

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	iii
Abstract .....	vi
TABLE DES MATIÈRES .....	viii
LISTE DES ANNEXES .....	xiii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	xiv
REMERCIEMENTS .....	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1. État de la situation.....	5
1.2. Analyse de besoins de formation .....	10
1.2.1. Notion de besoins en éducation et en formation.....	14
1.3. Besoin de perfectionnement et compétences .....	15
1.4. Changements dans l'offre publique de loisir dans les municipalités .....	17
1.4.1. Changements économiques et politiques.....	19
1.4.2. Changements organisationnels.....	20
1.4.3. Changements technologiques.....	22
1.4.4. Changements démographiques .....	23
1.4.5. Changements sociaux.....	24
1.4.6. Conclusion .....	26
1.5. Problème spécifique et question de recherche .....	27
1.6. Définition des termes .....	29
1.6.1. Perfectionnement .....	29
1.6.2. Besoin de perfectionnement.....	29
1.6.3. Loisir .....	29
1.6.4. Travailleur en loisir.....	30
1.7. Objectifs de la recherche.....	31
1.8. Utilité de la recherche .....	32
CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS .....	34
2.1. Besoins de perfectionnement et compétences des travailleurs en loisir .....	35

2.1.1.	Besoins de perfectionnement en administration du loisir .....	35
2.1.2.	Besoins de perfectionnement en développement de programmes .....	38
2.1.3.	Besoins de perfectionnement en gestion des équipements, des installations et des sites récréatifs.....	42
2.1.4.	Besoins de perfectionnement en communication et relations publiques .....	43
2.1.5.	Besoins de perfectionnement en gestion du sport.....	46
2.1.6.	Besoins de perfectionnement en informatique.....	47
2.1.7.	Besoins de perfectionnement en gestion des ressources humaines .....	48
2.1.8.	Besoins de perfectionnement en planification .....	49
2.1.9.	Besoins de perfectionnement en gestion financière.....	51
2.1.10.	Besoins de perfectionnement en développement communautaire .....	52
2.2.	Synthèse et critique des écrits .....	54
2.3.	Conclusion .....	55
CHAPITRE 3 : CADRE DE LA RECHERCHE .....		57
3.1.	Notion de besoin de perfectionnement .....	60
3.2.	Notion de compétence.....	65
3.3.	Définitions opératoires.....	68
3.3.1.	Besoin .....	68
3.3.2.	Perfectionnement .....	68
3.3.3.	Besoin de perfectionnement.....	68
3.3.4.	Compétences professionnelles .....	69
3.3.5.	Fonction .....	69
3.3.6.	Tâche.....	69
3.3.7.	Compétences professionnelles en loisir .....	69
3.3.7.1.	Développement de programmes .....	69
3.3.7.2.	Équipements, installations et sites récréatifs .....	69
3.3.7.3.	Techniques administratives.....	69
3.3.7.4.	Développement touristique .....	69
3.3.7.5.	Développement sociocommunautaire .....	70
3.3.7.6.	Communication et relations publiques.....	70

3.3.7.7. Gestion des ressources humaines.....	70
3.3.8. Connaissance.....	70
3.3.9. Habileté.....	70
3.4. Synthèse.....	70
CHAPITRE 4 : MÉTHODE DE RECHERCHE .....	72
4.1. Type de recherche.....	73
4.2. Sujets de la recherche.....	74
4.3. Instrument de recherche.....	75
4.4. Préexpérimentation .....	78
4.5. Procédure de collecte de données .....	80
4.6. Traitement des données.....	81
4.7. Validation .....	81
4.7.1. Validité.....	82
4.8. Profil sociodémographique des répondants .....	83
4.9. Éthique et confidentialité .....	87
4.10. Avantages et limites de la méthodologie de la recherche .....	88
4.11. Synthèse .....	89
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS .....	90
5.1. Modalités de perfectionnement.....	91
5.2. Maîtrise actuelle des compétences.....	92
5.2.1. Catégories de compétences .....	93
5.2.2. Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail .....	95
5.2.2.1. Catégories de compétences .....	95
5.2.3. Comparaison selon le sexe.....	96
5.2.3.1. Catégories de compétences .....	97
5.2.4. Comparaison selon le titre du poste.....	98
5.2.4.1. Catégories de compétences .....	99
5.2.5. Comparaison selon la formation académique .....	100
5.2.5.1. Catégories de compétences .....	101
5.2.6. Comparaison selon le type d'agglomération.....	102
5.2.6.1. Catégories de compétences .....	103

5.2.7.	Comparaison selon le nombre d'années en poste .....	104
5.2.7.1.	Catégories de compétences .....	104
5.3.	Maîtrise désirable des compétences .....	105
5.3.1.	Catégories de compétences .....	107
5.3.2.	Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail .....	108
5.3.2.1.	Catégories de compétences .....	108
5.3.3.	Comparaison selon le sexe.....	109
5.3.3.1.	Catégories de compétences .....	110
5.3.4.	Comparaison selon le titre du poste .....	111
5.3.4.1.	Catégories de compétences .....	111
5.3.5.	Comparaison selon la formation académique .....	112
5.3.5.1.	Catégories de compétences .....	112
5.3.6.	Comparaison selon le type d'agglomération.....	114
5.3.6.1.	Catégories de compétences .....	114
5.3.7.	Comparaison selon le nombre d'années en poste .....	116
5.3.7.1.	Catégories de compétences .....	116
5.4.	Besoins de perfectionnement .....	117
5.4.1.	Catégories de compétences .....	119
5.4.2.	Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail .....	119
5.4.2.1.	Catégories de compétences .....	120
5.4.3.	Comparaison selon le sexe.....	121
5.4.3.1.	Catégories de compétences .....	121
5.4.4.	Comparaison selon le titre du poste .....	122
5.4.4.1.	Catégories de compétences .....	123
5.4.5.	Comparaison selon la formation académique .....	124
5.4.5.1.	Catégories de compétences .....	124
5.4.6.	Comparaison selon le type d'agglomération.....	125
5.4.6.1.	Catégories de compétences .....	125
5.4.7.	Comparaison selon le nombre d'années en poste .....	126
5.4.7.1.	Catégories de compétences .....	127
5.5.	Compétences additionnelles ajoutées par les répondants .....	128

5.6. Synthèse .....	130
CHAPITRE 6 : DISCUSSION .....	132
6.1. Modalités de perfectionnement.....	133
6.2. Maîtrise actuelle des compétences.....	134
6.2.1. Catégories de compétences .....	134
6.2.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants.....	138
6.3. Maîtrise désirable des compétences.....	140
6.3.1. Catégories de compétences .....	141
6.3.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants.....	146
6.4. Besoins de perfectionnement .....	148
6.4.1. Catégories de compétences .....	150
6.4.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants.....	152
6.5. Compétences additionnelles ajoutées par les répondants .....	156
6.6. Synthèse .....	158
CONCLUSION.....	161
7.1. Limites de la recherche .....	166
7.2. Implications pour la pratique .....	168
7.3. Implications pour la recherche.....	169
RÉFÉRENCES .....	171

## LISTE DES ANNEXES

Annexe I.	Compétences en développement de programmes selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation .....	185
Annexe II.	Compétences en équipements, installations et sites récréatifs selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation .....	186
Annexe III.	Compétences en techniques administratives selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation.....	187
Annexe IV.	Compétences en développement touristique selon les experts consultés et suite à la préexpérimentation .....	188
Annexe V.	Compétences en développement sociocommunautaire selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation .....	189
Annexe VI.	Compétences en communication et relations publiques selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation .....	190
Annexe VII.	Compétences en gestion des ressources humaines selon les auteurs qui les ont étudiées et suite à la préexpérimentation .....	191
Annexe VIII.	Travailleurs des services municipaux de loisir du N.-B. ....	192
Annexe IX.	Version française du questionnaire .....	193
Annexe X.	Version anglaise du questionnaire .....	202
Annexe XI.	Version française de la lettre et extrait de la grille de préexpérimentation .....	211
Annexe XII.	Version anglaise de la lettre et extrait de la grille de préexpérimentation .....	213
Annexe XIII.	Version française du formulaire de consentement.....	215
Annexe XIV.	Version anglaise du formulaire de consentement. ....	216

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau I.	Synthèse des études sur les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir.....	55
Tableau II.	Fonctions des travailleurs des services municipaux de loisir .....	63
Tableau III.	Échelle de mesure de compétence (Lapointe 1995) .....	78
Tableau IV.	Plan de traitement des données .....	82
Tableau V.	Âge des répondants .....	85
Tableau VI.	Niveau de scolarité des répondants .....	85
Tableau VII.	Nombre d'années en poste .....	86
Tableau VIII.	Nombre d'employés supervisés .....	86
Tableau IX.	Type d'agglomération.....	87
Tableau X.	Nombre d'heures de perfectionnement .....	92
Tableau XI.	Distance que les répondants sont disposés à parcourir pour suivre une formation.....	92
Tableau XII.	Maîtrise actuelle des compétences.....	93
Tableau XIII.	Maîtrise actuelle – Analyse de consistance interne – Catégories de compétences .....	94
Tableau XIV.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences.....	95
Tableau XV.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail ....	96
Tableau XVI.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences - Comparaison selon le sexe.....	98
Tableau XVII.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le titre du poste .....	99
Tableau XVIII.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la formation académique .....	102
Tableau XIX.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le type d'agglomération.....	103
Tableau XX.	Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le nombre d'années en poste .....	105
Tableau XXI.	Maîtrise désirable des compétences .....	106

Tableau XXII.	Maîtrise désirable des compétences– Analyse de consistance interne - Catégories de compétences .....	107
Tableau XXIII.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences...	108
Tableau XXIV.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail ..	109
Tableau XXV.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le sexe.....	110
Tableau XXVI.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le titre du poste .....	112
Tableau XXVII.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la formation académique .....	114
Tableau XXVIII.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le type d’agglomération.....	115
Tableau XXIX.	Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le nombre d’années en poste .....	117
Tableau XXX.	Dix premiers besoins de perfectionnement .....	118
Tableau XXXI.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégorie de compétences .....	119
Tableau XXXII.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail .....	121
Tableau XXXIII.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le sexe .....	122
Tableau XXXIV.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le titre du poste.....	123
Tableau XXXV.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon la formation académique .....	125
Tableau XXXVI.	Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences - Comparaison selon le type d’agglomération..	126



Tableau XXXVII. Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences – Comparaison selon le nombre d’années en poste .....	127
Tableau XXXVIII. Compétences additionnelles ajoutées par les répondants et maîtrises souhaitée et actuelle .....	129
Figure 1. Cadre de référence – Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir .....	61

## REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis de remercier tout d'abord mon directeur de recherche, Mohamed Hrimech, pour ses conseils, ses encouragements et sa grande disponibilité tout au long de ce processus. Je tiens aussi à adresser mes remerciements à Nicole Anne Tremblay qui m'a accompagné dans les premières étapes déterminantes de mes études doctorales.

Je veux exprimer bien sûr ma gratitude et mon amour à mon épouse, Louise, pour sa patience à toute épreuve et son appui depuis le tout début de cette aventure. À mes deux trésors, Marie-Christine et Nicolas, je dis combien leurs sourires m'ont aidé et m'ont permis de me rendre à la ligne d'arrivée.

Je serai éternellement reconnaissant à ma mère, Normande, et à mon père, Domitien, dont les nombreux sacrifices ont permis à leurs enfants de pouvoir réaliser leurs ambitions et leurs rêves.

Un grand merci à mes collègues de travail qui, à maintes reprises, ont remis les choses en perspective. Leur intérêt pour l'avancement de mes travaux a été une marque de soutien fort appréciée.

Mes collègues étudiants de psychopédagogie et d'andragogie m'ont été également plus souvent qu'ils ne peuvent l'imaginer une source de motivation.

Que tous les sujets de la recherche et ceux et celles qui ont donné de leur temps si précieux et participé aux exercices de validation du questionnaire soient ici aussi remerciés.

Merci à Pauline pour l'aide qu'elle m'a apportée avec le traitement de texte, la mise en page du questionnaire et les encouragements. Merci à Rachelle pour la traduction et à Françoise pour la correction du texte.

Merci enfin à tous ceux et celles qui, sans le savoir, ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick est le sujet de cette thèse. Les changements observés dans les services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick et dans la société dans son ensemble nous ont amené à nous intéresser à cette question.

En effet, les changements économiques, politiques, organisationnels, technologiques, démographiques et sociaux ont manifestement modifié la gestion des services municipaux de loisir. Ces changements dans la gestion des services ont un impact sur les rôles, fonctions et tâches des travailleurs en loisir.

Cette thèse se divise en six chapitres. Dans un premier temps, nous présentons la problématique de l'analyse des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick. Nous décrivons ensuite l'état de la situation et les notions d'analyse de besoins et de compétences dans le contexte de l'éducation des adultes. L'impact des changements sur l'offre publique de loisir dans les municipalités, ainsi que sur les rôles, fonctions et tâches des travailleurs en loisir est aussi décrit.

Le deuxième chapitre présente une recension des écrits sur les besoins de formation des travailleurs en loisir des services municipaux. Un premier constat est la place importante qu'occupe la notion de compétences dans les études récentes de besoins de formation. La grande majorité des études de besoins de formation des travailleurs en loisir ont été menées aux États-Unis; quant aux études de besoins de formation réalisées auprès des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick, les plus récentes touchaient plus d'un secteur d'intervention et comportaient des lacunes, notamment en ce qui a trait à la représentativité de l'échantillon. Toutefois, les catégories de compétences associées aux fonctions et aux tâches des travailleurs en loisir ont été identifiées dans les écrits.

Le troisième chapitre décrit le cadre de référence et présente les notions de besoins de perfectionnement et de compétences. Il s'appuie sur les études et ouvrages recensés, notamment les études en besoins de formation et les écrits abordant la question des rôles, fonctions et tâches des travailleurs en loisir du secteur municipal.

La méthode de recherche est présentée au quatrième chapitre. Cette étude des besoins de perfectionnement a été menée auprès de travailleurs en loisir anglophones et francophones occupant des postes de gestion, soit de direction, de coordination et d'animation au sein des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. La collecte des données s'est faite au moyen d'un questionnaire et les aspects relatifs aux sujets de la recherche, à la collecte et au traitement des données, au questionnaire, à l'éthique et à la confidentialité y sont présentés.

Nous faisons état dans le cinquième chapitre des résultats quant aux besoins de perfectionnement et aux degrés de maîtrise actuelle et désirable des compétences exprimés par les travailleurs en loisir. Nous présentons également les tableaux comparatifs selon certaines variables sociodémographiques. Les résultats des analyses statistiques des données réalisées à l'aide de la dernière version du logiciel SPSS dressent un portrait sociodémographique du groupe étudié. Ils apportent aussi des précisions sur les modalités de perfectionnement exprimées par les répondants.

Le sixième chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats. Nous comparons nos résultats à ceux obtenus dans le cadre de recherches similaires en ce qui a trait aux besoins de perfectionnement, au profil sociodémographique et aux modalités de perfectionnement. Nous proposons aussi une interprétation des résultats de notre étude à la lumière des changements économiques, politiques, organisationnels, technologiques, démographiques et sociaux organisationnels.

Nous terminons par les grandes conclusions et les implications pour la pratique et pour la recherche. Cette étude apporte un éclairage nouveau et révélateur sur les besoins de perfectionnement et de compétences des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

CHAPITRE 1  
PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre sur la problématique de recherche est divisé en huit parties. La première partie, consacrée à l'état de la situation, place le problème dans le domaine de l'éducation des adultes et le situe dans son contexte spécifique, celui des travailleurs en loisir. Nous abordons ensuite les modèles d'analyse de besoins de formation, les notions de besoins et de compétences, et le lien qui les relie. Les sections suivantes développent les principaux éléments de la problématique, c'est-à-dire les changements économiques et politiques, organisationnels, technologiques, démographiques et sociaux, et leur impact sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir. Nous formulons également la question de recherche et les définitions de termes de la recherche. Enfin, nous présentons l'objectif et l'utilité de la recherche.

### **1.1. État de la situation**

Les changements rapides qui façonnent notre société font en sorte que les connaissances acquises doivent être continuellement renouvelées tout au long de la vie (Conseil supérieur de l'éducation [CSÉ], 2006), d'où l'importance de l'éducation des adultes, et plus spécifiquement de la formation et du perfectionnement continu en emploi. Betcherman, McMullen et Davidman (1998), soulignent que la nouvelle économie axée sur le développement des savoirs, des compétences et de l'innovation fait en sorte que le perfectionnement des ressources humaines est capital. D'ailleurs, Marchand (1997) attribue l'essor de l'éducation des adultes au fait que de plus en plus d'adultes poursuivent une éducation supérieure, à l'impact des changements technologiques qui a révolutionné l'emploi, et à la croyance qui veut que le capital humain importe dans le développement d'une société. Selon Merriam et Caffarella (1999), les changements démographiques, économiques et technologiques sont étroitement reliés et ont fait en sorte que les besoins de formation des adultes ont changé.

Ce phénomène de changement est d'ailleurs présent dans toutes les sphères d'activités professionnelles. Le domaine du loisir n'échappe donc pas au phénomène de changement qui rend l'offre de services de loisir de plus en plus

complexe (Gagnon, 1995; Gagnon, 1996; Kelly, 1996; Pronovost, 1997; Kraus, 2000; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2001; Association québécoise du loisir municipal [AQLM] et Laboratoire en loisir et vie communautaire [LLVC], 2001). En effet, les changements économiques et politiques, organisationnels, technologiques, démographiques et sociaux ont transformé l'offre publique de loisir dans les municipalités canadiennes et du même coup les fonctions et tâches des travailleurs en loisir (Gagnon, 1996; Searle et Brayley, 2000; AQLM et LLVC, 2001). Ces changements des rôles, fonctions et tâches des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir soulèvent des questions quant à leurs besoins de perfectionnement et leurs compétences.

Qu'ils soient technologiques, démographiques, économiques ou sociaux, les changements ont des répercussions sur le marché du travail, notamment sur les besoins de perfectionnement et sur les compétences des individus. Selon Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada [DRHC] (2001), le Canada devra miser sur l'éducation et la formation des adultes plus que par le passé afin d'améliorer les niveaux de compétence. La nouvelle économie demande des compétences accrues et les données de l'« Enquête sur l'éducation et la formation de 2003 » montrent que la participation à une formation officielle liée à l'emploi est passée de 29 % en 1997, à 35 % en 2002 (Peters, 2004).

Le domaine du loisir connaît des changements qui nécessitent formation et perfectionnement. Selon Henderson et al. (2001), les individus œuvrant ou voulant œuvrer dans le domaine du loisir doivent posséder des compétences professionnelles en communication, notamment en ce qui a trait à l'habileté à présenter de l'information de façon claire et précise, et l'habileté à travailler autant avec des individus que des groupes. Des compétences en conceptualisation sont également nécessaires, surtout pour ce qui est de la compréhension du fonctionnement des organisations communautaires et de l'habileté à résoudre des problèmes, et à implanter et évaluer des programmes. Ils doivent aussi être à l'affût des changements de la société et des implications possibles sur les programmes et services. Les compétences techniques font référence à des habiletés et des



connaissances en planification de budget, en gestion du risque, en promotion et publicité, en entretien des équipements (Henderson et al., 2001).

Pronovost (1997) avance que le nouvel environnement technologique et économique fait appel à des compétences qui ne sont pas nécessairement maîtrisées par les travailleurs œuvrant présentement dans le milieu. Gagnon (1996) résume assez bien la situation changeante de l'intervention en loisir dans le secteur municipal lorsqu'il mentionne que « l'ajustement de l'intervention en loisir en fonction des tendances constituera un défi permanent des organismes municipaux de loisir » (p. 130). DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999) dans leur approche de leadership à la programmation en loisir, soulignent l'importance pour les services de loisir d'être en mesure de s'adapter aux changements de la société.

À la lumière de ces changements, l'AQLM et le LLVC (2001) ont proposé une nouvelle aire d'intervention des services communautaires en loisir et des principes d'action dans le cadre de la proposition d'une politique de loisir au Québec. Sur les seize principes d'actions proposés, deux sont reliés à la promotion de la formation continue et à la mise en place de moyens et d'instruments de formation et de perfectionnement des ressources humaines bénévoles et professionnelles. L'AQLM regroupe quelque 650 membres, professionnels du loisir provenant de plus de 220 municipalités du Québec. Elle poursuit entre autres objectifs le développement d'orientations et d'outils de pratiques en loisir et vie communautaire. Le LLVC est une unité de recherche, développement et formation du Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dirigée en partenariat avec les principaux acteurs du loisir public québécois.

La situation est similaire au Nouveau-Brunswick. Le loisir étant considéré comme un secteur en pleine évolution, l'acquisition de nouvelles connaissances et de compétences additionnelles demeure une source de préoccupation constante (Ouellette et Vienneau, 1987). Ouellette et Vienneau, soulignaient que la professionnalisation en loisir au Nouveau-Brunswick est à un stade embryonnaire,

ce qui vient ajouter à la nécessité d'inventorier régulièrement les besoins de formation. Ils recommandaient la tenue de telles études tous les trois ans.

Par ailleurs, la question des besoins de formation des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick est tout à fait d'actualité et a fait l'objet d'études à intervalles réguliers au cours des dix dernières années. La plupart des études réalisées au Nouveau-Brunswick (Ouellette et Vienneau, 1987; Lord et Couturier, 1991; Association des travailleuses et travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick [ATLNB], 1997) l'ont été à la demande de l'ATLNB et avaient comme objectif de connaître les besoins et les modalités de formation de ses membres.

Ouellette et Vienneau (1987), professeurs et chercheurs en récréologie à l'Université de Moncton, ont mené la première étude de besoins de formation auprès des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick et se sont grandement inspirés des tâches et des compétences recensées dans les études américaines. Leur étude par questionnaire auprès de 144 travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick avait pour but d'établir le profil sociodémographique et les besoins de formation des travailleurs en loisir anglophones et francophones du Nouveau-Brunswick. De caractère largement descriptif, cette étude a voulu mesurer l'intérêt de la formation pour 50 compétences regroupées en six catégories. Les catégories de besoins de formation les plus importantes sont en ordre décroissant, la gestion des ressources humaines, les techniques d'administration, la planification et la programmation, les groupes spéciaux, la gestion financière, et les installations récréatives. Ouellette et Vienneau (1987) ont également recueilli des informations sur les associations professionnelles et sur le niveau de satisfaction des répondants par rapport à leur travail.

Leur échantillon comprenait des travailleurs en loisir de plusieurs secteurs dont le Ministère provincial responsable du dossier loisir, les services municipaux de loisir, et les milieux de réhabilitation et carcéraux. Malgré certaines similitudes dans les tâches effectuées par les répondants de ces secteurs, il existe des différences importantes. La différence la plus importante entre les travailleurs des

services municipaux de loisir et ceux des milieux de réhabilitation et carcéraux est que ces derniers doivent posséder des compétences en traitement de maladies et en éducation au loisir (Austin et Crawford, 2001).

Or, leurs résultats ne montrent pas les besoins de perfectionnement spécifiques aux différents groupes. Il s'agit d'une lacune de l'étude de Ouellette et Vienneau (1987) puisque aucune analyse comparative n'a été réalisée.

L'étude de Ouellette et Vienneau (1987) remonte à près de vingt ans, ce qui fait que certaines compétences peuvent être désuètes. De plus, les auteurs (Lord et Couturier, 1991; ATLNB, 1997) des études menées par la suite se sont inspirés des compétences utilisées dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987). Cette dernière est d'ailleurs la seule qui porte sur les besoins de formation des travailleurs en loisir au Nouveau-Brunswick, tant francophones qu'anglophones. En outre, aucune étude ne mesure les besoins de perfectionnement en comparant la perception de la maîtrise actuelle et la perception de la maîtrise désirable d'un ensemble de compétences.

Malgré tout, les connaissances que nous avons sur ce groupe de travailleurs sont assez sommaires. Gagnon (1996) souligne que c'est principalement dans les années 1960 que l'embauche de professionnels s'est développée, au début par l'embauche d'un directeur en loisir, par la suite par l'engagement de responsables de la programmation des activités et de responsables des espaces et des équipements. Pronovost (1997) indique qu'au Québec leur nombre a presque doublé, passant de 5 000 employés en 1976 à un peu plus de 11 000 en 1983-1984, et ce, grâce à un programme du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche visant à soutenir le développement du loisir sur le plan municipal. Selon le secrétaire exécutif de l'Association québécoise du loisir municipal, on compte aujourd'hui approximativement 4 000 intervenants dans les services municipaux de loisir du Québec.

Pour ce qui est du Nouveau-Brunswick, Roussel et Couturier (1995) soulignaient la création dans les années 1980, d'un programme de leadership professionnel visant à augmenter, dans les municipalités, le nombre de travailleurs dotés d'une formation en loisir. Roussel et Couturier (1995) dénombrèrent, au moment de l'étude, 51 municipalités possédant un service de loisir, dirigé par un spécialiste en loisir responsable de l'ensemble des activités reliées à la prestation du service de loisir public. Pelletier (2002), du Secrétariat de la culture et du sport du Nouveau-Brunswick, rapporte qu'environ 110 directrices et directeurs des loisirs, coordonnatrices et coordonnateurs de programmes, administratrices et administrateurs d'installations et spécialistes en loisirs offrent des services récréatifs et culturels au niveau du gouvernement municipal.

Cependant, notre recension des écrits révèle qu'aucune étude de besoins de perfectionnement s'adressant uniquement aux travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick n'a été effectuée, les études de besoins réalisées (Ouellette et Vienneau, 1987; Lord et Couturier, 1991; ATLN, 1997) l'ont été auprès de travailleurs de tous les secteurs d'intervention. Or, la connaissance de ces besoins de formation est essentielle pour leur fournir des activités de perfectionnement sur mesure et les aider à s'adapter aux changements dans leur secteur. La question des besoins de perfectionnement des travailleurs des services municipaux de loisir mérite donc d'être étudiée.

## **1.2. Analyse de besoins de formation**

Aux États-Unis, les travaux de Kaufman ont été déterminants. C'est suite à une analyse des approches et des modèles d'analyse de besoins existants que Kaufman (1972) les a classifiés en deux catégories : interne et externe. Les analyses de besoins de type interne partent du postulat que les objectifs, buts, méthodes et moyens poursuivis par le système d'éducation et de formation sont valides et utiles et peuvent servir, par exemple, à mesurer l'écart entre les objectifs ou les buts désirables et les objectifs ou les buts actuels. L'analyse de besoins de type externe remet en question le système d'éducation et le point de départ où le référent pour

initier le changement de système d'éducation est la société dans laquelle les diplômés devront intervenir. Il s'agit, par exemple, d'identifier les résultats désirables (les compétences requises par les diplômés) et de les comparer aux résultats actuels (les compétences actuelles des diplômés) et de mesurer le besoin, soit l'écart entre les résultats désirables et les résultats actuels.

Barbier et Lesne (1977) ont grandement influencé la recherche dans le domaine de l'analyse des besoins de formation dans les pays francophones. L'étude empirique de Barbier et Lesne (1977), qui s'appuie sur l'analyse de quatre-vingts observations de pratiques d'analyse de besoins dans les organisations, leur a permis de les regrouper en trois grands ensembles homogènes. Ces grands ensembles de modes de détermination d'objectifs inducteurs de formation sont : 1) la détermination par la définition des exigences de fonctionnement des organismes, 2) la détermination par l'expression des attentes des individus et des groupes et 3) la détermination par la définition des intérêts des groupes sociaux dans les situations de travail.

Selon Barbier et Lesne (1977), l'analyse de besoins est un exercice inducteur d'objectifs, c'est-à-dire qu'elle est le point de départ à la détermination d'objectifs. Barbier et Lesne (1977) ont schématisé les différents ordres d'objectifs qui sont les objectifs généraux de nature économique et sociale, notamment les objectifs relatifs aux compétences des individus dans leurs activités qui sont inducteurs de formation, les objectifs de formation; c'est-à-dire les programmes, et finalement les objectifs pédagogiques. Barbier et Lesne (1977) partent de l'hypothèse qu'il y a analyse de besoins de formation lorsque l'étape de production d'objectifs relatifs aux compétences des individus dans leurs activités quotidiennes fait l'objet de procédures développées et volontaires.

Pennington (1980) a également procédé à une classification des modèles d'analyse de besoins. Selon Pennington (1980), l'analyse de besoins est une expression utilisée pour décrire un processus qui a trois objectifs : 1) effectuer une analyse de la clientèle, 2) identifier des domaines de demande, et 3) identifier un

écart entre une situation actuelle et désirable. Il ajoute que l'information obtenue permet d'identifier des tendances, des priorités et des besoins importants.

En outre, Pennington (1980) a recensé six groupes de modèles d'analyse de besoins de formation. Le groupe de modèles « autoaccomplissement » (*self fulfillment*) comprend les modèles d'intérêt général (*random appeal*) et les modèles d'intérêt sélectif (*selective appeal*). Les modèles d'intérêt général s'intéressent aux besoins individuels, et visent à découvrir les besoins d'un large segment de la population. Dans ce cas, les besoins sont souvent définis comme des intérêts et des désirs. Les modèles d'intérêt sélectif visent un groupe spécifique (ex : groupes professionnels, personnes âgées) et les formats des programmes à offrir ont généralement été testés au préalable auprès du groupe en question. Le deuxième, « évaluation individuelle » (*individual appraisal*), regroupe les modèles qui amènent les individus à déterminer eux-mêmes leurs besoins de formation, seuls ou avec d'autres, en utilisant des outils d'évaluation existants.

Le troisième groupe de modèles, « écarts du système » (*system discrepancy*), comprend ceux qui visent à identifier les écarts entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Dans les modèles diagnostics ou médicaux, le besoin est déterminé en comparant la situation d'une population lorsqu'elle est privée d'une ressource et la prédiction de la situation lorsqu'elle bénéficie de cette ressource. Les modèles analytiques s'appuient sur le bon jugement et la résolution de problèmes et l'accent est sur la description de la personne et l'amélioration d'une situation plutôt que sur l'élimination d'un problème. Le groupe de modèles dit démocratique, est caractérisé par la recherche d'un consensus en utilisant une technique de vote, comme la technique Delphi.

Pour Witkin (1984), qui s'est inspiré des travaux de Kaufman (1972), l'analyse des besoins est un terme générique qui désigne toute approche systématique et compréhensive dans le but de définir des priorités. S'inspirant du processus de Kaufman (1972) et de Kaufman et English (1979), Witkin (1984)

avance que l'analyse de besoins est une partie intégrale et indispensable du cycle de planification, d'implantation et d'évaluation de programme.

S'inspirant du modèle de Barbier et Lesne (1977), Bourgeois (1991) a développé une démarche opérationnelle de l'analyse des besoins de formation dans les organisations. Son analyse est le fruit de maturation de plusieurs années de consultation auprès d'organisations et vise à opérationnaliser le modèle de Barbier et Lesne (1977).

La démarche opérationnelle proposée par Bourgeois (1991) comporte trois grandes étapes : 1) le balisage institutionnel de la démarche d'analyse des besoins, 2) la production des objectifs inducteurs de formation avec chaque catégorie d'acteurs séparément et 3) la négociation intercatégorielle des objectifs inducteurs de formation.

Tout comme Kaufman (1972), Lapointe (1995) s'inspire de l'approche systémique et présente un modèle général d'une conceptanalyse de besoins avec les étapes suivantes : 1) la description de la situation désirable, 2) la description de la situation actuelle et 3) la mesure de l'écart entre la situation désirable et la situation actuelle.

Queeney (1995) abonde dans le même sens que les auteurs mentionnés ci-dessus en définissant l'analyse de besoin comme un processus visant à identifier des écarts ou des différences entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Selon Queeney (1995), l'analyse de besoins de formation peut, en plus de s'intéresser à l'écart quant aux connaissances, habiletés et performance des répondants, questionner les répondants sur les modalités de formation. Selon Queeney (1995), compte tenu du fait que les besoins de formation changent continuellement, il est souhaitable que les organisations procèdent à l'analyse de ceux-ci de façon régulière.

Cette présentation des modèles d'analyse de besoins de formation permet d'arriver à quelques constats. Tout d'abord, les auteurs (Kaufman, 1972; Barbier et Lesne, 1977; Pennington, 1980; Witkin, 1984; Bourgeois, 1991; Lapointe, 1979, 1983, 1995; Queeney, 1995) déterminent le besoin en éducation et en formation en mesurant l'écart entre une situation actuelle et une situation souhaitable ou désirable. Deuxièmement, les schémas et les processus mettent l'accent sur l'ancrage de l'exercice d'analyse de besoins de formation dans son environnement (Kaufman, 1972; Bourgeois, 1991; Lapointe, 1979, 1983, 1995) et dans le cadre du système économique et social existant (Barbier et Lesne, 1977). Les auteurs (Kaufman, 1972; Lapointe 1995) qualifient ce type d'analyse de besoins d'externe, ce qui correspond à l'analyse de besoins « dans son sens strict » de Barbier et Lesne (1977).

### **1.2.1. Notion de besoins en éducation et en formation**

Les efforts pour définir la notion de besoins en sciences humaines ont mené à la création de catégories de besoins. Nadeau (1988) les regroupe en deux : les besoins innés, qui correspondent aux besoins individuels tels que définis par Maslow (1954) (les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'actualisation de soi), et les besoins acquis, qui résultent de l'interaction de l'humain avec son environnement. Selon Nadeau (1988), les besoins en éducation et en formation correspondent aux besoins acquis puisqu'ils sont grandement déterminés par l'interaction entre le système d'éducation et son environnement et sont influencés par les valeurs de ceux qui les déterminent.

Lapointe (1979, 1983, 1995), comme Kaufman (1972), s'inspire de l'approche systémique et suggère deux types de besoins : internes et externes. Les besoins d'apprentissage de type interne répondent à la question suivante : est-ce que les apprentissages effectués par les individus inscrits à un programme d'études correspondent aux buts et objectifs de ce programme? Pour ce qui est des besoins d'apprentissage de type externe, ils répondent à la question suivante : est-ce que les buts et les objectifs des programmes sont compatibles avec les buts et les objectifs



désirés par la société? Cette conception de besoins de type externe correspond aux besoins d'apprentissage de type externe de Kaufman (1972) et de ce que Barbier et Lesne (1977) qualifient de « champs de travail et des activités quotidiennes des individus » (Lapointe, 1995).

Bourgeois (1991) précise qu'il y a besoin lorsque, implicitement ou explicitement, il y a perception de décalage entre une situation actuelle et une situation attendue. Le décalage perçu peut être de deux ordres : lorsque la situation actuelle est perçue négativement, comme problématique ou insatisfaisante, ou moins négativement, lorsque des désirs nouveaux ont fait surface et une volonté de changement par rapport à la situation actuelle, sans qu'il y ait nécessairement insatisfaction par rapport à la situation actuelle (Bourgeois, 1991).

En conclusion, la définition du besoin qui revient le plus souvent chez les auteurs du domaine de l'éducation et de la formation est celle qui le définit comme un écart entre une situation actuelle et une situation désirable (Pennington, 1980; Witkins, 1984; Bourgeois, 1991; Lapointe 1979, 1983, 1995).

### **1.3. Besoin de perfectionnement et compétences**

De façon générale, les définitions du terme « compétence » peuvent être catégorisées en deux, soit les définitions de « la » compétence, que l'on peut définir comme la capacité de réaliser une tâche, de remplir une fonction. Quant à elles, « les » compétences peuvent être définies comme des connaissances, des habiletés et des attitudes, qui lorsqu'elles sont maîtrisées amènent « la » compétence.

Les écrits sur les besoins de formation montrent que l'analyse des besoins de formation est étroitement liée à la notion de compétence, cette dernière étant d'ailleurs au cœur du regain de popularité de la formation en milieu de travail (CSÉ, 1998). En effet, la popularité récente de la notion de compétence en formation continue s'expliquerait en partie par une tentative de rapprochement entre travail et formation, la compétence étant le trait d'union entre les deux (Minet, Parlier et de

Witte, 1994; Barbier, Berton et Boru 1996; CSÉ, 1998; De Ketele, 2000). On mentionne également que la compétence se substitue de plus en plus à la notion de qualification ce qui correspondrait, en matière de formation, à une plus grande importance accordée à l'individu et à son potentiel (Minet, 1995; Bertrand, 1997; CSÉ, 1998; Bellier, 1999).

D'ailleurs Knowles (1984a, 1984b), qui place l'apprenant adulte au centre du processus de développement de programmes de formation, souligne que cette participation se traduit habituellement par l'évaluation des besoins des apprenants en termes de compétences. Knox (1986) ajoute que les adultes s'engagent dans des activités de formation principalement pour améliorer leurs compétences.

On remarque effectivement depuis le début des années 1990, autant dans le domaine de la formation que dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le recours à la notion de compétence (Barbier et al., 1996; CSÉ, 1998; Stroobants, 1998; De Ketele, 2000). En fait, la compétence prend de plus en plus de place dans la mise sur pied de système de formation (Minet, Parlier et de Witte, 1994; Ropé et Tanguy, 1994; Minet, 1995; Bridges, 1996; Bertrand, 1997; Le Boterf, 1998; Toupin, 1998; Wittorski, 1998). Le CSÉ (1998) ajoute que les spécialistes de la formation et de l'organisation du travail considèrent la compétence comme un des principes organisateurs de la formation et que l'évaluation des compétences est reconnue comme essentielle à la gestion des ressources humaines et à la formation.

Plusieurs auteurs (Barbier et Lesne, 1977; Kaufman et English, 1979; Rossett, 1987; Nadeau, 1988; Bourgeois, 1991; Minet, Parlier et de Witte, 1994; Lapointe, 1995) se sont intéressés à l'analyse des besoins de formation et la plupart d'entre eux définissent le besoin en formation comme un écart entre une situation désirable et une situation actuelle. Ils ajoutent que ces situations désirables et actuelles peuvent s'exprimer par le degré d'importance d'un ensemble de compétences. Les compétences sont alors définies comme des connaissances, des habiletés et des attitudes.

Le CSÉ (1998) avance qu'une conception de la formation continue en milieu de travail axée sur les notions de compétences suppose d'abord une évaluation de celles qui sont requises dans des situations concrètes de travail. Cette analyse doit être faite en tenant compte de la situation actuelle de travail et de celle qui est visée. L'analyse des besoins de formation suit celle des compétences, et les besoins réels de formation sont définis à partir des informations recueillies sur la situation de travail et les compétences et sont traduits en objectifs de formation. Ces objectifs ou compétences à acquérir résultent de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà acquises.

Selon Minet, Parlier et de Witte (1994), le passage entre l'analyse du métier et l'élaboration d'un programme de formation se fait en trois étapes : 1) les caractéristiques de la situation de travail et l'analyse des activités réellement exercées par les salariés titulaires de l'emploi. Ces activités se configurent en fonction des exigences et des problèmes rencontrés dans les situations de travail, mais aussi des objectifs que poursuit l'individu; 2) l'identification des compétences nécessaires à la réalisation de ces activités. Ces compétences étant structurées en fonction de chacune des grandes situations - problèmes rencontrés dans l'exercice du métier; 3) la détermination des objectifs et des contenus de formation à partir de l'analyse des écarts entre les compétences requises par l'emploi et celles possédées par le salarié.

#### **1.4. Changements dans l'offre publique de loisir dans les municipalités**

Afin de faire l'analyse de l'impact des changements sur l'offre publique de loisir dans les municipalités et sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir, nous nous sommes inspiré des catégories de changements retenues par Gagnon (1996) et qui semblent faire consensus chez la majorité des auteurs en loisir. Ces changements sont catégorisés sous les rubriques économiques et politiques, organisationnelles, technologiques, démographiques et

sociales. Nous présentons tout d'abord un bref aperçu de la situation académique et professionnelle du groupe à l'étude.

La formation initiale en loisir est donnée dans plusieurs universités et collèges canadiens (Searle et Brayley, 2000). Le baccalauréat en loisir et en récréologie est offert en français à l'Université de Moncton au Nouveau-Brunswick, à l'Université du Québec à Trois-Rivières, et à l'Université d'Ottawa. Les programmes universitaires canadiens en anglais les plus importants sont offerts à l'Université Waterloo, l'Université Dalhousie, à l'Université de l'Alberta et à l'Université Acadia (Searle et Brayley, 2000). On y retrouve des spécialisations en administration du loisir, en loisir thérapeutique et en loisir et parcs. La plupart des programmes de baccalauréat sont d'une durée de quatre ans et comprennent un stage d'un semestre, et les programmes collégiaux sont d'une durée de deux ans. (Searle et Braylay, 2000).

Pour ce qui est de la situation professionnelle des travailleurs en loisir des services municipaux du Nouveau-Brunswick, la majorité d'entre eux sont membres d'associations quasi professionnelles qui ne sont pas à connotation syndicale. Ces associations agissent entre autres comme porte-parole de leurs membres et proposent des activités de perfectionnement. Il n'y a pas de loi régissant ce groupe de travailleurs quant à la formation requise pour occuper un poste au sein des services municipaux de loisir. Pour ce qui est du Québec, Pronovost (1997) affirme que l'accès au marché de l'emploi en loisir s'est fait comme tout nouveau secteur de travail, on est a accédé avec ou sans formation spécialisée mais qu'aujourd'hui une hiérarchisation des fonctions et des responsabilités se manifeste selon les degrés de formation.

En ce qui a trait aux tâches des travailleurs en loisir des services municipaux du Nouveau-Brunswick, Roussel et Couturier (1995) en ont en inventorié 69 qu'ils ont regroupées en six catégories, soit l'administration générale, la gestion financière, la gestion de la programmation et des services, la gestion des installations et des sites récréatifs, la gestion des ressources humaines et la

communication et relations publiques. Pronovost (1997) souligne que les tâches et les fonctions des travailleurs en loisir sont d'ordre administratif, gestionnaire et bureaucratique, tributaires d'un modèle gestionnaire d'intervention, et ce, malgré des préoccupations manifestes de développement communautaire, d'animation et de soutien.

#### **1.4.1. Changements économiques et politiques**

Nos lectures ont révélé que les changements économiques et politiques ont un impact considérable sur l'offre publique de loisir dans les municipalités. En ce qui a trait aux dépenses gouvernementales, Kraus (2000, 2001), à l'instar de Searle et Brayley (2000) et de Gagnon (1996), fait état de l'amplification de la crise financière des pouvoirs publics et de la rationalisation des dépenses publiques. Les membres de l'AQLM ont fait le même constat lors de la consultation tenue en 2000 en vue de l'élaboration d'une politique du loisir au Québec à l'intention du monde municipal. En effet, selon l'AQLM et le LLVC (2001), le recul de l'État providence est un des facteurs économiques susceptibles d'influencer la pratique du loisir.

En effet, il est généralement reconnu que les années 1990 et le début des années 2000 sont des périodes de compressions et de rationalisation des dépenses gouvernementales et que cette rationalisation des dépenses a eu un impact important sur le loisir municipal. Elle a entre autres amené les municipalités à rechercher de nouvelles sources de revenus et à repenser l'organisation de l'offre des programmes et des services de loisir (Kraus, 2000; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2001). Selon Kraus (2000, 2001), cette rationalisation des dépenses, en plus de forcer les municipalités à augmenter les frais d'utilisateur, a aussi amené les services municipaux de loisir à revoir leur approche de gestion. En effet, de plus en plus de services municipaux de loisir ont opté pour une approche entrepreneuriale axée sur un marketing des services et programmes, et sur la planification stratégique, cette dernière étant mieux adaptée à un environnement en perpétuel changement (Kraus, 2000, 2001).

Un autre impact de la rationalisation budgétaire est la signature d'ententes de partenariats avec le secteur privé pour la construction et l'opération d'équipements majeurs (aréna, piscine) (Slack, 1999; Kraus, 2000). Ce partenariat avec le secteur privé, devient aussi une façon pour bien des municipalités de pallier les effets de la rationalisation budgétaire et de financer des programmes et des équipements qu'elles pourraient difficilement offrir autrement (Searle et Brayley, 2000).

Il faut cependant préciser que cette rationalisation des dépenses n'affecte pas tous les services municipaux de loisir. Kraus (2000) mentionne que les municipalités et les quartiers les plus pauvres sont plus affectés, car ils ne peuvent se permettre d'imposer une tarification à une clientèle économiquement défavorisée.

Ce manque de revenu des municipalités a eu comme conséquence un regroupement des services afin d'offrir des équipements et des programmes qu'ils ne pourraient s'offrir seuls. C'est ce que Gagnon (1996) a qualifié d'intermunicipalisation et de régionalisation.

Les compressions budgétaires, le recours aux partenariats et à une approche de gestion axée sur l'entrepreneuriat et le marketing des services posent plusieurs problèmes. D'une part, on peut se demander si les travailleurs des services municipaux de loisir ont les connaissances et les habiletés pour s'adapter à cette nouvelle approche de gestion. D'autre part, on peut assister à une augmentation des coûts d'inscription, limitant ainsi la participation aux activités de loisir de certains groupes.

#### **1.4.2. Changements organisationnels**

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, la rationalisation des dépenses publiques a donné lieu à un ajustement quant à la gestion des services municipaux de loisir, notamment une approche axée sur le marketing, et une

augmentation des frais d'inscription et d'utilisation des équipements (Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2000, 2001). Searle et Brayley (2000) avancent que les limites fiscales des municipalités les obligeront à revoir leur système de livraison de services et leur structure organisationnelle, dans une recherche constante d'efficacité. Cependant, cette rationalisation budgétaire ne s'est pas nécessairement traduite par une diminution des services publics. Des impératifs économiques et sociaux ont fait en sorte que la municipalité s'implique dans le domaine de la culture et du récréotourisme (Gagnon, 1996; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2000, 2001). D'ailleurs, la culture et le tourisme sont mentionnés comme de nouvelles aires d'intervention des services communautaires de loisir proposées par l'AQLM et le LLVC (2001) dans son ébauche de politique du loisir municipal. Gagnon (1996) soulignait que cette implication des services municipaux de loisir dans le secteur récréotouristique et de la culture se faisait surtout par un soutien à l'organisation de fêtes populaires, de festivals et d'événements touristiques.

Le soutien aux organismes communautaires de toutes les sphères d'activité est un des changements organisationnels des services municipaux de loisir. Les organismes sans but lucratif (OSBL), qui comptent sur le travail de nombreux bénévoles, jouent un rôle essentiel dans l'offre de services et d'activités de loisir dans toutes les communautés canadiennes.

Selon l'AQLM et le LLVC (2001), ces nombreux bénévoles qui assurent l'offre d'activités diverses de loisir ont besoin « d'un soutien permanent, d'un encadrement adapté et d'une formation continue » (p. 35). En effet, les services municipaux de loisir sont maintenant appelés à jouer un rôle de facilitateur dans une nouvelle ère de partenariat avec les citoyens et les organismes communautaires (Gagnon, 1996; Pronovost, 1997; Burton et Glover, 1999; Torkildsen, 1999; AQLM et LLVC, 2001) et les travailleurs en loisir sont de plus en plus perçus comme des agents de changement communautaire (Jarvi et Wegner, 2001).

Un examen des descriptions de tâches de trois municipalités du Nouveau-Brunswick a permis de constater que de nouvelles fonctions et tâches se sont

ajoutées à celles inventoriées par Roussel et Couturier (1995). C'est notamment le cas pour ce qui est du développement touristique et du développement sociocommunautaire. Pour certaines municipalités plus peuplées, ces nouvelles fonctions et tâches ont amené la création de postes d'agent communautaire en tourisme et en développement communautaire, alors que dans les municipalités moins bien nanties financièrement, cela a eu pour effet d'augmenter les responsabilités du personnel déjà en place. Ces tâches sont réparties dans des postes de direction du service et de coordination des secteurs et des programmes. Par exemple, les villages et les villes peuvent avoir un directeur qui assume la plupart de ces tâches alors que dans certaines cités, un directeur et des responsables de secteur (ex : arts et culture, sport, équipements, tourisme) se partagent les tâches.

### **1.4.3. Changements technologiques**

Les changements technologiques ont un impact considérable sur tous les aspects de notre vie quotidienne, que ce soit au travail ou dans nos loisirs. Selon Kraus (2000), il existe trois impacts des nouvelles technologies sur le loisir : 1) l'utilisation des nouvelles technologies dans la gestion des services de loisir, 2) l'émergence de nouvelles formes de loisir; 3) l'impact sur le temps libre de nouveaux types d'emplois. À ce sujet, Pronovost (1997) mentionne qu'on a parfois l'impression que le champ du loisir est encore à l'âge de pierre en matière de techniques modernes de communication et d'information. Selon Kraus (2000), les nouvelles avancées technologiques ont eu un impact considérable sur les services de loisir; les ordinateurs sont utilisés à tous les niveaux du développement et de l'implantation des programmes, de l'analyse de marché à la préparation d'horaire et aux fins d'inscriptions.

Pour ce qui est des nouvelles formes de loisir, les consoles de jeux vidéo, Internet, l'avènement des nouvelles chaînes de télévision, sont toutes des activités qui occupent de plus en plus de temps libre chez les jeunes et les moins jeunes. En effet, les Canadiens à revenu faible comme ceux à revenu élevé passent la majorité de leur temps de loisir à regarder la télévision mais à des degrés différents (82



minutes par jour chez les personnes à revenu élevé, contre 182 chez les personnes à revenu faible). En 2000, 82 % des parents ont déclaré que leurs enfants d'âge scolaire utilisaient Internet, l'école étant le point d'accès le plus fréquent (71 %), tandis que 45 % des enfants y accèdent à la maison (Clark, 2001). L'usage du courriel constitue l'activité la plus courante sur Internet chez les jeunes Canadiens (71 %) (Rotterman, 2001). Pour ce qui est des ménages, 64 % des 12,3 millions de ménages canadiens comptaient au moins un membre utilisant régulièrement Internet, et ce à différents endroits soit à l'école, à la maison ou à d'autres endroits (Statistique Canada, 2004a).

En plus d'une augmentation des heures de travail pour certains, les changements technologiques ont eu un impact sur les types d'emploi. Selon Kraus (2001), les changements technologiques ont contribué à rendre les emplois de plus en plus précaires, affectant ainsi la capacité des individus à vivre une vie de loisir riche.

#### **1.4.4. Changements démographiques**

Dans sa vision de l'intervention municipale en matière de loisir au seuil de l'an 2000, Gagnon (1996), un peu dans la même veine que Kelly (1996), signale que les changements démographiques ont trait à la diminution du poids démographique des jeunes, à l'augmentation du poids démographique des aînés et à l'augmentation du poids démographique des immigrants. Kraus (2000), dans son sommaire des résultats du sondage auprès des 195 éducateurs en loisir d'universités américaines et canadiennes, mentionne qu'un des défis les plus importants est de desservir une société de plus en plus diversifiée, notamment au chapitre de l'âge.

L'augmentation du poids démographique des aînés, surtout l'impact du groupe des « baby-boomers », est probablement le changement démographique qui retient le plus l'attention. Foot (1999), dans son best-seller sur les « baby-boomers », fait un inventaire des activités populaires et en vient à la conclusion que les changements démographiques, particulièrement l'influence de ce groupe, sont à

l'origine des changements des activités populaires. Selon Foot (1999), des activités comme le golf, le bénévolat, l'ornithologie, la marche et les jeux de hasard connaîtront une augmentation de participation. Selon Searle et Brayley (2000), l'impact des « baby-boomers » se traduira par plus de bénévolat, des horaires plus flexibles et de nouvelles activités. Foot (1999) et Gagnon (1996) ajoutent que les « baby-boomers » qui arrivent à la retraite auront plus de temps libre, seront plus scolarisés, et pourront être plus exigeants en matière de loisir.

Selon Gagnon (1996) et Searle et Brayley (2000), ces changements impliquent une connaissance des caractéristiques et des besoins d'une population vieillissante et diversifiée, et de leurs besoins en matière de programmes et d'installations, alors qu'on sait que dans les services municipaux de loisir, la tradition veut que les équipements et les programmes soient planifiés en fonction des personnes de moins de 45 ans.

#### **1.4.5. Changements sociaux**

La famille est certes une des institutions qui connaît des transformations importantes dans la société d'aujourd'hui. Ces changements retiennent l'attention de plusieurs chercheurs en loisir (Gagnon et Blackburn, 1995; Kelly, 1996; Pronovost, 1997; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2000; AQLM et LLVC, 2001). Les changements soulevés par ceux-ci sont l'augmentation du nombre de familles monoparentales avec une femme comme parent, la diminution du nombre d'enfants par famille, la diminution du nombre de mariages, l'augmentation des unions de fait et l'augmentation des femmes mères de famille sur le marché du travail. Par exemple, les familles monoparentales ayant à leur tête une femme sont actuellement plus de quatre fois plus nombreuses que celles où l'homme est chef (Milan, 2000). Malgré le fait que les mères seules soient de plus en plus acceptées, bon nombre de ces femmes et leurs enfants seront défavorisés sur le plan économique (Milan, 2000). Selon Statistique Canada (2004b), les familles monoparentales avec une femme à leur tête ont affiché, comparativement aux autres types de familles, les taux de faible revenu les plus élevés (35,6 %). D'ailleurs, Gagnon et Blackburn

(1995) et Searle et Brayley (2000) rapportent que ces nouveaux modèles familiaux sont souvent associés à l'augmentation de problèmes sociaux comme l'appauvrissement, avec tout ce que cela implique comme conséquences.

L'impact de ces changements sur les services municipaux de loisir touche l'accessibilité des activités et des programmes pour les clientèles défavorisées. Les travailleurs en loisir devront rendre les programmes de loisir accessibles à tous, par le biais de programmes de subventions provinciales et fédérales, ou en créant des partenariats avec le secteur privé.

La problématique de la répartition du temps de loisir par opposition au temps de travail occupe également une place importante dans la littérature en loisir. En effet, malgré les avancées technologiques devant prétendument amener une diminution des heures de travail et une augmentation du temps de loisir, force est de constater que le travail occupe de plus en plus de temps dans nos vies. C'est du moins ce qui ressort des dernières études de Statistique Canada qui montrent que les Canadiens et les Américains travaillent plus d'heures aujourd'hui qu'en 1979 (Heisz et LaRoche-Côté, 2003). Pour ce qui est du Canada, pour la période de 1979 à 2000, les heures travaillées ont augmenté de 5,8 %, la plus grande augmentation étant pour la période de 1979 à 1989. Aux États-Unis, pour la période de 1979 à 2000, la moyenne des heures travaillées a augmenté de 13,8 % (Heisz et LaRoche-Côté, 2003).

Cette augmentation ne va pas sans conséquences. Une conséquence que l'on peut associer au temps consacré au travail est le sentiment de stress ressenti par les Canadiens (Zuzanek et Smale, 1997) et les Américains (Robinson et Godbey, 1997). Les données du dernier recensement de Statistique Canada de 1998 viennent confirmer ce sentiment de stress, alors qu'une majorité de Canadiens se sentent bousculés par le temps. Ce phénomène est particulièrement présent chez ceux dont le revenu est élevé, mais est aussi présent chez ceux à faible revenu (Williams, 2002). Avec 34 % des Canadiens l'indiquant comme source de stress, le manque de temps ou la charge excessive de travail sont les plus fréquemment évoqués

(Williams, 2003). Les travailleurs autonomes (37 %) et les travailleurs à temps plein (40 %) sont les deux groupes les plus touchés par le manque de temps ou la charge excessive de travail (Williams, 2003). Silver et Crompton (2002) témoignent de ce manque de temps libre, alors que la fin de semaine, temps qui fut longtemps réservé pour la relaxation et le loisir, est de plus en plus occupée par le travail rémunéré et non rémunéré. Les longues heures de travail, c'est-à-dire dépassant la semaine de travail normale (35 à 40 heures), peuvent inciter les gens à prendre du poids et à consommer de l'alcool et du tabac (Shields, 2000).

La grande majorité des auteurs s'intéressant aux tendances et aux changements qui ont un impact sur le loisir s'entendent pour dire que le phénomène de pauvreté est très important (Gagnon, 1996; Kelly et Freysinger, 2000; Searle et Brayley, 2000; l'AQLM et LLVC, 2001; Kraus, 2001).

Gagnon (1996), Kraus (2000) et Searle et Brayley, (2000) soulignent l'impact de l'accroissement des inégalités socio-économiques et la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs et affirment que les intervenants en loisir devraient collaborer avec tous les acteurs sociaux pour mieux desservir les populations à risque. D'ailleurs, selon Searle et Brayley (2000) et Kraus (2001), les différences en termes d'opportunités de loisir entre les riches et les pauvres sont de plus en plus évidentes. En effet, une consultation menée en 2000 auprès des membres de l'AQLM a permis de souligner que l'insécurité économique et la pauvreté sont des facteurs susceptibles de diminuer la pratique du loisir (l'AQLM et le LLVC, 2001).

#### **1.4.6. Conclusion**

L'impact des changements sur l'offre publique de loisir dans les municipalités se fait sentir de plusieurs façons. On assiste à une rationalisation des dépenses publiques sans pour autant que l'on diminue les services offerts. Les municipalités ont donc dû repenser la gestion des services municipaux de loisir, notamment en ce qui a trait au financement des services offerts. En effet, les

services municipaux de loisir ont adopté une approche de gestion axée sur l'esprit d'entreprise et sur le marketing. L'implication dans le secteur du tourisme, les partenariats avec le secteur privé, la recherche de subventions, qui sont tous des moyens de financer les programmes et les équipements, en sont des exemples. Ils ont également souvent le mandat de desservir les populations les plus vulnérables dans un contexte de rationalisation.

Comme pour la plupart des milieux de travail, celui des services municipaux de loisir a été touché par l'arrivée de nouvelles technologies et celles-ci ont aussi grandement influencé la pratique du loisir. Les changements démographiques ont modifié les pratiques de loisir, les types d'équipements utilisés et la planification des équipements et des programmes de loisir. Les changements sociaux, notamment les nouveaux types de famille, le phénomène de pauvreté et la relation temps de travail - temps de loisir ont eu un impact sur les loisirs.

Tous ces changements ont un impact sur les services municipaux de loisir, notamment sur les fonctions et tâches des travailleurs en loisir de ces services. Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick sont directement affectés par ces changements. L'adaptation de l'offre de formation devrait se faire en fonction de ces besoins qui demeurent très mal connus.

### **1.5. Problème spécifique et question de recherche**

L'offre publique de service de loisir dans les municipalités canadiennes est considérée comme un aspect fondamental de la vie communautaire (Searle et Brayley, 2000; AQLM, et LLCV, 2001). Les changements qui se sont produits au cours des dix dernières années dans l'environnement de travail des travailleuses et des travailleurs des services municipaux de loisir ont manifestement changé leurs rôles, leurs fonctions et leurs tâches, faisant en sorte que les compétences requises changent et évoluent. Ils peuvent donc ne plus maîtriser les compétences nécessaires pour accomplir ces fonctions et ces tâches, surtout si des activités de

formation ne sont pas offertes, ou si ces activités sont inadéquates ou ne répondent pas à leurs besoins de perfectionnement.

Bien que les études de besoins réalisées jusqu'à présent identifient un certain nombre de compétences considérées comme importantes, aucune n'a sollicité l'opinion des travailleurs quant aux compétences requises, se limitant à mesurer l'intérêt pour une formation. De plus, les auteurs (Lord et Couturier, 1991; l'ATLNB, 1997) des études subséquentes se sont inspirés des éléments de l'étude de Ouellette et Vienneau (1987) pour préparer leur liste d'éléments. L'étude de Ouellette et Vienneau (1987) date de près de vingt ans et s'adressait aux travailleurs de tous les champs d'intervention. Il n'existe donc pas, à notre connaissance, d'étude traitant exclusivement des besoins de perfectionnement et des compétences des travailleurs des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

Dans ce contexte, le perfectionnement continu prend une importance pour le développement de compétences professionnelles. La présente étude tentera de mieux connaître ce phénomène et de répondre à la question suivante :

**Quels sont les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir dans l'exercice de leurs fonctions au sein des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick?**

Cette question générale soulève à son tour deux sous-questions spécifiques :

1. Quelle est la perception des travailleurs en loisir quant à leur niveau de maîtrise actuelle des compétences professionnelles?
2. Quelle est la perception des travailleurs en loisir quant à leur niveau de maîtrise désirable des compétences professionnelles?

## 1.6. Définition des termes

Nous verrons, dans les paragraphes qui suivent, la définition des termes de notre étude, et ce, compte tenu de la question de recherche.

### 1.6.1. Perfectionnement

De manière générale, le perfectionnement est défini comme l' « ensemble d'activités d'apprentissage susceptibles de permettre à l'individu de s'adapter à l'évolution de sa tâche » (Legendre, 2005, p.1028). Comme le stipule cette définition, il peut s'agir d'activités d'apprentissage et de formation de plusieurs types (instituée ou non instituée). Même si son utilisation récente est moins fréquente, nous avons préféré le terme perfectionnement à celui de formation continue, puisque qu'il semble s'appliquer précisément à une formation dans le but de s'adapter à des changements reliés à un emploi.

### 1.6.2. Besoin de perfectionnement

Le besoin en éducation et en formation est défini comme « un écart entre une situation souhaitée, désirée, idéale et une situation actuelle, observée » (Nadeau, 1988, p. 179). Lapointe (1995) définit le besoin comme un écart entre une situation désirable (ce qui devrait être) et une situation actuelle (ce qui est). Nous nous inspirons donc des définitions de Nadeau (1998) et de Lapointe (1995) et définissons dans le cadre de cette étude le besoin de perfectionnement comme « un écart entre une situation désirable (la maîtrise désirable d'un ensemble de compétences) et une situation actuelle (la maîtrise actuelle des compétences) ».

### 1.6.3. Loisir

La plupart des ouvrages de base sur le loisir proposent trois concepts pour définir le loisir, soit le temps, l'activité et l'état d'esprit. D'ailleurs, Kelly (1996), suite à une revue des définitions existantes, propose une définition qui englobe ces

trois concepts : « Leisure is the quality of activity defined by relative freedom and intrinsic motivation » (p. 22), et reprise par Pronovost (1997) : « le loisir est une activité choisie dans une relative liberté et recherchée pour la qualité de la satisfaction qu'elle procure » (p. 5).

Le sociologue Joffre Dumazedier (1962) a grandement contribué à la compréhension du phénomène du loisir. Ce dernier a agi comme pionnier dans la recherche en loisir principalement dans le monde francophone, exerçant également une influence sur les auteurs anglo-saxons. Sa définition du loisir est la suivante :

Le loisir est un ensemble d'occupations auxquelles l'individu peut s'adonner de plein gré, soit pour se reposer, soit pour se divertir, soit pour développer son information ou sa formation désintéressée, sa participation sociale volontaire ou sa libre capacité créatrice après s'être dégagé de ses obligations professionnelles, familiales et sociales. (p. 29)

Quelques années plus tard, Dumazedier (1974), suite à un examen des définitions courantes du loisir en sociologie précise :

Nous croyons à la fois plus valide et opératoire d'affecter le mot loisir au seul contenu du temps orienté vers la réalisation de la personne comme fin dernière. Ce temps est octroyé à l'individu par la société lorsque ce dernier s'est acquitté de ses obligations professionnelles, familiales, sociospirituelles et sociopolitiques. (p.93)

Nous définirons, dans le cadre de la présente recherche, le loisir comme « toutes activités que la personne fait de son plein gré en dehors des obligations professionnelles, familiales, et sociales et ayant comme objectif sa réalisation personnelle ».

#### **1.6.4. Travailleur en loisir**

Peu de définitions de travailleur en loisir existent dans les écrits. La seule que nous ayons trouvée est celle de l'ATLNB (2003) qui définit le travailleur en loisir comme « toute personne occupant un emploi régulier à temps complet ou à



temps partiel en loisir, et/ou possédant une formation postsecondaire en loisir » (ATLNB, 2003).

Cette définition quoique très large nous apparaît convenable, mais exclut plusieurs travailleurs en loisir qui œuvrent présentement dans le domaine sans pour autant posséder de formation postsecondaire en loisir. C'est pourquoi nous préférons dans le cadre de notre recherche la définition suivante : toute personne œuvrant dans le domaine du loisir municipal dans des fonctions de gestion ou d'animation.

Nous avons choisi le terme de travailleur en loisir pour notre étude pour deux raisons. D'une part, son utilisation par les auteurs du domaine (Nolin et Disant, 1997; Pronovost, 1997) s'intéressant à notre problématique, et d'autre part, parce qu'il englobe les différents types de poste (directeur du service, agent communautaire, animateur) que l'on retrouve dans les services municipaux de loisir. C'est donc pour cette raison que des termes plus spécifiques tels que administrateur ou gestionnaire n'ont pas été retenus. Pour ce qui concerne le terme professionnel en loisir qui est utilisé dans certains ouvrages, il présume une appartenance à un ordre professionnel, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour ce qui est du groupe à l'étude.

### **1.7. Objectifs de la recherche**

L'objectif de la recherche est d'identifier les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

Deux sous-objectifs découlent de cet objectif principal. Nous voulons d'une part, mesurer la perception de maîtrise désirable des compétences par les travailleurs en loisir, et d'autre part, la perception de maîtrise actuelle des compétences par ce même groupe.

## 1.8. Utilité de la recherche

Il existe plusieurs raisons justifiant une étude sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Les changements organisationnels observés au cours des dernières années, notamment en ce qui concerne les fonctions et les tâches des travailleurs en loisir, les changements dans les temps de travail et de loisir, dans les types d'activités pratiquées et dans les nouvelles technologies, ainsi que les tendances démographiques et le contexte économique, nous portent à croire que notre étude est à point nommé.

Pour la recherche, cette étude a permis d'obtenir de l'information nouvelle sur la population visée, principalement en ce qui a trait à ses besoins de perfectionnement et aussi par rapport à sa perception de maîtrise actuelle et désirable d'un ensemble de compétences. Nous avons également une meilleure connaissance des modalités de perfectionnement préférées du groupe à l'étude. La validation de l'instrument de recherche développé pourra également servir à d'autres chercheurs dans le cadre d'études similaires.

Pour la pratique, l'étude sera utile à plusieurs groupes, dont les associations professionnelles en loisir, ou d'autres domaines, intéressés à mettre sur pied des sessions de formation axées sur le développement des compétences requises. Les résultats de cette étude permettront aussi aux municipalités d'offrir des occasions de formation qui répondent aux besoins de leurs employés et qui tiennent compte des exigences du marché du travail.

L'originalité de cette étude repose sur le fait qu'il s'agirait d'une première sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir anglophones et francophones des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

La présente étude s'intéresse donc aux besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir, dans une optique de répondre à leurs besoins de perfectionnement continu. Elle s'inscrit dans le courant de recherche qui s'intéresse à l'individu dans son apprentissage et au rapprochement entre emploi et formation.

CHAPITRE 2  
RECENSION DES ÉCRITS

## **2.1. Besoins de perfectionnement et compétences des travailleurs en loisir**

L'étude des besoins de perfectionnement est un domaine de recherche en éducation des adultes et en formation qui compte parmi les plus intéressants. En effet, la connaissance précise et ciblée permet de planifier des activités de perfectionnement sur mesure, c'est-à-dire adaptées aux besoins exprimés par les participants. Dans ce chapitre nous analyserons les écrits sur les besoins de perfectionnement selon dix catégories comme par exemple l'administration, le développement de programmes, ou la gestion du sport.

### **2.1.1. Besoins de perfectionnement en administration du loisir**

Les ouvrages traitant de l'administration du loisir public abordent en général les fonctions de gestion habituellement exercées dans les services municipaux de loisir. Torkildsen (1999) en présente sept qui touchent principalement à la conceptualisation d'une mission et d'une stratégie de marketing, à l'établissement d'objectifs, à l'établissement d'une structure de fonctionnement, au recrutement, à la formation et au développement du personnel, à la mise en place d'un plan, d'un programme, au soutien et à la motivation des employés, et à l'évaluation des résultats.

Une des rares études, avec celle de Nolin et Disant (1997) au Québec, uniquement consacrée aux travailleurs en loisir des services municipaux du Canada, soit celle de Smale et Frisby (1992), aborde les besoins de perfectionnement et les compétences par rapport aux activités de gestion des travailleurs. Les autres études réalisées auprès de travailleurs de plusieurs secteurs d'intervention (Ouellette et Vienneau, 1987; Lord et Couturier, 1991; l'ATLNB, 1997) ont toutes une catégorie de compétences ayant trait à la gestion ou à l'administration.

Nolin et Disant (1997), dans leur évaluation des besoins de perfectionnement des travailleurs et des travailleuses en loisir au niveau municipal au Québec, ont dénoté un fort besoin de perfectionnement en ce qui a trait au

fonctionnement d'un service de loisir municipal. En fait, huit des 25 besoins de perfectionnement les plus importants touchent à cet aspect. Il s'agit de la planification stratégique, de l'approche client, des outils informatiques, de la planification et l'organisation du travail, de la planification budgétaire, de la concertation, de la publicité et la promotion, et de la gestion des conflits.

Smale et Frisby (1992) se questionnent sur le niveau d'implication des travailleurs en loisir par rapport à certaines compétences de gestion. Cette étude quantitative, effectuée au moyen de questionnaires auprès de 315 travailleurs de services municipaux de loisir de l'Ontario, comprenait 31 compétences regroupées en quatre catégories. L'étude révèle une implication dans les catégories suivantes, et ce, en ordre décroissant d'importance : 1) la planification, 2) l'organisation, 3) l'influence et 4) le contrôle. Smale et Frisby (1992) voulaient aussi mesurer les différences entre les gestionnaires impliqués à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle, soit les gestionnaires seniors, les gestionnaires de secteurs, les gestionnaires de première ligne et les animateurs.

Afthinos (1993), dans son étude par questionnaire auprès de 132 gestionnaires du programme *Sport for all* en Grèce, voulait identifier les compétences importantes et l'intérêt de formation par rapport à 115 compétences dans 11 champs d'études. Afthinos (1993) voulait également vérifier s'il existait des différences entre les administrations locales et nationales, et entre les municipalités de tailles différentes. On retrouve les techniques de gestion parmi les compétences considérées comme les plus importantes au niveau national. Les gestionnaires des municipalités de grande et de moyenne tailles perçoivent aussi les techniques de gestion comme importantes.

Ouellette et Vienneau (1987), qui ont été les premiers à réaliser une étude sur les besoins de formation auprès des travailleurs en loisir francophones et anglophones du Nouveau-Brunswick, ont identifié, à partir d'une revue de la littérature, 50 compétences qu'ils ont regroupées en six catégories. Ces catégories sont : la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les techniques

d'administration, la planification et la programmation, les groupes d'âges / les groupes spéciaux et les installations récréatives. Les compétences furent ensuite validées par un échantillon de cinq personnes. Les 144 répondants faisaient partie des secteurs d'intervention municipal (37 %), institutionnel (37 %), et gouvernemental (13 %). L'étude de Ouellette et Vienneau (1987) a montré un besoin de formation dans les techniques administratives, alors que cette catégorie de compétences est arrivée au deuxième rang, et au troisième rang dans l'étude de Lord et Couturier (1991).

Lord et Couturier (1991) se sont inspirés de l'étude de Ouellette et Vienneau (1987) et ont réalisé une étude de besoins en reprenant les mêmes catégories de compétences, avec en plus une catégorie « informatique ». Le questionnaire a été soumis à 34 travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick, dont 47 % provenaient du secteur municipal.

L'étude de Lord et Couturier (1991) rapporte que les priorités en termes de cours de formation sont en ordre décroissant d'importance : l'approche marketing en loisir, le recrutement des bénévoles, les études de besoins, l'évaluation des programmes, la motivation des bénévoles, l'entretien des installations récréatives, le plan quinquennal, la planification des installations, la gestion du temps et les techniques d'entrevues. Pour ce qui est des catégories de compétences, les besoins de formation étaient en ordre décroissant d'importance : la gestion des ressources humaines, la planification et la programmation, les techniques administratives, les installations récréatives, l'informatique, les groupes d'âges / groupes spéciaux et la gestion financière.

Blinn (1977) s'est intéressé à la préparation professionnelle des directeurs de services municipaux de loisir aux États-Unis. Un questionnaire a été soumis à 180 directeurs dans le but de regrouper en champs de compétences les tâches recensées et d'en connaître la fréquence et l'importance. Blinn (1977) a identifié 150 tâches qu'il a regroupées en neuf catégories de compétences. L'administration est considérée comme importante puisque la catégorie « budget et finance » est au

premier rang. Blinn (1977) conclut qu'on devrait inclure tous les champs de compétences dans les programmes de préparation professionnelle et que la communication entre les collègues, les universités et les services de loisir municipaux devrait être améliorée.

Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), dans leur étude de cas auprès de 20 employés du service de loisir d'Oakville, en Ontario, ont mesuré, à l'aide d'un questionnaire, quelles étaient les compétences importantes et la maîtrise de celles-ci par les gestionnaires dudit service. L'étude révélait que les quatre catégories de gestion étaient, en ordre d'importance : 1) le contrôle, 2) l'organisation, 3) la direction, 4) la planification.

La thèse de doctorat de Bryan-Wunner (1991) avait comme objectif d'identifier les compétences requises par les professionnels en loisir à leur entrée sur le marché du travail. L'utilisation de la technique Delphi a permis d'identifier 116 compétences regroupées en neuf catégories dont l'administration du loisir. Cette étude a démontré des différences dans la perception de l'importance des compétences entre les administrateurs, les superviseurs et les animateurs. Les résultats de l'étude de Bryan-Wunner (1991) suggèrent également que le niveau de scolarité a une influence sur la perception de l'importance des compétences, c'est-à-dire que certaines compétences sont nécessaires pour certains types d'emplois et que les compétences à acquérir diffèrent selon l'étape de carrière. Son étude révèle aussi que les répondants plus enclins à l'auto apprentissage ont des scores plus élevés pour ce qui est de l'importance des compétences.

### **2.1.2. Besoins de perfectionnement en développement de programmes**

Un grand nombre d'ouvrages en loisir font état de l'importance du développement de programmes pour ce qui est des agences de loisir du secteur public (Farrell et Lundegren, 1991; Rossman, 1995; DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999). Le développement et la gestion de programmes font appel à des compétences en résolution de problème, en planification, en budgétisation, en



relations publiques, en gestion du risque, en supervision, et en évaluation (DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999).

Plusieurs études (Henderson, 1982; Ouellette et Vienneau, 1987; Lord et Couturier, 1991; Smale et Frisby, 1992; Afthinos, 1993; l'ATLNB, 1997; Nolin et Disant, 1997) ont conclu à un besoin de perfectionnement en développement de programmes de loisir.

Henderson (1982) s'est intéressé aux besoins de formation continue de 830 professionnels en loisir de plusieurs domaines d'intervention provenant de l'État du Wisconsin, aux États-Unis. Parmi les dix besoins de formation les plus importants, quatre avaient trait à la programmation, soit « la programmation innovatrice », « l'évaluation des programmes », « les programmes et les groupes spéciaux » et « les nouveautés en programmation ».

Pour ce qui est de l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), la catégorie « programmation » est venue au troisième rang sur six, en matière de besoins de formation, et elle était au deuxième rang dans l'étude de Lord et Couturier (1991). L'évaluation des programmes a pris le quatrième rang sur un total de 61 compétences dans l'étude de Lord et Couturier (1991).

Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), les compétences en développement de programmes sont au 12<sup>e</sup> rang d'importance sur 31 compétences. Pour ce qui est de l'étude d'Afthinos (1993), les compétences en techniques de développement de programmes sont considérées comme importantes pour les gestionnaires de municipalités de moyenne et de grande tailles.

Dans l'étude de Blinn (1977), les catégories « implantation de programmes » et « organisation et supervision de programmes » sont parmi les plus importantes. Selon Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), la programmation a une importance relativement moins grande alors qu'elle se situe au 15<sup>e</sup> rang sur 22 compétences.

Caneday (1981) a mené une analyse comparative des contenus de cours de programmes de baccalauréat en loisir et a examiné les compétences et connaissances requises pour œuvrer dans les services municipaux de loisir. L'étude a été menée auprès de 50 directeurs de services municipaux de loisir et auprès de 36 formateurs à l'emploi de collèges et d'universités de la région des Grands lacs, aux États-Unis, qui comprend les états de l'Ohio, du Michigan, de l'Indiana, de l'Illinois, du Wisconsin et du Minnesota. Les formateurs et les praticiens soulignent l'importance des cours qui permettent l'acquisition de connaissances et de compétences en programmation.

La perception des formateurs, des praticiens ainsi que des diplômés de l'Université de *North Carolina* quant au niveau d'importance de facteurs de compétences pour obtenir un emploi en loisir a été l'objet de l'étude de Pickerill (1984). Plus spécifiquement, les objectifs étaient de mesurer l'importance des qualités personnelles, des cours et du stage en vue de l'obtention d'un emploi. La compréhension des principes de programmation est la compétence considérée comme la plus importante par les trois groupes.

L'ATLNB a mené, en 1997, une étude de besoins de formation auprès de ses membres. Les compétences étaient similaires, à quelques exceptions près, à celles de l'étude de Ouellette et Vienneau (1987). L'ATLNB (1997) avait regroupé les compétences en six catégories, soit la gestion des ressources humaines, la gestion des installations et des sites récréatifs, la gestion des ressources financières, la gestion de la programmation et des services, l'administration générale et l'informatique. Le questionnaire a été soumis à 43 travailleurs principalement du domaine municipal (41,5 %). La programmation faisait partie des besoins de formation importants puisque le marketing des programmes de loisir (1<sup>er</sup> rang), les programmes de loisir pour adolescents (5<sup>e</sup> rang), l'évaluation des programmes de loisir (8<sup>e</sup> rang) et les programmes de loisir pour les jeunes (10<sup>e</sup> rang) figurent parmi les dix premiers sur un total de 74 compétences.

Certains besoins de perfectionnement importants de l'étude de Nolin et Disant (1997) se rapprochent du développement de programmes. Il s'agit de l'intervention auprès des adolescents (5<sup>e</sup> rang sur 132) et de l'intervention auprès des familles (7<sup>e</sup> rang).

Devine et Kotowski (1999) ont examiné la question de l'accessibilité des activités pour les personnes avec déficiences physiques (handicap). Cette étude nationale par questionnaire auprès de 369 professionnels en loisir de 407 services de loisir municipaux des États-Unis visait à connaître les services disponibles dans les communautés pour les personnes avec déficiences, le financement disponible et la préparation du service à leur offrir des opportunités de loisir. L'étude voulait aussi connaître les besoins de perfectionnement des répondants en ce qui a trait à l'inclusion des personnes avec déficiences. La totalité des répondants indiquent que les employés de leur service ont besoin de perfectionnement afin d'inclure les personnes avec déficiences dans leurs programmes de loisir. Les besoins de formation les plus importants sont la sensibilisation aux personnes avec déficiences (n=269), les modifications efficaces des programmes (n=243), et les stratégies administratives efficaces (n=231).

L'étude de Anderson et Stone (2005) aborde la question des compétences culturelles des 470 professionnels membres de la *North Carolina Recreation and Parks Society*. L'étude par questionnaire comprenait 23 éléments dans trois catégories de compétences culturelles soit les habiletés (*skills*), les connaissances (*knowledge*) et la conscience (*awareness*). Les compétences que les professionnels considèrent comme les mieux maîtrisées sont celles de la catégorie sensibilisation à l'importance de la culture (*Value cultural awareness*). Les éléments de la catégorie « habileté à s'exprimer en espagnol » ont obtenu les résultats les plus faibles.

On peut conclure que les besoins de perfectionnement en développement de programmes de loisir sont présents dans plusieurs études recensées. En effet, ils se manifestent à différents degrés d'importance selon le groupe consulté.

### **2.1.3. Besoins de perfectionnement en gestion des équipements, des installations et des sites récréatifs**

Cette section présente les études des besoins de perfectionnement en loisir dans lesquelles la gestion des équipements, installations et sites récréatifs a été évoquée. Il s'agit d'une des catégories de compétences la plus fréquemment citée dans les études de besoins recensées.

Soubrier (2000) dans son ouvrage sur les aspects théoriques et méthodologiques de la planification des équipements de loisir et des espaces verts aborde l'importance des méthodes et techniques d'évaluation de la demande. La connaissance des normes des équipements récréatifs et des espaces verts est essentielle à l'aménagement et à la gestion de ces équipements (Mertes et Hall, 1996; Soubrier, 2000). La connaissance du processus de planification générale et de planification stratégique en ce qui a trait aux équipements de loisir, ainsi que la connaissance des moyens d'intervention (plan de développement en loisir, plan d'urbanisme, etc.) sont également nécessaires lorsqu'on œuvre dans les services municipaux de loisir.

Dans l'étude de Blinn (1977) les catégories « planification, design et fonctionnement des équipements » (3<sup>e</sup> rang) et « développement et entretien des équipements » (2<sup>e</sup> rang) sont parmi les plus importantes. Selon les formateurs interrogés dans l'étude de Caneday (1981), les compétences en planification et en design d'équipements devraient faire partie du cursus pour répondre aux besoins des services municipaux de loisir. L'étude de Bryan-Wunner (1991) a également permis de déterminer l'importance de l'entretien des parcs et des équipements.

La catégorie « installations récréatives » se retrouve au dernier rang des besoins de formation exprimés dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), et au sixième rang dans l'étude de Lord et Couturier (1991). Les études de faisabilité des installations, la construction d'installations récréatives, l'entretien d'installations récréatives et des parcs et espaces, et l'achat de terrains sont des éléments de la

catégorie « installations récréatives » dans l'étude de Lord et Couturier (1991). Deux compétences de cette catégorie (entretien et planification des installations récréatives) se situent dans les dix premiers besoins de perfectionnement. Les besoins de formation en gestion des équipements et des installations ne sont pas ressortis dans les dix premiers dans l'étude de l'ATLNB (1997). Dans cette étude, les compétences de la catégorie gestion des équipements et des sites récréatifs étaient les suivantes : planification et aménagement des installations récréatives, détermination de l'usage des facilités et sites (horaire, assignation), entretien des facilités et des sites, et gestion de l'aspect sécuritaire des facilités et des sites.

L'étude d'Afthinos (1993), pour sa part, souligne l'importance de l'entretien des parcs et des installations, puisque cette catégorie est considérée importante par les petites municipalités. Afthinos (1993) note du reste des différences significatives entre les gestionnaires locaux et régionaux pour ce qui est de la sécurité et la prévention des accidents.

Smale et Frisby (1992) incluaient la compétence « gestion des équipements » dans la catégorie « organisation » qui était au 26<sup>e</sup> rang sur 31 compétences en ce qui a trait aux besoins de formation. Par ailleurs, cette étude relève que les gestionnaires de tous les niveaux se sentent compétents dans la gestion des équipements.

L'aménagement et l'utilisation des espaces et des équipements récréatifs sont au 17<sup>e</sup> rang dans l'étude de Nolin et Disant (1997), et se classent ainsi parmi les plus importants besoins de perfectionnement.

#### **2.1.4. Besoins de perfectionnement en communication et relations publiques**

DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999) soulignent l'importance des relations publiques dans le domaine du loisir, tout comme Henderson et al. (2001) dans leur énumération des compétences professionnelles en loisir.

Ce sont surtout les études plus récentes (Toh, 1997; Recreation Association of Nova Scotia [RANS], 1998) qui ont inclus une catégorie de compétences en communication et relations publiques. Quoique les études qui datent d'un peu plus longtemps comprennent aussi quelques compétences relatives à la communication et aux relations publiques, on relève dans la plupart de ces études un besoin en formation quant à la promotion et au marketing des programmes et services.

L'étude de Toh (1997) est une des deux études recensées qui incluent la communication comme catégorie de compétences. Les compétences en communication dans l'étude de Toh (1997) ont trait à la communication avec les citoyens et les participants aux différents programmes, ainsi que la communication interne de l'organisation.

Dans son étude auprès de 223 gestionnaires de sport et de loisir, Toh (1997) mentionne l'importance de cette catégorie de compétences. Sa recherche a permis de valider son questionnaire, *Competencies of Sport Managers (COSM)*, qui comprend 96 compétences dans six champs de compétences. Les champs de compétences de cette étude sont la gouvernance, les connaissances en sport, la budgétisation, la gestion du risque, l'informatique et les communications.

L'étude sur les besoins de formation de la RANS (1998) a été menée auprès de 189 de ses membres et voulait mesurer l'importance de compétences en intervention auprès d'organismes sans but lucratif. À l'aide d'un questionnaire préparé par un comité d'experts, les compétences ont été regroupées en sept catégories dont l'ordre décroissant d'importance est le suivant : la création de réseau, les ressources d'information, le leadership facilitateur, l'efficacité organisationnelle, la planification, les ressources financières, et la gestion de bénévoles. Pour ce qui est des besoins de formation, la catégorie ayant trait à la communication intitulée « le réseautage » se classe au 6<sup>e</sup> rang sur sept catégories. Les compétences comprises dans cette catégorie sont les suivantes : identifier les opportunités de partenariat avec le secteur privé, développer des relations de coopération avec les organismes communautaires et les bénévoles, établir des

liaisons avec les différents paliers de gouvernement, créer des alliances avec les organismes, et faciliter l'action communautaire.

Les relations publiques sont apparues comme un besoin de formation important alors qu'elles sont au deuxième rang dans l'étude d'Henderson (1982). Caneday (1981) considère les compétences en communication comme importantes alors que les formateurs incluraient des cours permettant l'acquisition de ces compétences dans les programmes de formation. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), les compétences en communication sont les plus importantes.

Ouellette et Vienneau (1987) ont classé la compétence en relations publiques au troisième rang dans la catégorie « planification et programmation », et dans l'étude de Lord et Couturier (1991) on la retrouvait parmi les derniers. Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), un besoin de formation en compétence de « communication avec le public » a été exprimé par les gestionnaires de secteur et les animateurs.

Pour leur part, Nolin et Disant (1997) font état d'un besoin de perfectionnement en évolution des nouvelles technologies de communication, ce besoin étant au 13<sup>e</sup> rang sur les 132 besoins de perfectionnement. Il se situe au 5<sup>e</sup> rang dans les municipalités de 25 000 à 50 000 habitants et dans celles de 50 000 à 100 000 habitants. Les diplômés en administration ont aussi identifié ce besoin comme étant important (3<sup>e</sup> rang).

Cette catégorie de compétences en communication et en relations publiques fait l'objet d'un besoin de perfectionnement chez les répondants d'études récentes. Cependant, elle figure souvent parmi les besoins de formation les moins importants ou les moins prioritaires.

### 2.1.5. Besoins de perfectionnement en gestion du sport

Les études de compétences en gestion du sport ont été réalisées auprès de groupes de répondants qui incluaient les travailleurs en loisir des services municipaux. Les auteurs ont utilisé le questionnaire *Competencies of Sport Managers (COSM)* comme instrument de collectes de données.

Cette catégorie de compétences est présente dans deux études (Afthinos, 1993; Toh, 1997) relatives aux compétences en gestion du sport des administrateurs de programmes de sport et de loisir. On y retrouve des compétences en théorie du sport et en physiologie de l'exercice. Cette catégorie comprend aussi des compétences en développement de programmes.

Afthinos (1993) insiste sur l'importance des compétences en administration des événements sportifs et en sciences du sport, pour les gestionnaires nationaux et régionaux et pour les gestionnaires de petites municipalités. Son étude a été réalisée auprès de gestionnaires du programme *Sport for all*, en Grèce.

Toh (1997), qui s'est grandement inspiré du questionnaire de Jamieson (1980), constate que les instruments utilisés pour identifier les compétences des gestionnaires en loisir et en sport sont faibles. Les compétences en sport sont une des six catégories validées dans l'étude de Toh (1997). Cette catégorie de compétences comprend, entre autres, des compétences en développement de programmes, en théorie du jeu, et en développement d'équipements de sport et de loisir.

Barcelona et Ross (2004) dans leur étude auprès de 457 directeurs de services publics, universitaires et militaires de loisir, membres de la *National Intramural-Recreation Sports Association* des États-Unis, ont réalisé des analyses factorielles en utilisant les 96 compétences du *COSM*. De ce nombre de compétences, 67 se sont groupées en quatre facteurs, soit les techniques de gestion,



la programmation sportive, l'administration des affaires, et les fondements théoriques.

La plupart des études (Jamieson, 1980; Toh, 1997; et Barcelona et Ross, 2004) voulaient connaître les besoins de perfectionnement en gestion du sport mais visaient surtout la validation des compétences de l'instrument de Jamieson (1980).

#### **2.1.6. Besoins de perfectionnement en informatique**

La présence de besoins de formation en informatique dans la plupart des études est remarquable. En effet, l'informatique fait l'objet d'un besoin de perfectionnement dans la plupart des études recensées. Ce phénomène peut s'expliquer par l'introduction de nouveaux logiciels ou de nouvelles versions de logiciels dans les milieux de travail. Pronovost (1997) soulignait que la maîtrise des technologies modernes de communication et d'information est très importante et que le domaine du loisir en est presque à l'âge de pierre à ce niveau.

Toh (1997) a conclu à l'importance des compétences en informatique. Il s'agit ici surtout d'habiletés à utiliser les ordinateurs et les différents logiciels les plus courants (c'est-à-dire logiciels de traitement de texte, logiciels de présentation). Toh (1997) fait aussi référence aux compétences dans l'utilisation du courrier électronique, Internet et d'autres outils de recherche et de communication électroniques.

Dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), l'utilisation de « micro-ordinateur » est parmi les trois plus importants pour ce qui est des besoins de formation. Dans l'étude de Lord et Couturier (1991), aucune compétence de cette catégorie ne se retrouve dans les dix besoins de formation les plus importants.

L'étude de l'ATLNB (1997) révélait un besoin de formation important en informatique; les compétences « logiciels en loisir » (2<sup>e</sup> rang) et « logiciels de programmation en loisir » (6<sup>e</sup> rang) sont parmi les dix premiers. Les compétences

de cette catégorie ont trait à la connaissance des logiciels informatiques en loisir et en gestion.

L'évaluation des besoins de perfectionnement de Nolin et Disant (1997) montre également un besoin en outils informatiques avec ce besoin au 13<sup>e</sup> rang sur les 132 de cette étude. Ce besoin est surtout présent dans les municipalités de 10 000 à 25 000 habitants (5<sup>e</sup> rang), et de 50 000 à 100 000 habitants où il est le besoin le plus important.

Toutes les études font état d'un important besoin de perfectionnement en informatique. Ces besoins s'expriment surtout pour ce qui est des compétences en nouveaux logiciels informatiques en loisir et pour ce qui a trait à l'utilisation de l'ordinateur.

#### **2.1.7. Besoins de perfectionnement en gestion des ressources humaines**

Il s'agit d'une des fonctions essentielles au bon fonctionnement d'un service de loisir (Culkin et Kirsch, 1986) et d'une des catégories de compétences professionnelles à maîtriser lorsqu'on veut intervenir dans le domaine du loisir (Henderson et al., 2001).

La catégorie « gestion des ressources humaines » se retrouve dans la plupart des études de besoins de formation recensées. La catégorie de compétences ayant trait à la gestion des ressources humaines obtenait la cote la plus élevée dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), et dans l'étude de Lord et Couturier (1991). L'ATLNB (1997) a classé la motivation du personnel au 4<sup>e</sup> rang en matière de besoins de formation.

Selon Blinn (1977), la catégorie intitulée développement des ressources humaines est relativement moins importante et Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) l'ont identifiée comme importante alors que la gestion du personnel se trouve au

deuxième rang sur 22 compétences. Les résultats de Bryan-Wunner (1991) montrent aussi l'importance de la gestion du personnel.

L'on dénote dans l'étude de Henderson (1982) un besoin de formation en gestion des ressources humaines, plus précisément en supervision du personnel (6<sup>e</sup> rang), en formation du personnel (7<sup>e</sup> rang), et en évaluation du personnel (9<sup>e</sup> rang). Les répondants de l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) ont classé la gestion du personnel au 7<sup>e</sup> rang sur 22 compétences.

Smale et Frisby (1992) ont pour leur part trois compétences (6<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> rangs) se rapportant à la gestion des ressources humaines parmi les dix plus importantes. On les retrouve dans les catégories « organisation » et « influence ».

Selon Nolin et Disant (1997), les diplômés en éducation physique classent le recrutement et la formation du personnel salarié au 3<sup>e</sup> rang en importance. Ce besoin de formation ne se situe pas dans les dix plus importants pour ce qui est des diplômés en administration et en loisir et en récréologie. Les auteurs de l'étude ne proposent pas d'explications pour ces différences entre les deux groupes.

Les besoins de perfectionnement en gestion des ressources humaines se classent parmi les plus importants dans les études surtout en ce qui a trait à la motivation du personnel rémunéré. On remarque aussi que le recrutement et la formation du personnel sont des besoins de perfectionnement exprimés par certains groupes.

#### **2.1.8. Besoins de perfectionnement en planification**

Cette section montre les résultats des études qui ont abordé les besoins de perfectionnement en planification. Comme nous le verrons, il s'agit d'une catégorie de compétences présente dans plusieurs études recensées.

La planification est une catégorie retrouvée dans plusieurs études et les compétences diffèrent beaucoup d'une étude à l'autre, mais le besoin de formation est présent pour deux des études recensées (Smale et Frisby, 1992; RANS, 1998).

Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) la catégorie ayant trait à la planification occupait le dernier rang en termes d'importance alors que dans l'étude de Smale et Frisby (1992), elle était au premier rang. Les résultats de l'étude de la RANS (1998) révèlent que la planification se classe au deuxième rang sur sept catégories.

Ouellette et Vienneau (1987) indiquent que les compétences de la catégorie « planification et programmation » ne sont pas prioritaires en matière de besoins de formation. Les compétences de cette catégorie sont les études de besoins, l'approche marketing, les relations publiques, l'organisation d'événements spéciaux, la promotion des programmes, la planification des services de loisir, le plan quinquennal, la tarification des activités, l'organisation de spectacles et l'organisation de terrains de jeux. L'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) révèle que les professionnels se sentent compétents dans ce domaine. Dans l'étude de Lord et Couturier (1991), les répondants ont classé la compétence « préparation de plan quinquennal » au 7<sup>e</sup> rang.

Dans l'étude de Smale et Frisby (1992) la catégorie « planification » est au premier rang dans les choix des répondants. Ils y incluent les compétences en planification, en préparation de budget, et en participation aux réunions, en planification des programmes et des services, en établissement d'objectifs organisationnels, en planification d'événements spéciaux, en établissement de politiques, en activités de marketing, en nouveaux développements technologiques et en méthodes de recherche. Smale et Frisby (1992) dénotent un fort besoin de formation en planification puisque trois compétences de cette catégorie figurent parmi les douze premières (2<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> rangs).

Dans l'étude de la RANS (1998), la planification se classe au deuxième rang sur sept catégories pour ce qui est de l'importance, et elle se situe au 2<sup>e</sup> rang sur sept catégories en ce qui a trait aux besoins de formation. Les compétences comprises dans la catégorie planification sont : aider le groupe à développer et à identifier des façons créatives d'atteindre les objectifs, concevoir et implanter un processus efficace de planification stratégique, faciliter l'identification de résultats et des impacts souhaités, aider le groupe à repenser et à évaluer sa mission et son mandat, et développer un plan d'action pratique à court et à long termes. À noter que cette étude mesurait à la fois l'importance des compétences et le besoin de formation des répondants.

Nolin et Disant (1997) classent la planification stratégique au 12<sup>e</sup> rang sur 132 énoncés. Ce besoin est important pour les répondants des municipalités de 10 000 à 25 000 habitants (8<sup>e</sup> rang) et de 100 000 et plus (8<sup>e</sup> rang). Un autre besoin qui peut faire partie de cette catégorie est la planification budgétaire qui est au 19<sup>e</sup> rang pour l'ensemble des répondants et au 8<sup>e</sup> rang pour les diplômés en éducation physique.

Cette catégorie de compétences prend des formes distinctes selon les études, c'est-à-dire qu'on y inclut des compétences différentes. Par ailleurs, la planification, surtout la planification stratégique et la planification budgétaire, fait l'objet d'un besoin de perfectionnement dans quelques études.

### **2.1.9. Besoins de perfectionnement en gestion financière**

Les compétences en planification et en gestion financière sont essentielles pour les travailleurs en loisir, et elles sont souvent qualifiées de compétences techniques (DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999; Henderson et al.; 2001).

Les compétences relatives à la gestion financière sont au 5<sup>e</sup> rang dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987) et dans celle de Lord et Couturier (1991). Dans ces deux études, les compétences de cette catégorie sont l'élaboration de

budget, l'analyse coûts-bénéfices, l'identification de sources de revenus, l'assurance responsabilité, la rédaction de demandes de subvention, les contrats légaux, l'analyse de bilan financier et la tenue de livre. L'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) place la budgétisation au quatrième rang en termes de besoins de formation.

Même si l'étude de Smale et Frisby (1992) n'avait pas de catégorie relative à la gestion financière, les compétences « planifier et préparer les budgets » (2<sup>e</sup> rang) et « contrôle et budget » (4<sup>e</sup> rang) sont parmi les cinq plus importantes. Afthinos (1993) souligne aussi l'importance des compétences en gestion financière pour les gestionnaires des services de loisir de grandes municipalités. Ces compétences font également l'objet d'un besoin de formation dans l'étude de Smale et Frisby (1992); la « préparation de budget » et le « contrôle et les budgets » occupent les 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs.

L'étude de la RANS (1998) place la gestion financière au 6<sup>e</sup> rang sur sept catégories pour ce qui est de l'importance, mais elle est la catégorie faisant l'objet du plus grand besoin en formation. Les compétences en stratégie de campagne de financement, en identification de sources de revenus, et en préparation de plan d'affaires sont dans la catégorie « ressources financières ».

#### **2.1.10. Besoins de perfectionnement en développement communautaire**

DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999), dans leur analyse des approches au développement de programmes, soulignent une évolution vers des approches axées sur le développement communautaire. En effet, DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999), dans leur continuum des approches de développement de programmes, montrent que les professionnels sont appelés à être ce que Pronovost (1997) qualifie de « facilitateur ».

Gagnon (1995) fait référence au développement communautaire en tant que secteur d'intervention qui prendra de l'importance. Gagnon (1995), dans son étude

auprès de 163 directeurs de services municipaux de loisir au Québec, s'est intéressé aux nouveaux secteurs d'intervention et à la préparation des intervenants pour réaliser ces nouvelles tâches.

Les répondants ont indiqué que les tâches sont appelées à changer dans le sens d'une plus grande intervention dans les secteurs du développement communautaire et de la culture. Les directeurs rapportent être le mieux préparés pour intervenir en loisir, se sentent à l'aise en ce qui a trait à la culture, et sont le moins à l'aise pour intervenir au niveau du développement communautaire (Gagnon, 1995).

L'étude de la RANS (1998), qui s'intéressait à l'intervention des travailleurs auprès des organismes sans but lucratif, confirme l'importance grandissante des compétences en développement communautaire. Elle traitait des compétences des répondants à intervenir auprès des bénévoles œuvrant au sein des organismes de sport et de loisir de la Nouvelle-Écosse. Dans l'étude de la RANS (1998), la catégorie « gestion des bénévoles » se place au dernier rang sur sept catégories de besoins de formation.

L'intervention auprès des groupes communautaires est une des compétences que Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) ont identifiée comme faisant le moins l'objet d'un besoin de formation. Smale et Frisby (1992) font part d'un faible besoin de formation en développement communautaire pour les gestionnaires des trois niveaux de gestion. Dans l'étude de Nolin et Disant (1997), le développement communautaire est au 8<sup>e</sup> rang sur 132 éléments, dénotant un important besoin de perfectionnement. Ce besoin est surtout présent chez les répondants des municipalités de moins de 5 000 habitants (7<sup>e</sup> rang), de 10 000 à 25 000 habitants (6<sup>e</sup> rang), de 25 000 à 50 000 habitants (9<sup>e</sup> rang) et chez les diplômés en loisir et récréologie (4<sup>e</sup> rang).

Nolin et Disant (1997) rapportent que le besoin « les relations avec les bénévoles » est au 25<sup>e</sup> rang sur 132 besoins de perfectionnement. Ce besoin est

surtout présent dans les municipalités de moins de 5 000 habitants et dans celles de 5 000 à 10 000 habitants. Les diplômés en administration placent ce besoin de perfectionnement au 9<sup>e</sup> rang en importance. Pour ce qui est de la gestion des bénévoles, Lord et Couturier (1991) placent le recrutement des bénévoles au 2<sup>e</sup> rang et la motivation des bénévoles au 5<sup>e</sup> rang.

Les compétences en développement communautaire ont été classées parmi les plus importantes par les répondants de l'étude de Bryan-Wunner (1991) et Gagnon (1995) y fait référence en tant que champ d'activités qui prendra de l'importance dans l'avenir dans les services municipaux de loisir.

## **2.2. Synthèse et critique des écrits**

Les recherches sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir permettent de mieux cerner les différences et les similitudes des aspects étudiés. On peut classer les recherches en deux grands groupes : celles qui ont voulu connaître les besoins de perfectionnement pour améliorer les programmes de formation initiale, et celles qui voulaient mettre sur pied des activités de formation continue.

Le tableau I (p. 55) présente les catégories recensées par auteur et indique si l'étude visait à mesurer la maîtrise de compétences, l'importance de compétences, ou si on voulait mesurer les deux.

En ce qui a trait à la méthodologie utilisée, le questionnaire est l'instrument privilégié, les répondants y indiquant sur une échelle de type Likert soit le degré d'importance, le degré de maîtrise, l'intérêt pour de la formation ou du perfectionnement par rapport à un ensemble de compétences.

La recension des écrits permet de faire une liste de catégories de compétences à valider pour œuvrer dans le secteur municipal. Les catégories touchant la planification et la gestion des équipements et des installations de loisir,



la gestion des ressources humaines, la gestion financière, l'administration et la communication en sont des exemples. La catégorie « développement de programmes » est aussi souvent mentionnée dans les études recensées.

**Tableau I**  
Synthèse des études sur les besoins de perfectionnement  
des travailleurs en loisir

Catégories de compétences	Auteurs	Importance des compétences	Maîtrise des compétences / Besoins de perfectionnement
Administration et gestion	Blinn (1977) Henderson (1982) Pickerill (1984) Ouellette et Vienneau (1987) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997)	*	*
Développement de programmes	Blinn (1977) Caneday (1981) Henderson (1982) Pickerill (1984) Ouellette et Vienneau (1987) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997)	*	*
Gestion des équipements, des installations et des sites	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997)	*	*
Communication et relations publiques	Caneday (1981) Henderson (1982) Ouellette et Vienneau (1987) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997) Toh (1997) RANS (1998)	*	*
Sport	Afthinos (1993) Toh (1997)	*	*
Informatique	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997) Toh (1997)	*	*

**Tableau I (suite)**  
**Synthèse des études sur les besoins de perfectionnement**  
**des travailleurs en loisir**

Catégories de compétences	Auteurs	Importance des compétences	Maîtrise des compétences / Besoins de perfectionnement
Gestion des ressources humaines	Blinn (1977) Henderson (1982) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Smale et Frisby (1992) ATLNB (1997) RANS (1998)	*  * * *  *	*  * * * * *
Planification	Ouellette et Vienneau (1987) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Nolin et Disant (1997) RANS (1998)	* * * * * *	* * * * * *
Gestion financière	Ouellette et Vienneau (1987) Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997) Toh (1997) RANS (1998)	* * * * * * *	* * * * * * *
Développement communautaire	Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) Bryan-Wunner (1991) Gagnon (1995) Nolin et Disant (1997) RANS (1998)	* *  * *	* * * * *

Pour ce qui est du Nouveau-Brunswick, l'étude de Ouellette et de Vienneau (1987) demeure à ce jour l'une des études les plus complètes réalisées auprès des travailleurs en loisir francophones et anglophones. Au Québec, l'étude de Nolin et Disant (1997) dresse un portrait assez récent de la situation des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des municipalités.

Les besoins de perfectionnement les plus importants varient selon les études, mais ceux qui touchent l'informatique, plus spécifiquement les logiciels en loisir, semblent être parmi les premiers besoins de perfectionnement dans plusieurs

études. Les compétences en marketing des programmes et des services ont été dans les premiers besoins de formation des trois études réalisées au Nouveau-Brunswick.

### 2.3. Conclusion

La recension des écrits permet de constater que les études et les recherches sur les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir sont assez nombreuses. La recension des écrits nous amène toutefois à formuler certaines réserves quant à la compréhension du phénomène étudié.

Dans un premier temps la très grande majorité des études soulève la problématique de changements des fonctions et des tâches des travailleurs en loisir pour justifier la tenue d'une étude de besoins de perfectionnement. Cependant, certaines compétences nécessaires pour accomplir les nouvelles fonctions et tâches des travailleurs en loisir des services municipaux ne sont pas présentes dans ces études. C'est le cas, notamment, des compétences en développement touristique.

Dans plusieurs études, les intervenants en loisir du secteur municipal ne représentent qu'une partie de l'échantillon. La majorité des études sur la question ont été réalisées aux États-Unis, et au Nouveau-Brunswick quatre études de besoins de formation des travailleurs en loisir ont été menées. Plusieurs des études datent de plus d'une décennie et celles réalisées au Nouveau-Brunswick l'ont été au cours des vingt dernières années. En effet, les dernières études de besoin de perfectionnement s'adressant aux travailleurs en loisir anglophones et francophones du Nouveau-Brunswick remontent à 1987 et 1991, celle de 1991 ayant un très faible taux de retour, alors que seulement 34 des 245 questionnaires distribués ont été retenus pour analyse.

Au Québec, les études de Gagnon (1995) et de Nolin et Disant (1997) sont, à notre connaissance, les plus récentes études de besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir municipal. Pour ce qui est du reste du Canada, l'étude de Smale et Frisby (1992) menée en Ontario et celle de la RANS (1998) en Nouvelle-

Écosse sont les plus récentes que nous avons recensées s'intéressant aux besoins de perfectionnement et aux compétences des travailleurs en loisir municipal.

La recension des écrits nous a permis de constater les lacunes et les insuffisances des études réalisées, les méthodologies privilégiées et les besoins de perfectionnement les plus importants. Elle nous a aussi apporté un éclairage sur les catégories de compétences et sur la fréquence de ce type d'études. Compte tenu des changements observés dans les fonctions et les tâches des travailleurs en loisir des services municipaux du Nouveau-Brunswick, nous sommes d'avis que notre étude est à point nommé.

CHAPITRE 3  
CADRE DE LA RECHERCHE

Comme nous l'avons mentionné aux chapitres précédents, cette recherche vise l'étude des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir. En bref, notre problématique porte sur les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir dans l'exercice de leurs fonctions, dans les services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

Nous voulons, en soumettant aux travailleurs en loisir un questionnaire sur les besoins de perfectionnement, connaître leur perception du degré de maîtrise actuelle d'un ensemble de compétences (situation actuelle) et leur perception du degré de maîtrise désirable (situation désirable) de ces mêmes compétences, à partir du vécu de leur réalité quotidienne. De nature descriptive avec un enjeu essentiellement pragmatique, cette recherche s'inspire de modèles d'analyse de besoins de formation (Kaufman, 1972; Bourgeois, 1991; Lapointe, 1995).

Dans le chapitre précédent, nous avons porté une attention particulière aux écrits sur les besoins de formation et sur les compétences des travailleurs en loisir. Ce chapitre décrit le cadre de référence de la recherche en présentant l'articulation logique entre les fonctions, les tâches, les compétences et les besoins de perfectionnement des travailleurs des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

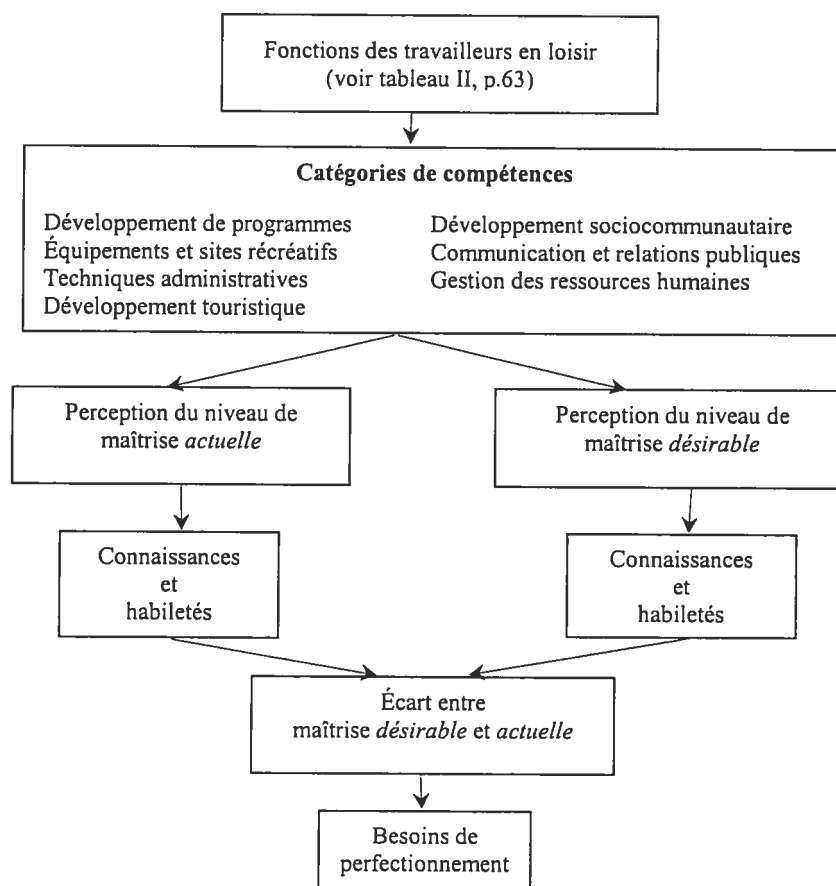
### **3.1. Notion de besoin de perfectionnement**

Nous considérons que les besoins de perfectionnement continu des adultes sont en grande partie le résultat de changements dans l'environnement de travail, qui font en sorte que de nouvelles compétences (connaissances et habiletés) doivent être maîtrisées, en vue d'une plus grande efficacité dans l'exercice de leurs fonctions. Comme nous l'avons vu, les changements dans l'environnement de travail des travailleurs en loisir ont fait en sorte que de nouvelles compétences doivent être maîtrisées et donc que des besoins de perfectionnement sont présents. Nous pensons également que les travailleurs sur le terrain sont en mesure

d'identifier les compétences importantes pour bien s'acquitter de leurs fonctions et sont aptes à déterminer leur degré de maîtrise de ces compétences.

Comme le montre la figure 1, le cadre de référence détaillé présente le besoin de perfectionnement comme un écart entre la perception du niveau de maîtrise actuelle et du niveau de maîtrise désirable par les travailleurs en loisir d'un ensemble de compétences professionnelles. La recension des écrits a permis d'identifier certaines catégories de compétences importantes pour le groupe de travailleurs à l'étude et de mieux connaître leur importance relative.

**Figure 1 - Cadre de référence**  
**Les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir**



Dans le discours sur la professionnalisation, notamment dans l'approche fonctionnaliste, il est reconnu que les occupations et les professions remplissent certaines fonctions (Tremblay, 1999). Déjà en 1981, dans un document de réflexion portant sur la profession d'éducateur d'adultes soumis à la Commission d'étude sur la formation des adultes, un groupe de responsables universitaires de programmes de formation identifiait certaines fonctions des éducateurs d'adultes, soit de planification, d'administration, de conseil, d'assistance et de soutien, d'intervention éducative directe, de recherche, d'orientation, et d'évaluation (Tremblay, 1999).

Notre cadre de référence montre le lien existant entre les fonctions et les compétences requises par les travailleurs des services municipaux de loisir. En effet, les sept catégories de compétences reflètent celles recensées dans la partie précédente (voir tableau I, p. 56) et s'inspirent des fonctions des travailleurs en loisir du cadre de référence telles que présentées par Pronovost (1997) et Gagnon (1995) (voir tableau II, p.63). Nous avons choisi de présenter les fonctions des deux auteurs soit Pronovost (1997) et Gagnon (1996), puisqu'elles se complètent et décrivent plus précisément le rôle des travailleurs des services municipaux de loisir. Les fonctions présentées par Pronovost (1997) sont plus générales et sont associées à tous les travailleurs en loisir des services municipaux alors que les compétences présentées par Gagnon (1996) sont celles des directeurs des services municipaux de loisir. Cette notion permet également d'analyser les données à partir des fonctions du groupe à l'étude (ex : fonction de direction versus coordination).

Pour refléter le plus fidèlement les catégories de compétences actuelles, nous nous sommes inspiré des travaux de l'AQLM et LLVC (2001) et nous avons consulté trois descriptions de tâches des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick. Il s'agit des descriptions de tâches des employés des services de loisir des municipalités d'Edmundston, de Cap-Pelé et de Dieppe. Nous sommes d'avis que l'examen des fonctions et des tâches a permis d'actualiser les catégories de compétences identifiées dans la recension des écrits.



Les catégories de compétences professionnelles sont le développement de programmes, les équipements et sites récréatifs, les techniques administratives, le développement touristique, le développement sociocommunautaire, la communication et les relations publiques, et la gestion des ressources humaines. Ces catégories de compétences ainsi que les éléments retenus sont présentés aux annexes I à VII.

**Tableau II**  
**Fonctions des travailleurs**  
**des services municipaux de loisir**

Pronovost (1997)	Gagnon (1996)
S'assurer de la connaissance la plus approfondie des populations locales, de leur diversité, de leurs ressources et de leurs besoins	Planifier, organiser, coordonner et contrôler les activités d'un service au sein de l'appareil municipal dont le rôle est la dispensation de services aux citoyens
Élaborer et concevoir des politiques, des programmes et des services en matière de loisir qui répondent aux aspirations et aux besoins de la population à desservir et qui tiennent compte de la nature des services offerts	Gérer les ressources humaines, matérielles et financières affectées à son service
Planifier et aménager les ressources disponibles en matière d'espace et d'équipements	Appliquer les politiques générales établies et approuvées par le conseil municipal
Pour ce faire, obtenir ou recueillir l'information la plus pertinente, s'assurer de pouvoir disposer d'un système d'information technique, administratif et scientifique	Établir les contacts nécessaires avec les personnes et les organismes susceptibles d'aider et de collaborer à l'atteinte des objectifs visés
Adapter les programmes et les structures de fonctionnement à la nature et à la diversité des besoins des populations locales	Évaluer l'efficacité et l'efficience des activités de son service
Jouer un rôle de « facilitateur » dans l'utilisation communautaire des ressources disponibles	Étudier et se tenir informé de l'évolution des transformations en cours dans les secteurs d'activité dont il est responsable
Établir des liens formels et informels avec les autres services existants, tout autant qu'avec les individus et les groupes locaux	Informier le public sur les orientations de son service
Susciter l'engagement le plus grand possible des autres organisations locales, exercer des fonctions d'animation et de développement communautaires	

Les compétences en développement de programmes sont présentées à l'annexe I. Elles ont trait, entre autres, aux fondements théoriques du loisir, au processus de développement de programmes, aux formats de programmes, et aux techniques d'inscription.

Pour ce qui est de la gestion des équipements, des installations et des sites récréatifs, les compétences présentées à l'annexe II ont été retenues. Elle comprend les éléments ayant trait à la planification, à l'aménagement, à la gérance et à la supervision des équipements.

La catégorie « techniques administratives » comprend les éléments reliés à la gestion des ressources financières. L'annexe III montre les compétences associées à cette catégorie ainsi que les auteurs recensés.

La catégorie développement touristique comprend les éléments ayant trait au développement d'une stratégie touristique, à l'implication dans la planification touristique régionale et provinciale, à la vente des attraits touristiques et au développement du matériel touristique (voir annexe IV). Compte tenu du fait qu'aucune étude recensée ne mentionne les compétences en développement touristique, nous nous sommes inspiré des descriptions des fonctions et des tâches de deux services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick, soit celles d'Edmundston et de Cap-Pelé. Également, nous avons soumis notre questionnaire lors de la préexpérimentation à une professionnelle du service de loisir de la ville de Moncton qui œuvrent dans le secteur tourisme « Go Moncton ».

La catégorie développement sociocommunautaire regroupe les éléments relatifs à l'aide aux groupes communautaires. Les éléments ont trait à l'accompagnement et aux conseils aux groupes communautaires. On y retrouve, entre autres, la gestion des bénévoles, l'animation et la dynamique de groupe, et les stratégies de campagne de financement (voir annexe V).

Dans la catégorie « communication et relations publiques » sont regroupées entre autres, les compétences en consultation publique, en techniques de communication, en traitement des plaintes des clients, et en préparation de communiqués de presse (voir annexe VI).

Pour ce qui est de la catégorie « gestion des ressources humaines », le recrutement, la sélection et l'évaluation du personnel sont quelques exemples des compétences de cette catégorie (voir annexe VII).

### 3.2. Notion de compétence

La notion de compétence est difficile à définir et soulève des questionnements. La popularité du concept de compétence en éducation et en formation continue amène une grande quantité d'énergie investie dans la recherche d'une définition. Une des distinctions importantes dans les définitions recensées est celle entre « la » et « les » compétences.

En effet, Lenoir, Larose, Biron, Roy et Spallanzani (1999), dans leur catégorisation des conceptions de la compétence, font état de compétences au pluriel (les compétences comportementales, les compétences de fonction et les compétences escientes) et de compétence au singulier (la compétence statut). Les deux premières catégories (compétences comportementales et de fonction) de Lenoir et al. (1999) s'inscrivent dans une perspective behavioriste et sont synonymes de comportements, de performances, de connaissances et d'habiletés associés à des objectifs spécifiques. Ces deux catégories de concept de la compétence sont comparables aux approches par les savoirs, savoir-faire, comportementale et mixte de Bellier (1999) à la compétence comme matière de Toupin (1998). L'approche comportementale de Bellier (1999) décrit les compétences comme des comportements qui, même s'ils incluent des savoirs et des savoir-faire, sont plus une affaire « d'équation personnelle ». Selon Bellier (1999), l'approche mixte est une combinaison des approches par le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. La compétence comme matière de Toupin (1998), doit être mesurable et le plus souvent pour la repérer, on utilisera l'analyse du travail, c'est-à-dire on examinera les tâches, le processus, le contexte d'exécution, le domaine d'application, les outils, l'objet ou la finalité du travail (Toupin, 1998). Spencer et Spencer (1993), qui se sont intéressés aux compétences et à la performance au travail, ont écrit un des principaux ouvrages de référence sur le sujet. Selon Spencer et Spencer (1993), « les » compétences peuvent se situer à cinq niveaux : les motifs, les traits, le concept de soi (valeurs et attitudes); aspects plus difficiles à modifier. Les deux autres aspects, les connaissances et les habiletés sont plus faciles à développer.

La troisième catégorie de Lenoir et al. (1999), les compétences escientes, s'inscrit dans une perspective constructiviste et correspond aux compétences sous l'angle de l'énergie de Toupin (1998). La compétence comme énergie réfère au potentiel de l'individu; soit des compétences à apprendre, à s'adapter, à anticiper. C'est ce que Bellier (1999) qualifie de compétences cognitives qui renvoient à la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. Ces trois modèles font état de compétences au pluriel.

La compétence statut, « la » compétence au singulier de Lenoir et al. (1999), fait référence à la compétence dans une perspective évaluative, c'est-à-dire que la compétence d'une personne est reconnue pour intervenir dans un domaine, à partir de standards reconnus ou à partir d'un jugement subjectif. Toupin (1998) réfère à « la » compétence comme « sens » jouissant d'une reconnaissance, d'une autorité morale, voire de droit, et se concentre alors sur elle les intentions d'une société ou d'une collectivité à un moment donné de l'histoire.

Pour Le Boterf (1998) et Wittorski (1998), « la » compétence serait la combinaison de plusieurs composantes. Wittorski (1998) propose une théorisation de la compétence qui tente d'articuler les apports des sciences cognitives et des sciences de l'action. La compétence serait la combinaison de cinq composantes (cognitive, culturelle, affective, sociale et praxéologique) articulées à trois niveaux (l'individu, l'environnement social immédiat, l'organisation). Les composantes cognitives s'articuleraient à trois niveaux : le niveau de l'individu ou du groupe producteur/auteur de la compétence (niveau micro), le niveau de l'environnement social immédiat (niveau méso ou social, qui est le niveau de la socialisation, du groupe d'appartenance, du collectif de travail) et le niveau de l'organisation dans laquelle sont insérés les individus (niveau macro ou sociétal). Pour Wittorski (1998), la composante cognitive est portée par l'individu et est constituée de deux éléments : les représentations cognitives (savoirs, connaissances acquises par la formation) et la représentation que l'acteur se fait de la situation dans laquelle il se trouve. Selon Wittorski (1998), la composante affective est l'un des moteurs de la compétence. Elle regroupe trois éléments : l'image de soi, l'investissement affectif

dans l'action et l'engagement ou la motivation. Pour ce qui est de la composante sociale, elle comprend la reconnaissance effective par l'environnement de la pratique de l'individu et le pari que l'individu fait sur la reconnaissance à venir par l'environnement de sa pratique. La composante culturelle, quant à elle, correspond à la façon dont la culture de l'organisation va imprimer certaines formes aux compétences produites. La composante praxéologique renvoie, pour sa part, à l'aspect visible de la compétence.

À l'instar de Wittorski (1998), Le Boterf (1998) explique « la » compétence en combinant plusieurs éléments. Pour Le Boterf (1998), la compétence est un savoir agir reconnu et validé par une tierce personne et elle est la combinaison de plusieurs composantes : les ressources incorporées (connaissances, savoir-faire) et les ressources de l'environnement (réseaux relationnels, réseaux documentaires, réseaux informationnels). La compétence est la relation entre les ressources nécessaires pour produire une performance.

Certains points de convergence sont ressortis suite à l'examen des conceptions de la compétence. Tout d'abord, « la » compétence n'existe pas en soi; elle est constatée grâce à la performance. Deuxièmement, elle est observable, mesurable, reconnue et évaluée de façon objective et on peut donc montrer que des connaissances (savoir, savoir-faire, savoir être, etc.) sous-jacentes sont maîtrisées. Finalement, elle s'exprime dans l'action, à l'intérieur d'une profession; elle est contextuelle (Toupin, 1998; Bellier, 1999).

Nous sommes d'accord avec les points de convergence soulevés par Bellier (1999) et Toupin (1998) quant à la nature contextuelle de « la » compétence, c'est-à-dire qu'elle se manifeste à l'intérieur d'un cadre professionnel ou occupationnel, et que celle-ci est évaluée grâce à la performance. Le lien entre « la » compétence et « les » compétences est aussi juste selon nous, dans la mesure où certaines connaissances et habiletés doivent être maîtrisées pour avoir « la » compétence.

Enfin, pour ce qui est de définir « les » compétences, les approches par les savoirs (connaissances) et les savoir-faire (habiletés) semblent les plus appropriées. Les approches par les savoir être, l'approche mixte et l'approche cognitive semblent plus indiquées pour expliquer « la » compétence, et « les » compétences ne sont qu'une composante de ces approches. Les tentatives de théorisation de « la » compétence de Le Boterf (1998) et de Wittorski (1998) en sont des exemples; les ressources incorporées de Le Boterf (1998) et les représentations cognitives de Wittorski (1998) sont « les » compétences, qui, une fois traitées par l'individu, permettent la performance, qui atteste de « la » compétence.

### **3.3. Définitions opératoires**

Les éléments du cadre de référence comprennent les catégories de compétences retenues pour les travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick pour bien s'acquitter de leurs rôles, fonctions et tâches, la perception du degré de maîtrise actuelle et désirable des compétences, et leurs besoins de perfectionnement et les liens censés exister entre ces éléments. Les définitions de ces termes sont les suivantes :

**3.3.1. Besoin :** est défini dans cette étude comme un écart entre une situation désirable et une situation actuelle.

**3.3.2. Perfectionnement :** processus faisant suite à la formation initiale dans le but d'améliorer ses connaissances et ses habiletés afin de se tenir à jour quant aux changements dans un secteur d'activités, en l'occurrence l'offre publique de loisir dans les services municipaux.

**3.3.3. Besoin de perfectionnement :** il s'agit de l'écart entre la maîtrise actuelle et la maîtrise désirable des compétences telles que perçues par les travailleurs en loisir.

**3.3.4. Compétences professionnelles** : sont définies comme des connaissances et des habiletés permettant de bien s'acquitter de ses fonctions et de ses tâches.

**3.3.5. Fonction** : est définie dans cette recherche comme un ensemble d'activités professionnelles qui ont des caractéristiques communes ou qui visent un même but.

**3.3.6. Tâche** : il s'agit dans cette recherche d'activités de travail.

**3.3.7. Compétences professionnelles en loisir** : il s'agit ici des connaissances et habiletés associées aux fonctions et aux activités imposées par un emploi ou une charge, en l'occurrence, celle de travailleur des services municipaux de loisir.

**3.3.7.1. Développement de programmes** : est défini comme la planification, l'implantation et l'évaluation d'activités de loisir pour les individus et les groupes.

**3.3.7.2. Équipements, installations, et sites récréatifs** : sont définis comme la planification, l'aménagement et la supervision des équipements, installations et sites aménagés en fonction de la pratique d'une ou de plusieurs activités de loisir.

**3.3.7.3. Techniques administratives** : sont les méthodes et les techniques utilisées dans l'administration des ressources matérielles et financières du service de loisir.

**3.3.7.4. Développement touristique** : réfère au développement de stratégies touristiques dans le but de vendre les attraits de la municipalité et de participer à la planification touristique régionale et provinciale.

**3.3.7.5. Développement sociocommunautaire :** est défini comme le processus de soutien et d'accompagnement d'organismes communautaires sans but lucratif par le service de loisir en leur fournissant des conseils techniques, administratifs et financiers.

**3.3.7.6. Communication et relations publiques :** sont définies comme un ensemble de techniques de communications destinées à développer une communication efficace à l'intérieur du service de loisir et avec les différents publics.

**3.3.7.7. Gestion des ressources humaines :** est définie comme la fonction qui a comme objectif de permettre au service de loisir de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins.

**3.3.8. Connaissance :** est définie pour cette recherche comme les informations, les concepts, les principes ou les processus acquis dans le cadre d'étude et de formation et dans le cadre d'expérience de travail.

**3.3.9. Habileté :** est définie dans le cadre de cette recherche comme la maîtrise d'une activité, d'une tâche associée à l'emploi de travailleur en loisir.

### **3.4. Synthèse**

Dans cette section nous avons analysé les principaux concepts interreliés de la recherche. Notre recherche s'intéresse aux besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick.

Le besoin de perfectionnement est défini comme un écart entre la maîtrise désirable et la maîtrise actuelle des compétences. Nous sommes d'avis que les travailleurs en loisir des services municipaux sont les plus en mesure de déterminer leurs besoins de perfectionnement en exprimant leur perception du degré de maîtrise désirable et de maîtrise actuelle d'un ensemble de compétences.



Nous présentons les notions de besoins de perfectionnement ainsi que celui de compétences. Même si elle est difficile à définir, la notion de compétences semble être au cœur de l'analyse des besoins de perfectionnement. En effet, les définitions de la notion de compétences précisent que « les » compétences au pluriel sont définies comme des habiletés, des connaissances ou des attitudes qui, lorsqu'elles sont maîtrisées, amènent « la » compétence.

Nous abordons par la suite les définitions opératoires des termes importants de la recherche, soit le besoin de perfectionnement, les compétences professionnelles, les habiletés et les connaissances, et celles des catégories de compétences professionnelles des travailleurs en loisir. Ces travailleurs occupent des postes de gestion, d'animation et de programmation, et suite à un examen de leurs fonctions et de leurs tâches, et à la lumière de notre recension des écrits, nous avons retenu les catégories de compétences pertinentes. Ces catégories de compétences regroupent un ensemble de connaissances et habiletés dans les domaines de l'administration et de la gestion, du développement de programmes, du développement sociocommunautaire, des équipements, installations et sites récréatifs, du développement touristique, de la communication et des relations publiques et de la gestion des ressources humaines. Ce sont là des compétences essentielles pour les travailleurs en loisir dont la maîtrise est à notre avis incontournable pour bien s'acquitter de leurs tâches, amener la satisfaction de l'utilisateur et promouvoir les loisirs bénéfiques.

CHAPITRE 4  
MÉTHODE DE RECHERCHE

Le chapitre qui suit présente notre méthodologie, le type de notre recherche, les sujets de la recherche, l'instrument de la recherche et la préexpérimentation. On y retrouve également la procédure de collecte de données, le traitement des données, les critères de rigueur de la recherche, les limites et les forces de la recherche ainsi que les aspects de l'éthique et de la confidentialité.

#### **4.1. Type de recherche**

Notre étude de besoins de perfectionnement est une recherche de type descriptive et quantitative (De Ketele et Roegiers, 1996). Nous avons opté pour l'utilisation du questionnaire, car selon Lapointe (1995), le questionnaire est souvent privilégié pour ce genre d'investigation. Il permet de rejoindre beaucoup d'individus dans un temps limité, est peu coûteux, n'exige pas la formation d'intervieweur, peut être soumis à des individus dispersés géographiquement avec une certaine uniformité de la situation de mesure et des conditions d'anonymat favorisant la libre expression des répondants (Lapointe, 1995).

Selon Lapointe (1995), suite à la conclusion qu'aucun questionnaire existant ne peut répondre à nos exigences, le chercheur peut procéder à l'élaboration d'un questionnaire dans la mesure où celui-ci respecte certaines règles. Ces règles ont trait à la disposition générale du questionnaire, à l'économie du questionnaire et à l'ordre de succession des questions, à la formulation des questions, aux formes des questions d'interrogation, ainsi qu'aux types de questions.

De plus, Lapointe (1995) présente dix règles particulières à respecter dans l'élaboration d'un questionnaire d'étude de besoins. Elles traitent du regroupement des énoncés, de l'illustration des propositions, de l'utilisation des propositions selon les groupes consultés, de la sélection des énoncés, de la cueillette des énoncés, des procédures pour évaluer les valeurs de la situation actuelle (SA) et de la situation désirable (SD), du choix du nombre d'unités pour situer et comparer les propositions de la SA et de la SD, de la possibilité offerte au répondant de se

désister, et de l'opportunité donnée aux répondants d'ajouter des propositions autres que celles contenues dans le questionnaire.

Notre recherche se consacre aux besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir, et ce à partir de leur point de vue. Nous sommes d'avis que ces derniers sont les plus en mesure de déterminer leurs besoins de perfectionnement à partir de leur vécu dans leur milieu de travail. Notre recherche s'inscrit dans le type d'analyse de besoins permettant de déterminer les objectifs relatifs aux compétences, objectifs inducteurs de formation (Barbier et Lesne, 1977), et de « conceptanalyse » de besoins de Lapointe (1995), le besoin étant l'écart entre une situation désirable et une situation actuelle. Dans le cadre de notre recherche, le besoin de perfectionnement est l'écart entre la situation désirable (degré de maîtrise désirable d'un ensemble de compétences) et la situation actuelle (degré de maîtrise actuelle d'un ensemble de compétences).

#### **4.2. Sujets de la recherche**

La population visée par la présente étude est composée de l'ensemble des travailleurs en loisir œuvrant au sein des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Notre population est strictement limitée aux personnes ayant des postes de gestion, soit les directeurs des loisirs, et les responsables ou les coordonnateurs des secteurs (sport, culture, gestion des équipements, etc.).

L'annexe VIII présente les municipalités retenues ainsi que le nombre de postes de travailleurs en loisir. Les données de ce tableau proviennent d'une part des renseignements fournis dans le répertoire des municipalités du Nouveau-Brunswick préparé par Ressources humaines municipales inc. (2004), et d'autre part suite à l'envoi de courriels dans toutes les municipalités du Nouveau-Brunswick. Les sujets sont anglophones et francophones dans une proportion d'environ 60 % / 40 %. Compte tenu du petit nombre de travailleurs en loisir au sein des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick, nous avons fait

parvenir un questionnaire postal à chacun d'entre eux. Nous avons estimé le nombre total de travailleurs en loisir à environ 104.

#### **4.3. Instrument de recherche**

Afin de procéder à la collecte de données, nous avons élaboré un questionnaire de 98 compétences en nous inspirant des fonctions, des tâches et des catégories de compétences identifiées dans la recension des écrits. Les travaux de l'AQLM et le LLCV (2001), de Pronovost (1997) et de Gagnon (1996) nous ont donné un cadre quant aux fonctions reliées aux services de loisir, et les études et les ouvrages nous ont donné un cadre quant aux compétences requises.

Compte tenu du caractère bilingue de notre population, notre questionnaire comprend une version française et une version anglaise (voir annexes IX et X). Nous avons tout d'abord préparé la version française du questionnaire, que nous avons fait traduire par une traductrice professionnelle détentrice d'un baccalauréat et d'une maîtrise en récréologie.

La première partie du questionnaire est consacrée aux compétences (connaissances et habiletés) recensées dans les catégories de compétences retenues dans le cadre de référence. La seconde partie est consacrée aux modalités de perfectionnement. Normalement, le questionnaire comprend sept catégories de compétences, mais nous avons choisi de ne pas présenter les compétences par catégorie, de façon à avoir le plus grand nombre de réponses justes. En effet, Lapointe (1995) suggère de ne pas catégoriser les compétences dans le questionnaire, les répondants pouvant avoir une attitude négative par rapport à certaines catégories. Mais l'analyse des données est effectuée selon ces catégories.

La première catégorie, « développement de programmes », regroupe les compétences nécessaires à la réalisation des fonctions et tâches associées à l'élaboration de programmes de loisir. Ces compétences sont au nombre de treize. Elles ont trait tant à la connaissance des participants et des ressources qu'aux divers

aspects administratifs, légaux et pédagogiques, et aux habiletés essentielles qui doivent être maîtrisées afin de concevoir, d'animer et d'évaluer les programmes. Les éléments 1, 28, 34, 35, 48, 58, 66, 74, 81, 86, 88, 94, 98 à l'annexe I mesurent cette compétence.

La deuxième catégorie, « gestion des équipements, des installations et des sites récréatifs », comprend seize compétences qui ont trait aux connaissances des processus, des normes et des législations en matière de planification et design d'équipements récréatifs. On y retrouve aussi les habiletés à planifier, à conceptualiser et à gérer les équipements, en collaboration avec les consultants. Les éléments 12, 20, 30, 36, 41, 52, 55, 57, 59, 67, 70, 79, 84, 89, 90, 93 à l'annexe II mesurent cette compétence.

On retrouve seize compétences dans la catégorie intitulée « techniques administratives », qui comprend entre autres les connaissances et les habiletés en préparation de budget, en rédaction de demandes de subvention, en marketing et en formulation de politiques. Les éléments 2, 13, 16, 17, 38, 44, 45, 61, 64, 65, 68, 69, 71, 76, 82, 87, à l'annexe III mesurent cette compétence.

La quatrième catégorie, « développement touristique », regroupe les éléments qui ont trait à la connaissance des stratégies touristiques et des marchés potentiels, et les habiletés à mettre en valeur le potentiel touristique de la municipalité, et ce, de concert avec les partenaires locaux et régionaux. Cette catégorie comprend quinze compétences. Les éléments 6, 9, 10, 15, 26, 31, 32, 49, 50, 51, 53, 72, 75, 77, 83 à l'annexe IV mesurent cette compétence.

Les quatorze compétences de la cinquième catégorie, « développement sociocommunautaire », ont trait aux connaissances et aux habiletés nécessaires pour accompagner les organismes communautaires, soit le recrutement et la formation des bénévoles, la campagne de financement et l'animation de réunion. Les éléments 4, 5, 7, 11, 14, 23, 25, 27, 33, 37, 39, 56, 73, 91 à l'annexe V mesurent cette compétence.

Les compétences de la catégorie communication et relations publiques, au nombre de treize, ont trait entre autres à la représentation du service de loisir, à la collaboration avec les autres services de loisir, à la préparation de communiqués de presse, à la consultation publique et à la connaissance du rôle du conseiller municipal. Les éléments 3, 8, 18, 19, 24, 29, 40, 42, 80, 85, 95, 96, 97 à l'annexe VI mesurent cette compétence.

La catégorie gestion des ressources humaines comprend onze compétences ayant trait au recrutement, à l'embauche, à la formation, à la motivation et à l'évaluation du personnel. Les éléments 21, 22, 43, 46, 47, 54, 60, 62, 63, 78, 92 à l'annexe VII mesurent cette compétence.

L'objectif de la recherche étant d'identifier les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir en comparant la perception du degré de maîtrise actuelle et désirable des compétences, les répondants étaient invités à indiquer leur perception du niveau de maîtrise actuelle et désirable des compétences.

Les indicateurs de l'échelle de mesure (voir tableau III, p. 78) servent à rendre compte de deux situations : 1) la perception de la maîtrise actuelle d'un certain nombre de compétences, et 2) la perception de la maîtrise désirable de ces mêmes compétences. La comparaison entre les deux situations nous informe sur le besoin de perfectionnement des répondants.

Notre instrument de recherche comprenait aussi des éléments visant à obtenir des données sur les répondants, notamment en ce qui a trait aux années d'expérience, au nombre d'employés supervisés, à la formation académique, à l'adhésion aux associations professionnelles et aux modalités de formation. Ces informations sont dans la deuxième partie intitulée « Renseignements généraux » (voir annexe IX).

**Tableau III**  
**Échelle de mesure de compétence**  
**Lapointe (1995)**

Situation actuelle	Situation désirable
1 = La compétence décrite n'est pas du tout maîtrisée.	1 = La compétence décrite ne devrait pas du tout être maîtrisée.
2 = La compétence décrite est un peu maîtrisée.	2 = La compétence décrite devrait être un peu maîtrisée.
3 = La compétence décrite est bien maîtrisée.	3 = La compétence décrite devrait être bien maîtrisée.
4 = La compétence décrite est très bien maîtrisée.	4 = La compétence décrite devrait être très bien maîtrisée.
5 = La compétence décrite est parfaitement maîtrisée.	5 = La compétence décrite devrait être parfaitement maîtrisée.
0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence décrite est maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence décrite devrait être maîtrisée.

#### 4.4. Préexpérimentation

Afin de vérifier la pertinence de l'outil de recherche, nous l'avons soumis à une lecture préliminaire auprès de quatre travailleurs en loisir du secteur municipal. Nous avons tenté de choisir un groupe représentatif de la population étudiée. Peu d'information existe sur les travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. La liste que nous avons obtenue, suite à notre demande par courriel et aux renseignements fournis par le rapport de « Ressources humaines municipales inc. » (2004), nous permet tout au mieux de connaître le nombre d'hommes et de femmes et le titre de leur poste. Il en ressort qu'approximativement 50 % sont de sexe masculin, et c'est pourquoi notre choix s'est arrêté sur deux femmes et deux hommes, provenant de municipalités de moins de 5 000 habitants et de plus de 10 000 habitants. Les personnes choisies occupent le poste de directeur du service de loisir de la municipalité ou responsable de secteur. Nous avons également choisi les quatre personnes en fonction de leurs années d'expérience, soit une en début de carrière et les autres avec de cinq à dix années d'expérience. Trois d'entre elles ont le baccalauréat en récréologie et une autre possède une formation universitaire en éducation physique.



L'étude préliminaire avait plusieurs objectifs; tout d'abord, nous voulions obtenir la rétroaction des personnes sur la justesse des catégories de compétences présentées dans le questionnaire. Nous voulions aussi avoir leur opinion sur la clarté des explications fournies en début de questionnaire. Les sujets de la préexpérimentation étaient aussi invités à exprimer des commentaires sur le format du questionnaire et sur le temps requis pour le remplir.

Les quatre répondants ont mentionné que les compétences présentées dans le questionnaire représentaient bien la réalité de leur situation. Deux des quatre répondants ont trouvé le questionnaire un peu long et une répondante a suggéré l'utilisation du masculin, et de ne pas inclure les fonctions et les tâches. Nous avons, dans la première version, plusieurs fonctions et tâches avec les compétences correspondantes, ce qui rendait le questionnaire un peu lourd. Nous avons donc choisi d'y inclure uniquement les compétences (connaissances et habiletés). Une répondante a proposé une section au début du questionnaire expliquant l'utilité des résultats de la recherche, ce que nous avons fait de manière succincte.

Le questionnaire a aussi été validé auprès de trois experts du domaine, professeurs à l'École de kinésiologie et de récréologie à l'Université de Moncton. Leurs commentaires sur les énoncés du questionnaire en regard de la catégorie, ont permis de regrouper certains énoncés et d'en éliminer d'autres qui se retrouvaient dans plus d'une catégorie. Nous avons également modifié l'échelle de mesure qui offre maintenant un choix de réponses allant de 0 à 5. Selon les experts, cette échelle est plus précise et facilitera la tâche des répondants.

Suite aux modifications apportées à la première version de notre questionnaire, nous avons jugé opportun de soumettre la version anglaise et française du questionnaire à une deuxième préexpérimentation auprès de trois travailleurs anglophones et de deux travailleurs francophones de municipalités du nord et du sud du Nouveau-Brunswick. Nous voulions par cet exercice confirmer la validité des énoncés de notre questionnaire. Tout comme lors de la première préexpérimentation, le souci de choisir des répondants représentatifs de l'ensemble

de notre population a guidé le choix de ces derniers. Les répondants étaient invités à se prononcer sur la pertinence et la clarté des énoncés, et à formuler des commentaires sur le questionnaire dans son ensemble.

Les commentaires ont été très positifs quant à la structure du questionnaire (c'est-à-dire. maîtrise désirable et actuelle des compétences). Les participants et les participantes à la préexpérimentation ont jugé la très grande majorité des compétences comme étant formulées clairement et comme étant pertinentes. Seulement quelques compétences ont été reformulées, et nous en avons enlevé une jugée non pertinente par deux des participants. Nous avons également ajouté certaines compétences ayant trait à la connaissance des stratégies gouvernementales en santé et en vie active, et en consultation publique. Le questionnaire final comprenait donc sept catégories, 98 compétences sur les besoins plus sept questions sur les modalités de perfectionnement en plus de sept sociodémographiques.

Les documents utilisés lors de cette deuxième préexpérimentation sont présentés à l'annexe XI (lettre d'accompagnement et grille de commentaires en français) et à l'annexe XII (lettre d'accompagnement et grille de commentaires en anglais).

#### **4.5. Procédure de collecte de données**

Les données recueillies dans cette étude de besoins de perfectionnement sont des données provoquées (Van der Maren, 1995). Selon Lapointe (1995), le questionnaire à administration direct, c'est-à-dire sans l'aide d'un interviewer, est un instrument privilégié dans les études de besoins. Il est tout à fait indiqué pour ce qui est de notre situation, d'autant plus que notre questionnaire comprend plusieurs compétences (98), ce qui rend les autres modes d'administration (face à face, par téléphone) difficiles à réaliser. Le groupe sondé est scolarisé et assez homogène mais réparti dans l'ensemble de la province du Nouveau-Brunswick, et pour lequel nous possédons des adresses postales. Le coût était donc un facteur à considérer puisque notre population est dispersée dans l'ensemble de la province.

#### **4.6. Traitement des données**

Afin d'identifier les besoins de perfectionnement des répondants, nous avons comparé la perception de maîtrise actuelle et de maîtrise désirable des compétences, l'écart déterminant le besoin de perfectionnement. Des statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes et écarts-types) ont servi à mesurer les besoins de perfectionnement et les renseignements sociodémographiques du groupe à l'étude.

Notre plan de traitement des données comprend des comparaisons et des regroupements des données. Nous avons voulu, à partir d'analyses de comparaison (test « t »), voir si des différences significatives sont perceptibles dans les réponses des participants, et ce, à partir des renseignements généraux recueillis. Des analyses comparatives selon la langue parlée au travail, le sexe, la formation académique, le type d'agglomération, le poste occupé, et le nombre d'années en poste ont été réalisées. Le tableau IV (p. 82) montre les croisements et les regroupements que nous avons utilisés. Nous avons calculé les besoins de perfectionnement pour l'ensemble des énoncés (chaque compétence), par catégories de compétences, et ce pour l'ensemble des répondants, et pour les répondants regroupés selon les caractéristiques retenues. Nous avons opté pour la version 13 du logiciel d'analyse statistique SPSS pour réaliser l'analyse des données.

#### **4.7. Validation**

Certains critères essentiels doivent être observés afin d'assurer la validité de la collecte d'information lors de l'utilisation d'un questionnaire dans le cadre d'une étude de besoins. Nous avons retenu ceux présentés par Lapointe (1995).

**Tableau IV**  
**Plan de traitement des données**

	<b>Ensemble des compétences</b>	<b>Compétences regroupées par catégories</b>
<b>Ensemble des répondants</b>	Pour SD, SA et E (M et $\sigma$ )	Pour SD, SA et E (M et $\sigma$ )
<b>Répondants regroupés selon caractéristiques</b>	Pour SD, SA et E (M et $\sigma$ )	Pour SD, SA et E (M, $\sigma$ et t)

SD = situation désirable    M = moyenne arithmétique    E = Écart entre SD et SA  
SA = situation actuelle     $\sigma$  = écart-type    t = test «t»

#### 4.7.1. Validité

Selon Lapointe (1995), la validité des résultats est en partie assurée par la validation de l'information recueillie pour la préparation du questionnaire. La préexpérimentation auprès d'un groupe d'experts et de quatre personnes du groupe à l'étude permet de valider l'information quant aux critères d'univocité, d'uniformité du niveau de généralité, de regroupement, de monoconceptualité, d'indépendance des propositions, de congruence et d'exhaustivité. Selon Lapointe (1995), les éléments de disposition générale du questionnaire, l'économie du questionnaire, l'ordre de succession des questions et la formulation des questions contribuent aussi à rendre les résultats valides.

Lapointe (1995) propose dix règles à suivre lors de l'élaboration et la validation d'un questionnaire d'étude de besoins. La première a trait au regroupement des compétences. Selon Lapointe (1995), il est préférable de ne pas regrouper les compétences en catégories ou thèmes, les répondants pouvant avoir une attitude négative envers certaines catégories. Nous avons donc pris soin d'espacer les compétences des mêmes catégories. La deuxième règle suggère une illustration des propositions à l'aide d'exemples. L'homogénéité du groupe de participants nous portait à croire que l'illustration des propositions n'était pas nécessaire et alourdirait inutilement un questionnaire comprenant déjà plusieurs énoncés. Notre intuition s'est avérée juste puisque les participants à la préexpérimentation nous ont indiqué que les énoncés étaient clairs. La troisième propose l'utilisation des mêmes propositions selon les groupes consultés ce qui ne

s'applique pas à notre cas puisque nous n'avons qu'un groupe. La quatrième règle propose la sélection des mêmes propositions pour mesurer les valeurs de la situation actuelle et la situation désirable, et la cinquième que l'on peut effectuer la cueillette simultanée ou séparée des données pour mesurer les valeurs des deux situations. Notre questionnaire comprend la même échelle pour mesurer la situation actuelle et la situation désirable, et nous avons procédé simultanément à la cueillette des données pour les deux situations.

Nous avons aussi respecté la sixième règle qui suggère l'application des mêmes procédures pour évaluer les valeurs des deux situations. La septième règle traite du nombre pair ou impair d'unités pour situer les valeurs des propositions des deux situations. Nous avons choisi un nombre impair d'unité où 1 signifiait « pas du tout » et 5 « parfaitement » pour ce qui est des deux situations. Nous avons aussi la valeur 0 qui signifiait « ne sait pas ». Les trois dernières règles font état de l'utilisation d'un nombre égal d'unités pour comparer les énoncés des deux situations, offrir aux répondants la possibilité de se désister et donner l'occasion aux répondants d'ajouter d'autres propositions que celles contenues dans le questionnaire, règles que nous avons toutes respectées (voir annexe IX).

#### **4.8. Profil sociodémographique des répondants**

Nous avons fait parvenir un questionnaire postal aux 104 travailleurs inventoriés dans les 103 municipalités (8 cités, 26 villes et 69 villages) de la province du Nouveau-Brunswick, et 63 questionnaires ont été retenus pour analyse pour un taux de retour de 61 %. Des 104 travailleurs inventoriés, 20 (19,2 %) sont à l'emploi de villages, 37 (35,6 %) sont à l'emploi de villes, et 47 (45,2 %) sont à l'emploi de cités. Notre échantillon est composé de 8 (12,7 %) travailleurs provenant de villages, 32 (50,8 %), de villes et 23 (32,5 %) de cités. Notre échantillon comprend donc un plus grand pourcentage de travailleurs à l'emploi des villes que la population à l'étude.

Les 63 sujets de la recherche sont presque également répartis selon le sexe, soit 50,8 % de femmes et 49,2 % d'hommes. Notre population compte 54 femmes (51,9 %), ce qui est similaire au pourcentage de notre échantillon composé de 50,8 % de femmes.

Cependant, seulement 33 % des femmes occupent un poste de direction, contre 56,7 % des hommes. Les femmes et les hommes qui n'occupent pas les postes de direction sont agent communautaire responsable de secteurs d'activités soit touchant aux sports, à la culture et aux arts, au développement communautaire, aux équipements récréatifs, aux événements spéciaux et au tourisme, entre autres.

Les postes de direction des services communautaires et de loisir ont des fonctions qui touchent à la direction générale, aux relations publiques, à la gestion des ressources humaines, à la gestion des opérations du service de loisir, à la gestion financière, et au rayonnement dans la communauté, et ce, pour l'ensemble des secteurs de son service. Les fonctions et les tâches des directeurs peuvent varier selon le type d'agglomération. Les directeurs des services de loisir des villages et des villes peu peuplées cumulent des fonctions et des tâches qui sont déléguées aux responsables de secteur et de programmes dans les cités plus peuplées.

Pour ce qui est des responsables de secteur et de programmes communément appelés agents communautaires, ils coordonnent les activités de leur secteur. Par exemple, l'agent des équipements établit l'horaire des équipements (arénas, gymnases, terrain de baseball, de soccer, etc.); coordonne la location d'équipements, et fait l'inventaire des besoins de son secteur en matériel.

Le pourcentage des femmes œuvrant dans les villages (18,8 %) est plus élevé que celui des hommes (6,5 %), et moins de femmes (9,8 %) que d'hommes (16,1 %) ont obtenu un diplôme du secondaire comme niveau le plus élevé d'études. La majorité des répondants (58,7 %) disent parler surtout l'anglais dans leur milieu de travail. Comme le montre le tableau V (p.85), près de la moitié (44 %) des répondants sont âgés entre 36 et 45 ans.

**Tableau V**  
**Âge des répondants**

<b>Groupe d'âge</b>	<b>Nombre de sujets</b>	<b>Pourcentage</b>
20-35 ans	16	25,4 %
36-45 ans	28	44,4 %
46 et plus	19	30,2 %
Total	63	100 %

La très grande majorité des sujets ont étudié jusqu'au baccalauréat (73 %) et seulement 3,2 % des répondants ont terminé des études de maîtrise (voir tableau VI). Une même proportion d'hommes et de femmes a terminé son baccalauréat et une plus grande proportion de répondants parlant surtout le français (84 %) que de répondants parlant surtout l'anglais au travail (67,9 %) détient le baccalauréat.

**Tableau VI**  
**Niveau de scolarité des répondants**

<b>Niveau de scolarité</b>	<b>Nombre de sujets</b>	<b>Pourcentage</b>
Secondaire	8	12,7 %
Collégial	7	11,1 %
Baccalauréat	46	73,0 %
Maîtrise	2	3,2 %
Total	63	100 %

Plus de 40 % des répondants ont obtenu leur baccalauréat dans le domaine du loisir et de la récréologie et 85,7 % sont membres d'une association professionnelle. Un peu plus du quart des répondants (28,6 %) sont membres de l'ATLNB et un peu moins de la moitié (49,2 %) sont membres de la *Recreation New Brunswick*. Un nombre relativement important de répondants (27,5 %) détient le baccalauréat en éducation physique.

Un peu plus du tiers des répondants (37,7 %) occupent leur poste depuis cinq ans ou moins, et le nombre de répondants occupant leur poste depuis 6 à 10 ans et entre 11 à 20 ans est assez également réparti (voir tableau VII). Le nombre de répondants (N=61) s'explique par le fait que certains d'entre eux ont omis de répondre à cette question.

**Tableau VII**  
**Nombre d'années en poste**

Nombre d'années	Nombre de sujets	Pourcentage
0-5 ans	23	37,7 %
6-10 ans	15	24,6 %
11-20 ans	17	27,9 %
21 ans et plus	6	9,8 %
Total	61	100 %

Le tableau VIII montre que 20 % des répondants supervisent moins de 10 employés à temps plein, et 13 % en supervisent plus de vingt et un. Près de la moitié (43 %) des répondants occupent un poste de direction. Les répondants qui supervisent des employés à temps plein sont surtout des directeurs de service (70 %) alors que les responsables de secteurs et des programmes supervisent des employés à temps plein dans 30 % des cas.

**Tableau VIII**  
**Nombre d'employés supervisés**

	Pourcentage 0-10 employés	Pourcentage 11-20 employés	Pourcentage 21 employés et plus
À temps plein	20 %	8 %	13 %
À temps partiel	32 %	6 %	6 %
Contractuel	13 %	1 %	0 %



La province du Nouveau-Brunswick compte huit cités, 26 villes et 69 villages. La majorité (50,8 %) des sujets est à l'emploi des villes et plus de 30 % occupent un poste dans une des huit cités du Nouveau-Brunswick (voir tableau IX). Vingt-huit pour cent des répondants parlant surtout le français au travail sont à l'emploi des villages, et seulement 2,7 % des répondants parlant surtout l'anglais y occupent un poste. De manière générale, les villages ont moins de 1 500 habitants, les villes en comptent au moins 1 500, et les cités comptent au moins 10 000 habitants, la demande d'une agglomération de changer de catégorie étant évaluée sur sa capacité d'offrir un niveau de service comparable aux autres agglomérations de cette catégorie.

**Tableau IX**  
**Type d'agglomération**

Type d'agglomération	Nombre de sujets	Pourcentage
Village	8	12,7 %
Ville	32	50,8 %
Cité	23	36,5 %
Total	63	100 %

#### 4.9. Éthique et confidentialité

Pour ce qui touche à l'éthique et à la confidentialité, nous nous étions engagé par écrit, comme nous l'indiquions dans le préambule du questionnaire, à garder confidentielle l'identité des répondants. Tous les répondants étaient invités à répondre au questionnaire, mais personne n'y était contraint, et ceux qui le désiraient pouvaient décider de ne pas y répondre, sous toutes réserves. Par ailleurs, ces derniers devaient signer le formulaire de consentement présenté à l'annexe XIII (version française) et XIV (version anglaise). Nous précisons le but de l'étude et nous les informions qu'ils seraient tenus au courant des résultats. Nous avons pris évidemment le temps de les remercier de leur collaboration au début du questionnaire.

#### 4.10. Avantages et limites de la méthodologie de la recherche

Une des forces de cette recherche est qu'on est en mesure, avec le questionnaire, d'obtenir l'opinion des répondants sur plusieurs énoncés. Une autre force est que l'étude s'adresse à l'ensemble de la population visée par la problématique, ce qui a permis d'avoir un portrait exhaustif des besoins de perfectionnement du groupe en question.

Cependant, cette recherche quantitative et descriptive comprend certaines limites. Le contexte est spécifique et les résultats s'adressent surtout aux décideurs préoccupés par ce contexte. Le questionnaire postal comporte certaines limites, notamment l'absence de contact avec les répondants, mais les changements effectués suite aux commentaires émis lors de la préexpérimentation ont clarifié les ambiguïtés. Le questionnaire a été construit à partir du cadre de la recherche, c'est-à-dire en s'inspirant des études recensées, des fonctions et des tâches des travailleurs en loisir, des commentaires émis par les participants lors de la préexpérimentation, et à la lumière des suggestions de professeurs du domaine. Puisque les catégories retenues ne peuvent prétendre tenir compte de toute la réalité possible, les résultats vaudront pour les aspects retenus dans le cadre.

Le milieu du loisir municipal au Nouveau-Brunswick étant fermé, plusieurs des répondants se connaissent depuis un certain temps. Cette situation, quoique fréquente dans certains domaines d'emploi, est d'autant plus concrète qu'on ne compte qu'une centaine de travailleurs en loisir, occupant des postes de gestion, de coordination et d'animation dans les municipalités de la province. Cette situation peut entraîner un effet de désirabilité sociale.

Une autre limite de cette recherche est l'absence de procédure de collecte de données de type qualitatif comme l'entrevue. Également, la collecte d'information permettant de déterminer les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir s'est limitée à ce groupe, il n'y a donc pas eu de triangulation des résultats.

Finalement, compte tenu du petit nombre de répondants, les analyses statistiques poussées ne sont pas possibles.

#### 4.11. Synthèse

Les résultats de la recherche permettent de dresser un profil sociodémographique des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Les deux sexes sont représentés à proportion presque égale, et la majorité des répondants a entre 36 et 45 ans. Près des trois quarts des répondants détiennent le baccalauréat et un peu moins de la moitié l'ont obtenu dans le domaine du loisir et de la récréologie. Les répondants sont surtout à l'emploi des villes et près de la moitié occupent un poste de direction. Un peu plus du tiers des répondants sont en poste depuis cinq ans ou moins.

Le questionnaire est l'instrument de recherche privilégié, compte tenu du fait que notre population se trouve dans l'ensemble de la province du Nouveau-Brunswick. Nous pensons que les questionnaires distribués auprès de la population visée ont permis à celle-ci de s'exprimer sur un ensemble de compétences et que les résultats serviront à cerner leurs besoins de perfectionnement. Afin d'assurer la validité de notre questionnaire, une préexpérimentation a été réalisée auprès de professionnels et de professeurs experts du domaine. Pour respecter les critères d'éthique et de confidentialité, chacun des répondants devra remplir le formulaire de consentement préparé à cet effet.

CHAPITRE 5  
RÉSULTATS

La première partie de ce cinquième chapitre présente les modalités de perfectionnement. La deuxième présente les résultats quant aux besoins de perfectionnement et à la maîtrise actuelle et désirable des compétences par les travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Les données obtenues ont été classées à partir des dimensions présentées dans le cadre de référence soit les compétences actuelles et désirables d'une part, et les besoins de perfectionnement qui résultent de la différence constatée entre ces deux dimensions. L'analyse de ces dimensions a donc mené à la réponse à notre question de recherche en ce qui a trait aux besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir. Cette analyse a aussi apporté la réponse à nos deux sous-questions, soit le degré de maîtrise actuelle et désirable des compétences par les répondants.

### **5.1. Modalités de perfectionnement**

Une partie de notre recherche abordait les modalités de perfectionnement des travailleurs en loisir. En effet, nous voulions connaître les préférences des sujets de la recherche quant au moment, au lieu et au type de perfectionnement préférés. Plus de 98 % veulent suivre leur perfectionnement dans le milieu de travail et 56 % des répondants préféreraient le faire par Internet.

Une grande partie des sujets (70 %) ont indiqué une préférence pour une formation créditée, c'est-à-dire menant à un diplôme, et 64 % aimeraient être consultés en vue de l'élaboration d'activités de formation. Enfin, la totalité des répondants s'inscriraient à un programme de formation si l'opportunité leur était offerte.

La moitié des sujets de la recherche participeraient à des activités de perfectionnement qui durent entre 5 et 10 heures, quoiqu'un bon nombre sont prêts à consacrer entre 21 et 30 heures à des sessions de perfectionnement (voir tableau X, p. 92). Trois sujets de la recherche ont omis de répondre à cette question.

**Tableau X**  
**Nombre d'heures de perfectionnement**

<b>Heures de perfectionnement</b>	<b>Nombre de sujets</b>	<b>Pourcentage</b>
5-10 heures	30	50,0 %
11-20 heures	16	26,7 %
21-30 heures	14	23,3 %
Total	60	100 %

Près du quart des sujets de la recherche (24 %) sont prêts à parcourir une distance de plus de 200 kilomètres pour suivre une formation et 44 % sont prêts à se déplacer sur une distance de cent kilomètres (voir tableau XI). Huit sujets ont omis de répondre à cette question.

**Tableau XI**  
**Distance que les répondants sont disposés à parcourir pour suivre une formation**

<b>Kilomètres</b>	<b>Nombre de sujets</b>	<b>Pourcentage</b>
0-100 kilomètres	24	43,6 %
101-200 kilomètres	18	32,7 %
201 kilomètres et plus	13	23,6 %
Total	55	100 %

## **5.2. Maîtrise actuelle des compétences**

Nous présentons dans cette section le degré de maîtrise actuelle et le degré de maîtrise désirable des compétences, et nous terminons avec les besoins de perfectionnement les plus importants. Nous faisons état des résultats des analyses comparatives en fonction des catégories de compétences pour les trois dimensions de notre étude, soit le degré de maîtrise actuelle et désirable des compétences, et les besoins de perfectionnement. Ces analyses comparatives portaient sur les variables

suivantes : sexe, type d'agglomération (ville, village, cité), la langue la plus souvent parlée au travail, formation académique, titre du poste et nombre d'années en poste.

Dans un premier temps, les répondants rapportent maîtriser assez bien l'ensemble des 98 compétences, la moyenne étant de 3,11. Le tableau XII montre les dix compétences avec les moyennes les plus élevées, et la connaissance des types d'organismes de la communauté est perçue comme la mieux maîtrisée. La compétence à utiliser un ordinateur est aussi perçue comme très bien maîtrisée, tout comme la compétence à représenter le service de loisir à des réunions et à des congrès, la compétence à travailler avec d'autres services de loisir, et la compétence à orienter des employés.

**Tableau XII**  
**Maîtrise actuelle des compétences**

<b>Compétences</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Écarts-types</b>
Connaissance des types d'organismes de la communauté (sportifs, culturels, touristiques)	4,02	0,729
Habilité à utiliser un ordinateur (traitement de texte, courriel, Internet)	3,95	0,869
Habilité à représenter le service de loisir à des réunions, congrès, etc.	3,87	0,689
Habilité à travailler avec d'autres services de loisir	3,87	0,778
Habilité à orienter des employés	3,78	0,706
Connaissance des formats de programmes (ligues, tournois, etc.)	3,76	0,953
Habilité à traiter les plaintes des clients	3,71	0,687
Habilité à préparer une description de tâches	3,71	0,771
Habilité à gérer son temps et ses priorités	3,71	0,912
Connaissance des secteurs d'activités (culturels, sportifs, etc.)	3,69	0,898

### 5.2.1. Catégories de compétences

Avant de procéder aux comparaisons de la maîtrise des sept catégories de compétences selon les dimensions retenues, nous avons réalisé des analyses de consistance interne. Les analyses montrent des coefficients alpha très élevés pour toutes les catégories de compétences (voir tableau XIII, p. 94).

**Tableau XIII**  
**Maîtrise actuelle**  
**Analyse de consistance interne**  
**Catégories de compétences**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Nombre d'éléments</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Développement de programmes	13	0,867
Techniques administratives	16	0,905
Équipements, installations et sites récréatifs	16	0,931
Développement sociocommunautaire	14	0,893
Développement touristique	15	0,948
Communication et relations publiques	13	0,848
Gestion des ressources humaines	11	0,867

Nous avons mesuré la perception de la maîtrise actuelle des compétences par catégorie. Les annexes I à VII présentent les compétences comprises dans chacune des catégories. Le tableau XIV (p. 95) montre les catégories par ordre décroissant d'importance et la catégorie « communication et relations publiques » est perçue comme la mieux maîtrisée.

Les catégories « gestion des ressources humaines », « développement sociocommunautaire » et « techniques administratives » sont perçues comme étant bien maîtrisées. La catégorie « développement touristique » est jugée comme la moins bien maîtrisée par les répondants.



**Tableau XIV**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Écarts-types</b>
Communication et relations publiques	3,48	0,525
Gestion des ressources humaines	3,32	0,593
Développement sociocommunautaire	3,27	0,607
Techniques administratives	3,21	0,593
Développement de programmes	3,20	0,604
Équipements, installations et sites	2,91	0,697
Développement touristique	2,83	0,718

### **5.2.2. Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail**

Les sujets de notre recherche sont issus de municipalités anglophones et francophones du Nouveau-Brunswick. Nous avons réalisé des analyses comparatives en ce qui a trait à l'ensemble des compétences et les catégories de compétences pour les répondants parlant surtout le français (N=25) et ceux parlant surtout l'anglais (N=37) au travail. À noter qu'un répondant n'a pas indiqué la langue parlée au travail, ce qui explique le nombre de 62 répondants pour cette dimension. Pour ce qui est de la perception de la maîtrise actuelle des compétences, les répondants parlant surtout le français (M=3,29) disent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants parlant surtout l'anglais au travail (M=3,09).

#### **5.2.2.1. Catégories de compétences**

Les moyennes des compétences par catégories nous donnent un aperçu des différences entre les répondants parlant surtout l'anglais au travail et ceux qui parlent surtout le français.

Comme le montre le tableau XV (p. 96), les deux groupes jugent le mieux maîtriser les catégories de compétences « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ». Les répondants parlant surtout le français au

travail disent moins bien maîtriser la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ». Pour ce qui est des répondants parlant surtout l'anglais au travail, la catégorie « développement touristique » est perçue comme la moins bien maîtrisée. Les analyses comparatives réalisées au moyen de test « t » montrent une différence significative entre les deux groupes en ce qui a trait à la catégorie développement touristique, les répondants parlant surtout le français au travail affirmant mieux maîtriser cette catégorie de compétences.

**Tableau XV**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail**

Catégories de compétences	Français N=25		Anglais N=37		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,26 (5)	0,460	3,15 (4)	0,695	0,685
Techniques administratives	3,34 (4)	0,496	3,11 (5)	0,645	1,525
Développement sociocommunautaire	3,36 (3)	0,494	3,21 (3)	0,680	0,951
Développement touristique	3,17 (6)	0,658	2,59 (7)	0,676	3,353**
Équipements, installations et sites récréatifs	2,92 (7)	0,623	2,90 (6)	0,759	0,069
Communication et relations publiques	3,57 (1)	0,498	3,42 (1)	0,547	1,151
Gestion des ressources humaines	3,44 (2)	0,619	3,22 (2)	0,573	1,420

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.  
 \*\*p < .01.

### 5.2.3. Comparaison selon le sexe

Nous avons voulu comparer les réponses des hommes (N=31) et des femmes (N=32) en ce qui a trait aux sept (7) catégories de compétences. Les résultats permettent de constater que les hommes (M=3,29) perçoivent mieux

maîtriser l'ensemble des compétences que les femmes ( $M=3,06$ ). Notre échantillon est composé à 50,8 % de femmes, ce qui est représentatif de la population de l'étude qui compte 51,9 % de femmes. Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) rapportait un pourcentage de 70 % de répondants masculins et dans l'étude de Smale et Frisby (1992), les hommes représentaient 62 % de l'échantillon total.

Dans leur évaluation des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir du niveau municipal au Québec, Nolin et Disant (1997) comptaient 71 % de répondants masculins et dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), les femmes représentaient 50 % des répondants.

#### **5.2.3.1. Catégories de compétences**

Comme le montre le tableau XVI (p.98), les catégories jugées comme les mieux maîtrisées par les hommes et les femmes sont « la communication et les relations publiques », « la gestion des ressources humaines » et « le développement sociocommunautaire ». Il y a une différence significative entre les deux groupes pour la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs », les hommes percevant mieux maîtriser cette catégorie de compétences que les femmes.

**Tableau XVI**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le sexe**

Catégories de compétences	Femmes N=32		Hommes N=31		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,10 (4)	0,658	3,31 (5)	0,533	-1,402
Techniques administratives	3,10 (4)	0,633	3,32 (4)	0,537	-1,447
Développement sociocommunautaire	3,19 (3)	0,659	3,35 (3)	0,548	-1,029
Développement touristique	2,69 (5)	0,715	2,98 (7)	0,702	-1,661
Équipements, installations et sites récréatifs	2,62 (6)	0,720	3,21 (6)	0,534	-3,691***
Communication et relations publiques	3,43 (1)	0,572	3,53 (1)	0,476	-0,737
Gestion des ressources humaines	3,26 (2)	0,566	3,37 (2)	0,624	-0,705

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.  
 \*\*\*p < .001.

#### 5.2.4. Comparaison selon le titre du poste

Nous avons examiné s'il existait des différences entre les répondants occupant un poste de direction et ceux occupant un poste de responsable de secteur et de programme. Un total de 27 répondants occupe un poste de direction et 33 répondants sont responsables de secteur et de programme. Les directeurs (M=3,27) disent avoir une meilleure maîtrise des compétences que les répondants occupant un poste de responsable de secteur et de programme (M=3,09).

En examinant les titres des postes des répondants, près de 45 % ont le titre de directeur du service de loisir, ce qui est comparable aux résultats de l'étude de Nolin et Disant (1997) dans laquelle 46,2 % des répondants occupaient ce type de poste. Ceci s'explique par le fait que la majorité des répondants sont à l'emploi des villes qui n'ont souvent qu'une ou deux personnes embauchées pour l'offre

publique de services de loisir. Les titres de postes de direction les plus fréquents sont « directeur des loisirs » et « directeur des services communautaires ».

Par ailleurs, des 27 répondants occupant un poste de direction, 10 (33 %) sont des femmes, alors que dans l'étude de cas Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) aucune des six répondantes occupait un poste de direction.

#### 5.2.4.1. Catégories de compétences

Le tableau XVII montre que les deux groupes jugent le mieux maîtriser les catégories « communication et relations publiques », « gestion des ressources humaines » et « développement sociocommunautaire ». Pour les deux groupes de répondants, la catégorie « développement touristique » est au dernier rang.

**Tableau XVII**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le titre du poste**

Catégories de compétences	Directeurs N=27		Responsables de secteur et de programme N=33		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,27 (5)	0,470	3,15 (4)	0,721	0,736
Techniques administratives	3,29 (4)	0,561	3,15 (4)	0,639	0,936
Développement sociocommunautaire	3,35 (3)	0,543	3,19 (3)	0,664	0,953
Développement touristique	2,98 (7)	0,810	2,69 (6)	0,647	1,543
Équipements, installations et sites récréatifs	3,10 (6)	0,499	2,75 (5)	0,823	1,927
Communication et relations publiques	3,48 (1)	0,463	3,48 (1)	0,598	0,030
Gestion des ressources humaines	3,45 (2)	0,570	3,21 (2)	0,624	1,506

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### 5.2.5. Comparaison selon la formation académique

La très grande majorité (87,3 %) des répondants a une formation postsecondaire mais il est intéressant de noter que seulement 47,6 % des répondants ont une formation en loisir ou en récréologie. Ce résultat est similaire à celui de Nolin et Disant (1997) qui comptait 47 % de répondants avec un diplôme en loisir et en récréologie. Dans leur étude, Ouellette et Vienneau (1987) rapportent que 63 % des répondants détiennent au moins le niveau de baccalauréat et que 61 % ont suivi leur formation dans le domaine du loisir. Dans l'étude de cas de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), 70 % des répondants avaient une formation postsecondaire dont 35 % dans le domaine du loisir. Smale et Frisby (1992) soulignaient que la majorité (72 %) des répondants de leur étude avaient une formation postsecondaire et que de ce nombre, 69 % l'avaient effectuée en loisir.

Le quart des répondants de notre recherche possèdent une formation postsecondaire en éducation physique ou en kinésiologie. En effet, la plupart des programmes de formation en loisir ont vu le jour dans les écoles ou les facultés d'éducation physique dans les années 1970, et ce n'est que depuis les années 1980 que les municipalités embauchent des diplômés de programmes de loisir universitaires ou collégiaux. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a d'ailleurs mis sur pied un programme de leadership dans les années 1980 afin d'encourager les municipalités à embaucher des professionnels dotés d'une formation en loisir (Roussel et Couturier, 1995).

Nous avons examiné les différences entre les détenteurs d'un baccalauréat en loisir et en récréologie (N=27) et les détenteurs d'un baccalauréat en éducation physique (N=14). Les moyennes pour l'ensemble des 98 compétences montrent que les diplômés en loisir et en récréologie (M=3,21) perçoivent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les diplômés en éducation physique (M=2,97).

### 5.2.5.1. Catégories de compétences

La catégorie « communication et relations publiques » est jugée comme la mieux maîtrisée par les diplômés en loisir et récréologie. Les catégories « gestion des ressources humaines » et « techniques administratives » sont respectivement aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> rangs pour ce groupe de répondants (voir tableau XVIII, p. 102).

Pour ce qui est des diplômés en éducation physique, la catégorie « communication et relations publiques » est perçue comme étant la mieux maîtrisée, suivie de la catégorie « développement de programmes » et « gestion des ressources humaines ». La catégorie « équipements, installations et sites récréatifs », et celle ayant trait au développement touristique sont respectivement aux 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> rangs pour les deux groupes. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

Les répondants qui ont une formation universitaire dans des domaines autres que la récréologie et l'éducation physique; soit en administration (n=3), en éducation (n=3), en psychologie (n=3), en arts (n=3), en relations publiques (n=1), et ceux qui détiennent un diplôme d'études secondaires (n=5), ont pratiquement donné le même ordre d'importance aux catégories de compétences que les diplômés en récréologie et en éducation physique. Les catégories les plus importantes sont la communication et les relations publiques (M=3,44. É.T.= 0,541), et la gestion des ressources humaines (M=3,22, É.T.=0,649).

**Tableau XVIII**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la formation académique**

Catégories de compétences	Diplômés en loisir et récréologie N=27		Diplômés en éducation physique N=14		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,22 (5)	0,587	3,20 (2)	0,564	0,120
Techniques administratives	3,26 (4)	0,595	2,94 (5)	0,563	1,642
Développement sociocommunautaire	3,30 (3)	0,548	3,01 (4)	0,531	1,608
Développement touristique	2,88 (7)	0,696	2,49 (7)	0,562	1,823
Équipements, installations et sites récréatifs	2,92 (6)	0,704	2,81 (6)	0,581	0,472
Communication et relations publiques	3,55 (1)	0,478	3,25 (1)	0,551	1,844
Gestion des ressources humaines	3,34 (2)	0,535	3,07 (3)	0,468	1,601

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### 5.2.6. Comparaison selon le type d'agglomération

Notre échantillon provient de trois types d'agglomération, soit les cités, les villes et les villages. Compte tenu du petit nombre de répondants des villages (N=6), les tableaux suivants présentent la maîtrise actuelle des compétences pour ce qui est des répondants des cités (N=23) et des villes (N=32). Les résultats montrent que les répondants des cités (M=3,21) jugent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants des villes (M=3,13).



### 5.2.6.1. Catégories de compétences

Les répondants des villes et des cités disent maîtriser le mieux les compétences ayant trait à la communication et aux relations publiques. La gestion des ressources humaines et le développement sociocommunautaire sont respectivement aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> rangs pour les répondants des villes. Pour les répondants des cités, la catégorie « développement sociocommunautaire » est au 2<sup>e</sup> rang, et les catégories « gestion des ressources humaines » et « développement de programmes » sont au 3<sup>e</sup> rang. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes (voir tableau XIX).

**Tableau XIX**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le type d'agglomération**

Catégories de compétences	Villes N=32		Cités N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,16 (4)	0,549	3,28 (3)	0,700	-0,686
Techniques administratives	3,15 (5)	0,520	3,25 (4)	0,709	-0,616
Développement sociocommunautaire	3,22 (3)	0,579	3,31 (2)	0,686	-0,509
Développement touristique	2,75 (7)	0,777	2,86 (6)	0,699	-0,540
Équipements, installations et sites récréatifs	2,88 (6)	0,538	2,94 (5)	0,922	-0,326
Communication et relations publiques	3,45 (1)	0,517	3,55 (1)	0,584	-0,662
Gestion des ressources humaines	3,30 (2)	0,526	3,28 (3)	0,673	-0,136

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### **5.2.7. Comparaison selon le nombre d'années en poste**

Nous avons effectué des analyses comparatives entre les répondants qui occupent leur poste depuis moins de 11 ans (N=38) et ceux l'occupant depuis 11 ans et plus (N=23). Pour ce qui est de l'ensemble des compétences, les répondants occupant leur poste depuis moins de 11 ans (M=3,03) maîtrisent moins bien les compétences que ceux occupant leur poste depuis au moins 11 ans (M=3,41).

Un peu plus de la moitié (57,6 %) des 15 sujets de notre recherche occupant leur poste depuis moins de 11 ans possèdent une formation en loisir, comparativement à 45,5 % des 17 sujets l'occupant depuis plus de 11 ans. Ceci vient en quelque sorte confirmer une tendance des services municipaux de loisir à embaucher de plus en plus des diplômés en loisir et récréologie.

Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) et dans celle de Smale et Frisby (1992), les répondants possédaient respectivement une expérience dans le domaine de douze ans et de onze ans en moyenne. L'étude de Nolin et Disant (1997) montre que la moitié des répondants occupent leur poste depuis au moins sept ans, résultats similaires à ceux de notre recherche. En effet, 62,3 % des sujets de notre recherche occupent leur poste depuis au moins six ans. À la question traitant du nombre d'années d'expérience en loisir, Ouellette et Vienneau (1987) obtiennent une moyenne de huit années. Dans l'étude de la RANS (1998), quatre répondants sur cinq ont plus de cinq années d'expérience dans la profession du sport ou du loisir.

#### **5.2.7.1. Catégories de compétences**

Le tableau XX (p. 105) montre que les catégories « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines » sont les mieux maîtrisées par les deux groupes. Pour ce qui est des répondants qui sont en poste depuis plus de 11 ans, les catégories « développement de programmes » et « développement sociocommunautaire » sont au 3<sup>e</sup> rang, et la catégorie

« développement sociocommunautaire » est au 3<sup>e</sup> rang pour les répondants occupant leur poste depuis moins de 11 ans.

La catégorie « développement touristique » est la moins bien maîtrisée par les deux groupes. Il existe des différences significatives entre les deux groupes pour toutes les catégories sauf celles en « développement touristique » et « communication et relations publiques ». Les répondants avec plus de 11 ans en poste perçoivent mieux maîtriser les catégories de compétences que les répondants avec moins de 11 ans en poste.

**Tableau XX**  
**Maîtrise actuelle en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le nombre d'années en poste**

Catégories de compétences	Moins de 11 ans N=38		11 ans et plus N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,04 (5)	0,558	3,48 (3)	0,615	2,869**
Techniques administratives	3,08 (4)	0,537	3,44 (4)	0,642	2,368*
Développement sociocommunautaire	3,14 (3)	0,511	3,48 (3)	0,709	2,126*
Développement touristique	2,69 (7)	0,696	3,05 (6)	0,735	1,953
Équipements, installations et sites récréatifs	2,70 (6)	0,624	3,26 (5)	0,719	3,169**
Communication et relations publiques	3,39 (1)	0,457	3,63 (1)	0,618	1,776
Gestion des ressources humaines	3,20 (2)	0,553	3,52 (2)	0,640	2,019*

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.  
\*p < .05. \*\*p < .01.

### 5.3. Maîtrise désirable des compétences

Nous présentons, dans cette deuxième section, les résultats quant à la perception de la maîtrise désirable des compétences. Ces résultats apportent une

réponse à notre deuxième sous-question. Pour ce qui est de la perception de la maîtrise désirable des compétences, la moyenne pour l'ensemble des 98 compétences est de 3,85 ce qui montre qu'une très bonne compétence est jugée nécessaire. Le tableau XXI montre les dix compétences avec les moyennes les plus élevées et « l'habileté à gérer son temps et ses priorités » est la compétence que les répondants perçoivent comme la plus importante à maîtriser. L'habileté à préparer le budget pour présentation au conseil ou à son supérieur immédiat, et l'habileté à orienter ses employés sont également importantes.

**Tableau XXI**  
**Maîtrise désirable des compétences**

Compétences	Moyennes	Écart-types
Habileté à gérer son temps et ses priorités	4,46	0,678
Habileté à préparer le budget pour présentation au conseil ou à son supérieur immédiat	4,34	0,734
Habileté à orienter des employés	4,31	0,696
Connaissance des types d'organismes de la municipalité (sportifs, culturels, touristiques)	4,31	0,827
Habileté à utiliser un ordinateur	4,28	0,710
Habileté à représenter le service de loisir à des réunions, congrès, etc.	4,26	0,751
Habileté à traiter les plaintes des clients	4,23	0,745
Connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux OSBL (organisme sans but lucratif)	4,22	0,851
Habileté à établir les mesures préventives contre les poursuites pour négligence	4,20	0,749
Connaissance des techniques de motivation du personnel	4,18	0,719
Connaissance des mécanismes de contrôle de revenus et des dépenses	4,18	0,742

Comme pour les résultats de la maîtrise actuelle, nous avons réalisé des analyses de consistance interne des catégories pour la maîtrise désirable des compétences. Les analyses montrent des coefficients alpha très élevés pour toutes les catégories de compétences (voir tableau XXII).

**Tableau XXII**  
**Maîtrise désirable des compétences**  
**Analyse de consistance interne**  
**Catégories de compétences**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Nombre d'éléments</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Développement de programmes	13	0,935
Techniques administratives	16	0,949
Équipements, installations et sites récréatifs	16	0,966
Développement sociocommunautaire	14	0,907
Développement touristique	15	0,950
Communication et relations publiques	13	0,878
Gestion des ressources humaines	11	0,923

### 5.3.1. Catégories de compétences

Nous avons mesuré la perception de la maîtrise désirable des compétences par catégories. Le tableau XXIII (p.108) montre les catégories par ordre décroissant d'importance et la catégorie « communication et relations publiques » est jugée comme la plus importante catégorie de compétences à maîtriser, suivie des catégories « développement sociocommunautaire » et « gestion des ressources humaines ».

**Tableau XXIII**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Écart-types</b>
Communication et relations publiques	4,04	0,541
Développement sociocommunautaire	4,00	0,589
Gestion des ressources humaines	3,95	0,619
Techniques administratives	3,94	0,605
Développement de programmes	3,88	0,687
Équipements, installations et sites	3,81	0,823
Développement touristique	3,57	0,781

### 5.3.2. Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail

Les prochains paragraphes font état des résultats quant aux groupes de répondants parlant surtout le français au travail (N=25) et ceux parlant surtout l'anglais au travail (N=37). Les répondants parlant surtout le français au travail (M=4,13) jugent une maîtrise désirable des compétences plus importante que les répondants parlant surtout l'anglais (M=3,71).

#### 5.3.2.1. Catégories de compétences

Pour ce qui est des répondants parlant surtout le français au travail, le tableau XXIV (p. 109) montre que la catégorie « développement sociocommunautaire » est la plus importante à maîtriser suivie de la communication et des relations publiques et de la catégorie « techniques administratives ». La catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est perçue comme la moins importante.

Pour ce qui est des répondants parlant surtout l'anglais au travail, la catégorie « communication et relations publiques » est jugée comme la plus importante, suivie des catégories « gestion des ressources humaines » et « développement sociocommunautaire ». La catégorie « développement touristique » est perçue comme la moins importante à maîtriser.

Il existe des différences significatives entre les deux groupes pour toutes les catégories sauf pour la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ». Les répondants parlant surtout le français disant mieux maîtriser six des sept catégories.

**Tableau XXIV**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail**

Catégories de compétences	Français N=25		Anglais N=37		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	4,17 (4)	0,452	3,68 (5)	0,759	2,906**
Techniques administratives	4,18 (3)	0,436	3,77 (3)	0,659	2,708**
Développement sociocommunautaire	4,28 (1)	0,380	3,81 (2)	0,637	3,331**
Développement touristique	4,02 (5)	0,625	3,26 (6)	0,742	4,190***
Équipements, installations et sites récréatifs	3,88 (6)	0,798	3,76 (4)	0,856	0,568
Communication et relations publiques	4,24 (2)	0,417	3,91 (1)	0,585	2,474*
Gestion des ressources humaines	4,17 (4)	0,502	3,81 (2)	0,660	2,342*

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.  
\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

### 5.3.3. Comparaison selon le sexe

Tout comme pour la situation actuelle, nous avons examiné les différences entre les hommes (N=31) et les femmes (N=32) pour ce qui est de leur perception des compétences à maîtriser. La perception de l'importance des compétences à maîtriser par les hommes (M=3,90) est semblable à celle des femmes (M=3,86).

### 5.3.3.1. Catégories de compétences

Le tableau XXV montre que les deux groupes jugent les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » comme les plus importantes à maîtriser. Les catégories « techniques administratives » et « équipements, installations et sites récréatifs » sont au 3<sup>e</sup> rang chez les hommes, et les catégories « gestion des ressources humaines » et « techniques administratives » sont aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs respectivement chez les femmes. Les deux groupes perçoivent la catégorie « développement touristique » comme la moins importante à maîtriser. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

**Tableau XXV**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le sexe**

Catégories de compétences	Femmes N=32		Hommes N=31		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,86 (5)	0,830	3,90 (5)	0,512	-0,269
Techniques administratives	3,95 (4)	0,702	3,93 (3)	0,496	0,073
Développement sociocommunautaire	3,99 (2)	0,689	4,01 (2)	0,475	-0,103
Développement touristique	3,55 (7)	0,872	3,59 (6)	0,689	-0,200
Équipements, installations et sites récréatifs	3,69 (6)	0,992	3,93 (3)	0,592	-1,174
Communication et relations publiques	4,02 (1)	0,630	4,06 (1)	0,442	-0,289
Gestion des ressources humaines	3,98 (3)	0,697	3,92 (4)	0,537	0,353

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.



### **5.3.4. Comparaison selon le titre du poste**

Les différences entre les répondants occupant un poste de direction (N=27) et les répondants occupant un poste de responsable de secteur et de programme (N=33) sont présentées dans les prochaines sections. Il y a très peu de différence entre les moyennes des répondants des deux groupes, les répondants occupant un poste de direction ayant une moyenne de 3,98 comparativement à 3,74 pour les responsables de secteur et de programme.

#### **5.3.4.1. Catégories de compétences**

Comme le montre le tableau XXVI (p.112), les deux groupes accordent le même ordre d'importance aux sept catégories. Les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » étant jugées comme les deux plus importantes à maîtriser. La catégorie « développement touristique » est celle perçue comme la moins importante à maîtriser chez les deux groupes (voir tableau XXVI, p.112). Les analyses comparatives montrent qu'il n'y a pas de différence significative entre les répondants occupant un poste de direction et ceux occupant un poste de responsable de secteur ou de programme.

**Tableau XXVI**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le titre du poste**

Catégories de compétences	Directeurs N=27		Responsables de secteur et de programme N=33		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,96 (4)	0,545	3,75 (4)	0,777	1,192
Techniques administratives	4,03 (3)	0,574	3,82 (3)	0,627	1,300
Développement sociocommunitaire	4,10 (2)	0,492	3,87 (2)	0,647	1,487
Développement touristique	3,73 (5)	0,759	3,37 (6)	0,755	1,792
Équipements, installations et sites récréatifs	3,96 (4)	0,558	3,61 (5)	0,966	1,705
Communication et relations publiques	4,11 (1)	0,461	3,94 (1)	0,601	1,226
Gestion des ressources humaines	4,03 (3)	0,527	3,82 (3)	0,669	1,319

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### 5.3.5. Comparaison selon la formation académique

Les prochains paragraphes présentent les résultats des répondants ayant un baccalauréat en loisir et récréologie (n=27) et les répondants ayant un baccalauréat en éducation physique (n=14). La perception de maîtrise désirable des compétences est plus élevée pour les bacheliers en loisir et récréologie (M=3,99) que pour les diplômés en éducation physique (M=3,76).

#### 5.3.5.1. Catégories de compétences

Les prochains tableaux font voir des différences remarquables entre les deux groupes en ce qui a trait au rang d'importance qu'ils accordent aux catégories de compétences. Pour ce qui est des diplômés en loisir et récréologie, l'ordre est

semblable aux autres groupes comparés, la communication et les relations publiques sont au 1<sup>er</sup> rang, le développement sociocommunautaire est au 2<sup>e</sup> rang, et les techniques administratives sont au 3<sup>e</sup> rang (voir tableau XXVII, p. 114). La gestion des ressources humaines et le développement de programmes sont aux 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> rangs.

Pour ce qui est des répondants titulaires d'un baccalauréat en éducation physique, la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est perçue comme la plus importante à maîtriser, suivie des catégories « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ». Les catégories « développement sociocommunautaire » et « techniques administratives » sont aux 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> rangs respectivement.

Les deux groupes jugent la catégorie ayant trait au développement touristique comme la moins importante, elle se classe au 7<sup>e</sup> rang. Comme le montre le tableau XXVII (p.114), il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes de sujets.

Pour ce qui est des répondants ayant une formation autre que la récréologie et l'éducation physique, l'ordre d'importance est similaire à celui des diplômés en récréologie. Les deux premières catégories sont le développement sociocommunautaire (M=3,90, É.T.=0,649) et la communication et les relations publiques (M=3,89, É.T.=0,593) et les deux catégories les moins importantes sont les équipements, les installations et les sites récréatifs (M=3,72, É.T.=0,880) et le développement touristique (M=3,56, É.T.=0,705).

**Tableau XXVII**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la formation académique**

Catégories de compétences	Diplômés en loisir et récréologie N=27		Diplômés en éducation physique N=14		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,99 (5)	0,640	3,78 (6)	0,740	0,930
Techniques administratives	4,08 (3)	0,523	3,81 (5)	0,616	1,493
Développement sociocommunautaire	4,12 (2)	0,510	3,84 (4)	0,679	1,469
Développement touristique	3,60 (7)	0,818	3,41 (7)	0,853	0,702
Équipements, installations et sites récréatifs	3,76 (6)	0,882	3,95 (1)	0,698	-0,682
Communication et relations publiques	4,19 (1)	0,443	3,90 (2)	0,625	1,760
Gestion des ressources humaines	4,05 (4)	0,584	3,88 (3)	0,625	0,873

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### 5.3.6. Comparaison selon le type d'agglomération

Nous présentons, dans les prochains paragraphes, les résultats des répondants des villes (N=32) et des cités (N=23) quant à la perception de la maîtrise désirable des compétences. La moyenne pour l'ensemble des compétences est similaire pour les deux groupes, les répondants des villes (M=3,85) affichant une moyenne légèrement supérieure aux répondants des cités (M=3,80).

#### 5.3.6.1. Catégories de compétences

La prochaine section fait état de la maîtrise désirable des compétences pour les cités et les villes. Les répondants des deux groupes jugent la catégorie

« communication et relations publiques » comme la plus importante (voir tableau XXVIII). Les répondants des villes perçoivent les catégories « gestion des ressources humaines » (2<sup>e</sup> rang) et « développement sociocommunautaire » (3<sup>e</sup> rang) comme importantes à maîtriser.

Les répondants des cités perçoivent le développement sociocommunautaire (2<sup>e</sup> rang) et les techniques administratives (3<sup>e</sup> rang) comme importantes. Les répondants des villes et des cités jugent la catégorie « développement touristique » comme la moins importante à maîtriser. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

**Tableau XXVIII**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le type d'agglomération**

Catégories de compétences	Villes N=32		Cités N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,81 (6)	0,625	3,83 (4)	0,815	-0,083
Techniques administratives	3,91 (4)	0,562	3,86 (3)	0,698	-0,263
Développement sociocommunautaire	3,95 (3)	0,573	3,95 (2)	0,663	0,034
Développement touristique	3,52 (7)	0,775	3,43 (7)	0,764	0,422
Équipements, installations et sites récréatifs	3,82 (5)	0,708	3,66 (6)	1,030	0,671
Communication et relations publiques	4,01 (1)	0,541	4,01 (1)	0,587	-0,025
Gestion des ressources humaines	3,97 (2)	0,568	3,82 (5)	0,718	0,858

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

### **5.3.7. Comparaison selon le nombre d'années en poste**

Nous avons comparé les résultats des répondants qui ont été moins de 11 ans en poste (N=38) et ceux qui sont en poste depuis 11 ans ou plus (N=23). La perception de la maîtrise désirable des compétences est moins élevée pour les répondants ayant moins de 11 ans en poste (M=3,82) que pour les répondants avec plus de 11 ans en poste (M=3,92).

#### **5.3.7.1. Catégories de compétences**

Les répondants avec moins de 11 ans en poste jugent la catégorie « communication et relations publiques » comme la plus importante à maîtriser. Les répondants avec plus de 11 ans en poste perçoivent les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » comme les plus importantes.

Les répondants occupant leur poste depuis moins de 11 ans jugent le « développement sociocommunautaire » comme la deuxième plus importante catégorie à maîtriser, et les répondants occupant leur poste depuis 11 ans ou plus perçoivent la catégorie « développement de programmes » comme la deuxième plus importante à maîtriser.

Les deux groupes ont indiqué que la catégorie « développement touristique » était la moins importante à maîtriser (voir tableau XXIX, p. 117). Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

**Tableau XXIX**  
**Maîtrise désirable en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le nombre d'années en poste**

Catégories de compétences	Moins de 11 ans N=38		11 ans et plus N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	3,77 (5)	0,684	3,99 (2)	0,671	1,202
Techniques administratives	3,90 (4)	0,585	3,95 (3)	0,646	0,348
Développement sociocommunautaire	3,95 (2)	0,573	4,02 (1)	0,614	0,466
Développement touristique	3,48 (7)	0,787	3,62 (6)	0,734	0,728
Équipements, installations et sites récréatifs	3,69 (6)	0,876	3,93 (4)	0,714	1,129
Communication et relations publiques	4,03 (1)	0,529	4,02 (1)	0,578	-0,025
Gestion des ressources humaines	3,93 (3)	0,616	3,91 (5)	0,619	-0,150

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

#### 5.4. Besoins de perfectionnement

La section suivante présente les besoins de perfectionnement des sujets et permet de répondre à notre principale question de recherche. Le besoin de perfectionnement est l'écart entre les moyennes obtenues pour la maîtrise désirable et la maîtrise actuelle des compétences. Les résultats sont présentés par ordre d'importance tels qu'exprimés par les sujets. La moyenne pour l'ensemble des énoncés montre un écart moyen de 0,73. Le tableau XXX (p. 118) présente les dix besoins de perfectionnement les plus importants toutes catégories confondues. La connaissance des logiciels de gestion de projets, et la connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux OSBL sont les deux besoins de perfectionnement les plus importants avec la connaissance des logiciels relatifs à la gestion des équipements et des parcs. Il est intéressant de noter que deux de ces

compétences sont de nature informatique soit la connaissance des logiciels de gestion.

La connaissance des moyens d'intervention, la connaissance des techniques d'analyse de marché et la connaissance des sources de revenus sont aussi parmi les plus importants. Deux compétences en développement touristique soit la connaissance des stratégies touristiques régionales et provinciales et l'habileté à créer une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles sont parmi les dix premiers besoins de perfectionnement.

**Tableau XXX**  
**Dix premiers besoins de perfectionnement**

<b>Compétences</b>	<b>Moyennes SD<sup>(1)</sup></b>	<b>Moyennes SA<sup>(2)</sup></b>	<b>Écarts (SD-SA)</b>
Connaissance des logiciels de gestion de projets (i.e. Microsoft projet, logiciel d'inscription)	3,73	2,27	1,46
Connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux OSBL	4,22	2,90	1,32
Connaissance des logiciels relatifs à la gestion des équipements et des parcs (réservation, entretien)	3,61	2,34	1,27
Connaissance des moyens d'intervention (plan d'urbanisme, plan de développement en loisir)	3,74	2,58	1,16
Connaissance des techniques d'analyse de marchés	3,57	2,43	1,14
Connaissance des sources de revenus (frais d'inscription, subventions fédérales, provinciales)	4,15	3,07	1,08
Connaissance des normes quant au minimum d'espaces à réserver à des fins récréatives	3,65	2,58	1,07
Connaissance des programmes de formation susceptibles d'améliorer les compétences	3,90	2,84	1,06
Connaissance des stratégies touristiques régionales et provinciales	3,48	2,42	1,06
Habileté à créer une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles	3,51	2,46	1,05

(1) SD=situation désirable (2) SA=situation actuelle



### 5.4.1. Catégories de compétences

Le tableau XXXI montre que les répondants ont exprimé un plus grand besoin de perfectionnement pour les catégories « équipements, installations et sites récréatifs », « développement touristique », « développement sociocommunautaire » et « techniques administratives ». Les catégories « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines » sont les deux catégories faisant l'objet d'un moins grand besoin de perfectionnement.

**Tableau XXXI**  
**Besoins de perfectionnement en fonction**  
**des catégories de compétences**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Moyennes SD<sup>(1)</sup></b>	<b>Moyennes SA<sup>(2)</sup></b>	<b>Écarts (SD-SA)</b>
Équipements, installations et sites récréatifs	3,81	2,91	0,90
Développement touristique	3,57	2,83	0,74
Développement sociocommunautaire	4,00	3,27	0,73
Techniques administratives	3,94	3,21	0,73
Développement de programmes	3,88	3,20	0,68
Gestion des ressources humaines	3,95	3,32	0,63
Communication et relations publiques	4,04	3,48	0,56

(1) SD=situation désirable (2) SA=situation actuelle

### 5.4.2. Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail

Les paragraphes qui suivent montrent les résultats pour ce qui est des répondants parlant surtout le français au travail (N=25) et ceux parlant surtout l'anglais au travail (N=37). Nous présentons également les différences significatives entre les deux groupes. La moyenne des écarts montre un besoin de perfectionnement plus important pour l'ensemble des compétences pour les

répondants parlant surtout le français ( $M=0,90$ ) que les répondants parlant surtout l'anglais ( $M=0,64$ ).

#### **5.4.2.1. Catégories de compétences**

Le tableau XXXII (p. 121) montre que les répondants parlant surtout le français au travail ont des besoins de perfectionnement pour les compétences des catégories « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang), et « développement sociocommunautaire » (2<sup>e</sup> rang). Les répondants parlant surtout l'anglais au travail rapportent également la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » comme besoin de perfectionnement le plus important, suivie de la catégorie « techniques administratives ».

Les deux groupes expriment le moins grand besoin de perfectionnement pour les compétences en « communication et relations publiques ». Les analyses statistiques montrent des différences significatives entre les deux groupes en ce qui a trait aux compétences en développement de programmes et à la catégorie « développement sociocommunautaire », les répondants parlant surtout le français affichant des moyennes plus élevées.

**Tableau XXXII**  
**Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la langue la plus souvent parlée au travail**

Catégories de compétences	Français N=25		Anglais N=37		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,95 (3)	0,440	0,53 (6)	0,583	3,083**
Techniques administratives	0,93 (4)	0,531	0,69 (2)	0,639	1,560
Développement sociocommunautaire	0,99 (2)	0,468	0,61 (4)	0,553	2,827**
Développement touristique	0,87 (5)	0,531	0,67 (3)	0,575	1,394
Équipements, installations et sites récréatifs	1,01 (1)	0,552	0,86 (1)	0,723	0,840
Communication et relations publiques	0,75 (7)	0,433	0,49 (7)	0,577	1,863
Gestion des ressources humaines	0,81 (6)	0,525	0,60 (5)	0,578	1,455

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.  
 \*\*p < .01.

### 5.4.3. Comparaison selon le sexe

Cette partie examine les besoins de perfectionnement des hommes (N=31) et des femmes (N=32) et fait état des différences significatives entre ces deux groupes. Les moyennes pour l'ensemble des compétences montrent un besoin de perfectionnement plus grand chez les femmes (M=0,86) que chez les hommes (M=0,61).

#### 5.4.3.1. Catégories de compétences

Les besoins de perfectionnement les plus importants pour les deux groupes sont en équipements, installations et sites récréatifs (voir tableau XXXIII, p. 122). Les femmes expriment aussi un besoin de perfectionnement pour les catégories « techniques administratives » (2<sup>e</sup> rang) et « développement touristique » (3<sup>e</sup> rang).

Les hommes font part d'un besoin de perfectionnement en développement sociocommunautaire (2<sup>e</sup> rang) et en techniques administratives (3<sup>e</sup> rang). Les deux groupes ont le moins grand besoin de perfectionnement pour les catégories « gestion des ressources humaines » (6<sup>e</sup> rang) et « communication et relations publiques » (7<sup>e</sup> rang). Nous avons des différences significatives entre les deux groupes pour ce qui est des catégories « développement touristique » et « équipements, installations et sites récréatifs ».

**Tableau XXXIII**  
**Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le sexe**

Catégories de compétences	Femmes N=32		Hommes N=31		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,81 (5)	0,568	0,59 (5)	0,543	1,547
Techniques administratives	0,92 (2)	0,629	0,64 (3)	0,544	1,935
Développement sociocommunautaire	0,85 (4)	0,569	0,67 (2)	0,514	1,267
Développement touristique	0,89 (3)	0,533	0,60 (4)	0,554	2,065*
Équipements, installations et sites récréatifs	1,12 (1)	0,615	0,72 (1)	0,638	2,533*
Communication et relations publiques	0,65 (7)	0,584	0,53 (7)	0,470	0,935
Gestion des ressources humaines	0,79 (6)	0,522	0,55 (6)	0,583	1,681

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

\*p < .05.

#### 5.4.4. Comparaison selon le titre du poste

Les prochains paragraphes présentent les besoins de perfectionnement les plus importants pour les répondants occupant un poste de direction (N=27) et ceux occupant un poste de responsable de secteur et de programme (N=33). La moyenne pour l'ensemble des compétences montre que les répondants occupant un poste de

direction (M=0,78) ont des besoins de perfectionnement légèrement plus grands que les responsables de secteur et de programme (M=0,66).

#### 5.4.4.1. Catégories de compétences

Nous avons procédé à une analyse comparative entre les deux groupes et le tableau XXXIV montre que les deux groupes perçoivent un plus grand besoin de perfectionnement pour les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang), et « techniques administratives » (2<sup>e</sup> rang). Pour les répondants occupant le poste de direction, la gestion des ressources humaines est la catégorie avec le moins grand besoin de perfectionnement, alors que pour les responsables de secteur et de programme, la catégorie « communication et relations publiques » est celle faisant l'objet du moins grand besoin. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

**Tableau XXXIV**  
**Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le titre du poste**

Catégories de compétences	Directeurs N=27		Responsables de secteur et de programme N=33		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,74 (5)	0,544	0,61 (5)	0,556	0,920
Techniques administratives	0,82 (2)	0,626	0,69 (2)	0,569	0,823
Développement sociocommunautaire	0,81 (3)	0,574	0,68 (3)	0,502	0,918
Développement touristique	0,78 (4)	0,560	0,68 (3)	0,537	0,701
Équipements, installations et sites récréatifs	0,92 (1)	0,694	0,87 (1)	0,624	0,300
Communication et relations publiques	0,70 (6)	0,516	0,46 (6)	0,535	1,744
Gestion des ressources humaines	0,66 (7)	0,609	0,62 (4)	0,503	0,273

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

#### 5.4.5. Comparaison selon la formation académique

Nous avons examiné les besoins de perfectionnement pour ce qui est des répondants titulaires d'un baccalauréat en loisir et en récréologie (N=27) et ceux ayant un baccalauréat en éducation physique (N=14). Pour ce qui est de l'ensemble des compétences, les répondants diplômés en éducation physique (M=0,83) perçoivent un besoin de perfectionnement légèrement plus grand que les répondants diplômés en loisir et récréologie (M=0,80).

##### 5.4.5.1. Catégories de compétences

Les répondants détenteurs d'un baccalauréat en récréologie et en loisir ont les plus grands besoins de perfectionnement en ce qui a trait aux catégories de compétences « techniques administratives » (1<sup>er</sup> rang) et « équipements, installations et sites récréatifs » (2<sup>e</sup> rang) (voir tableau XXXV, p. 125). La catégorie « communication et relations publiques » est celle faisant état du moins grand besoin de perfectionnement.

Pour ce qui est des répondants avec un diplôme en éducation physique, les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang) et « développement touristique » (2<sup>e</sup> rang) font état du plus grand besoin de perfectionnement. La catégorie « développement de programmes » est au dernier rang des besoins de perfectionnement.

Les répondants avec une formation autre que la récréologie et l'éducation physique ont exprimé un besoin de perfectionnement en équipements, installations et sites récréatifs (M=0,89, É.T.=0,658) en développement de programmes (M=0,70, É.T.=0,546) et en développement sociocommunautaire (M=0,69, É.T.=0,578).

**Tableau XXXV**  
**Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon la formation académique**

Catégories de compétences	Diplômés en loisir et récréologie N=27		Diplômés en éducation physique N=14		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,79 (4)	0,543	0,58 (7)	0,592	1,105
Techniques administratives	0,89 (1)	0,565	0,88 (3)	0,597	0,081
Développement sociocommunitaire	0,84 (3)	0,470	0,84 (4)	0,571	0,010
Développement touristique	0,74 (6)	0,541	0,93 (2)	0,535	-1,068
Équipements, installations et sites récréatifs	0,88 (2)	0,676	1,14 (1)	0,572	-1,235
Communication et relations publiques	0,68 (7)	0,482	0,65 (6)	0,587	0,174
Gestion des ressources humaines	0,75 (5)	0,545	0,82 (5)	0,502	-0,408

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

#### 5.4.6. Comparaison selon le type d'agglomération

Nous avons examiné les besoins de perfectionnement importants pour les répondants des cités (N=14) et des villes (N=23). Les prochains paragraphes présentent les résultats tels qu'exprimés par les répondants. Les répondants des villes (M=0,73) montrent un besoin de perfectionnement plus grand que les répondants des cités (M=0,59) pour ce qui est de l'ensemble des compétences.

##### 5.4.6.1. Catégories de compétences

Le tableau XXXVI (p. 126) montre que les répondants des villes expriment un plus grand besoin de perfectionnement pour les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang) et « développement touristique » (2<sup>e</sup> rang).

Les répondants des cités ont exprimé le plus grand besoin de perfectionnement pour les catégories « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang), « développement sociocommunautaire » (2<sup>e</sup> rang) et « techniques administratives » (2<sup>e</sup> rang). La catégorie « communication et relations publiques » fait l'objet de moins grand besoin de perfectionnement pour les deux groupes. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

**Tableau XXXVI**  
**Besoins de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le type d'agglomération**

Catégories de compétences	Villes N=32		Cités N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,65 (6)	0,564	0,56 (3)	0,504	0,564
Techniques administratives	0,76 (3)	0,535	0,63 (2)	0,663	0,838
Développement sociocommunautaire	0,74 (4)	0,514	0,63 (2)	0,573	0,746
Développement touristique	0,77 (2)	0,531	0,56 (3)	0,588	1,375
Équipements, installations et sites récréatifs	0,94 (1)	0,583	0,73 (1)	0,749	1,186
Communication et relations publiques	0,57 (7)	0,406	0,45 (4)	0,647	0,831
Gestion des ressources humaines	0,66 (5)	0,524	0,56 (3)	0,624	0,686

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

#### 5.4.7. Comparaison selon le nombre d'années en poste

Nous avons comparé les résultats des répondants avec moins de 11 ans en poste (N=38) et ceux qui sont en poste depuis 11 ans ou plus (N=23). Les répondants ayant moins de 11 ans en poste (écart=0,83) jugent moins bien maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants avec 11 ans et plus en poste (écart=0,53).



### 5.4.7.1. Catégories de compétences

Les répondants occupant leur poste depuis moins de 11 ans ont le plus grand besoin de perfectionnement pour les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang) et « techniques administratives » (2<sup>e</sup> rang). Les répondants occupant leur poste depuis 11 ans et plus perçoivent les catégories « équipements, installations et sites récréatifs » (1<sup>er</sup> rang) et « développement touristique » (2<sup>e</sup> rang) comme celles faisant état du plus grand besoin de perfectionnement (voir tableau XXXVII).

Il existe des différences significatives entre les deux groupes pour cinq des sept catégories de compétences, les répondants occupant leur poste depuis moins de 11 ans ayant un plus grand besoin de perfectionnement que les répondants avec 11 ans et plus d'années en poste.

**Tableau XXXVII**  
**Besoin de perfectionnement en fonction des catégories de compétences**  
**Comparaison selon le nombre d'années en poste**

Catégories de compétences	0-10 ans N=38		11 ans et plus N=23		t
	M	é.t.	M	é.t.	
Développement de programmes	0,77 (6)	0,504	0,50 (5)	0,579	-1,908
Techniques administratives	0,90 (2)	0,497	0,51 (4)	0,655	-2,662*
Développement sociocommunautaire	0,86 (3)	0,429	0,54 (3)	0,627	-2,374*
Développement touristique	0,82 (4)	0,483	0,56 (2)	0,606	-1,806
Équipements, installations et sites récréatifs	1,02 (1)	0,581	0,68 (1)	0,705	-2,066*
Communication et relations publiques	0,69 (7)	0,487	0,39 (7)	0,566	-2,134*
Gestion des ressources humaines	0,79 (5)	0,444	0,40 (6)	0,618	-2,911**

Note : Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang des moyennes en ordre décroissant.

\*p < .05. \*\*p < .01.

### 5.5. Compétences additionnelles ajoutées par les répondants

Les répondants avaient la possibilité d'ajouter les compétences qu'ils jugeaient importantes et que nous n'avions pas incluses dans notre questionnaire. Onze des 63 répondants se sont prévalus de cette option et ont ajouté 26 compétences pour lesquelles ils ont indiqué leur degré de maîtrise actuelle et leur degré de maîtrise désirable (voir tableau XXXVIII, p. 129).

Chacune des compétences présentées dans ce tableau a été mentionnée une fois par un répondant. Quelques compétences ajoutées sont semblables à celles présentées dans le questionnaire, soit la gestion du temps (élément # 44 de notre questionnaire), l'utilisation d'Internet (élément # 16), la motivation des individus (élément # 63), la préparation du budget (élément # 71), les logiciels de réservation d'équipements (élément # 89), le lobbying (élément # 29), et la conduite de réunion (élément # 7). Certaines des compétences ajoutées correspondent aux catégories de compétences retenues dans le cadre de la recherche soit la gestion des ressources humaines (motivation des employés expérimentés, travailler avec des individus difficiles, motiver les individus, relations de travail,), la communication et les relations publiques (la communication interpersonnelle et l'habileté à donner des entrevues aux médias), les techniques administratives (travailler avec un budget équilibré, nouvelles idées de financement, logiciels de réservation, utilisation d'Internet), développement touristique (connaissances et expérience en tourisme), le développement de programmes (connaissance des types d'horaire).

Cependant, d'autres compétences ajoutées viennent préciser les compétences nécessaires aux travailleurs en loisir pour remplir leurs fonctions. Certaines compétences ajoutées ont trait au maintien d'un juste équilibre entre le travail et le reste des occupations de la vie quotidienne. Par exemple, trois des compétences ajoutées sont la connaissance des pratiques flexibles de travail pour les directeurs en loisir, la gestion du temps et l'habileté à maintenir un équilibre travail-vie.

**Tableau XXXVIII**  
**Compétences additionnelles ajoutées par les répondants**  
**et maîtrises souhaitée et actuelle**

Compétences	Maîtrise souhaitée	Maîtrise actuelle
Nouvelles idées de financement	5	4
Travailler avec un budget équilibré	5	4
Relations entre une alimentation saine et l'activité physique	5	3
Conduite de réunion	5	3
Attentes de bénévoles	5	3
Changements démographiques	5	4
Planification de mesures d'urgence	5	3
Connaissance en gestion	4	2
Connaissance de l'art de présenter son point de vue de façon appropriée	4	1
Habilité à maintenir l'équilibre travail-vie	4	1
Connaissance des pratiques flexibles de travail pour les directeurs en loisir	3	1
Préparation de budget	5	3
Établir des initiatives ou demandes de lobbying avec des fonctionnaires, le gouvernement	5	1
Connaissance et expérience en tourisme	5	5
Connaissance des logiciels de réservation d'équipements	5	5
Connaissance des techniques d'horaires	5	5
Connaissance des deux langues officielles	5	4
Relations de travail (contrat)	5	4
Communication interpersonnelle	5	4
Gestion du temps	3	2
Pensée créative (créativité)	4	3
Travailler avec des individus difficiles	3	2
Utilisation d'Internet	4	2
Motiver les individus	4	3
Habilité à donner des entrevues claires et concises aux médias	4	2
Habilité à motiver les employés avec plusieurs années d'expériences	4	2

D'autres, comme la pensée créative et les nouvelles idées de financement, sont deux compétences qui font appel à la créativité dans la façon d'appréhender les problèmes rencontrés. Un répondant a soulevé que la compétence dans les deux

langues officielles peut être requise, et dans un autre ordre d'idée, l'importance de la compétence « connaissance des relations entre une saine alimentation et l'activité physique » fut mentionnée.

Les répondants étaient invités à indiquer le degré de maîtrise désirable et le degré de maîtrise actuelle des compétences ajoutées. Pour toutes les compétences ajoutées, les répondants ont indiqué un besoin de perfectionnement plus ou moins grand (voir tableau XXXVIII, p. 129).

## 5.6. Synthèse

Pour ce qui est des modalités de perfectionnement, tous les sujets de la recherche s'inscriraient à un programme de perfectionnement si l'occasion leur était offerte et préféreraient que cette formation soit créditée. La durée de formation souhaitée par la majorité des répondants est de cinq à dix heures, et plus des trois quarts parcourraient jusqu'à deux cents kilomètres pour suivre celle-ci.

Les sujets de la recherche ont indiqué des besoins de perfectionnement plus importants pour les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs », « développement touristique » et « développement sociocommunautaire ». Les catégories « techniques administratives » et « développement de programmes » font l'objet d'un moins grand besoin de perfectionnement.

Des différences significatives entre les répondants parlant surtout l'anglais au travail et ceux parlant surtout le français ont été identifiées pour les catégories « développement sociocommunautaire » et « développement de programmes », les répondants parlant surtout le français montrant un plus grand besoin de perfectionnement. Les répondants étant en poste depuis moins de 11 ans ont un plus grand besoin de perfectionnement que ceux en poste depuis plus de 11 ans en ce qui a trait aux catégories de compétences « techniques administratives », « développement sociocommunautaire », « équipements, installations et sites

récréatifs », « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ». Nous avons trouvé des différences significatives entre les hommes et les femmes pour les catégories « équipements, installations et sites récréatifs » et « développement touristique ».

Les résultats font également état de la maîtrise actuelle des compétences. Les catégories les mieux maîtrisées sont la communication et les relations publiques et la gestion des ressources humaines. Nous avons trouvé des différences significatives entre les répondants parlant surtout l'anglais et ceux parlant surtout le français au travail, ces derniers percevant mieux maîtriser les compétences en développement touristique. Des différences significatives ont été notées entre les répondants occupant leur poste depuis 11 ans et plus et ceux l'occupant depuis moins de 11 ans, ces derniers percevant moins bien maîtriser toutes les catégories de compétences, sauf celles ayant trait au développement touristique et à la communication et relations publiques. Il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes pour ce qui est de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ».

Une autre dimension de notre recherche est la mesure de la maîtrise désirable des compétences. Nous voulions connaître le degré d'importance accordée aux compétences par les répondants pour bien s'acquitter de leurs fonctions. Les sujets de la recherche ont exprimé que les compétences de la catégorie « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » sont celles devant être les mieux maîtrisées. Des différences significatives ont été notées entre les répondants parlant surtout l'anglais et ceux parlant surtout le français au travail pour toutes les catégories sauf pour ce qui est de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ».

CHAPITRE 6  
DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous présentons la discussion des résultats en ce qui a trait à la maîtrise actuelle et à la maîtrise désirable des compétences par les sujets de la recherche, et aux besoins de perfectionnement exprimés par ces derniers. Les différences selon la langue parlée au travail, le sexe, la formation académique, le poste occupé, le type d'agglomération, et le nombre d'années en poste sont aussi abordées. Nous examinons également les résultats quant au profil sociodémographique des répondants et aux modalités de perfectionnement privilégiées par ceux-ci.

### **6.1. Modalités de perfectionnement**

La moitié des répondants a indiqué vouloir participer à des activités de perfectionnement qui durent entre cinq et dix heures. Ce résultat est révélateur quant à la disponibilité des sujets de la recherche à suivre une formation. En effet, il est assez fréquent dans le secteur du loisir municipal de devoir travailler les soirs et les fins de semaine, il devient alors difficile pour ces derniers de se libérer à ces moments pour de longues périodes. C'est peut-être ce qui explique que la presque totalité des répondants est intéressée à suivre des activités de perfectionnement offertes dans le milieu de travail. Les organisateurs de formation devront donc en tenir compte dans la planification d'activités de formation. D'ailleurs, le CSÉ (2006) constate qu'il existe plusieurs obstacles freinant la participation comme « la difficile conciliation travail-études, famille-travail et travail-famille-études, et l'éloignement des lieux de formation ». Une solution à ce problème de conciliation et de disponibilité peut être d'offrir des activités de perfectionnement par Internet, ce qui intéresse 62,3 % des sujets de notre recherche.

La totalité des répondants se disent intéressés à s'inscrire à des activités de perfectionnement. Il faut dire que les sujets de notre recherche ont presque tous une formation postsecondaire (87,3 %), et que le CSÉ (2006) constate que le pourcentage d'individus ayant l'intention de participer à une formation est plus grand chez ceux possédant un niveau de scolarité élevé. Par ailleurs, près des trois quarts (70,2 %) des répondants aimeraient que cette formation soit créditée. De

plus, près de 51 % des répondants de notre étude sont intéressés à des activités de perfectionnement qui durent entre 5 et 10 heures. Ceci implique que les répondants recherchent une formation de courte durée et menant à l'obtention d'un diplôme. Cette préférence pour la formation de courte durée et conduisant à des attestations collégiales est conforme à la tendance qui se dessine du côté de l'offre (CSÉ, 2006).

## **6.2. Maîtrise actuelle des compétences**

Comme nous l'avons mentionné dans la synthèse de la recension des écrits, les études sur les besoins de perfectionnement peuvent être catégorisées en trois : celles qui ont identifié les compétences importantes, celles qui ont mesuré la maîtrise de compétences, et celles intéressées aux besoins de perfectionnement. Nous discutons dans les prochains paragraphes des résultats quant à la maîtrise actuelle des compétences par les répondants.

Les répondants perçoivent bien maîtriser l'ensemble des compétences, la moyenne pour l'ensemble de celles-ci se situant à 3,1 sur une échelle de 1 à 5. Cette moyenne n'est cependant pas très élevée, ce qui vient confirmer les propos de Pronovost (1997) qui soulignait que le nouvel environnement technologique et économique fait appel à des compétences qui ne sont pas nécessairement maîtrisées par les travailleurs œuvrant présentement dans le milieu.

Les études de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) et de Smale et Frisby (1992) arrivaient à des résultats comparables aux nôtres, soit respectivement des moyennes de 5,5 et 4,9 sur une échelle de 1 à 7.

### **6.2.1. Catégories de compétences**

Cinq des sept catégories de compétences sont jugées comme étant bien maîtrisées par les répondants soit en ordre d'importance décroissant : la communication et les relations publiques, la gestion des ressources humaines, le



développement sociocommunautaire, les techniques administratives, et le développement de programmes avec des moyennes supérieures à trois.

Il est intéressant de voir que la catégorie « communication et relations publiques » est perçue comme la mieux maîtrisée par les répondants. En effet, la profession de travailleur en loisir étant relativement récente, il y a encore beaucoup à faire pour informer les différents publics et les élus sur les bénéfices individuels, économiques, sociaux et communautaires du loisir. Le grand nombre de répondants occupant un poste de directeur du service peut en partie expliquer ce sentiment de compétence en communication et relations publiques. La tâche de représenter le service et de faire du lobbying et du réseautage auprès des différents acteurs relève plus souvent qu'autrement du directeur du service de loisir. On peut présumer que les répondants ont acquis cette compétence une fois sur le marché du travail, et que par ailleurs la formation initiale et continue offerte aux travailleurs en loisir leur a donné les connaissances nécessaires pour intervenir en « communication et relations publiques » contribuant ainsi à ce sentiment de compétence. Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) ont trouvé des résultats similaires dans leur étude de cas auprès de 20 travailleurs en loisir de la municipalité d'Oakville, en Ontario. En effet, les répondants se sentent compétents en communication, classant cette catégorie au 4<sup>e</sup> rang sur 22 compétences. Dans l'étude de Smale et Frisby (1992) la communication avec le public est la compétence qui était la mieux maîtrisée par les répondants arrivant au premier rang sur 31 compétences.

La plupart des programmes de formation en loisir et en récréologie au Canada et aux États-Unis offrent une spécialisation en administration et en gestion. Le nombre élevé de répondants avec une formation postsecondaire en loisir et en récréologie peut expliquer, jusqu'à un certain point, la perception d'une bonne maîtrise de la catégorie de compétences « gestion des ressources humaines ». Ceci peut également expliquer la bonne maîtrise des compétences de la catégorie « techniques administratives ». La catégorie de compétences « gestion des ressources humaines » arrive au deuxième rang tandis que les « techniques administratives » sont au quatrième rang sur sept catégories de compétences. Nos

résultats quant à la maîtrise de ces compétences sont similaires à ceux de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) où la compétence « gestion du personnel » arrive au 7<sup>e</sup> rang sur 22 compétences, et ceux de Smale et Frisby (1992) où les compétences « organisation et affectation du personnel rémunéré » (5<sup>e</sup> rang), « supervision du personnel rémunéré » (7<sup>e</sup> rang), et « embauche et formation du personnel rémunéré » (11<sup>e</sup> rang), sont considérées comme bien maîtrisées.

La catégorie de compétences en développement sociocommunautaire se classe troisième, tout juste derrière la catégorie « gestion des ressources humaines ». Nos résultats diffèrent de ceux de Gagnon (1995) qui affirmaient que les directeurs des services de loisir se sentaient le moins à l'aise pour intervenir en développement communautaire. Cependant, l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) corrobore nos résultats en ce qui a trait à la maîtrise des compétences en développement sociocommunautaire. La compétence « travailler avec les groupes » se classe première parmi les 22 compétences de l'étude. D'ailleurs, Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) soulignent que les cinq compétences dans lesquelles les répondants se sentent le plus compétents impliquent un travail avec les gens. Quelques années plus tard, Smale et Frisby (1992) indiquent la maîtrise de la compétence « travailler avec les groupes communautaires » (4<sup>e</sup> rang sur 31 compétences).

À l'intérieur de cette catégorie, mis à part la connaissance des types d'organismes, qui est la compétence perçue comme la mieux maîtrisée des 98 compétences, la connaissance de la gestion des bénévoles ( $M=3,44$ ) est également jugée comme étant bien maîtrisée. Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), la compétence « travailler avec les bénévoles » était perçue comme étant bien maîtrisée par les répondants, puisqu'elle est au 16<sup>e</sup> rang sur 31 compétences. La gestion des bénévoles fait l'objet de plusieurs activités de formation, soit par le biais des associations professionnelles en loisir ou dans le cadre d'activités de formation diverses. En effet l'association des travailleurs et des travailleuses en loisir du Nouveau-Brunswick et la Recreation New Brunswick offrent à leurs membres des activités formation en ce domaine.

La catégorie de compétences en développement de programmes est aussi perçue comme étant bien maîtrisée par les répondants. Là aussi, il n'est pas surprenant de voir la bonne maîtrise de cette catégorie, les cours en développement de programmes étant obligatoires dans les programmes de formation en loisir et en récréologie. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), la compétence en développement de programmes est classée au 8<sup>e</sup> rang sur 22 compétences et Smale et Frisby (1992) rapportent que les compétences « préparation des horaires des activités et des programmes » (2<sup>e</sup> rang), « planification d'événement spéciaux » (3<sup>e</sup> rang) et « planification des programmes et des services » (9<sup>e</sup> rang) sont parmi celles perçues comme les mieux maîtrisées.

La catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est au sixième rang sur les sept catégories. Le degré de maîtrise relativement faible de cette catégorie de compétences n'est pas si étonnant, surtout en ce qui a trait aux aspects légaux de la gestion des équipements de loisir, notamment la dimension de mesures de sécurité contre les poursuites pour négligence. En effet, la formation dans ce domaine en est à ses débuts dans les programmes de formation en loisir. Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), la gestion des équipements était perçue comme étant bien maîtrisée mais elle se situe quand même au 19<sup>e</sup> rang sur 31 compétences.

Pour ce qui est des compétences en développement touristique, l'AQLM et LLVC (2001) soulignent l'importance grandissante du tourisme dans les services municipaux de loisir. Selon Searle et Brayley (2000), les municipalités se tournent de plus en plus vers le tourisme afin d'augmenter leurs sources de revenus. Notre recherche montre que la catégorie « développement touristique » est celle qui est perçue comme étant la moins bien maîtrisée des sept catégories de compétences. Au cours de la dernière décennie, de plus en plus de programmes de formation en loisir et en récréologie offrent des cours de tourisme, mais il s'agit encore d'une minorité. Il peut s'agir d'une des raisons expliquant la faible maîtrise de cette catégorie de compétences.

### 6.2.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants

Les répondants parlant le plus souvent le français au travail affirment mieux maîtriser les compétences étudiées que les répondants parlant le plus souvent l'anglais au travail. Nous n'avons pas d'explication pour ces différences de perception entre les deux groupes.

Il y a très peu de différence entre les deux groupes dans l'ordre d'importance attribué aux différentes catégories de compétences. Les deux groupes jugent mieux maîtriser les catégories de compétences « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ».

Les tests « t » montrent une différence significative entre les deux groupes en ce qui a trait à la maîtrise actuelle des compétences en développement touristique. Une explication possible est que la formation offerte aux répondants parlant surtout le français au travail est différente de celle offerte à ceux parlant surtout l'anglais au travail.

Les hommes affirment mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les femmes. Par ailleurs, une différence significative a été notée entre les deux groupes pour ce qui est de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ». L'hypothèse la plus plausible pour expliquer cette différence significative relève du fait que traditionnellement les fonctions et les tâches relatives à cette catégorie sont effectuées par des hommes, et ces derniers ont donc acquis l'expérience et ont eu l'opportunité de se perfectionner dans ce secteur. D'ailleurs, Pronovost (1997) soulignait qu'il s'était probablement instauré une stratification des secteurs d'emploi, puisque l'on retrouve généralement plus d'hommes que de femmes dans le secteur sportif. Or, l'on sait que la majorité des équipements gérés par la municipalité sont pour la pratique d'activités sportives. Les deux groupes accordent le même ordre d'importance aux compétences, les catégories « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines » étant aux premiers rangs.

De manière générale, les répondants occupant un poste de direction perçoivent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants occupant un poste de responsable de secteur et de programme. Les deux groupes affirment maîtriser le mieux les compétences en communication et relations publiques. Les deux catégories de compétences les moins bien maîtrisées par les deux groupes sont « équipements, installations et sites récréatifs » et « développement touristique ». Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. Comme nous l'avons mentionné auparavant, les résultats de notre recherche et ceux de l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) montrent que plus d'hommes que de femmes occupent des postes de direction. Ceci confirme les affirmations de Pronovost (1997) que les postes permanents ayant des responsabilités plus importantes sont plus souvent occupés par des hommes que des femmes.

Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), il y avait des différences significatives entre les gestionnaires seniors et de secteurs d'une part, et entre les gestionnaires de première ligne et les animateur d'autre part en ce qui a trait à la préparation de budget, à la compréhension du fonctionnement de la municipalité, à l'innovation et au-développement de politiques. Quant aux résultats de l'étude de Smale et Frisby (1992), ils montrent des différences significatives entre les gestionnaires seniors, d'une part, et les gestionnaires de secteurs et de première ligne, d'autre part, pour 15 des 31 compétences, les gestionnaires seniors perçoivent mieux maîtriser 13 de ces 15 compétences.

En général, les diplômés en récréologie perçoivent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les diplômés en éducation physique. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la formation en récréologie prépare mieux les diplômés en loisir et récréologie pour le travail en loisir dans les municipalités. Lorsque l'on compare les sept catégories de compétences selon la formation académique, les deux groupes affirment mieux maîtriser la catégorie « communication et relations publiques ». Pour les diplômés en éducation physique, c'est la catégorie « développement de programmes » qui est au 2<sup>e</sup> rang, alors que

pour les diplômés en loisir et récréologie, c'est la « gestion des ressources humaines».

Pour ce qui est de l'ensemble des compétences, les répondants des cités jugent mieux maîtriser les compétences que les répondants des villes. Il n'y a pas de différence significative en ce qui a trait aux catégories de compétences maîtrisées pour les répondants des villes et des cités. Les deux groupes de répondants jugent qu'ils maîtrisent le mieux les compétences « communication et relations publiques ». Il n'y a pas de différence importante dans l'ordre des catégories, si ce n'est chez les répondants des cités, pour qui le développement sociocommunautaire est au deuxième rang, alors que chez les répondants des villes c'est la catégorie « gestion des ressources humaines » qui occupe ce rang.

Les répondants occupant leur poste depuis 11 ans et plus affirment mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants avec moins de 11 ans en poste. On peut en conclure que ceux qui occupent leur poste depuis une plus longue période de temps ont acquis plus de compétences au fil des années que les collègues moins expérimentés.

Il n'y a pas de différence dans l'ordre d'importance des catégories mais nos analyses montrent des différences significatives entre les deux groupes pour ce qui est de cinq catégories sur sept; soit la gestion des ressources humaines, le développement de programmes, les techniques administratives, le développement sociocommunautaire, et les équipements, installations et sites récréatifs. Les répondants avec le plus grand nombre d'années en poste disent mieux maîtriser ces compétences. Le nombre d'années d'expérience de travail peut également servir à expliquer ces différences significatives entre les deux groupes.

### **6.3. Maîtrise désirable des compétences**

Le degré de maîtrise désirable ou souhaitée fait état de l'importance des catégories de compétences pour les travailleurs en loisir. En effet, selon Lapointe

(1995), le degré de maîtrise des compétences permet de mesurer l'importance des compétences, c'est-à-dire celles nécessaires pour réaliser les fonctions et les tâches associées à un emploi.

Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), deux compétences en gestion financière sont aux 2<sup>e</sup> (planifier et préparer les budgets) et 4<sup>e</sup> rangs (contrôle et budget) des compétences importantes. Les résultats de notre étude vont dans le même sens puisque trois des dix compétences importantes à maîtriser sont de nature financière; soit l'habileté à préparer le budget pour présentation au conseil ou à son supérieur immédiat, la connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux OSBL, et la connaissance des mécanismes de contrôle de revenus et des dépenses. Par ailleurs, cinq des dix compétences les plus importantes à maîtriser appartiennent aux catégories « gestion des ressources humaines » et « techniques administratives ».

L'habileté à gérer son temps et ses priorités est au premier rang des compétences à maîtriser. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), la gestion du temps est au 8<sup>e</sup> rang sur 22 compétences. Le sentiment de stress ressenti par les répondants peut expliquer en partie l'importance qu'ils accordent à la gestion du temps et des priorités. En effet, Williams (2003) soulignait le manque de temps et la charge excessive de travail des travailleurs à temps plein. Les horaires de travail des gestionnaires en loisir peuvent engendrer cette situation puisqu'ils doivent souvent travailler les soirs et les fins de semaine. Par ailleurs, la compétence « habileté à représenter le service de loisir à des réunions, des congrès » arrive au 6<sup>e</sup> rang dans notre étude. Elle se classait au 16<sup>e</sup> rang dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989).

### **6.3.1. Catégories de compétences**

Il existe très peu de différence entre les moyennes attribuées par les sujets de la recherche aux sept catégories, sauf pour ce qui est du développement touristique, la catégorie à laquelle les répondants accordent le moins d'importance.

En fait, il n'y a qu'une différence de 0,23 sur une échelle de un à cinq entre les moyennes de la première et de la sixième catégorie. Ce résultat est identique à ceux de Bryan-Wunner (1991) qui indiquaient également une différence de 0,23 dans les moyennes de la catégorie la plus importante ( $M=4,40$ ) et la moins importante ( $M=4,17$ ). Le même phénomène est présent pour l'étude de Blinn (1977) dans laquelle la différence des moyennes de la catégorie la plus importante ( $M=3,38$ ) et la moins importante ( $M=3,15$ ) est aussi de 0,23. Ces résultats similaires portent à croire que les travailleurs en loisir ont tendance à accorder une importance relativement semblable à toutes les catégories de compétences à l'étude.

Les catégories de compétences les plus importantes à maîtriser sont celles ayant trait à la « communication et relations publiques », et en « développement sociocommunautaire ». Pour ce qui est des « compétences en communication et relations publiques », nos résultats sont similaires à ceux de l'étude de la *RANS* (1998) qui plaçait au premier rang la catégorie de compétences en création de réseaux (*network building*). Les résultats de l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) montrent également l'importance des compétences en communication pour les travailleurs des services municipaux de loisir alors que la compétence en communication arrive au premier rang. Dans l'étude de Blinn (1977), cette catégorie de compétences arrive au septième rang d'importance sur neuf catégories. Pour ce qui est de l'étude de Bryan-Wunner (1991), en examinant les compétences des neuf catégories, la catégorie se rapprochant le plus de la communication et des relations publiques est la catégorie de compétences en marketing qui se classe au 7<sup>e</sup> rang sur les neuf catégories. On remarque que les études les plus récentes accordent une plus grande importance à la communication. D'ailleurs, Henderson et al. (2001) affirment que les individus qui veulent occuper des postes dans le domaine du loisir vont travailler avec les gens et qu'ils doivent posséder des compétences en communication afin d'intervenir auprès des individus et des groupes.

Les résultats montrent que la catégorie « développement sociocommunautaire » vient au deuxième rang en termes d'importance tout juste après la catégorie « communication et relations publiques ». Ceci rejoint les propos



de Gagnon (1995), de Pronovost (1997), et de DeGraaf, Jordan, et DeGraaf (1999) qui soulignaient le rôle de « facilitateur » joué par les travailleurs en loisir, et de Jarvi et Wegner (2001) qui qualifiaient les travailleurs en loisir d'agents de changement. De plus, l'AQLM et LLVC (2001) rapportent que le support aux bénévoles, compétence de cette catégorie, est essentiel dans l'offre de services de loisir dans les municipalités. Un des objectifs du développement sociocommunautaire est l'autonomie des organismes communautaires grâce à un soutien technique et administratif des travailleurs en loisir. L'importance accordée aux compétences de cette catégorie vient en quelque sorte attester de ce rôle attribué aux travailleurs des services municipaux de loisir.

Toujours en ce qui a trait au développement sociocommunautaire, deux des compétences de cette catégorie jugées comme les plus importantes par les répondants sont de nature financière, soit la connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux OSBL, et l'habileté à préparer des demandes de subvention. Effectivement, les travailleurs en loisir sont appelés à identifier les sources de financement disponibles à l'intérieur des différents programmes gouvernementaux ou d'organismes privés, et à aider les OSBL à en prendre avantage. Il est généralement reconnu que la situation financière de plusieurs organismes sans but lucratif est précaire, ce qui peut expliquer l'importance accordée à ces compétences par les répondants. Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) soulignent l'importance des compétences en développement sociocommunautaire, puisque la compétence à travailler avec les groupes communautaires arrive au deuxième rang sur 22 compétences. Pour ce qui est des résultats de l'étude de Bryan-Wunner (1991), la catégorie de compétences en développement communautaire arrive au troisième rang en termes d'importance.

Nos résultats montrent que la catégorie « gestion des ressources humaines » vient au troisième rang avec une moyenne légèrement inférieure aux deux premières catégories de compétences. Selon Culkin et Kirsh (1986), il s'agit d'une des fonctions importantes au bon fonctionnement d'un service de loisir. Dans l'étude de Blinn (1977) auprès de directeurs des services municipaux de loisir, le

développement des ressources humaines est une des catégories perçues comme la moins importante par ces derniers (8<sup>e</sup> rang sur neuf). Dans les études un peu plus récentes, Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) placent la gestion du personnel au deuxième rang d'importance, alors que dans l'étude Bryan-Wunner (1991) elle est la catégorie au premier rang, toujours selon les répondants de l'étude. Les résultats de l'étude de Smale et Frisby (1992) montrent l'importance de ces compétences puisque trois des compétences les plus importantes à maîtriser sont en gestion des ressources humaines.

Les sujets de la recherche jugent la catégorie « techniques administratives » importante, la classant au quatrième rang. Les résultats de l'étude d'Afthinos (1993) suggéraient que cette catégorie de compétences était importante pour les répondants des organismes nationaux de sport et de loisir. Dans l'étude de Bryan-Wunner (1991) la catégorie « administration-gestion » se classe au deuxième rang dénotant une importance relativement grande de cette catégorie de compétence, tout comme dans l'étude de Blinn (1977) où la catégorie « budget et finance » est la plus importante des neuf catégories de compétences.

Quant aux compétences en développement de programmes, elles sont indispensables pour les travailleurs en loisir, et les répondants les perçoivent comme importantes à maîtriser. Cette catégorie est au cinquième rang sur sept catégories de compétences. On peut affirmer que cette catégorie de compétences, quoique considérée comme importante, n'est que rarement, du moins dans les études recensées, perçue comme la plus importante à maîtriser. Dans l'étude de Blinn (1977), les catégories « développement, organisation et supervision des programmes » et « implantation des programmes d'activités » sont aux 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> rangs respectivement sur les neuf catégories. Caneday (1981) soulignait l'importance d'inclure des cours dans les programmes universitaires permettant l'acquisition de compétences en développement de programmes. Dans la même veine, Pickerill (1984) rapporte que la compréhension des principes de programmation est considérée comme la plus importante dans l'obtention d'un emploi dans le domaine du loisir. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood

(1989), cette compétence se classe au 15<sup>e</sup> rang sur 22 compétences, alors que dans celle de Smale et Frisby (1992), elle est perçue comme relativement plus importante, soit au 12<sup>e</sup> rang sur 31 compétences.

La question de la sécurité des participants dans les équipements de loisir (Fogg, 2000; Sawyer, 2005), ou lors d'activités de loisir (DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999) en est une de premier plan. Cette préoccupation pour les questions de sécurité des participants est également présente dans notre étude car la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » obtient un score élevé. On retrouve dans cette catégorie, entre autres, l'habileté à établir les mesures préventives contre les poursuites pour négligence, la connaissance des risques pour les utilisateurs d'équipements et la connaissance des normes de sécurité des équipements et des parcs. Deux catégories de compétences, soit le développement et l'entretien des équipements (2<sup>e</sup> rang) et la planification, le design et la gestion des équipements (3<sup>e</sup> rang) étaient parmi les plus importantes dans l'étude de Blinn (1977). Cette catégorie de compétence est au septième rang dans l'étude de Bryan-Wunner (1991).

La catégorie développement touristique, qui comprend des compétences telles la connaissance des attraits touristiques de la municipalité et de la région, et l'habileté à mettre en valeur les attraits touristiques de la municipalité et de la région, est au dernier rang des catégories de compétences à maîtriser. Selon l'AQLM et le LLVC (2001) cette fonction de développement touristique compte parmi celles attribuées aux services municipaux de loisir. Cependant, nos résultats montrent que les répondants y accordent une importance relativement faible comparativement aux autres catégories de compétences. Cette situation peut s'expliquer de deux façons; d'une part, il se peut que la dimension touristique ne relève que d'une partie des sujets de la recherche, et d'autre part, l'implication des services municipaux de loisir dans le développement touristique est peut-être surestimée par les auteurs du domaine. En effet, plusieurs auteurs (Gagnon, 1996; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2000, 2001) soulignent l'implication grandissante des services municipaux de loisir dans le développement touristique local. Or, nos

résultats semblent indiquer que les répondants de notre étude, même s'ils jugent importante la maîtrise de ces compétences, la classent toujours comme la moins importante des catégories de compétences, et ce pour tous les sous-groupes de notre étude (voir tableaux XXIII-XXIX).

### **6.3.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants**

Comme pour la maîtrise actuelle des compétences, les répondants parlant surtout le français au travail ont accordé une plus grande importance aux compétences que ceux parlant surtout l'anglais au travail. Pour ce qui est des répondants parlant le plus souvent le français au travail, la catégorie « développement sociocommunautaire » est perçue comme la plus importante tout juste devant les catégories « communication et relations publiques » et « techniques administratives ». Les répondants parlant le plus souvent l'anglais au travail ont pour leur part jugé la catégorie « communication et relations publiques » comme la plus importante à maîtriser, suivie des catégories « développement sociocommunautaire » et « gestion des ressources humaines ».

Nous avons trouvé des différences significatives entre les deux groupes en ce qui a trait à six des sept catégories de compétences soit la communication et les relations publiques, la gestion des ressources humaines, le développement de programmes, les techniques administratives, le développement sociocommunautaire et le développement touristique. Nous n'avons pas d'explication pour ces différences entre les deux groupes.

Les hommes jugent plus important l'ensemble des compétences que les femmes. Il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes pour ce qui est de l'ordre d'importance des catégories, les deux percevant les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » comme les deux plus importantes. La catégorie « développement touristique » est perçue comme la moins importante à maîtriser par les deux groupes. Les résultats

ne montrent aucune différence significative entre les hommes et les femmes, tout comme dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989).

Les répondants occupant un poste de direction disent mieux maîtriser l'ensemble des compétences que les répondants occupant un poste de responsable de secteur et de programme. Il n'y a pas de différence entre les deux groupes, les deux jugeant les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunitaire » comme les deux plus importantes. La catégorie « développement touristique » est perçue comme la moins importante par les deux groupes. La comparaison des moyennes des deux groupes ne montre pas de différence significative. Nos résultats diffèrent des études recensées. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), les gestionnaires seniors accordent une plus grande importance aux compétences en organisation et en planification que les gestionnaires de première ligne, sans pour autant que ces différences soient statistiquement significatives. Également les gestionnaires seniors accordent plus d'importance à la préparation de budget, au développement de politiques, et à la connaissance du fonctionnement de la municipalité que leurs collègues de première ligne. Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) expliquent cette dernière différence par le fait que ce sont des compétences associées à des tâches relevant habituellement de la direction en chef. Bryan-Wunner (1991) souligne que le niveau de scolarité a une influence sur la perception de l'importance des compétences, c'est-à-dire que certaines compétences sont jugées nécessaires pour certains types d'emplois et diffèrent selon l'étape de carrière.

Les diplômés en loisir et récréologie perçoivent les compétences en communication et relations publiques comme les plus importantes à maîtriser alors que les diplômés en éducation physique jugent les compétences en équipements, installations et sites récréatifs comme étant les plus importantes. Cette différence de perception peut s'expliquer par le fait que les répondants possédant un diplôme en récréologie ont des postes de support aux organismes communautaires, alors que ceux diplômés en éducation physique occupent des postes en gestion des équipements. Nos analyses statistiques ne montrent pas une différence significative

entre les deux groupes. L'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) montre des différences entre les détenteurs d'un diplôme universitaire et ceux détenant le diplôme collégial, ces derniers considérant la gestion des opérations et la prise de décision comme étant plus importantes.

Les répondants occupant leur poste depuis 11 ans et plus accordent une plus grande importance à l'ensemble des compétences que les répondants ayant moins de 11 ans en poste, tout comme dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) dans laquelle les répondants avec plus d'expérience de travail dans le domaine ont accordé une plus grande importance à certaines catégories de compétences. Pour les deux groupes, la catégorie « communication et relations publiques » est perçue comme la plus importante à maîtriser et la catégorie « développement touristique » est la moins importante. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

#### **6.4. Besoins de perfectionnement**

Nous présentons dans la prochaine section l'examen des résultats obtenus quant aux besoins de perfectionnement exprimés par les sujets de la recherche. Nous examinons les résultats entourant les dix compétences les plus importantes pour ensuite traiter des résultats pour les sept catégories de compétences. Les différences selon la langue parlée au travail, le sexe, la formation académique, le titre du poste, le nombre d'années en poste, et le type d'agglomération y sont aussi abordées.

Les compétences en logiciels informatiques de gestion de projets ou de gestion des équipements et des parcs sont parmi celles qui font l'objet du plus grand besoin de perfectionnement dans notre étude. En effet, les compétences en logiciels de gestion de projets (1<sup>er</sup> rang) et les compétences en logiciels relatifs à la gestion des équipements et des parcs (3<sup>e</sup> rang) figurent parmi les plus importantes. Ces compétences faisaient également l'objet d'un besoin de formation dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987). Des études plus récentes (ATLNB, 1997; Nolin et

Disant, 1997) font mention d'un besoin de perfectionnement en informatique. En effet, l'ATLNB (1997) soulignait un important besoin de formation pour les logiciels en loisir. L'étude de Nolin et Disant (1997) auprès des travailleurs en loisir des municipalités du Québec souligne le besoin de formation en outils informatiques (13<sup>e</sup> rang sur 132 éléments). Nolin et Disant (1997) affirment que ce besoin de perfectionnement est plus important chez les travailleurs des municipalités de 50 000 à 100 000 habitants.

Ces besoins de perfectionnement en logiciels et outils informatiques s'expliquent de plusieurs façons. Les innovations dans ce domaine sont nombreuses et les logiciels informatiques deviennent rapidement désuets. Selon Pronovost (1997), le nouvel environnement technologique et économique fait appel à des compétences qui ne sont pas nécessairement maîtrisées par les travailleurs en loisir.

La tendance est à la construction d'équipements et à l'aménagement de sentiers et de parcs de plus en plus sophistiqués et dispendieux. La plupart des municipalités du Nouveau-Brunswick doivent rénover des équipements vieillissants, ou les remplacer par de nouveaux. Nos résultats montrent que plusieurs compétences en gestion des équipements et des installations récréatives font l'objet d'un besoin de perfectionnement. L'étude de Nolin et Disant (1997) faisait part d'un besoin de perfectionnement pour la compétence « aménagement et utilisation des espaces et des équipements récréatifs » (17<sup>e</sup> rang sur 132 éléments), et ce besoin se retrouve au 3<sup>e</sup> rang pour ce qui est des municipalités de 5 000 à 10 000 habitants. Pour cette même catégorie de municipalités, le besoin de perfectionnement en « aménagement et utilisation des réseaux cyclables, espaces verts » est au 8<sup>e</sup> rang (Nolin et Disant, 1997). Lord et Couturier (1991) avaient aussi soulevé un besoin de formation important en équipements et installations, plus spécifiquement en entretien des installations récréatives (6<sup>e</sup> rang) et en planification des installations (8<sup>e</sup> rang). Dans l'étude de Smale et Frisby (1992) la compétence en gestion des équipements ne faisait pas partie des besoins de formation importants (26<sup>e</sup> rang sur 31).

La recherche constante de sources de revenus afin de répondre aux besoins grandissants des municipalités et des organismes communautaires, que ce soit pour l'offre de programmes ou l'aménagement d'équipements, est une réalité pour la plupart des municipalités. Nos résultats montrent des besoins de perfectionnement en sources de revenus très importants (2<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> rangs). Dans l'étude de Nolin et Disant (1997), la tarification est au 7<sup>e</sup> rang chez les diplômés en administration. Deux tiers des répondants de l'étude de la RANS (1998) plaçaient le champ de compétences des sources de revenus comme le plus important pour intervenir auprès des OSBL. L'ATLNB (1997) rapportait un important besoin de formation en identification de programmes de subventions.

Nous voulons souligner que les études de Lord et Couturier (1991) et de l'ATLNB (1997) plaçaient respectivement l'approche marketing en loisir et le marketing des programmes au premier rang des besoins de formation. Pour ce qui est de notre étude, la connaissance des principes de marketing figure parmi les besoins de perfectionnement les moins importants. On peut présumer que les offres d'opportunités de formation en ce domaine ont finalement porté fruit.

#### **6.4.1. Catégories de compétences**

La catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est au premier rang des besoins de perfectionnement exprimés par les répondants, alors qu'elle était au dernier rang des besoins dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), et au sixième rang sur sept catégories dans l'étude de Lord et Couturier (1991). Les municipalités doivent gérer des équipements sportifs et récréatifs de plus en plus nombreux et sophistiqués. D'autre part, on constate une préoccupation d'assurer la sécurité des participants, jumelée avec un souci de se protéger contre les poursuites pour négligences (DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999). Cette situation nouvelle peut motiver la présence d'un besoin de formation dans ce domaine.

La catégorie « développement touristique » est au deuxième rang des besoins de perfectionnement. On peut expliquer cette situation par le fait que la



formation en tourisme n'est offerte que depuis peu dans les programmes de formation initiale en loisir.

Pour ce qui est du développement sociocommunautaire, l'étude de Smale et Frisby (1992) fait état d'un faible besoin de formation en développement communautaire pour tous les groupes de répondants. Cependant, dans l'étude de Nolin et Disant (1997) le besoin de perfectionnement en développement communautaire est au 8<sup>e</sup> rang sur 132. Les résultats de notre recherche montrent un besoin en développement sociocommunautaire assez important (3<sup>e</sup> rang). Plusieurs auteurs (Gagnon, 1995; Pronovost, 1997; DeGraaf, Jordan et DeGraaf, 1999) soulignent l'importance du développement communautaire pour les travailleurs en loisir, notamment en ce qui a trait au soutien aux organismes communautaires et aux bénévoles. Il s'agit selon ces auteurs d'un nouveau rôle des services municipaux de loisir, et nos résultats montrent cette catégorie comme très importante à maîtriser. Ce besoin de perfectionnement est une indication que les répondants ne jugent pas posséder les compétences nécessaires pour intervenir de façon adéquate.

Avec le même score que la catégorie « développement sociocommunautaire », la catégorie « techniques administratives » est au troisième rang des besoins de perfectionnement, tout comme dans l'étude de Lord et Couturier (1991). Dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987), elle se situait au 2<sup>e</sup> rang sur six catégories. Même si Nolin et Disant (1997) n'ont pas procédé à une catégorisation des compétences, plusieurs besoins parmi les 25 premiers ont trait aux techniques administratives. Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989) et dans celle de Smale et Frisby (1992) les compétences en développement sociocommunautaire ne faisaient pas l'objet d'un besoin de formation.

Dans l'étude de Lord et Couturier (1991) le besoin de perfectionnement pour la catégorie de compétences « planification et programmation » est au deuxième rang sur sept catégories, alors que dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987) elle figure troisième sur six catégories. Même si l'étude de l'ATLNB (1997)

ne présente pas les résultats par catégories de compétences, l'on constate que cinq des dix plus importants besoins de formation ont trait à l'élaboration et à l'implantation de programmes. Les résultats de notre recherche placent les besoins de perfectionnement en développement de programmes au quatrième rang sur sept catégories.

Les répondants ont exprimé des besoins de perfectionnement moins importants pour les catégories de compétences en gestion des ressources humaines (5<sup>e</sup> rang) et en communication et relations publiques (6<sup>e</sup> rang). Dans l'étude de Lord et Couturier (1991) la gestion des ressources humaines figurait au premier rang, tout comme dans l'étude de Ouellette et Vienneau (1987). On peut présumer que les travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick ont acquis les compétences en gestion des ressources humaines suite à ces études. Henderson (1982) rapporte un besoin de formation important pour les compétences en relations publiques puisqu'elles sont au deuxième rang sur 50 compétences, et également en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines soit en supervision du personnel (6<sup>e</sup> rang), en formation du personnel (7<sup>e</sup> rang) et en évaluation du personnel (9<sup>e</sup> rang). Dans l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), les compétences en communication étaient au premier rang des besoins de perfectionnement et la gestion du personnel au troisième rang. Quant à Smale et Frisby (1992), la communication avec le public représente la compétence faisant état du plus grand besoin de perfectionnement et la motivation et l'évaluation des employés sont parmi les plus importantes en termes de besoins de perfectionnement.

#### **6.4.2. Comparaison selon certaines caractéristiques des répondants**

Une première constatation est que les besoins de perfectionnement sont plus grands chez les répondants parlant surtout le français au travail que chez les répondants parlant surtout l'anglais. Peut-on en déduire que la formation initiale des répondants parlant surtout le français au travail est moins bien adaptée à leur situation de travail que celle des répondants parlant surtout l'anglais au travail? Peut-on en conclure qu'il existe des lacunes en ce qui a trait à la formation continue

et au perfectionnement de ce groupe de répondants? Notre recherche ne fournit pas les réponses à ces questions, mais ces dernières méritent sûrement une attention particulière dans des recherches futures. Également, il existe des différences entre les deux groupes pour ce qui est de l'ordre d'importance des besoins de perfectionnement. La catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est la catégorie de compétences qui fait l'objet du plus grand besoin de perfectionnement pour les deux groupes. Pour les répondants parlant surtout l'anglais au travail, les besoins de perfectionnement en techniques administratives sont au deuxième rang et au quatrième rang chez les répondants parlant surtout le français au travail. Pour ce qui est de ces derniers, le développement sociocommunautaire est au deuxième rang et la catégorie « communication et relations publiques » est au dernier rang chez les deux groupes de répondants.

Les résultats de la recherche indiquent un besoin de perfectionnement relativement important (4<sup>e</sup> rang) chez les répondants parlant surtout le français au travail en ce qui a trait à la compétence à établir les mesures préventives contre les poursuites pour négligence. L'étude de l'ATLNB (1997) auprès des travailleurs en loisirs francophones du N.-B. rapportait un besoin de formation en aspects légaux (3<sup>e</sup> rang). Des besoins de perfectionnement en cadre juridique s'appliquant aux municipalités (2<sup>e</sup> rang) et aux associations (9<sup>e</sup> rang) ont également été exprimés dans l'étude de Nolin et Disant (1997).

L'ATLNB (1997) avait identifié un besoin de formation en identification des programmes de subvention. Notre étude montre qu'il existe toujours un besoin de perfectionnement en ce domaine puisque pour les répondants parlant surtout le français au travail, la connaissance des sources de revenus se classe au neuvième rang.

Par ailleurs, il existe une différence significative entre les deux groupes pour ce qui est des besoins de perfectionnement en « développement de programmes » et en « développement sociocommunautaire », les répondants parlant surtout le français au travail exprimant un plus grand besoin de perfectionnement.

Dans l'ensemble, les femmes ont exprimé un plus grand besoin de perfectionnement que les hommes. L'ordre décroissant d'importance des besoins de perfectionnement est pratiquement le même chez les deux groupes, la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » étant au premier rang. Chez les femmes, la catégorie « techniques administratives » occupe le deuxième rang, alors qu'elle est au troisième rang chez les hommes. Les deux dernières catégories sont la gestion des ressources humaines et la communication et relations publiques chez les deux groupes.

Les tests « t » montrent des différences significatives entre les hommes et les femmes pour ce qui est des catégories « équipements, installations et sites récréatifs » et « développement touristique », les femmes ayant des besoins de perfectionnement plus grands que les hommes.

Une hypothèse plausible pouvant expliquer ces différences entre les deux groupes est qu'un plus grand pourcentage de femmes occupent leur poste depuis moins de 11 ans. Les femmes ont donc moins d'expérience de travail dans leur poste que les hommes.

Les répondants occupant un poste de direction perçoivent un plus grand besoin de perfectionnement que ceux occupant un poste de responsable de secteur et de programme. Cette situation peut s'expliquer par le fait que 70,4 % des répondants qui sont directeurs du service occupent leur poste depuis moins de 11 ans. De plus, la complexité du travail de direction peut faire en sorte que ces derniers ressentent un plus grand besoin de perfectionnement. Les deux groupes ont exprimé le plus grand besoin de perfectionnement pour les compétences des catégories « équipements, installations et sites récréatifs », « techniques administratives » et « développement sociocommunautaire ».

Tout comme le montrent nos résultats et ceux de l'étude de Smale et Luyks-Ledgerwood (1989), l'étude de Nolin et Disant (1997) sur les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir au niveau municipal mentionne que le

taux de femmes est moins élevé chez les détenteurs d'un titre de directeur (14,5 %) que chez les détenteurs d'un autre titre (43 %).

Dans l'étude de Smale et Frisby (1992), les gestionnaires de secteur et les animateurs ont exprimé un fort besoin de formation en communication avec le public. La catégorie de compétences « communication et relations publiques » arrive au dernier rang dans notre étude chez les responsables de secteur et de programme.

Nous constatons que le besoin de perfectionnement est plus grand chez les diplômés en éducation physique que chez les diplômés en loisir et récréologie pour l'ensemble des compétences. Par ailleurs, les diplômés en éducation physique ont indiqué le plus important besoin de perfectionnement pour les compétences de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs ». Ce sont les compétences de la catégorie « techniques administratives » qui font l'objet du plus grand besoin de perfectionnement chez les diplômés en loisir et récréologie. Il peut donc y avoir une lacune dans la formation initiale ou continue pour ces types de compétences.

Les besoins de perfectionnement en développement touristique arrivent au sixième rang chez les diplômés en loisir et récréologie et ils se classent deuxième chez les diplômés en éducation physique. Ceci peut résulter du fait que les diplômés en loisir et récréologie ont une formation initiale en développement touristique, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les diplômés en éducation physique.

Pour ce qui est de l'ensemble des compétences, les répondants des villes ont indiqué un plus grand besoin de perfectionnement que les répondants des cités. Les répondants des villes et des cités jugent que la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » est la plus importante en ce qui a trait au besoin de perfectionnement. La catégorie « développement touristique » vient au deuxième rang chez les répondants des villes et au troisième rang chez les répondants des cités. La catégorie « communication et relations publiques » arrive au dernier rang des besoins de perfectionnement chez les deux groupes.

Nolin et Disant (1997) ont aussi relevé un besoin de perfectionnement en aménagement des espaces récréatifs pour les municipalités de 5 000 à 10 000 habitants, l'équivalent des villes de notre étude, alors que deux des dix plus importants besoins de perfectionnement font partie de cette catégorie (aménagement et utilisation des espaces et équipements récréatifs, et aménagement et utilisation des réseaux cyclables, espaces verts).

Les deux groupes ont indiqué le plus grand besoin de perfectionnement pour les compétences de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs », tandis que la catégorie « communication et relations publiques » a fait l'objet du moins grand besoin de perfectionnement.

Nous avons trouvé des différences significatives selon le nombre d'années en poste pour cinq catégories soit les techniques administratives, le développement sociocommunautaire, les équipements, installations et sites récréatifs, la communication et relations publiques, et la gestion des ressources humaines. Les répondants avec plus de 11 ans en poste montrant un plus grand besoin de perfectionnement. L'expérience de travail acquis au fil des ans est probablement le facteur qui explique le moins grand besoin de perfectionnement chez les répondants avec plus d'années en poste.

#### **6.5. Compétences additionnelles ajoutées par les répondants**

Les données obtenues dans cette partie du questionnaire nous fournissent des informations très intéressantes. En effet, les répondants ont exprimé leurs besoins de perfectionnement ainsi que le degré de maîtrise actuelle et de maîtrise désirable pour les compétences qu'ils ont ajoutées à la liste de compétences proposée dans notre questionnaire.

Quelques compétences ajoutées correspondent aux catégories retenues dans notre cadre de référence. Les catégories de compétences en gestion des ressources humaines, en techniques administratives, en développement de programmes de

loisir, en développement touristique, en développement sociocommunautaire, en communication et relations publiques, et en équipements, installations et sites récréatifs y sont représentées.

Onze des 26 compétences ajoutées par les répondants viennent préciser des compétences de la liste proposée dans notre questionnaire. Ceci peut s'expliquer par le grand nombre d'éléments (98) qui fait en sorte que les répondants n'avaient pas nécessairement à l'esprit la totalité de ceux-ci lorsqu'ils ont ajouté ces compétences. Également, il se peut que les répondants veuillent réitérer l'importance de certaines compétences ou préciser la nature de celles-ci. Par exemple, la compétence en préparation de budget a été exprimée sous différentes formes, tout comme celle en motivation.

Les répondants ont exprimé un besoin de perfectionnement pour trois compétences ayant trait à la motivation du personnel. Les études de Ouellette et Vienneau (1987) et de Lord et Couturier (1991) soulignaient également un besoin de perfectionnement en motivation du personnel. L'expression renouvelée de ce besoin de perfectionnement peut s'expliquer de plusieurs façons. D'une part l'étape de suivi, c'est-à-dire la mise en œuvre des activités de formation peut faire défaut. Des lacunes peuvent exister dans l'horaire de la formation offerte ou la distance à parcourir pour y assister. D'autre part, on remarque que les besoins de perfectionnement sont perçus pour des compétences très précises (la motivation des gens occupant leur poste depuis longtemps). L'offre de perfectionnement doit tenir compte de ces besoins pointus.

Deux répondants ont exprimé l'importance de compétences faisant appel à une certaine créativité, comme la pensée créative, et les nouvelles idées de financement. La rationalisation des dépenses dans le secteur du loisir public municipal (Gagnon, 1996; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2001; AQLM et LLVC, 2001) amène les travailleurs en loisir à rechercher de nouvelles sources de financement. On peut également présumer que l'ajout par un répondant de la

compétence « travailler avec un budget équilibré » coïncide avec cette préoccupation de créativité budgétaire.

Bien que plusieurs compétences de notre questionnaire abordent les compétences en développement touristique, un répondant a tenu à réitérer l'importance des compétences et de l'expérience en tourisme pour œuvrer dans les services municipaux de loisir. Plusieurs auteurs (Gagnon, 1996; Searle et Brayley, 2000; Kraus, 2001) ont fait état de l'implication des services municipaux de loisir dans la promotion et le développement du tourisme.

Le fait que trois répondants ajoutent des compétences abordant l'équilibre entre le travail et les autres activités de la vie (la connaissance des pratiques flexibles de travail pour les directeurs en loisir, la gestion du temps et l'habileté à maintenir l'équilibre travail-vie) nous apparaît assez intéressant et peut-être symptomatique d'un problème de conciliation travail et vie de famille à explorer chez ce groupe de travailleur. Nous faisons d'ailleurs état dans notre problématique de ce sentiment de stress ressenti par les Canadiens (Zuzanek et Smale, 1997) et les Américains (Robinson et Godbey, 1997). Le manque de temps et la charge excessive de travail étaient évoqués pour expliquer ce sentiment de stress (Williams, 2003).

L'ajout par un répondant de compétences dans les deux langues officielles s'explique par l'adoption par la province du Nouveau-Brunswick d'une politique obligeant les municipalités à offrir des services dans les deux langues officielles. La nature et l'ampleur de ces services varient selon les pourcentages des populations anglophones et francophones des municipalités en question.

## **6.6. Synthèse**

Le profil sociodémographique des répondants de notre étude montre une bonne représentativité de notre échantillon. En effet, le nombre d'hommes et de femmes et le nombre de travailleurs provenant des villages, villes, cités sont similaires à ceux de l'ensemble de la population à l'étude. En ce qui a trait aux



caractéristiques sociodémographiques des sujets, soit le niveau de scolarité, l'âge et le nombre d'années en poste, elles sont comparables aux résultats des études de besoins similaires. À l'instar des répondants des études récentes, les sujets de notre recherche ont exprimé un grand intérêt pour des activités de perfectionnement de courte durée et conduisant à des attestations d'études.

Les répondants jugent que la connaissance des types d'organismes de la communauté est la compétence qu'ils maîtrisent le mieux. Par ailleurs, ils se sentent également le plus compétent à travailler avec d'autres services de loisir, à représenter le service et à traiter les plaintes des clients. Ces dernières compétences appartiennent à la catégorie « communication et relations publiques », perçue comme la mieux maîtrisée. Les autres catégories dans lesquelles ils se disent les plus compétents sont la gestion des ressources humaines, et le développement sociocommunautaire. Ces résultats, notamment la maîtrise des compétences en développement sociocommunautaire, diffèrent des résultats obtenus dans certaines études recensées. Les analyses statistiques montrent des différences significatives pour ce qui est de la maîtrise actuelle des compétences selon le sexe, la langue et le nombre d'années en poste des répondants.

Pour ce qui est de la maîtrise désirable ou souhaitée des compétences, les dix plus importantes appartiennent aux catégories « gestion des ressources humaines » et « techniques administratives ». Cependant, les catégories « communication et relations publiques » et « développement sociocommunautaire » sont les deux catégories les plus importantes à maîtriser reflétant possiblement les changements qui s'opèrent dans les services municipaux de loisir. Par ailleurs, nous avons noté des différences significatives quant à la maîtrise désirable des compétences par les répondants selon la langue parlée au travail.

Des dix plus importants besoins de perfectionnement exprimés dans notre étude, deux ont trait aux nouvelles technologies, soit les compétences en logiciel de gestion de projets et en gestion d'équipements récréatifs. Les besoins de

perfectionnement pour les nouvelles technologies reviennent assez fréquemment dans les études recensées. Pour peu que des comparaisons soient possibles, des similitudes et des différences existent entre les résultats de notre étude et ceux des études réalisées antérieurement. En effet, les catégories de compétences « équipements, installations et sites récréatifs », « développement touristique », et « développement sociocommunautaire » sont les trois qui font l'objet du plus grand besoin de perfectionnement. Les analyses statistiques révèlent des différences significatives selon la langue parlée au travail, le sexe et le nombre d'années en poste.

## CONCLUSION

Les changements technologiques, économiques, politiques, organisationnels et sociaux qui s'opèrent dans la société font en sorte que les fonctions des services municipaux de loisir ont changé, et par le fait même les tâches des travailleurs en loisir. De nouveaux secteurs d'intervention (tourisme, culture, développement sociocommunautaire) se développent et les travailleurs sont appelés de plus en plus à jouer un rôle de facilitateur auprès des organismes communautaires.

Nous sommes d'avis que les travailleurs en loisir sur le terrain n'ont pas tous les compétences pour s'adapter à ces changements et que des besoins de perfectionnement sont présents chez ce groupe de travailleurs.

Plusieurs auteurs ont proposé des modèles ou des processus d'analyse de besoins de formation, soit Kaufman (1972), Barbier et Lesne (1977), Witkins (1984), Bourgeois (1991), et Lapointe (1995). Ces modèles et processus ont servi de cadre à notre recherche. Nous établissons le lien qui existe entre les notions de besoins et de compétences, et les auteurs consultés apportent un éclairage sur ces notions populaires mais difficiles à cerner.

La recension des écrits nous a éclairé sur le type d'études menées jusqu'à présent et sur les compétences des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir. En fait, certaines catégories de compétences sont présentes dans plusieurs études, comme par exemple l'administration, la gestion des équipements et le développement de programmes.

Le cadre de référence a présenté les notions clés de cette recherche et fait état de la relation entre les fonctions et les tâches des travailleurs en loisir et les catégories de compétences requises. La section sur la méthode de recherche présente les sujets de la recherche et précise les moyens utilisés pour recueillir l'information pertinente à l'investigation du phénomène étudié. Le questionnaire a été l'instrument de recherche privilégié, compte tenu du fait que notre population se trouve dans l'ensemble de la province du Nouveau-Brunswick. Nous pensons que les questionnaires distribués auprès de la population visée ont permis à cette

dernière de se prononcer sur ses compétences et sur ses besoins de perfectionnement et que les résultats ont servi à mieux cerner ses besoins.

Dans l'ensemble, cette recherche nous a permis d'identifier les besoins de perfectionnement et les compétences des travailleurs en loisir dans l'exercice de leurs fonctions au sein des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. De plus, elle a permis de dresser un portrait sociodémographique de ce groupe de travailleurs ainsi que de leurs préférences en matière de modalités de perfectionnement.

On peut dire d'entrée de jeu que le portrait sociodémographique de ce groupe de travailleurs se transforme peu à peu. D'une profession où la majorité des emplois étaient occupés par des hommes, on constate que les femmes prennent de plus en plus leur place. Cependant, elles continuent d'être sous-représentées dans les postes de direction. La grande majorité des travailleurs ont une formation en loisir et en récréologie, contrairement à une époque à laquelle les postes étaient surtout occupés par des éducateurs physiques ou par l'expert en sport de la communauté. La majorité des travailleurs occupent leur poste depuis moins de onze ans et plus des deux tiers sont âgés de plus de 36 ans. On remarque une assez forte scolarisation puisqu'un taux très élevé de répondants a obtenu le baccalauréat. La plupart des répondants sont à l'emploi des villes et des cités où les ressources financières le permettent, même si quelques villages ont toujours les fonds pour embaucher du personnel en loisir.

Les résultats obtenus montrent que les travailleurs en loisir sont très intéressés à poursuivre des activités de perfectionnement, surtout dans leur milieu de travail. En fait, tous les répondants y participeraient si l'occasion leur était offerte. Près des deux tiers ont souhaité que cette formation soit offerte par le biais d'Internet. La moitié des répondants participeraient à des activités de formation qui pourraient durer entre cinq et dix heures, et la très grande majorité est prête à parcourir une distance allant jusqu'à deux cents kilomètres afin d'y prendre part.

Le but de la recherche était d'identifier les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Nos résultats et nos analyses ont porté d'une part sur l'ensemble des compétences, et d'autre part sur sept catégories de compétences. Les dix compétences faisant l'objet du plus grand besoin de perfectionnement parmi les 98 compétences sont en ordre décroissant d'importance : la connaissance des logiciels de gestion de projets, la connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux organismes sans but lucratif, la connaissance des logiciels relatifs à la gestion des équipements et des parcs, et la connaissance des moyens d'intervention. On y retrouve aussi la connaissance des techniques d'analyses de marchés, la connaissance des sources de revenus, la connaissance des normes relatives au minimum d'espaces à réserver à des fins récréatives, la connaissance des programmes de formation susceptibles d'améliorer les compétences, la connaissance des stratégies touristiques régionales et provinciales, et l'habileté à créer une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles.

Pour ce qui est des besoins de perfectionnement, ils ont été regroupés sous sept catégories de compétences, soit les techniques administratives, le développement de programmes, le développement sociocommunautaire, les équipements, installations et sites récréatifs, le développement touristique, la communication et relations publiques et la gestion des ressources humaines. Les résultats montrent que les compétences de la catégorie « équipements, installations et sites récréatifs » font l'objet du plus grand besoin de perfectionnement. Les catégories « développement touristique », « développement sociocommunautaire », « techniques administratives », « développement de programmes », « gestion des ressources humaines » et « communication et relations publiques » suivent en ordre décroissant d'importance.

Les analyses statistiques ont montré qu'il existe des différences significatives entre les répondants parlant surtout l'anglais au travail et ceux parlant surtout le français, ces derniers percevant un plus grand besoin de perfectionnement pour ce qui est des catégories de compétences « développement de programmes » et

« développement sociocommunautaire ». Il en est de même entre les hommes et les femmes pour ce qui est des catégories « développement touristique » et « équipements, installations et sites récréatifs », les femmes percevant un plus grand besoin de perfectionnement. Des différences significatives sont également à signaler entre les répondants occupant leur poste depuis 11 ans et plus, et ceux occupant leur poste depuis moins de 11 ans, ces derniers percevant un plus grand besoin de perfectionnement en ce qui a trait aux catégories de compétences « techniques administratives », « développement sociocommunautaire », « équipements, installations et sites récréatifs », « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ».

Les compétences les mieux maîtrisées sont en ordre décroissant d'importance : la connaissance des types d'organismes de la communauté, l'habileté à utiliser un ordinateur, l'habileté à représenter le service de loisir, l'habileté à travailler avec d'autres services de loisir, et l'habileté à orienter les employés. Les répondants sentent également qu'ils maîtrisent bien la connaissance des formats de programmes, l'habileté à traiter les plaintes des clients, l'habileté à préparer une description de tâches, l'habileté à gérer son temps et ses priorités, et la connaissance des secteurs d'activités.

En ce qui a trait des catégories de compétences les mieux maîtrisées, elles sont en ordre décroissant d'importance : la communication et les relations publiques, la gestion des ressources humaines, le développement sociocommunautaire, les techniques administratives, le développement de programmes, les équipements, installations et sites récréatifs, et le développement touristique. Nous avons noté des différences significatives selon la langue la plus souvent parlée au travail, les répondants parlant le plus souvent le français au travail perçoivent mieux maîtriser la catégorie de compétences « développement touristique ». Le même constat de différence est à souligner entre les femmes et les hommes, ces derniers percevant mieux maîtriser la catégorie de compétences « équipements, installations et sites récréatifs ». Des différences significatives sont également à souligner entre les répondants occupant leur poste depuis moins de 11

ans et ceux l'occupant depuis 11 ans ou plus, ces derniers percevant mieux maîtriser les catégories de compétences « développement de programmes », « techniques administratives », « développement sociocommunautaire », « équipements, installations et sites récréatifs » et « gestion des ressources humaines ».

Les compétences perçues comme les plus importantes à maîtriser sont l'habileté à gérer son temps et ses priorités, l'habileté à préparer le budget pour présentation au conseil municipal ou à son supérieur immédiat, l'habileté à orienter des employés, la connaissance des types d'organismes de la communauté, et l'habileté à utiliser un ordinateur. L'habileté à représenter le service de loisir, l'habileté à traiter les plaintes des clients, la connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux organismes sans but lucratif, l'habileté à établir des mesures préventives contre les poursuites pour négligence, et la connaissance des techniques de motivation du personnel sont également parmi les plus importantes.

L'ordre décroissant d'importance des catégories de compétences à maîtriser est : la communication et relations publiques, le développement sociocommunautaire, la gestion des ressources humaines, les techniques administratives, le développement de programmes, les équipements, installations et sites récréatifs, et le développement touristique. Nous avons trouvé des différences significatives entre les répondants parlant surtout l'anglais et ceux parlant surtout le français au travail, ces derniers accordant une plus grande importance aux catégories « développement de programmes », « techniques administratives », « développement sociocommunautaire », « développement touristique », « communication et relations publiques » et « gestion des ressources humaines ».

### **7.1. Limites de la recherche**

Cette étude sur les besoins de perfectionnement de nature quantitative comprend certaines limites. Le contexte est spécifique aux municipalités du Nouveau-Brunswick et les résultats s'adressent surtout aux décideurs préoccupés



par ce contexte. On ne peut également prétendre à la généralisation des résultats compte tenu du petit nombre de répondants. Le questionnaire postal comporte certaines limites, notamment l'absence de contacts avec les répondants, mais nous sommes d'avis que ces derniers avaient les moyens de nous joindre pour toutes clarifications.

Les travailleurs en loisir dans les services municipaux du Nouveau-Brunswick sont au nombre d'une centaine. Il s'agit d'un milieu fermé où plusieurs des travailleurs se connaissent et cette situation peut entraîner un effet de désirabilité sociale chez les répondants.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'instrument a été bâti à partir du cadre de la recherche et des aspects retenus dans celui-ci; nous ne pouvons donc pas prétendre couvrir toute la réalité possible, et ce, malgré une préexpérimentation du questionnaire auprès d'un groupe de quatre travailleurs en loisir et de professeurs experts en récréologie.

Le choix du questionnaire comme instrument de collecte de données résulte surtout de sa grande utilisation dans ce type d'étude, mais également de considérations pratiques comme le dispersement géographique de la population étudiée. Cependant, des méthodes de collecte de données qualitatives telles que l'entrevue permettraient d'obtenir de l'information complémentaire sur les besoins de perfectionnement des sujets.

Nous avons choisi dans notre recherche d'identifier les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir à partir de leur perception de ces besoins. Néanmoins, la triangulation des résultats en consultant d'autres groupes, comme leurs supérieurs immédiats par exemple, amènerait une autre dimension à la compréhension du phénomène étudié.

## 7.2. Implications pour la pratique

Les avantages de notre recherche pour la pratique sont nombreux. Pour les travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick, les résultats apportent un éclairage sur les changements qui s'opèrent dans leur environnement de travail et sur les besoins de perfectionnement qu'apportent ces changements. De plus, les travailleurs peuvent prendre connaissance des compétences importantes pour œuvrer dans le secteur municipal et du niveau de maîtrise de ces compétences.

Pour les employeurs, dans notre cas les municipalités, les résultats montrent un intérêt clair pour les activités de formation. Non seulement notre recherche fait-elle ressortir cet intérêt, mais elle précise les modalités de perfectionnement. Les municipalités ont donc un outil qui leur permet de mettre en place des activités de formation qui tiennent compte des besoins de perfectionnement de leurs employés.

Pour les deux associations de travailleurs en loisir anglophones et francophones de la province, les résultats de notre recherche leur donnent aussi un outil afin d'offrir des opportunités de formation à leurs membres. Elles peuvent également utiliser les résultats de notre recherche dans leurs activités de sensibilisation et d'information quant au rôle et aux compétences des travailleurs en loisir, encore trop méconnus.

Les institutions de formation postsecondaire, les collèges et universités peuvent s'inspirer des résultats de notre recherche dans le but d'aligner leur formation avec les compétences importantes à maîtriser dans le secteur du loisir municipal. Tous ces groupes intéressés par l'organisation d'activités de perfectionnement devront tenir compte des différences significatives entre les répondants.

### 7.3. Implications pour la recherche

Notre étude sur les besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir va contribuer à la compréhension d'un aspect du phénomène. Cependant, des études ultérieures pourraient explorer des questions soulevées par les résultats de notre recherche. Par exemple, la recherche future pourra approfondir les facteurs qui amènent des différences entre les directeurs des services de loisir et les responsables de programmes et de secteur de ces mêmes services, entre les hommes et les femmes, ou les différences selon le nombre d'années en poste.

Malgré les limites de notre recherche, les catégories de compétences établies grâce à cette étude pourraient servir de point de départ à des recherches dans les municipalités. Elle permettrait entre autres de valider l'instrument de recherche auprès d'un plus grand échantillon.

Notre étude a dressé un portrait des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir selon leur perception de ces besoins. Nous avons mesuré, d'une part, la perception des travailleurs en ce qui a trait à la maîtrise des compétences, et d'autre part, la maîtrise désirable de ces compétences. L'écart entre ces deux situations a permis de mesurer les besoins de perfectionnement. D'autres recherches concernant les besoins de perfectionnement pourraient investiguer l'opinion ou la perception d'autres groupes responsables de l'offre de loisirs publics dans les municipalités. Par exemple, ces études futures pourraient comparer la perception des travailleurs en loisir à celle des conseillers municipaux responsables du dossier loisir, quant au degré de maîtrise actuelle et désirable des compétences par les travailleurs en loisir.

En outre, les répondants ont exprimé un vif intérêt pour des activités de formation. Il y aurait lieu d'explorer les effets de suivre des formations en fonction des besoins exprimés sur la satisfaction au travail, du rendement au travail ou sur l'implication des clients / citoyens.

Les recherches proposées contribueraient à élargir les connaissances d'un champ d'étude de l'éducation des adultes qui suscite beaucoup d'intérêt. Finalement, dans un environnement en perpétuel changement, il est souhaitable que ce genre d'étude sur les besoins de perfectionnement vienne apporter des éléments permettant d'offrir des activités de perfectionnement adaptées aux réalités du milieu.

## RÉFÉRENCES

- Afthinos, I. D. (1993). *An analysis of perceived competencies of « Sport for All » manager in Greece*. Unpublished doctoral dissertation, New York University, New York.
- Anderson, D. M., Stone, C. F. (2005). Cultural competencies of park and recreation professionals: A case study of North Carolina. *Journal of park and recreation administration*, 23(1), 53-74.
- Association des travailleurs et travailleuses en loisir du Nouveau-Brunswick. (1997). *Rapports annuels*. Petit-Rocher, NB : Association des travailleurs et travailleuses en loisir du Nouveau-Brunswick.
- Association des travailleurs et travailleuses en loisir du Nouveau-Brunswick. (2003). *Constitution*. Dieppe, NB : Association des travailleurs et travailleuses en loisir du Nouveau-Brunswick.
- Association québécoise du loisir municipal, Laboratoire en loisir et vie communautaire. (2001). *Le loisir public au Québec : une vision moderne*. Ste-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Austin, D. R. et Crawford, M. E. (2001). *Therapeutic recreation. An introduction* (3<sup>e</sup> éd.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Barbier, J.-M., Berton, F., Boru, J.-J. (1996). *Situations de travail et formation*. Montréal : l'Harmattan.
- Barbier, J.-M., Lesne, M. (1977). *L'analyse des besoins en formation*. Champigny sur Marne, France : Les Éditions Robert Jauze.
- Barcelona, B., Ross, C. M. (2004). An analysis of the perceived competencies of recreational sport administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(4), 25-42.

- Bellier, S. (1999). La compétence. Dans P. Carré, P. Caspar, (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 223-244), Paris : Dunod.
- Bertrand, O. (1997). *Évaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles*. Paris : Institut international de planification de l'éducation. Unesco.
- Betcherman, G., McMullen, K., Davidman, K. (1998). *La formation et la nouvelle économie : un rapport de synthèse*. Ottawa : Réseau canadien de recherche en politiques publiques.
- Blinn, S. R. (1977). *The professional preparation of municipal recreation and park executives*. Unpublished doctoral dissertation, Boston University, Boston.
- Bourgeois, E. (1991). L'analyse des besoins de formation dans les organisations : un modèle théorique et méthodologique. *Mesure et évaluation en éducation*, 14 (1), 17-60.
- Bridges, D. (1996). Competence-based Education and Training: Progress or Villainy? *Journal of Philosophy of Education*, 30 (3), 361-376.
- Bryan-Wunner, V. C. (1991). *Verification of competencies needed by entry-level recreation; parks and leisure professionals in Florida and the relationship of competency perception to readiness for self-directed learning*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, South Florida.
- Burton, T. L., Glover, T. D. (1999). Back to the future: Leisure services and the reemergence of the enabling authority of the state. In Jackson, E. L. et Burton, T. L. (Eds.), *Leisure studies. Prospects for the twenty-first century* (pp. 371-383). State College, PA: Venture Publishing, Inc.

- Caneday, L. M. (1981). A comparative analysis of baccalaureate degree requirements for recreation professionals and the competencies and knowledge required by municipal recreation delivery systems. *Dissertation Abstracts International*, 42 (10), 4582-A.
- Clark, W. (2001). L'utilisation d'Internet chez les enfants et les adolescents. *Tendances sociales canadiennes*, no 62, 6-10.
- Conseil supérieur de l'éducation. (1998). *La formation continue du personnel des entreprises. Un défi pour le réseau public d'éducation*. Sainte-Foy, QC : Le Conseil supérieur de l'éducation.
- Conseil supérieur de l'éducation. (2006). *En éducation des adultes, agir sur l'expression de la demande de formation : une question d'équité*. Sainte-Foy, QC : Le Conseil supérieur de l'éducation.
- Culkin, D. F., Kirsch, S. L. (1986). *Managing human resources in recreation, parks, and leisure services*. New York: Macmillan Publishing Company.
- DeGraaf, D. G., Jordan, D. J., DeGraaf, K. H. (1999). *Programming for parks, recreation, and leisure services. A servant leadership approach*. State College, PA: Venture Publishing Inc.
- De Ketele, J. M. (2000). Approche socio-historique des compétences dans l'enseignement. Dans C. Bosman, F.-M. Gerard, et X. Roegiers (Eds.), *Quel avenir pour les compétences?* (pp. 83-92). Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- De Ketele, J. M. et Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.



- Devine, M. A., Kotowski, L. (1999). Inclusive leisure services : Results of a national survey of park and recreation departments. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17(4), 56-72.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir?* Paris : Éditions du Seuil.
- Dumazedier, J. (1974). *Sociologie empirique du loisir*. Paris : Éditions du Seuil.
- Farrell, P., Lundegren, H. M. (1991). *The process of recreation programming: Theory and technique*. State College, PA: Venture Publishing, Inc.
- Fogg, G. E. (2000). *A site design process*. Ashburn, VA: NRPA.
- Foot, D. (1999). *Entre le boom et l'écho 2000. Comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire* (2<sup>e</sup> éd.). Toronto : Les Éditions du Boréal.
- Gagnon, P. (1995). Intégration des secteurs d'activité de la culture et du développement communautaire au sein du service municipal de loisir. *Loisir et société / Society and Leisure*, 18 (2), 287-307.
- Gagnon, P. (1996). *Le loisir et la municipalité*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, P., Blackburn, E. (1995). *Le loisir : un défi de société – une réponse aux défis collectifs*. Trois-Rivières, QC : Sodem recherche et développement et Presses de l'Université du Québec.
- Heisz, A., LaRoche-Côté, S. (2003). *Les heures de travail au Canada et aux États-Unis*. Ottawa : Statistique Canada.

- Henderson, K. A. (1982). A survey of continuing education needs and interests of leisure service professionals. *Journal of leisure research*, 14, (3), 183-194.
- Henderson, K. A., Bialeschi, M. D., Hemingway, J. L., Hodges, J. S., Kivel, B. D., Sessoms, D. H. (2001). *Introduction to recreation and leisure services*. (8e éd.). State College, PA: Venture Publishing, Inc.
- Jamieson, L. M. (1980). *A competency analysis of recreational sports personnel in selected institutional settings*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Indiana.
- Jarvi, C. K., Wegner, D. E. (2001). Parks and recreation professionals as community change agents. *Parks and recreation*, 36 (1), p.22; 24; 26; 28-30; 32.
- Kaufman, R. (1972). *Educational system planning*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaufman, R., English, F. W. (1979). *Needs assessment: Concept and application*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Kelly, J. R. (1996). *Leisure* (3<sup>e</sup> éd.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Kelly, J. R., Freysinger, V. L. (2000). *21<sup>ST</sup> century leisure: Current issues*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Knowles, M. S. and Associates. (1984a). *Andragogy in action. Applying modern principles of adult learning*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Knowles, M. S. (1984b). *The adult learner: A neglected species* (3<sup>e</sup> éd.). London: Gulf.

- Knox, A. B. (1986). *Helping adults learn*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Kraus, R. G. (2000). *Leisure in a changing America* (2<sup>e</sup> éd.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Kraus, R. G. (2001). *Recreation and leisure in modern society*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, Inc.
- Lapointe, J. J. (1979). Deux aspects du concept de besoin en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 5, (1), 21-38.
- Lapointe, J. J. (1983). L'analyse des besoins d'apprentissage. *Revue des sciences de l'éducation*, 9, (2), 251-265.
- Lapointe, J. J. (1995). *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions d'organisation.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin.
- Lenoir, Y., Larose, F., Biron, D., Roy, G.-R., Spallanzani, C. (1999). Le concept de compétence dans la formation à l'enseignement primaire au Québec. Un cadre d'analyse. *Recherche et formation*, no 30, 143-163.
- Lord, C., Couturier, H. (1991). *Étude des besoins de formation des permanents et des permanentes en loisir de la province du Nouveau-Brunswick*. Moncton, NB : ATLNB.

- Marchand, L. (1997). *L'apprentissage à vie. La pratique de l'éducation des adultes et de l'andragogie*. Montréal : Chenelière / McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood* (2<sup>e</sup> éd.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mertes, J. D., Hall, J. R. (1996). *Park, recreation, open space and greenway guidelines*. Ashburn, VA: NRPA.
- Milan, A. (2000). Les familles : 100 ans de continuité et de changements. *Tendances sociales canadiennes*, no 56, 2-13.
- Minet, F. (1995). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris : L'Harmattan.
- Minet, F., Parlier, M., de Witte, S. (1994). *La compétence, mythe, construction ou réalité?* Paris : L'Harmattan.
- Nadeau, M. A. (1988). *L'évaluation de programmes. Théorie et pratique* (2<sup>e</sup> éd.). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Nolin, M., Disant, M.-J. (1997). *Évaluation des besoins de perfectionnement des travailleurs et travailleuses en loisir au niveau municipal*. Rapport de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Ouellette, P., Vienneau, J.-G. (1987). *Analyse des besoins de formation des travailleurs et des travailleuses en loisirs de la province du Nouveau-Brunswick*. Moncton, NB : ATLNB.

- Pelletier, R. (2002). *Les professionnels municipaux et leur budget*. Présentation dans le cadre de l'A.G.A. de l'ATLNB tenue à Bathurst, N.-B. le jeudi 9 mai 2002.
- Pennington, F. C. (1980). Needs assessment: Concepts, models and characteristics. *New directions for continuing education*, 7, 1-14.
- Peters, V. (2004). *Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*. Ottawa : Statistique Canada.
- Pickerill, K. W. (1984). The perception of the level of importance of various employment competency factors by educators, practitioners, and alumni in the parks and recreation profession in North Carolina. *Dissertation Abstracts International*, 46 (01), 261-A.
- Pronovost, G. (1997). *Loisir et société : traité de sociologie empirique*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Queeney, D. S. (1995). *Assessing needs in continuing education. An essential tool for quality improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Recreation Association of Nova Scotia. (1998). *Working with volunteers: Trends profile and learning needs assessment*. Halifax, NS: Recreation Association of Nova Scotia.
- Ressources humaines municipales inc. (2004). *Répertoire des municipalités du Nouveau-Brunswick*. Frédéricton, NB : Ressources humaines municipales inc.
- Robinson, J. P., Godbey, G. (1997). *Time for life. The surprising ways Americans use their time*. University Park, PA: The Pennsylvania University Press.

- Ropé, F., Tanguy, L. (1994). *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Rossett, A. (1987). *Training needs assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Rossmann, J. R. (1995). *Recreation programming: Designing leisure experiences* (2<sup>e</sup> éd.). Champaign IL: Sagamore Publishing.
- Rotterman, M. (2001). Jeunes Canadiens branchés. *Tendances sociales canadiennes*, no 63, 4-8.
- Roussel, H., Couturier, H. (1995). Une analyse des tâches des administrateurs de services municipaux de loisir. *Revue de l'Université de Moncton*, 28, 99-118.
- Sawyer, T. H. (2005). *Facility design and management for health, fitness, physical activity, recreation, and sport facility development* (11<sup>e</sup> éd.). Champaign, IL: Sagamore Publishing, L.L.C.
- Searle M. S., Brayley, R. E. (2000). *Leisure services in Canada. An introduction* (2<sup>e</sup> éd.). State College, PA: Venture Publishing.
- Shields, M. (2000). Les longues heures de travail et la santé. *L'emploi et le revenu en perspective*, 12 (1), Statistique Canada, no de produit 75-001, pp. 53-62.
- Silver, C., Crompton, S. (2002). Manque de temps pour relaxer? Comment les travailleurs à temps plein passent leur fin de semaine. *Tendances sociales canadiennes*, no 65, 20-25.

- Slack, T. (1999). Changing boundaries and new management implications for leisure organizations. In Jackson, E. L. et Burton, T. L. (Eds.), *Leisure studies. Prospects for the twenty-first century* (pp. 399-413). State College, PA: Venture Publishing, Inc.
- Smale, J. A., Frisby, W. (1992). Managerial work activities and perceived competencies of municipal recreation managers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10, (4), 81-108.
- Smale, J. A. et Luyks-Ledgerwood, D. (1989). A case study of the management competencies of municipal recreationists. *Recreation Research Review*, 14, (3), 51-58.
- Soubrier, R. (2000). *Planification, aménagement et loisir* (2<sup>e</sup> éd). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Statistique Canada. (2004a). Enquête sur l'utilisation d'Internet par les ménages. Ottawa : Statistique Canada (Le Quotidien). Consulté le 17 avril 2006 <http://www.statcan.ca/daily/francais/040708/q040708a.htm>.
- Statistique Canada. (2004b). Le revenu des Canadiens. Ottawa : Statistique Canada (Le Quotidien). Consulté le 17 avril 2006 <http://www.statcan.ca/daily/francais/060330/q060330a.htm>.
- Statistique Canada, Développement des ressources humaines Canada. (2001). *Un rapport sur l'éducation et la formation des adultes au Canada. Apprentissage et réussite*. Ottawa : Statistique Canada.

- Stroobants, M. (1998). La production flexible des aptitudes. *Éducation permanente*, no 135, 11-21.
- Toh, K. L. (1997). *Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: a model development*. Unpublished doctoral dissertation, University of Indiana, Indiana.
- Toupin, L. (1998). La compétence comme matière, énergie et sens. *Éducation permanente*, no 135, 33-43.
- Torkildsen, G. (1999). *Leisure and recreation management* (2e éd.). New York : E & FN Spon.
- Tremblay, N. A. (1999). *La professionnalisation de l'éducation des adultes (3<sup>e</sup> partie)*. Cahier d'accompagnement du cours PPA 664 - L'éducateur d'adultes : Rôles et comportements. Montréal : Université de Montréal.
- Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Williams, C. (2002). Temps ou argent? Comment les Canadiens à revenu élevé et à faible revenu occupent leur temps. *Tendances sociales canadiennes*, no 65, 7-11.
- Williams, C. (2003). Le stress au travail. *Tendances sociales canadiennes*, no 70, 7-14.
- Witkin, B. R. (1984). *Assessing needs in educational and social programs*. Washington, DC: Jossey-Bass Publishers.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Éducation permanente*, no 135, 57-69.



Zuzanek, J., Smale, B. J. A. (1997). More work – Less leisure? Changing allocations of time in Canada, 1981 to 1992. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 20, (1), 73-106.

ANNEXES

**ANNEXE I**  
**COMPÉTENCES EN DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES SELON**  
**LES AUTEURS QUI LES ONT ÉTUDIÉES ET SUITE À LA**  
**PRÉEXPÉRIMENTATION**

<b>Compétences</b>	<b>Auteurs</b>
Fondements théoriques du loisir	Afthinos (1993), Rossman (1995) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Processus de développement de programmes	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993), Rossman (1995) ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Secteurs d'activités (culturelles, sportives, etc.)	Afthinos (1993)
Techniques d'évaluation des besoins et de la demande	Ouellette et Vienneau (1987) Couturier et Lord (1991) ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997) Rossman (1995) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Formats de programmes (ligues, tournois, etc.)	Rossman (1995) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Rôle du secteur public (gouvernement) dans l'offre de programmes	Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997)
Bienfaits de l'offre de programmes	Afthinos (1993)
Facteurs de sécurité	ATLNB (1997)
Techniques et outils d'évaluation de programmes	Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993), ATLNB (1997) Rossman (1995) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Logiciels de gestion de projets (outils informatiques)	ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997)
Techniques d'inscription	Afthinos (1993) Rossman (1995) DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Tendances qui influencent le développement de programmes	Nolin et Disant (1997)
Caractéristiques des clientèles visées	Nolin et Disant (1997) ATLNB (1997)
Programmes relatifs à la santé et à la vie active (fédéraux, provinciaux, régionaux)	Compétence nouvelle*

Compétence nouvelle\* = ajoutée suite à la préexpérimentation

**ANNEXE II**  
**COMPÉTENCES EN ÉQUIPEMENTS, INSTALLATIONS ET SITES**  
**RÉCRÉATIFS SELON LES AUTEURS QUI LES ONT ÉTUDIÉES ET**  
**SUITE À LA PRÉEXPÉRIMENTATION**

<b>Compétences</b>	<b>Auteurs</b>
Moyens d'intervention (plan d'urbanisme, plan de développement en loisir)	Soubrier (2000)
Rôle des commissions d'aménagement dans la planification des espaces récréatifs	Soubrier (2000)
Étapes de planification des équipements et des installations	ATLNB (1997) Nolin et Disant (1999) Soubrier (2000)
Normes d'accessibilité des équipements et des parcs	Afthinos (1993) Soubrier (2000)
Normes de sécurité des équipements et des parcs	ATLNB (1997) Sawyer (2005)
Standards de dimension des équipements et des parcs	Afthinos (1993) Soubrier (2000)
Principaux fournisseurs d'équipements récréatifs et sportifs	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Techniques d'entretien des équipements et des parcs	Lord et Couturier (1991) Afthinos (1993) ATLNB (1997)
Systèmes de réservation	Afthinos (1993)
Logiciels de gestion des équipements et des parcs (réservation, entretien, etc.)	Sawyer (2005)
Risques pour les utilisateurs des équipements	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Normes quant au minimum d'espaces à réserver à des fins récréatives	Soubrier (2000)
Tenue d'un inventaire des équipements et du matériel	Afthinos (1993)
Négociation des ententes d'utilisation des installations scolaires et communautaires	Nolin et Disant (1997)
Recommandation du type d'équipement à implanter	Afthinos (1993)
Établissement de mesures préventives contre les poursuites pour négligence	ATLNB (1997)

**ANNEXE III**  
**COMPÉTENCES EN TECHNIQUES ADMINISTRATIVES SELON LES**  
**AUTEURS QUI LES ONT ÉTUDIÉES ET SUITE À LA**  
**PRÉEXPÉRIMENTATION**

Compétences	Auteurs
Sources de revenus (frais d'inscription, subventions fédérales et provinciales, etc.)	Afthinos (1993) RANS (1998)
Coûts associés aux programmes et services (participation, tarification)	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991), RANS (1998)
Logiciels de comptabilité	ATLNB (1997)
Mécanismes de contrôle des revenus et des dépenses	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Principes de comptabilité	ATLNB (1997)
Résolution de problème	Smale et Frisby (1992), RANS (1998) Henderson et al. (2001)
Rôle du secteur public dans l'offre de programmes	Afthinos (1993) Nolin et Disant (1997)
Principes de marketing	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992), ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997)
Planification stratégique	Nolin et Disant (1997), RANS (1998)
Développement de politiques et de règlements	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992)
Préparation et défense d'un budget au conseil ou à son supérieur immédiat	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993), ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997)
Gestion du temps et des priorités	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Afthinos (1993), ATLNB (1997) Nolin et Disant (1997)
Utilisation d'un ordinateur (traitement de texte, courriel, Internet)	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993), ATLNB (1997) RANS (1998)
Travail avec les consultants	Sawyer (2005)
Analyse de l'information	Afthinos (1993)
Lecture de journaux, revues et magazines scientifiques	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)

**ANNEXE IV**  
**COMPÉTENCES EN DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE SELON LES**  
**EXPERTS CONSULTÉS ET SUITE À LA PRÉEXPÉRIMENTATION**

<b>Compétences</b>	<b>Auteurs</b>
Attraits touristiques de la municipalité	Compétence nouvelle*
Techniques d'analyse de marchés	Compétence nouvelle*
Impact économique du tourisme pour la communauté	Compétence nouvelle*
Facteurs contribuant à attirer et à retenir les touristes (installations, hébergement, événements)	Compétence nouvelle*
Préférences des groupes ciblés (familles, associations, etc.)	Compétence nouvelle*
Stratégies touristiques provinciales et régionales	Compétence nouvelle*
Principaux intervenants touristiques de la municipalité et de la région	Compétence nouvelle*
Avantages reliés à la planification régionale, provinciale	Compétence nouvelle*
Salons et foires propices à la vente des attraits de la communauté	Compétence nouvelle*
Types de publications destinées aux groupes cibles	Compétence nouvelle*
Banques de données des groupes ou associations canadiennes, américaines (congrès)	Compétence nouvelle*
Mise en valeur les atouts de la municipalité (patrimoine culturel, installations, attractions naturelles)	Compétence nouvelle*
Intégration de la planification locale à celle de la province et de la région	Compétence nouvelle*
Implantation d'un système d'information touristique	Compétence nouvelle*
Création d'une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles	Compétence nouvelle*

Compétence nouvelle\*=ajoutée suite à la préexpérimentation et à la consultation de professeurs experts en loisir et récréologie

**ANNEXE V**  
**COMPÉTENCES EN DÉVELOPPEMENT SOCIOCOMMUNAUTAIRE**  
**SELON LES AUTEURS QUI LES ONT ÉTUDIÉES ET SUITE À LA**  
**PRÉEXPÉRIMENTATION**

<b>Compétences</b>	<b>Auteurs</b>
Gestion des organismes sans but lucratif	Smale et Frisby (1992) RANS (1998)
Gestion des bénévoles	Smale et Frisby (1992) Afthinos (1993) Gagnon (1995) Pronovost (1997) RANS (1998)
Stratégies de développement communautaire	Smale et Frisby (1992) Gagnon (1995) Pronovost (1997) RANS (1998)
Stratégies de campagne de financement	ATLNB (1997) RANS (1998)
Sources de financement des OSBL	Compétence nouvelle*
Animation et dynamique de groupe	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Afthinos (1993) ATLNB (1997) RANS (1998)
Conduite de réunion	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Afthinos (1993) ATLNB (1997) RANS (1998)
Techniques de sensibilisation	RANS (1998)
Techniques de mobilisation	RANS (1998)
Compréhension des problèmes de nature administrative	RANS (1998)
Compréhension des problèmes de nature structurelle	RANS (1998)
Identification des solutions réalistes	RANS (1998)
Incitation à susciter la participation de tous les intervenants en loisir	RANS (1998)
Préparation des demandes de subvention	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) ATLNB (1997)

Compétence nouvelle\*=ajoutée suite à la préexpérimentation

**ANNEXE VI**  
**COMPÉTENCES EN COMMUNICATION ET**  
**RELATIONS PUBLIQUES SELON LES AUTEURS QUI LES ONT**  
**ÉTUDIÉES ET SUITE À LA PRÉEXPÉRIMENTATION**

Compétences	Auteurs
Lobbying	RANS (1998)
Réseautage	RANS (1998)
Gestion des relations de travail et travailler avec un syndicat	ATLNB (1997)
Représentation du service	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Traitement des plaintes des clients	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Préparation des communiqués de presse	Afthinos (1993)
Rédaction des rapports	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Afthinos (1993) ATLNB (1997)
Techniques de communication	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) ATLNB (1997)
Négociation de partenariats	Nolin et Disant (1999)
Développement de matériel promotionnel approprié pour les diverses clientèles	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Consultation publique	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Rôle du conseiller municipal	Compétence nouvelle*
Travail avec d'autres services de loisir	DeGraaf Jordan et DeGraaf (1999)

Compétence nouvelle\*=ajoutée suite à la préexpérimentation



**ANNEXE VII**  
**COMPÉTENCES EN GESTION DES**  
**RESSOURCES HUMAINES SELON LES AUTEURS QUI LES ONT**  
**ÉTUDIÉES ET SUITE À LA PRÉEXPÉRIMENTATION**

<b>Compétences</b>	<b>Auteurs</b>
Lecture de journaux, revues et magazines professionnels	DeGraaf, Jordan et DeGraaf (1999)
Programmes de formation susceptibles d'améliorer les compétences	Culkin et Kirsh (1986)
Besoins en personnel à court, moyen et long termes	ATLNB (1997)
Techniques d'entrevue	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992)
Techniques de recrutement	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) ATLNB (1997)
Techniques d'évaluation des employés	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Afhinos (1993) ATLNB (1997)
Techniques d'évaluation des besoins de formation	Culkin et Kirsh (1986)
Techniques de motivation	Ouellette et Vienneau (1987) Lord et Couturier (1991) Smale et Frisby (1992) Afhinos (1993) ATLNB (1997)
Description de tâches	ATLNB (1997)
Préparation d'une offre d'emploi pour les journaux et les revues spécialisées	Culkin et Kirsh (1986)
Orientation des employés	Smale et Frisby (1992) ATLNB (1997)

**ANNEXE VIII**  
**TRAVAILLEURS DES SERVICES MUNICIPAUX DE LOISIR DU N.-B.**

Municipalités		Population (2001)	Nombre de travailleurs recensés
Fredericton	C	47,560	10
Moncton	C	61,046	10
Saint-Jean	C	69,661	12
Bathurst	C	12,924	2
Campbellton	C	7,798	2
Miramichi	C	18,508	2
Dieppe	C	14,951	5
Edmundston	C	17,373	5
Dalhousie	V	3,975	1
Caraquet	V	4,442	1
Grand-Sault	V	5,858	2
Oromocto	V	8,843	4
Sackville	V	5,361	1
Shediac	V	4,892	1
Shippagan	V	2,920	2
St.Stephen	V	4,667	1
Sussex	V	4,182	1
Tracadie-Sheila	V	4,724	1
Woodstock	V	5,198	1
Beresford	V	4,414	1
Grand Bay-Westfield	V	4,949	1
New Maryland	VG	4,284	1
Quispamsis	V	13,757	3
Riverview	V	17,010	5
Rothsay	V	11,505	2
Cap-Pelé	VG	2,266	2
Hampton	V	3,997	2
Hartland	V	902	1
Lamèque	V	1,580	2
Nackawic	V	1,042	1
Néguac	VG	1,697	1
Perth-Andover	VG	1,908	1
Plaster Rock	VG	1,219	2
Saint-Antoine	VG	1,472	1
Saint-Léonard	V	1,385	1
Saint-Louis-de-Kent	VG	991	1
Saint-Quentin	V	2,280	1
Ste-Anne de Madawaska	VG	572	1
Clair	VG	863	1
Grande-Anse	VG	853	1
Maisonnette	VG	605	1
McAdam	VG	1,513	1
Richibucto	VG	1,341	1
Bath	VG	592	1
Bristol	VG	719	1
St-André	VG	415	1
Rogersville	VG	1,248	1
Memramcook	VG	4,719	1
<b>Total</b>			<b>104</b>

VG=Village    V=Ville    C=Cité

**Données tirées du répertoire des municipalités du Nouveau-Brunswick de juillet 2004 et de courriels reçus des municipalités.**

**ANNEXE IX**  
**VERSION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE**

**Questionnaire sur les besoins de perfectionnement  
des travailleurs en loisir**

Être travailleur en loisir est une tâche complexe qui exige la maîtrise de plusieurs compétences. Les changements rapides font en sorte que ces compétences doivent être continuellement renouvelées. Vous avez peut-être, à un moment donné, senti le besoin d'être mieux formé pour effectuer certaines tâches, alors qu'à d'autres occasions, vous maîtrisiez parfaitement la situation. Notre étude vise à identifier vos besoins de perfectionnement et les compétences requises pour oeuvrer dans les services municipaux de loisir.

Nous avons besoin de votre précieuse collaboration et c'est pourquoi nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Nous savons que votre temps est précieux. Nous vous sommes très reconnaissants de prendre les 30 minutes requises pour y répondre.

Nous vous demandons d'indiquer, d'une part, votre niveau de maîtrise des compétences indiquées et, d'autre part, dans la dernière colonne, le niveau de maîtrise désirable, c'est-à-dire que vous jugez nécessaire.

Les niveaux de maîtrise **actuelle** et **désirable** sont subdivisés en échelles allant de 0 à 5. Ces échelles font référence aux niveaux de maîtrise suivants:

<b>Situation actuelle</b>	<b>Situation désirable</b>
0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée.
1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée.	1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée.
2 = La compétence est un peu maîtrisée.	2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée.
3 = La compétence est bien maîtrisée.	3 = La compétence devrait être bien maîtrisée.
4 = La compétence est très bien maîtrisée.	4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée.
5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.	5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.

Certaines compétences que vous jugez essentielles ou importantes ont pu nous échapper; si tel est le cas, nous vous demandons de les ajouter à la présente liste, dans les espaces libres (p. 7), et d'indiquer le degré de maîtrise actuelle et désirable.

Le format du questionnaire et de l'enveloppe de retour assure l'anonymat de la répondante ou du répondant et le traitement de l'information contenue dans le questionnaire sera fait de façon à assurer la plus stricte confidentialité. Les résultats de cette étude seront disponibles pour ceux et celles qui voudront les consulter.

*Compte tenu du petit nombre de travailleurs en loisir dans les services municipaux, votre participation est essentielle pour mener à bien cette étude. Nous tenons à vous remercier à nouveau; votre collaboration est grandement appréciée.*

<b>Compétences (connaissances et habiletés)</b>		<b>Situation actuelle</b>	<b>Situation désirable</b>
		0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée. 1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée. 2 = La compétence est un peu maîtrisée. 3 = La compétence est bien maîtrisée. 4 = La compétence est très bien maîtrisée. 5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée. 1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée. 2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée. 3 = La compétence devrait être bien maîtrisée. 4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée. 5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.
1	Connaissance des fondements théoriques et des définitions du loisir	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	Connaissance des logiciels de comptabilité	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	Habilité à traiter les plaintes des clients	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	Connaissance de techniques de mobilisation des personnes et des groupes vis-à-vis un problème, un projet	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	Connaissance des types d'organismes de la municipalité (sportifs, culturels, touristiques...)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6	Habilité à créer une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7	Connaissance des procédures d'assemblée	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
8	Habilité à faire du réseautage	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
9	Connaissance des listes des associations ou groupes de visiteurs potentiels (congrès, réunions annuelles)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
10	Connaissance de l'impact économique du tourisme pour la communauté	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
11	Connaissance de la gestion des bénévoles (recrutement, filtrage, formation, motivation)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
12	Habilité à négocier les ententes d'utilisation des installations scolaires et communautaires	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
13	Connaissance des principes de marketing	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
14	Habilité à comprendre les problématiques de nature structurelle des organismes	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
15	Connaissance des facteurs qui contribuent à attirer et à retenir les touristes (installations, hébergement, événements)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
16	Habilité à utiliser un ordinateur (traitement de texte, courriel, Internet)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
17	Connaissance des mécanismes de contrôle des revenus et des dépenses	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
18	Habilité à préparer les communiqués de presse	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
19	Habilité à développer le matériel promotionnel approprié pour les diverses clientèles	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
20	Habilité à établir les mesures préventives contre les poursuites pour négligence	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
21	Habilité à préparer une offre d'emploi pour les journaux et les revues spécialisées	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Compétences (connaissances et habiletés)	Situation actuelle					Situation désirable					
	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée. 1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée. 2 = La compétence est un peu maîtrisée. 3 = La compétence est bien maîtrisée. 4 = La compétence est très bien maîtrisée. 5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.					0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée. 1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée. 2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée. 3 = La compétence devrait être bien maîtrisée. 4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée. 5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.					
22	Connaissance des techniques d'entrevue					0	1	2	3	4	5
23	Habilité à comprendre les problématiques de nature administrative des organismes					0	1	2	3	4	5
24	Habilité à représenter le service de loisir à des réunions, congrès, etc.					0	1	2	3	4	5
25	Connaissance des sources de financement non municipales disponibles aux organismes sans but lucratif					0	1	2	3	4	5
26	Connaissance des principaux intervenants touristiques de la municipalité et de la région					0	1	2	3	4	5
27	Connaissance de la gestion des organismes sans but lucratif					0	1	2	3	4	5
28	Connaissance des tendances qui influencent le développement de programmes/services					0	1	2	3	4	5
29	Habilité à faire du lobbying					0	1	2	3	4	5
30	Connaissance des principaux fournisseurs d'équipements récréatifs et sportifs					0	1	2	3	4	5
31	Connaissance des préférences des groupes ciblés (familles, associations, etc.)					0	1	2	3	4	5
32	Connaissance des attraits touristiques de la municipalité et de la région					0	1	2	3	4	5
33	Habilité à identifier des solutions réalistes pour les organismes					0	1	2	3	4	5
34	Connaissance des formats de programmes (ex. : ligues, tournois, événements spéciaux)					0	1	2	3	4	5
35	Connaissance du processus de développement de programmes (analyse de besoins, plan, implantation, évaluation)					0	1	2	3	4	5
36	Connaissance des normes d'accessibilité des équipements et des parcs					0	1	2	3	4	5
37	Connaissance des stratégies de développement communautaire					0	1	2	3	4	5
38	Habilité à travailler avec les consultants					0	1	2	3	4	5
39	Habilité à susciter la participation de tous les intervenants en matière de loisir					0	1	2	3	4	5
40	Connaissance des moyens de communication					0	1	2	3	4	5
41	Connaissance des systèmes de réservation d'équipements et des installations					0	1	2	3	4	5

Compétences (connaissances et habiletés)	Situation actuelle	Situation désirable	
	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée. 1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée. 2 = La compétence est un peu maîtrisée. 3 = La compétence est bien maîtrisée. 4 = La compétence est très bien maîtrisée. 5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée. 1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée. 2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée. 3 = La compétence devrait être bien maîtrisée. 4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée. 5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.	
42	Habileté à rédiger des rapports	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
43	Connaissance des techniques d'évaluation du rendement des employés	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
44	Habileté à gérer son temps et ses priorités	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
45	Habileté à analyser l'information	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
46	Habileté à orienter des employés	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
47	Connaissance des besoins en personnel à court, moyen et long terme	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
48	Connaissance des caractéristiques des clientèles visées	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
49	Connaissance des techniques d'analyse de marchés	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
50	Connaissance des stratégies touristiques provinciales et régionales	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
51	Habileté à implanter un système d'information touristique	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
52	Connaissance des techniques d'entretien des équipements et des parcs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
53	Connaissance des avantages reliés à la planification touristique régionale, provinciale	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
54	Connaissance des techniques d'évaluation des besoins de formation	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
55	Connaissance des étapes de planification des équipements et des installations	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
56	Connaissance des principes de base de l'animation et de la dynamique de groupe	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
57	Connaissance des risques pour les utilisateurs des équipements	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
58	Connaissance des secteurs d'activités (culturels, sportifs, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
59	Connaissance des normes de sécurité des équipements et des parcs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
60	Connaissance des journaux, revues et magazines professionnels disponibles	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
61	Connaissance des étapes de la résolution de problèmes	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
62	Connaissance des techniques de recrutement du personnel	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
63	Connaissance des techniques de motivation du personnel	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Compétences (connaissances et habiletés)		Situation actuelle	Situation désirable
		0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée. 1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée. 2 = La compétence est un peu maîtrisée. 3 = La compétence est bien maîtrisée. 4 = La compétence est très bien maîtrisée. 5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée. 1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée. 2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée. 3 = La compétence devrait être bien maîtrisée. 4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée. 5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.
64	Connaissance des coûts associés aux programmes et services	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
65	Connaissance de la planification stratégique	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
66	Connaissance des logiciels de gestion de projets (i.e. Microsoft Projet, logiciel d'inscription, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
67	Connaissance du rôle des commissions d'aménagement dans la planification des espaces récréatifs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
68	Connaissance des sources de revenus (frais d'inscription, subventions fédérales et provinciales, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
69	Connaissance du développement de politiques et de règlements	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
70	Habilité à tenir à jour un inventaire des équipements et du matériel	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
71	Habilité à préparer le budget pour présentation au conseil ou à son supérieur immédiat	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
72	Habilité à intégrer la planification locale à celle de la province et de la région	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
73	Connaissance des stratégies de campagnes de financement	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
74	Connaissance des techniques et outils d'évaluation de programmes (questionnaire, entrevue, sondage etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
75	Habilité à mettre en valeur les atouts de la municipalité (patrimoine culturel, installations, attractions naturelles)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
76	Connaissance du rôle du secteur public dans l'offre de programmes	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
77	Connaissance des salons et foires propices à la vente des attraits touristiques de la communauté	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
78	Habilité à préparer une description de tâches	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
79	Connaissance des standards de dimension des installations et des parcs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
80	Habilité à développer des partenariats	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
81	Connaissance des techniques d'inscription	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
82	Connaissance des principes de comptabilité	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
83	Connaissance des types de publications destinées aux touristes potentiels (journaux, revues)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Compétences (connaissances et habiletés)		Situation actuelle	Situation désirable
		0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence est maîtrisée. 1 = La compétence n'est pas du tout maîtrisée. 2 = La compétence est un peu maîtrisée. 3 = La compétence est bien maîtrisée. 4 = La compétence est très bien maîtrisée. 5 = La compétence est parfaitement maîtrisée.	0 = Ne sais pas jusqu'à quel point la compétence devrait être maîtrisée. 1 = La compétence ne devrait pas du tout être maîtrisée. 2 = La compétence devrait être un peu maîtrisée. 3 = La compétence devrait être bien maîtrisée. 4 = La compétence devrait être très bien maîtrisée. 5 = La compétence devrait être parfaitement maîtrisée.
84	Connaissance des normes quant au minimum d'espaces à réserver à des fins récréatives	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
85	Habilité à gérer les relations de travail et travailler avec un syndicat	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
86	Connaissance des bienfaits de l'offre de programmes	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
87	Connaissance des journaux, revues et magazines scientifiques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
88	Connaissance des techniques d'évaluation des besoins et de la demande	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
89	Connaissance des logiciels relatifs à la gestion des équipements et des parcs (réservation, entretien, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
90	Connaissance des moyens d'intervention (plan d'urbanisme, plan de développement en loisir)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
91	Habilité à préparer des demandes de subvention	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
92	Connaissance des programmes de formation susceptibles d'améliorer les compétences	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
93	Habilité à recommander le type d'équipement à implanter	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
94	Connaissance des facteurs de sécurité dans l'offre de programme	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
95	Connaissance en consultation publique	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
96	Connaissance du rôle du conseiller municipal	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
97	Habilité à travailler avec d'autres services de loisir	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
98	Connaissance des programmes relatifs à la santé et la vie active (fédéraux, provinciaux, régionaux)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5





**Deuxième partie :**  
**Modalités de perfectionnement**

1. Je serais intéressé(e) à suivre des activités de perfectionnement données dans le milieu de travail.

- oui
- non

2. Je participerais à des activités qui durent :

- 5-10 heures
- 10-20 heures
- 20-30 heures

3. Je peux participer à des activités de perfectionnement qui ont lieu à des distances de \_\_\_\_\_ kilomètres de chez-moi.

4. Je préfère que le perfectionnement soit crédité.

- oui
- non

5. Je participerais à une consultation en vue de l'élaboration d'activités de perfectionnement.

- oui
- non

6. Je m'inscrirais à un programme de perfectionnement si l'occasion m'en était offerte.

- oui
- non

7. Je suis intéressé à suivre une formation sur Internet.

- oui
- non

### Troisième partie : Renseignements généraux

8. Quel est votre âge?

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20-25 | <input type="checkbox"/> 46-50      |
| <input type="checkbox"/> 26-30 | <input type="checkbox"/> 51-55      |
| <input type="checkbox"/> 31-35 | <input type="checkbox"/> 56-60      |
| <input type="checkbox"/> 36-40 | <input type="checkbox"/> 61 et plus |
| <input type="checkbox"/> 41-45 |                                     |

9. Quel est votre sexe?

- féminin  
 masculin

10. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé?

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> secondaire   | domaine d'études : _____ |
| <input type="checkbox"/> collégial    | domaine d'études : _____ |
| <input type="checkbox"/> baccalauréat | domaine d'études : _____ |
| <input type="checkbox"/> maîtrise     | domaine d'études : _____ |

11. Faites-vous partie d'une association professionnelle de loisir?

- oui  
 non

Si oui, laquelle ou lesquelles ?

\_\_\_\_\_

12. Quel est le titre de votre poste?

\_\_\_\_\_

13. Depuis combien d'année(s) êtes-vous à ce poste?

\_\_\_\_\_ an(s)

14. Combien d'employées et d'employés supervisez-vous?

\_\_\_\_\_ employé(e)s à temps plein  
\_\_\_\_\_ employé(e)s à temps partiel  
\_\_\_\_\_ employé(e)s contractuels

15. Vous travaillez dans :  un village

- une ville  
 une cité  
 autre (précisez) : \_\_\_\_\_

16. Quelle langue parlez-vous le plus souvent au travail?

- Surtout le français  
 Surtout l'anglais

**ANNEXE X**  
**VERSION ANGLAISE DU QUESTIONNAIRE**

**Survey of the professional development needs  
of recreation practitioners**

Recreation professionals have a complex job that requires them to master many competencies and our rapidly changing society results in the need to continually renew these competencies. At one time or another, you may have felt the need to be better trained in order to better accomplish certain tasks, whereas on other occasions, you may have felt in perfect control of the situation. The purpose of our study is to identify your professional development needs as well as the competencies required to work within a municipal recreation department.

We need your cooperation, and this is why we are kindly asking you to answer our questionnaire. We realize that your time is precious. We would be very grateful if you would take the 30 minutes required to complete the questionnaire.

In the first column, please indicate your own level of mastery of the listed competencies. In the second column, indicate the desired level of mastery, i.e., the level you feel is required.

The levels of **current** and **desired** mastery are rated on a scale ranging from 0 to 5. The numbers refer to the following levels of mastery:

<b>Current situation</b>	<b>Desired situation</b>
0 = Do not know to what degree the competency is mastered.	0 = Do not know to what degree the competency should be mastered.
1 = The competency is not mastered at all.	1 = The competency does not need to be mastered at all.
2 = The competency is partially mastered.	2 = The competency should be partially mastered.
3 = The competency is well mastered.	3 = The competency should be well mastered.
4 = The competency is very well mastered.	4 = The competency should be very well mastered.
5 = The competency is perfectly mastered.	5 = The competency should be perfectly mastered.

Certain competencies that you feel are essential or important may not be listed; if so, please add them to the list, in the spaces provided on page 7, and indicate the current and desired levels of mastery.

The format of the questionnaire and return envelope ensures the anonymity of the respondent. The information contained in the survey will be processed in a manner that will guarantee strict confidentiality. The results of this study will be available to those who would like to consult them.

*Because of the small number of workers in the field of municipal recreation, your participation is essential to the success of this study. We would therefore like to thank you once again; your cooperation is greatly appreciated.*

<b>Competencies (knowledge and abilities)</b>		<b>Current situation</b>					<b>Desired situation</b>						
		0 = Do not know to what degree the competency is mastered. 1 = The competency is not mastered at all. 2 = The competency is partially mastered. 3 = The competency is well mastered. 4 = The competency is very well mastered. 5 = The competency is perfectly mastered.					0 = Do not know to what degree the competency should be mastered. 1 = The competency does not need to be mastered at all. 2 = The competency should be partially mastered. 3 = The competency should be well mastered. 4 = The competency should be very well mastered. 5 = The competency should be perfectly mastered.						
1	Knowledge of theoretical basis and definitions of leisure	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2	Knowledge of accounting software	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3	Ability to deal with customer complaints	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4	Knowledge of mobilization techniques of persons or groups towards a project, a problem	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5	Knowledge of various types of organizations in the community (sporting, cultural, tourism, etc.)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6	Ability to create a tourism strategy that reaches target groups	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7	Knowledge of rules of order for assemblies	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8	Networking skills	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9	Knowledge of list of potential visiting associations or groups (congress, annual meetings)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10	Knowledge of the economic impact of tourism on the community	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
11	Knowledge of volunteer management (recruiting, screening, training, motivation)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
12	Ability to negotiate user agreements for school and community facilities	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
13	Knowledge of marketing principles	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
14	Ability to understand structural problems within organizations	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
15	Knowledge of factors that help attract and retain tourists (facilities, accommodations, events)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
16	Ability to use a computer (word processing, e-mail, Internet)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
17	Knowledge of revenue and expense control mechanisms	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
18	Ability to draft press releases	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
19	Ability to develop promotional material suitable for various target groups	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
20	Ability to establish preventive measures against legal action for negligence	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
21	Ability to prepare job offers for newspapers and trade magazines	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
22	Knowledge of interview techniques	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
23	Ability to understand administrative problems within organizations	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
24	Ability to represent your department at meetings, congress, etc.	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

<b>Competencies (knowledge and abilities)</b>		<b>Current situation</b>	<b>Desired situation</b>
		0 = Do not know to what degree the competency is mastered. 1 = The competency is not mastered at all. 2 = The competency is partially mastered. 3 = The competency is well mastered. 4 = The competency is very well mastered. 5 = The competency is perfectly mastered.	0 = Do not know to what degree the competency should be mastered. 1 = The competency does not need to be mastered at all. 2 = The competency should be partially mastered. 3 = The competency should be well mastered. 4 = The competency should be very well mastered. 5 = The competency should be perfectly mastered.
25	Knowledge of funding sources, other than municipal, available to non-profit organizations	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
26	Knowledge of main tourism organizations and practitioners in the municipality and region	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
27	Knowledge of non for profit organization management	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
28	Knowledge of program/services development trends	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
29	Lobbying skills	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
30	Knowledge of the main recreation and sports equipment suppliers	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
31	Knowledge of target group preferences (families, associations, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
32	Knowledge of tourist attractions in the municipality and in the region	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
33	Ability to identify realistic solutions for organizations	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
34	Knowledge of program formats (leagues, tournaments, special events)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
35	Knowledge of the program development process (needs analysis, planning, implementation, evaluation)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
36	Knowledge of equipment and facility accessibility standards	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
37	Knowledge of community development strategies	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
38	Ability to work with consultants	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
39	Ability to encourage the participation of all practitioners involved in recreation in the community	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
40	Knowledge of communication techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
41	Knowledge of reservation systems for facilities	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
42	Ability to draft reports	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
43	Knowledge of staff performance evaluation techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
44	Ability to manage time and priorities	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
45	Ability to analyze information	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
46	Ability to guide employees	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
47	Knowledge of short, medium and long term staffing requirements	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Competencies (knowledge and abilities)		Current situation	Desired situation
		0 = Do not know to what degree the competency is mastered. 1 = The competency is not mastered at all. 2 = The competency is partially mastered. 3 = The competency is well mastered. 4 = The competency is very well mastered. 5 = The competency is perfectly mastered.	0 = Do not know to what degree the competency should be mastered. 1 = The competency does not need to be mastered at all. 2 = The competency should be partially mastered. 3 = The competency should be well mastered 4 = The competency should be very well mastered. 5 = The competency should be perfectly mastered.
48	Knowledge of characteristics of targeted client groups	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
49	Knowledge of market analysis techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
50	Knowledge of provincial and regional tourism strategies	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
51	Ability to implement a tourist information system	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
52	Knowledge of equipment and facility maintenance techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
53	Knowledge of the advantages of regional and provincial tourism planning	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
54	Knowledge of training need assessment techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
55	Knowledge of the planning stages for equipment and facility development	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
56	Knowledge of the fundamentals of facilitating and group dynamics	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
57	Knowledge of user risks	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
58	Knowledge of various types of activities (cultural, sports, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
59	Knowledge of equipments and facility safety standards	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
60	Knowledge of newspapers, trade journals and professional magazines	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
61	Knowledge of problem solving techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
62	Knowledge of recruiting techniques for employees	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
63	Knowledge of motivation techniques for employees	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
64	Knowledge of program and service costs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
65	Knowledge of strategic planning	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
66	Knowledge of project management software (i.e. Microsoft Project, registration software)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
67	Knowledge of the planning commission's rôle in the development of recreation areas	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
68	Knowledge of revenue sources (registration fees, federal and provincial subsidies, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
69	Knowledge of policy and by-law development	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
70	Ability to maintain an equipment and supplies inventory	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
71	Ability to prepare a budget for presentation to council or one's immediate superior	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

<b>Competencies (knowledge and abilities)</b>		<b>Current situation</b>	<b>Desired situation</b>
		0 = Do not know to what degree the competency is mastered. 1 = The competency is not mastered at all. 2 = The competency is partially mastered. 3 = The competency is well mastered. 4 = The competency is very well mastered. 5 = The competency is perfectly mastered.	0 = Do not know to what degree the competency should be mastered. 1 = The competency does not need to be mastered at all. 2 = The competency should be partially mastered. 3 = The competency should be well mastered. 4 = The competency should be very well mastered. 5 = The competency should be perfectly mastered.
72	Ability to integrate local tourism planning with provincial and regional planning	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
73	Knowledge of fundraising strategies	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
74	Knowledge of program evaluation techniques and tools (questionnaires, interviews, surveys, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
75	Ability to highlight the municipality's assets (cultural heritage, natural attractions, facilities)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
76	Knowledge of the public sector's role in offering programs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
77	Knowledge of trade shows and fairs available for promoting tourism community assets	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
78	Ability to prepare a job description	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
79	Knowledge of size standards for parks and facilities	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
80	Ability to create partnerships	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
81	Knowledge of registration techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
82	Knowledge of accounting principles	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
83	Knowledge of types of publications aimed at potential tourists	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
84	Knowledge of standards regarding dedication of open spaces and recreation areas	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
85	Ability to manage staff relations and work with a union	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
86	Knowledge of program benefits	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
87	Knowledge of scientific journals and magazines	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
88	Knowledge of needs and demand assessment techniques	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
89	Knowledge of equipment and facility management software (reservations, maintenance, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
90	Knowledge of means of intervention (master plan, recreation development plan)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
91	Ability to prepare grant application	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
92	Knowledge of training programs available for skill improvement	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
93	Ability to make recommendations on the types of facilities to implement	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
94	Knowledge of safety factors to consider in offering programs	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5



<b>Competencies (knowledge and abilities)</b>	<b>Current situation</b>	<b>Desired situation</b>
	0 = Do not know to what degree the competency is mastered. 1 = The competency is not mastered at all. 2 = The competency is partially mastered. 3 = The competency is well mastered. 4 = The competency is very well mastered. 5 = The competency is perfectly mastered.	0 = Do not know to what degree the competency should be mastered. 1 = The competency does not need to be mastered at all. 2 = The competency should be partially mastered. 3 = The competency should be well mastered. 4 = The competency should be very well mastered. 5 = The competency should be perfectly mastered.
95 Knowledge in public consultation	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
96 Knowledge of the role of the municipal councillor	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
97 Ability to work with other leisure/community services	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
98 Knowledge of health and active living related programs (federal, provincial, regional)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Rapport-Grat



## Part II Training Criteria

1. I would be interested in following training sessions at work.  
 yes  
 no
2. I would participate in training sessions lasting:  
 5-10 hours  
 10-20 hours  
 20-30 hours
3. I would travel \_\_\_\_ kilometers to participate in a training session.
4. I would prefer that courses be credited.  
 yes  
 no
5. I would take part in a consultation process aimed at organizing the training sessions.  
 yes  
 no
6. I would register for a training session if I had the opportunity to do so.  
 yes  
 no
7. I would like to follow the courses on Internet.  
 yes  
 no

**Part III  
General Information**

8. How old are you?
- |                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20-25 | <input type="checkbox"/> 46-50       |
| <input type="checkbox"/> 26-30 | <input type="checkbox"/> 51-55       |
| <input type="checkbox"/> 31-35 | <input type="checkbox"/> 56-60       |
| <input type="checkbox"/> 36-40 | <input type="checkbox"/> 61 and over |
| <input type="checkbox"/> 41-45 |                                      |
9. What gender are you?
- Female  
 Male
10. What is your highest level of education?
- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> High school |                       |
| <input type="checkbox"/> College     | field of study: _____ |
| <input type="checkbox"/> Bachelor's  | field of study: _____ |
| <input type="checkbox"/> Master's    | field of study: _____ |
11. Are you a member of a professional association in the field of leisure?
- yes  
 no
- If so, which ones?
- \_\_\_\_\_
12. What is your job title?
- \_\_\_\_\_
13. For how many years have you held this position?
- \_\_\_\_\_ year (s)
14. How many employees do you supervise?
- \_\_\_\_\_ part-time employee(s)  
\_\_\_\_\_ full-time employee(s)  
\_\_\_\_\_ contract
15. You work in:
- a village  
 a town  
 a city  
 other (specify): \_\_\_\_\_
16. Which language do you use most at work?
- Mainly French  
 Mainly English

**ANNEXE XI**  
**VERSION FRANÇAISE DE LA LETTRE**  
**ET EXTRAIT DE LA GRILLE DE PRÉEXPÉRIMENTATION**

Le 14 juin 2005

Bonjour,

Je vous écris aujourd'hui afin d'avoir votre coopération dans la réalisation d'une étude qui vise à connaître les besoins de perfectionnement des travailleuses et des travailleurs en loisir francophones et anglophones du Nouveau-Brunswick.

Cette étude d'envergure provinciale, réalisée dans le cadre de mes études doctorales, vise à identifier vos besoins de perfectionnement en comparant votre perception du niveau de maîtrise actuelle et souhaitée d'un ensemble de compétences. Les tendances et les changements des dernières années font en sorte que le rôle de travailleuses et de travailleurs des services municipaux de loisir a considérablement changé, tout comme les compétences requises pour remplir ce rôle. Pour ce qui est de l'aspect pratique, les données pourront servir à formuler des recommandations quant aux cours de formation continue à dispenser, ou des cours à offrir au niveau collégial ou universitaire.

Vous trouverez ci-joint un questionnaire, que j'espère vous serai en mesure de compléter si possible dans les dix prochains jours, et me retourner dans l'enveloppe pré affranchie.

Je vous demande de vous prononcer sur les points suivants :

- Les questions sont-elles claires?
- Le langage est-il adéquat?
- Les questions sont-elles pertinentes (comprenez-vous la question)?

Également je vous prie de bien vouloir examiner le questionnaire ci-joint dans son ensemble, c'est-à-dire la page titre, l'échelle de mesure, et les sections 2 et 3 sur les modalités de formation et les caractéristiques personnelles, et commenter s'il y a lieu.

Ayant eu la chance de côtoyer plusieurs d'entre vous, je sais que votre travail est très exigeant, et c'est pourquoi j'apprécie l'aide que vous m'apporté. J'ai d'ailleurs très hâte de pouvoir partager avec vous les résultats de cette étude.

Sincèrement,

Hubert Roussel  
Candidat au Ph. D., Université de Montréal  
Professeur, École de kinésiologie et de récréologie, Université de Moncton

## EXTRAIT DE LA GRILLE DE PRÉEXPÉRIMENTATION

ÉNONCÉS		L'énoncé est-il clair?		La terminologie est-elle adéquate?		L'énoncé est-il pertinent (comprenez-vous la question)?		MODIFICATIONS PROPOSÉES AU #
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	
1	Connaissance des fondements théoriques du loisir							
2	Connaissance des logiciels de comptabilité							
3	Habilité à traiter les plaintes des clients							
4	Connaissance de mobilisation des personnes et des groupes vis-à-vis un problème, un projet							
5	Connaissance des techniques de tenue de livres							
6	Connaissance des types d'organismes de la municipalité (sportifs, culturels, touristiques...)							
7	Habilité à créer une stratégie touristique qui rejoint les groupes cibles							
8	Connaissance des procédures d'assemblée							
9	Habilité à faire du réseautage							

**ANNEXE XII  
VERSION ANGLAISE DE LA LETTRE  
ET EXTRAIT DE LA GRILLE DE PRÉEXPÉRIMENTATION**

June 14, 2005

Madam:

The purpose of this letter is to request your participation in a study aimed at identifying the professional development needs of English and French-speaking recreation practitioners in New Brunswick.

This province-wide survey, which is part of my doctoral studies, will seek to identify your professional development needs by comparing your perception of current and desired mastery of various competencies. Trends and changes which have occurred over the past years have resulted in a considerable transformation not only of the role played by municipal recreation professionals but also of the competencies required to play this role. From a practical point of view, the data collected will be used to draft recommendations regarding the provision of continuing education courses and/or university and college programs in the field of recreation.

Enclosed is a questionnaire that I hope you will be able to complete sometime during the next ten days and return in the self-addressed stamped envelope.

Could you please comment on the following aspects of the questionnaire:

- Are the questions clear?
- Is the language appropriate?
- Are the questions relevant (do you understand them)?

I would also appreciate if you could examine the entire questionnaire and comment, if necessary, on the title page, the scale, and part 2 and 3 on the modalities of training and the socio demographic parts.

Having had the opportunity to deal with many of you, I know that your work is very demanding and therefore doubly appreciate your help. I look forward to sharing the results of my study with you.

Sincerely,

Hubert Roussel,  
Doctoral candidate, Université de Montréal  
Professor, École de kinésiologie et de récréologie, Université de Moncton

## EXTRAIT DE LA GRILLE DE PRÉEXPÉRIMENTATION

	STATEMENTS	Is the statement clear?		Is the terminology appropriate ?		Is the statement relevant (do you understand the statement)?		PROPOSED MODIFICATIONS TO #
		Yes	No	Yes	No	Yes	No	
1	Knowledge of theoretical basis of leisure							
2	Knowledge of accounting software							
3	Ability to deal with customer complaints							
4	Knowledge of mobilization techniques of persons or groups towards a project, a problem							
5	Knowledge of bookkeeping techniques							
6	Knowledge of various types of organizations in the community (sporting, cultural, tourism, etc.)							
7	Ability to create a tourism strategy that reaches target groups							
8	Knowledge of rules of order							
9	Networking skills							



**ANNEXE XIII**  
**VERSION FRANÇAISE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

Titre de la recherche : Identification des besoins de perfectionnement des travailleurs en loisir du Nouveau-Brunswick

Chercheur : Hubert Roussel, candidat au Ph. D.  
 Faculté des sciences de l'éducation  
 Département de psychopédagogie et d'andragogie

Directeur : Mohamed Hrimech, Ph. D.  
 Professeur  
 Faculté des sciences de l'éducation  
 Département de psychopédagogie et d'andragogie  
 Université de Montréal

Chers répondants, chères répondantes,

La présente étude s'intéresse aux besoins de perfectionnement et aux compétences des travailleurs en loisir des services municipaux de loisir du Nouveau-Brunswick. Je suis professeur de récréologie à l'Université de Moncton et cette recherche s'inscrit dans le cadre de mes études doctorales à l'Université de Montréal. L'objectif de la recherche est d'identifier les compétences actuelles et désirables par les travailleurs en loisir et de déduire leurs besoins de perfectionnement. Ultiment, des sessions de formation seront offertes à la lumière des résultats obtenus.

Votre participation est entièrement volontaire. Votre nom et adresse ne seront pas entrés dans la base de données informatisée. Chaque sujet se verra attribué un numéro. Les questionnaires seront numérotés et seul le chercheur principal aura la liste des sujets et des numéros qui leur a été accordé. Seuls le chercheur principal et l'assistant de recherche prendront connaissance des renseignements que vous aurez donnés.

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez me joindre au [REDACTED]  
 [REDACTED] [REDACTED]

Je, \_\_\_\_\_, déclare avoir pris connaissance des documents ci-joints dont j'ai reçu copie et comprendre le but, la nature et les avantages de l'étude en question.

Signature du sujet \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**ANNEXE XIV**  
**VERSION ANGLAISE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

Title of the study: Identifying professional development needs of New Brunswick recreation practitioners

Investigator: Hubert Roussel, Ph. D. candidate  
 Faculté des sciences de l'éducation  
 Département de psychopédagogie et d'andragogie  
 Université de Montréal

Director: Mohamed Hrimech, Ph. D.  
 Professor  
 Faculté des sciences de l'éducation  
 Département de psychopédagogie et d'andragogie  
 Université de Montréal

Dear participant,

This study deals with the improvement needs and the competencies of workers in the field of leisure with municipal leisure services in New Brunswick. I am a professor of leisure studies at the Université de Moncton and this study is part of the requirements for my doctorate program at the Université de Montréal. The goal of the research is to identify the actual competencies and the desired competencies and to identify the improvement needs of workers in the field of leisure with municipal leisure services in New Brunswick. Ultimately, training sessions will be organized to meet those needs.

Your participation is entirely on a voluntary basis. Your name and address will not be entered in the computerised database. Each subject will be given a number. The questionnaires will be numbered and only the principal investigator will have the list of subjects and their respective number. Only the researcher and his assistant will know the information that you will give us.

If you have any questions regarding this study, feel free to contact me at [REDACTED]

I, \_\_\_\_\_ declare having read the attached documents, and understand the purpose, the nature and the advantages of the study.

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_