

**RAPPORT DE PROJET EN ORGANISATION**

**Implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance au  
Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur**

**Rédigé par :**

MARIE-PIER LACHANCE

MATRICULE E0307154

**Présenté à :**

Jean-Luc Duchesne

**Directeur du Service loisir et culture**

**Ville de Contrecoeur**

**Conseiller académique :**

Jacques Desbiens, Ph.D.

Chargé d'enseignement à l'ÉNAP

Septembre 2025

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	iv
Liste des tableaux, figures, sigles et abréviations.....	v
Résumé.....	vii
Introduction.....	1
1 Mandat et contexte organisationnel.....	2
1.1 Description du mandat.....	2
1.1.1 Les objectifs du mandat.....	2
1.1.2 Les livrables du mandat.....	3
1.2 Profil de la Ville de Contrecoeur et de son Service loisir et culture.....	3
1.2.1 Le Plan stratégique de la Ville de Contrecoeur.....	4
1.2.2 Le cadre de référence du Service loisir et culture.....	4
1.2.2.1 Ses assises en matière de loisir, culture et développement socio-économique...	5
2 Problématique et considérations théoriques.....	7
2.1 Contexte légal et exécutif.....	7
2.1.1 La gestion axée sur les résultats.....	7
2.1.2 La gouvernance municipale.....	8
2.1.3 Le loisir et la culture : des leviers sous-estimés.....	9
2.2 Cadre théorique et question de recherche.....	11
2.3 Gestion de la performance.....	12
2.3.1 La théorie de la performance de Kaplan.....	13
2.3.2 L'amélioration continue des services aux citoyen·ne·s.....	13
2.3.3 Le cadre conceptuel de Mazouz-Leclerc.....	14
2.3.4 Le triptyque de la performance.....	15
2.3.5 Le pilotage stratégique.....	16
2.3.6 Vers une meilleure gestion du changement grâce à l'évaluation.....	178
2.4 Tableau de bord de gestion (TBG) et indicateurs de performance.....	18
2.4.1 La pertinence de l'implantation d'un TBG.....	19
2.5 Gouvernance informationnelle.....	20
2.5.1 La mesure dans les domaines de la culture et du loisir.....	20
3 Méthodologie.....	22
3.1 Recherche-action.....	22

3.1.1	Planifier à l'aide de la méthode de Pierre Voyer .....	23
3.1.1.1	Les voies convergentes .....	23
3.1.1.2.	Les étapes de réalisation .....	24
3.1.2	Accompagner le Service loisir et culture .....	25
3.1.2.1	La posture de <i>coach</i> .....	27
3.1.2.2	La posture de conseillère en gestion du changement.....	27
3.1.3	Analyser avec l'approche systémique de la gestion par résultats (GPR).....	28
3.2	L'étalonnage non-complété.....	28
4	Résultats et analyse.....	30
4.1	Présentation et l'analyse des données disponibles.....	30
4.1.1	Les préoccupations du Service loisir et culture.....	31
4.1.2	Les données financières, humaines et organisationnelles.....	32
4.1.3	Le Comité consultatif en loisir, en culture et en développement social .....	33
4.2	Analyse du contexte organisationnel .....	36
4.2.1	La capacité du SLC à comprendre.....	36
4.2.2	La capacité du SLC à livrer.....	37
4.2.3	La capacité du SLC à apprendre.....	38
4.2.4	La capacité du SLC à changer.....	39
4.3	La présentation des livrables.....	40
4.3.1	Les indicateurs de performance sélectionnés .....	41
4.3.2	La démarche d'implantation .....	41
4.3.3	Le Guide d'implantation d'un TBG de la performance.....	43
5	Recommandations .....	44
6	Conclusion.....	46
7	Bibliographie .....	47
8	Annexe 1 – Questionnaire de diagnostic au Comité consultatif en loisir, culture et développement social.....	50
9	Annexe 2 – Guide d'implantation .....	56

## Remerciements

Le cours *Projet en organisation* est une réalisation à la fois personnelle et professionnelle. Je dédie ce rapport final aux acteur·trice·s culturel·le·s et communautaires québécois·es qui se battent quotidiennement pour que leur écosystème sorte de l'état d'alerte permanent et occupe une place de choix dans la définition d'un monde plus juste et équitable. C'est grâce à votre regard inspirant sur l'avenir que j'ai choisi, malgré la précarité du milieu, de poursuivre mon chemin selon mes convictions.

En 2017, alors âgée de 33 ans, désireuse de contribuer plus activement à l'intérêt général et passionnée par l'administration, j'ai entamé mon parcours à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Maintenant, à 41 ans, je conclus ce chapitre avec la certitude que les gouvernements doivent opérer un changement de paradigme pour le bien-être des collectivités. Je crois aussi plus que jamais qu'il faut voir autrement les forces de nos communautés.

D'abord, je remercie tous·te·s les collègues côtoyé·e·s avec bonheur. Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance au personnel administratif et au corps professoral de l'ENAP, qui m'ont formée, éclairée, confrontée, motivée durant toutes ces années, ce qui a profondément fait évoluer la perception de mon action professionnelle et ma posture.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers la Ville de Contrecoeur et, plus particulièrement à toute l'équipe du Service loisir et culture pour leur confiance, leur générosité et leur avis à titre d'expert·e·s du territoire.

Un merci particulier à Jean-Luc Duchesne, véritable inspiration en tant que gestionnaire, *leader* et acteur de changement, ainsi qu'à Jacques Desbiens, un excellent directeur de stage qui m'a accompagnée en ciblant seulement quelques éléments essentiels, ce qui m'a permis de croire davantage en mes capacités.

Enfin, un tendre merci à Francis, pour son amour malgré mon propre état d'alerte professionnel ainsi qu'à ma fleur, Rose, à la fois si patiente et déterminée, qui est mon moteur personnel d'« amélioration continue », sans qui tous ces efforts et ces sacrifices perdraient beaucoup de sens.

## Liste des tableaux, figures, sigles et abréviations

### Tableaux

Tableau 1 : Comparatif des méthodes de réalisation du TBG

### Figures

Figure 1 : Cadre conceptuel de la gestion par résultats / gestion axée sur les résultats

Figure 2 : Triptyque de la performance – l’optimisation des ressources et des moyens

Figure 3 : Cadre d’analyse du pilotage des politiques locales – mesure et évaluation des résultats

Figure 4 : Processus cyclique de la recherche-action

Figure 5 : Approche des trois voies convergentes

Figure 6 : Matrice de l’influence et de l’intérêt des parties prenantes

### Sigles et abréviations

AQLM – Association québécoise du loisir municipal

AQLP – Association québécoise du loisir public

CCLCDS – Comité consultatif en loisir, culture et développement social

CCSC – Comité des cours socioculturels

GAR – Gestion axée sur les résultats

GIR – Gestion intégrée par résultats

GPR – Gestion par résultats

Guide – Guide d’implantation d’un tableau de bord de gestion de la performance

MAMH – Ministère des Affaires municipales et de l’Habitation

MCCQ – Ministère de la Culture et des Communications du Québec

NGP – Nouvelle gestion publique

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques

OML – Organisation mondiale du loisir

OQL – Observatoire québécois du loisir

PO – Projet en organisation

SLC – Service loisir et culture

TBG – Tableau de bord de gestion

UNESCO – Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

VOR – Vérification de l'optimisation des ressources

## Résumé

Ce projet en organisation a été réalisé entre février et juin 2025, par une candidate à la maîtrise en administration publique, au Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur.

Ce rapport rend compte d'une démarche de recherche-action ayant permis de proposer une structure de gestion par résultats, en vue de l'implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance en contexte municipal.

Deux stratégies complémentaires ont été élaborées : l'une est consacrée au tableau de bord lui-même tandis que l'autre porte sur l'atteinte des résultats attendus par le Service. En parallèle, un accompagnement en gestion du changement a été offert afin de créer les conditions favorables à la réussite de ce processus et de répondre aux enjeux propres aux secteurs du loisir et de la culture.

Grâce à cette approche transversale, il est attendu que le Service loisir et culture améliore la cohérence entre ses actions et ses politiques publiques, bénéficie d'une prise de décision plus éclairée et constate une valorisation accrue de son expertise ainsi que des résultats de son action publique.

La principale réalisation de ce mandat est la production d'un guide personnalisé destiné aux gestionnaires et décideur·seuse·s public·que·s, afin de soutenir l'organisation dans l'implantation de cet outil de gestion. L'objectif global demeure par ailleurs de générer un impact durable et positif sur la qualité de vie de la communauté, en misant sur la transparence, l'intégrité et l'imputabilité des parties prenantes.

## Introduction

Au cours des dernières décennies, les organisations publiques dans le monde ont modernisé leurs pratiques de gestion, espérant ainsi renforcer leur légitimité auprès des citoyen·ne·s. Ces initiatives visent à améliorer la performance organisationnelle tout en répondant aux attentes croissantes en matière de transparence et de qualité des services publics. Cette volonté d'amélioration, désormais encadrée par la gestion axée sur les résultats et affirmée par l'ensemble des paliers gouvernementaux, porte autant sur les processus d'allocation des ressources que sur le suivi des actions et la reddition de comptes.

L'évaluation des résultats occupe une place centrale dans cette approche, puisqu'elle permet d'apprécier les retombées positives des actions et constitue souvent l'une des conditions essentielles à la pleine réalisation de la mission d'une organisation au bénéfice de sa population. Dans cette perspective, l'administration municipale doit s'appuyer sur des données probantes afin de gérer de manière responsable les changements à venir, générer un impact tangible pour les communautés et permettre à l'ensemble des piliers du développement durable, y compris celui lié au loisir et à la culture, de façonner le monde de demain.

Le présent rapport rend compte d'un mandat d'accompagnement visant l'implantation d'un outil d'évaluation : le tableau de bord de gestion de la performance, au sein du Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur. Cette démarche de recherche-action, fondée sur l'expérimentation et sur la coconstruction, se présente en cinq sections.

La première situe le mandat dans le contexte organisationnel, en décrivant les particularités du service et ses attentes. La deuxième aborde la problématique et les considérations théoriques, notamment inspirées des travaux de Mazouz et Leclerc sur la gestion par résultats. La troisième détaille la méthodologie de réalisation du tableau de bord, fondée sur l'approche de Voyer et guidée par la posture d'une conseillère stratégique, soucieuse d'articuler des pratiques de bonne gouvernance, une mobilisation efficace des parties prenantes et un fort alignement avec la planification stratégique municipale. La quatrième expose les résultats, incluant les constats organisationnels, les cibles de performance et les livrables du projet. Enfin, la cinquième formule des recommandations pour soutenir le développement local du territoire grâce à une meilleure performance du Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur.

# 1 Mandat et contexte organisationnel

## 1.1 Description du mandat

Au Québec, la *Loi sur les cités et les villes* (RLRQ, c. C-19), oblige les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants à réaliser, tous les deux ans, un audit de performance effectué par un vérificateur externe (Commission municipale du Québec, 2024). À la Ville de Contrecoeur, cette première vérification de l'optimisation des ressources (VOR) a été menée auprès du Service loisir et culture (SLC). Elle visait à examiner la qualité de la gestion des programmes et des actions du service et a donné lieu à une série de recommandations structurantes. En réponse, le SLC s'est engagé à renforcer sa gestion de la performance organisationnelle. En 2024, il a présenté au Conseil municipal l'état d'avancement des actions mises en œuvre « pour répondre aux enjeux soulevés » à la suite de ce rapport (Malette, 2024). Afin d'améliorer les services rendus aux citoyens, le SLC souhaite dorénavant élaborer un tableau de bord de gestion (TBG) de la performance (Ville de Contrecoeur, 2024). Dans ce contexte, une entente de services s'est conclue avec Marie-Pier Lachance, candidate à la maîtrise en administration publique dans le cadre du cours *Projet en organisation* (ENP7950). Détenant une expérience significative dans les milieux de la culture, des loisirs et du développement des communautés, elle appuie le projet en organisation (PO), ayant pour titre, *Implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance au Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur*.

### 1.1.1 Les objectifs du mandat

Dès les premières discussions, le directeur du SLC, fort de 20 ans d'engagement auprès de la Ville de Contrecoeur, a exprimé le désir de mieux saisir l'ensemble des facteurs influençant la performance et leurs interrelations, afin de dégager une vue d'ensemble de cet enjeu complexe. Le mandat repose non seulement sur la volonté de renforcer l'efficacité des actions du service et de fédérer les parties prenantes autour de ses stratégies, mais aussi sur un mouvement international revendiquant la reconnaissance du rôle structurant du loisir et de la culture dans le développement des communautés et des territoires. Ancré dans l'action et la réflexion, le projet s'articule autour de trois objectifs : améliorer, mobiliser et positionner. Il cherche également à soutenir l'intégration d'une culture d'amélioration continue, en assurant une meilleure cohérence entre le cycle de gestion, les ressources disponibles et les priorités stratégiques du service et de la Ville.

### 1.1.2 Les livrables du mandat

Dans le cadre du PO, le SLC a bénéficié d'un accompagnement de cinq mois visant à définir la meilleure démarche d'implantation du TBG et à amorcer sa mise en œuvre. Le principal bien livrable convenu entre les parties est un guide d'implantation du tableau de bord de gestion<sup>1</sup>, incluant des indicateurs de performance adaptés aux secteurs du loisir et de la culture et au milieu municipal. Le *Guide d'implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance* (Guide) propose une démarche structurée en vue de l'élaboration d'un prototype de TBG.

Ce mandat d'accompagnement a également nécessité plusieurs rencontres de co-construction, ayant débouché sur la création d'outils de gestion qui sont regroupés dans une trousse annexée au Guide. Deux sous-livrables ont été présentés au directeur du SLC : une étude de contexte identifiant des résultats à atteindre et un tableau synthèse des préoccupations de gestion liées aux indicateurs de rendement proposés. Tel que conclu dans l'entente de services, un questionnaire à visées multiples a par ailleurs été transmis aux membres du Comité consultatif en loisir, en culture et en développement social (CCLCDS). Finalement, une séance d'appropriation du Guide et la présentation des recommandations à la haute direction de la Ville de Contrecoeur sont aussi envisagées, à la suite du dépôt du rapport de stage.

## 1.2 Profil de la Ville de Contrecoeur et de son Service loisir et culture

Située au cœur de la région de la Montérégie-Est, la Ville de Contrecoeur connaît une croissance soutenue depuis une dizaine d'années. Constituée en vertu de la *Loi sur les cités et villes* et soumise à la *Loi sur les compétences municipales*, sa population a augmenté de plus de 60 %, franchissant en 2022 le seuil des municipalités comptant entre 10 000 à 100 000 habitant·e·s. (MAMH, 2025).

Sur le plan administratif, son budget de 24.1 M \$ est réparti entre plusieurs services municipaux au sein desquels une cinquantaine d'employé·e·s œuvrent au maintien d'un milieu de vie dynamique, sain et sécuritaire (Ville de Contrecoeur, 2025).

Sur le plan politique, le Conseil municipal de la Ville de Contrecoeur est composé de six conseillers-ères et de la mairesse, Maud Allaire. Il représente les intérêts de leur population et a pour mandat de définir les grandes orientations stratégiques, notamment en ce qui concerne les priorités de développement. Afin d'ancrer celles-ci dans les besoins exprimés par la communauté,

---

<sup>1</sup> Le Guide se trouve en Annexe 2 du présent rapport.

des comités consultatifs citoyens sont mis en place, parmi lesquels figure le CCLCDS en matière de loisir et de culture. Il est chargé de formuler des recommandations au Conseil.

### *1.2.1 Le Plan stratégique de la Ville de Contrecoeur*

L'exercice de la mesure de la performance au sein du SLC s'inscrit par ailleurs dans un contexte favorable de transformation, alors que les décideur·euse·s contrecoeurois·e·s ont adopté le *Plan stratégique 2024-2028. Bâtir le Contrecoeur de demain*. En cohérence avec la volonté du SLC de mieux suivre la gestion de sa performance, la municipalité affiche l'ambition d'améliorer « l'efficacité [de ses] modes de gouvernance et de gestion [...], développer [sa] marque employeur, [et] adapter la croissance de l'offre de services de la Ville à sa capacité financière ». Elle souhaite également accroître la participation citoyenne sur son territoire et renforcer son soutien à l'action communautaire (Ville de Contrecoeur, 2024).

### *1.2.2 Le cadre de référence du Service loisir et culture*

Au cours de la dernière année, le SLC a actualisé son cadre d'intervention afin de mieux définir ses objectifs et cibler ses stratégies. En cohérence avec le plan stratégique, le document intitulé *Cadre de référence Service loisir et culture. Le loisir, au cœur de la vie citoyenne, présente la mission du service*, soit de « dynamiser la communauté de Contrecoeur en facilitant l'accès aux loisirs, au sport et à la culture ». Adopté par le Conseil municipal le 6 mai 2025, ce cadre propose une vision du changement qui repose sur les « principes d'accessibilité, d'inclusion » et d'excellence. Il accorde également une place centrale aux valeurs d'engagement et de dynamisme qu'il traduit notamment par une collaboration active avec ses parties prenantes (Ville de Contrecoeur, 2025).

Afin de soutenir l'ensemble de ses opérations, le SLC dispose de 7 % du budget total de la Ville de Contrecoeur, ce qui situe le service dans la moyenne québécoise (Observatoire québécois du loisir, 2025). Ces sommes soutiennent à la fois les opérations et les activités courantes ainsi que la réalisation de projets ponctuels, dont la planification est détaillée dans un plan d'action regroupant près de 120 moyens qui concrétiseront les politiques publiques. Ce document traduisant une gestion de projets de qualité, présente les extraits de production de chacune des actions. Les objectifs liés aux moyens et aux résultats à court, moyen et long termes restent encore partiellement arrimés. Les processus entourant les opérations courantes du SLC ne sont actuellement pas

documentées ni dans un TBG de la performance, puisque le service n'en possède aucun, ni dans un autre type de fichier (Ville de Contrecoeur, 2025).

La composition de l'équipe a par ailleurs évolué en réponse à la croissance démographique de la municipalité au cours de la dernière décennie. L'embauche de trois employé·e·s permanents constitue la principale modification apportée à l'organigramme, à laquelle s'est ajoutée, il y a un an, la création d'un poste de gestionnaire des opérations dédiée à la vie communautaire (Malette, 2024). Cette ressource a pour mandat de répondre aux demandes de la société civile en assurant un contrôle des activités et des ressources du service, en favorisant la concertation entre les organismes du milieu communautaire, ainsi qu'en renforçant le sentiment d'appartenance de la communauté notamment par le développement des publics du loisir et de la culture (Ville de Contrecoeur, 2023).

#### 1.2.2.1 Ses assises en matière de loisir, culture et développement socio-économique

Les paramètres principaux de l'action municipale du SLC en matière de loisir, de culture et de développement socio-économique s'appuient d'abord sur les définitions de l'Organisation mondiale du loisir (OML), qui reconnaît le loisir comme un droit fondamental, et sur celle de l'Association québécoise du loisir public (AQLP), qui notamment défend la pratique libre pour un meilleur accès au loisir, contribuant ainsi à la vitalité et à l'attractivité du territoire (Paquin et Lafortune, 2023). Sur le site officiel de la Ville, le service *Loisir* occupe une place centrale dans l'arborescence en apparaissant sur la page d'accueil.

En matière de loisir, le SLC propose une offre variée d'activités sportives, artistiques, sociales et de plein air, déployée dans plusieurs espaces publics, selon différents modèles de gestion des ressources. Le champ du loisir culturel occupe une place importante dans sa prestation de services. Sur le plan culturel, les principaux partenaires sont Culture C — qui gère notamment deux bâtiments patrimoniaux, des activités de diffusion, principalement en arts visuels et arts de la scène, et de médiation culturelle — et le Comité des cours socio-culturels (CCSC), responsable de la programmation socio-culturelle régulière de la municipalité. Le SLC réalise également certains projets culturels et assure la mise en œuvre des actions prévues dans l'Entente de développement culturel conclue avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ). À l'instar de plusieurs municipalités au Québec, le domaine culturel, jumelé au service de

bibliothèque, est présenté comme un des trois axes du loisir sur le site Web de la Ville (Ville de Contrecoeur, 2025).

Sur le plan social et économique, certaines responsabilités sont partagées avec d'autres acteurs publics du territoire. La *Politique de soutien aux organismes* et la *Politique de reconnaissance des organismes* de la Ville classifient les organismes selon trois niveaux, déterminant ainsi leur autonomie, leur mode de collaboration avec le SLC et leur accès au financement. Ces politiques sont actuellement en révision afin de mieux refléter la volonté municipale et de « valoriser les organismes communautaires en les reconnaissant comme des acteurs essentiels répondant à de réels besoins » (Ville de Contrecoeur, 2024).

Dans son *Cadre de référence*, le SLC identifie cinq stratégies d'intervention avec ces derniers. Malgré le fait que le service conserve une partie de la gestion de l'offre afin de répondre « aux standards de qualité élevés attendus par la communauté », il confie certains volets à des organismes mandataires dont leur mission est alignée sur celle du service. Afin d'encourager ses partenaires, il soutient également des organismes admissibles aux programmes, puis exige d'eux une reddition de comptes assidue. Par ailleurs, le SLC permet à d'autres organisations autonomes de piloter leurs initiatives « sans y participer » et soutient les projets citoyens à l'aide d'appels de projets, de commandites ou encore en les autorisant gratuitement à accéder aux infrastructures de la municipalité (Ville de Contrecoeur, 2025).

## 2 Problématique et considérations théoriques

### 2.1 Contexte légal et exécutif

Précédée par la *new public management* (NPM), une vague de réformes qui a changé le visage des administrations publiques à l'échelle internationale dans les années 80, la *Loi sur l'administration publique* est adoptée au Québec en 2000. Ce cadre légal introduit une approche de gestion, la gestion axée sur les résultats (GAR), orientée sur l'atteinte de résultats tangibles et sur la qualité des services offerts aux citoyen·ne·s (RLRQ, c. A-6.01). Parallèlement, depuis les deux dernières décennies, les populations, de plus en plus éduquées et informées, s'inscrivent dans cette mouvance en réclamant une action publique exemplaire de la part des gouvernements (Institut du nouveau monde, 2020). Animé·e·s par une volonté d'implication citoyenne et de changement social, les citoyen·ne·s se tournent vers les gouvernements de proximité dans l'espoir de contribuer activement et leur réclament une action empreinte d'efficacité (Croteau, 2025). Bien que les municipalités québécoises ne soient pas légalement tenues d'appliquer la GAR, elles sont néanmoins, parfois malgré elles, de plus en plus influencées par ses principes fondamentaux.

#### 2.1.1 La gestion axée sur les résultats

De plus en plus, les municipalités adoptent une posture stratégique en ciblant avec précision les priorités sur lesquelles l'organisation souhaite intervenir. En mettant l'accent sur cette dimension, l'action publique s'inscrit désormais dans un cadre défini par des paramètres orientés vers la performance. Les principes de la GAR apparaissent ainsi comme une réponse aux attentes des populations, puisqu'ils favorisent l'élaboration d'une vision claire et mesurable des résultats obtenus. Ils contribuent également à renforcer la planification, à améliorer la reddition de comptes et à soutenir une démarche d'amélioration continue (Mazouz-Leclerc, 2008).

Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, garant de la conformité ministérielle, accorde une importance majeure à l'amélioration continue des services, programmes et politiques gouvernementaux, qu'il qualifie d'« engagement partagé » (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2025). Il invite ses ministères à contrôler les résultats visés et considère le rapport annuel comme l'outil principal de reddition de comptes. Ce type de rapport présente les grandes orientations stratégiques, un plan d'action ainsi que « les principaux indicateurs [de performance] qui permettront de rendre compte des résultats atteints » (Québec, 2006).

Le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ), principal partenaire financier de l'action culturelle municipale, représente bien cette pratique : son *Rapport annuel de gestion 2023-2024* met en relation le sommaire des résultats obtenus avec les cibles fixées dans son *Plan stratégique 2023-2027*, et déclare vouloir y « apporter [...] les modifications nécessaires au cours de l'année » en cas de non-atteinte (Québec, 2025).

Institutionnalisée, la GAR imprègne définitivement l'ensemble de l'appareil étatique par ses valeurs de transparence, d'équité et d'imputabilité. Dans ce contexte, comment les municipalités s'en inspirent-elles ? Et de quelle manière adaptent-elles ces principes à leurs propres processus de planification, de suivi et d'évaluation ?

### 2.1.2 La gouvernance municipale

Étant donnée la complexité du système de gouvernance québécois, certaines démarches d'optimisation des ressources et des processus ont parfois conduit à des conflits identitaires, comme ce fut le cas lors des fusions municipales en 2000. Il apparaît donc essentiel d'aborder la question de la gouvernance municipale afin de mieux saisir le processus d'implantation d'un TBG, lequel peut être influencé, voire limité, par les particularités du fonctionnement interne des municipalités.

« Créatures » de l'État québécois, les municipalités sont subordonnées aux orientations stratégiques du palier provincial. Bien que véritables moteurs de développement local, elles disposent d'une autonomie soigneusement encadrée (Croteau, 2025). Depuis l'adoption, en 2005, de la *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, chap. C-47.1), leurs pouvoirs ont été redéfinis pour mieux répondre aux besoins des populations. Leurs champs de compétences se sont élargis, incluant l'entretien des infrastructures, la sécurité publique locale, le développement culturel, économique et social, etc. (Gouvernement du Québec, 2025). Ces responsabilités accrues sont toutefois marquées par un déséquilibre : les services municipaux tendent à croître plus rapidement que leur financement. Le document de planification *Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires – Agir en complémentarité (2025-2029)* et son *Plan d'action régional 2025-2029 Montérégie* illustrent bien cette affirmation : malgré l'objectif de Québec d'outiller les communautés, tous les responsables d'action qui y sont identifiés sont des ministères, ce qui témoigne de la marge de manœuvre et du financement restreints des gouvernements de proximité (Gouvernement du Québec, 2025).

Depuis les dernières années, on dénonce de plus en plus « la pression budgétaire que les municipalités subissent [ , et qui ] dépasse largement la question de leur efficacité », leur capacité d'action étant souvent freinée par un manque d'agilité au niveau fiscal et financier (Croteau, 2025). Dans ce contexte, ces gouvernements privilégient la rationalisation des dépenses et des stratégies visant à accroître les revenus provenant des taxes foncières, leur principale source de financement. Ainsi, plutôt que « d'explorer des approches nouvelles et audacieuses » susceptibles de favoriser l'autonomisation des citoyens et des organismes, de renforcer le sentiment d'appartenance au territoire et de mutualiser les ressources entre les municipalités voisines, la situation actuelle place ces dernières « en concurrence les unes avec les autres ». Elle les maintient ainsi, en partie, dépendantes du financement provincial (Croteau, 2025).

Certain·e·s plaident en faveur d'une réforme législative des structures administratives municipales afin de mieux répondre aux défis climatiques, sociaux et économiques. Plusieurs appellent à diversifier les sources de revenus, tandis que d'autres misent strictement sur le développement des stratégies d'attractivité territoriale. Toutes souhaitent réaliser des projets d'envergure, comme la création d'un outil informationnel numérique, mais se heurtent à des contraintes : impossibilité de déclarer un budget déficitaire, limites d'emprunt et plafonds liés à des amortissements jugés irréalistes (Croteau, 2025). Une chose est sûre : les réflexions sont amorcées et des solutions à ces enjeux complexes commencent à se profiler. Parmi elles, une meilleure gestion de la performance pourrait-elle faire partie des solutions ?

### *2.1.3 Le loisir et la culture : des leviers sous-estimés*

Les services municipaux et leurs organismes affiliés dans les domaines spécifiques du loisir et de la culture sont parfois perçus comme des secteurs moins performants sur le plan de la gestion. D'après l'analyse fondée sur la pratique professionnelle de l'auteurice de ce rapport, ce préjugé, qui laisse entendre une rigueur moindre, remonte non seulement à une autre époque, mais occulte aussi la complexité et l'ampleur des missions de ces secteurs. Ils font plutôt face à des contraintes structurelles : une forte dépendance aux fonds publics, qui complique la planification financière à long terme ; une difficulté d'alignement stratégique causée par la diversité des champs d'action, aux logiques différentes, à coordonner ; l'absence de programmes structurants durables ; et l'instabilité découlant d'une rotation élevée du personnel, souvent liée à la précarité des conditions

d'emploi. Dans un contexte municipal marqué par des pressions budgétaires constantes et des attentes croissantes, ces facteurs peuvent fragiliser la légitimité des gestionnaires de ces services.

Souvent jumelés au sein d'un même service en contexte municipal, les champs du loisir et de la culture couvrent un éventail exceptionnel de compétences et de responsabilités : de l'organisation d'un marché public jeunesse à la gestion d'une piscine municipale et de la gestion d'une collection d'œuvres d'art à la promotion du plein air de proximité (Ville de Contrecoeur, 2025). Cette polyvalence constitue à la fois un levier, témoignant de leur agilité, mais aussi un frein à la performance du service en raison des critères d'évaluation distincts.

À l'exception du loisir culturel, qui les réunit dans un cadre commun, ces deux composantes de la vie citoyenne se distinguent par des mesures de rendement spécifiques, parfois substituables, selon leurs objectifs de performance. En loisir, l'accent est souvent mis sur l'accessibilité, la satisfaction des usagers et la diversité de la prestation de services, tandis qu'en culture, la transmission, l'excellence artistique ainsi que la contribution au développement identitaire et à l'engagement citoyen sont plus souvent évaluées. Dans les deux cas, leurs forces, leurs faiblesses et les retombées de leurs actions pourraient être mieux documentées afin d'amplifier leur contribution au développement local.

Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO), la culture constitue un levier transversal, au même titre que les dimensions sociale, économique et environnementale, sur lequel devrait s'appuyer toutes les politiques publiques (UNESCO, 2005). Les questions d'identité, d'appartenance et d'innovation font partie intégrante de l'ADN des secteurs du loisir et de la culture. D'ailleurs, le MCCQ « considère [...] le loisir culturel comme une « contribution au développement du capital social des communautés » [...], puisqu'il s'avère un lieu majeur [...] d'expression du sentiment d'appartenance » (Paquin-Lafortune, 2023). De son côté, l'OML souligne l'apport stratégique du loisir aux objectifs de développement durable, à la santé publique, à l'économie locale et à l'inclusion sociale (OML, 2025).

En raison de leur contribution notable à l'amélioration des conditions de vie des collectivités, les services loisir et culture municipaux se voient octroyer de plus en plus de responsabilités dans le champ des compétences sociales. À l'instar de plusieurs autres milieux, la Ville de Contrecoeur souhaite dorénavant occuper une place centrale sur ce plan, à titre de chef d'orchestre des démarches locales. Comment devrait-elle s'y prendre ? Comme le souligne Marc-

André Lavigne dans sa thèse de doctorat *La gouvernance des services municipaux de loisir : les villes de Gatineau et de Québec, 2002-2012*, « l'institutionnalisation des mécanismes de gouvernance entre la municipalité et les organismes de loisir (par des politiques de reconnaissance ou de tarification, par exemple) tend à évacuer la société civile des instances décisionnelles et à réduire son apport à la formulation des politiques dans ce secteur » (Lavigne, 2013).

À la lumière de ces quelques constats, l'évaluation de l'impact de ces secteurs ne peut pas se limiter à la simple compilation du nombre d'activités offertes ou de participant·e·s inscrit·e·s. Il est temps de s'interroger sur la façon dont la gestion par résultats (Mazouz et Leclerc, 2008 ; Mazouz, 2017) et les tableaux de bord de gestion (Voyer, 1999) peuvent être adaptés aux spécificités du milieu municipal, ainsi que des secteurs du loisir et de la culture. À titre d'exemple, comment mesure-t-on la participation en loisir sous l'angle de la pratique libre, ou encore la transmission culturelle destinée aux non-publics des arts ? De quelle manière ces notions pourraient-elles inspirer l'utilisation d'indicateurs de performance pertinents, précis et réalistes ? Enfin, comment les résultats obtenus pourraient-ils consolider le rôle stratégique de ces secteurs dans le développement des communautés ?

## **2.2 Cadre théorique et question de recherche**

Comme le démontre le contexte légal et exécutif de l'étude, le palier municipal traverse une phase de transformation. Les services du loisir et de la culture doivent alors se positionner pour contribuer plus activement, à la fois à la restructuration interne des municipalités et, plus largement, à l'évaluation des retombées positives de leurs actions sur les communautés. Leur expertise constitue un levier à la fois stratégique et pragmatique afin de réaliser les ambitions du milieu municipal et de créer de nouvelles interfaces plus fluides entre les parties prenantes. Malgré un contexte marqué par d'importantes contraintes, les municipalités seront appelées à définir une vision commune en matière de performance, de bonne gouvernance et d'amélioration continue.

Les gestionnaires disposent désormais d'outils pour développer un cadre de gestion axé sur les résultats adapté à l'éthique de travail et aux valeurs du secteur public (Mazouz, 2017). Dans cette perspective, le tableau de bord de gestion (TBG) de la performance offre une solution concrète, permettant la possibilité d'une implantation caractérisée par une approche concertée, agile et transparente (Voyer, 1999).

Afin de sélectionner les actions appropriées et d'analyser les résultats obtenus, cette recherche s'appuie sur trois ouvrages de référence en administration publique : *La Gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique* (Mazouz et Leclerc, 2008), *Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État* (Mazouz, 2017) et *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>e</sup> édition* (Voyer, 1999). Ces auteurs, dont l'expertise en gestion publique est reconnue, mettent l'accent sur l'adaptation de modèles de gestion de la performance au service de l'intérêt général.

À la lumière de ces éléments, il importe de s'interroger sur les leviers et les freins au développement d'une culture de l'évaluation de la performance au sein des services municipaux, spécifiquement dans les milieux du loisir, de la culture et du développement des communautés. Comment, à l'aide de la gestion par résultats, mieux adapter les indicateurs de performance propres aux milieux du loisir et de la culture ? Quelles stratégies permettraient d'alléger les effets liés à la diversité de leurs champs d'intervention et de répondre aux besoins de reconnaissance, de stabilité et de financement ? Enfin, **comment un tableau de bord de gestion peut-il renforcer la performance du SLC de la Ville de Contrecoeur ?**

### 2.3 Gestion de la performance

L'avènement de la gestion de la performance dans le secteur public repose sur plusieurs concepts déterminants, visant l'amélioration de façon globale des pratiques de gestion. La présentation de ces concepts permet de mieux saisir la méthode d'intégration de la GAR à la réalité des organisations de l'État. Selon les travaux des auteurs à l'étude, la gestion par résultats (GPR), issue de la théorie de la GAR, constitue un processus itératif qui relie entre eux les éléments clés, à la fois dépendants et interdépendants, de la gestion de la performance. Elle amène l'organisation à analyser de façon continue les résultats obtenus (Mazouz-Leclerc, 2008).

Cette méthode de gestion peut être abordée sous l'angle de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité. Ces trois dimensions traduisent la capacité d'une organisation à définir des objectifs clairs et partagés, puis à en mesurer leur atteinte à l'aide d'indicateurs soigneusement sélectionnés. Une organisation performante accomplit pleinement la mission pour laquelle elle a été créée, en mobilisant non seulement les intrants les plus porteurs, mais aussi les moyens les plus appropriés pour produire les extrants attendus (Desbiens, ENAP, 2025).

Étroitement liée à la culture organisationnelle, la « culture de la performance et de sa mesure » (Voyer, 1999), bien que désormais « répandue dans les organisations publiques », trouve d'abord son origine dans le secteur privé.

### 2.3.1 *La théorie de la performance de Kaplan*

Issue du domaine privé, la théorie de la performance de Robert S. Kaplan, élaborée avec David Norton, repose sur le *Balanced Scorecard*, un cadre stratégique qui dépasse la simple mesure des indicateurs financiers. Elle propose une vision intégrée de la performance, articulée autour de quatre perspectives : financière, client, processus internes, ainsi qu'apprentissage et développement. Ce modèle permet de traduire la stratégie en objectifs mesurables, selon une logique causale, où l'amélioration des capacités internes et de la satisfaction client conduit à de meilleurs résultats financiers. Plus qu'un outil de suivi, le *Balanced Scorecard* soutient l'apprentissage organisationnel en favorisant l'ajustement constant des actions à la stratégie.

### 2.3.2 *L'amélioration continue des services aux citoyen-ne-s*

Ces efforts d'alignement et d'amélioration, initiés par le secteur privé, trouvent un écho particulier pour le secteur public. Selon Mazouz-Leclerc, la finalité de la performance publique vise d'abord l'amélioration continue des résultats en lien avec la *Déclaration de services aux citoyens* et, ensuite, l'« efficience interne et l'efficacité externe de l'organisation ». Cette approche façonne une démarche de transformation durable au profit des collectivités, plutôt qu'une logique de rendement strictement financier (Mazouz-Leclerc, 2008). Comme le souligne M. Hughes, dans l'article *Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre*, « le succès d'une administration municipale doit être mesuré non pas en fonction de sa taille, mais en fonction de la qualité des services offerts » (Hughes, 2005).

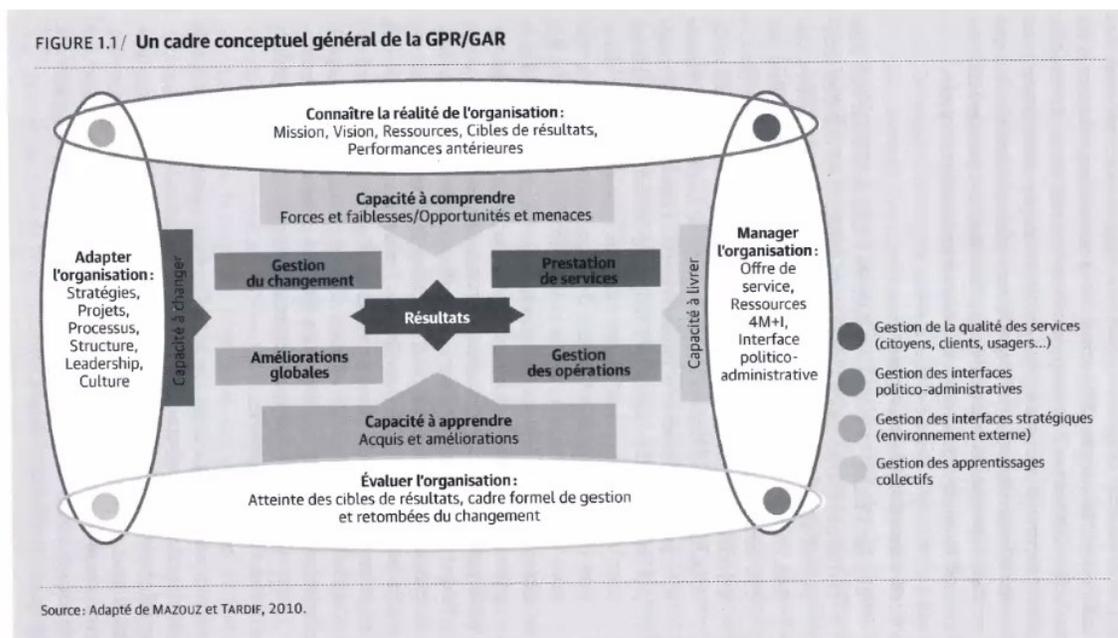
Dans un contexte de réaménagement politique et administratif où les attentes citoyennes sont grandes, les priorités politiques orientent davantage le cadre de gestion, même s'il demeure restreint par les lois et les règles administratives. Le déploiement de la GPR soutient avec agilité les orientations stratégiques, tout en mettant en place des mécanismes de rétention des apprentissages collectifs rigoureux. La gestion des opérations des services aux citoyen-ne-s s'effectue ainsi constamment « dans une perspective d'ajustement vers le haut », afin de

coordonner le changement organisationnel (Mazouz-Leclerc, 2008). La modernisation de la gouvernance publique exige donc un cadre formel qui permet de déployer l'action de manière plus consciente.

### 2.3.3 Le cadre conceptuel de Mazouz-Leclerc

Les principes de la GPR permettent ainsi de concrétiser les résultats souhaités tout en responsabilisant ses utilisateur·trice·s quant à la performance. Fondé sur les concepts de performance et de résultats, le cadre conceptuel de Mazouz-Leclerc présente un outil méthodologique facilitant une gestion plus cohérente des intrants, activités, extrants, effets et impacts. Illustré à la figure 1, ce cadre favorise une coordination fluide entre les ressources et les données disponibles, les processus opérationnels et les stratégies (Mazouz-Leclerc, 2008).

Figure 1 : Cadre conceptuel de la gestion par résultats / gestion axée sur les résultats



(Mazouz, 2017)

De nature cyclique, cette méthode constitue non seulement un outil de gestion de la performance, mais également une approche susceptible de favoriser une bonne gouvernance, influençant « la capacité de survie et de développement de l'organisation ». Elle permet de « valider la progression des résultats et l'atteinte des objectifs », en matière de gestion

opérationnelle, d'orientation stratégique, d'amélioration globale et de prestation de services (Mazouz-Leclerc, 2008).

Ce modèle de gestion favorise une vision intégrée des choix stratégiques à travers les programmes et les services. Il « renvoie [ principalement au ] management et à [l]a mesure », visant à renforcer les capacités de l'organisation à comprendre, changer, apprendre et livrer les services destinés à la population. La gestion globale des interactions entre la mission et les cibles de résultats de l'organisation ; la gestion des ressources et des interfaces ; les stratégies associées aux « projets-résultats », orientés vers l'atteinte d'objectifs spécifiques et mesurables, et aux processus ; ainsi que l'évaluation contribue notamment à une meilleure connaissance de la réalité de l'organisation, au renforcement des habiletés managériales des gestionnaires publics, à une évolution constante de l'organisation grâce aux résultats obtenus et à l'émergence de pratiques d'apprentissage organisationnel innovantes (Mazouz, 2017).

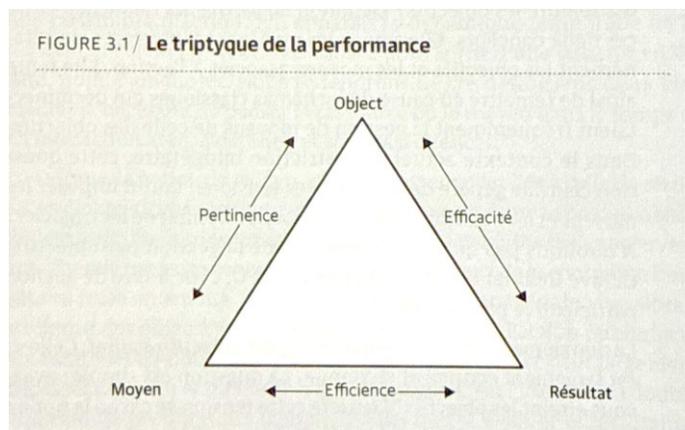
Approche structurée et transversale, la gestion intégrée par résultats (GIR) mobilise différents éléments des environnements internes et externes (Mazouz-Leclerc, 2008). Cette coordination managériale de haut niveau repose notamment sur une meilleure compréhension de l'interrelation entre les notions qui « constituent le cœur du système de performance » (Mazouz, 2017).

#### 2.3.4 *Le triptyque de la performance*

La GPR permet de relever plusieurs défis liés à la qualité des services offerts et à l'optimisation des ressources, de façon pérenne. Elle peut être soutenue par un système de TBG de la performance, à condition que les moyens soient utilisés de manière appropriée en regard de l'objectif, et ce, malgré un environnement interne et externe en constante mutation (Mazouz, 2017). Comme Benjamin Drevet le souligne dans l'article *L'optimisation des ressources et des moyens des organisations de l'État. Les préalables à la performance visée par le déploiement de la GPR*, la « terminologie de *moyen* est souvent associée à celle de *ressource* » malgré leurs différences. Les moyens renvoient à l'analyse de « l'emploi des ressources », une étape que les gestionnaires doivent impérativement réaliser pour obtenir l'impact souhaité dans la collectivité. Les ressources, quant à elles, sont le « carburant » - humain, procédural, matériel ou informationnel - qui permet la concrétisation de l'action (Mazouz, 2017).

Autrement dit, comme plusieurs facteurs peuvent influencer la performance, « la gestion des ressources [et des moyens] est indissociable de la GPR ». Cette réflexion mène à la figure 2, tirée du même chapitre, et illustre le « triptyque de la performance ». Elle met en évidence la dimension systémique de cet ancrage organisationnel, laquelle aide à se poser les bonnes questions lorsqu'on vise un changement véritable dans les organisations publiques.

Figure 2 : Triptyque de la performance – l'optimisation des ressources et des moyens



(Mazouz, 2017)

### 2.3.5 Le pilotage stratégique

L'émergence de stratégies transformationnelles dans l'action publique justifie la quête de performance, à condition qu'elle soit porteuse de sens. Le contrôle des activités est donc important, mais ne représente qu'une part du portrait de la gestion de la performance. Le « pilotage stratégique qui prend en compte l'intégralité de la valeur d'une action publique » constitue également une démarche managériale (Mazouz, 2017).

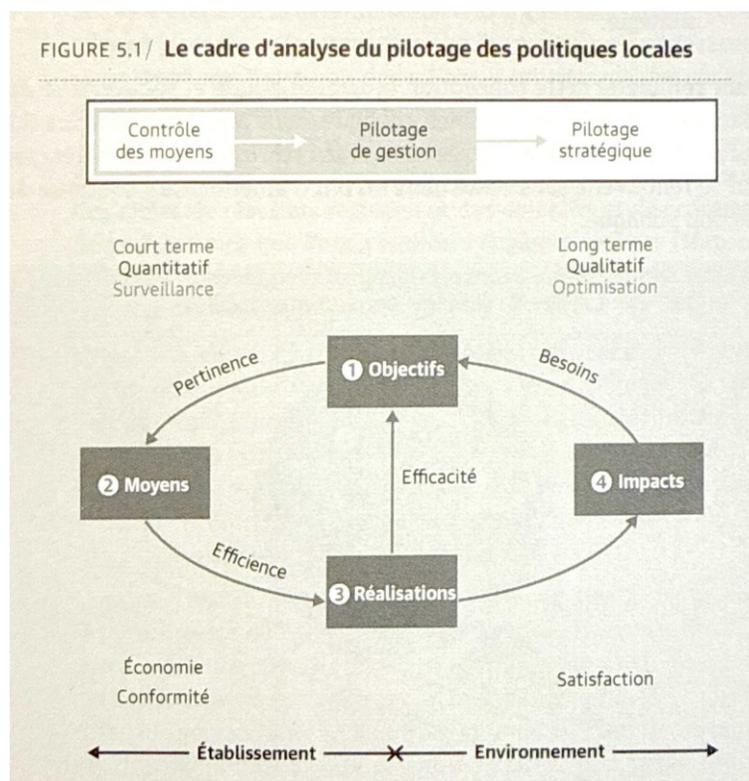
Selon la complexité du changement, l'intégration du cadre de gestion peut être plus ou moins ardue. D'après Mazouz et Leclerc, la GPR confère aux gestionnaires la légitimité d'agir pour atteindre les résultats visés. Par ailleurs, si l'imputabilité leur est fortement réclamée, leur autonomie dans le choix des stratégies et des outils pour mettre en œuvre les politiques publiques devient essentielle (Mazouz-Leclerc, 2008). Les systèmes d'information jouent ici un rôle clé en assurant une surveillance constante du cycle de gestion, en facilitant les procédures d'optimisation, et en favorisant le « succès » du pilotage stratégique des gestionnaires.

Dans *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* (1999), Pierre Voyer propose un outil de pilotage stratégique pouvant combiner la mobilisation des parties prenantes et

la communication d'information. Il souligne que l'élaboration de cet outil est « souvent tributaire [...] d'un cadre de référence », car la performance dépend des priorités organisationnelles et de la valeur ajoutée recherchée. La pérennité de ce système d'information dépend également de la capacité du cadre à faire évoluer les pratiques de gestion (Voyer, 1999).

Dans *Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*, les auteurs soulèvent l'importance des « responsables politiques, mais aussi administratifs, agiss[ant] comme de véritables agents du changement en remplissant des fonctions de planification, de légitimation et de communication. (Mazouz, 2017). Enfin, dans l'article *La mesure et l'évaluation des résultats des organisations publiques : le cas d'un centre communal d'action sociale*, D. Carassus et C. Favoreu ajoutent à l'efficience et l'efficacité la notion de « lisibilité de l'action publique » (Mazouz, 2017). Cette volonté récente d'améliorer la lecture de la mesure, en vue de mieux évaluer les résultats, démocratise les systèmes de gestion, et contribue à la « mobilisation de l'ensemble des acteurs publics internes (agents, cadres, directeurs) » (Mazouz, 2017). Le pilotage des politiques publiques, illustré à la figure 3, repose sur trois phases – de la planification à l'évaluation en passant par la responsabilisation –, permettant de mesurer la performance à l'aide d'indicateurs de rendement.

Figure 3 : Cadre d'analyse du pilotage des politiques locales – mesure et évaluation des résultats



(Mazouz, 2017)

### 2.3.6 *Vers une meilleure gestion du changement grâce à l'évaluation*

S'inscrivant dans ce raisonnement, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) considère également l'évaluation comme un outil qui dépasse la logique de surveillance, fournissant des informations sur la valeur d'une action et facilitant la prise de décision (OCDE, 2007).

Or, des gestionnaires avancent parfois que certains secteurs d'activités sont trop intangibles pour être mesurés, que les indicateurs pertinents n'existent pas dans leur domaine ou encore que la mesure nuit à la créativité et à la qualité des relations humaines. Le concept de performance est alors perçu comme anxiogène et inutile, se résumant à une simple nomenclature chiffrée visant la satisfaction des services ou la rentabilité financière, et est jugé incompatible avec les valeurs sociales et culturelles. Selon Voyer, ces justifications traduisent plutôt une forme de résistance au changement. La gestion de la performance constitue en réalité un moyen de suivre les tendances, de formuler des recommandations et, surtout, d'instaurer une véritable culture de la donnée pour justifier l'action publique (Voyer, 1999).

Selon la logique GPR, la mesure permet également de situer la progression par rapport à la cible de réussite, grâce à une série de relations qui permettent une meilleure compréhension globale (Mazouz-Leclerc, 2008). Dans un contexte où le milieu municipal québécois traverse une phase de transformation, la performance, présentée à l'aide d'un TBG, offrirait non seulement une analyse en temps réel et une anticipation facilitée des solutions, mais renforcerait la confiance tant auprès des gestionnaires que des élus.

## 2.4 **Tableau de bord de gestion (TBG) et indicateurs de performance**

Comme l'ont démontré les considérations théoriques, le succès de l'apprentissage organisationnel repose notamment sur l'élaboration d'outils de gestion efficaces. Le TBG et des indicateurs de performance de choix constituent des incontournables qui amplifient la maîtrise du pilotage exercée par les gestionnaires public·que·s. En ce sens, un TBG bien structuré offre, en un « coup d'œil », une lecture claire, précise et rapide. Il facilite à la fois l'interprétation des données et la synthèse des résultats à communiquer (Voyer, 1999).

Élaborés selon plusieurs axes d'évaluation, les indicateurs de performance se lisent selon différents niveaux et proviennent de diverses sources de données brutes. Leur pertinence et leur

utilisation adéquate garantissent la représentativité et la cohérence de l'ensemble du système de gestion (Voyer, 1999). La collecte de ces données brutes se divise en deux parties : une partie endogène, composée des indicateurs d'ordre financier, humain et organisationnel, et une partie exogène, obtenue, par exemple, au moyen de questionnaires adressés aux parties prenantes. Tandis que la première reflète la gestion interne, la seconde traduit la relation avec le territoire (Mazouz, 2017). Cependant, la réussite de l'implantation du TBG ne repose pas uniquement sur les données recueillies : elle dépend également de la conviction des parties prenantes quant à sa pertinence, de la maturité organisationnelle<sup>2</sup> pour l'accueillir, ainsi que de la qualité de la méthodologie<sup>3</sup> mise en œuvre pour sa réalisation (Voyer, 1999).

#### 2.4.1 La pertinence de l'implantation d'un TBG

Comme les gestionnaires doivent fournir une information variée aux parties prenantes, la mise en place d'un TBG favorise l'adoption d'une stratégie commune reflétant une définition partagée de la performance d'un milieu. Le TBG se développe autour de quatre volets : organisation, gestion, information et informatique. Étroitement liée au processus de reddition de comptes, l'évaluation de la performance permet d'établir une vue d'ensemble, aussi bien quantitative que qualitative, autour des choix financiers, des programmes mis en œuvre, des processus opérationnels et des actions posées pour remplir la mission de l'administration publique (Voyer, 1999).

Cinq objectifs justifient l'implantation d'un TBG de la performance :

1. Suivre l'atteinte des résultats dans un souci d'efficacité et d'efficience ;
2. Améliorer la prise de décision et l'argumentaire ;
3. Favoriser une reddition de comptes transparente et chiffrée ;
4. Fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun ;
5. Renforcer la légitimité des actions posées.

À ces objectifs s'ajoutent plusieurs facteurs de succès afin de disposer d'un TBG fonctionnel, à condition que les données soient disponibles et cohérentes avec les méthodes de gestion et la vision du changement de l'organisation.

---

<sup>2</sup> Le questionnaire *L'organisation est-elle prête ?* se trouve dans la trousse à outils du Guide, en Annexe 2, du présent rapport.

<sup>3</sup> La méthodologie proposée est présentée dans la section 3 du présent rapport.

## 2.5 Gouvernance informationnelle

Si les administrations publiques souhaitent avoir un impact sur les collectivités, elles doivent non seulement collecter des données à tous les niveaux, mais aussi réfléchir à un système normé, favorisant l'adhésion à cette démarche d'évaluation. Selon Voyer, une bonne gestion de l'information accélère la mise en relation des préoccupations des gestionnaires avec les résultats souhaités par l'organisation et l'information recueillie. Elle permet ainsi de « faire parler » les données plus clairement (Voyer, 1999). Une gestion informationnelle efficace et en communication continue avec les indicateurs de performance sélectionnés contribue également à mieux cerner les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe, ce qui devrait, en principe, servir toutes les parties prenantes concernées.

Selon l'auteur de la revue de littérature *La gouvernance informationnelle de l'administration publique*, le concept de « gouvernance informationnelle » signifie : favoriser une saine gestion informationnelle au sein des organisations, à l'aide de divers mécanismes. Les systèmes de gestion de l'information, réunissant les conditions propices à l'expérimentation, l'apprentissage et l'innovation, reposent sur trois assises : une stratégie numérique dirigée par des experts, une « mobilisation de la haute direction [, du comité de directions et du Conseil municipal] qui sont les gardiens de la mission », ainsi que l'engagement de ces dernière·s à contribuer activement à ces projets d'envergure (Caron, 2020).

### 2.5.1 La mesure dans les domaines de la culture et du loisir

Les milieux du loisir et de la culture sont plus que jamais orientés vers les résultats. Or, plusieurs audits confirment l'existence d'une sous-culture d'évaluation dans ces domaines. Bien qu'il soit impossible de brosser un portrait exhaustif de cette situation dans le cadre de cette recherche-action, il demeure pertinent de présenter quelques pistes théoriques issues de l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) et de Statistique Canada.

Dans l'étude *Tableau de bord en loisir municipal. Expérimentation*, l'AQLM classe les indicateurs adaptés au loisir en six grandes catégories d'indices et de sous-indices : démographie, qualité de vie, réponses aux besoins, satisfaction, organisation, implication du milieu et offre de services (AQLM, 2006). Bien que cette étude date considérablement, elle demeure la seule à aborder spécifiquement cette question.

De son côté, *La participation culturelle, la santé et le bien-être des Canadiens et des Canadiennes*, établit pour la première fois un lien entre la participation culturelle et plusieurs dimensions de la santé (Statistique Canada, 2021). Cette perspective rejoint la mission de plusieurs services loisir et culture municipaux, qui vise à dynamiser la communauté, favoriser le plein potentiel et le bien-être des individus et renforcer l'attractivité locale par le développement du sentiment d'appartenance et de la fierté collective. Cette étude ouvre la voie à une analyse plus approfondie de l'impact de l'action culturelle et de l'innovation sociale des territoires.

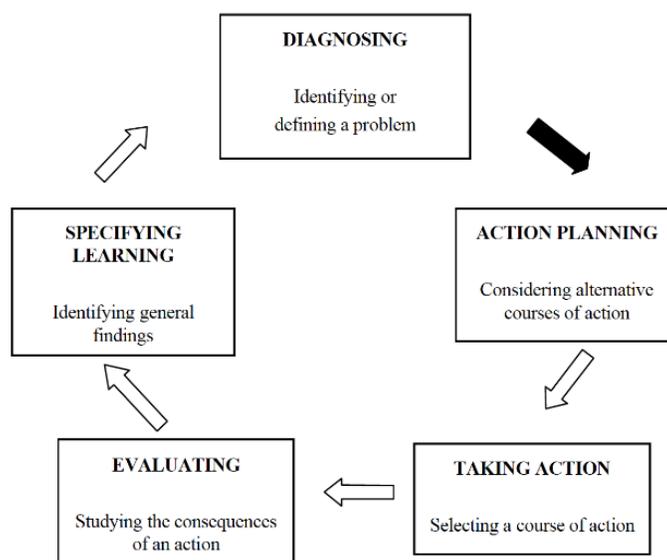
Ces considérations théoriques confirment que, si le chemin est tracé, le travail, à accomplir pour implanter une véritable culture de l'évaluation en loisir et en culture demeure colossal.

### 3 Méthodologie

#### 3.1 Recherche-action

Cette section présente la méthodologie retenue pour la réalisation du PO. La recherche-action a été identifiée comme la méthode de recherche et d'intervention la plus appropriée au regard des objectifs poursuivis, soit : améliorer, mobiliser et positionner. Menés en étroite collaboration avec la Ville de Contrecoeur, les présents travaux s'appuient sur le schéma de Susman, illustré à la figure 4 (Susman, 1983).

Figure 4 : Processus cyclique de la recherche-action



(Susman, 1983)

Principalement utilisée en sciences sociales, la recherche-action s'articule de manière intégrée à la théorie et à la pratique. Elle vise à rendre disponible de nouvelles données, à enrichir les connaissances d'un individu ou d'un groupe, ainsi qu'à soutenir le passage à l'action dans un processus cyclique. Cette approche systémique a influencé la démarche et s'est déclinée en trois volets, soit : planifier à l'aide de la méthode de Pierre Voyer ; accompagner le Service loisir et culture ; et analyser avec l'approche systémique de la GPR.

### 3.1.1 Planifier à l'aide de la méthode de Pierre Voyer

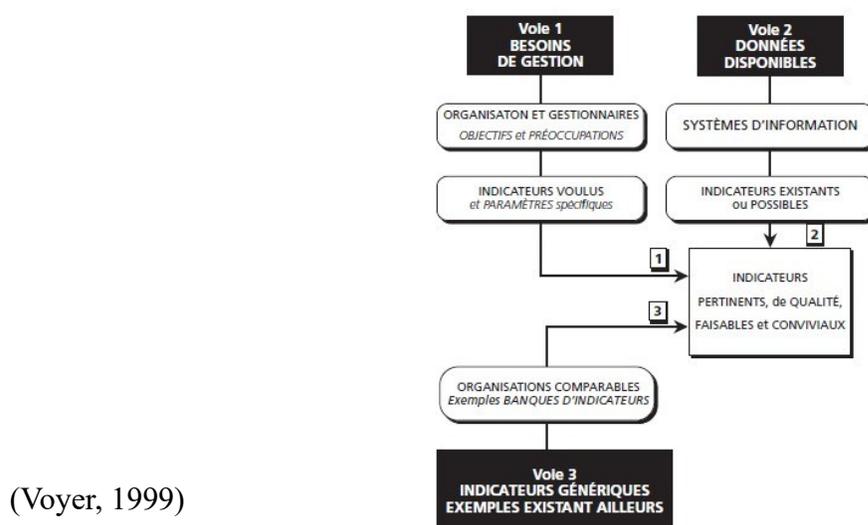
Dans la perspective d'implanter un TBG de la performance, la méthode de réalisation proposée par Pierre Voyer, reconnue pour son caractère pragmatique et respectueux des valeurs du secteur public, a servi de principale source d'inspiration<sup>4</sup>. Bien que certaines adaptations aient été nécessaires en fonction des enjeux rencontrés, cette approche a également orienté l'élaboration des sous-livrables de l'offre de services du PO. Ainsi, plutôt que de livrer les éléments initialement prévus, le plan de réalisation a été intégré au Guide et au présent rapport, le questionnaire de validation des indicateurs a été remplacé par un questionnaire de diagnostic, et les fiches-indicateurs, jugées prématurées, ont été substituées par un cadre de suivi des indicateurs.

Plus spécifiquement, la planification du processus complet s'est articulée autour des trois voies convergentes de l'approche de réalisation de Voyer et s'est appuyée sur les six étapes qu'il propose pour l'implantation des TBG.

#### 3.1.1.1 Les voies convergentes

De manière à s'appuyer sur les réalités internes et externes de l'organisation, de sélectionner dans un délai raisonnable des indicateurs pertinents et d'« éviter de réinventer la roue », Voyer recommande de suivre parallèlement trois voies, sans en négliger aucune, afin d'identifier des « indicateurs pertinents, de qualité, faisables et conviviaux ». La figure 5 illustre précisément la méthodologie utilisée dans le cadre du présent PO.

Figure 5 : Approche des trois voies convergentes



<sup>4</sup> La méthode de réalisation adaptée est présentée dans le Guide, en Annexe 2 du présent rapport.

Les besoins de gestion (voie 1) ont été discutés lors de rencontres participatives avec la direction du SLC, les systèmes d'information (voie 2) ont été examinés, et un inventaire des indicateurs génériques (voie 3), adaptables au milieu du loisir et de la culture, a été dressé, en s'inspirant des travaux de Voyer, du MCCQ ainsi que de l'étude de l'AQLM, *Tableau de bord en loisir municipal. Expérimentation* (2006).

### 3.1.1.2 Les étapes de réalisation

Les cinq étapes de réalisation proposées par Voyer constituent la base de l'implantation du TBG. Cette méthode, dite « non séquentielle », propose de travailler en parallèle sur les étapes présentées au tableau 1, lesquelles sont regroupées en trois phases : organisation, développement et mise en œuvre (Voyer, 1999).

Dans le cas du PO, un délai de cinq mois ne permettait pas de développer un outil pleinement abouti. Bien que l'offre de services initiale prévoyait des travaux à l'étape 3, intitulée *Design des indicateurs et du tableau de bord*, les activités réalisées se sont concentrées sur les deux premières étapes définies par Voyer : *Étude d'opportunités, de faisabilité et plan de réalisation* et *Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs*. Le Guide<sup>5</sup> propose néanmoins un inventaire des avantages et limites de trois systèmes de gestion et d'information potentiels, tout en précisant les niveaux de lecture que doit offrir le TBG.

De façon réaliste, le processus complet devrait s'échelonner sur plusieurs années compte tenu du contexte organisationnel. La méthode développée dans le cadre de la recherche a donc été personnalisée en s'inspirant de l'approche d'impact collectif afin d'assurer l'ancrage du projet de TBG. Selon *Impact collectif : le guide d'accompagnement Dynamo*, le succès de la démarche devrait reposer sur cinq conditions : l'engagement des parties prenantes, une vision commune du changement, la synergie des efforts, l'évaluation participative et un comité de travail jugé légitime pour agir (Dynamo, 2024).

Ainsi, une quatrième phase, consacrée à l'appropriation par les parties prenantes et s'échelonnant sur toute la durée du projet, a été ajoutée. Les principales différences de ces deux méthodes se manifestent à plusieurs niveaux : l'identification des préoccupations de gestion et la consultation des parties prenantes se déroulent de manière continue lors des phases d'*Examen et*

---

<sup>5</sup> Les options du système de gestion et d'information se trouvent dans le Guide, en Annexe 2, du présent rapport, à la page 21-22.

*diagnostic*, de *Stratégie commune* et d'*Ancrage organisationnel*; la conception et l'informatisation du TBG sont également intégrées dans chaque phase; l'approche repose sur l'expérimentation et sur l'engagement des parties prenantes; enfin, le sens du collectif devient une composante transversale à toutes les phases de réalisation.

Le tableau 1, à la page suivante, compare la méthode de Voyer et celle développée dans le cadre du PO.

### 3.1.2 *Accompagner le Service loisir et culture*

Conformément à l'offre de services conclue entre les parties, l'accompagnement personnalisé a constitué l'axe central de l'intervention en organisation. Afin de mieux comprendre les enjeux organisationnels, l'étudiante s'est intégrée au milieu de travail, a facilité une dizaine de rencontres de coconstruction avec le directeur du SLC, et a également échangé, dans le cadre de rencontres d'information, avec les deux gestionnaires d'opérations ainsi que deux des employées du service.

Au fil des mois, la posture adoptée a oscillé entre celle de *coach* et celle de conseillère en gestion du changement, selon le contexte et les ajustements nécessaires pour atteindre les livrables.

Tableau 1 : Comparatif des méthodes de réalisation du TBG

Méthodologie de Voyer		Méthodologie du Guide de TBG au SLC	
Phase 1 : Organisation et gestion de projet TBG	Étape 1 : Études d'opportunités, de faisabilité et plan de réalisation	<p>Phase 4 : Ancrage organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'approprier la stratégie en tant qu'équipe et collectivité <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser périodiquement</li> </ul> </li> <li>• Présenter les résultats aux décideurs</li> </ul>	<p>Phase 1 : Examen et diagnostic</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ancrer dans la mission et la vision de changement du Service</li> <li>• Identifier les besoins d'évaluation et les résultats visés</li> <li>• Collecter les données</li> <li>• Consulter les parties prenantes</li> <li>• Cartographier les processus</li> </ul>
Phase 2 : Développement ou adaptation du tableau de bord	Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs		<p>Phase 2 : Stratégie commune</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir du rôle de chacun</li> <li>• Sélectionner les indicateurs en fonction de la vision et des préoccupations</li> <li>• Valider dans le cadre d'ateliers participatifs</li> <li>• Intégrer le suivi des indicateurs dans le <i>Cycle de planification annuelle</i></li> <li>• Présenter les processus cartographiés</li> </ul>
	Étape 3 : Design des indicateurs et du tableau de bord		<p>Phase 3 : Ajustement participatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster la stratégie commune</li> <li>• Déployer une phase pilote et un prototype</li> <li>• Identifier les besoins de formation</li> </ul>
Phase 3 : Mise en œuvre et utilisation du tableau de bord	Étape 4 : Informatisation des tableaux de bord		
	Étape 5 : Mise en œuvre des tableaux de bord		

(Voyer, 1999)

### 3.1.2.1 La posture de *coach*

Adopter une posture de *coach* s'est rapidement avéré un choix gagnant, grâce au positionnement de consultante externe et au lien de confiance rapidement établi avec le mandant. Conçu comme un processus de co-création<sup>6</sup> selon plusieurs spécialistes, le *coaching* a été retenu pour renforcer le pouvoir d'agir — autonomie, confiance, cohérence et compétence — du directeur du SLC, *leader* de la démarche (B6douze, 2025). Cette approche, alliant animation et mobilisation, a contribué à résoudre la problématique de la recherche-action et a favorisé l'expérimentation.

Soutenue par une expertise conjointe en administration publique et en développement territorial, cette relation a permis de réfléchir conjointement aux cibles de résultats à atteindre en fonction des préoccupations soulevées. Les séances de coconstruction ont porté sur les stratégies et les processus opérationnels, tout en ouvrant la voie à une approche managériale renouvelée.

### 3.1.2.2 La posture de conseillère en gestion du changement

La posture de conseillère en gestion du changement s'est construite autour d'un ajustement constant du plan initial, communiqué sans filtre et nourri par les observations de terrain, l'expertise des parties prenantes et les données disponibles. Quoi de mieux que de prêcher par l'exemple ? Puisque l'acceptabilité politique et administrative d'une démarche de gestion de la performance s'appuie sur « l'importance des facteurs de légitimité dans le processus d'adoption du nouveau modèle de gestion » (Morneau, 2005), les gestionnaires doivent désormais intégrer des modèles managériaux capables de s'adapter en continu au changement.

La collecte de données ayant pris plus de temps que prévu et les indicateurs de performance n'ayant été définis qu'à la fin du PO, il n'a pas été possible de former les gestionnaires d'opérations ni d'offrir un atelier de priorisation auprès des parties prenantes qui aurait normalement été précédé d'un questionnaire de validation. Il a néanmoins été décidé, de façon stratégique, de consulter l'une d'entre elles. Cette démarche a conduit au développement d'un outil de collecte sous forme de questionnaire diagnostic<sup>7</sup>, adressé au CCLCDS.

---

<sup>6</sup> Source : <https://b6douze.com/coaching-de-gestion>

<sup>7</sup> Le questionnaire de diagnostic au Comité consultatif en loisir, culture et développement social se trouve en Annexe 1 du présent rapport

En résumé, l'accompagnement assuré à titre de conseillère en gestion du changement s'est appuyé sur l'élaboration d'une feuille de route claire et sur des rappels, au moment opportun, de la structure de changement souhaitée. Il a également permis de mettre en lumière certaines zones de résistance et, tout comme la posture de *coach*, de soutenir une réflexion stratégique et une analyse systémique.

### 3.1.3 Analyser avec l'approche systémique de la gestion par résultats (GPR)

En complément des deux précédentes méthodes de travail, l'analyse des résultats de la recherche-action a été menée en s'appuyant sur la GPR. Cette approche systémique a permis de relier les activités, les ressources et les objectifs aux résultats formulés, afin d'établir une logique de performance propre au SLC.

Dans ce cadre, un premier exercice méthodologique a consisté à diviser le service en quatre unités opérationnelles — activités spéciales, programmation régulière, pratique libre et soutien aux organismes —, de manière à adapter l'analyse aux tendances des milieux du loisir et de la culture. Par la suite, les résultats à atteindre ont été définis selon les catégories proposées par Mazouz et Leclerc : des résultats stratégiques aux résultats immédiats, en passant par les résultats de gestion opérationnelle et les améliorations globales sur la communauté. Ce découpage, qui a conforté le choix d'une méthode de recherche mixte à la fois quantitative et qualitative, a permis de structurer davantage l'analyse, dont les constats détaillés seront présentés dans la section suivante.

## 3.2 L'étalonnage non-complété

L'étalonnage, une autre méthode de recherche et d'intervention, avait d'abord été identifiée comme pouvant contribuer à l'analyse de la problématique. Cette approche, qui consiste à comparer des principes, des pratiques et des données, aurait permis d'examiner les façons d'évaluer la performance municipale des services de loisir et de culture. Toutefois, l'étudiante a choisi de ne pas approfondir cette voie, en raison de l'absence de TBG de la performance fonctionnel dans les municipalités.

Après avoir communiqué avec plus d'une dizaine de municipalités de tailles différentes, il est apparu qu'une étude exhaustive sous cet angle serait difficile à réaliser. Certaines demandes sont demeurées sans réponse tandis que, dans la majorité des cas, les municipalités ne disposent pas

d'un TBG de la performance. L'hypothèse de sous-culture d'évaluation dans les services de loisir et de culture municipaux a d'ailleurs été confirmée auprès d'organismes de concertation régionale tels que le réseau Les Arts et la Ville et l'AQLP. Par ailleurs, plusieurs autres demandes d'entrevue à des organisations publiques pouvant offrir de l'information à ce sujet sont demeurées sans suite.

Il a donc été décidé d'adapter la démarche méthodologique en conséquence et de se concentrer exclusivement sur la recherche-action.

## 4 Résultats et analyse

Cette section présente les résultats de la recherche-action menée dans le cadre du PO *Implantation d'un TBG de la performance au SLC de la Ville de Contrecoeur*. Les rencontres exploratoires, tenues avant le dépôt de l'offre de services, ont confirmé la pertinence d'un accompagnement externe, notamment en raison des objectifs communs des parties, du niveau d'autonomie du Service au sein de l'administration municipale et de l'ouverture d'esprit de son directeur face au changement. Dès lors, la mise en place d'un cadre de gestion par résultats s'est révélée comme la voie la plus appropriée pour amorcer le processus d'implantation d'un TBG.

Les résultats de cette recherche-action se déclinent en trois composantes principales : la présentation et l'analyse des données disponibles ; l'analyse du contexte organisationnel ; ainsi que la présentation des livrables.

### 4.1 Présentation et l'analyse des données disponibles

Rapidement, la candidate a pu consulter une vaste documentation comprenant notamment : le rapport de VOR 2023, le cadre de référence du SLC *Le loisir, au cœur de la vie citoyenne*, le *Plan stratégique 2024-2028. Bâtir le Contrecoeur de demain*, l'Entente de développement culturel conclue avec le MCCQ, l'ensemble des politiques publiques pertinentes et autres documents stratégiques de mise en œuvre, ainsi que les outils de gestion, tels que les rapports, les budgets et les échéanciers, et les données brutes comme les inscriptions aux activités, la fréquentation de certains espaces communs, les feuilles de temps 2024 des équipes de travail et la capacité d'accueil de certaines infrastructures municipales. Cet examen a permis de confirmer les objectifs spécifiques de la démarche, de mieux comprendre les attentes des gestionnaires et de planifier l'envergure du potentiel TBG.

Malgré cette quantité d'information, il a été nécessaire d'échanger plus en profondeur sur certains aspects, notamment au sujet de la gouvernance municipale ainsi que de la nature des partenariats avec les milieux culturels et communautaires. Cette section présente ainsi les préoccupations du SLC, vise à cibler les données financières, humaines et organisationnelles à surveiller, et expose les résultats du sondage mené auprès du comité citoyen, le CCLCDS.

#### 4.1.1 *Les préoccupations du Service loisir et culture*

Conformément à la méthode de Voyer, l'identification des besoins de gestion du SLC a permis de repérer les « zones névralgiques » et d'orienter le choix d'indicateurs fiables et pertinents (Voyer, 1999), présentés dans le tableau des préoccupations-indicateurs<sup>8</sup>.

La simple dénomination de *performance* demeure légèrement sensible pour les équipes de travail du service, puisqu'elle évoque l'anxiété de performance dans un contexte où la surcharge de travail est exprimée sans détour. Dans *Gestion municipale et mesure de la performance. Managérialisation renforcée de la figure du maire ?* Camille Masquelier déconstruit l'idée selon laquelle l'évaluation de la performance relèverait d'un « managérialisme néo-taylorien » rigide et déshumanisé. Elle rappelle que le « contrôle exprime la préoccupation des instances politiques, qui détiennent une légitimité démocratique ». Ainsi, l'« art de gouverner contemporain » consiste plutôt à surveiller et orienter l'administration afin de maintenir son alignement politique (Masquelier, 2024). En d'autres termes, l'évaluation se justifie dans la mesure où elle permet d'interroger les politiques publiques au service de la population. Dans ce cadre, des choix méticuleux en matière de mesure et de résultats s'imposent, un travail auquel les équipes peuvent contribuer afin d'atténuer cette sensibilité.

À partir de cette lecture, les enjeux doivent être arrimés aux secteurs d'intervention. La mobilisation et le sentiment d'appartenance — de plus en plus associée dans les milieux du loisir et de la culture à la pratique libre et à la participation culturelle — constituent des priorités stratégiques pour le SLC et la Ville de Contrecoeur. Selon Statistique Canada, « assister à des concerts, des spectacles de théâtre ou d'humour, et à des festivals artistiques ou culturels » renforce significativement le lien entre sentiment d'appartenance et participation culturelle, plus spécifiquement chez les familles et les personnes immigrantes. À l'inverse, ce sentiment d'appartenance est plus faible au sein des populations confrontées à des défis socio-économiques (Statistique Canada, 2021).

Dans un premier temps, en s'appuyant sur ces axes de mesure, le suivi des stratégies de développement des publics apparaît comme une nécessité pour le SLC. À titre d'exemple, le programme Accès Loisir — identifié comme sous-utilisé par le SLC — et le suivi de ses

---

<sup>8</sup> Le tableau des préoccupations-indicateurs se trouve dans la trousse à outils du Guide, en Annexe 2, du présent rapport.

bénéficiaires, susceptibles d'être mieux soutenu·e·s dans leur accès aux loisirs et à la culture, ont été retenus comme une première stratégie à mettre en œuvre en collaboration avec les organismes partenaires et à intégrer au TBG. Dans un deuxième temps, le suivi des dépenses liées à la préservation, à la conservation et la mise en valeur des emblèmes identitaires de la Ville apparaît comme un levier incontournable. Il offre l'occasion de positionner la Ville comme chef de file en matière d'évaluation, en invitant d'autres municipalités à entreprendre une démarche similaire, ce qui contribuerait à renforcer « la capacité des municipalités à harmoniser le développement » culturel et patrimonial des territoires (Croteau, 2025).

Enfin, certaines préoccupations opérationnelles, encore à préciser, demeurent centrales, notamment la réduction des coûts des services aux citoyen·ne·s, l'optimisation des délais de traitement des demandes, le processus de traitement des plaintes et la gestion de la charge de travail, afin de garantir une performance optimale.

#### *4.1.2 Les données financières, humaines et organisationnelles*

En examinant les projets et les opérations courantes, les données financières, humaines et organisationnelles ont été analysées afin d'en vérifier l'adéquation avec la vision de changement formulée dans le cadre de référence du SLC. L'exercice visait à mesurer l'incidence de ces données sur les préoccupations de gestion et à déterminer si les actions mises en œuvre permettent réellement d'atteindre les cibles de résultats définies.

Cette étape a mis en évidence certains écarts d'alignement aux niveaux politique et administratif : la qualité de la programmation régulière, le niveau variable d'autonomie des partenaires de niveau 1<sup>9</sup>, l'absence de données sur les types de publics rejoints, ainsi que le faible taux de recommandations formelles du CCLCDS au Conseil municipal.

Un premier niveau d'analyse a ensuite permis de croiser diverses données : catégories de dépenses du SLC, coûts des services aux citoyen·ne·s par unité opérationnelle, fréquentation des lieux à usage libre, productivité de la piscine et de la patinoire extérieure (non complété en raison d'un manque de fiabilité des données), inscriptions aux activités socioculturelles et autres données

---

<sup>9</sup> Les niveaux de partenariats des organismes du milieu sont présentés dans le Guide d'implantation de tableau de bord de gestion, en Annexe 2, du présent rapport, à la page 14.

qualitatives. Toutefois, les critères de sélection<sup>10</sup> des unités opérationnelles étaient, à ce moment-là, trop flous pour répartir les données financières de façon fiable, un exercice que le SLC devra reprendre. L'analyse des données humaines a également souligné la nécessité de modifier considérablement les feuilles de temps afin de mieux évaluer la productivité des actions.

Enfin, ce travail exploratoire, qui pourra être approfondi par les gestionnaires d'opérations, a conduit à la production d'une fiche synthèse. Celle-ci a répondu à un besoin immédiat et ouvre la voie à la création d'outils d'évaluation dynamiques. Elle a également nourri les échanges autour d'enjeux futurs auxquels seront confrontés les milieux municipaux, notamment ceux du loisir et de la culture : nécessité d'une piscine municipale face aux vagues de chaleur, entretien fragilisé des patinoires et buttes à glisser naturelles en raison d'hivers plus doux, et annulations fréquentes d'activités récréatives et artistiques en raison de pluies torrentielles.

Outil d'aide à la prise de décision, le niveau de lecture stratégique du TBG pourrait également jouer un rôle central dans les communications avec les comités consultatifs, en les positionnant comme interfaces démocratiques pour planifier le territoire et orienter l'action municipale.

#### *4.1.3 Le Comité consultatif en loisir, en culture et en développement social*

À la suite de la recommandation de la haute direction de la Ville de Contrecoeur, la direction du SLC a jugé pertinent de solliciter la participation du Comité consultatif en loisir, culture et en développement social (CCLCDS). Dans le cadre de la recherche-action, le questionnaire élaboré visait à recueillir des données quantitatives et qualitatives sur la compréhension qu'avaient les membres de leur rôle ainsi que sur leurs attentes. L'exercice avait pour objectif également de cerner des opportunités de collaboration et de renforcer l'intégration citoyenne dans la gouvernance locale.

Les comités consultatifs citoyens doivent être « considérés comme possédant le savoir et la capacité d'aider les gouvernements, peu importe la complexité des enjeux ». À titre d'exemple, à Saint-Basile-le-Grand, le comité a pour rôle non seulement de recommander des actions au Conseil, mais aussi de consulter la population afin de mieux cerner leurs besoins et de mettre en

---

<sup>10</sup> Les critères des unités opérationnelles sont présentés dans la trousse à outils du Guide d'implantation de tableau de bord de gestion, en Annexe 2, du présent rapport.

œuvre des projets à l'aide d'un budget de 5 000 \$. De plus, les membres sont sélectionné·e·s à l'issue d'un processus rigoureux qui garantit la diversité des profils et l'évaluation de leur compréhension du rôle dans le cadre d'une entrevue de sélection. Ils·Elles reçoivent systématiquement un procès-verbal, relu par les élu·e·s participant·e·s au comité (Institut du Nouveau Monde, 2020). Dans le cas présent, huit citoyen·ne·s sur les neuf membres ont répondu au sondage, à l'exclusion de la conseillère municipale, qui selon les membres consulté·e·s, est également absente lors de la plupart des rencontres du comité.

L'analyse met d'abord en évidence une méconnaissance du rôle du comité par ses membres. Seuls 25 %, soit deux personnes, des membres ont identifié correctement leur rôle (Question 1), à savoir influencer les décideurs·euse·s public·que·s par la formulation de recommandations. Ces mêmes deux membres sont également les seul·e·s à estimer que le comité répond que « moyennement » aux besoins de la population (Question 14) et qu'il est en mesure de lui transmettre seulement « quelques informations utiles » (Question 12). Les six autres membres, plus optimistes quant aux réponses des questions 14 et 12, tendent toutefois à confondre leur rôle avec celui des élu·e·s municipaux.

Malgré cette confusion, le sentiment d'avoir rempli leur rôle au cours de la dernière année (Question 2) demeure relativement élevé : quatre membres l'évaluent à 8/10, et la moyenne, calculée sur sept réponses - en excluant un·e membre beaucoup plus critique -, atteint 7,43/10. Lorsqu'on inclut cette huitième contribution, la moyenne chute toutefois à 6,63/10. Celle-ci exprime en effet une insatisfaction marquée, traduite par un faible sentiment d'accomplissement au sein du comité. Aux questions 4, 5 et 10, elle attribue également des appréciations très basses à l'expérience globale (2/10), aux rencontres (3/10) et à la qualité des échanges lors de celles-ci (Faible). Peut-être en raison d'attentes plus élevées à l'égard de son influence, elle considère que ses recommandations sont rarement prises en compte par la Ville (Question 11) et remet en cause la raison d'être de la grille d'analyse des demandes de subvention, jugée trop restrictive. À l'inverse, l'autre membre qui comprend aussi bien le rôle réel du comité exprime une satisfaction élevée, évaluant son expérience globale à 8/10, soit un résultat proche de la moyenne du groupe (8,5/10). Fière du travail accompli sur les valeurs, la moitié des membres estime que les idées du comité sont prises en compte « souvent » dans les décisions municipales (Question 11).

De manière générale, l'analyse des dossiers de demandes d'aide financière est perçue comme un « bon coup » (Question 3) par 63 % des répondant·e·s. Toutefois, le niveau d'outillage (Question 7 et 8) apparaît variable : 50 % des membres se sentent « assez outillé·e·s », mais il est significatif de souligner que les deux personnes ayant la meilleure compréhension de leur rôle se disent, paradoxalement, « peu outillé·e·s ». Toutes deux suggèrent que la mise à disposition de « documentation fournie à l'avance et en langage clair » contribuerait à renforcer leur sentiment de préparation. Parallèlement, 50 % des membres souhaiteraient bénéficier de « formation[s] sur des enjeux ciblés par le comité et le SLC », tandis qu'un « accès plus facile à une personne-ressource » et des ressources en ligne constituent le deuxième choix de 38 % d'entre eux·elles. Le recours à des organisations régionales externes, comme Loisir et Sport Montérégie, est mentionné comme une piste de soutien qui serait apprécié. Enfin, près de 40 % des répondant·e·s expriment le désir de s'impliquer davantage dans des « actions concrètes [plutôt que dans de simples] échanges ».

Malgré ces besoins d'accompagnement, une forte proportion (75 %) estime être « tout à fait » ou « plutôt » en mesure de transmettre fidèlement les besoins des Contrecoeurois·e·s (Question 14). Ce résultat pourrait s'expliquer par un sentiment d'appartenance « très fort » ou « fort » à la Ville (Question 16), partagé par 76 % des répondant·e·s. Une seule personne indique ressentir un degré « très faible » d'appartenance, tout en rattachant l'identité locale de sa ville aux symboles (Question 17) de la Réserve nationale de faune des Îles-de-Contrecoeur, au fleuve Saint-Laurent et à la légende de la Chasse-galerie.

Pour conclure, les rencontres du comité (Question 5) sont globalement bien appréciées (8.25/10). Elles sont perçues comme structurées et efficaces (Question 6) et d'excellente qualité en ce qui concerne les échanges (Question 10), tout comme les réflexions pour certain·e·s. La moitié des membres indique d'ailleurs qu'être membre du CCLCDS leur permet d'« enrichir leur compréhension et de se sentir en mesure de transmettre ces apprentissages » à leurs concitoyen·ne·s. Des pistes constructives ont également été proposées pour renforcer la capacité du SLC à atteindre les résultats souhaités, notamment l'idée d'un ordre du jour participatif à chaque rencontre, ce qui témoigne du potentiel d'amélioration continue de cette instance de consultation citoyenne.

## 4.2 Analyse du contexte organisationnel

Appuyée sur les données endogènes et exogènes recueillies tout au long de l'accompagnement, l'étude de contexte organisationnel a permis d'identifier les leviers et les freins au développement d'une culture d'évaluation de la performance au sein du SLC selon l'approche de la GPR. Ce diagnostic organisationnel de la capacité du service à atteindre les résultats attendus par les parties prenantes repose sur des observations, le traitement des données, des entrevues et l'examen de la documentation disponible.

Sous l'angle de la GPR, les capacités du SLC à comprendre, livrer, apprendre et changer ont été analysées en parallèle à la production des livrables du PO. Préalable obligatoire aux choix des indicateurs, cette analyse, appelée à être approfondie, pourra également éclairer la réflexion sur le degré de maturité de l'organisation à entreprendre une démarche d'implantation de TBG.

### 4.2.1 La capacité du SLC à comprendre

Faisant référence au degré de connaissances de la réalité interne et externe de l'organisation, la capacité à comprendre du SLC semble satisfaisante. Porté par le contexte favorable de transformation initié par la Ville de Contrecoeur, l'ensemble des parties prenantes adhère à la mission du SLC, et la majorité s'entend également sur la vision de changement, adoptée efficacement en mai 2025. Le fort intérêt manifesté par l'ensemble de ces acteur·trice·s envers les actions du SLC, ainsi que des ressources financières et humaines allouées, bien que situées dans la moyenne québécoise, constituent des leviers essentiels pour activer une culture de l'apprentissage continu et de collecte de données.

Toutefois, l'analyse révèle un accès limité, voire inexistant, aux cibles de résultats, tant à l'interne qu'à l'externe, ce qui freine la mise en place d'une collecte systématique de données par les gestionnaires. Ces cibles devraient être intégrées à la planification stratégique, aux politiques publiques, aux ententes ministérielles avec le MCCQ, ainsi qu'aux documents de travail produits par le SLC. L'absence d'une vue d'ensemble partagée de la performance du SLC dilue par ailleurs considérablement les efforts des parties prenantes. Pour gagner en efficience, le service doit d'urgence prendre le pouls de la situation en ce qui concerne les moteurs et les obstacles à la participation citoyenne et culturelle, les coûts réels de production, l'efficacité de ses procédures et l'impact de ses actions sur la communauté de Contrecoeur.



La récente vision du changement<sup>11</sup>, incluant une « offre de services accessible et de qualité », repose en partie sur la programmation socioculturelle régulière. Or, celle-ci, critiquée notamment par le CCLCDS, ne fait pas consensus. Sa gestion, confiée au Comité des cours socioculturels, demeure limitée : seulement 24 % des tâches opérationnelles sont assumées par l'organisme, le reste incombant au SLC. Cette dépendance alourdit inutilement le service bien que la reconnaissance du travail exceptionnel des bénévoles demeure essentielle. L'optimisation de l'offre pourrait être approfondie à travers l'examen de la cartographie du processus opérationnel *Gestion des partenaires et des ententes de services*, présenté dans le Guide<sup>12</sup>.

Sur le plan interne, le SLC doit trouver un équilibre entre le maintien des services et la prévention du surmenage. La planification, le suivi et l'évaluation doivent devenir des pratiques de management centrales, appuyées par des outils stratégiques – tableau de bord, agenda partagé, suivi des tâches, évaluation régulière – afin de prévenir la surcharge et d'orienter les efforts vers des actions à valeur ajoutée (Malette, 2024). L'engagement et la formation continue des gestionnaires demeurent également essentiels pour accroître la performance et renforcer l'autonomie décisionnelle des équipes.

Enfin, une limite supplémentaire de la capacité du SLC à livrer réside dans le « diagnostic de [sa] flotte informatique », préalable recommandé par le rapport VOR (Malette, 2024) à l'implantation du TBG de la performance. Cet enjeu de cohérence organisationnelle favorise néanmoins la transparence et consolide la légitimité des services municipaux à livrer de manière fiable et durable leur planification stratégique, dans un contexte marqué par un véritable changement de paradigme.

#### 4.2.3 *La capacité du SLC à apprendre*

La volonté d'amélioration continue exprimée par la Ville de Contrecoeur et le SLC reflète à la fois l'exigence croissante de la population québécoise envers l'administration publique et ses élu·e·s, mais surtout sa volonté indéniable d'apprendre afin de mieux contribuer au bien commun.

---

<sup>11</sup> La vision du changement est présentée dans le Guide d'implantation de tableau de bord de gestion, en Annexe 2, du présent rapport, à la page 19.

<sup>12</sup> La liste des processus opérationnels du SLC est présentée dans le Guide d'implantation de tableau de bord de gestion, en Annexe 2, du présent rapport, à la page 15.

Concrètement, une culture d'apprentissage se manifeste par la mise en place d'un « sous-système d'évaluation », c'est-à-dire la collecte, l'analyse et la diffusion rigoureuses des données. Dans cette perspective, la décision du SLC d'adopter l'approche de la GPR et de se doter d'un TBG témoigne de sa capacité à innover et de sa volonté de faire évaluer ses pratiques de gestion.

Deux obstacles potentiels à ce changement organisationnel résident d'abord dans la légitimité du SLC et, ensuite, dans la mobilisation des parties prenantes autour de ce projet d'envergure. La crédibilité du SLC, largement soutenue par le leadership de son directeur, demeure fragile si ce dernier venait à quitter l'organisation. Pour consolider son influence, l'organisation doit s'appuyer sur des données fiables et tirer parti de la synergie des efforts des parties prenantes (Dynamo, 2024). Cela dit, la participation volontaire au comité de coordination de l'évaluation pourrait être limitée par la pression ressentie par les ressources humaines et la crainte de voir certaines tâches réorganisées au profit de l'autonomisation des systèmes de gestion. Pourtant, les stratégies communes qui émergeront du comité représentent une condition essentielle de réussite pour l'implantation du TBG. À cet égard, le CCLCDS détient des pistes de solutions pour le SLC pour améliorer la qualité de vie : l'implication accrue des bénévoles et le soutien à l'auto-organisation d'activités par les citoyen·ne·s. Il serait pertinent d'inclure un ou une membre au sein de ce comité.

Il est donc crucial de diversifier les sources de légitimité, notamment par l'évaluation participative, et de fédérer les équipes autour d'un processus rigoureux et bien communiqué afin que cette capacité d'apprentissage puisse « constituer le facteur clé de succès de la démarche transformationnelle » (Mazouz, 2017).

#### 4.2.4 *La capacité du SLC à changer*

L'ouverture, la vision stratégique et le leadership du directeur du SLC, confirmés par la quasi-totalité des membres du CCLCDS, positionnent favorablement le service pour réussir sa transformation. Comme la capacité à changer s'« apprécie [...] à travers des résultats obtenus sur le moyen et le long terme » (Mazouz, 2017), les constats d'adaptation ne pourront émerger qu'au fil de l'implantation du TBG. Certains obstacles risquent toutefois de freiner ce processus : la

difficulté de concevoir des projets-résultats<sup>13</sup>, autres que ceux liés aux activités, le manque de temps pour réviser en profondeur les politiques et processus opérationnels, ainsi que les limites actuelles de la gouvernance locale.

Idéalement, le SLC devrait développer des projets-résultats ciblant à la fois ses préoccupations d'impact et de gestion opérationnelle. Par exemple, un programme visant à accroître de 20 % la participation culturelle des publics ciblés par le CCLCDS, ou encore un projet-résultats informatique lié au plan directeur de gestion de l'information de la Ville de Contrecoeur. Pour soutenir une telle démarche, le recours à un plan de gestion du changement permettrait de planifier les travaux et d'anticiper les risques associés.

Le découpage des unités opérationnelles et la logique de consolidation de la performance, élaborés dans le cadre de cette recherche-action, offrent de bons exemples de structures procédurales favorisant la transition vers une culture organisationnelle axée sur l'évaluation. Le SLC devra néanmoins combler le manque d'informations sur ses processus opérationnels et la productivité de ses actions, car cette lacune limite la prise de décisions stratégiques par l'ensemble des parties prenantes.

Cette transformation s'inscrit heureusement dans un contexte municipal également en mutation. Comme le souligne Croteau (2025), le palier municipal devra amorcer « deux changements majeurs [...] pour permettre aux municipalités québécoises d'innover ». Outre la révision des processus d'approvisionnement – dans lesquels sont inclus les contrats de gestion déléguée relevant du SLC –, les initiatives de contrôle devront éviter de sanctionner les erreurs propres aux projets de transformation, afin d'« encourager les essais et expérimentations ». Cette recommandation s'applique directement au Conseil municipal de Contrecoeur dans la perspective d'implanter un TBG de la performance.

### **4.3 Présentation des livrables**

Dans le cadre du PO, plusieurs éléments livrables ont été réalisés. Le principal résultat est le *Guide d'implantation d'un TBG de la performance au SLC de la Ville de Contrecoeur* (Guide),

---

<sup>13</sup> Le projet-résultats englobe la vision du changement et les résultats stratégiques à atteindre par toutes les parties prenantes.

qui constitue à la fois un outil de référence et un support pour accompagner sa mise en œuvre au cours des prochaines années.

Cette section expose le passage de l'analyse systémique à la production concrète. Elle présente les moyens mobilisés pour sélectionner des indicateurs de performance, élaborer une démarche d'implantation du TBG et d'atteinte des résultats, ainsi que pour concevoir un guide personnalisé destiné aux gestionnaires et aux décideur·se·s public·que·s.

#### 4.3.1 *Les indicateurs de performance sélectionnés*

Question centrale du PO pour le SLC, la formulation des indicateurs a permis d'aborder des enjeux liés à la bureaucratie, à la reconnaissance du secteur et à son rôle dans le développement local. Les premières rencontres ont rapidement dégagé des orientations stratégiques capables de mettre en synergie les champs d'intervention en loisir et en culture relevant du SLC. L'analyse a toutefois montré qu'il est impossible de tout compiler par souci d'efficacité et de cohérence.

Une banque de plus de cinquante indicateurs a d'abord été constituée à partir de l'ouvrage *Le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Le bulletin *Qu'est-ce que l'accessibilité ?* de l'Observatoire québécois du loisir a ensuite permis de préciser cette notion selon trois perspectives — mobilité, usage et information — qui ont guidé la définition d'indicateurs pertinents (Reichhart, 2024). La réflexion s'est également appuyée sur les valeurs identitaires du SLC — inclusion, bien-être, plaisir, fierté et avant-gardisme — mises en relation avec ses principales responsabilités : usager·ère·s, ressources, processus, capacité d'innovation et unités opérationnelles. De cette analyse est ressortie une logique structurante, discutée et validée avec la direction.

Au terme de l'exercice, une quinzaine de résultats ciblés ont été définis, dont sept ont été retenus pour une mise en œuvre immédiate. Ceux restants serviront à préparer la révision future des indicateurs, assurant ainsi la réponse aux attentes du SLC.

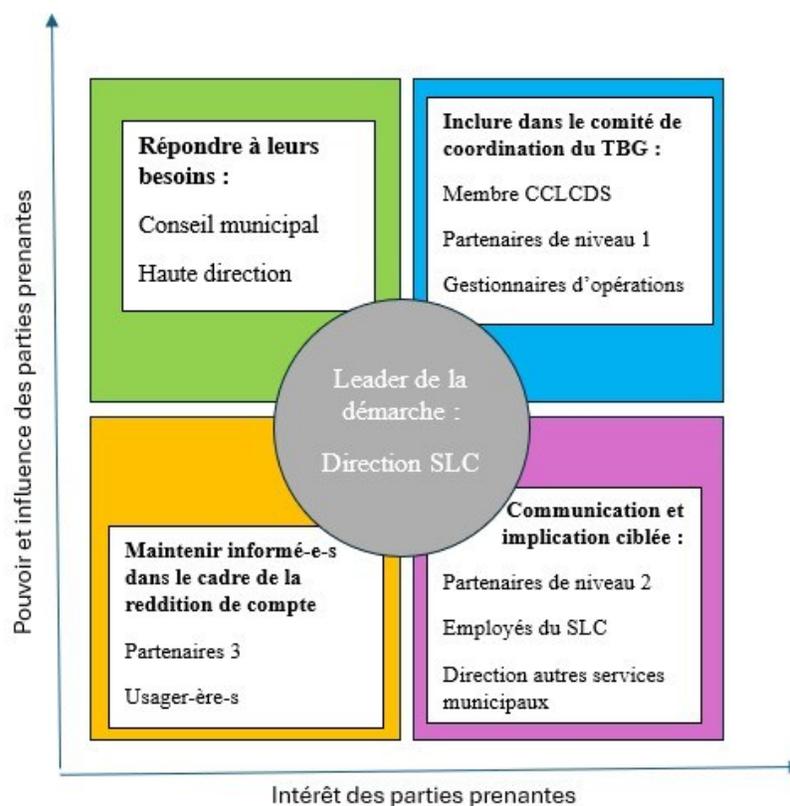
#### 4.3.2 *La démarche d'implantation*

Étant à la fois un outil de contrôle des résultats et de soutien à la prise de décision, le TBG requiert une stratégie adaptée au contexte municipal. Celle-ci accompagne à la fois son

implantation et l'atteinte des résultats visés. Étroitement liée aux indicateurs présentés dans le Guide, cette démarche constitue un levier essentiel pour renforcer la performance du Service. Il convient toutefois de rappeler que la GPR et le TBG sont des moyens pour atteindre la finalité recherchée : ils ne représentent pas un résultat en soi et doivent demeurer non intrusifs dans la gestion quotidienne.

La recherche-action a permis d'amorcer plusieurs phases du plan de réalisation du TBG, soit l'*Examen et diagnostic*, la *Stratégie commune* et l'*Ancrage organisationnel*. Le SLC dispose désormais d'une ébauche qui pourra servir de base à l'élaboration d'une stratégie commune avec les parties prenantes. La figure 6 illustre la manière dont ce processus collaboratif pourrait se déployer, en tenant compte du pouvoir d'influence et de l'intérêt des acteur·rice·s dans une perspective d'évaluation participative.

Figure 6 : Matrice de l'influence et de l'intérêt des parties prenantes



### 4.3.3 *Le Guide d'implantation d'un TBG de la performance*

Le Guide, présenté en annexe 2, a été adapté au contexte du SLC tout en restant transférable à d'autres milieux. Il expose la démarche décrite précédemment, définit le concept de performance et décrit à la fois la procédure de découpage et le plan de réalisation. Destiné à une diffusion interne au sein de l'administration municipale, il pourra faire l'objet d'une séance d'appropriation afin d'en faciliter l'utilisation.

Le Guide comprend également une trousse à outils regroupant cinq fiches complémentaires : les critères des unités opérationnelles, la vue d'ensemble du SLC, le tableau des préoccupations-indicateurs, le cadre de suivi des indicateurs et le questionnaire *L'organisation est-elle prête ?* Ces outils visent à soutenir concrètement le processus d'implantation.

À la lumière de ces résultats, le PO a permis de formuler des recommandations afin de permettre au processus complet de se déployer rapidement et dans les conditions les plus favorables pour le Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur.

## 5 Recommandations

Ce mandat a permis de proposer un cadre de gestion de la performance adapté aux milieux municipaux du loisir et de la culture, tout en enclenchant un processus de gestion du changement au sein du SLC. Pour favoriser son intégration, fondée sur des résultats mesurables, l'imputabilité et la transparence, il est recommandé à la Ville de Contrecoeur de :

Recommandation 1 : sensibiliser et former le Conseil municipal à l'évaluation participative lorsque l'organisation et/ou le Service loisir et culture seront jugés prêts.

- Planifier, à l'aide d'un plan d'action, et documenter les retombées du projet d'implantation du TBG de la performance, en le mettant en œuvre sans plus tarder ;
- Encourager l'expérimentation au sein du SLC ; soutenir le développement de son pouvoir d'influence au sein de l'administration municipale ; questionner ses responsabilités actuelles sans les restreindre ;
- Faire appel à un accompagnement externe en évaluation collective afin de faciliter la concertation entre les parties prenantes ;
- Organiser une séance d'appropriation de la démarche du PO par l'étudiante, à condition d'assurer la clarté stratégique des informations transmises.

Recommandation 2 : développer une stratégie numérique afin de faciliter l'intégration du système d'information.

- Favoriser l'intégration de logiciels (par exemple, pour la réservation de plateaux récréatifs) et de fichiers partagés en réseau afin d'accélérer le traitement des données et la production d'analyses statistiques en lien avec les indicateurs de performance ;
- Régler la problématique de perte de signal causée par le blocage des ondes et la faible puissance du réseau à l'intérieur du bâtiment du SLC.

Recommandation 3 : mobiliser les partenaires du milieu communautaire en tant qu'allié·e·s stratégiques et ambassadeur·rice·s du changement.

- Coconstruire des stratégies, programmes, politiques et plans d'action avec le milieu ;

- Élaborer une politique citoyenne globale et inclusive ;
- Créer des procédures claires de gestion déléguée favorisant l'autonomisation des organisations ;
- Structurer des équipes autonomes de gestion (autonomie, responsabilité partagée, auto-organisation, communication interne) pour administrer certains services ;
- Aligner la reddition de comptes des partenaires avec les indicateurs de performance du SLC, lorsque pertinent.

Recommandation 4 : devenir chef de file municipal en matière d'évaluation.

- Entreprendre une démarche d'étalonnage en évaluation en collaboration avec un organisme de concertation régional ;
- Renforcer la représentation stratégique auprès du MCCQ ;
- Rester attentif à la compétition liée au marketing territorial afin de privilégier la collaboration et la mutualisation des services avec les municipalités avoisinantes.

## 6 Conclusion

Le mandat d'implantation d'un TBG de la performance, conclu entre Marie-Pier Lachance, candidate à la maîtrise en administration publique à l'ENAP, et Jean-Luc Duchesne, directeur du Service loisir et culture (SLC) de la Ville de Contrecoeur, visait à améliorer le cadre de gestion par une meilleure application de la gestion par résultats (GPR), à fournir des leviers de mobilisation et à inspirer un positionnement en tant qu'acteur proactif au cours de la transformation du milieu municipal.

La recherche-action a montré que le SLC peut instaurer une culture de la performance tout en respectant les valeurs qui le définissent. La proposition d'implantation du TBG, détaillée dans le Guide d'implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance<sup>14</sup>, illustre comment cet outil peut renforcer la performance du service selon différentes dimensions. Le rapport souligne également l'importance d'améliorer en continu les services aux citoyennes et citoyens, de renforcer le pouvoir d'agir des équipes et de favoriser une gouvernance locale saine grâce à des données probantes. Il met en lumière des pratiques d'évaluation inspirantes pour le milieu du loisir et de la culture et confirme que les stratégies de participation citoyenne et de concertation sont complémentaires au modèle d'évaluation purement productif tel qu'on le retrouve dans le secteur privé.

Dans cette perspective, il est fortement recommandé que l'évaluation participative fasse dorénavant partie des pratiques de gestion, que le SLC se façonne en un service plus agile, qu'il repense ses partenariats communautaires et qu'il ose devenir une référence en la matière en contexte municipal.

Dans les années à venir, les municipalités devront probablement définir leur propre notion de performance pour relever de nouveaux défis. Bien que complexe, l'implantation d'un tableau de bord de gestion intégré à un cadre de gestion par résultats constitue une solution prometteuse pour le présent et l'avenir.

---

<sup>14</sup> Le Guide d'implantation d'un tableau de bord de gestion de la performance se trouve en Annexe 2 du présent rapport.

## 7 Bibliographie

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL (2016). *Loisir, communauté locale et qualité de vie. Fondements d'une politique du loisir au Québec*. Montréal, AQLM, 11 p.

B6DOUZE (Page consultée le 14 juillet 2025), « Coaching de gestion », dans site *B6Douze*, [en ligne], <https://b6douze.com/coaching-de-gestion/>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (Page consultée le 15 mai 2025), « Performance de l'État », dans site *Secrétariat du Conseil du trésor*, [en ligne], <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat>

CARON, Daniel J., BHERER, Harold et BERNARDI, Sara (2020). *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique*. Rapport de recherche. Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles, ENAP, Gatineau, 50 p.

COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC (Page consultée le 8 avril 2025), « Audits de performance effectués par un vérificateur externe », dans *Site Commission municipale du Québec*, [en ligne], [https://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/verification-municipale/des-particularites/audits-de-performance-effectues-par-un-verificateur-externe?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/verification-municipale/des-particularites/audits-de-performance-effectues-par-un-verificateur-externe?utm_source=chatgpt.com)

CONSEIL QUÉBÉCOIS DU LOISIR (2007). *Guide pour l'analyse de l'accessibilité au loisir : cadre de référence pour l'accessibilité au loisir*. Montréal, 27 p.

CROTEAU, François W. (2025). *Nos villes au front : Repenser la gouvernance locale pour faire face aux crises*, Montréal, Atelier 10, 96 p.

DESBIENS, Jacques (2024). *Gestion de projets*. [Diaporama], École nationale d'administration publique.

DESBIENS, Jacques (2025). *Gestion par résultats*. [Diaporama], École nationale d'administration publique.

DESBIENS, Jacques (2000). *Les bibliothèques publiques au Québec. Leur coût et leur efficacité*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens, 82 p.

DYNAMO (2024). *Approche impact collectif : Guide d'accompagnement*, [en ligne], Montréal, l'entreprise, [https://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2025/07/Guide\\_ImpactCollectif\\_Dynamo.pdf](https://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2025/07/Guide_ImpactCollectif_Dynamo.pdf) (Page consultée le 16 juillet 2025)

GARNEAU, Jocelyn, LAVIGNE, Marc-André et ST-PIERRE, Marie-Ève (2025). « L'évolution des dépenses municipales en loisir et culture de 2014 à 2022 », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 22, no 16, 1-4.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, c. A-6.01), Québec, 2000.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur les compétences municipales*. (RLRQ, c. C-47.1), Québec, 2006.

HUGHES, Michael (2005). « Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre », *Télescope de l'École nationale d'administration publique*, automne, p. 55-68.

INSTITUT DU NOUVEAU MONDE (2020). *Les comités consultatifs citoyens pour favoriser la participation à l'échelle municipale*, Rapport de recherche, Montréal, Institut du nouveau monde, 76 p., présenté au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

INSTITUT TAMARACK (Page consultée le 2 juillet 2025). *Site de l'Institut Tamarack*, [en ligne], <https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/>

LAFLEUR, Patrick (2006). *Tableau de bord en loisir municipal. Expérimentation*, [diaporama], Association québécoise du loisir municipal, Montréal.

LAVIGNE, Marc-André (2013). *La gouvernance des services municipaux de loisir : les villes de Gatineau et de Québec, 2002-2012*, thèse de doctorat en administration publique en vue de l'obtention du grade de Philosophie Doctor (Ph.D.), [en ligne], École nationale d'administration publique, <https://espace.enap.ca/id/eprint/28/1/030466509.pdf> (Page consultée le 30 juillet 2025).

MALLETTE (2024). *Ville de Contrecoeur. Vérification de l'optimisation des ressources*, rapport final, [en ligne], (Page consultée le 19 février 2025), [https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Externe/2024/2024\\_10\\_08\\_VOR\\_Contrecoeur.pdf](https://www.cmq.gouv.qc.ca/contentFiles/files/Verif/Externe/2024/2024_10_08_VOR_Contrecoeur.pdf)

MASQUELIER, Camille (2024). *Gestion municipale et mesure de la performance. Managérialisation renforcée de la figure du maire ?* mémoire de maîtrise Politiques publiques spécialité Administration publique, [en ligne], École d'affaires publiques, <https://www.sciencespo.fr/ecole-affaires-publiques/sites/sciencespo.fr/ecole-affaires-publiques/files/MASQUELIER-Camille.pdf> (Page consultée le 8 août 2025).

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). *La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, avec la collaboration de Marcel J.B. Tardif, Québec, Presses de l'Université du Québec, 440 pages.

MAZOUZ, Bachir (2017). *Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 279 pages.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2023). *Plan stratégique 2023-2027*, [en ligne], Québec, le ministère [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/strategie/PL\\_strategique\\_2023-2027.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/strategie/PL_strategique_2023-2027.pdf) (Page consultée le 25 mars 2025).

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2024). *Rapport annuel de gestion*, [en ligne], Québec, le ministère <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-gestion-MCC-2023-2024.pdf> (Page consultée le 9 avril 2025).

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION (2025) *Feuille de route gouvernementale en occupation et vitalité des territoires. Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2025-2029*, [en ligne], Québec, le ministère [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/occupation\\_territoire/FEU\\_occupation\\_vitalite\\_territoire\\_2025\\_2029.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/occupation_territoire/FEU_occupation_vitalite_territoire_2025_2029.pdf) (Page consultée le 7 mai 2025)

MORNEAU, Guy, HATIMI, Imad, KHOUNG, Ben Luck et DIONNE, Nathalie (2005). *La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ)*, [Étude de cas], École nationale d'administration publique, Québec.

PAQUIN, Maryse, LAFORTUNE, Jean-Marie (2024). *Cadre conceptuel sur le loisir culturel. Concepts-clés, utilité sociale et lexicque*. Trois-Rivières et Montréal, Université du Québec à Trois-Rivières et Université du Québec à Montréal, 75 p.

REICHHART, Frédéric (2024). « Qu'est-ce que l'accessibilité ? », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 22, no 4, 1-4.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (Page consultée le 15 mai 2025), « Performance de l'État », dans *Site Secrétariat du Conseil du trésor du Québec*, [en ligne], <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat>

STATISTIQUE CANADA (2021). *La participation culturelle, la santé et le bien-être des Canadiens et des Canadiennes*, Rapport de recherche, Regards statistiques sur les arts, Ottawa. Hill Strategies Research Inc.

SUSMAN, Gerald (1983). *Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*. dans G. Morgan (dir.), *Beyond Method : Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, p. 95-113

UNESCO (2005). *Développement durable et diversité culturelle : Rapport mondial 2005*, Paris, UNESCO, 312 p.

VOYER, Pierre (1999). *Le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 446 pages.

## 8 Annexe 1 – Questionnaire de diagnostic au Comité consultatif en loisir, culture et développement social

### COMITÉ CONSULTATIF EN LOISIR, CULTURE ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL

S’impliquer dans un comité consultatif citoyen, c’est contribuer concrètement à la vie démocratique municipale. Selon l’Institut du Nouveau Monde (2020), les comités consultatifs sont des outils précieux pour favoriser la participation citoyenne et enrichir la prise de décision locale. Par leur engagement, les membres du Comité consultatif en loisir, culture et développement social jouent un rôle essentiel en partageant leur expertise, leurs idées et leurs préoccupations au bénéfice de l’ensemble de la collectivité.

Le loisir, la culture et le développement social sont au cœur de la vitalité d’une communauté. À l’échelle municipale, ces domaines contribuent significativement à la qualité de vie des citoyen·nes en créant des environnements inclusifs, actifs et innovants. La Ville de Contrecoeur, à travers son Service loisir et culture, a la responsabilité de dynamiser son territoire en offrant des services accessibles et adaptés aux réalités de ses résident·es. Votre regard en tant que membre du comité peut donc faire une différence afin de faire rayonner les aspirations locales.

Dans le cadre d’une collaboration avec l’École nationale d’administration publique (ENAP), le Service loisir et culture souhaite mieux comprendre vos besoins, vos attentes et votre expérience au sein du comité. En répondant à cette courte enquête, vous contribuerez à orienter les stratégies à mettre en place pour façonner un écosystème à notre image. Vos réponses sont anonymes. Les résultats seront analysés par l’étudiante, candidate à la maîtrise en administration publique, et communiqués sous forme de recommandations à la Ville de Contrecoeur.

Vous avez jusqu’au 25 mai 2025, à minuit, pour le compléter. Votre contribution est précieuse. Merci !

#### Section – Attentes des membres du comité

1. *Quel est le rôle du Comité selon vous ? Cochez une seule réponse, celle qui vous apparaît primordiale.*

- Influencer les décideurs publics ;
- Décider des meilleures actions en matière de loisir, culture et développement social à entreprendre par la Ville de Contrecoeur ;
- Exiger des résultats du Service loisir et culture ;
- Dialoguer autour des enjeux de loisir, culture et développement social ;
- Représenter les intérêts et les besoins des citoyen·nes de Contrecoeur ;
- Participer à l’élaboration du budget avec des projets concrets ;
- Veiller à la cueillette de données sur les besoins de vos concitoyens ;
- Je ne sais pas / Je ne suis pas certain·e.

2. *Dans quelle mesure, avez-vous eu l’impression de remplir ce rôle dans la dernière année ? Le niveau 10 indique que vous avez eu l’impression d’avoir pleinement rempli ce rôle au cours de la dernière année, tandis que le 1 reflète un sentiment très faible d’accomplissement à cet égard.*

*Échelle de 1 à 10*

3. Selon vous, quels ont été les bons coups du comité ? Veuillez les classer du plus marquant (niveau 1) au moins significatif (niveau 5).

- Participation active aux discussions du Comité consultation en loisir, culture et développement social
- Validation des actions du Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur
- Représentation du comité consultatif dans la sphère publique
- Analyse des dossiers de demande d'aide financière déposés par les organismes
- Formulation de recommandations au Conseil municipal de la Ville de Contrecoeur

### **Section – Processus de consultation du comité**

4. Quelle est l'appréciation globale de votre expérience à titre de membre du comité ? Le niveau 10 indique que vous appréciez fortement, tandis que le 1 reflète un sentiment d'appréciation très faible à cet égard.

Échelle de 1 à 10

5. Quelle est votre appréciation globale des rencontres avec le Service loisir et culture ? Plus spécifiquement, le niveau 10 indique que vous appréciez fortement les rencontres du comité, tandis que le 1 reflète un sentiment d'appréciation très faible à cet égard.

Échelle de 1 à 10

6. Vous semblent-elles structurées et efficaces ?

- Très structurées et efficaces
- Assez structurées et efficaces
- Peu structurées et efficaces
- Pas du tout structurées et efficaces

7. Dans quelle mesure, est-ce que vous vous sentez outillé·e·s pour jouer votre rôle ?

- Très outillé.es
- Assez outillé.es
- Peu outillé.es
- Pas du tout outillé.es

8. Comment aimeriez-vous être outillé·e·s ? Classez les éléments à combler en ordre d'importance, de 8 (le plus important) à 1 (le moins important).

- 1 Formation sur des enjeux ciblés par le comité et le Service
- 2 Documentation fournie à l'avance et en langage clair
- 3 Rencontres plus fréquentes
- 4 Facilitation externe pour dynamiser les échanges
- 5 Période de questions favorisant la participation

- 6 Accès plus facile à une personne-ressource dédiée aux recommandations du comité
- 7 Boîte à outils disponible en ligne
- 8 Actions concrètes au lieu des échanges

9. Suite de la question 8 (si applicable) - Je ne sais pas comment j'aimerais être outillé·e·s ou autre réponse. Précisez.

10. Comment évaluez-vous la qualité des échanges lors des rencontres du comité (écoute, transparence, respect, reconnaissance des contributions citoyennes) ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

11. Avez-vous le sentiment que les recommandations ou idées du comité sont prises en compte dans les décisions municipales?

- Oui, toujours
- Oui, souvent
- Parfois seulement
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

12. À quel point les échanges au sein du comité vous vous permettent-ils d'acquérir des informations ou des apprentissages que vous pouvez partager avec vos concitoyen·ne·s?

- Je n'apprends rien de nouveau
- J'acquiers quelques informations utiles
- Je retire des éléments intéressants à transmettre
- J'enrichis ma compréhension et je me sens en mesure de transmettre ces apprentissages
- J'ai acquis beaucoup de connaissances que je peux partager avec confiance

13. Comment qualifiez-vous la qualité de la dynamique partenariale avec les organismes partenaires de la Ville ? Vous pouvez consulter sur le site Web, la liste des organismes partenaires

: [www.ville.contrecoeur.qc.ca/loisir/vie-collective/organismes-du-milieu](http://www.ville.contrecoeur.qc.ca/loisir/vie-collective/organismes-du-milieu)

- Excellente – la collaboration est fluide, respectueuse et bénéfique pour tous
- Bonne – la collaboration est généralement positive, malgré quelques défis ponctuels
- Moyenne – des efforts de collaboration existent, mais les résultats sont inégaux
- Faible – la collaboration est limitée ou difficile à établir
- Aucune collaboration – je n'ai pas eu d'interactions avec ces organismes
- Je ne sais pas / Sans opinion

## Section – Besoins de la population

14. Selon vous, le comité est-il en mesure de transmettre fidèlement les besoins des Contrecoeurois·e·s en matière de loisir, de culture et de vie communautaire?

- Tout à fait – le comité représente bien les besoins de la population
- Plutôt – le comité en reflète une bonne partie, avec certains points à améliorer
- Moyennement – une partie des besoins est prise en compte, mais plusieurs enjeux sont absents
- Peu – le comité reflète peu les besoins réels de la communauté
- Pas du tout – le comité ne parvient pas à représenter les besoins des Contrecoeurois·e·s

15. Selon vous, quels groupes de personnes de la communauté bénéficient le moins des services offerts par le Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur? Cochez toutes les réponses que vous jugez pertinentes.

- Familles
- Tout-petits (0 à 4 ans)
- Enfants (5 à 12 ans)
- Adolescent·e·s (12 à 17 ans)
- Jeunes adultes (18 à 25 ans)
- Jeunes retraité·e·s
- Aîné·e·s
- Nouveaux citoyens (installés depuis moins de 4 ans)
- Personnes non-caucasiennes ou appartenant à d'autres communautés culturelles, mais nées au Québec
- Personnes immigrantes (qui ne sont pas nées au Québec)
- Personnes vivant une situation socioéconomique défavorisée
- Personnes vivant avec un handicap
- Personnes vivant avec des enjeux de santé mentale
- Clientèles vulnérables sur le plan économique
- Publics spécialisés dans le domaine du loisir (sports organisés, bénévoles, animateurs communautaires, jeux de société, jardinage collectif, citoyens engagés, etc.)
- Publics spécialisés dans les domaines de la culture (artistes amateurs, artisans locaux, amateurs de patrimoine et d'histoire locale, curieux de médiums artistiques ciblés, participants de médiation culturelle, etc.)
- Autres (précisez) : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas / Sans opinion

16. *Quel est votre degré d'appartenance à la Ville de Contrecoeur?*

- 1 — Très faible
- 2 — Faible
- 3 — Moyen
- 4 — Fort
- 5 — Très fort

17. *Selon vous, quels symboles représentent le mieux l'identité des Contrecoeurois·e·s? Cochez trois choix qui, selon vous, sont le miroir de l'identité locale.*

- Réserve nationale de faune des îles-de-Contrecoeur (RNF)
- Légende de la Chasse-galerie
- ArcelorMittal Usines (acier)
- Sentiers du 350e au parc Barbe-Denys-de-la-Trinité
- Parc régional des Grèves

- Chasse aux canards
- Fleuve Saint-Laurent
- Hémérocalle (fleur)
- Cardinal rouge (oiseau)
- Moulin Chaput
- Maison Lenoblet-Du Plessis
- Village de pêche blanche
- Manufactures de chaussures
- Coucher de soleil

### **Section – Approfondissons ensemble : vos réflexions et idées pour aller plus loin**

**Cette section vous permet de partager librement ce que vous n’avez pas encore eu l’occasion d’exprimer.**

*18. Selon vous, quel rôle le comité devrait-il jouer pour renforcer l’identité contrecoeuroise?*

*19. Si vous aviez le pouvoir de changer une chose, quels irritants ou obstacles aimeriez-vous éliminer dans votre collaboration avec le Service loisir et culture?*

*20. Avez-vous des idées concrètes pour améliorer la qualité de vie des Contrecoeurois·e·s grâce au loisir, à la culture ou au développement social?*

*Selon vous, quels bénéfices ces idées pourraient-elles apporter à la population?*

*21. Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée du comité?*

*Sur quels éléments souhaiteriez-vous miser à l’avenir pour renforcer votre rôle et votre utilité auprès du Service?*

*22. Autres commentaires*

---



**Contrecœur**  
sur le fleuve

VILLE DE CONTRECŒUR

**GUIDE D'IMPLANTATION  
TABLEAU DE BORD DE GESTION  
DE LA PERFORMANCE**

**Août 2025**

**Par Marie-Pier Lachance**

# TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	4
1 Représentation graphique de la démarche .....	6
1.1 Stratégie d’implantation du tableau de bord de gestion (TBG) .....	6
1.2 Stratégie d’atteinte de résultats par le Service loisir et culture (SLC) .....	7
2 Concepts de performance et de résultat .....	8
2.1 Dimensions mesurables des résultats .....	9
2.2 Unités opérationnelles du SLC .....	10
2.3 Niveaux de lecture du TBG .....	11
2.3.1 Données brutes .....	11
2.3.2. Pages statistiques détaillées .....	11
2.3.3. Pages ventilées.....	12
2.3.4. Page stratégique .....	12
3 Plan de réalisation du TBG.....	13
3.1 Ligne du temps du processus complet .....	13
3.2 Examen et diagnostic.....	13
3.2.1 Le profil du Service loisir et culture de la Ville de Contrecoeur.....	14
3.2.2 Les leviers et les entraves.....	16
3.2.3 Les préoccupations du Service.....	18
3.3 Stratégie commune .....	19
3.3.1 La vision du changement .....	19
3.3.2 Les indicateurs de gestion de la performance :.....	20
3.4 Ajustement participatif .....	21
3.4.1 Les options possibles du système de gestion et d’information.....	21
3.4.2 Les outils de mobilisation .....	22
3.5 Ancrage organisationnel .....	24
3.5.1 Les conditions de succès.....	24
3.5.4 L’engagement des parties prenantes.....	25
4 Conclusion .....	26
5 Bibliographie .....	27
6 Trousse à outils.....	28

## Liste des figures

Figure 1 - Schéma des phases d'implantation du TBG .....	6
Figure 2 - Cadre logique de la gestion par résultats.....	7
Figure 3 - Schéma de la vision du changement des parties prenantes .....	9
Figure 4 - Niveau 1 de lecture.....	11
Figure 5 - Niveau 2 de lecture.....	11
Figure 6 - Niveau 3 de lecture.....	12
Figure 7 - Niveau 4 de lecture.....	12
Figure 8 -Durée du processus d'implantation du TBG selon différents paramètres observés .....	13
Figure 9 - Niveaux de partenariats des organismes du milieu .....	14
Figure 10 - Diagnostic des leviers et des entraves .....	16
Figure 11 - De l'orientation stratégique au pilotage de l'organisation .....	19
Figure 12 - Exemple d'une fiche d'indicateur, Institut de la statistique du Québec .....	20
Figure 13 - Schéma adapté de Mind Tools Mendelow (1981) et l'Institut Tamarak .....	23

# Préambule

Il y a 25 ans, l'adoption de la *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, chap. A-6.01) a constitué un véritable point tournant, en institutionnalisant l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR) et en affirmant la primauté de la qualité des services offerts à la population québécoise. Aujourd'hui plus que jamais, ce cadre légal invite les gestionnaires de la fonction publique à poursuivre leur engagement pour le bien commun tout en faisant preuve de transparence, en visant des résultats mesurables et en se responsabilisant face à la performance de l'organisation.

Disposant d'une certaine autonomie, en vertu de la *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, chap. C-47.1) et dans des domaines spécifiques comme le loisir et la culture, les municipalités du Québec sont des entités locales qui s'efforcent d'appliquer les principes fondamentaux de la gestion par résultats. Elles y voient, à juste titre, une réponse pertinente aux attentes exprimées par leurs décideuses et décideurs en matière de gestion efficace et efficiente des ressources publiques, désormais limitées.

Or, la complexité de passer d'une gestion des activités à une gestion par résultats (GPR) peut représenter un défi majeur pour les gestionnaires publics et doit être pris en compte à tous les niveaux décisionnels. Autre frein à cette transformation : l'approche de gestion peut aussi soulever des questions éthiques, notamment autour de la notion de performance souvent associée à la rentabilité propre au secteur privé. Malgré ces embûches, l'action s'impose et une question demeure :

***Comment un tableau de bord de gestion peut-il renforcer la performance des gouvernements de proximité, afin de leur permettre de remplir les multiples fonctions qui leur sont confiées, dans un souci constant de favoriser le développement de milieux de vie sécuritaires, dynamiques et sains ?***

# Préambule

C'est dans ce contexte que prend forme ce *Guide d'implantation d'un tableau de bord de gestion (TBG) de la performance*. Il est un outil conçu sur mesure pour répondre à la réalité du Service loisir et culture (SLC) de la Ville de Contrecoeur, dans la continuité d'un accompagnement de plusieurs mois auprès de sa direction. Cette démarche administrative découle de la volonté du SLC d'améliorer globalement ses opérations en mettant en place un tableau de bord de gestion de la performance polyvalent, clair et concis, afin de soutenir l'atteinte de sa mission. Plus précisément, ce guide, à la fois technique et théorique, vise à favoriser l'appropriation progressive par le SLC d'un cadre intégré de gestion par résultats.

Par ailleurs, nous espérons que le *Guide* contribuera à convaincre certains acteur·trice·s du développement local que la performance, tous secteurs d'activités confondus – qu'il s'agisse de ceux orientés sur le bien-être des communautés et la créativité, ou ceux œuvrant au développement de l'identité territoriale et au renforcement des liens humains – peut bel et bien être mesurée. Nous croyons qu'il est nécessaire de penser autrement les pratiques de suivi et de contrôle afin de les rendre plus adaptées à la diversité des actions collectives. Nous affirmons aussi que la mesure de la performance peut constituer l'une des formes que peut prendre l'innovation sociale.

Rédigé par une consultante externe, également étudiante à la maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et professionnelle active dans les milieux du loisir, de la culture et du développement social depuis près de 20 ans, cet outil s'appuie sur une solide expérience terrain et une réflexion académique. Il présente une étude de contexte, une démarche articulée autour de deux stratégies agilement imbriquées qui devra être renforcée avec les parties prenantes du SLC, ainsi qu'une trousse à outils.

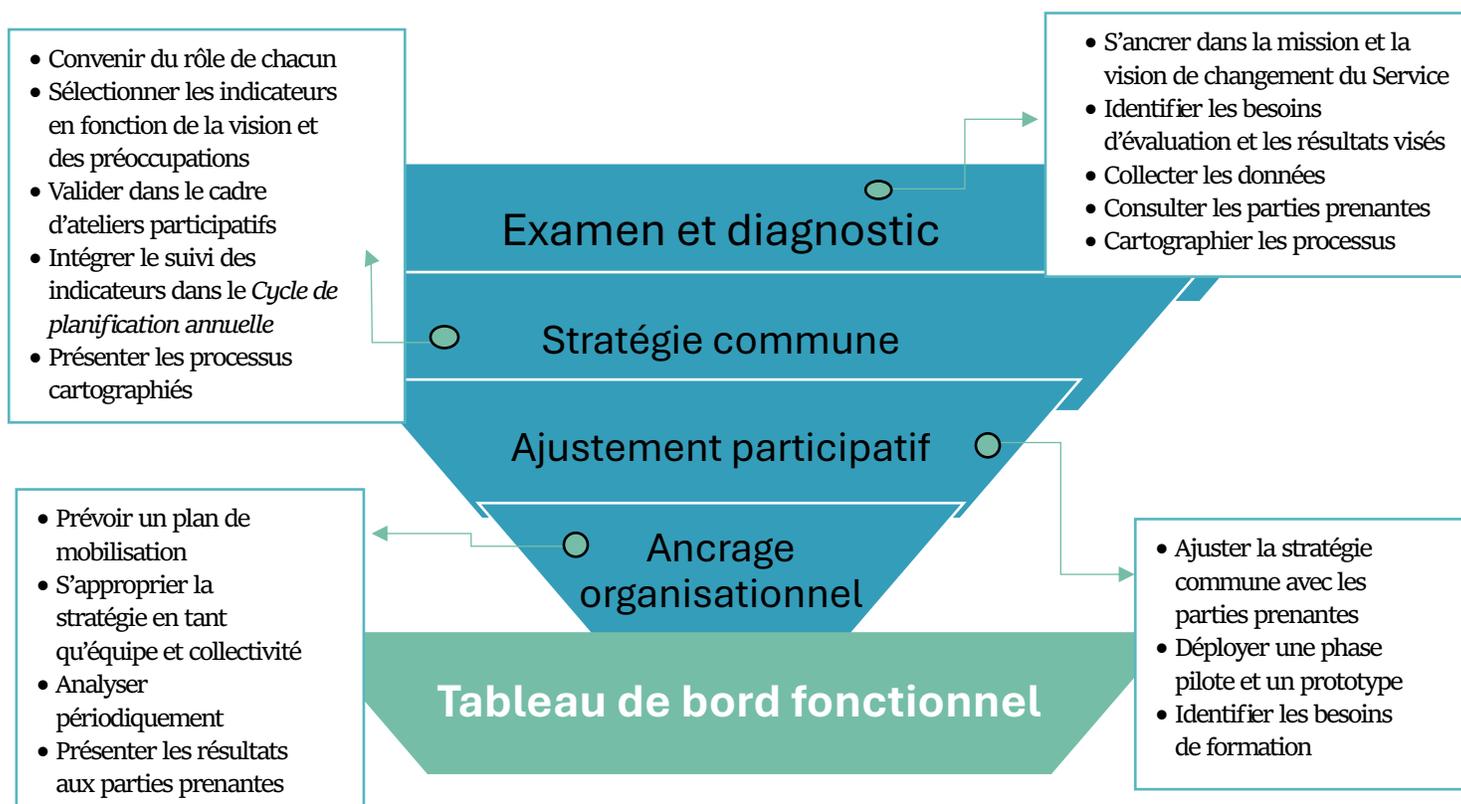
Au terme de ce processus complet, qui pourrait s'échelonner sur plusieurs années, le SLC sera en mesure de formuler des résultats stratégiques atteignables et mieux alignés sur sa réalité interne et externe. Puis, les indicateurs de suivi mobiliseront tant les employés que les décideur·euse·s locaux·ale·s et s'intégreront aux stratégies d'implantation du tableau de bord et d'atteinte des résultats. Enfin, la cueillette de données deviendra un réflexe et une responsabilité partagés entre les parties prenantes ciblées, au bénéfice des citoyennes et des citoyens de Contrecoeur.

# 1. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA DÉMARCHE

## 1.1 Stratégie d'implantation du tableau de bord de gestion (TBG)

**OBJECTIF DE LA STRATÉGIE :** Développer un tableau de bord de gestion (TBG) fonctionnel afin qu'il soit un outil de suivi, de contrôle et de mobilisation des parties prenantes.

Figure 1 - Schéma des phases d'implantation du TBG<sup>15</sup>



**Inspirée de la définition du TBG de Pierre Voyer :** système informatisé pouvant faciliter la concertation, la communication stratégique et la prise de décision en fonction des résultats stratégiques à atteindre.

<sup>15</sup> Inspirée de la méthode de VOYER, P. (1999) Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>e</sup> édition. Presses de l'université du Québec. Le schéma met l'accent sur l'enchevêtrement des phases et l'harmonie de la démarche.

## 1.2 Stratégie d'atteinte de résultats par le service loisir et culture (SLC)

**OBJECTIF DE LA STRATÉGIE :** Contribuer à l'implantation d'un cadre de gestion par résultats en déterminant ses cibles de résultats afin de les mesurer à l'aide du TBG.

Figure 2 - Cadre logique de la gestion par résultats<sup>16</sup>



**Les cibles de résultats doivent être** revues périodiquement, présentées de façon claire, simple et dynamique dans le tableau de bord de gestion (TBG).

<sup>16</sup> Inspirée du cadre logique de la gestion par résultats de MAZOUZ, B. (2017) *Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'université du Québec.

## 2. CONCEPTS DE PERFORMANCE ET DE RÉSULTATS

La mise en place d'un tableau de bord de gestion nécessite d'abord une compréhension partagée des concepts de performance et de résultat. Cette section propose d'en asseoir les fondements, afin que ces définitions deviennent les points de départ de discussions avec les parties prenantes. Elles faciliteront également l'appropriation de la démarche de réalisation des stratégies illustrées à la section précédente.

**« La performance est la capacité d'une organisation publique à produire des résultats qui répondent aux attentes de la population, tout en optimisant l'utilisation des ressources, dans le respect des valeurs de la gestion publique. »**

*Mazouz & Leclerc, 2008*

Dans le secteur public, la notion de performance est indissociable de celle du bien commun, puisqu'elle vise l'atteinte de résultats en répondant aux besoins des citoyen·ne·s et de leurs représentant·e·s grâce à la prestation de services. Les gestionnaires municipaux ont ainsi la responsabilité de piloter le changement tout en assurant une gestion optimale des opérations. La mise en place d'un système de mesure de la performance permet de suivre concrètement l'amélioration globale des pratiques, en cohérence avec les résultats visés. Ces résultats – à ne pas confondre avec les résultats des actions menées par le Service – incarnent les valeurs fondamentales de l'administration publique : transparence, équité, imputabilité et maintien des services.

**« Le résultat est une conséquence mesurable et attribuable à une intervention publique. »**

*Mazouz & Leclerc, 2008*

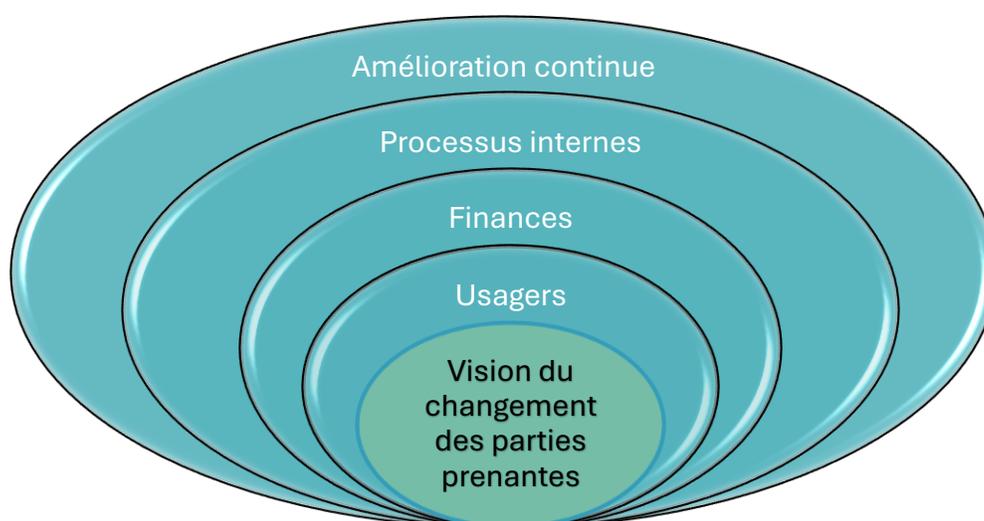
## 2.1 Dimensions mesurables des résultats

Pour être pleinement intégrée à l'approche de gestion par résultats, l'évaluation de la performance doit prendre en compte plusieurs dimensions complémentaires. Répartis selon différents axes, les indicateurs retenus traduisent ainsi la logique de la performance propre à l'organisation concernée. Bien qu'inspiré des pratiques du secteur privé, le cadre de gestion axé sur les résultats dans le secteur public met de l'avant des dimensions similaires, mais adaptées à ses enjeux et à sa complexité. Par exemple contrairement au secteur privé, où la rentabilité demeure centrale, la stratégie d'atteinte des résultats dans le secteur public s'oriente avant tout vers la recherche du bien commun.

Dans le cadre de l'implantation du TBG au SLC, les dimensions suivantes sont prises en compte dans la présente démarche :

1. **Usagers (citoyen-ne-s, comités, élu-e-s)** : Comprendre les besoins, assurer l'accessibilité, l'inclusion et suivre la qualité perçue des services sont des priorités.
2. **Finances** : Optimiser la gestion financière en assurant l'efficacité et l'équité dans l'allocation des ressources, afin de soutenir la mission, les politiques publiques et les projets de gestion du changement.
3. **Processus internes** : Améliorer les façons de faire par une gouvernance, une planification, une coordination et une évaluation rigoureuses, en veillant à la cohérence des actions et au respect des rôles et responsabilités de chacun.
4. **Amélioration continue** : Développer une culture d'apprentissage fondée sur la mobilisation et l'usage stratégique des données est un objectif central de la mesure de la performance.

Figure 3 - Schéma de la vision du changement des parties prenantes<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Inspirée des travaux de Kaplan-Norton et Mazouz-Leclerc<sup>17</sup>

## 2.2 Unités opérationnelles du SLC

Sur le plan de la gestion financière, les unités opérationnelles constituent des leviers pour répartir les coûts indirects dans le calcul du coût unitaire. Dans le cadre de l'implantation du TBG, le choix de structurer ainsi le service s'appuie sur les principes de la gestion par résultats. L'élaboration de ces unités permet non seulement un meilleur contrôle des coûts, mais aussi une définition plus précise des mandats, contribuant ainsi à :

- ✦ clarifier les rôles et les responsabilités des équipes de travail et des comités ;
- ✦ adapter les processus de gestion selon les différents types de services rendus à la population ;
- ✦ observer la répartition équitable des ressources financières et humaines entre les unités ;
- ✦ reconnaître les dimensions transversales des actions menées (ex. stratégies d'intervention) ;
- ✦ favoriser l'évaluation de la performance.

Ainsi, le SLC est divisé en quatre (4) unités opérationnelles

1. Activités spéciales
2. Programmation régulière
3. Pratique libre
4. Soutien aux organismes

**Fiche 1 | Critères des unités opérationnelles**

## 2.3 Niveaux de lecture du TBG

Le TBG de la performance devient un reflet dynamique de la vision du changement élaborée par les parties prenantes et portée par l'équipe de gestion. Il s'organise en quatre niveaux de lecture, selon la méthode de Pierre Voyer<sup>18</sup>. L'objectif est de relier de manière informatisée ces différents niveaux afin d'optimiser l'ensemble des phases de traitement, telles que les inscriptions, l'analyse des données recueillies, la production des rapports et bilans, ainsi que la conception d'outils de communication stratégique.

### 2.3.1 Données brutes

Les *Données brutes* proviennent de bases de données opérationnelles et transactionnelles.

Figure 4 Niveau de lecture 1

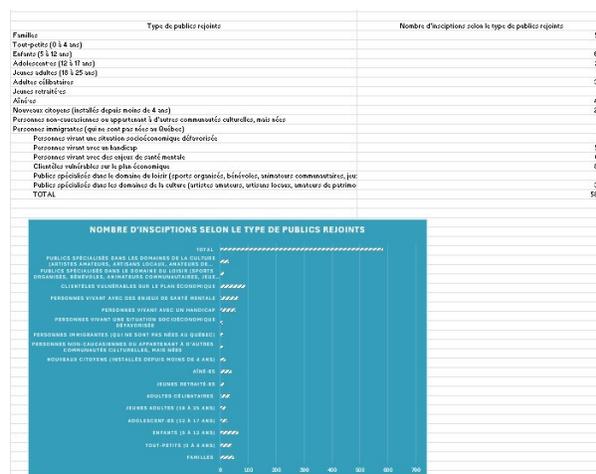
Par exemple, la liste nominative présentée à la figure 4 recense les inscriptions aux cours socioculturels pour l'année 2024. Ces données sont issues du logiciel PG Solutions, utilisé pour gestion quotidienne des opérations et des relations avec les citoyen-ne-s. Une fois extraites, elles sont disponibles dans Microsoft Excel pour fins d'analyse.

### 2.3.2 Pages statistiques détaillées

Les *Pages statistiques détaillées* constituent un premier niveau d'analyse, basé sur les données brutes.

Figure 5 - Niveau de lecture 2

Par exemple, le tableau illustre le ratio d'inscriptions aux cours socioculturels selon les types de publics rejoints. Microsoft Excel permet



de générer des tableaux croisés dynamiques, à partir desquels sont produits des graphiques servant de fondement à la construction des tableaux de bord. Un tableau complémentaire pourrait également présenter la répartition des inscriptions par cours.

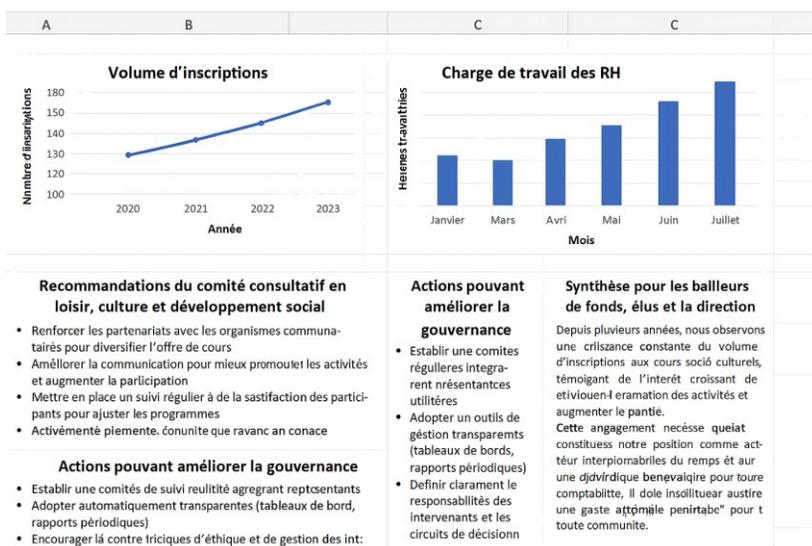
<sup>18</sup> VOYER, P. (1999) Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>e</sup> édition. Presses de l'université du Québec.

### 2.3.3

#### Pages ventilées

Figure 6 - Niveau de lecture 3

Les *Pages ventilées* constituent une section dynamique, comparable à des rapports d'évaluation, conçue pour offrir une lecture rapide et utile aux gestionnaires.



Par exemple, le tableau présente un rapport informatisé dans Excel qui met en évidence le taux de croissance des inscriptions aux cours socioculturels, la charge de travail assumée par le SLC, les recommandations du comité consultatif en loisir, culture et développement social ainsi que les actions (règles et pratiques) pouvant améliorer la gouvernance. Une synthèse y est également intégrée afin de soutenir l'argumentaire à l'intention des bailleurs de fonds, des élu-e-s ou de la direction.

### 2.3.4

#### Page stratégique

Figure 7 - Niveau de lecture 4



La *Page stratégique* constitue un sommaire consolidé destiné à la communication auprès des décideur·euse·s, du personnel et des comités consultatifs.

Outil d'aide à la prise de décision, elle s'articule autour des préoccupations du Service et puise, à partir des pages ventilées, les informations jugées pertinentes pour la communication.

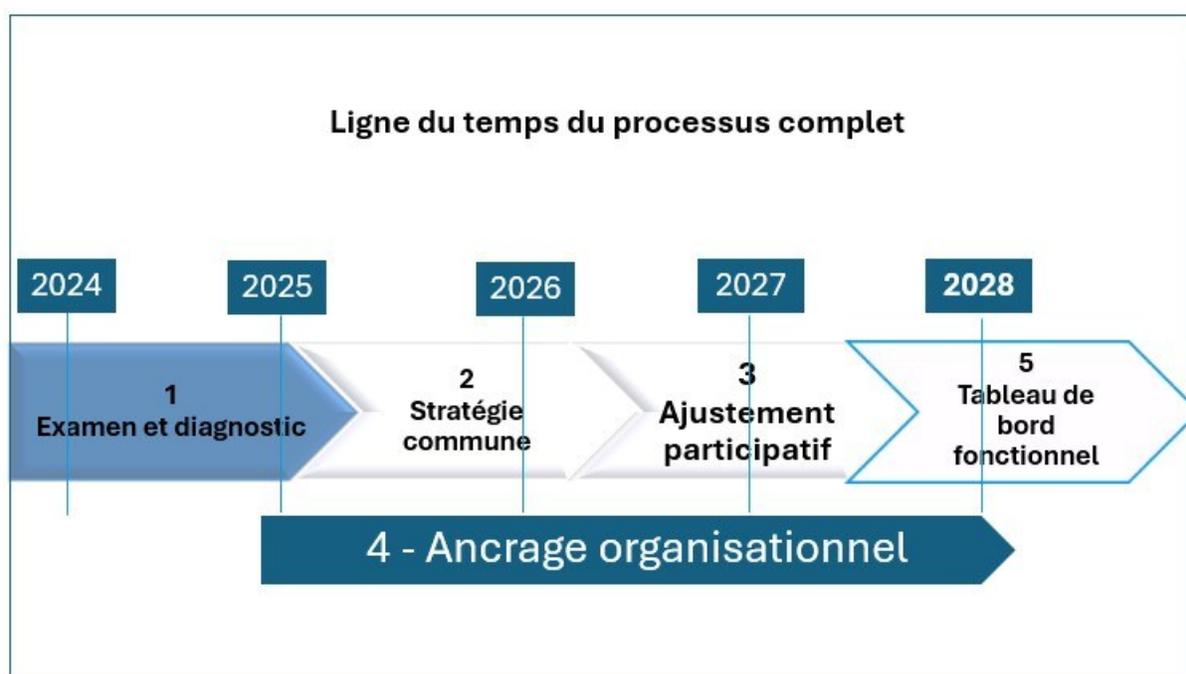
Par exemple, le tableau offre, en un coup d'œil, un portrait de l'avancement des travaux sélectionnés en lien avec le suivi, le contrôle, l'optimisation des processus internes ou encore la mobilisation des parties prenantes.

### 3. PLAN DE RÉALISATION

Chaque organisation publique est appelée à s'adapter au contexte dans laquelle elle opère. Dans cette section, un plan de réalisation du TBG est proposé afin de développer les capacités du SLC à mieux comprendre son environnement, à le transformer et à en tirer des apprentissages, dans le but de mieux « livrer » sa mission.

#### 3.1 LIGNE DU TEMPS DU PROCESSUS COMPLET

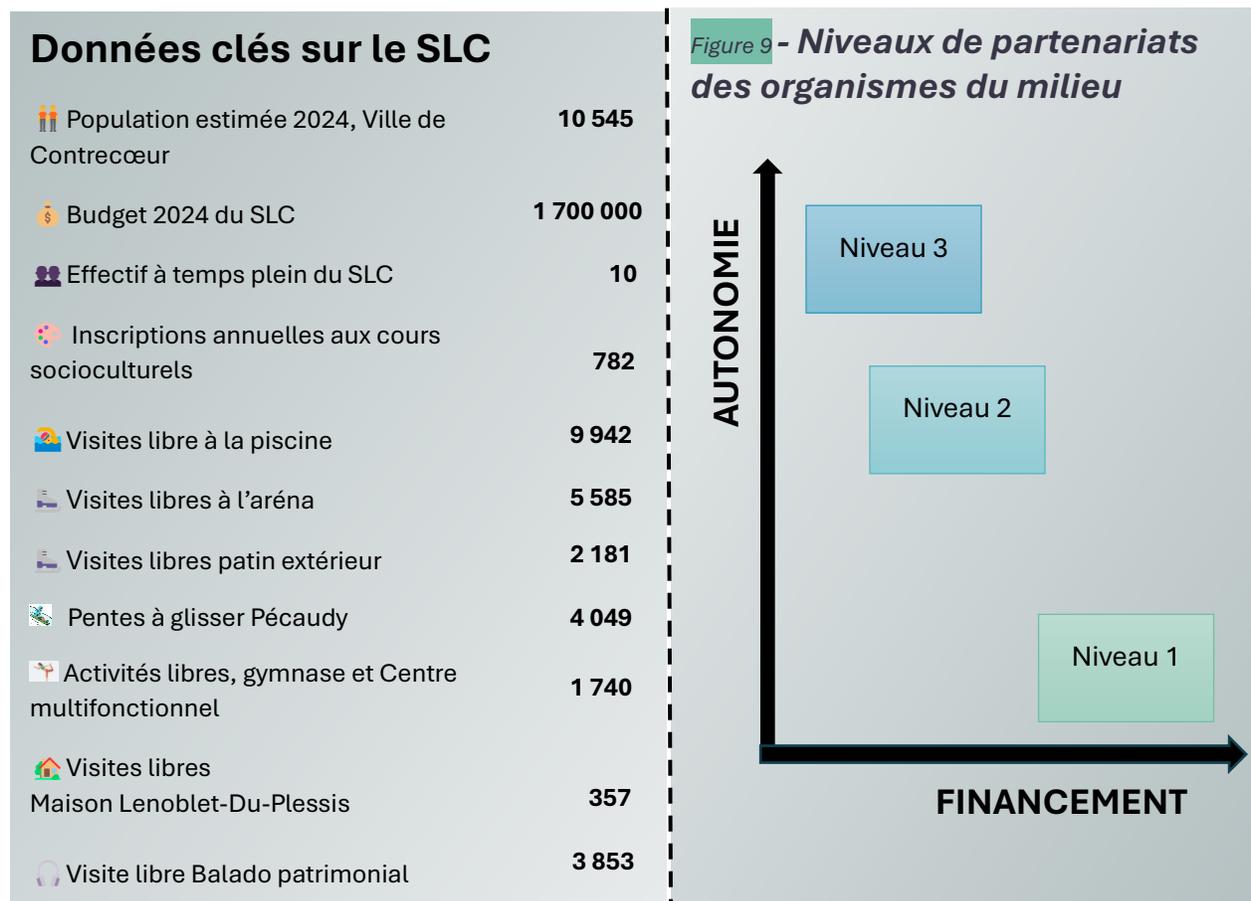
Figure 8 -Durée du processus d'implantation du TBG selon différents paramètres observés



#### 3.2 Examen et diagnostic

La phase *Examen et diagnostic* renvoie au degré de connaissance qu'ont les parties prenantes de la réalité interne et externe. Ce diagnostic permet de dégager des constats structurants, sur lesquels reposent les stratégies et les cibles de résultats, tout en tenant compte des facteurs contextuels, des situations socio-démographiques et économiques ainsi que des valeurs de l'organisation publique et des projets collectifs. Cette connaissance est fort utile pour mesurer la performance et progresser en cohérence avec les orientations de la planification stratégique.

### 3.2.1. Le profil du Service loisir et culture de la Ville de Contrecœur



Les principaux services municipaux, instances de concertation et organismes avec lesquels le SLC collabore sont les suivants :

- Mairie de Contrecœur
- Service des communications
- Travaux publics
- Service de l'urbanisme et de l'environnement
- Organismes partenaires de niveau 1
- Comité consultatif en loisir, culture et développement social

💡 La faible collaboration avec le service de Bibliothèque mérite d'être soulevée, d'autant plus que ce service est ailleurs couramment rattaché aux services du loisir et/ou de la culture ou un OSBL affilié.

Sur le plan du loisir et de la culture, Culture C et le Comité des cours socioculturels jouent un rôle central dans la programmation régulière et la diffusion artistique. Sur les plans social et économique, la mise en œuvre de certaines actions repose sur une collaboration entre plusieurs organismes publics du territoire. De manière à soutenir une prise en charge progressive de l'offre de services par le milieu, le SLC déploie cinq stratégies d'intervention, allant de la gestion directe à l'autonomisation. À cet égard, la *Politique de reconnaissance des organismes* encadre les modalités de collaboration ; toutefois, elle suscite certaines zones d'ambiguïté quant aux rôles et responsabilités assumés entre le SLC et ses partenaires, tel qu'illustré à la *figure 9*.

## Processus opérationnels du SLC

Le SLC est un service de proximité qui répond aux besoins quotidiens des citoyen-ne-s en leur offrant des occasions de participation active à une diversité d'activités favorisant la vie communautaire et le développement du plein potentiel de chacun-e. Pour soutenir cette mission, les processus internes suivants ont été mis en place :

1.  **Gestion des demandes de services**  
Assure la qualité du service aux citoyens et à leurs représentant·e-s (élu·e-s, comités citoyens, organismes communautaires).
2.  **Gestion de la *Politique des familles et des aînés***  
Maintient les services aux familles et aux aînés en mettant en œuvre un plan d'action.
3.  **Gestion de la *Politique culturelle***  
Maintient les services aux citoyen-ne-s en matière d'art, de culture et de patrimoine en mettant en œuvre les actions de l'Entente de développement culturel.
4.  **Participation citoyenne**  
Favorise l'atteinte de la mission du Service grâce à l'engagement des parties prenantes.
5.  **Gestion des espaces communs**  
Assure l'accès, l'entretien et la sécurité des lieux extérieurs et des installations.
6.  **Communication avec la population**  
Gère les communications, les requêtes et les plaintes relevant de sa juridiction.
7.  **Gestion des partenaires et des ententes de services**  
Administre les partenariats avec les fournisseurs afin de maintenir le volume et la qualité des services offerts.
8.  **Attractivité du territoire**  
Déploie des stratégies de dynamisation axées sur l'appartenance, la fierté et l'inclusion.

 Connaître le coût de chacun de ces processus opérationnels - tout comme ceux des stratégies d'intervention - afin de mieux guider les prises de décisions serait intéressant pour le SLC.

## Attentes du SLC en lien avec le TBG

Le projet de tableau de bord de gestion (TBG) est principalement orienté en fonction des attentes du directeur du Service loisir et culture (SLC) de la Ville de Contrecoeur. Il s'articule autour des notions d'accessibilité au loisir et à la culture, d'inclusivité de tous les types de publics ainsi que sur l'engagement des parties prenantes. L'attractivité du territoire représente aussi un enjeu stratégique à la fois pour le SLC et pour la Ville.

### 3.2.2. Les leviers et les entraves

Dans une perspective de gestion axée sur les résultats, identifier les leviers et les entraves permet de mieux cibler les facteurs qui influencent la performance organisationnelle.

Figure 10 - Diagnostic des leviers et des entraves

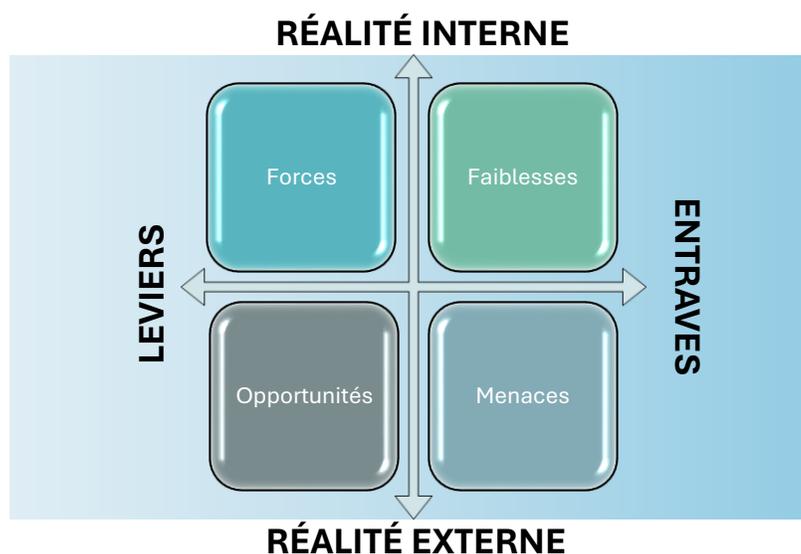


Tableau - Leviers

Catégorie	Éléments observés
Gouvernance et orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'audit externe</li> <li>Planification stratégique de la Ville et plusieurs changements en cours</li> <li>Existence de plusieurs politiques publiques et d'un cadre de référence pour le SLC</li> </ul>
Leadership et ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership mobilisateur et stabilité du directeur SLC</li> <li>Équipe relativement stable et engagée</li> </ul>
Données et processus décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutualisation possible des données recueillies (ex : plaintes)</li> <li>Comité consultatif en place pour émettre des recommandations au Conseil municipal</li> </ul>
Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration soutenue entre services municipaux</li> <li>Expertise partagée entre les directions des Services</li> </ul>
Relation avec la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation de proximité avec les usager·ère·s</li> <li>Milieu communautaire actif et soutenu</li> </ul>

## Tableau - Entraves

Catégorie	Éléments observés
Gouvernance et orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible niveau d'influence auprès du Conseil municipal</li> <li>• Gouvernance de l'implication citoyenne encore en définition</li> <li>• Cadre de gestion axée sur les résultats à renforcer</li> </ul>
Leadership et ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs tâches bureaucratiques imposées à intégrer dans le cycle de planification et d'évaluation</li> <li>• Enjeux climatiques à prendre en considération dans l'organisation du travail et la planification</li> </ul>
Données et processus décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de processus automatisés</li> <li>• Plusieurs processus internes à examiner ou à optimiser</li> </ul>
Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression liée aux exigences croissantes des publics des loisirs et de la culture</li> </ul>
Relation avec la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hétérogénéité des publics, complexifiant l'adaptation de l'offre et des communications</li> </ul>

### Fiche 2 | Vue d'ensemble des données collectées

### 3.2.3. *Les préoccupations du Service*

Dans un contexte municipal de plus en plus complexe, le SLC agit comme facilitateur et créateur de ponts entre la vision politique et les meilleures pratiques de gestion publique. Le TBG représente à cet égard un levier stratégique pour interroger la qualité et la pertinence de la prestation de services, de même que les processus internes, et pour favoriser l'optimisation des ressources. Il soutient une logique de progression continue, de reconnaissance, d'apprentissage et d'innovation.

**CONSIDÉRANT QUE** LES OBJECTIFS SUIVANTS, ISSUS DU PLAN STRATÉGIQUE **BÂTIR LE CONTRECOEUR DE DEMAIN**, CONCERNENT LE SLC :

1. Accroître la mobilisation et le sentiment d'appartenance de l'ensemble de la population ;
2. Soutenir l'effort, l'engagement et les actions des partenaires dans les différents domaines d'intervention de la vie communautaire ;
3. Améliorer l'efficacité des modes de gouvernance et de gestion.

**CONSIDÉRANT QUE** LES ENJEUX SUIVANTS CONCERNENT LE SLC :

- ✳ **Augmentation des charges fixes**, exerçant une pression accrue sur les services considérés comme non essentiels ;
- ✳ **Croissance soutenue de la population**, entraînant une hausse des besoins en services de proximité.
- ✳ **Évolution des rôles et responsabilités municipaux**, accompagnée de défis liés à l'adéquation des ressources disponibles, notamment en l'absence d'un rehaussement systématique du soutien des autres paliers de gouvernement.
- ✳ **Redistribution obligatoire des revenus du Service loisir et culture**, en raison de l'interdiction pour les municipalités de générer un déficit budgétaire.
- ✳ **Vulnérabilité accrue face aux imprévus climatiques**, affectant le maintien des services et la qualité de certaines activités et programmation saisonnières.

Dans ce contexte, plusieurs préoccupations opérationnelles du SLC prennent forme et orientent le développement du TBG :

**Fiche 3 | Tableau des préoccupations-indicateurs**

### 3.3. Stratégie commune

La phase *Stratégie commune* correspond à la coconstruction des orientations stratégiques avec les parties prenantes. Elle s'appuie sur les constats structurants issus de l'examen et du diagnostic et mobilise les acteurs autour d'une vision partagée du changement. Cette phase vise à définir les moyens d'atteindre les cibles de performance, à préciser les modalités de reddition de comptes des gestionnaires tout au long de la mise en œuvre, ainsi qu'à planifier la mobilisation des parties prenantes.

Toutefois, attention de ne pas tomber dans le piège de vouloir tout décider collectivement : une stratégie commune ne signifie pas l'absence de porteur, mais plutôt une concertation bien orientée.

Dans le TBG, la stratégie commune devrait ainsi menée au développement d'un outil pilote.

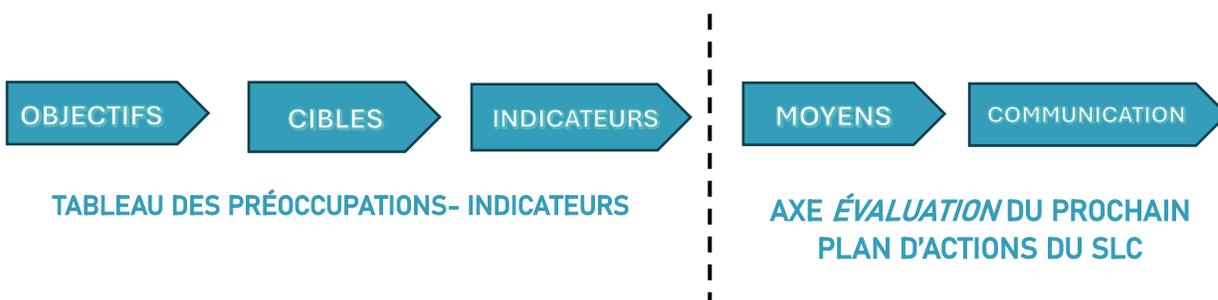
3.3.1 *La vision du changement* du Service loisir et culture (SLC), adoptée le 6 mai 2025 par le Conseil municipal de la Ville de Contrecoeur, est de :

**Développer une communauté vibrante et inclusive où chaque citoyen a la possibilité de s'épanouir à travers une offre de services accessibles et de qualité, en collaboration avec des partenaires engagés.**

La vision du changement est la principale orientation stratégique qui guidera l'établissement de toutes les autres cibles de résultats. Comme le montre le tableau des préoccupations-indicateurs, chaque préoccupation se décline en objectif, puis en une cible de résultat chiffrée qui fixe un seuil à atteindre, vérifiée à l'aide d'indicateurs mesurables.

Les stratégies liées à l'implantation du tableau de bord de gestion de la performance (TBG) et à l'atteinte des résultats devraient être intégrées au tableau des préoccupations-indicateurs ainsi qu'au plan d'action du SLC.

Figure 11 - De l'orientation stratégique au pilotage de l'organisation



### 3.3.2. Les indicateurs de gestion de la performance proposés au SLC sont :

1. Taux de satisfaction du processus de consultation et volume de réponses confirmant que les membres du comité consultatif en loisir, culture et développement social (CLCDS) comprennent leur rôle.
2. Taux de participation de la conseillère municipale aux rencontres du CLCDS.
3. Volume de recommandations formulées par le CLCDS à l'intention du comité des cours socioculturels.
4. Nombre total de bénéficiaires du programme Accès-Loisirs, par année.
5. Taux de réalisation du projet d'implantation de TBG du SLC.
6. Volume total de recommandations du CLCDS transmises au Conseil municipal.
7. Ratio inscription / habitant et taux de croissance des inscriptions aux cours socioculturels.
8. Taux de satisfaction des usagers-ères concernant le traitement des plaintes.

Chaque indicateur est lié à une fiche, précisant son design : sa description, sa source de donnée, sa représentation graphique, la cible visée ainsi qu'une brève interprétation des résultats observés.

**Figure 12** - Exemple d'une fiche d'indicateur, Institut de la statistique du Québec

Exemple de fiche

NOM DE L'INDICATEUR		
<p><b>Description</b> Explication de l'indicateur et la façon dont il est mesuré. On y trouve aussi des définitions sur les concepts importants.</p>	<p><b>Tableau ou figure</b> Données les plus récentes</p>	<p><b>Objectif ou cible</b> Lien avec des objectifs ou des cibles connus</p>
<p><b>Précision</b> Précisions à l'égard de la compréhension de l'indicateur (questions techniques)</p>		
<p><b>Source de données</b> Provenance de l'indicateur (nom de l'enquête)</p>	<p><b>Analyse</b> Analyse sommaire des données</p>	
<p><b>Indicateurs connexes (voir annexe 1)</b> Indicateurs semblables prescrits par les organismes internationaux. Par similitude, on entend des indicateurs qui se ressemblent, mais qui ne sont pas nécessairement comparables aux indicateurs proposés dans le présent cadre conceptuel, soit pour des raisons méthodologiques ou de disponibilité.</p>		<p><b>Variante</b> Variante sur la présentation de l'indicateur, par exemple en utilisant un autre dénominateur ou en variant les données.</p>

\*conceptuel du tableau de bord des indicateurs d'accès à Internet et de son utilisation dans les ménages et les entreprises Institut de la statistique du Québec

Afin de contrôler l'écart avec les cibles de résultat, il est recommandé de suivre les indicateurs :

## Fiche 4 | Cadre de suivi des indicateurs

### **3.4. Ajustement participatif**

La phase *Ajustement participatif* correspond à la capacité de l'organisation à adapter ses actions et ses mécanismes de suivi en fonction de l'évolution du contexte et des rétroactions issues de l'utilisation de l'outil pilote. Bien que l'implantation graduelle du TBG puisse débuter parallèlement à la formalisation de la stratégie commune, c'est à cette étape que les tests prennent tout leur sens, en vue d'intégrer pleinement l'outil au cycle de gestion annuel.

Même soigneusement conçu, le TBG pilote nécessitera des ajustements, tant sur les résultats que sur les indicateurs. Il demeure néanmoins essentiel d'identifier certains indicateurs – comme suggéré précédemment – à déployer rapidement et à suivre dès la première année, afin de démontrer concrètement la valeur ajoutée de la démarche.

Dans ce contexte, un plan de gestion du changement, à la fois organisationnel et technologique, s'impose pour accompagner ce processus évolutif.

#### **3.4.1 Les options possibles du système de gestion et d'information**

La mise en œuvre du TBG implique la mise en place d'un support informatique efficace. Selon Voyer, l'implantation progressive des modules représente un facteur clé de succès. Une fiche d'utilisation peut également soutenir les utilisateurs en rappelant les objectifs visés et en vérifiant la cohérence entre les différents niveaux de lecture du TBG.

Comme pour toute plateforme technologique, il est nécessaire de tenir compte de l'évolution des pratiques, des besoins et des outils numériques. L'identification et l'implication d'un-e expert-e en informatique à l'interne de l'organisation sont essentielles pour assurer la cohérence et la pérennité du système.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des avantages et des limites des trois principales options envisagées pour le système de gestion et d'information, afin d'orienter le choix vers la solution la plus adaptée aux besoins du SLC.

**Tableau – Options du système de gestion et d'information**

Options	Avantages	Limites
Excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Faible coût</li> <li>• Facilité d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de travail associée</li> <li>• Risque d'erreur manuelle</li> <li>• Difficulté de gestion pour un grand volume de données</li> </ul>
PG Solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure en place</li> <li>• Conçu pour les loisirs et l'évaluation en contexte municipal</li> <li>• Optimisation des coûts liés à l'automatisation des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût élevé</li> <li>• Dépendance à la Mairie et au fournisseur</li> <li>• Impossibilité d'adaptation fréquente</li> </ul>
Parc-o-mètre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapté aux loisirs et à la culture et soutenu par le ministère</li> <li>• Support technique direct pour le SLC</li> <li>• Opportunité d'élaborer un outil pilote innovant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuration inexistante</li> <li>• Coût élevé</li> <li>• Prise de contact difficile</li> </ul>

### 3.4.2. *Les outils de mobilisation*

La mobilisation autour de la performance et des résultats demande des outils adaptés, car toutes les parties prenantes ne s'intéressent pas aux mêmes considérations. Les méthodes d'évaluation doivent être communiquées dans un langage clair et démontrer concrètement leur utilité — en particulier auprès des personnes moins familières avec la gestion axée sur les résultats (GPR). Cette capacité d'adaptation dans la communication soutient l'apprentissage organisationnel, l'alignement sur les résultats visés et la légitimité des processus de gestion.

Divers outils d'animation peuvent être mobilisés en atelier pour favoriser la consultation, la concertation et la coconstruction des stratégies les plus pertinentes. À ce titre, la figure 13 présente un outil simple et efficace permettant de guider les choix futurs tout en respectant les différentes perspectives.

Figure 13- Schéma adapté de Mind Tools Mendelow (1981) et l'Institut Tamarak



### 3.5. Ancrage organisationnel

Au terme de la phase *Ancrage organisationnel*, un TBG fonctionnel est utilisé par le SLC. Son développement s'échelonne sur plusieurs années et est tributaire de la mise en place de mécanismes internes durables.

Concrètement, cette phase soutient l'adoption d'outils de gestion, de processus et de comportements qui accompagnent la culture de la performance. Elle se traduit aussi par des suivis réguliers, une appropriation par les équipes, et l'intégration des résultats aux décisions courantes. Elle suppose une validation auprès des gestionnaires-utilisateurs, la diffusion des apprentissages dans des espaces opportuns, ainsi qu'un plan de gestion du risque et du changement. Une révision du plan d'action et des indicateurs périodiquement garantit la pertinence du dispositif.

#### 3.5.1 *Les conditions de succès*

Selon Mazouz, plusieurs conditions favorisent la durabilité d'une telle démarche. Parmi celles-ci, nous avons retenu celles qui s'appliquent le mieux au contexte actuel

- une volonté politique affirmée ;
- l'engagement de la haute direction ;
- la mobilisation autour de cibles partagées ;
- une évaluation continue de la maturité organisationnelle.

Un questionnaire a donc été élaboré pour suivre ces conditions et ajuster la démarche en continu.

**Fiche 5 | Questionnaire *L'organisation est-elle prête ?***

### 3.5.2. *L'engagement des parties prenantes*

Dans le cadre du prochain cycle de planification de l'évaluation ou au moment des phases *Stratégie commune* et *Ajustement participatif*, il est essentiel de porter une attention particulière à l'engagement des parties prenantes. Voici :

#### Quelques exemples de questions gagnantes à poser

- **Comment pouvons-nous concrètement atteindre la mission du Service ?**
- **Comment saurons-nous que nous sommes performant-es ?**
- **Dans quelles situations notre travail prend-il le plus de sens pour nous, individuellement et collectivement ?**
- **Quelles pratiques avons-nous modifiées ou bonifiées dans notre Service pour donner vie à la vision du changement ?**

Leur participation à ces ateliers de coconstruction est fondamentale pour ancrer durablement la démarche de gestion de la performance et répartir la charge de travail qui y est associée. En plus de bonifier la réflexion stratégique, les parties prenantes jouent un rôle d'agentes multiplicatrices. Elles assurent la légitimité du processus, réduisent les risques qui y sont liés et orientent le choix des moyens permettant d'atteindre les cibles de performance.

#### ➤ La suite des choses ? Créer un comité de coordination

Il pourrait être pertinent de former un comité réunissant des membres souhaitant dialoguer autour de l'identification des meilleures pratiques de gestion à adopter et d'agir pour l'amélioration continue. Ce comité temporaire aurait pour mission d'ajuster les normes de fonctionnement, d'expliquer les politiques et de former leurs pairs aux nouvelles méthodes et procédures.

## 4 CONCLUSION

À la lumière des travaux d'implantation du tableau de bord de gestion (TBG) amorcés au cours des derniers mois, nous sommes convaincus que le Service loisir et culture (SLC) de la Ville de Contrecoeur dispose désormais d'une vision plus claire pour amorcer une transition confiante vers la gestion par résultats (GPR).

Le *Guide d'implantation d'un tableau de gestion (TBG) de la performance* lui offre l'opportunité d'aller encore plus loin, en intégrant cette approche de manière structurée aux étapes de planification, de mise en œuvre et de reddition de comptes. Il éclaire le chemin à parcourir pour ancrer une stratégie d'évaluation commune, indispensable à l'amélioration continue des pratiques de gestion.

Piloter un tel changement, c'est également exercer un leadership inclusif, fondé sur l'écoute des usager·ère·s, l'équité et l'alignement stratégique des ressources, ainsi que sur la communication authentique concernant les dysfonctionnements organisationnels fournis par le système.

Cependant, cette démarche va bien au-delà de la mise en place d'un système informatisé : elle met en valeur les services de loisir et de culture municipaux et positionne le TBG comme un outil stratégique du développement des communautés. En s'appuyant sur l'intelligence collective et sur la rigueur qu'exige la mesure de la performance, le SLC s'éloigne d'une logique strictement performative.

En déployant ces stratégies, le SLC sera non seulement en mesure de suivre les actions du cycle de gestion, de documenter ses progrès et de faire valoir ses forces, mais pourra aussi adopter plus aisément une posture orientée vers les solutions, la concertation et l'innovation. Ce faisant, il renforce sa légitimité et son rôle dans la mise en œuvre de stratégies en matière d'attractivité territoriale et de développement durable de la communauté contrecœuroise.

**« CE QUE L'ON NE MESURE PAS, NE S'AMÉLIORE PAS »**

*W. Edwards Deming*

## 5 BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE LOISIR MUNICIPAL (2011), *Loisir, communauté locale et qualité de vie. Fondements d'une politique du loisir au Québec*, [Publication officielle]

CONSEIL QUÉBÉCOIS DU LOISIR (2007), *Guide pour l'analyse de l'accessibilité au loisir*. [Document de référence]

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Loi sur l'administration publique, RLRQ c A-6.01.

Loi sur les compétences municipales, RLRQ c C-47.1.

LOISIR ET SPORT MONTÉRÉGIE (s. d.), [En ligne ], <https://www.loisir.qc.ca/>

MAZOUZ, B. (2017) *Gestion par résultats. Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'université du Québec.

PG SOLUTIONS (s. d.). [En ligne ],. <https://pgsolutions.com/>

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (2007), *Le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec. Première partie : Conceptualisation et élaboration concertée des indicateurs*, Québec

VILLE DE CONTRECOEUR (2023). *Plan stratégique 2024-2028. Bâtir le Contrecœur de demain*, [Publication officielle]

VOYER, P. (1999) *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2<sup>e</sup> édition. Presses de l'université du Québec.

## 6 TROUSSE À OUTILS

### FICHE 1 | unités opérationnelles

Cette fiche présente quelques critères de sélection, à titre d'exemple, pour diviser stratégiquement les actions menées par le Service loisir et culture.

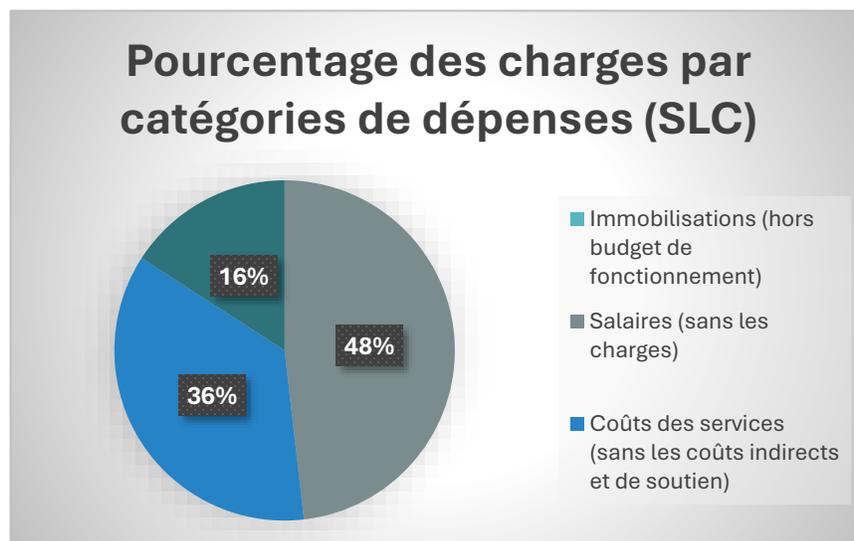
Unités opérationnelles	Critères proposés
<b>Activités spéciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de 3 ans et moins d'opération</li> <li>• Gestion par un organisme partenaire de niveaux 2 et 3</li> <li>• Toutes les actions de développement territorial</li> </ul>
<b>Programmation régulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet ou activité de 3 ans et plus d'opération</li> <li>• Gestion de programmes avec projets</li> <li>• Gestion par un organisme partenaire de niveau 1</li> </ul>
<b>Pratique libre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités sans encadrement</li> <li>• Accès aux installations</li> <li>• Entretien et immobilisations</li> </ul>
<b>Soutien aux organismes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions aux citoyen·ne·s</li> <li>• Gestion de programmes sans projet</li> <li>• Subventions de fonctionnement aux organismes</li> </ul>

*« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles »*

## FICHE 2 | Vue d'ensemble

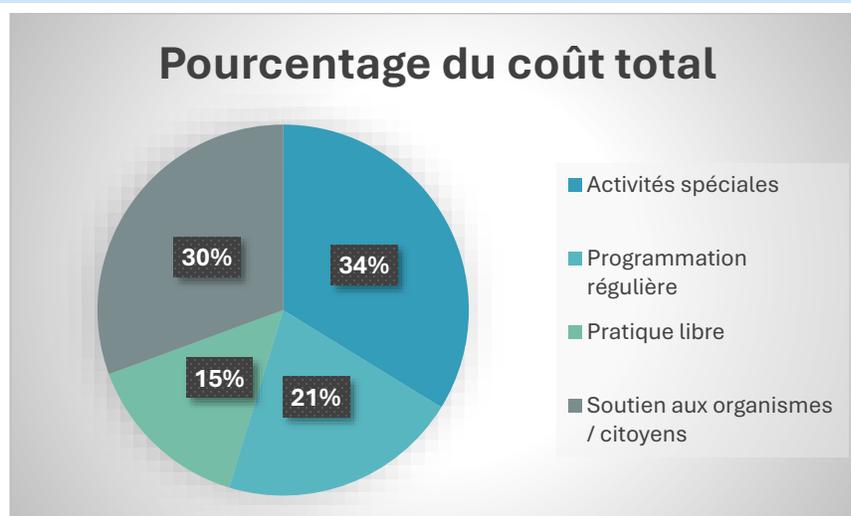
Cette fiche présente une vue d'ensemble de données (2024) collectées.

Figure 1



\*\*\* Les immobilisations, en matière de loisir et de culture, sont comptabilisées au coût approximatif de 480 000 \$

Figure 2



\*\*\* Cet exercice devra être effectué de nouveau par le SLC au regard de la mise à jour des critères de sélection des unités opérationnelles.

Figure 3

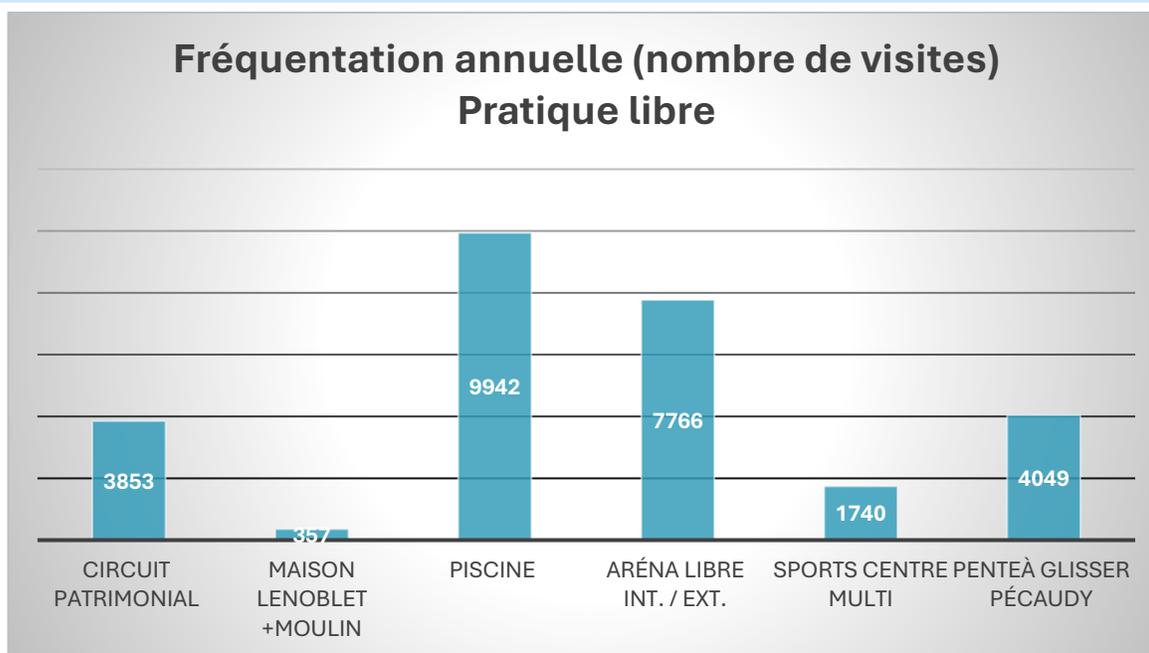
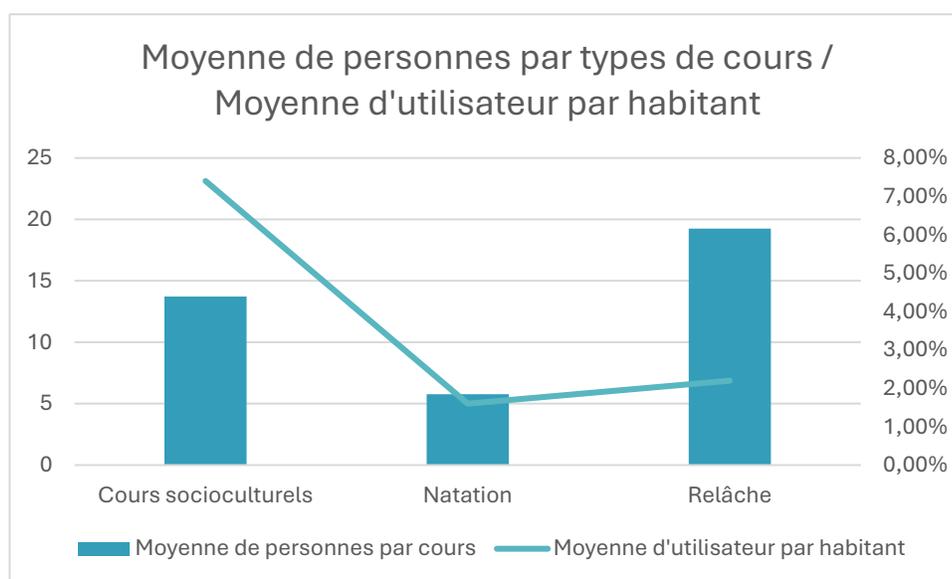


Figure 4



\*\*\* Le camp de la relâche génère 10 fois plus d'inscriptions de façon hebdomadaire par habitant que les cours socioculturels.

Figure 5

## Classement de ses bons coups du comité, selon le CCLDS

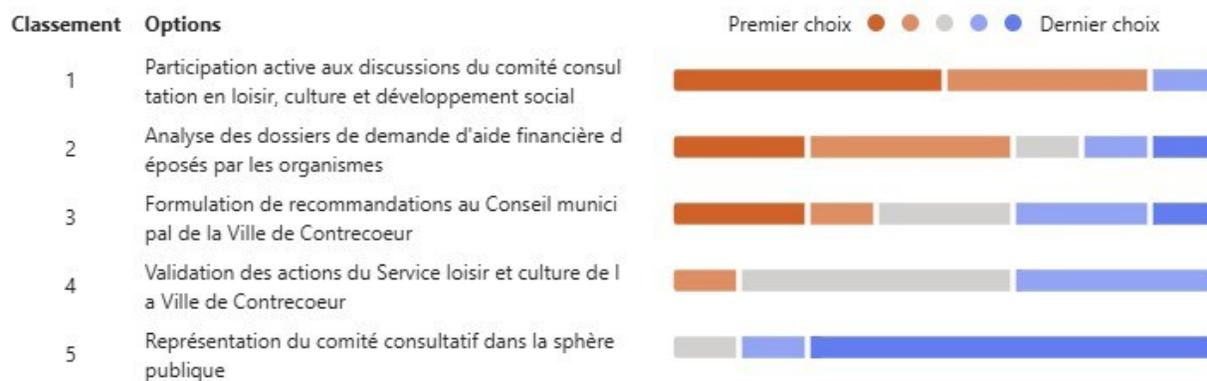
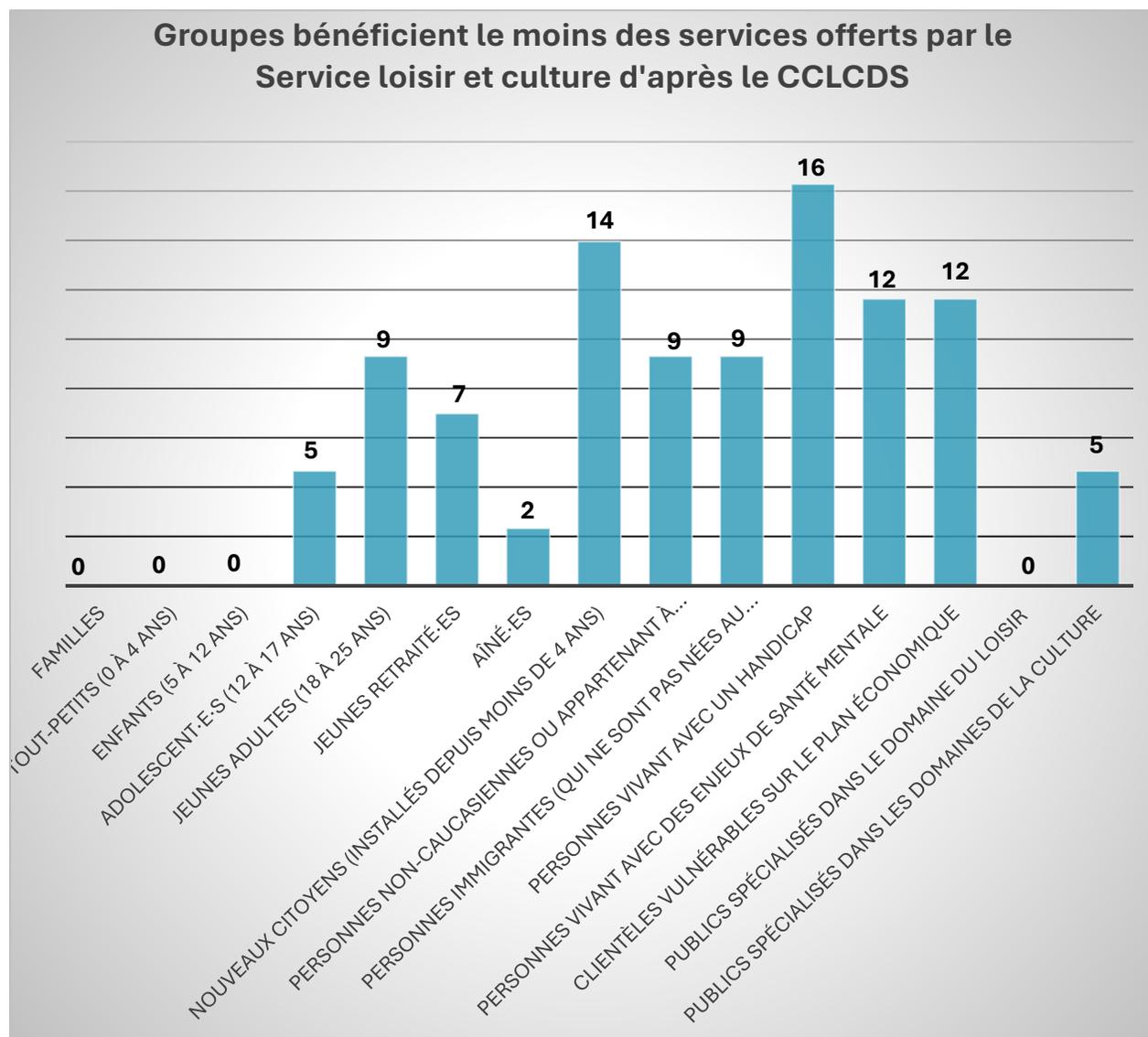


Figure 6

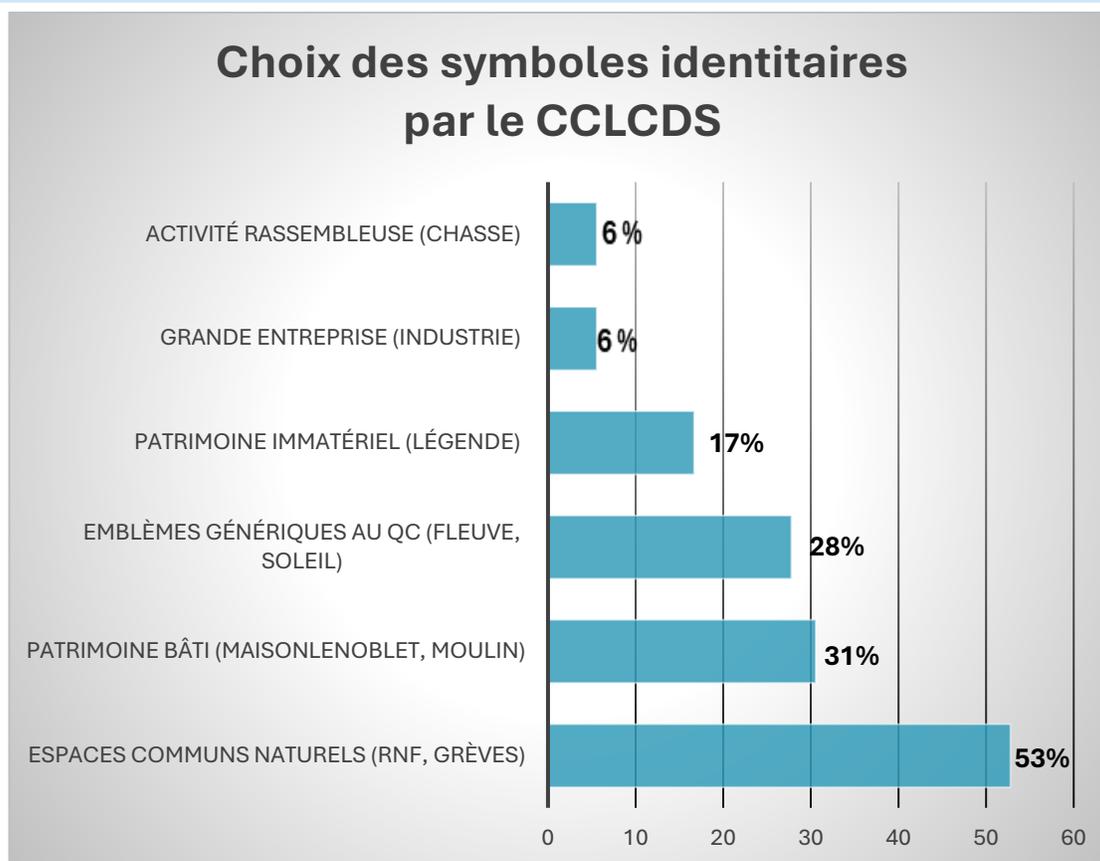


Figure 7



\*\*\* En pourcentage (%)

Figure 8



## FICHE 3 | TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS

Cette fiche présente le tableau des préoccupations (P) et des indicateurs (I), tiré d'un exemple de l'ouvrage Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (Voyer, 1999)

<b>Planification stratégique</b>	<b>Préoccupation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Capacité d'intégration pour le SLC - 1 étant le plus facile</b>
Participer activement à la réalisation de Bâtir le Contrecœur de demain de la Ville de Contrecœur	<b>P1</b> - Améliorer l'efficacité des modes de gouvernance et de gestion	<b>I1</b> - Taux de réalisation du projet d'implantation de TBG au SCL	Difficile à implanter : 5/9
<b>Mission du SLC</b>	<b>Préoccupation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Capacité d'intégration pour le SLC - 1 étant le plus facile</b>
Favoriser le développement d'une communauté vibrante et inclusive en facilitant l'accès à l'offre de services	<b>P2</b> - Développer les publics des loisirs et de la culture (stratégie sur X nombre d'années)	<b>I2</b> - Volume total (nb et %) de bénéficiaires du programme Accès-Loisir (année 1)	Facile à implanter : 4/9
<b>Objectifs globaux de résultats d'impact</b>	<b>Préoccupation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Capacité d'intégration pour le SLC - 1 étant le plus facile</b>
Agir à titre de leader et de catalyseur de l'information et mobilise les partenaires, les comités consultatifs et les citoyen-nes	<b>P3</b> - Améliorer la cohérence entre les attentes du Conseil municipal et du Service loisir et culture grâce au comité consultatif	<b>I3</b> - Volume total (nb et %) de participation du conseiller municipal aux rencontres du comité consultatif	Facile à implanter : 2/9
		<b>I4</b> – Suivi des réponses du comité consultatif avec un sondage périodique	Facile à implanter : 1/9
		<b>I5</b> - Volume total (nb et %) de recommandations de la part du comité consultatif vers le Conseil municipal	Difficile à implanter : 6/9

<b>Objectifs globaux de résultats de production</b>	<b>Préoccupation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Capacité d'intégration pour le SLC - 1 étant le plus facile</b>
Contribuer à la préservation des symboles identitaires des Contrecoeuroi-se-s	<b>P4</b> - Documenter les actions mises en œuvre pour préserver les lieux communs	<b>I6</b> - % d'écart des dépenses pour rénovation et entretien associées aux emblèmes identitaires avec d'autres municipalités de tailles similaires	Difficile à implanter : 9/9
<b>Détails de gestion du SLC</b>	<b>Préoccupation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Capacité d'intégration pour le SLC - 1 étant le plus facile</b>
Gérer la programmation	<b>P5</b> - Améliorer le processus de prise de décisions	<b>I7</b> - Volume de consultations du comité des cours socio-culturels vers le comité consultatif	Facile à implanter : 3/9
	<b>P6</b> - Améliorer la qualité de l'offre de services des cours socio-culturels	<b>I8</b> - Ratio inscription / habitant et le pourcentage d'augmentation	Difficile à implanter : 7/9
Traiter les plaintes des usager-ere-s	<b>P7</b> - Améliorer le traitement des plaintes	<b>I9</b> -Taux de satisfaction du traitement des plaintes des clients	Difficile à implanter : 8/9

**« Les pas ne conduisent pas seulement vers le but ; chaque pas est un but. »**

*Alain (Émile Auguste Chartier)*

## FICHE 4 | CADRE DE SUIVI

Cette fiche présente un exemple de tableau de suivi décisionnel une fois que l'écart et l'atteinte des résultats sont constatés.

\*Tiré de l'ouvrage Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (Voyer, 1999)

Indicateurs	Valeur	Cibles	Écarts	Causes	Actions correctrices	
	Résultat	Objectifs	Constats	Facteurs	Nature de l'action	Résultats à ce jour
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
...						

**« Si l'homme ne façonne pas ses outils, les outils le façonneront. »**

Arthur Miller

## FICHE 5 | QUESTIONNAIRE

Cette fiche présente quelques questions pouvant amener le *leader* de la démarche et/ou du comité de coordination à déterminer si l'organisation est prête à implanter un TBG de la performance.

\*Tiré de l'ouvrage Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (Voyer, 1999)

### L'organisation est-elle prête ?

#### Questions

#### Réponses

**1- Existe-t-il chez les gestionnaires une culture de la mesure axée sur les résultats ? Quelle est l'attitude générale face à la mesure et au suivi, au contrôle et à l'évaluation ? Accepte-t-on l'imputabilité et la responsabilisation correspondante ? A-t-on peur d'être jugés et comparés ?**

On ne peut réussir l'implantation d'un système de mesure chez des personnes qui refusent la mesure. La perception du contrôle dépend de ce que l'on fait de l'information et de la confiance que l'on a en ceux qui l'utilisent. Un tel système nécessite l'acceptation par les gestionnaires de mesurer et d'être mesurés aussi. Accepter de recevoir mais aussi de transmettre les moins bonnes nouvelles. La peur d'être contrôlé peut engendrer de fortes résistances à participer à la réalisation et à l'utilisation des indicateurs ou du tableau de bord, et même, dans certains cas, susciter un boycott systématique.

**2- Les gestionnaires ont-ils l'ouverture d'esprit, l'expérience, les capacités d'absorption et acceptent-ils de modifier, si nécessaire, leurs habitudes de gestion ? Ont-ils déjà suivi une démarche rigoureuse de changement ?**

Évidemment, en invitant ainsi les gestionnaires qui sont intéressés à dépasser le simple statut de client de systèmes d'information, nous leur donnons une responsabilité importante aussi bien au niveau de la réalisation que de l'utilisation rentable de tels systèmes.

**3- Les utilisateurs ciblés ont-ils une réelle ouverture à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ?**

Des craintes paralysantes, souvent non avouées, peuvent amener les utilisateurs à exprimer des réticences de tout ordre, risquant ainsi de faire dévier la réflexion sur un système de tableau de bord. Prévoir, dès le départ, la démystification, la formation et le soutien permanent permet en général d'atténuer ce phénomène.

<b>4- Dans quelle mesure sent-on de la réceptivité, de l'intérêt pour des outils comme le tableau de bord ?</b>	Pour que le projet soit mobilisateur, suscite de l'enthousiasme et l'adhésion, les gestionnaires doivent être convaincus que la mesure peut vraiment servir à l'amélioration. L'efficacité et la pérennité des tableaux de bord ne peuvent être assurées que si les utilisateurs, tant les individus pris isolément que les groupes, s'en sentent responsables et se les approprient. Cela crée l'autonomie nécessaire pour que le système continue à être utilisé quand l'équipe du projet de réalisation disparaîtra, une fois le projet terminé, et cela stimule l'adhésion de nouveaux utilisateurs.
<b>5- Quel est le degré de centralisation ou d'autonomie sectorielle ? Quelle est la possibilité d'atteindre des consensus ?</b>	Le projet peut être rendu difficile par la complexité du réseau de communication de l'information. De plus, les groupes peuvent vouloir conserver des pratiques sectorielles « autonomistes » ou refuser de partager ou d'être distingués dans des indicateurs « locaux » spécifiques et comparés entre eux ou à des indicateurs « centraux » corporatifs.
<b>6- Les systèmes de gestion d'information, sont-ils rigoureux et articulés, axés sur des objectifs connus et réalistes et permettent-ils le suivi et le contrôle de leur atteinte ? Possèdent-ils des balises, des référentiels permettant la mise en perspective, la comparaison ?  La circulation et le « timing » de l'information, sa périodicité, son degré de consolidation correspondent-ils à cette structure d'objectifs ?</b>	L'existence de mécanismes formels de mesure est nécessaire pour assurer l'arrimage du tableau de bord à la gestion, lui donner sa raison d'être. Des pratiques rigoureuses de gestion appliquées de façon régulière assurent la continuité de l'utilisation du système de tableau de bord.  On ne peut pas considérer des pratiques artisanales de gestion comme une base solide pour y bâtir un système d'information pour le gestionnaire. Souvent, lorsqu'on explore la gestion quotidienne, on se retrouve devant un gouffre : les gens ne fonctionnent avec rien.
<b>7- Y a-t-il des groupes d'employés pour lesquels le traitement automatisé des indicateurs va modifier ou réduire le travail (par exemple, les agents de recherche qui produisent des statistiques) ?</b>	Ces employés vont s'opposer parce qu'ils sont directement menacés : ils peuvent dénigrer le système, remettre en question la validité des indicateurs, compliquer l'accès aux données, refuser de collaborer à l'identification des indicateurs ou, au contraire, se trouver un rôle dans le système comme soutien à l'interprétation des indicateurs.

L'ultime question : « *Sait-on dans quoi on s'embarque ?* »