

En 2017, pourquoi se doter d'un plan de développement de la relève en loisir? Plusieurs réponses sont observées. Toutefois, il importe de les valider et d'en mesurer la portée pour établir et orienter quelque plan.

Pourquoi le système de loisir au Québec doit-il développer sa relève professionnelle? Est-ce parce que la rareté de la main-d'œuvre qualifiée exige une offensive pour arracher une part de candidats de qualité? Ou parce qu'il faut recruter du personnel avec des qualités nouvelles pour faire face aux défis posés par la population et l'appareil politico-administratif? Ou encore, parce qu'il faut former la relève des Y et l'intégrer à nos réalités faute de quoi elle ne pourra prendre efficacement les commandes de nos services?

Sans doute que toutes ces raisons s'appliquent, mais jusqu'à quel point? Comment agir? Voilà le propos de ce bulletin tiré de l'article de l'OQL dans Agora-Forum Vol. 39 no. 4.

POURQUOI S'INVESTIR EN DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE?

Les défis qui interpellent bientôt nos services de loisir exigeront que soient aux commandes des professionnels capables de procéder aux changements avec une vision et des compétences renouvelées. Citons quelques exemples : la relation avec les groupes citoyens et les corps politiques; la gestion, l'évaluation et la reddition de comptes; le développement du bénévolat d'un nouveau type; la planification par approche multidisciplinaire. Ce sont là des fonctions qui ne semblent pas présentes actuellement dans les programmes d'études. Pourtant, ces champs demandent au quotidien des compétences professionnelles. Qui plus est, demain, il faudra des compétences pour la gestion et le développement intégrés de ce que nous additionnons aujourd'hui : loisir, activités physiques, sport, plein air, culture, développement social, vie communautaire et aménagement d'environnements favorables à la qualité de vie. On devra aussi, tôt ou tard, procéder au véritable virage qu'exigent et favorisent les nouvelles technologies en gestion, communication et pratiques de loisir.

Bref, la relève de demain devra être préparée différemment de la relève d'aujourd'hui : elle devra maîtriser des compétences plutôt absentes

jusqu'à récemment. Il y aura rareté de main-d'œuvre si, dès aujourd'hui, on ne sait pas préparer la relève pour demain. Et cela, même si le nombre de diplômés de haut niveau sera plus élevé et qu'il y aura surabondance de diplômés.

(...) Les résultats ont montré que l'offre de travail peu qualifiée a beaucoup diminué de 1990 à 2012. Deuxièmement, les résultats ont illustré la hausse plus rapide de l'offre de travail qualifiée que de la demande de travail qualifiée. Si ces deux tendances se maintiennent, les personnes en emploi ne terminant pas leurs études secondaires deviendront de plus en plus rares.¹

Bien qu'on entende souvent parler du vieillissement de la population et des pénuries de main-d'œuvre comme étant deux défis majeurs pour le marché du travail dans les années à venir, il faut savoir poser la problématique spécifique de la relève en loisir.

¹ Institut de la statistique du Québec (2013), « Rareté ou surplus de main-d'œuvre qualifiée au Québec: analyse comparée de l'évolution des qualifications sur le marché du travail de 1990 à 2012 », *Flash-Info*, vol. 14, n° 13. P.4.

Dans notre domaine, les départs à la retraite des boomers et la complexification du champ de pratique professionnelle risquent de réduire le bassin de main-d'œuvre qualifiée disponible. Même si « d'autre part, un courant de littérature se préoccupe de la surqualification au Canada (Bouardbat et Montmarquette, 2013; Bouardbat et Chernoff, 2009; Boulet, 2012; Frenette, 2004; Lamarre, 2010; Liet et coll., 2006; OCDE, 2011; Yuen, 2010)² ».

Par ailleurs, pour être efficace, la relève doit non seulement apporter des nouveautés, elle doit pouvoir aussi mobiliser des systèmes déjà en route, dont une large part continuera sur sa lancée. La relève doit se nourrir et maîtriser le capital de savoir, de savoir-faire et de savoir-être politiques, administratifs et professionnels tout en y introduisant des changements et correctifs dictés par les besoins de la population.

Dès lors, même s'il y a un surplus de main-d'œuvre qualifiée, il ne semble pas qu'il y ait lieu de réduire nos efforts de développement d'une main-d'œuvre propre au champ du loisir et de la qualité de vie.

ASSURER UNE RELÈVE DE QUALITÉ : UNE VISION SYSTÉMIQUE

En développement de la relève, on attirera des personnes motivées autant par l'expérience professionnelle que par un engagement envers « la cause ». Ce développement visera à accompagner les jeunes dans toutes les étapes de leur préparation et même les soutiendra durant leurs premiers pas aux commandes des diverses organisations. Développer la relève représente un vaste chantier qui mobilise plusieurs acteurs et plusieurs groupes de relève. Plus encore, cela implique un plan de développement sur plusieurs années dans la vie de la relève potentielle. Les institutions, les professionnels et les organisations autant que les « releveurs » eux-mêmes sont sollicités.

Si les maisons d'enseignement et les employeurs doivent assurer la relève, la relève elle-même doit elle aussi s'investir pour réussir à être à la hauteur dans le respect des besoins de la société. Une relève qui ne peut s'investir dans son devenir et dans le système échouera. Elle doit savoir faire évoluer le milieu, autant sinon plus qu'attendre que ce milieu l'invite à le faire. Pour réussir à s'affirmer, cette relève doit prendre le parti des citoyens et de la mission des organisations. C'est ce qu'on pourrait appeler « mettre le citoyen au cœur de la relève ».

« Le processus de choix vocationnel est influencé par de nombreux facteurs : les personnes tendent à choisir des professions en lien avec leurs intérêts et leurs valeurs et elles subissent dans cette décision des influences externes. On peut citer, entre autres influences externes, les conditions économiques, l'influence des personnes importantes pour eux, ou encore la présence ou l'absence de certaines compétences ou aptitudes. » (Gros et Wach, 2013)³

QU'EST-CE DONC QUE CETTE APPROCHE SYSTÉMIQUE?

Comment le système de loisir au Québec doit-il développer sa relève professionnelle? Le fait-il avec efficacité? Quels correctifs doit-il apporter à ses pratiques actuelles?

Avant de répondre à ces questions, il faut se rendre à l'évidence : il y a plusieurs dimensions en développement de la relève, plusieurs acteurs sont interpellés et la prise de relève se fait en plusieurs étapes.

² Institut de la statistique du Québec (2013), « Rareté ou surplus de main-d'œuvre qualifiée au Québec: analyse comparée de l'évolution des qualifications sur le marché du travail de 1990 à 2012 », *Flash-Info*, vol. 14, n° 13.

³ <https://osp.revues.org/4318>

SUSCITER L'INTÉRÊT POUR LA PROFESSION CHEZ LES USAGERS ET LES TRAVAILLEURS SAISONNIERS

Au premier chef, l'ensemble des professionnels et des organisations de loisir doit avoir conscience de son influence plus que significative pour susciter des « vocations » chez les usagers de ses services et ses travailleurs saisonniers. La majorité des étudiants des programmes collégiaux et universitaires en loisir ont vécu une expérience comme animateur, moniteur, sauveteur, bénévole, entraîneur, officiel, etc. Par exemple, à l'automne 2016, c'était le cas de 45 % des étudiants de première année en récréologie à l'UQTR. Il suffit souvent d'informer ces jeunes d'une option de carrière en loisir.

Chez les jeunes usagers, la rencontre d'un animateur ou d'un moniteur qui a joué un rôle significatif auprès d'eux explique souvent leur volonté de devenir animateur ou bénévole, et de s'engager par la suite dans ce champ professionnel.

Knafo et Sagiv s'appuient notamment sur le modèle de Schneider (1987), soit le modèle *Attraction Selection Attrition* ou ASA. Les individus sont attirés par des organisations qu'ils perçoivent comme compatibles avec leurs aspirations, leur permettant d'exprimer leurs attributs de personnalité (traits, aptitudes, valeurs, etc.) et d'atteindre leurs buts personnels. (Gros et Wach, 2013)⁴

DES PROGRAMMES D'ÉTUDES PERTINENTS BRANCHÉS SUR LE PRÉSENT ET L'AVENIR

Vient ensuite la relève qui se prépare formellement à entrer dans une profession par des études collégiales ou universitaires. Elle se rend admissible à la profession et à l'emploi en acquérant les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être requis et en démontrant des capacités à développer les compétences que l'avenir exigera. La formation de cette relève est l'affaire d'institutions, d'enseignants et de

professeurs compétents et conscients des environnements futurs de leurs élèves et étudiants. C'est en fonction de cette mission qu'il importe d'évaluer et d'interpeller les programmes d'études et les institutions qui les offrent.

DES « PARCOURS D'ENTREPRISE STRUCTURÉS »

Arrive ensuite la relève en formation et en intégration à l'intérieur même des organisations ou d'une profession. Au premier chef, il y a les nouveaux arrivés, souvent pleins d'idéaux et d'idées, confrontés au défi de se rendre utiles et productifs en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation.

Leur défi consiste à faire leur place dans la culture organisationnelle de leur employeur, à se familiariser avec le milieu dans lequel elle se déploie et à mettre à contribution leurs savoirs et leur vision propre avec efficacité et efficience. Bref, à s'intégrer à la culture, à la mission et au milieu pour agir. Faute de relever ce défi avec succès, ces candidats et candidates à la relève resteront sur la touche ou dans des fonctions moins influentes.

Cette relève devrait s'épanouir dans des organisations capables de lui faire partager mission, valeurs, culture et fonctions, et, surtout, de la mettre en contact avec leurs citoyens et les usagers de leurs services. Ces organisations doivent permettre à cette relève en formation d'expérimenter ses idées et ses solutions, et d'en tirer les leçons utiles, même en cas d'échec.

Cette relève de jeunes professionnels doit avoir accès à des expériences où elle testera et mettra en valeur ses capacités et à des mentors pour analyser ses actes. Plusieurs organisations proposent ce qu'on appelle des « parcours d'entreprise ». Ce parcours comprend un ensemble d'actions et de mesures : accueil du jeune, présentation de l'encadrement, visite de l'entreprise, rencontres régulières avec le tuteur, formation. Il est modulable et adaptable en

⁴ <https://osp.revues.org/4318>

fonction des compétences et des qualifications de chaque jeune et du poste en question⁵.

DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RELÈVE ACTIVE

Vient enfin la véritable prise de relève par ceux, professionnels et cadres, qui prennent les rôles de l'organisation pour orienter, mettre en œuvre et gérer les politiques, les programmes et les ressources de l'offre de loisir. Le management doit offrir des expériences, une formation continue, un encadrement et un mentorat à ces nouveaux acteurs.

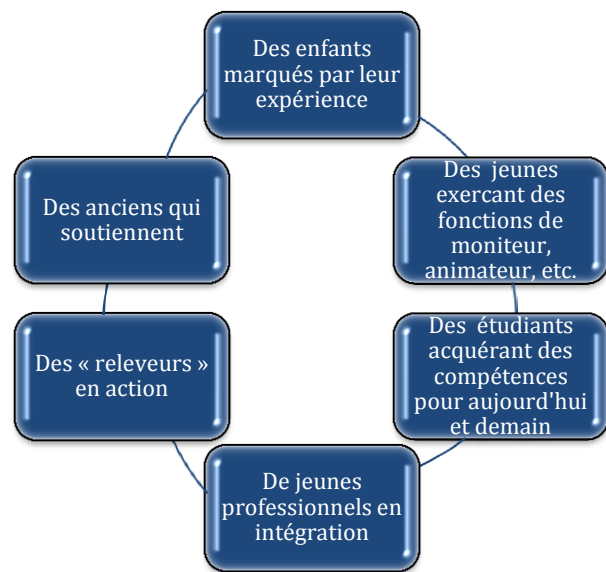
Le programme de cycle supérieur offert par l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) en collaboration avec l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP) s'inscrit dans cette foulée. On note toutefois que de tels programmes de formation continue sont nettement plus présents dans les services de sécurité publique et de protection des incendies, ainsi que dans les domaines où s'active un ordre professionnel établi en vertu de la Loi des professions du Québec.

De plus en plus, comme cela se fait dans les PME du Québec, des programmes de mentorat permettent de mettre les anciens à contribution auprès de ceux qui ont pris leur relève. Il faut cependant sélectionner les anciens aptes à faire office de coach, tournés autant vers le futur que vers le passé.

UNE VISION SYSTÉMIQUE ET CONCERTÉE

La description qui précède permet de schématiser le cycle du développement de la relève du point de vue de ceux qui se préparent ou vivent la relève à différentes étapes de leur développement et d'identifier les responsabilités de chacun.

⁵ Voir l'ensemble des guides proposés par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social en France, <http://travail-emploi.gouv.fr/spip.php?page=recherche&recherche=integration+en+entreprise>



Comme on peut le voir, le développement de la relève est l'affaire de plusieurs acteurs. On doit agir en concertation, et comme dans plusieurs autres secteurs, particulièrement dans l'industrie, on est conscient de la valeur stratégique des ressources humaines et de la valeur des investissements à y consacrer.

Il y a ceux qui éduquent, accueillent, forment et inspirent la relève : ce sont les enseignants et les professeurs. Il y a les collègues de travail et les directions des ressources humaines qui accueillent, présentent, coachent et mettent au défi. Il y a le management qui met en œuvre des programmes de coévaluation et de formation continue, et de formation de ceux qui accèdent aux postes en tant que relève. Il y a de plus en plus les anciens qui, source d'inspiration, servent de mentors et de coaches. Enfin, il y a la profession elle-même qui soutient les milieux pour rendre visibles les perspectives de carrière et, surtout, pour devenir elle-même une option de carrière le plus tôt possible dans la vie des jeunes.

Bref, développer la relève, ce n'est pas seulement la saluer jovialement, c'est agir positivement par des politiques et des programmes qui visent à la fois à intégrer la prochaine génération aux anciennes et à l'organisation employeuse, et à mettre en valeur les caractéristiques de chacune des générations comme reflet de la diversité de la société à servir. Voyons comment s'articule

chacun des rôles dans ce cycle de développement.

LES « RELEVEURS » : PREMIERS ACTEURS, ENTREPRENEURS ET RELAYEURS

Au cœur du processus de relève, il y a les « releveurs », les jeunes, qui doivent être les acteurs et les « entrepreneurs » de leur propre carrière et intégration dans la profession et en emploi, tout en bénéficiant du soutien de ces derniers. Si les « releveurs » ont des attentes envers les organisations et les maisons d'enseignement pour assurer leur succès, ils ont aussi des devoirs envers ces mêmes organisations.

Cette interaction professionnelle nécessaire pour tous les releveurs, se pose aussi au plan générationnel lors de l'intégration des Y et des milléniaux

Aujourd'hui, ceux qui prennent les postes de commande appartiennent à la génération X⁶, ceux qui entrent dans les organisations à la génération Y.

La génération Y fonde son développement et sa carrière sur le « je ». Un peu comme les boomers, elle résiste à s'intégrer dans les codes et les normes, au contraire de la génération X qui se moule plus facilement dans les systèmes. Pourtant, s'ils ne s'investissent pas dans leur intégration, il leur sera difficile de prendre quelque relève.

Par ailleurs, Stéphane Simard, dans l'introduction de *Génération Y, Génération Moi* (2008), rappelle aux employeurs que pour attirer, motiver et retenir les Y, le plus grand défi, à titre de gestionnaire, « est de réussir l'arrimage entre les passions des jeunes candidats talentueux et les vôtres ».

La formation scolaire de la génération Y doit comprendre un volet sur l'employabilité qui la guide dans l'intégration en emploi, tandis que

⁶ Dans leur livre *L'acceptation globale* (1986), [François Benoit](#) et [Philippe Chauveau](#) ont fustigé avec humour le désir d'intégration de cette génération prise entre les boomers au pouvoir et les plus jeunes, nés enfants-rois

son accueil chez les employeurs doit comporter des interactions qui permettent aux employeurs de susciter l'intérêt pour leur mission et leurs défis et aux Y de faire valoir leurs points de vue et leurs propres intérêts.

LES MAISONS D'ENSEIGNEMENT : POUR AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Le défi des maisons d'enseignement qui offrent des programmes de formation professionnelle est de fournir à leurs étudiants les savoirs pour agir aujourd'hui et relever les défis de demain. Elles ne peuvent dispenser une formation trop sophistiquée ou trop spécialisée, qui est le propre de la formation en milieu de travail ou de la formation continue.

Ces établissements proposent d'abord des connaissances fondamentales et méthodologiques qui outillent les futurs professionnels pour affronter des situations pratiques dont la liste ne peut jamais être exhaustive. Somme toute, elles apprennent à apprendre et forment des « têtes bien faites ».

Par ailleurs, ils doivent aligner les programmes d'études sur les processus et fonctions qui caractérisent la profession : du diagnostic des besoins ou des attentes à la mise en œuvre des services, infrastructures, programmes, politiques, événements et activités. En loisir public, les dimensions politiques et les partenariats avec la société civile constituent des caractéristiques structurantes de l'action professionnelle. Qu'il s'agisse de sport, de plein air, de culture ou de tourisme, cette formation de base est commune et centrale, et elle doit se situer au centre des programmes de formation, tant à l'université qu'au collège.

Pour exercer son rôle, le milieu de l'enseignement doit assurer une veille constante de la pratique professionnelle et entretenir des liens avec la profession. Ces liens existent, mais ne sont nullement systémiques actuellement, malgré la présence d'individus de la profession dans les divers comités de programmation de la formation.

Par ailleurs, force est de constater que la profession elle-même est encore sans voix unifiée.

LES ORGANISATIONS DE LOISIR : SUSCITER L'INTÉRÊT DES USAGERS, INTÉGRER LES NOUVEAUX ET ACCOMPAGNER L'ACTE DE RELÈVE

Pour assurer la meilleure relève, les organisations de loisir devraient d'abord se doter d'une vision et de politiques de développement de leurs ressources humaines. Elles chercheront notamment à tirer profit de leur diversité générationnelle. Ensuite, elles offriront des « parcours d'entreprise », véritables plans de cheminement dans l'organisation. Elles valoriseront la formation continue, à l'interne comme à l'externe, en fonction des étapes d'intégration et des fonctions de leur personnel.

En milieu municipal, le service ou la division des loisirs ne peut plus confier en entier cette responsabilité à la direction des ressources humaines, car l'action de cette dernière reste plus générale, souvent limitée à la sélection, à la dotation et à l'application des conventions de travail, ou elle est simplement trop étrangère à la problématique du loisir.

Cette valorisation de la formation s'exerce au quotidien et ne peut plus être considérée comme un temps de non-productivité. Elle est un investissement dans une meilleure productivité. On ne devrait plus entendre : « Quand tu vas en formation, la job ne se fait pas, le prix est trop lourd » ou « On n'arrive pas à trouver le temps pour faire le point en équipe ».

CONCLUSION : UN LEADERSHIP À EXERCER POUR LA PROFESSION

Assurer une relève aujourd'hui et pour demain, tirer profit de la diversité générationnelle exigent de vaincre des silos et, en loisir, de valoriser et mettre en œuvre une culture de qualité professionnelle. La profession, dans la mesure où on peut en identifier le lieu de convergence, doit, comme dans toutes les autres professions, exercer un leadership auprès des organisations, des institutions d'enseignement et des jeunes, développer une vision, mobiliser et

interpeller. Faute de quoi, on continuera de parler de la relève de façon « jovialiste », sans plus!

* *André Thibault, Ph. D., Observatoire québécois du loisir.*