

CADRE DE RÉFÉRENCE SERVICE DU LOISIR ET MILIEU DE VIE

« Partisans de vos projets »

**ADOPTÉ PAR LE CONSEIL MUNICIPAL
Le 22 janvier 2024
(Résolution : 2024-01-028)**

Dernière mise à jour le 24 janvier 2024

Table des matières

INTRODUCTION	3
PARTIE I – CONTEXTE.....	4
1. La notion de loisir	4
1.1 Vision et droit	4
1.2 Stratégies d'intervention du loisir public	4
2. La municipalité : lois et compétences	7
2.1 Décodeur du milieu de vie.....	7
2.2 Déterminants de la santé	8
2.3 Vie démocratique et citoyenneté.....	9
3. Le milieu sorelois.....	10
3.1 Dynamique et contexte géopolitique.....	10
3.2 Caractéristiques socioéconomiques.....	11
3.3 Institutions publiques, parties prenantes du développement.....	12
3.4 Service du loisir et milieu de vie (SLMV)	12
PARTIE II – CADRE DE RÉFÉRENCE DU SERVICE	13
4. Fondements.....	13
4.1 Vision	13
4.2 Mission	13
4.3 Valeurs (en relation avec le Plan stratégique 2023-2030)	13
4.4 Principes directeurs.....	14
5. Déploiement du panier de services.....	15
5.1 Rôles et responsabilités.....	15
5.2 Clientèles prioritaires	16
5.3 Territoire et milieux de vie	16
6. Les composantes du Service du loisir et milieu de vie	17
6.1 Mise en forme	17
6.2 Rôle et profil du personnel.....	18
6.3 Réseau interne et transversalité municipale.....	19
6.4 Réseaux externes.....	19
7. Conclusion	21
ANNEXES.....	22
A. Glossaire du SLMV	22
B. Compétences en administration publique	25
C. Les déterminants de la santé et la qualité de vie.....	26

INTRODUCTION

Les organisations publiques sont au service des populations afin de répondre le plus adéquatement possible à leurs besoins. Pour ce faire, elles ont un devoir d'adaptation et d'actualisation de leur vision, valeurs, principes et méthodes d'intervention qui constituent leur cadre de référence, consignée dans un document officiel.

Les enjeux sociaux et populationnels évoluent constamment et les municipalités doivent faire face à de nouvelles réalités. Le vieillissement de la population, les problématiques sociales, le développement durable, les changements climatiques, l'accroissement de la pratique libre, la conciliation travail-famille-loisir, l'accessibilité des loisirs à toute la population, l'effritement du bénévolat, l'avènement des réseaux sociaux, la sécurité dans les parcs et dans les équipements récréatifs, la désuétude des infrastructures publiques, la pénurie de main-d'œuvre et la capacité de payer de la population sont des réalités qui nécessitent de s'adapter, de modifier des pratiques et de se renouveler périodiquement.

La Ville de Sorel-Tracy reconnaît que le loisir public a une incidence sur la qualité de vie de ses citoyens. Elle mise sur l'implication des forces vives du milieu, notamment les organismes, pour assurer de meilleures réponses aux besoins de la population, d'où le titre de ce cadre de référence : *Partisans de vos projets*. Pour soutenir des décisions d'investissement, de développement ou de retrait en matière de services, elle doit se donner des orientations et des repères fiables.

Ce cadre de référence a pour but de définir les balises et les paramètres de l'univers fort complexe du monde du loisir municipal à Sorel-Tracy. Il a pour objectifs de :

1. Exposer les fondements du loisir, le cadre réglementaire et les caractéristiques du milieu « sorelois »;
2. Assurer une approche et un déploiement efficient et efficace du Service du loisir et milieu de vie ;
3. Guider le personnel du Service du loisir et milieu de vie dans la réalisation de ses mandats;
4. Agir de façon transparente avec les acteurs de la communauté.

Adopté par résolution municipale (résolution 2024-01-028), ce cadre de référence est donc un document public, accessible à l'ensemble de la population, et à tous les organismes et partenaires de la Ville de Sorel-Tracy.

PARTIE I – CONTEXTE

1. La notion de loisir

1.1 Vision et droit

Le loisir est un instrument de développement personnel et social. Poser l'enjeu d'une vision du loisir, c'est ramer à contre-courant¹. L'enjeu fondamental du loisir public touche justement sa volonté et sa capacité de se doter d'une vision du développement de la qualité de vie des personnes et de la communauté. Il est donc primordial de bien comprendre ce qui le démarque et les exigences de sa mise en œuvre.

Le loisir se situe au carrefour de trois dimensions que sont le *temps libre*, la *liberté de choix* et les *activités*. Il exerce un rôle essentiel dans le développement des communautés territoriales ou sociales. Il est une composante déterminante de la qualité de vie et la santé des personnes, contribue au développement du capital social et constitue un lieu d'expression et d'apprentissage de la vie démocratique.

Le loisir public est un droit universellement reconnu : la *Déclaration des droits de l'homme* adoptée par l'Organisation des Nations unies en 1948 mentionne en effet que « toute personne a droit au repos et aux loisirs ». En 2008, le Congrès mondial du loisir², qui a réuni à Québec 4000 délégués en provenance d'une soixantaine de pays, a produit une *Déclaration commune* dans laquelle il est écrit : *Le loisir exerce un rôle essentiel en développement des communautés : il agit sur la qualité de vie et la santé des personnes, contribue au développement des liens sociaux et du capital social et constitue un lieu d'expression et d'apprentissage de la vie démocratique.*

Le loisir n'est pas un secteur d'activité, mais un environnement temporel, émotif et expérientiel dans lequel la personne pratique des activités et vit une expérience. Il est le terreau dans lequel se développe un « état d'être » qui va bien au-delà d'un catalogue d'activités, car il donne du sens. C'est précisément ce sens qui permet aux activités de procurer tous les bienfaits dont on parle.

1.2 Stratégies d'intervention du loisir public

Qu'il soit sportif, culturel, social, en plein air ou vecteur de la vie communautaire, le loisir public est de plus en plus reconnu comme un moyen d'assurer la qualité de vie des communautés et des individus. Il s'agit là d'une évolution par rapport au temps où sa seule mission consistait à donner accès à une gamme d'activités, de l'initiation à l'excellence, et où la jeunesse était la principale cible des services.

En termes de conception, le loisir public est passé d'une énumération d'activités (anciennement popularisées sous le terme « les loisirs ») à un domaine d'intervention (maintenant popularisé sous le terme « le loisir ») qui inclut toujours les activités, mais qui favorise surtout l'état d'être

¹ THIBAUT, André et LAVIGNE, Marc-André (juin 2016), ENJEUX DU LOISIR PUBLIC AU QUÉBEC EN 2016 DANS UN MONDE DE CHANGEMENT, Observatoire québécois du loisir, page 12.

² [Congrès mondial du loisir Québec 2008 \(loisirquebec2008.com\)](http://loisirquebec2008.com)

du citoyen. Il est à la fois un « outil » et un « bénéfice » dans la gestion, le soutien et l'offre de service en :

- Sport (piscines, arénas, terrains et plateaux)
- Culture (arts, lettres et patrimoine)
- Bibliothéconomie
- Loisir culturel, de plein air, scientifique, socioéducatif
- Vie communautaire
- Développement social
- Récréotourisme, événements et festivals
- Aménagement (parcs, déplacements actifs, espaces récréatifs)
- Environnement, espaces verts et zones de conservation
- Développement économique
- Soutien à la vie associative et au bénévolat
- Mesures d'urgence : service d'aide aux sinistrés

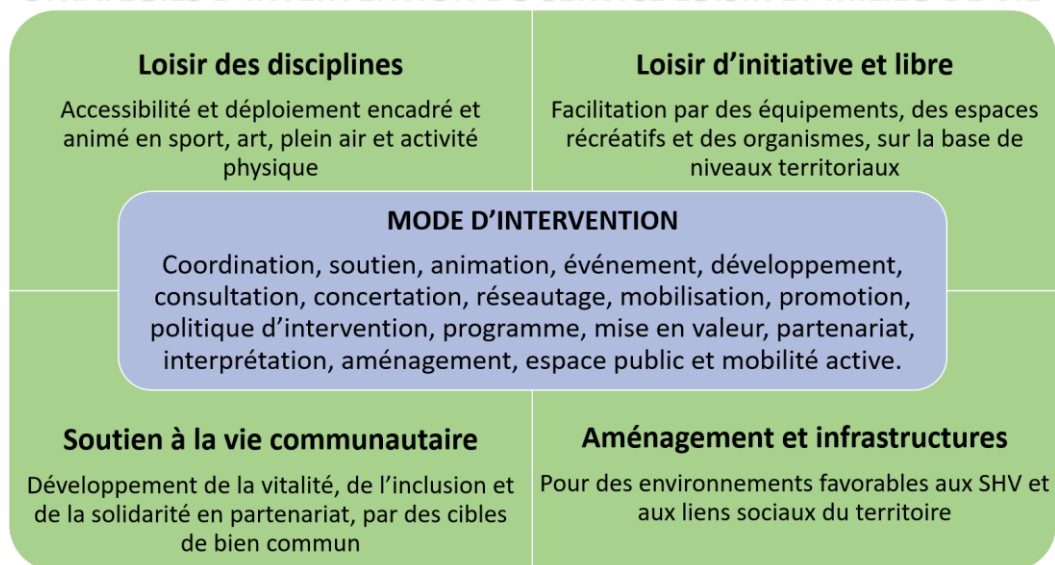
Cette variété d'interventions rend le champ du loisir public *particulièrement complexe*. Le loisir public est multidisciplinaire, il travaille avec le milieu, il est constamment médiatisé, il concerne autant l'individu que la collectivité, il fonctionne 7 jours sur 7, il est constamment soumis à des directives d'organismes externes, il est stratégique et nécessairement, il devient rapidement un enjeu politique. À toutes fins utiles, le loisir public est devenu essentiel aux yeux du citoyen. Il suffit de consulter le contenu des bulletins municipaux et des médias locaux pour s'en rendre compte.

En résumé, le loisir public est complexe parce qu'il est un outil (activité) et une source de bienfaits (état d'être), qu'il s'exprime à degrés variables (modes d'intervention) et qu'il s'adapte au contexte et aux enjeux mentionnés précédemment. Il n'a pas de forme précise, il est intangible et immaîtrisable. Le service municipal qui s'y consacre n'est pas le seul responsable. Sa complexité nécessite des compétences professionnelles recherchées.

À ce jour, force est de constater que le panier de services en loisir public s'est déployé au fil des besoins exprimés par différents groupes dans la collectivité, en vertu de modes et de tendances qui façonnent les pratiques et les attentes des citoyens, et selon la disponibilité de fonds gouvernementaux et municipaux. Dès lors, les champs d'intervention du loisir public sont vastes et nécessitent une adaptation constante, ainsi qu'une juste lecture des enjeux sociaux et économiques.

Sans être normalisé, le loisir public se déploie dans les stratégies suivantes :

STRATÉGIES D'INTERVENTION DU SERVICE LOISIR ET MILIEU DE VIE



Source : AGORA FORUM, Volume 46-2, automne 2023-Hiver 2024, p.12

Le loisir public intervient directement dans le développement de disciplines qui lui sont propres, il favorise des aménagements pour la pratique libre et l'initiative citoyenne, il mobilise les acteurs de la communauté pour accroître la vitalité collective et il soutient les instances partenaires qui visent la réduction des inégalités sociales. *Dans tous ces champs, l'offre de service en loisir public se fait AVEC le milieu.*

En développement social, le loisir public intervient sur des enjeux collectifs plutôt que sur des problématiques individuelles. Il agit pour le développement de la communauté en concertation avec les acteurs de la communauté sur les problématiques sociales (aide alimentaire, sécurité, logement, itinérance, etc.) plutôt que sous forme d'interventions directes, car le développement social n'est pas nommément sa responsabilité. La Ville reconnaît l'expertise des organismes en la matière et exerce son rôle dans le respect des missions et des responsabilités de chacun.

2. La municipalité : lois et compétences

2.1 Décodeur du milieu de vie

La législation, les politiques et les cadres d'intervention gouvernementaux confèrent aux municipalités, depuis les années 1970, le rôle de maître d'œuvre en matière de loisir, de culture, d'activités communautaires et de parcs sur leur territoire.

Concrètement, par différentes lois (C-47.1, C-13), le gouvernement du Québec reconnaît la compétence de la Ville de Sorel-Tracy dans les domaines de la culture, des loisirs, des activités communautaires et des parcs.

De plus, le loisir est reconnu sur les plans économique, environnemental et culturel, ainsi qu'en matière de développement des communautés et des intérêts individuels, favorisant notamment le dépassement de soi, l'engagement, la persévérance, l'esprit d'équipe, le respect de la nature, l'enrichissement personnel, l'implication bénévole, l'inclusion sociale et, plus globalement, la qualité de vie des citoyens.

Par diverses lois et les champs d'action de plusieurs ministères, le gouvernement du Québec reconnaît enfin les municipalités comme un gouvernement de proximité, premier corps public de référence en matière de vie communautaire³ et de qualité de vie.

Conséquemment, une municipalité doit s'assurer que les services de loisir qu'elle offre répondent aux besoins de la population et correspondent à son profil, et que les programmes et services proposés s'harmonisent les uns avec les autres.

Pour ce faire, le loisir municipal doit se positionner dans une perspective collective plutôt qu'individuelle, plaçant l'individu et les organismes partenaires au cœur des décisions municipales. En travaillant avec des parties prenantes, *le loisir municipal agit tel un décodeur entre les besoins de la population, les obligations de l'administration publique, les désirs des organismes, les aspirations du conseil municipal et les limites de ses politiques d'intervention.*

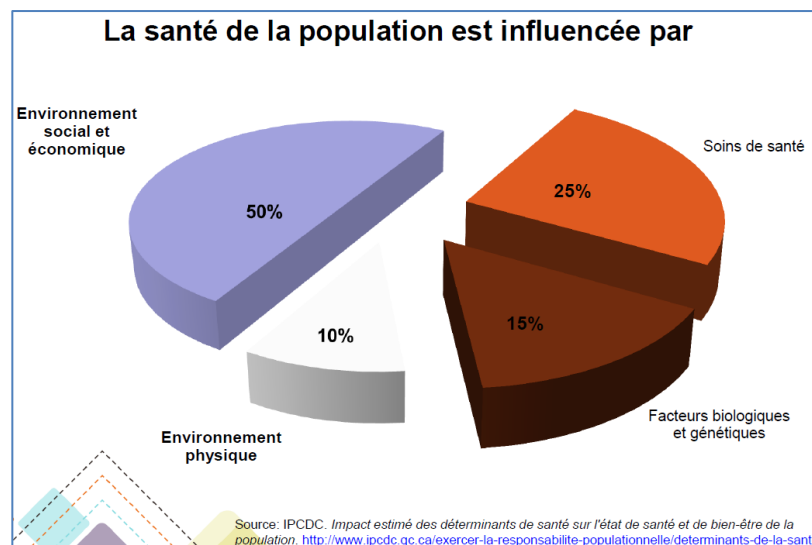
En identifiant les indicateurs de qualité de vie d'une population donnée, le loisir municipal affirme sa position au sein de l'organisation municipale. Dans le respect des spécificités de chacun, il met à profit l'expertise municipale interne et les ressources de la communauté afin de mieux répondre aux besoins de la population à servir. Le loisir municipal joue un rôle prépondérant en matière de qualité de vie et de dynamisme du milieu.

³ Voir le *Cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport* (ministère des Affaires municipales – 1996) ou l'*Entente de développement culturel au plan régional et local* (ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine – 2007).

2.2 Déterminants de la santé

Il apparaît opportun d'effectuer un survol du loisir public à travers la lunette « Santé et bien-être ». Selon le *Guide de référence* de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), « les parcs et les espaces verts sont des lieux pouvant contribuer à la santé et l'équité en santé⁴ ». Pour corroborer cette affirmation, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) indique que la santé et le bien-être de la population sont attribuables à hauteur de 73 % à l'amélioration des conditions de vie, de l'environnement et des habitudes de vie, et seulement à hauteur de 25 % à l'amélioration du système de la santé⁵. C'est dire que les municipalités agissent directement sur les déterminants de la santé de la population, puisqu'elles influencent les environnements économiques, physiques et sociaux.

La figure suivante et l'annexe C reproduisent des diapositives présentées par la Direction de la santé publique de la Montérégie le 28 mai 2015.



Ainsi, les activités, les aménagements favorables au déplacement actif et les parcs et espaces verts deviennent des générateurs de qualité de vie, en plus de faciliter considérablement l'intégration des personnes immigrantes, tel que rapporté par ROULT, ADJIZIAN, WHITE et AUGER (2018). Ce constat démontre à quel point la santé et le bien-être des citoyens sont des enjeux de proximité. Par conséquent, le loisir municipal, responsable de ces différentes sphères d'activité, doit aussi porter une attention supplémentaire à ces considérations.

⁴ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2021). *Intégrer la santé dans la planification territoriale et l'aménagement urbain : guide de référence*, ONU, ISBN (OMS) 978-92-4-003256-9, p. 38.

⁵ [Déterminants de la santé | Institut national de santé publique du Québec \(inspq.qc.ca\)](http://www.inspq.qc.ca)

2.3 Vie démocratique et citoyenneté

Le loisir municipal est aussi un terreau fertile pour l'expression démocratique et la participation citoyenne. Grâce à son réseau d'organismes partenaires animés et gouvernés par de nombreux citoyens bénévoles, le loisir municipal est un lieu d'expression et d'apprentissage des valeurs démocratiques et de formulation des décisions des besoins collectifs. Constamment mise à l'épreuve et largement sous tension, la démocratie est un régime politique essentiel au fonctionnement d'une population; elle permet à tous les citoyens d'exercer leur responsabilité au sein de leur collectivité.

Au sein de ce gouvernement de proximité qui vise notamment la qualité de vie des communautés, le loisir municipal agit comme gardien de la démocratie dans plusieurs champs et de plusieurs façons. Par ses politiques de mobilisation, d'intervention et de soutien, il assure le respect et l'expression des valeurs démocratiques auprès de ses organismes partenaires, sans excès d'encadrement, en insistant sur les bienfaits non seulement des activités elles-mêmes, mais aussi des modes de fonctionnement qui président à leur organisation.

Le loisir municipal appuie la créativité sous toutes ses formes, favorise la concrétisation des aspirations de la communauté, assure l'accessibilité la plus universelle possible et oriente vers une justice sociale distributive. En conséquence, il favorise et soutient l'initiative des individus dans la mesure où cette contribution vise le mieux-être de la collectivité et s'exprime sous forme de participation citoyenne volontaire.

Enfin, par sa politique d'embauche, la Ville considère que le travail d'employés étudiants au sein de son service de loisir favorise, dans la jeunesse montante, la fierté d'appartenance à sa communauté, la découverte des multiples compétences municipales et l'engagement envers sa municipalité. Le loisir municipal devient aussi un levier d'engagement citoyen important pour des adultes en devenir. Cette vision s'inscrit par ailleurs dans l'intention de la Ville de Sorel-Tracy de devenir un employeur de choix.

3. Le milieu sorelois

La ville de Sorel-Tracy est reconnue pour la qualité de son milieu de vie riverain et sa cohabitation industrielle. Elle se démarque par un centre-ville incontournable qui reflète son histoire, par le développement de son potentiel touristique, par la mise en valeur d'un riche capital naturel, culturel et patrimonial, ainsi que par la qualité de ses événements qui contribuent au rayonnement de la ville.

L'écosystème de Sorel-Tracy ne se compare en rien avec les autres municipalités québécoises. Sa conjoncture géopolitique, ses particularités socioéconomiques et la présence d'institutions publiques lui confèrent le titre de cité régionale de la Montérégie avec une forte culture de pensée identitaire.

3.1 Dynamique et contexte géopolitique

Fusionnée en 2000, Sorel-Tracy est le haut lieu de la MRC Pierre de-Saurel. En termes démographiques, sa population représente près de 68 % de la population de la MRC, où les 11 autres municipalités ont des populations qui ne dépassent pas 2800 citoyens. Ce statut de ville-centre fait du service de loisir municipal une desserte de services qui va au-delà du territoire municipal proprement dit puisqu'elle rejoint plus de 53 000 citoyens. La coopération intermunicipale, véritable révolution par rapport à la traditionnelle « bataille de clochers », a besoin d'une vision rationnelle qui l'encadre et par conséquent, doit être complémentaire dans la définition des rôles et des compétences au niveau de la MRC. Il s'agit de conditions de succès importantes pour assurer à la population les bienfaits du loisir public.

Le territoire de la ville de Sorel-Tracy est contigu à celui de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). La Ville n'a pas de siège votant à la CMM ni n'exerce d'influence sur la région métropolitaine. Malgré tout, elle subit les effets de l'étalement urbain, devenant partie intégrante de la troisième couronne de Montréal. Par sa nature urbaine, Sorel-Tracy se trouve maintenant en porte-à-faux entre le développement métropolitain et le développement rural. D'ailleurs, les accès routiers, qui illustrent bien cette position, favorisent l'étalement urbain avec la construction de nouveaux logements, où de nouveaux arrivants présentent un bagage culturel différent.

Sur le plan géographique et depuis la colonisation, Sorel-Tracy est l'une des plus vieilles municipalités en Amérique du Nord en raison de sa position stratégique au cœur du réseau des voies maritimes. Non seulement l'activité industrielle maritime y est majeure, mais le contenu historique et patrimonial y est riche en termes d'interprétation. Par contre, les cours d'eau qui traversent ou jouxtent le territoire isolent Sorel-Tracy sur le plan régional, mais aussi sur le plan local. L'aménagement territorial de Sorel-Tracy s'est effectué en vertu d'une forte présence industrielle et de plusieurs barrières physiques. Chemins de fer, axes routiers et cours d'eau sont au nombre des obstacles qui entravent ou compliquent l'appartenance à la ville fusionnée. Dans son panier de services, le loisir municipal doit composer avec ce facteur territorial typique.

3.2 Caractéristiques socioéconomiques

Comme mentionné précédemment, Sorel-Tracy jouit d'une forte présence industrielle, qui a créé l'une des dynamiques économiques les plus importantes au Canada dans les années 1930-1950. Autre temps, autre mœurs, malgré ce passé industriel d'après-guerre, Sorel-Tracy peut encore se prévaloir d'importantes industries primaires et d'une multitude d'entreprises de services et de sous-traitants, ce qui rend la ville indépendante et fière de son écosystème économique. Sorel-Tracy est un bassin de population qui fait preuve du savoir-faire et qui a soif de loisir.

Malgré la fierté économique passée encore soutenue par la majorité des élites locales, l'indice de vitalité économique⁶ (2023) du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation positionne la ville de Sorel-Tracy au quatrième quintile sur cinq, la classant 747^e sur les 1123 localités recensées. C'est un contraste avec Contrecoeur, 23^e, pourtant ville voisine, mais qui fait partie d'une autre MRC et est membre de la CMM. Sur le plan économique, la réalité moderne à laquelle Sorel-Tracy fait face n'est plus la même, mais elle pourrait évoluer différemment grâce aux particularités techniques de ses parcs industriels et ses compétences maritimes.

Sur le plan social, Sorel-Tracy ne fait pas meilleure figure puisque les données sont concordantes. Selon l'indice de défavorisation du ministère de l'Éducation et Enseignement supérieur 2022⁷ (qui présente l'indice du faible revenu et l'indice de milieu socioéconomique), les écoles publiques de Sorel-Tracy (primaires et secondaires) se retrouvent plus près du rang des écoles dites « plus défavorisées » que les autres commissions scolaires.

Au chapitre du marché du travail, selon les données de la Direction régionale de Services Québec de la Montérégie (annexe 3.1.15, p. 18) pour l'année 2018, la MRC de Pierre-De Saurel affiche une proportion moins élevée de diplômés universitaires que l'ensemble de la Montérégie et la proportion de la population de la MRC ayant un diplôme d'études professionnelles ou collégiales est supérieure à celle de l'ensemble de la Montérégie.

Conséquemment, il n'est pas surprenant de constater le grand nombre d'organismes communautaires sur le territoire de la ville. Selon la politique d'accréditation actuelle de la Ville de Sorel-Tracy, 87 organismes sur 127 sont inscrits dans la rubrique communautaire. Certains de ces organismes, dont la mission tourne autour de l'aide aux personnes vulnérables, démontrent l'impact de ce lourd passé industriel qui a légué à Sorel-Tracy un héritage particulier auquel le service de loisir municipal ne peut pas être indifférent.

Enfin, selon les dernières données de Statistique Canada (2016), l'âge médian de la population de Sorel-Tracy se situe à 52,5 ans (soit 10 ans de plus que celui du Québec), la population parle français à 99 % et est aussi constituée à 99 % de non-immigrants, et les familles ont une taille moyenne de 2,6 personnes (2,8 dans l'ensemble du Québec). Il sera pertinent de suivre l'évolution de ces données, considérant que Sorel-Tracy est reconnue comme un pôle d'accueil régional pour l'intégration des nouveaux arrivants.

⁶ [Classements des localités¹ selon l'indice de vitalité économique², Québec, 2006-2014, 2016, 2018 et 2020 \(quebec.ca\).](#)

⁷ [Indices de défavorisation | Ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur \(gouv.qc.ca\).](#)

3.3 Institutions publiques, parties prenantes du développement

La présence d'institutions publiques sur le territoire est un levier incontournable du développement local. Constatant l'environnement dans lequel se trouve Sorel-Tracy, la Ville, tout comme les autres institutions publiques, doit travailler de pair avec ces dernières sur les enjeux communs. Sorel-Tracy a la chance d'abriter sur son territoire, entres autres, un centre de services scolaire, un cégep, un réseau local de services de santé et services sociaux, un bureau de la Sûreté du Québec et un carrefour Jeunesse Emploi.

Dans l'esprit où le loisir municipal a pour cible la qualité de vie de ses citoyens, le service municipal ayant cette responsabilité doit assurer un arrimage des efforts institutionnels destinés à servir la population. Ce fut le cas, entre autres, du projet de surface synthétique sur l'emplacement de l'école secondaire Bernard-Gariépy ou encore de la coopérative du parc régional des Grèves à laquelle le cégep participe.

3.4 Service du loisir et milieu de vie (SLMV)

À l'évidence, le loisir municipal est au cœur du capital social d'une communauté. Il doit participer à la poursuite de cibles sociales comme la vitalité des communautés et les saines habitudes de vie au nom du mandat municipal de recherche de la qualité de vie des citoyens. Aujourd'hui, les pressions sur les décideurs sont nombreuses alors que la demande se diversifie tant au chapitre des besoins qu'à celui des destinataires de services et à celui des infrastructures vieillissantes.

Considérant cet environnement dynamique de la municipalité, un service municipal appelé Loisir et milieu de vie se redéfinit dans une réalité moderne en travaillant avec les autres services municipaux et en exerçant un rôle pilote pour les organismes et les institutions qui interviennent dans le domaine du loisir.

Dès lors, en raison de ses attributs et des nombreux avantages que le Service du loisir et milieu de vie (SLMV) apporte, *la Ville identifie ce service comme étant une sphère d'activité municipale fédératrice qui se définit comme service municipal regroupant l'ensemble des actions et des champs d'intervention qui se rapportent au maintien et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.* Le SLMV utilise et partage avec ses organismes partenaires ce cadre de référence qui fournit des balises et des repères non pas dans la perspective d'assurer des services minimums, mais plutôt dans celle des enjeux, des objectifs, des résultats et des modes d'intervention qui structureront le panier de services spécifique à un milieu donné. La diversité des besoins et des attentes en loisir doit permettre au SLMV de fournir une réponse adaptée à chacun des milieux ou des lieux de pratique.

PARTIE II – CADRE DE RÉFÉRENCE DU SERVICE

4. Fondements

4.1 Vision

Le Service du loisir et milieu de vie (SLMV) de la Ville de Sorel-Tracy est un chef de file régional en matière d'expériences culturelles, sociales, sportives et physiques, naturelles et urbaines. Par ses actions visant la variété, l'accessibilité, la sécurité, l'équité, la qualité de l'offre de service et des infrastructures municipales, il est une porte d'entrée des aspirations sociales et individuelles.

Le SLMV favorise la qualité des milieux de vie pour les nombreux avantages qu'elle procure et agit au nom de la municipalité, gouvernement de proximité, tel un pilote d'un réseau d'acteurs. Cette image de marque se traduit par l'animation du territoire et la mise en commun des forces vives et des acteurs concernés.

4.2 Mission

Le SLMV a pour mission d'intervenir directement dans ses champs de compétences (services, programmes, activités, infrastructures, équipements, parcs) et indirectement à titre de chef d'orchestre d'actions concertées, où des partenaires et différentes compétences municipales sont mis à contribution afin de rendre accessibles aux personnes les conditions d'une expérience optimale de loisir et les bienfaits du loisir recherchés par la collectivité.

4.3 Valeurs (en relation avec le Plan stratégique 2023-2030)

Les valeurs représentent un idéal à atteindre, un ensemble d'intentions souhaitables endossé par le personnel du Service, partagé avec la communauté et inscrit dans le Plan stratégique de la Ville. Ces valeurs ont été bonifiées par des caractéristiques propres à la nature du loisir.

1) Bienveillance

- Renvoie au *caractère humain* d'un service à dispenser en fonction des besoins des gens et de ses collègues.
- Renvoie à l'*accessibilité physique, économique et psychologique* de l'offre de service destinée à l'ensemble des citoyens (activités, installations, communications et ressources).
- Renvoie au *juste partage des ressources*, des services et des biens publics de façon équitable, transparente, adaptée aux besoins et modulée selon les priorités.

2) Audace

- Renvoie au *courage planifié, validé et assumé*, parfois décisionnel, sinon entreprenant, au bénéfice du service public.
- Renvoie à l'adaptabilité, à la récréation et à l'amélioration continue, autant dans la conception de l'offre de service que dans les approches avec le milieu. La Ville souhaite un *déploiement de services innovant et cohérent* avec les besoins de la population, dans un contexte où la participation démocratique est de mise.

3) Engagement

- Renvoie au sens et au devoir de *l'implication personnelle ou professionnelle* dans une cause collective, un projet mobilisant ou une valeur sociale reconnue par les instances.
- Renvoie à *l'interdépendance* et à la reconnaissance des interventions effectuées par les acteurs du milieu dans une perspective globale.

4.4 Principes directeurs

Les principes directeurs permettent d'orienter les actions du SLMV de façon stratégique.

1) Favoriser l'implication citoyenne

Ce principe nécessite d'orienter les actions en considérant l'apport du citoyen, autant comme receveur d'un service qu'à titre de citoyen sondé ou encore de bénévole impliqué. Il rappelle que les *citoyens doivent être des acteurs du milieu plutôt que des spectateurs*, ce qu'évoque avec force le titre du présent cadre de référence, *Partisans de vos projets*.

2) Mobiliser les partenaires

Ce principe sous-entend que le SLMV établit des relations structurantes, développe des réseaux de contacts et agit de concert avec des partenaires locaux. Il rappelle l'importance du pouvoir d'agir des organismes et du *repérage des forces vives du milieu* afin de mobiliser les partenaires autour d'enjeux collectifs et d'actions durables.

3) Optimiser les ressources et les processus

Ce principe énonce le devoir d'une gestion rigoureuse en matière de ressources humaines, matérielles et financières. Quel que soit le mode d'intervention, il rappelle l'importance d'une *saine gestion des fonds publics* en fonction des besoins exprimés, des priorités identifiées, des ressources limitées et du rôle des autres services municipaux en vertu de leur mission.

4) Offrir une complémentarité de services

La prestation de services directe du SLMV est principalement orientée vers une *complémentarité de l'offre existante sur le territoire*. Elle se veut identitaire, mais favorable à la découverte de nouvelles connaissances et de pratiques, et prioritairement récréative et socioéducative. Les sphères de la compétition et de l'excellence sont laissées aux organismes disciplinaires concernés, selon leur volonté et leurs capacités. Cependant, si le SLMV décèle un besoin en matière de loisir, de sport ou de culture au sein de la population, il peut choisir d'y répondre par une intervention directe si elle constate que le milieu n'est pas en mesure de le faire.

5) Donner un caractère durable aux décisions

Les actions du SLMV doivent s'inscrire dans une vision durable où l'écoresponsabilité (« loisir vert »), la pérennité des actions et le caractère démocratique des décisions doivent être pris en compte. Pour ce faire, le SLMV mise sur la confiance réciproque et les conditions favorables aux objectifs communs avec les parties prenantes. La méfiance est un obstacle au développement.

5. Déploiement du panier de services

Le SLMV développe une offre sur le territoire par des interventions à degrés variables. Ces degrés varient de la production de services en régie complète (où le SLMV est le maître d'œuvre des services) jusqu'au soutien d'organismes ou d'initiatives ou l'expertise-conseil (selon des modalités variables). Le SLMV ajuste le degré d'intervention selon le contexte, les besoins et les circonstances, ainsi qu'en vertu de sa mission (faire, faire faire, faire avec).

5.1 Rôles et responsabilités

Considérant sa double mission d'intervention directe et de mobilisation des forces de la communauté, le SLMV adopte de multiples stratégies :

1. Sur le plan de l'offre d'activités,
 - a. Le SLMV *gère une partie de l'offre* directe à la population ;
 - b. Le SLMV *en confie une autre partie* à des organismes mandataires dont la mission et la nature des services s'inscrivent en continuité de sa mission ;
 - c. Le SLMV *facilite les initiatives* d'organismes dans une relation basée sur la collaboration qui se traduit par des programmes de soutien professionnel, matériel ou financier ;
 - d. Le SLMV *stimule* l'implication des citoyens afin de mieux répondre à leurs besoins.
2. Sur le plan des infrastructures, des espaces publics et de la réglementation afférente, le SLMV s'assure, de concert avec d'autres services municipaux, que les citoyens et les organismes bénéficient d'une diversité et d'un nombre suffisant de parcs et d'équipements sportifs, culturels et communautaires de qualité. Pour compléter ses infrastructures et permettre l'éclosion et la pratique d'une vie communautaire riche et diversifiée, elle conclut des ententes avec le milieu scolaire et les organismes mandataires, entre autres.
3. En matière d'aide à la personne, le SLMV intervient en concertation ou en complémentarité avec d'autres partenaires dans le développement de services sociaux et communautaires et de l'aide aux personnes sinistrées.

Ainsi, le SLMV agit tantôt comme *chef de file*, tantôt comme *collaborateur* et tantôt comme *facilitateur* de l'offre récréative et communautaire au sein du territoire de la ville de Sorel-Tracy.

Au chapitre des responsabilités, le SLMV doit assurer une *reddition de comptes complète et transparente* quant à l'usage des fonds publics. Il est également responsable de l'application de certaines normes en matière de sécurité du public et se doit de respecter et faire respecter les règles relatives à la protection de la vie privée, aux droits d'auteur et à la vente d'alcool, entre autres objets de réglementation publique. Il doit, bien entendu, s'assurer du respect de l'ensemble des politiques et réglementations municipales en vigueur.

5.2 Clientèles prioritaires

De façon générale, le SLMV favorise, que ce soit par un soutien technique, une tarification préférentielle ou autrement, les initiatives qui permettent d'assurer une discrimination positive des personnes ou groupes suivants sur son territoire :

- Prestataires de la sécurité du revenu
- Familles à faible revenu
- Jeunes (17 ans et moins)
- Étudiants (25 ans et moins)
- Aînés
- Familles
- Personnes handicapées

5.3 Territoire et milieux de vie

Par sa situation géographique caractérisée par des barrières naturelles, des infrastructures de transport et diverses industries, le territoire de Sorel-Tracy pose un défi d'appartenance et d'animation non négligeable. Tel un service d'urbanisme chargé de concevoir l'aménagement du territoire, le SLMV est chargé d'animer ce même territoire en fonction de ses particularités.

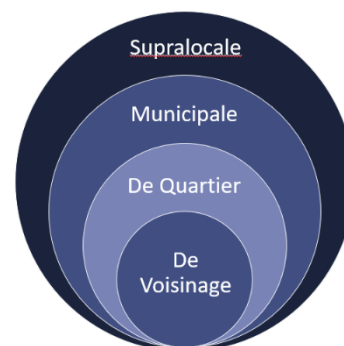
Au-delà des infrastructures constituant une desserte municipale (arénas, piscines, centre culturel, etc.) et des événements à grand déploiement (centre-ville, festivals, etc.), le SLMV offre des services de proximité dans les quartiers résidentiels, en vue des objectifs suivants :

- Amélioration du sentiment de sécurité et d'appartenance envers la communauté
- Développement du respect, de la solidarité et de l'entraide
- Contribution aux rapprochements interculturels et intergénérationnels
- Augmentation de l'implication citoyenne dans la communauté.

Quand il est question d'aménager des équipements de loisir, des parcs ou des espaces verts, le SLMV se situe en amont des décisions afin d'accroître l'offre de service, notamment en vue de favoriser la pratique libre et d'éviter une cohabitation difficile qui pourrait diminuer la qualité de vie des citoyens.

Au chapitre des programmes d'animation dans les quartiers, le SLMV privilégie des services de proximité favorables à l'esprit d'appartenance et à l'implication du milieu.

Ainsi, dans un panier de services aussi variés, le SLMV répartit ses interventions entre les divers niveaux que constituent le voisinage, le quartier, le niveau municipal et le niveau supralocal, tout en se conformant à ses principes directeurs.



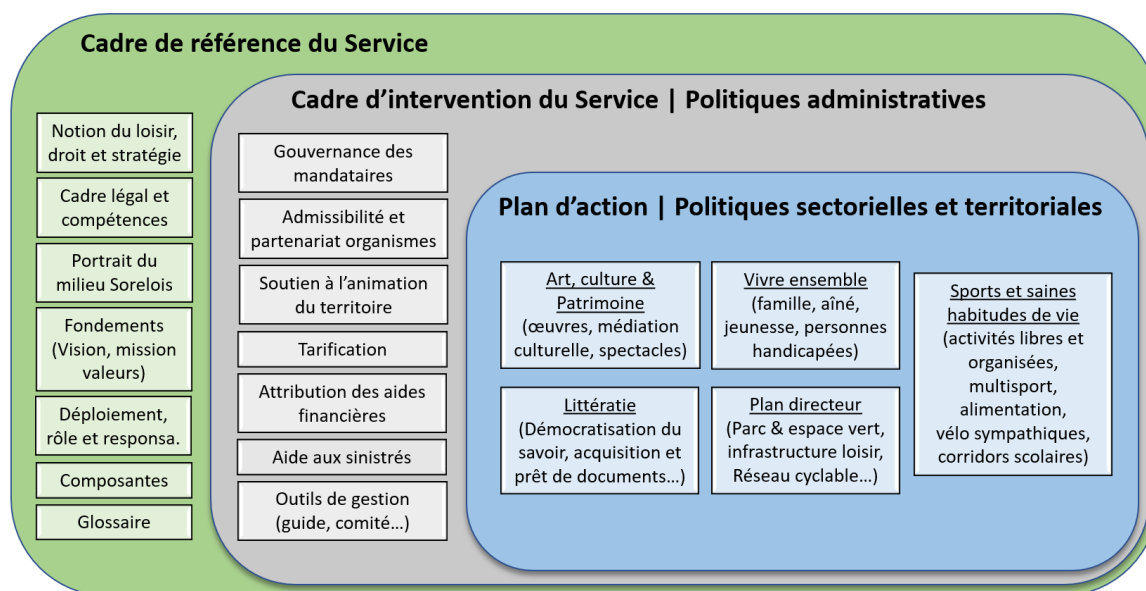
6. Les composantes du Service du loisir et milieu de vie

6.1 Mise en forme

Au présent cadre de référence correspond un cadre d'intervention composé d'une série de politiques administratives et de programmes. Ces politiques et programmes circonscrivent les limites des interventions du SLMV et constituent une application directe des orientations municipales.

Le cadre d'intervention se traduit par des plans d'action et des politiques municipales sectorielles qui conduisent la Ville de Sorel-Tracy à agir dans différentes sphères d'activités. Bien qu'ils procurent des avantages aux populations ciblées, ces politiques sectorielles et ces plans d'action sont le fruit de la dynamique locale et sont généralement pilotés par des comités municipaux où se retrouvent élus, fonctionnaires, organismes et citoyens. Leurs responsabilités sont généralement partagées au sein de l'organisation municipale ainsi qu'avec plusieurs organismes partenaires du milieu.

Conséquemment, le portrait que trace le cadre de référence du SLMV doit suivre l'évolution des parties prenantes qui constituent la communauté locale et ses milieux de vie. Schématiquement, voici une hiérarchie des mesures et politiques que le SLMV pourrait se voir proposer et devoir mettre en œuvre :



6.2 Rôle et profil du personnel

Les employés du SLMV développent une expertise unique en interrelation avec la population et en connaissance de cette dernière dans le vaste champ du Service et de l'animation des communautés. Pour ce faire, ils se font animateurs, gestionnaires et analystes alors que les groupes et les personnes doivent être les acteurs. *Une société active est une société organisée, consciente de ses enjeux et qui se prend en charge.*

Le SLMV désire recruter des candidats ayant la capacité d'œuvrer dans le cadre d'enjeux sociaux complexes et politiques, qui peuvent être nuancés par différents facteurs externes (organismes, groupes d'intérêt, institutions, etc.). *Leur comportement doit leur permettre d'agir en fonction d'enjeux émergents. Par conséquent, ils n'agissent pas à titre d'exécutants d'une entreprise, mais plutôt comme entrepreneurs, érigeant les fondations sur lesquelles se développeront les conditions favorables à la qualité de vie des citoyens.*

Le SLMV reconnaît donc l'importance des compétences de manager que développe l'École nationale d'administration publique. De plus, il endosse les profils de compétences défini par le service des ressources humaines (voir Annexe B). Mais au-delà de ces compétences, les employés du SLMV doivent se démarquer principalement par les attributs suivants :

Animateur

Agent de développement et de liaison, leader et médiateur d'équipes et de réseaux, mobilisateur, communicateur et décodeur auprès des décideurs politiques, des associations et entreprises partenaires, des bénévoles et du personnel salarié ou contractuel, et de l'ensemble de la population. Par sa nature, l'employé du service apporte de la vie, interagit avec les parties prenantes, et maintient ou accroît leur motivation.

Gestionnaire

Planificateur, gestionnaire de ressources matérielles, humaines et financières, et facilitateur des aspirations du milieu. Par sa position stratégique interne et son influence au sein de la communauté, le personnel du SLMV doit être en mesure d'identifier les objectifs de son action en plus d'en évaluer les résultats. Il a la responsabilité d'optimiser les ressources et d'identifier les indicateurs de performance.

Analyste

Agent de repérage des talents et des leaders, analyste des attentes, des besoins, des contraintes et des ressources de la collectivité. Évaluateur des performances des services et des programmes mis en œuvre. À titre de ressources expertes en matière de loisir municipal, les employés du service sont appelés à identifier les conditions de succès en fonction des orientations et à recommander des actions concrètes.

6.3 Réseau interne et transversalité municipale

Par sa proximité avec les citoyens et ses collaborations avec les organismes locaux, le Service loisir et milieu de vie offre un soutien et des services à la population, mais surtout, il collecte des informations et identifie des pistes d'actions cohérentes avec les orientations municipales. C'est un rôle qu'il ne peut exercer qu'en concertation avec d'autres services municipaux. Les nombreuses politiques municipales « populationnelles » (MADA, culture, famille, etc.) démontrent d'ailleurs que plusieurs initiatives relèvent de plus d'un service administratif au sein de l'appareil municipal.

Le SLMV dépend ainsi des autres services municipaux dans la mise en œuvre de ses actions. Il reconnaît l'importance d'impliquer les autres services municipaux dans ses démarches afin d'assurer une complémentarité des actions, et ce, dans le délai prescrit. La position stratégique du SLMV au sein de l'appareil municipal nécessite un travail concerté avec les autres services municipaux. Ces derniers doivent être sensibilisés au rôle du SLMV dans la chaîne organisationnelle et reconnaître que les demandes qu'il leur adresse sont nécessaires et complémentaires à sa mission.

6.4 Réseaux externes

Par sa nature, le SLMV se compose d'un réseau de contacts solide et de sources d'information officielles de divers horizons pour assurer son déploiement. Au-delà des besoins manifestés par le milieu, le SLMV doit se référer à des organisations externes qui, parfois, peuvent offrir des opinions ou des points de vue différents de ceux du milieu. Qu'il s'agisse de lois, de normes, de lignes directrices, de guides d'aménagement et d'entretien ou de consignes de sécurité, les réseaux externes du SLMV permettent d'alimenter et d'actualiser l'offre de service.

Les organismes nationaux et régionaux suivants peuvent produire des rapports pertinents et émettre des opinions utiles :

<u>Abréviation</u>	<u>Nom</u>
ABPQ	Association des bibliothèques publiques du Québec
ACQ	Association des camps du Québec
AQAIR	Association québécoise des arénas et des installations récréatives
AQLM	Association québécoise du loisir municipal
AQLP	Alliance québécoise du loisir public
AQLPH	Association québécoise du loisir pour les personnes handicapées
ARAQ	Association québécoise des responsables aquatiques
AV	Les arts et la ville
CM	Culture Montérégie
CQL	Conseil québécois du loisir
EM	Espace MUNI (Villes et villages en santé)
LSM	Loisir et sport Montérégie (Unité régional loisir et sport)
OQL	Observatoire québécois du loisir
PaRQ	Parcs régionaux du Québec
RLSQ	Regroupement loisir et sport du Québec
SA	Sport'Aide
SQ	Sport-Québec (incluant 66 fédérations sportives et 17 URLS)
SS	Société de sauvetage
TM	Tourisme Montérégie
VQ	Vélo-Québec
...	



En plus de ces ressources, tout le réseau de contacts professionnels qui partage les bonnes pratiques avec d'autres milieux municipaux permet au SLMV de développer un vaste réseau d'expertise supplémentaire, favorable à la veille stratégique.

La disponibilité de l'ensemble de ces réseaux externes, qui s'ajoute à la connaissance des besoins du milieu, est une composante indéniable de la qualité et de la reconnaissance professionnelle du SLMV.

7. Conclusion

Ce cadre de référence se veut la pierre angulaire des politiques et des actions qui guideront le personnel du Service loisir et milieu de vie. Comme mentionné précédemment, le loisir municipal se transforme et évolue selon les besoins de la population et les enjeux auxquels fait face la collectivité. Cette complexité de mouvement en continu exige un comportement organisationnel adéquat et des ressources humaines spécialisées, capables d'adaptation.

Au-delà du fait que les besoins du milieu évoluent constamment, l'adoption d'un tel cadre de référence permettra de mieux définir le rôle et responsabilité du SLMV puisqu'il *donnera du sens* aux actions des employés. Il permettra au SLMV de :

- Agir à titre de chef d'orchestre avec des partenaires
- Prendre ses responsabilités et faire des recommandations
- Optimiser les opérations et identifier les conditions de succès
- Mettre en place une reddition de comptes
- Favoriser la prise en charge par le milieu et diminuer la prestation de services directe
- Créer et animer des tables de concertation avec le milieu
- Faire reconnaître l'expertise des employés en loisir et constater la complexité de leurs fonctions
- Se réseauter à l'extérieur du territoire et rayonner à l'intérieur d'organismes professionnels
- Donner une vision à l'organisation municipale et à ses parties prenantes.

La conception et la rédaction de ce cadre de référence est le fruit d'un travail de collaboration entre MM. Richard Blanchette, consultant, et Benoît Simard, directeur du SLMV. Un travail de coconstruction a permis d'éclaircir les balises susceptibles de guider le SLMV et de les rassembler dans un seul document. Une analyse préalable a aussi été effectuée de concert avec les chefs de division du comité de gestion (Daniel St-Onge, Christine Bouvette et Pierre Plante). Engagés dans l'organisation municipale, les chefs de division ont émis leurs commentaires et opinions.

La Ville de Sorel-Tracy est reconnaissante de l'apport de ces précieux collaborateurs et salue au passage la contribution d'André Thibault, professeur émérite de l'UQTR.

ANNEXES

A. Glossaire du SLMV

Le glossaire présente un lexique de mots applicables aux différentes politiques municipales administrées par le Service du loisir et milieu de vie. À moins de précisions supplémentaires à l'intérieur de documents municipaux officiels, ces termes assurent une définition générique et adaptée pour les besoins du service.

Termes	Définitions
Acteur	Désigne les intervenants du territoire qui détient une capacité de réflexion, d'interprétation et d'action autonome
Acteur collectif	Nature, qualité des liens et dynamique interne entretenus par les acteurs individuels (ex : table de concertation)
Action collective	Mise en relation d'acteurs issus de différents secteurs de la société qui se concertent en vue d'une action commune
Activité de financement	Activité ou événement dont l'objectif principal est de générer des bénéfices servant aux opérations et aux activités de l'organisme
Admissibilité	Désigne la qualité de ce qui satisfait aux exigences prescrites par la Ville pour bénéficier des services qu'elle offre en vertu de ses différents programmes de soutien
Adulte	Personnes âgées d'au moins 18 ans
Aîné	Aux fins de tarification, il s'agit de personnes âgées de 60 ans et plus Note : Voir la politique MADA en vigueur
Animation	Méthode et ensemble de pratiques qui favorisent dans un groupe ou dans un milieu la participation de ses membres à la vie collective par des activités culturelles, de loisir, sportives, sociales ou communautaires, ainsi que par la stimulation des échanges sociaux.
Atelier	Activité de formation destinée à un petit groupe de participants et axée sur l'interaction et la pratique
Citoyen	Désigne une personne qui habite Sorel-Tracy
Clientèle vulnérable	Se compose de personnes qui, en raison de leur âge, d'une déficience ou d'autres circonstances sont en position de dépendance par rapport à d'autres personnes ou courent un risque d'abus ou d'agression plus élevé que la population en général de la part de personnes en position d'autorité ou de confiance par rapport à elles (<i>Loi sur le casier judiciaire</i> – L.R.C – 1985, ch. C-47). Pour la Ville de Sorel-Tracy, ce terme inclut les enfants, les jeunes, les personnes âgées, les personnes ayant un handicap ainsi que les personnes victimes de crimes ou de préjudices.
Compétition	Rivalité entre des personnes ou des groupes qui poursuivent un même but dans un cadre de relations sociales agonales (lutte, combat, sport, etc.) et dans le respect de règles établies par une organisation reconnue et responsable de leur application
Communauté	Regroupement de personnes au sein duquel il existe des liens étroits spécifiques
Conseil	Le conseil municipal et ses membres
Cours	Suite d'activités à caractère socioéducatif qui porte sur une matière (ou une discipline) donnée
Coût de revient	Coût déterminé en calculant l'ensemble des coûts nécessaires pour concevoir, produire et fournir un bien ou un service.

Termes	Définitions
Employé municipal	Personne détentrice d'un statut d'employé de la ville de Sorel-Tracy
Étudiant	Personne âgée de 25 ans et moins, inscrite à temps plein dans une institution d'enseignement reconnue, qui possède une carte étudiante valide avec photo.
Événement	En général, ce qui arrive, ce qui se produit. Plus particulièrement, fait hors de l'ordinaire ou fait marquant, prévu ou imprévu, aboutissant à un résultat éventuellement mémorable et possiblement médiatisé.
Exposition	Moyen privilégié pour faire valoir une mission et mettre en valeur des objets de collection. Joue un rôle dans le processus identitaire d'une société. Montre et démontre des reflets du passé et des parcelles du présent.
Famille	Groupe de personnes composé d'au moins un adulte, avec ou sans conjoint, ayant la garde légale d'un ou de plusieurs jeunes et qui résident à la même adresse. Un étudiant est, de facto, assimilable à un jeune et peut être considéré comme un enfant de la famille.
Festival	Type de fête à contenu variable, réalisé sous forme d'événement ou en vue de célébrer des réalités économiques ou culturelles au sein d'une collectivité donnée, avec visée d'un rayonnement social élargi
Fête	Toute forme de célébration, localisée dans le temps et l'espace, de la vie individuelle ou sociale, entraînant autour d'un thème une suspension des occupations ordinaires de l'existence et comportant des rituels adaptés, formels ou informels. On distingue les fêtes privées en tous genres, civiques ou commémoratives, religieuses ainsi que les festivals, les carnavals et les foires.
Implication citoyenne	Renvoie à l'action de rassembler des citoyens, avec leurs compétences, leurs intérêts et leurs valeurs, autour de projets ou de causes communes qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie et au développement harmonieux de toute la communauté
Jeune	Personnes âgées de 17 ans et moins
Mobilisation	Passage à l'action pour changer une situation, effectué collectivement (action collective) par un regroupement d'acteurs (acteur collectif)
Non-résident	Personne ne se qualifiant pas aux différents statuts de résident
OBNL	Organisme à but non lucratif
Organisme admis	Organisme répondant aux critères d'admissibilité décrit à travers les politiques municipales en vigueur
Personnes vivant avec un handicap	Se compose de personnes vivant avec un handicap physique ou intellectuel participant à des activités de loisir
Reddition de comptes	Exercice qui consiste à justifier l'usage des ressources publiques qui ont été confiées ou accordées par la Ville
Répondant	Responsable délégué par le Service du loisir et milieu de vie pour accompagner les organismes
Résident	Personne qui réside à Sorel-Tracy
Résident permanent	Personne qui réside en permanence à Sorel-Tracy, pouvant faire preuve à l'appui de son statut à tous les 2 ans pour l'obtention d'une carte Accès Sorel-Tracy Exemple : - Voir Procédure d'admissibilité et d'émission d'une carte
Résident temporaire	Personne qui réside temporairement à Sorel-Tracy, pouvant faire preuve à l'appui de son statut à tous les 4 mois pour l'obtention d'une carte Accès Sorel-Tracy. Exemple : - Voir Procédure d'admissibilité et d'émission d'une carte

Termes	Définitions
Résident externe	Personne qui réside à l'extérieur du territoire de Sorel-Tracy et qui bénéficie d'une carte Accès Sorel-Tracy en vertu d'entente intermunicipale ou de tarification individuelle Exemple : - Voir Procédure d'admissibilité et d'émission d'une carte
Soutien administratif	Soutien s'appliquant à la gestion pratique des organismes : photocopies, assurances, etc.
Soutien financier	Aide financière octroyée aux organismes dans le cadre d'un programme
Soutien physique	Soutien concernant l'accessibilité et la gestion de locaux, d'équipements, de parcs et de plateaux spécialisés : prêt ou location de locaux ou d'équipements, réservations, etc.
Soutien professionnel	Soutien d'expert-conseil offert aux organismes par les professionnels du Service loisir et milieu de vie
Soutien promotionnel	Soutien concernant la promotion d'activités des organismes : communications, affichage, etc.
Spectacle	Représentation (théâtrale, musicale, cinématographique, etc.) présentée au public et destinée à le divertir
Territoire	Portion d'espace terrestre envisagée dans ses rapports avec les groupes humains qui l'occupent et l'aménagent en vue d'assurer la satisfaction de leurs besoins
Usager	Utilisateur ou bénéficiaire d'un service offert par la Ville

B. Compétences en administration publique

QUESTIONNAIRE 360 - ENP7212

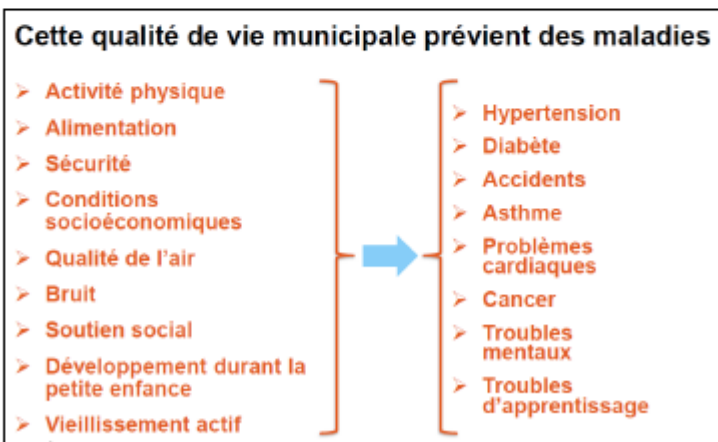
Profil A - Compétences

Gestion de soi	Conduite du changement	Sens du service public et éthique
Capacité de bien se connaître et de gérer ses émotions.	Entreprendre le changement et l'intégrer dans la culture et le fonctionnement de son organisation.	Agir en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifester un comportement éthique exemplaire.
1. Affirme ses limites, est capable de dire « non ». 2. Sait se remettre en question et reconnaître ses erreurs. 3. Gère efficacement le stress. 4. Maintient l'équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. 5. Possède une humeur stable et constante. 6. Est conscient de ses forces et de ses limites. 7. Maîtrise ses émotions et reste en contrôle. 8. Exprime ses émotions de façon appropriée selon la situation. 9. Réagit positivement à la critique. 10. Démonstre une bonne tolérance à l'ambiguïté. 11. Garde son calme et sa concentration en situation de tension.	1. Est ouvert au changement et y adhère. 2. Présente le changement de façon positive. 3. Instaure les changements dans l'organisation. 4. Amène les membres de son équipe à innover et à prendre des initiatives. 5. Accompagne les membres de son équipe dans l'implantation du changement.	1. Connaît les réalités et les particularités de la fonction publique. 2. Comprend son rôle de gestionnaire public et en assume les responsabilités. 3. Sensibilise les membres de son équipe à l'importance et au rôle du service public. 4. Agit dans le respect des valeurs de l'organisation. 5. Promeut les valeurs de l'organisation. 6. Reconnaît les situations susceptibles de causer un problème éthique. 7. Agit afin de résoudre adéquatement les dilemmes éthiques.
Orientation performance	Agilité et prise de décision	Mobilisation
Optimiser le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remettre en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public.	S'adapter à un environnement complexe et changeant et agir avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions.	Coordonner le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement.
1. Gère en accordant une grande importance aux résultats à atteindre. 2. Favorise le transfert de connaissances afin de préserver l'expertise de son équipe. 3. Cherche à améliorer les façons de faire. 4. Évalue la qualité des services et voit à son amélioration continue. 5. Dresse le bilan des résultats atteints, en toute transparence.	1. S'adapte aisément aux situations nouvelles ou complexes. 2. Fait preuve de jugement dans ses décisions. 3. Considère les risques avant de prendre une décision. 4. Consulte les autres avant de prendre une décision. 5. Ose prendre des décisions difficiles ou impopulaires. 6. Assume les conséquences de ses décisions. 7. Prend des décisions rapides, lorsque c'est nécessaire. 8. Face à la pression, sait distinguer et prioriser les tâches urgentes.	1. Stimule l'engagement et la motivation des membres de son équipe. 2. Présente clairement ses attentes aux membres de son équipe. 3. Responsabilise les membres de son équipe et les rend imputables de leur travail. 4. Fournit une rétroaction constructive aux membres de son équipe. 5. Favorise le développement des compétences des membres de son équipe. 6. Préserve un milieu de travail dynamique et stimulant. 7. Fournit aux membres de son équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats. 8. Se soucie des besoins et du bien-être de ses employés. 9. Tient compte des compétences et des intérêts des membres de son équipe.



C. Les déterminants de la santé et la qualité de vie

Lors de sa présentation du 28 mai 2015 (à la 8^e rencontre de Villes et villages en santé de la Montérégie)¹, le Dr Jean Rodrigue, directeur de la santé publique de la Montérégie, démontre de manière figurée, comment les parcs et espaces verts ainsi que les activités qui s'y retrouvent, produisent de la santé et préviennent des maladies.



¹ [Villes et villages en santé \(santemonteregie.qc.ca\)](http://villes-et-villages-en-sante.santemonteregie.qc.ca)