moi je m'assoie avec les commissions scolaires pour

vérifier que les plateaux sont tous disponibles, aux cas de rénovations. Un coup qu'ils m'ont donné leur accord, que les parcs sont « settés », là je m'assoie avec lui, je lui dis c'est quoi ses plateaux de cette année. La plupart du temps, à 90% du temps ce sont toujours les mêmes. C'est arrivé qu'on ait dû changer à cause de rénovations dans une école, sinon c'est tout le temps les mêmes [...] on a fait tous nos contrats de plateau, des contrats de gratuité, juste pour pas que personne dans la ville ne décide de réserver notre plateau. [...] pour le camp de jour, je fais aussi le contrat pour qu'on engage une firme de conciergerie pour faire le ménage dans les écoles [...] c'est nous la Ville qui engage quelqu'un pour faire le ménage dans les trois écoles qui sont occupées par les camps de jour. C'est un autre contrat, un autre suivi, mais en lien avec les camps de jour. (Professionnel C)

En plus de ces tâches, les professionnels rencontrés qui ont le dossier des camps de jour sous leur responsabilité doivent, avant le début de la saison, faire la tournée des écoles libérées par la commission scolaire. Cette tournée est effectuée par le professionnel en loisir en charge du dossier, le coordonnateur du camp de jour et le concierge responsable de l'entretien des lieux durant l'été. Celle-ci permet de montrer au coordonnateur les locaux auxquels il aura accès durant l'été. Celle avec le concierge, sert à lui indiquer ce qui est à laver et les produits à utiliser. En début et en fin d'été, les professionnels doivent faire la gestion des clés des écoles donnant accès à leurs différents locaux, mais aussi aux différents bâtiments municipaux auxquels le camp de jour a accès durant la saison estivale.

À la suite de l'analyse des résultats, il est possible d'affirmer que la « gestion des infrastructures » ne représente pas une grande partie du travail des professionnels lorsque le dossier est géré en impartition. Il ne s'agit pas non plus d'une fonction complexe à réaliser pour ces derniers. Elle demeure toutefois une fonction importante puisque, comme

mentionné plus haut, les infrastructures utilisées par les mandataires appartiennent à la municipalité et sont donc sous la responsabilité du professionnel.

4.3.6 Analyse et veille stratégique

Pour la majorité des professionnels interviewés, la fonction « analyse et veille stratégique » est peu présente dans leur travail en impartition. La raison est que « c'est plus eux [les mandataires] qui le font eux-mêmes » (Professionnel F). Un professionnel avance toutefois que « le mandataire n'a pas le réflexe d'aller voir ce qui se fait ailleurs » (Professionnel G). Un autre professionnel considère que cette fonction devrait être plus présente dans le cadre de son travail : « on n'en fait pas assez en tant que municipalité » (Professionnel D). Le professionnel effectue davantage l'analyse des environnements (interne et externe) de la municipalité dans le but de choisir d'impartir ou non le service ou dans le but de justifier la raison de maintenir l'utilisation de l'impartition dans un dossier en particulier. Une fois la décision prise d'impartir un dossier, le professionnel est alors appelé à faire davantage d'analyse et de veille stratégique pour voir ce qui se fait ailleurs afin de rédiger les devis et les appels d'offres. La fonction « analyse et veille stratégique » est donc généralement réalisée en amont du choix d'impartir ou dans l'élaboration de l'appel d'offres.

Il arrive également que des mandataires désirent développer des projets à l'intérieur de leur mandat. Dès lors, le professionnel est amené à analyser le projet afin de vérifier la faisabilité de celui-ci. Un professionnel précise :

Souvent ça va être de l'analyse de projet, par exemple, les centres sportifs ont un projet de dek hockey. Ils ont rencontré une entreprise privée qui veut développer ça sur leur terrain. Moi je vais analyser leur plan d'affaires, je vais émettre mes suggestions, est-ce un projet viable, pas viable, est-ce bon pour eux ou pas. On va être impliqué là-dedans souvent. (Professionnel G)

La fonction « analyse et veille stratégique » est un peu laissée de côté lorsque le dossier est géré en impartition et ne représente pas une grande partie du travail des professionnels. C'est plutôt au mandataire que cette fonction revient. Toutefois, la majorité des professionnels rencontrés s'entendent pour dire qu'ils devraient en faire davantage pour rester à l'affût de ce qui se passe dans le domaine et ne rien manquer.

4.3.7 Élaboration des politiques

Même si, dans la majorité du temps, l'élaboration d'une politique n'est pas gérée en impartition, mais plutôt rédigée par les professionnels du service, il arrive à l'occasion que celle-ci soit donnée à contrat à une firme experte privée. Si l'élaboration de la politique est gérée à l'externe, le professionnel a comme tâche d'assurer un suivi des différentes étapes de l'élaboration de celle-ci au Conseil municipal, avec son supérieur ou ses collègues. De plus, il doit communiquer les informations concernant les consultations publiques, s'il y a lieu, aux citoyens par l'entremise du service des communications de la municipalité.

Pour la totalité des participants, que la politique ait été élaborée en impartition ou non, leur travail par rapport à cette fonction dans leurs dossiers gérés en impartition se résume à s'assurer que les politiques publiques en vigueur soient appliquées, respectées

et suivies par les mandataires comme l'avancent deux d'entre eux. Le premier répondant mentionne être : « [...] le chien de garde pour que les politiques municipales soient appliquées par les mandataires » (Professionnel E). Le deuxième répondant avance : « que ce soit en accessibilité, au niveau de la famille, tout ça, on veut s'assurer qu'ils vont [les mandataires] dans la même voie que nous » (Professionnel F). Certains mentionnent également que puisqu'ils utilisent l'impartition comme mode de gestion, cela les libère pour développer et adhérer à de nombreux programmes pour élaborer, mettre à jour, appliquer et évaluer des politiques, ainsi qu'à élaborer, réviser et mettre à jour des plans directeurs (ex : parcs, espaces verts et équipements sportifs).

En somme, dans la fonction « élaboration de politiques », le professionnel fait surtout des suivis ainsi que de la surveillance des politiques existantes auprès des différents mandataires afin de s'assurer que ceux-ci y adhèrent et l'appliquent dans la réalisation de leur contrat.

4.3.8 Identité professionnelle

Selon les professionnels rencontrés, « l'identité professionnelle » fait partie intégrante de leur travail et elle est essentielle dans les dossiers gérés en impartition sous leur responsabilité. Non seulement puisque ce sont des fonds publics qui sont en jeu, mais aussi puisque les municipalités sont sous haute surveillance depuis les nombreux scandales de corruption des dernières années. Un professionnel témoigne bien cette réalité :

Il faut s'assurer que les fonds publics soient dépensés adéquatement selon les choses pour lesquelles ils sont fournis et que ça respecte les lois, l'éthique [...]. Il va de soi dans une municipalité, tu as toujours la responsabilité d'avoir un sens éthique très aiguisé, ne serait-ce que dans nos dépenses municipales et c'est flagrant, c'est dans tous les journaux tout le temps. C'est très préoccupant à notre époque parce que les villes ont tellement été pointées du doigt et surveillées, maintenant on fait hyper attention d'être plus blanc que blanc. Donc oui, les mandataires ont en annexes au contrat un code d'éthique, une page très simple qu'on leur impose et ça ne tient pas compte des dépenses parce qu'ils ne sont pas, par la loi, assujettis encore à exactement les mêmes règles que nous [...] au sens éthique. On a toute une responsabilité importante là-dedans, mais je n'ai aucune tâche à part d'informer mes organismes qu'il y a un code d'éthique. (Professionnel H)

Dans le même genre de témoignage, un autre participant mentionne agir souvent comme conseiller lorsque le mandataire a besoin de régler une problématique majeure par exemple, dans un cas de fraude ou encore de harcèlement sexuel. Selon lui, un professionnel ne peut aider au-delà de donner des conseils en raison de la présence du service juridique dans la municipalité, service qui n'est pas offert aux mandataires. Ce service peut mentionner certaines indications au professionnel qui lui, les donne au mandataire. Voici un extrait des propos du participant en question sur le sujet :

Je vais aller à l'extrême dans mon exemple, on a eu à un moment donné, un cas de harcèlement sexuel dans un organisme. Et la balle revient à la Ville. C'est quoi mon rôle là-dedans, on peut peut-être conseiller parce qu'on a des services juridiques, mais je ne peux pas intervenir [...]. À un moment donné, je vais aller dire quoi? Je vais me faire accuser de diffamation de l'autre bord. Oui, on peut aider. Un autre exemple, un cas de fraude, là, on peut vous conseiller quoi faire. On peut servir de conseiller, mais c'est tout. (Professionnel D)

Pour plusieurs répondants, dans cette fonction, le professionnel doit tout d'abord faire adhérer le mandataire aux valeurs et à la vision de la municipalité, ce qui ne semble

pas toujours évident. En effet, comme vu précédemment, cela représente un défi relié à l'impartition. De plus, chaque municipalité possède ses règles, ses orientations, ses valeurs sur lesquelles les politiques sont basées (par exemple, privilégier les acteurs locaux, achat local, événement écoresponsable, etc.). Le professionnel doit les faire connaître et les faire respecter par les mandataires comme le soulève un participant :

Il faut toujours s'assurer de faire respecter les orientations stratégiques et les valeurs de la Ville. Notre politique des événements est basée là-dessus. C'est important, car c'est l'image de la Ville surtout dans les événements [...]. Nous, les professionnels, on s'assure de faire respecter les règles, les orientations et les valeurs de la Ville.
(Professionnel E)

Un des moyens utilisés par les professionnels pour s'assurer que les mandataires respectent les règles, les orientations et les valeurs de la Ville consiste à faire signer le code d'éthique. Ainsi, « ils sont déjà à l'affût au niveau de l'éthique qu'ils doivent avoir » (Professionnel F). Ce code d'éthique est souvent joint en annexe aux contrats comme indiqué précédemment dans ce chapitre.

De plus, les professionnels interviewés mentionnent aller quelques fois sur le terrain (lors d'événements par exemple) pour s'assurer du respect des valeurs véhiculées par la municipalité. C'est d'ailleurs le cas d'un participant qui a comme tâche d'effectuer les visites « terrains » pour le dossier des camps de jour gérés en impartition :

[...] on fait le tour vite pour voir si ça convient, s'il n'y a pas des choses qui arriveraient, on va jouer à, je ne sais pas moi, par exemple qu'il y aurait un camp qui dirait on tue des indiens je dirais attends là une minute, ce n'est pas dans nos valeurs. (Professionnel C)

Le même participant ajoute que, pour lui, consulter la programmation du mandataire représente une tâche à effectuer en lien avec la fonction « identité professionnelle » pour ainsi : « s'assurer que ça correspond à la Ville, à quelque part, ils représentent la Ville, comme je t'ai dit tantôt, les gens la première place ou qu'ils vont appeler c'est chez nous » (Professionnel C).

En résumé, la fonction « identité professionnelle » fait partie intégrante du travail quotidien de la majorité des professionnels interviewés, surtout lorsqu'un dossier est géré en impartition. Ils n'y exercent toutefois pas de tâches précises. Faire des suivis rigoureux et effectuer une constante surveillance sont deux tâches primordiales pour éviter les scandales et s'assurer que le mandataire fait preuve d'éthique à chaque jour dans ses actions, décisions et autres.

4.3.9 Synthèse des fonctions et des tâches du professionnel en loisir en impartition

Tableau 6. Fonctions et tâches du professionnel en loisir en situation d'impartition

Fonctions	Tâches
Leadership et médiation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au CA à titre d'observateur ou de représentant de la municipalité • Faire acte de présence sur le CA ou sur les comités de concertation • Conseiller le CA ou comités • Animer des AGA • Régler des problématiques au sein du CA • Faire de la gestion de crise • Faire des rencontres de mise à niveau avec les mandataires (en cas de problématique) • Agir à titre de médiateur lors d'AGA par exemple • Lire les procès-verbaux des rencontres de CA pour se garder informé • Faire le lien entre les mandataires et le Conseil municipal • Recevoir, analyser et traiter les demandes des mandataires • Émettre des recommandations aux mandataires • Présenter et justifier les demandes des mandataires au Conseil municipal • Présenter les dossiers à la commission • Représenter la ville lors d'événements majeurs
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Rester informé au sujet de tous les dossiers réalisés par les mandataires

	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux questions des citoyens, des mandataires, des élus et des collègues des autres services • Communiquer et transmettre les informations aux différents acteurs • Faire des suivis avec les différents acteurs pour assurer l'avancement des dossiers et régler des problématiques, s'il y a lieu • Communiquer les informations du Conseil municipal vers les mandataires (ex. : valeurs et orientations de la ville) • Transmettre ses savoirs et les informations auxquelles il a accès aux mandataires
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller et coacher les mandataires • Accompagner les mandataires • Répondre aux besoins des mandataires • Agir comme « personne-reessource » ou « expert-conseil » dans la municipalité pour les différents mandataires • Gérer les problématiques vécues par les mandataires • Accompagner, conseiller et soutenir les mandataires dans la recherche de subventions • Réaliser un soutien technique, par exemple, pour les demandes en matériel et en logistique lors de gros événements
Planification, mise en œuvre et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les contrats • Analyser ce qui se donne à contrat ou non • Faire les appels d'offres • Choisir un mandataire pour réaliser le mandat • Réfléchir au contenu des contrats • Élaborer, rédiger et établir le contenu des contrats • Faire signer les contrats • Évaluer et assurer le respect des clauses du contrat par le mandataire • Renouveler les contrats • Modifier les contrats
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier des outils de suivis (ex. : calendrier de rencontres avec le mandataire) • Faire des plans directeurs • Établir des programmes • Lire des rapports d'activités fournis par les mandataires • Effectuer des évaluations par des visites « terrain » pour s'assurer que le mandataire respecte les clauses de l'entente (ex : camp de jour et le respect des ratios animateurs/enfants)
Gestion des ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des relations contractuelles • Intervenir, en cas de problématique majeure, auprès des ou d'une ressource(s) humaine(s) de l'organisme mandataire • Transférer les plaintes des citoyens vers les mandataires • Réaliser des rencontres de mise à niveau avec les ressources humaines du mandataire • Participer à la sélection d'un employé de l'organisme mandataire

	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les devis techniques et les prêts de matériels lors de gros événements
Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la prévision budgétaire pour l'année à venir • Négocier les contrats avec les mandataires • Répartir l'enveloppe budgétaire selon les différents protocoles d'entente de l'année à venir • Justifier la répartition de l'enveloppe et défendre le budget au Conseil municipal • Évaluer et établir le montant versé aux mandataires selon le mandat à réaliser • Justifier la hausse ou la diminution du montant versé aux mandataires pour la réalisation de leur mandat (si mandat récurrent) • Superviser et surveiller les budgets • Traiter les demandes de financement supplémentaire des mandataires et les défendre à la commission des loisirs • Faire de la facturation, des suivis et de l'analyse de factures (par ex. : émission de chèques et gestion de frais imprévus au contrat) • Établir et justifier le financement public
Gestion des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'entretien et la sécurité des bâtiments et locaux appartenant à la municipalité • Recevoir, analyser et traiter les demandes des mandataires en termes de locaux • Faire de la gestion de plateaux (par ex. : s'assurer qu'il y ait des plages horaires intéressantes pour les citoyens dans une infrastructure (par ex. : complexe aquatique) gérée par un mandataire • Faire des plans d'aménagement, de réfections d'infrastructures utilisées par les mandataires <p><u>Tâches spécifiques aux camps de jour :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des ententes avec la commission scolaire • Vérifier la disponibilité des locaux, des plateaux et connaître les cas de rénovations • Rédiger et faire signer les contrats de plateaux et de gratuité avec la commission scolaire • Engager une firme de conciergerie pour réaliser l'entretien des écoles durant l'été • Rédiger, faire signer le contrat de conciergerie et s'assurer qu'il est respecté • Faire la tournée des écoles avec le mandataire et le concierge pour visiter les locaux qui leur sont accessibles • Gérer les prêts de clés des écoles et des bâtiments municipaux auxquels le camp de jour a accès
Analyse et veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'environnement (interne et externe) de la ville pour décider et justifier l'utilisation de l'impartition • Faire des recherches dans le domaine afin de rédiger les devis et les appels d'offres • Analyser et vérifier la faisabilité d'un projet développé par les mandataires dans la réalisation de leur contrat • Étudier la viabilité d'un projet déposé par le mandataire • Analyser le plan d'affaires rédigé par le mandataire
Élaboration de politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi des différentes étapes de l'élaboration de la politique avec les différents acteurs (Conseil, superviseur et collègues) • Communiquer les informations concernant les consultations publiques aux citoyens • S'assurer que les politiques en vigueur soient appliquées, respectées et suivies par les mandataires • Développer et adhérer à de nombreux programmes • Élaborer, mettre à jour, appliquer et évaluer des politiques • Élaborer, réviser et mettre à jour des plans directeurs (parcs, espaces verts, etc.)

- Identité professionnelle**
- Assurer que les fonds publics soient dépensés adéquatement (dans le respect des lois et de l'éthique)
 - Informer les organismes mandataires de l'existence du code d'éthique
 - Insérer le code d'éthique dans les contrats et le faire signer par les mandataires
 - Conseiller les mandataires en cas de problématiques reliées, par exemple, à de la fraude ou encore du harcèlement
 - Faire adhérer les mandataires aux valeurs et à la vision de la municipalité
 - Faire connaître les règles, les orientations et les valeurs de la ville aux mandataires et s'assurer qu'ils les respectent
 - Effectuer des visites « terrain » pour s'assurer du respect des valeurs et de l'image véhiculées par la ville
 - Consulter la programmation du mandataire pour s'assurer qu'elle correspond à l'image de la ville
 - S'assurer que le mandataire fait preuve d'éthique dans la réalisation de son contrat en réalisant des suivis rigoureux et une surveillance constante sur les actions des mandataires
-

À la lumière des résultats, il est possible de mentionner que le professionnel œuvrant en impartition dans l'offre de services aux citoyens voit son travail « terrain » diminué et son travail « administratif » augmenté. De plus, les résultats permettent d'identifier le niveau d'utilisation des fonctions du professionnel en loisir en situation d'impartition comme il est démontré dans le Tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7. Niveau d'utilisation des fonctions du professionnel en loisir en impartition

Fonctions	Niveau d'utilisation de la fonction
Leadership et médiation sociale	+
Communication	+
Soutien	+
Planification, mise en œuvre et évaluation	-
Gestion des ressources humaines	-
Gestion des ressources matérielles	Autant
Gestion des ressources financières	Autant
Gestion des infrastructures	Autant
Analyse et veille stratégique	-
Élaboration des politiques	-
Identité professionnelle	+

4.4 Organisation du travail du professionnel en loisir sans impartition

Lors des entrevues, les professionnels ont également été questionnés sur l'organisation de leur travail, mais cette fois-ci, « sans impartition », et ce, toujours à partir des fonctions du professionnel en loisir de Thibault (2008, 2011 et 2018) et d'Arbour (2015). Comme pour l'organisation du travail en situation d'impartition, au départ, les responsabilités et les tâches selon les fonctions ont été demandées. Toutefois, n'étant pas en mesure de bien différencier les deux, les professionnels ont discuté spontanément de leur travail pour chacune des fonctions du professionnel en loisir. Il a toutefois été possible, tout comme pour la section précédente, de faire ressortir les tâches selon les fonctions. Alors, dans cette section, les fonctions et les tâches seront décrites sous forme de tableau. Par la suite, les dossiers gérés sans impartition et les modes de gestion utilisés pour réaliser ces derniers seront présentés également sous forme de tableau.

Il s'agit ici d'un bref survol puisque cette étude se concentre davantage sur l'impartition et non les autres modes de gestion. Tout comme pour la section ci-dessus, afin de bien décrire l'organisation du travail et de bien cibler chacune des tâches qui y sont associées, la fonction « gestion des ressources humaines, matérielles, financières et des infrastructures » a été subdivisée, analysée et traitée séparément. Ainsi, l'étendue des tâches de chaque type de ressources gérées sera mieux démontrée.

Le Tableau 8 suivant représente les tâches selon les fonctions du professionnel en loisir lorsqu'un dossier est géré avec un autre mode de gestion que l'impartition.

Tableau 8. Fonctions et tâches du professionnel en loisir sans impartition

FONCTIONS	TÂCHES
Leadership et médiation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter la municipalité sur le CA • Donner des conseils aux membres du CA • Représenter la municipalité lors d'événements • Participer aux rencontres de comité de concertation • Présider les élections du CA • Connaître le cadre légal, les règles et les procédures du CA • Prendre parole lors de conférences de presse • Écouter, analyser et répondre aux demandes, besoins et questions des organismes • Défendre des projets en commission • Analyser et émettre des recommandations aux organismes selon leurs besoins et demandes • Assister aux rencontres du comité organisateur, par exemple, du tournoi de hockey • Régler des conflits • Gérer les plaintes des citoyens • Animer des rencontres de comité et de concertation • Établir des partenariats
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion de la promotion des événements et activités • Collaborer avec le service des communications • Communiquer les informations des loisirs aux autres services de la municipalité • Répondre aux questions des citoyens ou des usagers • Concevoir des dépliants et des affiches promotionnelles • Rédiger des communiqués de presse • Trouver des photos pour des dépliants promotionnels ou pour des programmations • Rédiger le contenu des dépliants et des affiches promotionnelles • Travailler en collaboration avec le service des communications et le graphiste pour la conception des articles promotionnels • Prendre parole lors de conférences de presse • Donner l'information à communiquer au service des communications (communiqué de presse, page Facebook, médias locaux) • Développer des stratégies de communication • Diffuser la programmation ou le cahier des loisirs
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les événements reconnus par la municipalité (matériel, financier et logistique) • Soutenir les organismes dans la réalisation de leurs projets (matériel, financier et logistique) • Soutenir les événements des organismes et associations (matériel, financier et logistique) • Supporter les associations • Coacher les organismes et les associations reconnus par la municipalité • Faire des demandes de subventions ou d'adhésion à des programmes pour des projets en partenariat avec des organismes du milieu

	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, mettre en œuvre et évaluer des événements de reconnaissance (honneur aux jeunes athlètes, bénévoles, etc.) • Réaliser des tâches plus techniques (ex : Gala des bénévoles/mérite sportif : choix de la décoration, choix de thématiques, choix de repas, choix des spectacles, montage de loges, accueil des artistes, rédaction des textes pour les animateurs, choix des prix, etc.) • Planifier une programmation d'activités (ex. : pour un camp de jour) • Gérer les inscriptions (ex. : camp de jour, hockey mineur, cours de peinture, etc.) • Faire les horaires et établir la programmation pour l'aréna • Faire les devis techniques lors d'événements • Programmer les spectacles culturels en plein air (signature de contrats avec les artistes, plan du site, horaire des spectacles, gestion des bénévoles, etc.) • Réaliser plusieurs projets en lien avec l'entente de développement culturel du ministère • Faire des sondages de satisfaction • Établir des objectifs à atteindre • Concevoir des plans d'aménagement
Planification, mise en œuvre et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des bénévoles lors d'événements • Faire les horaires des bénévoles • Reconnaître les bénévoles • Superviser des bénévoles lors d'événements • Connaître et appliquer la convention collective • Superviser des employés • Faire les horaires des employés • Vérifier les feuilles de temps • Rédiger les offres d'emploi • Afficher les offres d'emploi • Recruter les employés • Connaître la convention collective • Évaluer les employés
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Acheter du matériel • Faire des commandes auprès des fournisseurs (en collaboration avec le service d'approvisionnement de la municipalité) • Réserver des locaux • Faire des ententes avec des fournisseurs
Gestion de ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier le budget • Faire des prévisions budgétaires • Gérer un budget • Gérer des factures (ex. : remboursement) • Gérer des subventions • Mettre à jour des états financiers • Faire le suivi du budget (mise à jour) • Défendre le budget en commission • Faire de l'entrée de données • Faire des demandes de subvention
Gestion des ressources budgétaires	

	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les budgets • Faire des réquisitions de chèques • Évaluer les projets et faire l'attribution des subventions accordées • Répartir le budget selon l'enveloppe budgétaire • Justifier la répartition de l'enveloppe budgétaire au Conseil municipal • Analyser, établir et justifier la tarification aux usagers
Gestion des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les plateaux sportifs • Gérer les réservations de locaux pour les associations, organismes et autres utilisateurs • Faire les horaires d'utilisation (ex. : temps de glace (aréna)) • Assurer la qualité des lieux et du service à l'intérieur des infrastructures • Mettre à jour les bâtiments patrimoniaux • Mettre en valeur le patrimoine bâti
Analyse et veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher les tendances dans le domaine (ex. : activités pour camp de jour, festivals, aménagement d'infrastructures, etc.) • Rechercher et analyser les pratiques de loisir • Analyser de nouveaux dossiers ou de nouvelles demandes faites auprès de la municipalité • Analyser les besoins en loisir de la population • Analyser les environnements internes et externes • Communiquer avec des municipalités comparables pour voir ce qui se fait ailleurs • Trouver des programmes dans le domaine du loisir • Se garder à jour dans le domaine du loisir • Assister à des congrès dans le domaine du loisir et connexes à ce dernier • Voir les politiques publiques qui se font dans des municipalités comparables
Élaboration des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les politiques d'aide financière • Élaborer, mettre à jour, appliquer, faire le suivi et évaluer les politiques en vigueur (ex : MADA) • Élaborer le contenu des politiques • Mettre en œuvre des politiques • Veiller à ce que le contenu des politiques soit respecté dans les projets, événements, activités, etc. • Élaborer et assurer le suivi des plans d'action • Planifier, promouvoir, réaliser et animer des consultations publiques • Évaluer les données recueillies des consultations publiques • Coordonner et animer des comités consultatifs • Réaliser les actions du plan d'action • Représenter la municipalité sur des comités (ex. : pour la politique culturelle de la MRC) • Faire l'appel de dossier • Former et coordonner le comité de suivi • Faire la reddition de compte de la politique • Chercher de l'information sur la politique à réaliser • Consulter des experts

	<ul style="list-style-type: none"> • Trier et analyser les informations recueillies des recherches, des experts et des consultations publiques • Élaborer le contenu de la politique • Rédiger et corriger la politique • Organiser et animer les rencontres de comité de suivi • Rédiger les comptes rendus • Réaliser les rencontres de suivi • Présenter et promouvoir les nouvelles politiques mises en place • Assister aux rencontres d'élaboration et d'études de dossiers • Élaborer et réaliser des consultations en ligne • S'assurer que les politiques soient respectées par les employés sous sa responsabilité • Assurer le suivi de l'application de la politique • Faire ressortir les priorités d'action des politiques en collaboration avec le comité de suivi • À partir du plan d'action, expliquer au Conseil municipal quels sont les grands enjeux de l'année par rapport aux politiques en vigueur • Convaincre le Conseil municipal d'adhérer à des programmes • Consulter les citoyens pour connaître leurs besoins • Adhérer à des accréditations, par exemple des événements écoresponsables, la certification plage bleue, ACQ, les fleurons du Québec, etc.
Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'impartialité et rayer les conflits d'intérêts dans les décisions du CA
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux questions des citoyens • Répondre aux requêtes des citoyens • Consulter le système de gestion de plaintes et de requêtes • Remplir les formulaires d'adhésion aux programmes • Préparer les documents pour les demandes d'adhésion • Défendre l'adhésion aux programmes au Conseil

En comparaison avec l'impartition, les professionnels utilisent davantage les fonctions « planification, mise en œuvre et évaluation »; « analyse et veille stratégique »; « élaboration des politiques »; « gestion des ressources humaines et « gestion des ressources financières » lorsqu'ils gèrent un dossier avec un autre mode de gestion que l'impartition, comme il est démontré dans le Tableau 9 ci-dessous:

Tableau 9. Niveau d'utilisation des fonctions du professionnel en loisir sans impartition

Fonctions	Niveau d'utilisation de la fonction
-----------	-------------------------------------

Leadership et médiation sociale	Autant
Communication	Autant
Soutien	-
Planification, mise en œuvre et évaluation	+
Gestion des ressources humaines	+
Gestion des ressources matérielles	Autant
Gestion des ressources financières	+
Gestion des infrastructures	+
Analyse et veille stratégique	+
Élaboration des politiques	+
Identité professionnelle	-

4.4.1 Dossiers gérés sans impartition et les modes de gestion utilisés

En plus d'être questionnés sur l'organisation de leur travail, les différents professionnels ont dû identifier les dossiers gérés sans impartition sous leur responsabilité ainsi que les modes de gestion utilisés. Voici donc la liste des dossiers ayant été nommés par les professionnels et les modes de gestion qui sont utilisés :

Tableau 10. *Dossiers gérés sans impartition et les modes de gestion utilisés*

Modes de gestion utilisés	Dossiers
« Faire »	<ul style="list-style-type: none"> • Parcs et espaces verts • Plan d'aménagement d'infrastructures (ex. : Aréna, bibliothèque, complexe aquatique, terrain de soccer, etc.) • Plateaux sportifs • Programmes (ex. : aide aux sinistrés, fête des voisins, etc.) • Plan et procédures de mesures d'urgence • Gala, hommage, soirée reconnaissance des bénévoles • Camps de jour • Programmation culturelle (projets/événements (ex. : journée de la culture) en lien avec l'entente de développement culturel avec le gouvernement)
« Faire-avec »	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'intégration des personnes handicapées • Événements majeurs (ex. : Jeux du Québec) • Politiques publiques • Consultations publiques • Politique et plan d'action du MADA (consultation)

	<ul style="list-style-type: none"> • Activités sportives (soccer, baseball, hockey mineur, etc.) • Programme d'accompagnement dans les camps de jour • Plein air • Sport • Piscines intérieures et extérieures • Soutien aux événements (prêt de matériel, accès aux parcs, lien avec la sécurité publique, promotion de l'événement, acte de présence, etc.)
« Collaboration »	<ul style="list-style-type: none"> • Tournoi de hockey • Tournoi de baseball • Horaire d'utilisation de la patinoire
« Partenariat »	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'accompagnement en camp de jour • Certaines activités en lien avec la programmation culturelle • Aménagement et constructions d'infrastructures
« Privatisation »	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation, analyse et recommandations dans le cadre d'un projet d'infrastructures • Plans directeurs des parcs • Camps de jour

Il est à noter que pour plusieurs projets ou événements en lien avec l'entente de développement culturel avec le gouvernement, la première édition est souvent réalisée en totalité par la municipalité et par la suite, elle est donnée à contrat à un OBNL ou un OBL.

De plus, lorsque les professionnels rencontrés n'utilisent pas l'impartition comme mode de gestion, il arrive que ces derniers utilisent le « faire ». Effectivement, ce mode de gestion est surtout employé lorsque le dossier à réaliser et à gérer est en lien avec le champ d'études du professionnel en poste. Par exemple, une exposition d'œuvre d'art sera réalisée en « faire » lorsque le professionnel a un diplôme en art de la scène comme ce fut le cas pour un des participants à la présente étude. Dans plusieurs municipalités, le « faire » peut être réalisé en « interservices », c'est-à-dire que plusieurs services municipaux (loisirs (incluant le secteur de la vie communautaire, du sport et de la culture), communications, travaux publics, parcs, incendies, etc.) peuvent être impliqués pour réaliser le projet. Selon les professionnels rencontrés, les municipalités fonctionnent de la

sorte, notamment pour réaliser des événements comme la soirée de reconnaissance des bénévoles.

Pour ce qui est des autres modes utilisés, le « faire-avec », la collaboration et le partenariat, ceux-ci sont souvent utilisés avec des centres communautaires ou des organismes du milieu pour l'élaboration de politiques ou avec des associations, notamment dans l'organisation de tournois sportifs ou d'activités sportives. Le « faire-avec » représente le mode de gestion auquel les municipalités ont recours si l'impartition n'est pas utilisée. Le partenariat, quant à lui, semble être utilisé de façon occasionnelle entre autres dans les plus petites municipalités. Ce dernier peut être établi entre la ville centre et les autres municipalités alentour ou encore entre la municipalité, la MRC et un chargé de projet.

Finalement, selon les résultats des entrevues, la privatisation semble quant à elle très peu utilisée comme mode de gestion dans le domaine du loisir. Le « faire-avec » reste donc majoritairement utilisé lorsque l'impartition ne l'est pas.

4.5 Évolution : la transition du « sans impartition à impartition »

Durant l'entrevue, les professionnels ont été questionnés à savoir s'ils ont assisté à la transition du « sans impartition à impartition » afin de connaître les différences au niveau de l'organisation de leur travail. Très peu de participants ont vécu ce changement. Ils ne pouvaient donc pas s'étaler sur le sujet. Toutefois, plusieurs ont mentionné qu'il y avait présentement une réflexion au niveau des élus afin de déterminer les dossiers qui

passeraient d'une gestion « faire » à l'impartition. Certains mentionnent qu'il y a un changement de vision qui se fait sentir, notamment au sujet d'impartir le dossier des camps de jour réguliers et pour enfants ayant des limitations fonctionnelles. La raison est la même pour tous, les camps de jour demandent énormément de préparation tout au long de l'année et les nombreuses poursuites dans les autres municipalités les amènent à impartir le dossier pour éviter les problématiques. De plus, certains professionnels mentionnent qu'il arrive régulièrement que la municipalité réalise la première édition d'un événement, par exemple, et le donne en impartition par la suite. C'est également le cas pour des programmes tels qu'Accès-loisir où l'adhésion, le développement et la structure sont gérés par la municipalité et la mise en œuvre réalisée en impartition par des OBNL. Alors, selon la majorité des professionnels interviewés, plusieurs projets ont été réalisés par la municipalité lors de la première édition, donc en mode de gestion « faire », pour ensuite être confiés en impartition. Ainsi, les municipalités sont en mesure de donner des orientations et des objectifs clairs dans les différents mandats. Il arrive aussi très souvent que la mise en place de politiques publiques (famille, aînés, culture, etc.) implique de réaliser plusieurs projets. Dans ce cas, la politique est élaborée par la municipalité et les projets établis dans la politique sont donnés en impartition à des mandataires.

Les professionnels ont remarqué certaines différences au niveau de l'organisation de leur travail entre le « faire » qui était utilisé à l'origine et l'impartition qui est maintenant le mode de gestion utilisé. Les différences sont qu'en utilisant l'impartition, les professionnels ont plus de temps pour faire du développement de programmes et de l'analyse, pour élaborer des politiques et mettre en place des procédures, pour développer

des projets « non récurrents » comme la construction d'un aréna, l'aménagement de jeux d'eau ou d'une bibliothèque, etc. Puis, ils ont moins de temps sur le terrain et moins de gestion des ressources humaines (salariées et bénévoles) à effectuer dans la réalisation des dossiers. En somme, les professionnels font moins de gestion et sont davantage en mesure de répondre « aux nouvelles et nombreuses demandes des citoyens, mais aussi du Conseil municipal » (Professionnel E).

Chapitre 5 - Interprétation des résultats

Comme démontré dans le chapitre précédent, cette étude a permis d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches qui sont associées au travail du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir utilisant l'impartition comme mode de gestion. Dans ce présent chapitre, des liens seront établis entre ces résultats et les écrits utilisés dans le cadre conceptuel.

5.1 Dossiers gérés en impartition : la culture au premier rang

Dans les services municipaux de loisir, l'impartition est utilisée pour la gestion de plusieurs dossiers. Certains de ceux-ci ont été identifiés par les auteurs et par les répondants de l'étude. D'ailleurs, la présente étude a permis d'identifier de nouveaux dossiers et d'apporter quelques éléments de précision.

Tout d'abord, il semble y avoir une tendance à l'utilisation de l'impartition dans le domaine de l'événementiel. Par exemple, pour l'organisation de fêtes, de festivals ou d'événements ponctuels, comme l'a indiqué Lavigne (2013). Nos répondants ajoutent que dans leur ville, l'impartition est utilisée pour les fêtes dites « communautaires », par exemple la Fête du Canada et la Fête du Québec, la fête des nouveaux-nés, les fêtes familiales, les défilés de Noël et d'Halloween et les carnavaux d'hiver. De plus, l'impartition semble être utilisée lorsque la gestion d'un dossier demande une grande implication (temps) ou encore une expertise particulière. Par exemple, elle est parfois utilisée pour la gestion des camps de jour (été, hiver et relâche), surtout ceux spécialisés (sports, arts, ados ou pour jeunes ayant des incapacités). Dans les plus grandes municipalités sondées, la gestion des loisirs de quartier est donnée en impartition aux

centres communautaires en raison notamment de la culture locale (l'histoire de la municipalité et les valeurs de la communauté) tout comme l'indique Lavigne (2013). De plus, selon la présente étude, ces centres communautaires sont, de par leur proximité, en meilleure position pour répondre aux besoins des citoyens de leur quartier et donc les mieux placés pour gérer le service.

Aussi, l'impartition est utilisée pour l'opération d'infrastructures (Jang, 2006; Lavigne, 2013) et selon les données de cette étude, elle est également employée pour la gestion des espaces verts. Parmi les exemples d'infrastructures et d'espaces verts de loisir gérés en impartition recueillis au cours des différentes entrevues notons les piscines extérieures, les plages, complexes et centres aquatiques, les arénas, terrains sportifs et parcs, les sites de vélo de montagne et les marinas.

Les données de la présente étude permettent d'ajouter quelques exemples de dossiers gérés en impartition à ceux identifiés par Lavigne (2013), notamment dans le secteur de la culture, de l'histoire et du patrimoine. Par exemple, notons les bibliothèques, les salles de spectacle, les centres d'expositions et d'expressions, les cours spécialisés (danse, peinture, dessin, etc.), les musées, les centres historiques et d'interprétation, les symposiums de peinture et les Journées de la culture. De plus, il est possible d'affirmer que l'utilisation de l'impartition dans le domaine de la culture est principalement influencée par la présence de politiques culturelles et par la signature d'une entente de développement culturel avec le ministère de la Culture et des Communications par laquelle la municipalité s'engage à faire un certain nombre d'actions, de projets ou

d'événements en culture avec le financement accordé par le gouvernement. Cette entente avec le gouvernement du Québec amène les municipalités à utiliser de plus en plus l'impartition dans le secteur de la culture, de l'histoire et du patrimoine puisqu'elle implique la réalisation de nombreux projets précis par année et nécessite l'expertise d'un organisme que la ville soutient.

5.2 Contenu des contrats : des particularités pour les camps de jour

Pour ce qui est du contenu des contrats, la présente étude identifie les mêmes éléments que les auteurs, mais permet d'en cibler de nouveaux et d'amener certaines précisions.

L'impartition suppose un contrat. Selon Poitevin et Atallah (1999), Thibault (2014), Brown, Potoski et Slyke (2016) voici ce que le contrat devrait contenir :

- Les objectifs généraux;
- Les grandes orientations;
- Les mécanismes de reddition de comptes ou d'évaluation;
- Les résultats attendus par la municipalité;
- La durée du contrat;
- Les critères de performance et de qualité de service;
- Le coût de production;
- Les pénalités ou les clauses de résiliation de contrat en cas de dérogation;
- Le montant versé à l'organisme pour réaliser le mandat;

- Les règles de gouvernance qui touchent aux aspects de la relation.

Les résultats de la présente étude identifient les mêmes éléments que les auteurs et permettent d'ajouter ceux-ci :

- Les attentes de la municipalité envers le mandataire;
- Des définitions de termes (pour que tous parlent le même langage);
- Une description du mandat à réaliser; l'échéancier, l'horaire ou le calendrier d'exécution (surtout dans le domaine événementiel);
- Les obligations, les engagements et les responsabilités du mandataire et de la municipalité;
- Les différents livrables;
- Les autres dispositions (par exemple les droits du mandataire, les demandes particulières, etc.);
- Les détails concernant la tarification aux usagers (par exemple, résidents et non-résidents);
- Les annexes (par exemple, le code d'éthique à suivre et à signer et le plan de visibilité (selon le montant versé par la municipalité), le calendrier, les échéanciers, etc.).

Les résultats permettent également de préciser quelques éléments de contenu des contrats. Entre autres, ils suggèrent que le contenu de celui-ci soit adapté selon les personnes, les organismes, les projets à réaliser, le montant versé aux mandataires, la présence ou non d'une politique de reconnaissance et de soutien des organismes ainsi que

de la vision du « politique » en place au moment où le contrat est octroyé. Toutefois, des éléments reviennent d'un contrat à l'autre, par exemple les clauses de résiliation de contrat et le code d'éthique. Le canevas demeure donc le même, ce sont les informations indiquées dans les différentes clauses qui changent d'un contrat à l'autre et qui sont adaptées.

De plus, il est possible d'ajouter quelques précisions concernant le montant versé au mandataire pour la réalisation du mandat. En effet, les contrats présentent également les modalités de paiement ainsi que le nombre de versements qui doivent être alignés sur les résultats (par exemple, trois versements : à la signature du contrat, à la mi-mandat et à la réalisation de l'événement) sont des précisions ajoutées par les professionnels interviewés.

Aussi, comme indiqué plus haut, les grandes orientations font partie des éléments de contenu des contrats. Plus précisément, lorsque les professionnels rédigent le contenu du contrat, ils indiquent la direction vers laquelle la municipalité souhaite se diriger au terme du mandat en mentionnant les orientations, les objectifs et les priorités, tout en ajoutant que le mandataire a la latitude au niveau des idées ainsi que la liberté d'action dans la mise en œuvre de ces orientations. Les professionnels ont également précisé que les orientations et les objectifs des contrats sont souvent en lien avec les politiques en vigueur dans la municipalité. Par exemple, les objectifs généraux de la politique culturelle se retrouveront également dans les mandats en lien avec la culture.

Les mécanismes de reddition de compte quant à eux, peuvent prendre plusieurs formes : rapport d'activités, plan d'action sur trois ans, bilan financier, etc. Les

professionnels indiquent que la reddition de compte varie selon l'ampleur du mandat à accomplir, le montant versé pour réaliser le mandat ou la nature de l'organisme mandataire (OBNL ou OBL) et le niveau ou le type de reconnaissance de l'organisme dans le cas où la municipalité s'est dotée d'une politique de reconnaissance et de soutien des organismes. Par exemple, dans certains cas, seul un rapport d'activités est demandé à titre de reddition de compte au mandataire, tandis que pour d'autres, le plan d'action et le bilan financier sont également exigés à la fin du mandat.

Finalement, le contenu des contrats octroyés pour la gestion des camps de jour présente certaines particularités. Dans le cas où l'impartition est utilisée pour la gestion des camps de jour, le contrat indique : les dates d'inscription, les dates de début et de fin du camp de jour; les horaires; les périodes de service de garde; le ratio (enfants/animateurs) à respecter; les équipements requis et les installations de base fournies par la municipalité (les bâtiments, l'accès aux parcs municipaux, aux piscines publiques, etc.). Dans les éléments de reddition de compte, le contrat stipule aussi que le mandataire doit réaliser un sondage de satisfaction auprès des usagers et présenter les résultats de celui-ci dans un rapport. Il arrive également dans les contrats de camps de jour que le mandataire doive posséder certaines certifications, par exemple une certification de l'Association des camps de jour du Québec (ACQ). Ces dernières doivent être incluses dans les clauses ou en annexe du contrat. Finalement, une autre particularité des contrats octroyés pour la réalisation d'un camp de jour est que l'aide financière versée en conséquence du nombre d'inscrits en moyenne par jour doit être précisée.

5.3 Des raisons avant tout politiques, teintées par des raisons économiques

Les résultats quant aux raisons d'impartir un service confirment et précisent les propos de D'Amours (1989), Auber, Patry et Rivard (1999b), Johnston et Seidenstat (2007) et Ohemeng et Grant (2014) qui soutiennent que les services municipaux optent pour la gestion par impartition afin d'alléger le service de loisir de certaines tâches, notamment celles reliées à la gestion des ressources humaines, mais surtout afin de réduire les dépenses publiques en diminuant la masse salariale. Toujours selon les auteurs et confirmé par la présente étude, l'impartition permet d'accéder à une expertise de pointe permettant ainsi la rentabilité et l'innovation.

À première vue, la principale raison d'impartir un service semble particulièrement se trouver au niveau économique. Autant pour les auteurs que pour les professionnels interviewés. Toutefois, il est possible d'avancer que les raisons économiques sont véhiculées par le contexte politique. Ce choix d'impartir un service étant davantage une raison politique dans le but de faire des économies d'argent. Par l'impartition, le Conseil municipal souhaite faire des économies, notamment au niveau des coûts reliés aux ressources humaines. Il veut dynamiser le territoire en adhérant à de multiples programmes, en mettant sur pied de nombreux projets et en offrant plusieurs activités aux citoyens. Il veut également répondre aux besoins de la population qui se multiplient et se diversifient. Le tout sans vouloir, pour des raisons économiques (réduire les dépenses publiques), engager plus de ressources humaines pour y arriver. Alors, l'impartition demeure la meilleure option. Ce sont donc des raisons davantage politiques teintées en

quelque sorte de raisons économiques qui poussent les services municipaux de loisir à utiliser ce mode de gestion.

5.4 Les avantages : le mandataire est maintenant le plus près du citoyen

Plusieurs avantages identifiés par les auteurs reviennent dans les résultats de la présente étude. L'impartition permet de faire beaucoup plus en investissant moins d'argent (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996; Johnston & Seidenstat, 2007), de maintenir et de bonifier une offre de services sans engager plus de ressources humaines (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996), de garder le pouvoir décisionnel (Poitevin et Atallah, 1999; Johnston & Seidenstat, 2007) par la clause de résiliation de contrat, de diversifier l'offre de services sur le territoire et le dynamiser (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996), d'accéder à une expertise (Auber, Patry et Rivard, 1999a; Johnston & Seidenstat, 2007), d'être plus efficace et efficient dans la réalisation des projets de par la flexibilité organisationnelle des mandataires (Auber, Patry et Rivard, 1999a; Johnston & Seidenstat, 2007) et finalement de permettre aux professionnels de faire plus de développement (Bernier, 2012).

Au-delà de ces avantages identifiés par les auteurs et corroborés par les professionnels interviewés, la présente étude en ajoute un à cette liste. En effet, selon les résultats, l'impartition permet au service municipal de loisir de mieux répondre aux besoins des citoyens. Alors que, depuis plusieurs années, la municipalité est ciblée comme l'instance la mieux placée pour répondre aux besoins des citoyens, en impartition, ce sont davantage les organismes mandataires qui le sont. Effectivement, de par leur proximité

avec les citoyens et de leur travail plus « terrain » les mandataires permettent aux professionnels en loisir municipal de demeurer connectés avec le milieu et donc d'être plus près du citoyen. Les mandataires ont également une meilleure connaissance de la clientèle, une meilleure compréhension de leurs attentes et de leur réalité. Alors, ils sont en mesure d'adapter le service aux besoins des citoyens.

5.5 Les inconvénients : une perte de contrôle du caractère public et de compétences

La notion de contrôle peut être identifiée comme un avantage pour ce qui est de la clause de résiliation du contrat, mais elle est également identifiée comme étant un inconvénient à l'utilisation de l'impartition. Comme Auber, Patry et Rivard (1999a), les professionnels mentionnent que la qualité du service rendu peut être un inconvénient. Les participants vont plus loin que les auteurs en mentionnant qu'ils ont peu de contrôle sur la qualité du produit final et qu'il faut assumer le fait que la qualité peut être moindre que si c'était la municipalité qui le produisait. Cela entraîne souvent de la gestion de plaintes pour le professionnel ayant sous sa responsabilité le service imparié. De plus, la présente étude permet d'avancer qu'en situation d'impartition, le contrôle sur le déroulement du mandat (vitesse et direction) et sur les mandataires (incluant les ressources humaines de l'organisme) est également réduit. L'absence de liens hiérarchiques entre le professionnel et le mandataire complique effectivement le contrôle sur le mandataire (ressources humaines, image projetée, etc.).

De plus, les résultats indiquent qu'un inconvénient à l'utilisation de l'impartition est la perte du caractère public du service. Effectivement, dans ce mode de gestion, il

n'existe plus de lien direct entre la municipalité et le citoyen ayant comme intermédiaire le mandataire. En donnant un contrat à un mandataire pour la gestion d'un service, on s'approche de plus en plus du secteur privé. De plus, en ajoutant un intermédiaire entre la municipalité et le citoyen, un flou s'installe. Le citoyen ne sait plus à qui se référer, tel que le mentionnent Auber, Patry et Rivard (1999a), et les professionnels en loisir rencontrés se trouvent à gérer des plaintes d'un service qu'ils ne produisent pas, mais dont ils sont imputables. Finalement, plusieurs professionnels mentionnent le risque de tomber dans le « *laisser-faire* » comme Tindal et Tindal (2009) ainsi que De Magalhaes et Freire Trigo (2017) l'indiquent dans leurs écrits.

Les résultats de la présente étude permettent d'avancer qu'en contexte d'impartition, le professionnel en loisir demeure un généraliste. On peut alors supposer que si la municipalité revient en prestation directe pour offrir le service, le professionnel n'aura pas nécessairement l'expertise ni les compétences pour le gérer. Cela rejoint les propos d'Auber, Patry et Rivard (1999a) lorsqu'ils ont mentionné que la perte de compétences était un inconvénient à l'utilisation de l'impartition et ce que Gagnon (1996) présente comme un défi.

Finalement, à la lumière des résultats, le renouvellement des contrats est identifié comme étant un inconvénient, car cela demande un important investissement en temps aux professionnels en loisir. Il est donc préférable de faire des contrats à plus long terme, sur trois ans par exemple.

5.6 Les défis de l'impartition : la qualité du service

Tel que présenté dans les résultats et comme Tindal & Tindal (2009) l'ont précisé, en impartition, la municipalité demeure redevable face aux citoyens malgré qu'elle délègue à un mandataire. En utilisant l'impartition, la municipalité ajoute un intermédiaire entre elle et le citoyen. Alors, la municipalité n'est plus la seule responsable du service. Les deux acteurs que sont la municipalité et les mandataires sont désormais redevables face aux citoyens. La municipalité a la responsabilité que le service soit de qualité de par sa mission fondamentale et les mandataires de par le contrat qu'ils doivent respecter pour en assurer la poursuite. Même si Belley (2010) mentionne qu'en situation d'impartition, la municipalité demeure imputable et la seule responsable de ses services, nos résultats démontrent plutôt que le mandataire a également une part de responsabilité quant à la qualité du service rendu. Alors, le défi principal de l'impartition est de s'assurer que le service reste de qualité même avec la présence d'un mandataire.

De plus, pour Peters (2009), avec l'ajout d'un mandataire, il devient difficile pour le citoyen d'identifier le responsable. Selon la présente étude, non seulement il est difficile d'identifier le responsable, mais il existe également des défis au niveau communicationnel et relationnel avec le mandataire. D'où l'importance d'inclure dans le contrat des règles de gouvernance (Brown, Potoski & Slyke, 2016), de rédiger un mandat clair et d'assurer un suivi rigoureux. La gestion contractuelle devient alors centrale dans les fonctions d'un professionnel en loisir œuvrant en impartition. On parle désormais de la gestion

contractuelle plutôt que de la gestion de ressources humaines, réflexion qui sera approfondie dans la prochaine section.

5.7 Les fonctions et les tâches du professionnel en loisir

Dans le contexte d'impartition, le travail du professionnel en loisir municipal est qualifié comme étant plus administratif que « terrain » puisque les résultats précisent qu'il travaille plus en développement et en réflexion qu'en organisation et dans l'action. De plus, selon la présente étude, l'utilisation de l'impartition amène à délaisser, réviser et ajouter des fonctions et des tâches présentées par Thibault (2008, 2011 et 2018) et Arbour (2015). Toutefois, certaines fonctions demeurent et leur description reste semblable à celle proposée par les auteurs. C'est le cas de la gestion des ressources matérielles, financières et des infrastructures².

Gestion des ressources humaines. Certaines fonctions ne sont plus exercées par le professionnel en situation d'impartition. Par exemple, la fonction « gestion de ressources humaines » comme la définit Thibault (2008, 2011 et 2018) n'existe plus en situation d'impartition. Il va de soi puisque les services municipaux de loisir utilisent l'impartition notamment pour éviter ce que la gestion des ressources humaines implique en temps et en argent. En impartition, on parle plutôt de gestion de relations contractuelles, notamment en raison de l'absence de liens hiérarchiques entre le professionnel en loisir de la municipalité et le mandataire. Il en sera question un peu plus loin dans ce chapitre.

² Ces fonctions seront abordées dans la fonction « soutien ».

Planification, mise en œuvre et évaluation. La fonction « planification, mise en œuvre et évaluation » ne tient plus en contexte d'impartition. Cette fonction est assumée par le mandataire et non plus par le professionnel en loisir. La fonction planification est plutôt de la gestion de contrat lorsque l'impartition est utilisée. La mise en œuvre est complètement réalisée par le mandataire. L'évaluation quant à elle est menée par le mandataire, mais devrait aussi faire partie des fonctions du professionnel en contexte d'impartition. Les professionnels sont tous conscients qu'ils doivent évaluer, peu importe le mode de gestion utilisé. Toutefois, il est possible d'avancer qu'elle est laissée de côté par ces derniers, faute de temps, mais également par détachement, car ce ne sont plus eux qui mettent en œuvre le service.

Analyse et veille stratégique. La fonction « analyse et veille stratégique » est également mise de côté en impartition. Selon les résultats, le professionnel exerce cette fonction pour faire le choix d'impartir ou non le service et une fois celui-ci imparié, il revient aux mandataires de réaliser l'analyse et la veille stratégique. Selon Thibault (2001, 2008 et 2018), le professionnel en loisir doit rester informé pour mieux intervenir dans sa communauté et adapter son offre de services à la population. En impartition, cette fonction est davantage exercée par les mandataires puisqu'ils sont plus près de la communauté que les professionnels en loisir. Ils sont les experts et ce sont eux qui font la mise en œuvre du service. Toutefois, tous les professionnels interviewés sont d'accord qu'ils devraient faire davantage d'analyse et de veille stratégique pour demeurer à l'affût de ce qui se passe dans le domaine du loisir et ne rien manquer.

Leadership et médiation sociale. Selon Thibault (2008), dans la fonction « leadership et médiation sociale », le professionnel en loisir est appelé à être un leader dans sa communauté et à être capable de mobiliser son réseau. En situation d'impartition, c'est plutôt aux mandataires d'être présents dans la communauté et de mobiliser son réseau. Par contre, le professionnel doit toujours prendre des décisions réfléchies entre ce que la municipalité veut, ce que le mandataire souhaite et ce que les citoyens demandent ou ont comme attentes. Selon la présente étude, le professionnel en loisir est désormais un agent de liaison entre le Conseil municipal et les mandataires puisqu'il doit, entre autres, gérer les demandes et les exigences de part et d'autre. Il doit exercer un leadership fort pour s'assurer du bon déroulement et de l'avancement des dossiers, qui demeurent les siens même s'ils sont gérés en impartition et ainsi, éviter de tomber dans le « laisser-faire ». En impartition, le professionnel en loisir exerce la fonction « leadership et de médiation sociale » majoritairement lors de problématiques ou en gestion de crise où il est davantage dans la représentation puisqu'il joue un rôle d'observateur et de conseiller lors des CA des mandataires. D'ailleurs, la présence des professionnels au CA des organismes mandataires rapproche considérablement l'impartition du « faire-avec ».

Communication. La communication demeure une fonction essentielle en situation d'impartition. Le message à la population reste le même. Toutefois, la communication ne se fait plus ville-citoyen ou citoyen-ville puisqu'on ajoute désormais un acteur qui est le mandataire. De plus, il est primordial d'avoir une communication ville-mandataire afin d'assurer l'efficacité du service. Le professionnel en loisir est appelé à diffuser et à promouvoir les activités de loisir comme l'indique Thibault (2008). Toutefois, l'écoute et

la compréhension des besoins et des attentes des clientèles reviennent aux mandataires. Ils sont en meilleure position que la municipalité pour le faire. Dans cette fonction, le professionnel ne doit pas nécessairement mettre les organisations et les personnes en communication comme l'indique Thibault (2018), mais il doit s'assurer de rester bien renseigné pour transmettre les bonnes informations à tous les acteurs (citoyens, mandataires, élus et collègues des autres services municipaux) et mieux répondre à leurs demandes. Il doit constamment faire des suivis avec les mandataires pour assurer le bon déroulement du mandat et pour ne pas tomber dans le « *laissez-faire* ». Il est un agent de communication.

Soutien. En impartition, la municipalité continue d'assumer le rôle de soutien aux organismes de son milieu. Bien que Thibault (2014) distingue le partenariat, le « *faire-faire* » et le soutien, les résultats de la présente étude indiquent que l'impartition relie ces trois formes, c'est-à-dire qu'un n'exclut pas l'utilisation de l'autre. En effet, selon les résultats, ce n'est pas parce que le « *faire-faire* » est utilisé qu'on laisse tomber le partenariat. Le rôle de soutien que joue la municipalité reste le même en « *faire-faire* ». Effectivement, les mandataires demeurent des partenaires de la municipalité même en impartition. En théorie, en impartition, il ne devrait pas y avoir de soutien, mais en pratique, ce dernier demeure. Le professionnel assure un soutien professionnel (service-conseil), un soutien physique (accès à des locaux) et un soutien financier (par l'émission du contrat). La fonction « gestion matérielle, des infrastructures et des ressources financières » est alors en quelque sorte transformée en fonction « soutien ». De plus, suite à la présentation des résultats, il est possible d'avancer que la fonction « soutien » pourrait

différer en importance selon si le contrat est octroyé à un OBL ou un OBNL. La littérature ne prend pas en considération la nature du partenaire. Il serait alors pertinent d'étudier les différences selon le partenaire dans une prochaine recherche puisque la présente étude est constituée majoritairement (à l'exception d'une municipalité pour un dossier imparti à un OBL, celui des camps de jour) d'OBNL. La fonction de « soutien » demeure même si le professionnel œuvre en impartition puisque pour être mandataires, les OBNL doivent être situés sur le territoire et reconnus par la municipalité. De plus, il arrive même que le professionnel soit impliqué dans le processus d'embauche. Ce qui est étonnant puisque l'impartition est utilisée par les services municipaux de loisir, notamment pour éviter la gestion des ressources humaines. Ainsi, même si le service municipal de loisir utilise l'impartition comme mode de gestion, il maintient les objectifs généraux qui découlent de sa mission, notamment celui d'offrir un soutien aux organismes locaux (Gagnon, 1996).

Les résultats permettent une redéfinition complète de la fonction de « soutien ». La fonction de « soutien » définie par Thibault accorde une importance au coaching et à l'appui financier, matériel, logistique et physique (locaux). Elle comprend également la reconnaissance ainsi que le soutien aux initiatives. La gestion de contrats est aussi incluse dans la fonction de « soutien », mais demeure peu abordée. En impartition, la gestion de contrats est au cœur des fonctions des professionnels en loisir. En effet, on parle de réflexion quant au contenu des contrats et au mandataire à désigner, de renouvellement, de modifications, d'évaluation, de signature et de gestion des problématiques. On parle également d'accompagnement, de conseil et de coaching auprès des mandataires liés aux contrats, donc de gestion des relations contractuelles. La place centrale qu'occupe la

gestion des contrats et des relations contractuelles justifie qu'elle compte dorénavant parmi les fonctions des professionnels en loisir. La fonction de « soutien » tel que définie par Thibault demeure en impartition, mais se définit davantage en termes de soutien financier, matériel, logistique et physique.

Élaboration de politiques, programmes, projets et procédures. Les résultats de la présente recherche le démontrent, l'élaboration de politiques est très peu gérée en impartition. Les modes de gestion « faire » ou « faire-avec » ou la sous-traitance à des consultants sont davantage utilisés. Advenant le cas où l'élaboration de politiques est donnée en impartition, le professionnel doit effectuer un suivi des étapes de l'élaboration avec les différents acteurs de la municipalité (élus, supérieur immédiat et collègues). Il doit également communiquer les informations, par exemple, sur les consultations publiques avec l'aide du service des communications de la municipalité. Sans prendre en considération le mode de gestion utilisé, Thibault (2011) indique que le professionnel en loisir a comme tâches d'élaborer, de mettre à jour et d'évaluer les politiques lorsqu'il exerce cette fonction. En situation d'impartition, les professionnels doivent plutôt s'assurer de l'application, du respect et du suivi des politiques en vigueur par le mandataire.

Lorsque l'impartition est utilisée, les professionnels élaborent davantage des programmes, projets et procédures puisqu'elle leur permet de se libérer de certaines fonctions et tâches. Ce qui justifie l'ajout de ces éléments à la fonction « élaboration de politiques » identifiée par Thibault (2011 et 2018) suite à la présentation des résultats.

Effectivement, plus l'impartition est utilisée comme mode de gestion par le service municipal de loisir, plus les professionnels consacrent leur temps de travail à développer et adhérer à de nouveaux programmes, à élaborer, réviser et mettre à jour des plans directeurs et procédures et à élaborer, mettre à jour, appliquer et évaluer les politiques. Ce sont toutes des tâches que Thibault (2011) a reliées à la fonction « élaboration de politique », sans toutefois l'étudier dans un contexte d'impartition.

Identité professionnelle. Lorsque l'impartition est utilisée par un service municipal de loisir, la fonction « identité professionnelle » fait partie intégrante du travail des professionnels qui y œuvrent. Selon la présentation des résultats, qu'il soit en contexte d'impartition ou non, le professionnel demeure responsable du dossier et se doit d'agir de manière éthique comme le souligne Arbour (2015). Selon les résultats, cette fonction est essentielle sans avoir toutefois de nombreuses tâches qui y soient reliées. La raison évoquée par certains professionnels rencontrés est que ce sont des fonds publics qui sont utilisés pour réaliser le service. La transparence doit alors être au rendez-vous puisque, comme Mikusova Merickova, Nemec et Vozarova (2010) le mentionnent, le manque de transparence en impartition augmente le risque de corruption. La présente recherche permet d'ajouter aux écrits d'Arbour (2015) et de Thibault (2018) des tâches à cette fonction, notamment celle de conseiller le mandataire par exemple en cas de fraude, de harcèlement sexuel, etc. De plus, le professionnel en loisir doit faire connaître les valeurs, les orientations, les règles et la vision de la municipalité aux différents mandataires. Ce qui revient aux propos de Thibault (2018), mais dans ce cas-ci, ce n'est pas seulement le professionnel qui doit réaliser cette fonction, mais également les mandataires. Il doit

s'assurer qu'ils y adhèrent et les respectent. Souvent, un code d'éthique inséré dans le contrat est utilisé pour y arriver. Même si c'est le mandataire qui gère le service, la municipalité demeure responsable et par le fait même le professionnel l'est également. Alors, ce n'est pas parce qu'elle gère à contrat qu'elle se défait de toutes responsabilités envers le citoyen. D'où l'importance de cette fonction dans le travail du professionnel en loisir.

En plus de réviser les fonctions et tâches présentées par Thibault (2008, 2011 et 2018) et Arbour (2015), la présente étude permet d'en ajouter une nouvelle. Celle de la gestion des contrats et des relations contractuelles.

Gestion des contrats et des relations contractuelles. La présente étude permet d'ajouter des tâches spécifiques à la gestion des contrats n'ayant pas été identifiées par Thibault (2018). Effectivement, en situation d'impartition, les professionnels sont appelés à réaliser de multiples tâches en lien avec la gestion des contrats. Tout d'abord, ils sont appelés à réfléchir et à analyser les dossiers à donner ou non en impartition. Une fois la décision prise d'impartir, ils réalisent les appels d'offres, analysent celles obtenues, font le choix du mandataire et réfléchissent au contenu du contrat. De plus, les résultats de la présente recherche indiquent que le professionnel doit rédiger le contrat et en établir les clauses. Il doit aussi s'assurer que les clauses qu'il indique dans le contrat soient en lien avec les politiques publiques en place dans la municipalité. La négociation de contrat est aussi une tâche de cette fonction. Finalement, il doit procéder à la signature, réaliser l'évaluation, assurer le respect des clauses, les modifier au besoin et renouveler le contrat s'il y a lieu.

Une des raisons pour laquelle les municipalités décident d'utiliser l'impartition est de se défaire de la fonction et des tâches reliées à la gestion des ressources humaines. Ainsi, tout ce qu'elle implique en temps et en argent est évité. De plus, en impartition, le professionnel ne gère pas de salariés ou de bénévoles. Il y a également absence de lien hiérarchique entre lui et le mandataire. Alors, la fonction « gestion de ressources humaines » ne tient plus. En impartition, le professionnel en loisir gère plutôt des relations contractuelles. Il n'assume aucune activité reliée au développement, au recrutement, au déploiement, à la mobilisation et à la supervision des ressources salariées et bénévoles comme le mentionne Thibault (2008, 2011 et 2018). Il gère plutôt des relations avec les directeurs généraux des organismes mandataires, des administrateurs siégeant sur les CA et en cas de problématiques majeures (par exemple : multiples plaintes) il intervient auprès des ressources permanentes des organismes. Dans ce cas, il arrive que le professionnel réalise une rencontre de mise à niveau avec les ressources humaines de l'organisme mandataire.

Dans la catégorie de prestation de services publics de loisir « Cross-sector alliances » de Glover et Burton (1998), deux formes de prestation de services publics sont associées soit « Contract » et « Partnership ». Tel que précisé, ces formes impliquent une relation contractuelle entre la municipalité et un organisme sans ou à but lucratif. Les résultats de l'étude permettent d'avancer que cette catégorie n'implique pas qu'une relation contractuelle. Elle implique en effet une « gestion » de la relation contractuelle par le professionnel en loisir de la municipalité de par le maintien et la nécessité d'un lien

constant entre lui et, par exemple, le directeur général de l'organisme mandataire pour assurer le bon déroulement du contrat.

5.8 Les particularités de l'impartition en loisir municipal

Selon la littérature, le « faire-avec » et le « faire-faire » sont deux modes de gestion bien distincts, mais en pratique, dans les services municipaux de loisir, ils sont intimement liés. La particularité de l'impartition en loisir est que l'on ne peut la dissocier du « faire-avec ». L'utilisation de l'un n'empêche pas l'autre. En effet, la présente étude permet d'affirmer que l'impartition ou le « faire-faire » est le prolongement du « faire-avec » par la fonction de soutien qui demeure très présente dans le travail quotidien du professionnel en loisir et la présence de la politique de reconnaissance et de soutien des organismes locaux y est pour quelque chose. En effet, pour obtenir un contrat, l'organisme doit être à la base reconnu et soutenu par la Ville. Une fois que l'on reconnaît et que l'on soutient l'organisme, c'est alors que le « faire-avec » commence. Dès lors, la relation se fortifie et la Ville peut décider de déléguer à l'organisme reconnu et soutenu plus de responsabilités. En somme, en loisir, le « faire-avec » est préalable au « faire-faire » puisque la municipalité doit reconnaître et soutenir un organisme afin de pouvoir lui mandater des compétences municipales. Alors, la fonction de « soutien » demeure présente en impartition comme le démontrent nos résultats.

5.9 Les limites de l'étude

Une limite de la présente étude est que celle-ci se base sur un petit échantillon (huit professionnels en loisir). Les résultats ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des

professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir qui utilise l'impartition comme mode de gestion. Toutefois, il serait pertinent de faire une autre recherche de type quantitatif à l'aide d'un questionnaire qui pourrait rejoindre un plus grand nombre de répondants et permettre de généraliser les résultats. De plus, le choix de cibler les municipalités de 25 000 à 99 999 habitants constitue une autre limite car les résultats ne représentent pas le cas des grandes villes de 100 000 et plus et celui des plus petites municipalités qui ont des dynamiques différentes quant à leurs relations avec la société civile. Ainsi les conclusions de cette recherche sont difficilement applicables à ces municipalités.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif principal d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir adoptant l'impartition.

Tout d'abord, ont été présentés dans ce mémoire un court historique de la gestion municipale au Canada et au Québec en abordant notamment la modernisation de l'administration publique et le concept de gouvernance, suivi d'un exposé sur l'évolution de l'intervention municipale en loisir au Québec. Ces informations ont permis de saisir de quelle façon les municipalités en sont venues à utiliser plusieurs modes de gestion, incluant l'impartition, dans la prestation de services à la population.

Les principaux concepts à l'étude ont été par la suite définis, soit les services municipaux et les services municipaux de loisir, l'impartition, les tâches et les fonctions du professionnel. Nous avons rencontré par entrevue semi-dirigée huit professionnels en loisir œuvrant dans un service de loisir au sein de municipalités de 25 000 à 99 999 habitants. Cette collecte a permis de répondre à nos objectifs de recherche soit d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel en loisir en contexte d'impartition. Elle a également permis l'ajout et la description de nouvelles fonctions et tâches et d'identifier quelques avantages, inconvénients, défis reliés à l'impartition et les raisons de son utilisation par les services municipaux de loisir.

Tout d'abord, en référence aux résultats, il est possible d'affirmer que les fusions municipales du début des années 2000 ont influencé l'utilisation de l'impartition dans les services municipaux de loisir. En effet, les municipalités ont pris de l'ampleur et l'offre

de services également. De plus, les autorités politiques souhaitaient que les professionnels se concentrent davantage sur la réflexion et le développement plutôt que sur le « terrain » et la pratique. Alors, l'impartition est devenue un incontournable.

Dans les écrits, les auteurs présentent l'aspect économique comme étant la principale raison d'impartir un service. Or, les résultats informent que c'est davantage la pression politique utilisant l'argument économique qui force les professionnels à utiliser l'impartition. Aussi, cette étude donne accès à une meilleure compréhension du concept d'impartition et de ses spécificités en comparaison avec les autres modes de gestion utilisés par les services municipaux de loisir. D'ailleurs, en référence à la présentation des résultats, il est possible de mentionner que la ligne est mince entre l'impartition et le « faire-avec » puisque la fonction « soutien » demeure. Les frontières sont floues entre ces deux modes de gestion selon les données recueillies. Effectivement, la municipalité gère en impartition sans délaisser sa responsabilité de soutenir les OBNL qui sont mandatés. Il existe une forme de soutien en impartition même si la relation est contractuelle de par la présence du contrat qui permet de donner un cadre aux mandataires. De plus, contrairement à ce que la littérature mentionne, l'utilisation de l'impartition n'enlève pas une charge de travail, mais elle modifie les fonctions et les tâches du professionnel en loisir. Par exemple, il ne fait pratiquement plus de gestion des ressources humaines, mais fait de la gestion de relation contractuelle. Finalement, les conclusions de la présente étude permettent de mieux saisir le rôle du professionnel en loisir en contexte d'impartition.

La démarche de cette étude se démarque des autres réalisées dans le passé puisqu'elle s'intéresse à un sujet très peu étudié dans le domaine du loisir municipal. Effectivement, elle traite spécifiquement de l'organisation du travail du professionnel en loisir en situation d'impartition. De plus, la présente étude resitue l'impartition en la voyant comme le prolongement du « faire-avec » et confirme que les municipalités n'utilisent pas exclusivement un mode de gestion pour produire un service de loisir à la population. Ce qui est donné en impartition ne l'est pas réellement si on se fie aux définitions de la littérature. Effectivement, selon les résultats, la notion de soutien demeure très présente. Les modèles conceptuels ne reflètent donc pas la pratique en loisir municipal.

Pour de futures recherches, il serait intéressant de voir comment le travail du professionnel en loisir est modulé selon la nature (OBNL ou OBL) du mandataire, ce qui n'est pas pris en considération présentement dans la littérature. À la lumière des résultats, on suppose que les fonctions et les tâches du professionnel ne seraient pas les mêmes. Finalement, il serait pertinent d'explorer les conditions de succès de l'impartition pour en tirer un maximum d'avantages et ainsi, éviter les risques qu'elle engendre comme celui de basculer vers le « laisser-faire ».

Références

- Auber, B., Patry, M. et Rivard, S. (1999a). Le risque associé à l'impartition. Dans Poitevin, M. (Éd). *Impartition : fondements et analyses*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval. p. 83-102.
- Auber, B., Patry, M. et Rivard, S. (1999b). L'impartition des services municipaux au Canada : un bilan. Dans Poitevin, M. (Éd). *Impartition : fondements et analyses*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval. p. 265-279.
- Association québécoise du loisir municipal. (2012). *Les services municipaux de loisir : l'innovation sociale au service du développement dynamique de nos communautés*. Mémoire déposé dans le cadre de la consultation du Livre blanc sur l'avenir des municipalités du Québec.
- Arbour, A. (2015). *Les compétences attendues chez les diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services de loisir municipaux*. Mémoire, Trois-Rivières (Québec, Canada), Université du Québec à Trois-Rivières, Maîtrise en Loisir, Culture et Tourisme.
- Bellefleur, M. (1986). *L'Église et le loisir au Québec avant la Révolution tranquille*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Bellefleur, M. (1997). *L'évolution du loisir au Québec : essai socio-historique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Belley, S. (2003). Force et faiblesse des acteurs de la nouvelle scène municipale. *Téléscope*, 10(2), 24-28.
- Belley, S. (2010, 4 octobre). Le contrat municipal : beaucoup plus qu'un contrat! *J'encadre Montréal*, 4.
- Bernier, P. (2012). Impartition. Dans Côté, L. et Savard, J-F. (dir.), *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique : la référence pour comprendre l'action publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca. p. 1-5.
- Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés*. Paris : Cursus sociologie.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2005). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (2e éd.). Paris : Armand Colin.
- Bondu, J. (1993). *Analyse longitudinale des données sur la privatisation et le faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels*. Mémoire, Trois-Rivières (Québec, Canada), Université du Québec à Trois-Rivières, Maîtrise en Loisir, Culture et Tourisme.

- Bradford N. (2002). *Why Cities Matter? Policy Research Perspective for Canada.* Canadian Policy Networks Inc. (CPRN).
- Brown, T. L., Potoski, M. & Slyke, D. V. (2016). Managing Complex Contracts: A Theoretical Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2): 294–308. DOI: 10.1093/jopart/muv004.
- Bureau international du travail. (2001). *L'impact de la décentralisation et de la privatisation sur les services municipaux.* Genève : Rapport du Bureau international du travail.
- Chemla-Lafay, A. & Chol, C. (2006). *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE. Convergence et systémique.* Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, Département Recherche, études et veille.
- Collin, J-P., & Léveillée, J. (2003). *L'organisation municipale au Canada. Un régime à géométrie variable, entre tradition et transformation.* Montréal : INRS Urbanisation, culture et société, Groupe de recherche sur l'innovation municipale.
- Côté, L. (2011). *La gouvernance : Frontières, dispositifs et agents.* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Côté, L. (2014). L'état démocratique : fondements et défis. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Crête, J. (2016). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. & Bourgeois, I. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (6e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- D'Amours, M. (1987a). "Privatisation" des loisirs municipaux. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Département des sciences du loisir.
- D'Amours, M. (1989). La gestion déléguée des services récréatifs et culturels. *Loisir et Société*, 12(1), 87-105.
- Dayashankar M. (2018). Contracting out: making it work. *Policy Design and Practice*, 1(4), 281-297, DOI: 10.1080/25741292.2018.1552107
- De Magalhães, C. & Freire Trigo, S. (2017). Contracting out publicness: The private management of the urban public realm and its implications. *Progress in Planning*, 115(c), 1-28.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope*, 12(3), 1-11.
- Emery, Y. (2011). *La gestion par les résultats dans les organisations publiques. De l'idée*

- aux défis de la réalisation : un chemin semé d'embûches.* Dans Côté, L. (2011). *La gouvernance : Frontières, dispositifs et agents.* Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 132-152.
- Enjolras, B. (2011). La gouvernance en Norvège. Dans Côté, L. (2011). *La gouvernance : Frontières, dispositifs et agents.* Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 55-70.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Montréal : Chenelière éducation.
- Fortin, M.-F. & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd.). Montréal : Chenelière éducation.
- Gagnon, P. (1996). *Le loisir et la municipalité : l'heure des choix.* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. & Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (6e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Glover, T. D. & Burton, T. L. (1998). A model of alternative forms of public leisure services delivery. Dans Collins, M. F. & Cooper, I. S. *Leisure management: Issues and applications.* Cab International.
- Godbey, G. (1985). Nonuse of Public Leisure Services: A Model. *Journal of Park and Recreation Administration*, 3, 1-12.
- Gonzalez, P. (1999). Revue critique d'analyses empiriques de l'impartition. Dans Poitevin, M. (Éd). *Impartition : fondements et analyses.* Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval. p. 153-170.
- Gouvernement du Québec. (1978). *La décentralisation: une perspective communautaire nouvelle.* Québec : Ministère du Conseil exécutif, Secrétariat à l'aménagement et à la décentralisation.
- Gouvernement du Québec. (1979). *On a un monde à récréer : livre blanc sur le loisir au Québec.* Québec : Haut-commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports.
- Gouvernement du Québec. (2019). Théosaurus du Gouvernement du Québec.
<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=276>
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Hamel, P. (1997). Démocratie locale et gouvernementalité : Portée et limites des innovations institutionnelles en matière de débats publics. Dans Marié, M. &

- Gariépy, M. (1999). *Ces réseaux qui nous gouvernent?* Paris : L'Harmattan. p. 403-423.
- Hamel, P. (2005). Municipal Reform in Quebec: The Trade-off between Centralization and Decentralization. Dans Garcea, J., Edward, C. & LeSage, Jr. (2005). *Municipal Reform in Canada. Reconfiguration, Re-Empowerment, and Rebalancing.* Oxford University Press. p. 149-173.
- Hamel, P. & Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique.* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Institut de la statistique du Québec. (2016). *Estimation de la population des municipalités du Québec de 15 000 habitants et plus au 1^{er} juillet des années 1996, 2001, 2006 et 2011 à 2016.* Gouvernement du Québec. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/populationdemographie/structure/mun_15000.htm
- Jang, HS. (2006). Contracting Out Parks and Recreation Services: Correcting for Selection Bias Using a Heckman Selection Model. *Intl Journal of Public Administration*, 29(10-11), 799-818, DOI: 10.1080/01900690600770488
- Johnston, V.R & Seidenstat, P. (2007). Contracting Out Government Services: Privatization at the Millenium. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 231-247, DOI: 10.1080/01900690601117713
- Kitchen, H. (2004). *Delivering/Local/Municipal Services.* Document inédit, Trent University, Peterborough.
- Lavigne, M.-A. (2013). *La gouvernance des services municipaux de loisir : Les villes de Gatineau et de Québec, 2002–2012.* Thèse, Montréal (Québec, Canada), École nationale d'administration publique, Doctorat en Administration publique.
- Levasseur, R. (1982). *Loisir et culture au Québec.* Montréal: Boréal Express.
- Mikusova Merickova, B., Nemec, J. & Vozarova, Z. (2010). *Efficiency of contracting out local public services.* Document inédit, University Banska Bystrica, Slovakia.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd. éd.). Paris : De Boeck
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. (2018). *L'organisation municipale du Québec.* Repéré à https://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/organisation_municipale_2018.pdf

- Morin, R. (1998). *La régionalisation au Québec : Contexte historique*. Montréal : Un Carrefour.
- Nosbonne, C. (2011). *Les évolutions du service public. Une mise en perspective des situations allemande, britannique, française et italienne*. Dans Côté, L. (2011). *La gouvernance : Frontières, dispositifs et agents*. Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 309-340.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Ohemeng, F. L. K. & Grant, J. K. (2014). Neither public nor private: The efficacy of mixed model public service delivery in two Canadian municipalities. *Canadian Public Administration*, 57(4), 548-572.
- Peters, B. G. (2009). Le service public et la gouvernance : retrouver le centre. *Télescope* 15(1), 13-25.
- Peters, B. G. (2011). Le service public et la gouvernance. Dans Côté, L. *La gouvernance : Frontières, dispositifs et agents*. Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 284-307.
- Petersen, O. H., Houlberg, K. & Christensen, L. R. (2015). Contracting Out Local Services: A Tale of Technical and Social Services. *Public Administration Review*, 75(4), 560-570.
- Poitevin, M. et Atallah, G. (1999). *Impartition : fondements et analyses*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Pourtois, J.P. & Desmet, H. (2005). Épistémologie des méthodes qualitatives. Dans Mucchielli, A. (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp. 56-63). Paris : Armand Colin.
- Prévost, P. (1999). *La gestion municipale au Québec: Perspectives nouvelles*. Montréal-Paris : Gaëtan Morin.
- Pronovost, G. (1983). *Temps, culture et société*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Roussel, H. (2008). Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick. *Loisir et Société*, 31(2), 199-232.
- Roussel, H. (2010). La perception de l'importance de compétences professionnelles en loisir. *Leisure/Loisir*, 34(1), 51-69.

- Roussel, H., Ouellette, P., Singleton, J. & Hallé, A-L. (2012). Les tâches professionnelles et la satisfaction au travail des intervenants en loisir œuvrant en milieu institutionnel québécois. *Leisure/Loisir*, 36(2), 211-229.
- Savas, E. S. (1987). *Privatisation: The Key to Government*. New York: Chatman House.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2011). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans Karsenti, T. & Savoie-Zajc, L. (Éds), *La recherche en éducation : étapes et approches* (3^e éd.). (pp. 123-147). Montréal : Éditions du CRP.
- Savoie-Zacj, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. & Bourgeois, I. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (6e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Soubrier, R. (2000). *Planification, aménagement et loisir*. 2e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A. (2004). Les réformes de l'État et de l'administration publique : lâche la rame, prend le gouvernail. *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 1(2), 1-3.
- Thibault, A. (2008). *Le loisir public et civil au Québec dynamique, démocratique, passionnel et fragile*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A. (2011). Accroître le professionnalisme en loisir. *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 8(13), 1-5.
- Thibault, A. (2014). Le partenariat entre municipalité et OSBL: un virage inachevé. *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 11(13), 1-5.
- Thibault, A. (2018). Rôle et compétences du professionnel en loisir. Dans Auger, D.; Roult, R et Gravelle, F. (Éds). *Utilisation du temps libre : histoire et fondements du loisir*. Septentrion. p.173-198
- Tindal, R-C. & Tindal, N, S. (2009). *Local Government in Canada*. (7th ed.). Nelson Education.
- Université du Québec à Trois-Rivières. (2015). *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*. Repéré à : <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Reglementation/124.pdf>

Vachon, B. (2009). Éléments de réflexion pour une véritable politique de décentralisation au Québec, associée à une politique nationale des territoires. *Organisations et territoires*, 18(3), p. 41-53.

**Appendice A – Les territoires locaux par types et par catégories de la population
(MAMOT, 2018, p. 9)**

Les territoires locaux par types et par catégories de la population (MAMOT, 2018, p. 9)

	Nombre	Population	%
Municipalités locales et gouvernement régional			
Municipalités régies par le CM ou par la LCV			
De moins de 2 000 hab.	716	602 494	7,18
De 2 000 à 9 999 hab.	289	1 191 161	14,2
De 10 000 à 24 999 hab.	58	918 575	10,9
De 25 000 à 99 999 hab.	35	1 611 339	19,2
De 100 000 hab. et plus	10	3 994 932	47,6
Villages cris ¹	8	—	—
Village naskapi ¹	1	—	—
Villages nordiques	14	13 683	0,16
Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James	1	1 103	0,01
Sous-total	1 132	8 333 287	99,3

Appendice B – Guide d'entrevue téléphonique

Guide d'entrevue téléphonique

Préambule

- Présentation de la chercheure
- Sujet et objectifs de la recherche
- Description de la population à l'étude
- Implication du participant

Questions

- Seriez-vous intéressé à participer à une recherche portant sur l'impartition dans les services municipaux de loisir et ses répercussions sur les fonctions et les tâches du professionnel y œuvrant?
- Quel poste occupez-vous au sein de votre service municipal de loisir?
- Vous êtes en poste depuis combien de temps?
- Vous travaillez dans cette municipalité depuis combien de temps?
- Est-ce que votre service utilise l'impartition pour une ou plusieurs prestations de services de loisir?
- Quelles seraient vos disponibilités à partir du mois de septembre jusqu'au mois de décembre pour réaliser une entrevue?
- Est-ce vous pourriez informer votre responsable immédiat de votre participation à l'étude et vérifier s'il est d'accord pour que les entrevues se déroulent sur les lieux et durant les heures de travail?

Appendice C – Journal de bord

JOURNAL DE BORD	
Informations générales (Caractéristiques/portrait du participant)	
Nom du participant :	Date :
Municipalité :	Durée de l'entrevue :
Information sur le contexte	
Lieu :	
Ambiance :	
Commentaires :	
Informations sur le participant	
Attitude :	
Commentaires :	
Notes méthodologiques (qualité, déroulement, effets de certaines questions, etc.)	
Ordre des questions :	
Questions qui ont entraîné une réaction :	
Questions à revoir (formulation ou ordonnancement) :	
Questions nouvelles ou non résolues envisagées pour la prochaine entrevue :	
Informations sur la collecte de données	
Données recueillies :	
Thèmes abordés :	
Thèmes ou questions importantes qui ont ressorti de cette entrevue :	
Principales informations obtenues en regard des fonctions et des tâches :	
Commentaires généraux et réflexions sur l'entrevue	

Appendice D – Guide de l'entrevue (prétest)

Guide de l'entrevue (prétest) pour l'étude sur les fonctions et les tâches des professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition

Aide-mémoire à l'intervieweur

- Se présenter brièvement
- Faire lire la lettre d'information
- Faire signer le formulaire de consentement relativement à l'enregistrement des échanges
- Présenter le projet de recherche dans lequel s'inscrit cette entrevue ainsi que ses retombées éventuelles
- Préciser qu'il s'agit d'un prétest
- Faire une courte introduction en abordant chacun des thèmes
- Conserver du temps pour la conclusion, afin de permettre des ajouts aux réponses apportées
- Remercier le participant
- Définition de l'impartition : L'impartition est la cession d'une activité de production ainsi que tout ce qui justifie la décision de céder à un tiers (OBNL ou OBL), par une organisation, la responsabilité de fournir un service ou de produire un bien. La production à l'externe (l'impartition) implique un contrat (Poitevin et Atallah, 1999). L'impartition suppose un transfert des responsabilités et des tâches entre la municipalité et l'OBNL ou l'OBL (D'Amours, 1989) qui peut prendre la forme de contrat ou d'entente de co-production (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996). Dans ce mode de ???, la municipalité organise la prestation du service, le paye (en argent ou en services), mais la production revient à un organisme à but ou sans but lucratif (Glover & Burton, 1998).
- Distinction entre fonctions et tâches :
 - Fonctions : ex : gestion des ressources humaines
 - Tâches : rédiger l'offre d'emploi, la diffuser, rédiger la grille d'entrevue, analyser les cv reçus, appeler les candidatures retenues, etc.

THÈMES ABORDÉS	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES/ MOTS CLÉS
Mise en contexte	Parlez-moi de la structure du service des loisirs pour lequel vous travaillez?	Combien de division? Divisions (culture, sport, vie communautaire, etc.)?
	Dans quelle division vous travaillez?	
	Combien d'employés y a-t-il dans votre division?	Chefs de division? Coordonnateurs? Techniciens?
	Quels sont les dossiers que vous gérez en impartition de votre division?	

Impartition	Quelles sont les raisons pour lesquelles ces dossiers sont gérés en impartition?	Politiques? Économiques? Sociales? Technologiques?
	Quelle forme prend les ententes en impartition?	Quelle est la durée des ententes (environ)? Que contiennent-elles? Quelles sont les obligations du mandataire envers la ville?
	Quels sont les avantages à gérer ces dossiers en impartition?	
	Quels sont les inconvénients à gérer ces dossiers en impartition?	Si ça ne fonctionne pas, est-ce que vous pouvez mettre fin au contrat?
	Quels sont les défis à gérer ces dossiers en impartition?	
	Pour chaque dossier géré en impartition de votre division : sous votre responsabilité	
	Combien d'employés de votre division travaillent sur ce dossier? Quels sont les dossiers gérés en impartition sous votre responsabilité?	
	Avec quels OBL ou OBNL? Ils sont en impartition avec un OBL ou OBNL?	
	Mise en contexte : Les écrits mentionnent que le professionnel en loisir assume 8 fonctions différentes. Pour chacune des fonctions, j'aimerais connaître vos tâches.	
	Comment s'organise votre travail dans ces dossiers, c'est-à-dire, quelles sont vos fonctions et vos tâches?	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership et médiation sociale - Communication - Soutien

		<ul style="list-style-type: none"> - Planification, mise en œuvre et évaluation - Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures - Analyse et veille stratégique - Élaboration des politiques - Identité professionnelle
	<p>Quelles sont vos fonctions dans ce dossier?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et médiation sociale - Communication - Soutien - Planification, mise en œuvre et évaluation - Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures - Analyse et veille stratégique - Élaboration des politiques - Identité professionnelle 	
	<p>Quelles sont vos tâches dans ce dossier pour chacune des fonctions?</p>	
Sans impartition	<p>Quels sont les dossiers qui ne sont pas gérés en impartition dans votre division?</p> <p><u>Pour chaque dossier non géré en impartition de votre division : sous votre responsabilité :</u></p>	

Évolution	Quel est le mode de gestion utilisé?	Le « faire-avec »? Le « faire »? Autres ?
	Comment s'organise votre travail dans ces dossiers, c'est-à-dire, quelles sont vos fonctions et vos tâches? Quelles sont vos fonctions dans ce dossier? <ul style="list-style-type: none">- Leadership et médiation sociale- Communication- Soutien- Planification, mise en œuvre et évaluation- Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures- Analyse et veille stratégique- Élaboration de politiques- Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none">- Leadership et médiation sociale- Communication- Soutien- Planification, mise en œuvre et évaluation- Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures- Analyse et veille stratégique- Élaboration de politiques- Identité professionnelle
	Quelles sont vos tâches dans ce dossier pour chacune des fonctions?	
	Avez-vous assisté à une transition dans le mode de gestion d'un dossier de « sans impartition » à « impartition »?	
	Si oui, dans quel(s) dossier(s)?	
	Quel était le mode de gestion utilisé à l'origine dans ce dossier?	« Faire »? « Faire-avec »?
	Si oui, avez-vous vu des différences dans l'organisation de votre travail? Lesquelles?	Quelles étaient vos fonctions et vos tâches avant l'impartition de ce dossier?

	<p>Quelles étaient vos fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none">- avant l'impartition du dossier?- après l'impartition du dossier?	
	<p>Quelles étaient vos tâches :</p> <ul style="list-style-type: none">- avant l'impartition du dossier?- après l'impartition du dossier?	
Question générale	Avez-vous des commentaires ou autres recommandations que vous désirez ajouter sur les questions posées ou sur des éléments qui n'ont pas été mentionnés pendant l'entrevue?	

Appendice E – Guide d’entrevue

Guide d'entrevue pour l'étude sur les fonctions et les tâches des professionnels œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition

Aide-mémoire à l'intervieweur

- Se présenter brièvement
- Faire lire la lettre d'information
- Faire signer le formulaire de consentement relativement à l'enregistrement des échanges
- Présenter le projet de recherche dans lequel s'inscrit cette entrevue ainsi que ses retombées éventuelles
- Faire une courte introduction en abordant chacun des thèmes
- Conserver du temps pour la conclusion, afin de permettre des ajouts aux réponses apportées
- Remercier le participant
- Définition de l'impartition : L'impartition est la cession d'une activité de production ainsi que tout ce qui justifie la décision de céder à un tiers (OBNL ou OBL), par une organisation, la responsabilité de fournir un service ou de produire un bien. La production à l'externe (l'impartition) implique un contrat (Poitevin et Atallah, 1999). L'impartition suppose un transfert des responsabilités et des tâches entre la municipalité et l'OBNL ou l'OBL (D'Amours, 1989) qui peut prendre la forme de contrat ou d'entente de co-production (D'Amours, 1989; Gagnon, 1996). Dans ce mode de gestion, la municipalité organise la prestation du service, le paye (en argent ou en services), mais la production revient à un organisme à but ou sans but lucratif (Glover & Burton, 1998).
- Distinction entre fonctions et tâches :
 - Fonctions : ex : gestion des ressources humaines
 - Tâches : rédiger l'offre d'emploi, la diffuser, rédiger la grille d'entrevue, analyser les cv reçus, appeler les candidatures retenues, etc.

THÈMES ABORDÉS	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT ET MOTS CLÉS
Mise en contexte	Parlez-moi de la structure du service des loisirs pour lequel vous travaillez?	Combien de division? Divisions (culture, sport, vie communautaire, etc.)?
	Dans quelle division vous travaillez?	
	Combien d'employés y a-t-il dans votre division?	Chefs de division? Coordonnateurs? Techniciens?
	Quels sont les dossiers que vous gérez en impartition dans votre division ?	

Impartition	Quelles sont les raisons pour lesquelles ces dossiers sont gérés en impartition?	Politiques? Économiques? Sociales? Technologiques?
	Quelle forme prennent les ententes en impartition?	Quelle est la durée des ententes (environ)? Que contiennent-elles? Quelles sont les obligations du mandataire envers la ville?
	Quels sont les avantages à gérer ces dossiers en impartition?	
	Quels sont les inconvénients à gérer ces dossiers en impartition?	Si ça ne fonctionne pas, est-ce que vous pouvez mettre fin au contrat?
	Quels sont les défis à gérer ces dossiers en impartition?	
	<u>Pour chaque dossier géré en impartition sous votre responsabilité :</u>	
	Quels sont les dossiers gérés en impartition sous votre responsabilité?	
	Il est en impartition avec un OBL ou OBNL?	
	Mise en contexte : Les écrits mentionnent que le professionnel en loisir assume 8 fonctions différentes. J'aimerais connaître vos tâches pour chacun de vos dossiers gérés en impartition que je classerai ensuite sous chacune de ces fonctions.	

	<p>Comment s'organise votre travail dans ces dossiers, c'est-à-dire quelles sont vos fonctions et vos tâches?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership et médiation sociale - Communication - Soutien - Planification, mise en œuvre et évaluation - Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures - Analyse et veille stratégique - Élaboration des politiques - Identité professionnelle
Sans impartition	<p>Quels sont les dossiers qui ne sont pas gérés en impartition dans votre division?</p> <p>Pour chaque dossier non géré en impartition sous votre responsabilité :</p> <p>Quel est le mode de gestion utilisé?</p>	<p>Le « faire-avec »? Le « faire »? Autres?</p>
	<p>Comment s'organise votre travail dans ces dossiers, c'est-à-dire quelles sont vos fonctions et vos tâches?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership et médiation sociale - Communication - Soutien - Planification, mise en œuvre et évaluation - Gestion des ressources humaines, matérielles, budgétaires et des infrastructures - Analyse et veille stratégique - Élaboration de politiques - Identité professionnelle

Évolution	Avez-vous assisté à une transition dans le mode de gestion d'un dossier de « sans impartition » à « impartition »?	
	Si oui, dans quel(s) dossier(s)?	
	Quel était le mode de gestion utilisé à l'origine dans ce dossier?	« Faire »? « Faire-avec »?
	Si oui, quelle(s) différence(s) avez-vous vu dans l'organisation de votre travail?	Quelles étaient vos fonctions, vos tâches avant l'impartition de ce dossier?
Question générale	Avez-vous des commentaires ou autres recommandations que vous désirez ajouter sur les questions posées ou sur des éléments qui n'ont pas été mentionnés pendant l'entrevue?	

Appendice F – Lettre d'information et formulaire de consentement



LETTRE D'INFORMATION

L'impartition dans les services municipaux de loisir et ses répercussions sur les fonctions et les tâches du professionnel y œuvrant

Marie-Eve St-Pierre

Département d'études en loisir, culture et tourisme

Maîtrise en loisir, culture et tourisme (profil avec mémoire)

Directeur de recherche : Marc-André Lavigne

Dans le cadre de la Maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières, nous sommes tenus de faire une recherche appliquée en vue de répondre aux exigences académiques. Votre participation à la recherche visant à décrire et à identifier les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant dans un service municipal de loisir adoptant l'impartition serait grandement appréciée.

Objectifs

Les objectifs de cette recherche sont d'identifier et de décrire les fonctions et les tâches du professionnel œuvrant au sein d'un service municipal de loisir adoptant l'impartition.

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet. Cette dernière mentionne les précautions éthiques prises pour respecter les droits et libertés des participants à l'étude. Prenez donc le temps de la lire attentivement et n'hésitez pas à poser toute question que vous jugerez utile.

Tâche

Votre collaboration à cette recherche consiste à participer à une entrevue d'environ 60 minutes afin d'échanger au sujet de vos fonctions et vos tâches dans un contexte d'impartition. Afin de permettre une écoute et une transcription de l'entrevue, celui-ci sera enregistré.

Risque, inconvénient, inconfort

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet demeure le seul inconvénient.

Bénéfice

Mettre à contribution votre expérience professionnelle afin de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques au sujet de l'impartition et de ses répercussions sur les fonctions ainsi que sur les tâches du professionnel en loisir municipal.

Confidentialité

Les informations recueillies lors de cette enquête seront traitées de façon confidentielle. Votre confidentialité sera assurée par l'utilisation d'un nom fictif, par une analyse et par une présentation des résultats axée sur les fonctions et les tâches et non sur le milieu de travail spécifique. Les résultats de la recherche, qui seront diffusés sous forme de mémoire, d'articles ou de communications dans le cadre de colloques, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé. Les seules personnes qui y auront accès seront l'étudiante-rechercheure (Marie-Eve St-Pierre) et le directeur de mémoire (Marc-André Lavigne). Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites six (6) mois après la remise du mémoire en supprimant les enregistrements et les verbatim des supports informatiques utilisés (ordinateur, enregistreurs (« iPod » et clé USB) et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

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

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

Remerciement

Votre collaboration est précieuse. Nous l'appréciions et vous en remercions.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant cette recherche, vous pouvez communiquer avec Marie-Eve St-Pierre par courriel (marie-eve.st-pierre@uqtr.ca) ou par téléphone (819-383-8301).

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

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 chercheure

Moi, Marie-Eve St-Pierre 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 de la recherche sur *L'impartition dans les services municipaux de loisir et ses répercussions sur les fonctions et les tâches du professionnel y œuvrant*. 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.

- Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée afin de permettre une réécoute et une transcription des propos.

J'accepte donc librement de participer à cette recherche

Participant	Chercheure
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le mois d'octobre 2018. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne. Si cette adresse venait à changer, il faudra en informer la chercheure.

Adresse :