

# AGORA FORUM

La revue du loisir municipal au Québec

PRINTEMPS-ÉTÉ 2022

VOLUME 45-1

**6** Une stratégie structurante pour affronter la pénurie

**22** Innover pour recruter

**57** Formation : les trois premiers diplômés du DESS de l'UQTR





## Démarquez-vous avec le mobilier urbain **BISTRO!**

Ce mobilier qui allie style et élégance s'harmonisera à merveille avec tous vos aménagements extérieurs. Faites votre choix parmi une sélection de tables et de bancs parfaits pour se reposer au soleil ou pour une pause-déjeuner.

Un mobilier urbain sobre et intemporel pour un aménagement écologique et durable.



Fontaine à boire

Pour bonifier  
votre aire  
de repos



1 800 838-8591 • [www.tessier-rp.com](http://www.tessier-rp.com)

825, rue Théophile-Saint-Laurent, C.P.57, Nicolet (Québec) J3T 1A1

# SOMMAIRE

## 4 Mot de la présidente

### Grand dossier : Main-d'œuvre recherchée

- 6 Une stratégie structurante pour affronter la pénurie de main-d'œuvre
- 12 Viser l'humain, rétention garantie — Entrevue avec Isabelle Champagne
- 19 Se sortir la tête de l'eau
- 22 Innover pour recruter
- 29 Camps de jour : l'approche de Mascouche
- 33 Recruter différemment — Le programme Expérience Emploi Jeunesse

### Réalisations exemplaires

- 36 Laval — Recrutement de personnel saisonnier pour l'été
- 39 Saint-Bruno-de-Montarville — Campagne de communication pour le recrutement estival
- 41 Blainville — Stratégie de recrutement de surveillants de chalet en hiver

## 42 Recherche en loisir public

Pénurie de main-d'œuvre : Indicateurs démographiques et économiques

## 49 L'AQLM à l'œuvre

- 57 En rappel

## AGORA FORUM

Publié par l'Association québécoise du loisir municipal deux fois l'an et distribué aux membres de l'AQLM et à ses partenaires du monde du loisir au Québec.

Le contenu des articles publiés demeure la responsabilité de leurs auteurs.

Comité éditorial : Edith Proulx (responsable), Manon Lanneville, Linda Gagnon, Noémie Gauthier, Jean-Marc Lacroix, André Thibault, Geneviève Barrière, Valérie Benoit

**Rédacteur en chef :** Yvan Lépine  
**Directeur artistique :** Joël Lemay  
**Infographiste :** René Déry  
**Correcteur :** Denis Poulet  
**Imprimeur :** Graphica Impression Inc.

**Publicité**  
**Luc Toupin**  
514 252-5244, poste 3  
luc.toupin@loisirpublic.qc.ca

**Dépôt légal**  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN 1496-6409

### ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL

4545, av. Pierre-De Coubertin  
Montréal QC H1V 0B2

T : 514 252-5244  
F : 514 252-5220

infoaqm@loisirmunicipal.qc.ca  
www.loisirmunicipal.qc.ca

Imprimé sur du papier Rolland Enviro.  
Ce papier contient 100 % de fibres  
postconsommation et est fabriqué à  
partir d'énergie biogaz.



# MOT DE LA PRÉSIDENTE

**AQLM**  
Association québécoise du loisir municipal



MANON LANNEVILLE  
Présidente



M. LANNEVILLE, PRÉSIDENTE  
TWITTER : @PRESIDENTAQLM

**Au moment d'écrire ces lignes, la sixième vague a commencé à déferler sur le Québec. Mais le positif, je ne parle pas ici de test COVID, c'est que nous ne sommes quand même pas loin d'un retour à la normale pour le sport, le loisir, la culture et tout le communautaire, quitte à ce que le virus soit encore présent et que nous demeurions prudents.**

## L'ENJEU DES CAMPS DE JOUR

Plusieurs enjeux sont sur la table présentement avec la reprise des activités. La question des camps de jour, dont on a beaucoup parlé depuis les débuts de la pandémie, est l'un de ces enjeux. Le 31 mars, le Conseil québécois du loisir (CQL) tenait un Forum virtuel sur les camps de jour, dont l'idée maîtresse était la présentation d'une déclaration sur l'avenir des camps de jour au Québec. Faisant preuve d'une vision ambitieuse, le CQL a proposé de créer une table interministérielle.

Du côté de l'AQLM, nous maintenons que les camps de jour demeurent un service important dans l'offre globale du loisir et que ce service est attendu du citoyen. Nous reconnaissons l'importance de l'accessibilité et de l'abordabilité, croyons que l'offre de nos partenaires associatifs est tout à fait pertinente, et considérons la qualité et la responsabilité comme des facteurs de réussite majeurs. Nous acquiesçons au besoin d'avoir un porteur de dossier au gouvernement avec qui discuter des camps de jour.

L'Union des municipalités du Québec (UMQ) a de son côté réagi sur les programmes d'accompagnement et la publication d'un avis de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse intitulé *Avis concernant les enjeux relatifs à l'accommodement des enfants en situation de handicap dans les camps de jour municipaux du Québec*<sup>1</sup>. Elle avait consulté auparavant

tous les responsables municipaux ainsi que les différentes associations concernées par cet enjeu, comme Espace Muni, l'AQLM et l'Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées. Tous sont d'avis que les programmes de subventions actuels sont nettement insuffisants pour répondre à l'ensemble des besoins constatés sur le terrain.

Le conseil d'administration de l'UMQ a ainsi résolu, le 18 février, de demander aux instances gouvernementales, notamment la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation Andrée Laforest, le ministre de la Famille Mathieu Lacombe, le ministre délégué à la Santé et aux Services sociaux Lionel Carmant et la ministre déléguée à l'éducation Isabelle Charest, de :

- Bonifier les montants maximums que les municipalités peuvent demander dans le cadre du Programme de soutien à des projets de garde du ministère de la Famille pendant la relâche scolaire et la période estivale;
- Pouvoir faire des demandes d'aide financière annuelles et non plus qu'une seule et unique fois;
- Bonifier le Programme d'assistance financière au loisir des personnes handicapées du ministère de l'Éducation (volet sports et loisirs) en créant un volet spécifique permettant de soutenir financièrement les programmes d'accompagnement mis en place par les municipalités dans les camps de jour, ce qui permettra d'amé-

<sup>1</sup> On peut télécharger cet avis à <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/publications/avis-camps-de-jour>.

liorer la formation et la rémunération du personnel accompagnateur, l'accessibilité aux installations physiques ainsi que l'adaptation des activités qui sont nécessaires à la participation pleine et entière de ces enfants;

- Mettre en place un continuum de services avec le réseau de la santé et des services sociaux afin de pouvoir offrir de manière sécuritaire et dans le respect de leur dignité les soins de santé et d'hygiène dont ont besoin les enfants en situation de handicap ou ayant des besoins particuliers quand ils participent à un camp de jour municipal durant l'été.

## L'ENJEU DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre en loisir est un autre enjeu majeur, comme en témoigne le grand dossier de ce numéro. Et c'est précisément le thème d'un événement important, soit la Journée tactique sur le loisir en milieu urbain. Il s'agit d'une journée d'échanges que nous organisons annuellement depuis 2018 en partenariat avec le ministère de l'Éducation et la Table des grandes villes du Québec pour discuter de grands enjeux du loisir en milieu urbain.

Cette année, cette Journée a lieu le 3 juin à Bécancour (elle aura donc peut-être eu lieu au moment où vous lisez ce texte). Le thème exact se formule ainsi : Enjeux de la main-d'œuvre dans le milieu du loisir municipal. Les objectifs sont d'identifier les

enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du loisir municipal, de partager des solutions et d'identifier les impacts sur l'offre de loisir à moyen et long terme. Un panel de discussion est prévu avec notamment des représentants de l'UMQ, de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec, de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et de la Société de sauvetage du Québec.

Évidemment, cet enjeu préoccupe beaucoup l'UMQ. Son plan stratégique 2022-2024 prévoit d'ailleurs, au chapitre de la vitalité culturelle et récréative, d'appuyer les municipalités aux prises avec l'enjeu de main-d'œuvre dans les services de loisir municipaux.

Même si la Journée tactique est centrée plutôt sur les besoins et questionnements des grandes villes, il ne faut surtout pas négliger l'importance de la pénurie de personnel dans les plus petites municipalités. Les travailleurs en loisir sont, dans ces municipalités, des hommes et des femmes orchestres de la qualité de vie! Sans relâche, l'épuisement et le découragement guettent, la vie collective risque de s'affadir.

L'AQLM maintient que les camps de jour demeurent un service important dans l'offre globale du loisir et que ce service est attendu du citoyen.

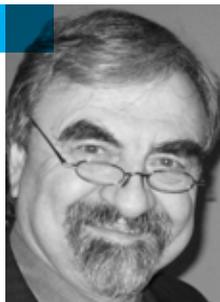
**Vivaction**  
GESTION • SPORTS • LOISIRS

**PARTENAIRE  
DANS LA GESTION  
DE VOS ÉQUIPEMENTS  
ET PROGRAMMES  
DE LOISIRS**

514 507 3600      VIVACTION.CA

Installation aquatique • Plage • Centre sportif • Arène • Camp de jour  
Centre communautaire • Sentiers de ski de fond

# UNE STRATÉGIE STRUCTURANTE POUR AFFRONTÉ LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE



ANDRÉ THIBAUT  
Ph. D., professeur émérite

La pénurie de main-d'œuvre est devenue un phénomène endémique (c'est-à-dire persistant et international) qui devrait atteindre un « creux historique » en 2030<sup>1</sup>. Elle affecte tous les secteurs d'emploi à tous les échelons. Dans ce contexte, le champ du loisir doit faire face à une forte concurrence pour le recrutement et la rétention du personnel salarié et des bénévoles. On ne peut en effet dissocier bénévoles et salariés dans le monde du loisir, sachant que la contribution des bénévoles équivaut à celle de quelque 40 000 salariés.

Le loisir public se démarquera en s'appuyant sur ses forces particulières par la valorisation de la qualité de l'expérience de travail. Il ne pourra se limiter à agir sur les conditions salariales, où ses concurrents ont des moyens supérieurs. Il n'échappera pas pour autant à des hausses salariales et plusieurs acteurs ne pourront affronter la concurrence. Services publics et organismes devront s'imposer une révision des emplois et des tâches, et envisager un usage optimal de diverses technologies ainsi que la réorganisation ou la réduction des services.

Ce faisant, municipalités et OSBL devront adopter une approche systémique sans recourir à des solutions en silos. Ils devront s'attaquer à tous les facteurs qui influencent l'attraction, la rétention et la satisfaction des salariés et des bénévoles, et assurent la mission et les programmes du loisir public. Cette approche implique que, au-delà des efforts locaux de chacune des municipalités et des organisations, il y a nécessité

de lancer des chantiers nationaux en soutien et en complément, notamment en matière de savoir-faire, de financement et de politiques.

Cet article veut précisément esquisser une telle stratégie systémique, fondée sur les causes de la pénurie.

## LA PÉNURIE SOUS LA LOUPE

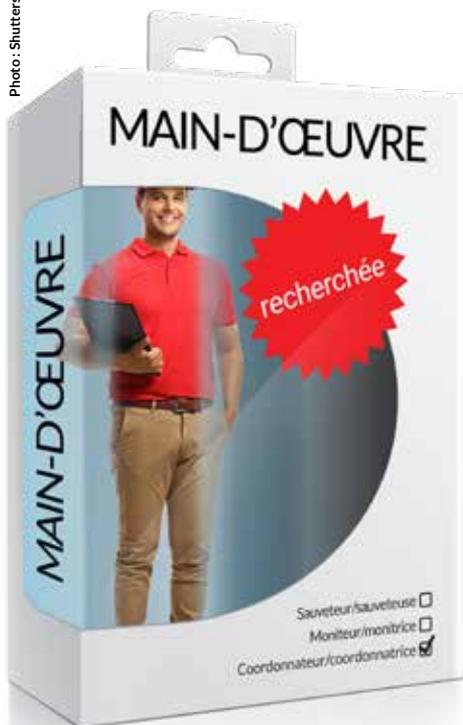
L'ampleur et la persistance de la pénurie de main-d'œuvre créent l'urgence d'agir. Le monde du loisir public est conscient de ce problème depuis plus de vingt ans. Au début des années 2000, la difficulté de recruter des animateurs a justifié la première étude sur les camps de jour. *Le Portrait du travailleur en loisir* que dressait en 2020 l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) classait le recrutement au premier rang des préoccupations des travailleurs en loisir municipal<sup>2</sup>. En 2018, une enquête d'*Agora Forum*<sup>3</sup> auprès des membres de l'AQLM sur les enjeux du loisir municipal plaçait au premier rang de 36 enjeux le recrutement et la rétention du personnel saisonnier, et au neuvième le renouvellement des bénévoles. Pourquoi ces enjeux n'ont-ils pas fait depuis lors l'objet d'actions structurantes?

Mais de quelle pénurie parle-t-on?

### Un déficit de nombre et de qualité

Au départ, on explique la pénurie de main-d'œuvre par une démographie défavorable qui oblige à vivre avec un nombre moins

Photo: Shutterstock.com



<sup>1</sup> Selon Jean Boulet, ministre du Travail, cité dans *Le Journal de Québec* par Jean Larin le 20 novembre 2021.

<sup>2</sup> AQLM, *Portrait du travailleur en loisir, rapport d'enquête*, 2020, p. 64.

<sup>3</sup> « Les enjeux actuels et futurs du loisir municipal – Résultats d'un sondage auprès des membres de l'AQLM », *Agora Forum*, vol. 41, n° 4, p. 16-17.

élevé de personnes salariées ou bénévoles dans une économie en santé qui crée des emplois. Mais il y a plus. On évoque aussi des changements dans la perception du travail des nouvelles générations.

« La pénurie ne se qualifie pas seulement par un manque de main-d'œuvre, mais également par un manque d'arrimage entre les postes affichés et la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail. Bien que cet enjeu ait longtemps touché principalement des postes de type "qualifié", il s'agit maintenant d'une réalité sociétale qui prend de l'expansion dans tous les secteurs d'emploi<sup>4</sup>. »

Le défi est donc double : recruter du personnel en nombre suffisant et en qualification adéquate, et être en mesure d'offrir des conditions de travail concurrentielles dans un univers où la relation avec l'emploi est en mutation.

### Quelques statistiques significatives

Au Québec, le nombre de postes vacants (193 000) était en hausse de presque 50 % pour les neuf premiers mois de 2021 comparativement à la même période en 2019<sup>5</sup> et en augmentation de 47,7 % depuis 2019. Dans le vaste domaine des arts, spectacles et loisirs, le taux de postes vacants est passé de 5,1 à 6,6 % des postes disponibles depuis 2019.

L'une des causes les plus importantes de la pénurie provient du vieillissement de la population qui engendre des départs massifs à la retraite et du peu de naissances qui limitent la relève. Les chiffres à ce sujet ne manquent pas de donner le vertige. Selon les projections de Retraite Québec, « le Québec comptera une personne retraitée de plus toutes les huit minutes d'ici 2025, réduisant d'autant de personnes la population active ».

L'avenir n'est pas plus rose. Au Québec, en 2021, la relève des 0-19 ans ne représentait que 21 % de la population, soit 1,8 million de jeunes sur une population totale de 8,6 millions<sup>6</sup>. Et l'augmentation du nombre d'emplois attribuable à une économie qui se porte bien ajoute de la pression.

### Les solutions classiques et leurs limites

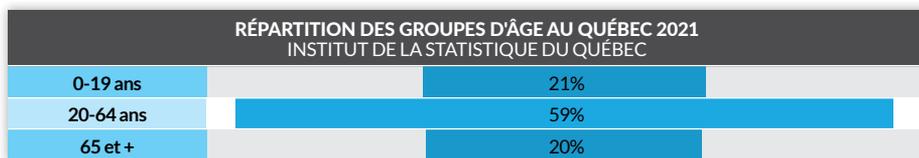
Depuis longtemps, on a envisagé des solutions économiques et démographiques telles que le report des retraites après 65 ans, l'embauche de gens issus de l'immigration, les primes à l'embauche et la rémunération globale. Quelle est la portée de ces solutions?

Quelques statistiques montrent comment le marché de l'emploi tente de résorber en partie la pénurie en intégrant les personnes immigrantes et les jeunes. Sur le plan de l'immigration, de 2011 à 2021, au Québec, le nombre d'emplois chez les personnes immigrantes s'est accru de 329 200, soit une hausse de 67,3 %. En comparaison, le nombre d'emplois chez les personnes nées au Canada et vivant au Québec a décliné de près de 71 800 entre 2011 et 2021 (-2,1 %). En conséquence, la part des personnes immigrantes dans l'emploi total a augmenté, passant de 12,4 % en 2011 à 19,2 % en 2021<sup>7</sup>.

Par ailleurs, on constate que les jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans enregistrent un gain de 43 000 emplois, un résultat semblable à celui des travailleurs âgés de 55 ans et plus, même si ces derniers demeurent plus présents sur le marché du travail<sup>8</sup>.

Selon l'Institut de la statistique du Québec (2018)<sup>9</sup>, « le nombre annuel moyen de départs à la retraite au Québec, chez les personnes ayant occupé un emploi durant la dernière année, se situe aux alentours de 50 000 depuis les 10 dernières années (...) ».

Le champ du loisir doit faire face à une forte concurrence pour le recrutement et la rétention du personnel salarié et des bénévoles.



<sup>4</sup> Espace Stratégies, *Qu'est-ce que la pénurie de main-d'œuvre? Pénurie de main d'œuvre* | Espace Stratégies (espacestrategies.com); consulté le 22 février 2022.

<sup>5</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec - Bilan de l'année 2021*, p. 29.

<sup>6</sup> Institut de la statistique du Québec, *Fiches démographiques, Les régions administratives du Québec en 2021*.

<sup>7</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec - Bilan de l'année 2021*, p. 26.

<sup>8</sup> *Idem*, p. 12.

<sup>9</sup> Institut de la statistique du Québec, Luc Cloutier-Villeneuve, « Portrait des nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada de 2009 à 2018 », *Flash-info*, 2019, vol. 20, n° 1.

Les Québécois prennent effectivement leur retraite plus tardivement. Ainsi, la part des personnes de moins de 60 ans qui ont quitté le marché du travail se fixait à environ 43 % en 2009. Or, en 2018, cette part glisse à environ 27 %.

Sur le plan de la rémunération horaire, on constate qu'au cours de la période 2011-2021, sa croissance moyenne a été de 35,0 %, alors que l'indice des prix à la consommation (IPC) a crû de 16,5 %. De 2011 à 2021, la rémunération horaire moyenne des femmes a augmenté de 37,6 %, alors que celle des hommes a crû de 32,7 %<sup>10</sup>.

La pénurie actuelle montre que les solutions classiques ne résolvent pas l'entièreté du problème<sup>11</sup>. Il faut regarder ailleurs.

### L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DU LOISIR PUBLIC : L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Le loisir public possède un avantage concurrentiel qu'il doit exploiter : *la qualité de l'expérience de travail et de l'expérience bénévole*.

« Les travailleurs qui ont plusieurs possibilités d'emplois mieux rémunérés et avec des horaires plus flexibles pourraient préférer l'aspect axé sur les objectifs (le service à la communauté et aux personnes) du travail en loisir<sup>12</sup>. »

À preuve, le champ du loisir au Québec attire déjà la majorité des bénévoles (37 %) <sup>13</sup>. En loisir, les permanents et les bénévoles agissent auprès de groupes et de personnes en quête des bienfaits du temps libre dans des organisations dont la mission est de procurer un mieux-être et qui fondent leurs actions non pas sur des problèmes, mais sur des désirs. En loisir, les sources de motivation sont nombreuses.

Avoir le sentiment de « faire la différence », travailler en équipe près des gens dans une ambiance de plaisir est très souvent le lot

des salariés et des bénévoles. Les enquêtes sur le terrain ont montré que ces caractéristiques contribuent à garder les bénévoles motivés et assurent leur rétention.

Soit dit en passant, ce caractère du loisir public le rapproche des caractéristiques des générations nouvelles eu égard au travail et à l'emploi.

« Vous n'avez pas vraiment le choix : saviez-vous qu'au Canada, 71,5 % des employés de la génération Y (que vous venez d'embaucher...) sont déjà en recherche active d'un nouveau défi chez un autre employeur (...)? Cependant, ils ont les mêmes attentes concernant le coach, le sens du travail, l'autonomie et la flexibilité, à ceci près qu'ils sont encore plus nombreux à valoriser l'impact social de leur travail<sup>14</sup>. »

Comme en bénévolat, « les nouvelles motivations à s'engager sont dorénavant fondées sur l'intérêt personnel lié à l'accomplissement d'une tâche dans un contexte social agréable et pour une cause dont l'importance est ressentie personnellement<sup>15, 16</sup>. »

### UNE STRATÉGIE GÉNÉRALE À METTRE EN ŒUVRE

Les observations qui précèdent appellent une stratégie intégrée qui peut s'articuler en quatre champs d'action et de développement.

attraction  
et valorisation  
du travail  
en loisir

recrutement  
systémique  
des candidats

#### 1. Attraction et valorisation du travail en loisir

Comme toutes les professions, il importe de mettre en valeur la contribution et le travail des professionnels et des bénévoles en loisir de façon à le rendre désirable aux yeux de

<sup>10</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec – Bilan de l'année 2021*, p. 33.

<sup>11</sup> *Idem*, p. 29.

<sup>12</sup> Dolesh, Richard, J., "Top Trends in Park and Recreation for 2022", *Park and Recreation, Official Publication of the National Park and Recreation Association*, janvier 2022, p. 42.

<sup>13</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec, *Coup d'œil sur le bénévolat*, 2018, p. 4; 20180618150931\_rapport-infographie.pdf (rabq.ca).

<sup>14</sup> Marie-Ève Blackburn, Ph.D., Marco Gaudreault, M.A. *Les jeunes d'aujourd'hui – Portrait d'une génération qui aime le changement*, Présentation – Humanité du Cégep de Chicoutimi, Qui sont les jeunes d'aujourd'hui (cegepjonquiere.ca), 2018.

<sup>15</sup> Thibault, A., *Contre le refroidissement du bénévolat*, Observatoire québécois du loisir 17(7), 2020, p. 2; Bénévolat (uquebec.ca)

<sup>16</sup> Pour une compréhension des milléniaux au travail, voir Savannah, Orfila & Hugo Palazzo, *Étude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques*, Louvain School of Management, 2020; <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis:26158>.

La pénurie actuelle montre que les solutions classiques ne résolvent pas l'entièreté du problème. Il faut regarder ailleurs.

la société et des éventuels candidats, et, du même coup, rehausser la fierté et le sentiment d'appartenance des salariés et des bénévoles en place.

Les spécialistes de la communication conseillent de viser, au premier chef, les usagers des programmes, espaces et infrastructures de loisir, et d'utiliser les lieux de pratique comme points de chute de communications axées sur la visibilité et la reconnaissance. À titre d'exemple, il est souhaitable que les bénévoles et le personnel permanent des arénas soient visibles. Plusieurs moyens sont disponibles et peu coûteux tels l'affichage des photos, le port de cocardes ou de pièces de vêtement. Des entrevues ou des reportages peuvent défiler sur les écrans. Sur le plan national, des publicités ou des clips peuvent soutenir ces initiatives locales.

## 2. Recrutement systémique des candidats

Considérant la concurrence, on ne peut plus se contenter de publier des offres d'emploi, aussi séduisantes soient-elles. Il faut développer son bassin de recrutement par un travail qui vise des objectifs à long, moyen et court terme. À l'image des clubs sportifs professionnels, il faut une stratégie de dépistage, des clubs-écoles et du repêchage.

Diverses données montrent que les travailleurs en loisir ont majoritairement, dès leur jeune âge, gravité autour des ser-

que quelqu'un de leur entourage immédiat y était déjà actif ou qu'un proche bénéficiait des services de l'organisme.

Savoir repérer des « vocations » devient une compétence en recrutement. On rehausse la complicité avec les institutions d'enseignement et de formation par des stages, des visites sur le terrain, la participation active des professionnels à l'élaboration des programmes d'études ou des collaborations en R&D. Ces stratégies peuvent être complétées par des programmes de mentorat et de bourses.

Une politique d'intégration et de développement de la relève s'avère par ailleurs indispensable, dont *Agora Forum* présentait les principes et les grandes lignes en 2017<sup>17</sup>.

## 3. Expérience de travail valorisée et adaptée

Aux États-Unis, « la Grande Démission » a vu plus de quatre millions d'Américains quitter leur emploi en juillet et août 2021, en hausse de 15 % par rapport aux mois équivalents en 2019<sup>18</sup>. Une grande partie de ces démissionnaires recherche un travail qui a plus de sens et les valorise. La plupart ne veulent plus être considérés uniquement comme de la main-d'œuvre, mais aussi comme des collaborateurs qu'on informe, consulte et à qui on fait confiance. Les études, nombreuses, conseillent d'adopter les stratégies suivantes :

- Pas un boss, un coach! (Rétroaction et écoute)
- Donner du sens aux tâches demandées (quotidiennement, il faut relier nos demandes à la mission globale de l'entreprise)
- Permettre l'autonomie professionnelle et faire preuve de flexibilité dans la gestion de l'emploi du temps (laissez-les mener à bien ce qu'ils ont à faire)<sup>19</sup>

Dans le cas des bénévoles, il est recommandé de privilégier les remerciements réguliers, la valorisation face à la communauté, la consultation, un milieu de travail agréable et du temps pour en profiter<sup>20</sup>.

Ce type de gestion du personnel relève des responsables les plus près des employés et des bénévoles. Il ne peut être confié exclusivement à une direction des ressources humaines, trop souvent confinée au rôle

**GYM PLUS inc.**  
équipement de gymnase  
819 479-5883

ARAQ  
Association des responsables  
aquatiques du Québec

Gagnant de  
La bourse  
ARAQ  
Innovation  
2017

**Produit innovateur!**  
Basculez votre tremplin  
et libérez votre piscine  
Facile à utiliser / Fonctionnel / Sécuritaire

François Dubois  
fdubois@gymplus.ca  
1245 rue Hamel, Drummondville QC J2C 4X8  
**www.gymplus.ca**

expérience de  
travail valorisée  
et adaptée

révision  
des modèles  
opérateurs

vices publics de loisir. Ainsi près de 65 % des étudiants en première année de récréologie ont été moniteurs ou sauveteurs, ou ont pratiqué une activité de sport ou de loisir à un niveau supérieur. De même, la plupart des officiels en sport sont ou ont été des joueurs. Il en va de même en arts et culture. Chez les bénévoles, on sait que la plupart avaient déjà un lien avec l'organisme dans lequel ils se sont engagés, soit

<sup>17</sup> Thibault, André, « Une stratégie systémique de développement de la relève », *Agora Forum*, vol. 39, n° 4, 2017, p. 24.

<sup>18</sup> Roth, Kevin, "Park and Recreation Feels Impact of Labor Shortage", *Park and Recreation, Official Publication of the National Park and Recreation Association*, janvier 2022, p. 16.

<sup>19</sup> Sondage Gallup cité par Olivier Schmouker dans son blogue sur le site du *Journal Les affaires*, « Leaders, gare au burnout des milléniaux », 22 août 2018.

<sup>20</sup> Thibault, Fortier, Leclerc, *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Réseau de l'action bénévole du Québec, 2011, 63 pages; <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/BNANCompletd.pdf>.



Photo : Shutterstock.com

Le nombre de postes à combler ne peut être infini. Il y a obligation de revoir certaines façons de faire, en optimisant notamment l'usage des technologies et en accroissant l'autonomie des citoyens.

plus formel d'application des règles administratives ou des clauses des conventions collectives.

Les organisations locales et nationales doivent se donner des orientations claires quant à l'orientation de la gestion et de l'accompagnement du personnel, et développer les compétences des cadres et des gestionnaires responsables des équipes permanentes ou saisonnières. Les municipalités doivent aussi reconnaître et soutenir cette approche auprès de leurs partenaires communautaires et contractuels.

#### 4. Révision des modes opératoires pour endiguer la croissance des postes

Le nombre de postes à combler ne peut être infini. Il y a obligation de revoir certaines façons de faire, en optimisant notamment l'usage des technologies et en accroissant l'autonomie des citoyens.

Au cours des années 1990, les municipalités ont souvent freiné la croissance des postes en ayant recours au partenariat des OSBL et à la sous-traitance. Cette solution est maintenant limitée puisque ces partenaires font face à la même pénurie, souvent avec moins de moyens et un fossé plus large à combler au chapitre des conditions de travail. Par ailleurs, la coopération de la municipalité leur est nécessaire. À titre d'exemple, les exigences de reddition de comptes peuvent être réduites lorsqu'elles requièrent un grand nombre d'heures-personnes ou accroissent la charge des bénévoles.

Souvent, l'usage des nouvelles technologies, encore embryonnaire en loisir, permet de réduire ces exigences technocratiques, notamment en simplifiant tous les documents et rapports exigés par les politiques de reconnaissance. De son côté, la domotique dans les lieux et infrastructures municipales peut réduire le temps consacré à barrer ou débarrer ici et là, à gérer autrement les appels de service. L'intensification des outils informatiques d'inscription, de paiement et d'évaluation des activités et de réservation de locaux et plateaux peut réduire les heures de travail requises et contribuer à améliorer, à certaines conditions, l'expérience des usagers.

Faut-il aussi reconnaître que la pratique du jeu, du réseautage social et de l'apprentissage, bref une large part de la vie de loisir, via internet, n'a pas encore été intégrée par le système de loisir public? Par exemple, à l'ère du télétravail et du téléloisir, com-

bien de cours organisés par la municipalité ou des organismes partenaires sont aussi offerts sur des plateformes comme YouTube pour être davantage accessibles? Combien de clubs y ont-ils fait migrer une partie de leurs activités? Ne peut-on pas offrir des formules hybrides qui permettent de maintenir les rencontres en personne tout en élargissant le bassin d'utilisateurs?

Enfin, la valorisation de la pratique libre et du jeu libre pourrait faciliter la révision du mode opératoire de plusieurs activités, même des camps de jour. La pratique libre remet au participant l'initiative de son loisir. L'animateur est alors davantage en position de soutien qu'en position de direction<sup>21</sup>.

## AGIR MAINTENANT

Il est clair que le loisir public, les municipalités au premier chef, ne peut plus se contenter de solutions à court terme et cosmétiques pour affronter la pénurie de personnel. Cette pénurie est endémique et systémique, et elle est là pour de bon. Elle demande une réponse tout aussi systémique qui remet en question l'ensemble de l'approche du loisir public.

Quelques pistes s'imposent pour s'adapter aux changements et à la concurrence. Il importe de promouvoir le travail en loisir, d'appliquer une politique de développement de la main-d'œuvre au-delà des tactiques de recrutement, d'intégrer la qualité de l'expérience de travail dans les priorités et les actions, et enfin de contrôler la croissance des postes de travail par l'usage des technologies disponibles et par la remise en question de la pertinence de certains services, et de valoriser la pratique autonome ou libre dans plusieurs services et programmes.

Enfin, il faut souhaiter que les organismes nationaux s'investissent dans l'accompagnement de ces virages, notamment par des chantiers en R&D, des guides et de la formation.

<sup>21</sup> Voir Thibault, André, « L'animation à l'ère de la pratique libre », *Agora Forum*, vol. 35, n° 4, 2013, p. 22.



Une division de GVL inc.  
Déjà 25 ans!

**GESTION DÉLÉGUÉE**

**DE CAMP DE JOUR**



**PLUS DE 25  
VILLES ET  
MUNICIPALITÉS  
NOUS FONT  
CONFIANCE  
DEPUIS 1995**

**GVL-INC.COM**  
**450-678-6290**



AVEC ISABELLE  
CHAMPAGNE\*

# VISER L'HUMAIN, RÉTENTION GARANTIE

PAR DENIS POULET

## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE

**Ⓜ** **Agora Forum** : *Vous avez été directrice d'un service de loisir municipal pendant six ans, vous avez fondé une entreprise de consultants en « gestion de projets mobilisateurs », votre parcours professionnel est fait d'expériences très variées, pourquoi vous êtes-vous intéressée aux ressources humaines et plus particulièrement à la rétention du personnel en milieu municipal?*

**Isabelle Champagne (IC)** : J'ai toujours eu une grande préoccupation des membres des équipes dont j'ai fait partie et de celles que j'ai dirigées. Je me suis ainsi investie dans mes expériences de travail à la fois comme professionnelle et comme individu. Mon intérêt pour les ressources humaines a toujours été présent.

Par exemple, dans les camps de jour, bien avant que le DAFA soit mis en place, il m'apparaissait inconcevable, voire irresponsable, de laisser des jeunes à leur première expérience de travail avec autant de responsabilités sans soutien, avec pour outils de travail principaux des ballons, des crayons de couleur et un livret de chansons. J'ai donc créé des environnements sécuritaires leur permettant de faire des apprentissages et de développer leur confiance. Comme l'expérience était positive malgré les défis, ils revenaient l'année suivante et partageaient leurs apprentissages de l'été précédent au sein de leurs nouvelles équipes.

*\* Isabelle Champagne, consultante et chargée de projets mobilisateurs, a fondé sa propre entreprise, IC Nova (<https://icnova.ca>), en 2021. Auparavant, elle a été directrice des loisirs, de la culture et des relations avec la communauté à Lavaltrie (2014-2020), et chef de division, soutien à la vie communautaire, à Repentigny (1998-2014). Elle a été membre du CA de l'AQLM de 2016 à 2018 en tant que représentante de la région de Lanaudière et siège au comité Relève et scolaire de l'AQLM depuis 2016.*

Par la suite, mon expérience m'a amenée à contribuer à la mise en place d'un cadre de référence pour l'appréciation du personnel-cadre et à développer des outils d'évaluation au sein de l'organisation municipale où je travaillais. Avec le recul, je réalise que mon implication dans ce dossier était motivée par un désir d'améliorer la culture organisationnelle et de mettre en lumière la contribution et les réalisations de mes collègues.

Même si je ne suis plus en fonction dans le milieu municipal, je suis toujours préoccupée par cette question de rétention du personnel qui travaille dans les services de loisir ainsi que par celle du recrutement. Je fais d'ailleurs partie du comité Relève et scolaire de l'AQLM justement en raison de mon intérêt pour ce dossier.

**Ⓜ** : *En 2020, l'AQLM publiait un « portrait du professionnel en loisir municipal » dans lequel le professeur Marc-André Lavigne, qui a piloté cette enquête, signalait que « les deux tiers des travailleurs en loisir municipal seraient prêts à accepter un emploi dans une autre municipalité si le salaire et les conditions étaient plus avantageux ». Comment interprétez-vous cette donnée?*

**IC** : En fait, je vous dirais spontanément qu'il n'y a pas de mal à améliorer sa situation. Mais lorsqu'on y regarde de plus près, c'est plus de 60 % des répondants, toutes



Isabelle Champagne

catégories confondues, qui seraient prêts à accepter un autre emploi dans une autre municipalité. C'est élevé et surprenant!

Pourtant, ce n'est pas une surprise pour les postes de techniciens, surtout ceux qui travaillent dans les petites municipalités. Selon l'étude, il y a un écart de 5,62 \$ entre le salaire horaire moyen d'un technicien qui travaille dans une municipalité de 0 à 9999 habitants (25,41 \$ estimé en 2020) et celui d'un technicien qui œuvre dans une municipalité de 100 000 habitants et plus (31,03 \$ estimé en 2020), soit environ 10 000 \$ par année. Aussi, toujours selon l'étude, les techniciens sont généralement plus jeunes que les employés occupant d'autres emplois. On y retrouve également des profils plus généralistes.

Cela dit, la disposition massive à quitter son emploi pour obtenir une meilleure rémunération ailleurs reste surprenante, car, dans l'ensemble de la documentation dont j'ai pris connaissance dernièrement, le salaire ne serait pas le facteur numéro un de la rétention. Il en fait partie et il faut en tenir compte, certes, mais il n'est pas en tête de liste.

L'étude est plutôt muette sur d'autres facteurs qui inciteraient le travailleur à partir ou à rester au sein de l'organisation municipale, par exemple l'âge, le contexte et l'environnement des répondants. Si on avait attiré leur attention sur ces facteurs, je crois que les réponses en ce qui a trait au salaire auraient été différentes.

Un travailleur avec un peu d'expérience ne quitterait pas son organisation pour un salaire un peu plus élevé pour se retrouver dans la ville voisine à œuvrer dans un milieu de travail où le contexte politique est toxique, où il n'y a pas de place pour son développement, où les ressources pour réaliser son travail ne sont pas disponibles et où le manque de vision de l'administration ne favorise pas l'émergence de projets intéressants entre autres. La satisfaction des employés se base en effet sur différentes combinaisons de plusieurs facteurs.

**Ⓜ :** *D'après votre expérience personnelle en milieu municipal, quels facteurs favorisent le plus la rétention du personnel?*

**IC :** Avant d'énumérer les facteurs en cause, je dois insister sur l'attitude de l'administration municipale. Le mot clé ici est agilité. C'est un terme à la mode, certes, mais qui a tout son sens, qu'on peut associer à la souplesse de gestion et à l'adaptabilité. Les municipalités doivent développer leur agilité afin d'assurer une meilleure rétention de leurs employés et d'être plus attractives. Les ressources humaines sont les plus importantes et les plus précieuses au sein d'une organisation, tout particulièrement dans un service public comme celui des loisirs. C'est par les ressources humaines qu'une culture organisationnelle prend vie. Quand on choisit de mettre l'humain au centre de l'organisation d'abord, je crois qu'on ne se trompe pas. Ça ne veut pas dire que c'est de tout repos! L'enjeu est de taille, mais ô combien enrichissant!

Voyons maintenant les facteurs plus précis qui influencent la rétention du personnel. Ce sont la flexibilité du travail, les avantages que l'organisation a à offrir, les possibilités de formation et de développement, les possibilités d'avancement et, d'une façon plus générale ou en guise de toile de fond, la culture de l'organisation.

Ces facteurs s'appliquent à tous les milieux de travail, mais peuvent se traduire différemment. Leur influence varie en fonction du contexte organisationnel de chacune des municipalités, de l'environnement dans lequel la municipalité évolue et des générations au travail. À ce sujet, le tableau que Patrick Lalonde a publié dans un article intitulé « L'avenir du municipal entre les mains des générations Y et Z »<sup>1</sup> il y a quelques années reste une référence précieuse (voir page suivante).

Une administration municipale peut agir sur tous ces facteurs en vue d'améliorer la rétention du personnel, mais elle doit se méfier de la tentation de procéder trop rapidement. Dans leur article « Fidélisation ou rétention, pourquoi vos employés restent-ils? »<sup>2</sup>, Jean-François Bertholet, conseiller en ressources humaines agréé et chargé de cours au département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, et Marie-Claude Gaudet, conseillère en ressources humaines agréée et professeure adjointe à l'École de rela-

## AGORA FORUM OFFERTE EN VERSION NUMÉRIQUE

Les membres de l'AQLM ont accès à la version numérique de ce magazine à l'aide d'un hyperlien qu'on leur envoie par courriel.

Les membres qui le désirent peuvent continuer de recevoir l'édition papier.

Pour profiter au maximum des fonctions de lecture du procédé, il convient de s'en servir à partir d'un appareil portable.



<sup>1</sup> Paru dans *Carrefour*, revue publiée par la Corporation des officiers municipaux du Québec, été 2016.

<sup>2</sup> Dans *Gestion*, revue internationale de gestion, HEC Montréal, 2018/3 (vol. 43), p. 110-111.

tions industrielles de l'Université de Montréal, mentionnent :

« Il est plus facile et plus rapide d'améliorer les conditions extrinsèques de certains emplois en offrant des "bonbons" aux salariés : incitatifs divers, hausse de salaire ou table de ping-pong, par exemple. Mais gare aux pièges : bien que ces éléments soient appréciés et permettent d'accroître la satisfaction du personnel, ils ne conduisent que très rarement à une hausse durable du rendement et de la fierté de l'employé. Au contraire, ils risquent de susciter un engagement plus calculé que sincère. »

### Valeurs qui animent les différentes générations au travail

FACTEURS / GÉNÉRATIONS	BOOMERS	X	Y	Z
Éthique de travail	Travailleur compulsif	Autonome	Tolérant	Débrouillardise
Leadership	Directif	Concertation	Délégation	Concertation en réseau / Persuasion
Autorité	Supérieur hiérarchique	Celui qui a le pouvoir	Mentor	Psychoéducateur
Récompense	L'argent	La liberté	Du sens	Du plaisir
Formation	Si essentielle	Requis en continu	Requis en continu	Autodidacte
Rétroaction	Annuelle	Mensuelle	Sur demande	Immédiatement
Technologie	Incertain	Impossible de s'en passer	Dépendant	Dépendant
Priorité	On travaille pour vivre	Équilibre travail-famille	Équilibre travail-famille-loisirs	Équilibre travail-loisirs
Loyauté	Envers l'organisation	Envers le métier ou la profession	Envers les personnes	Envers eux-mêmes

Source : Lalonde, Patrick, « L'avenir du municipal entre les mains des générations Y et Z », Carrefour, été 2016

Plus particulièrement, les raisons qui amènent les travailleurs en loisir à rester, à s'investir dans leur organisation sont avant tout d'ordre social et affectif. Ils doivent apprécier leur environnement, être bien à l'aise dans leur organisation et se sentir appréciés.

Ⓜ : *En contrepartie des facteurs qui favorisent le plus la rétention du personnel, qu'est-ce qui provoque le plus la mobilité ou le roulement du personnel?*

IC : Comme il y a plusieurs facteurs favorables, il y en a plusieurs défavorables. C'est souvent un amalgame des conditions suivantes : une relation de mauvaise qualité entre le gestionnaire et l'employé, l'absence de réponse à ses préoccupations, la lenteur de l'organisation à s'adapter aux changements et à penser autrement, l'augmentation des départs à la retraite, un climat et un environnement de travail malsains, le sentiment de ne pas avoir les ressources requises pour réali-

ser les tâches ou les projets demandés, ainsi que les autres possibilités d'emploi sur le marché.

J'insiste aussi pour dire que la culture organisationnelle est un facteur essentiel à la rétention, et qu'en cas de coupure entre l'employé et la culture de son organisation, c'est le début de la fin. Il sera difficile d'envisager une solution. Un départ sera imminent.

Ⓜ : *Le webinaire de l'AQLP que vous avez animé en avril sur la rétention du personnel témoigne d'une approche très centrée sur les relations interpersonnelles au sein des services publics. Vous mettez notamment l'accent sur cette « superstar » qui s'éteint doucement au sein du service qui l'a embauché. Un service de loisirs municipal serait-il une équipe d'étoiles qu'il faut chouchouter pour qu'elles n'aillent pas jouer ailleurs? Et qu'est-ce qu'on fait avec les « plombiers », ces joueurs qui ne brillent pas, mais qui bossent tout de même vaillamment?*

IC : Dans le webinaire, je souhaitais surtout qu'on réfléchisse sur le rôle du gestionnaire à l'égard de l'employé qui, au fil du temps, a perdu de sa motivation et sa fidélisation. Ce n'est pas quelque chose qui disparaît du jour au lendemain! Quels éléments font en sorte qu'un employé s'éteint dans le milieu où il excellait? A-t-il été soutenu? Avons-nous manqué de courage managérial comme gestionnaire? Avons-nous mis notre crédibilité en jeu auprès de notre équipe? Avons-nous manqué de courage en refusant d'intervenir auprès d'un de ses membres?

Par ailleurs, dans le contexte actuel où nous avons de la difficulté à recruter et à retenir les talents, sommes-nous prêts à garder un lien d'emploi avec une ressource qui n'est plus en adéquation avec les valeurs de l'organisation et celles de son gestionnaire, et ce, sachant pertinemment que le lien entre les valeurs du gestionnaire et celles des employés est primordial?

Vous avez employé le mot « chouchouter » dans la perspective de rétention d'un employé dont on ne saurait se passer. Je vous dirais que c'est plus une question de « prendre soin » que de « chouchouter ». En fait, c'est de bien jouer son rôle en tant que leader-gestionnaire. Il est de la responsabilité du leader de veiller sur les ressources avec lesquelles il collabore. Il en va de même pour les plombiers, comme vous dites. Ces vaillants travailleurs ont souvent des talents cachés.

J'insiste aussi pour dire que la culture organisationnelle est un facteur essentiel à la rétention, et qu'en cas de coupure entre l'employé et la culture de son organisation, c'est le début de la fin.

Ces questions me semblaient importantes à soulever. On doit y réfléchir afin de s'adapter comme leader et comme individu dans un contexte où on souhaite retenir notre monde. C'est de cela que nous avons discuté principalement au webinaire.

Ⓜ : « Prendre soin » des employés qui cadrent bien dans la culture de l'organisation, mais qui seraient susceptibles de partir s'ils ne sont pas satisfaits ou nourrissent d'autres ambitions, qu'est-ce que ça peut vouloir dire concrètement?

IC : Il y a toutes sortes de manières de « prendre soin » d'un employé. Et l'approche doit être individualisée. Ce qui fonctionne avec l'un ne marchera pas forcément avec l'autre. Les personnalités sont très variées dans un milieu de travail. C'est pourquoi le leader-gestionnaire doit faire preuve de jugement et de souplesse.

Voici quelques façons de « prendre soin » qui ont fait leurs preuves :

- Mettre en lumière les efforts et les réalisations des membres de l'équipe
- Reconnaître un travail bien fait
- Aider les employés dans ce qu'ils souhaitent réaliser
- Les accompagner dans leur développement
- Leur proposer des défis sous forme de projets qui sauront les motiver
- Leur offrir l'occasion de travailler dans des comités en dehors du cadre de leurs tâches quotidiennes et peut-être même dans un autre champ d'intervention
- Leur offrir de la formation dans des champs dans lesquels ils excellent et non seulement pour améliorer des compétences dans des domaines où ils n'excellent pas
- Créer un environnement de travail innovant et collaboratif auquel chacun peut contribuer
- Demeurer à l'écoute des demandes et des besoins individuels des employés

Tout particulièrement en période de grands changements comme celle que nous connaissons actuellement, le leader-gestionnaire doit se montrer bienveillant et empathique auprès de son équipe et de chacun de ses membres s'il veut que ceux-ci poursuivent leur route au

sein de l'organisation.

À mon avis, le gestionnaire en loisir est le mieux placé dans l'organisation municipale pour développer la fidélisation de son équipe et de ses membres, grâce aux qualités reliées à son profil, notamment l'ouverture, la grande capacité relationnelle, la capacité d'adaptation, le talent de mobilisateur et celui de rassembleur, qui sont somme toute des compétences de leader.

Ⓜ : Les employés les plus susceptibles d'aller voir ailleurs pour se réorienter, ceux qui constituent la masse des professionnels de ce qu'on appelle la « Grande Démission<sup>3</sup> » sont majoritairement de la génération Y, soit les 30-40 ans. Y a-t-il des stratégies particulières pour favoriser la rétention de cette génération?

IC : Les Y ont une sainte horreur de la rigidité et des vases clos. Cela tombe bien présentement, car le milieu du travail a besoin d'entrevoir les choses différemment pour faire face aux multiples changements. Les priorités des Y diffèrent de celles des générations précédentes en ce qui a trait à l'équilibre travail-famille. J'ai souvent entendu que cette génération est moins travaillante. À mon avis, elle travaille différemment. Les gens de cette génération veulent s'investir intensément, mais pas en permanence. Ils ont une vision plus large du monde par rapport aux générations qui les ont précédés, notamment parce qu'ils ont eu accès à une multitude d'informations dès leur plus jeune âge, ce qui a nourri leur façon de voir ce qui les entoure comme un tout.

Les individus de cette génération ont les caractéristiques suivantes :

- Posent beaucoup de questions, veulent comprendre;
- Ont besoin d'être écoutés et reconnus;
- S'impliquent personnellement;
- Veulent pouvoir développer leurs compétences professionnelles;
- Ne croient pas à l'emploi à long terme;
- Se voient comme de grands défenseurs de l'environnement;
- Chérissent les valeurs familiales;
- Ont une relation au temps différente;
- Font face à de grands défis d'avenir.

<sup>3</sup> La Grande Démission est un ample phénomène de démissions professionnelles qui a commencé aux États-Unis à partir de juillet 2020, à la suite de la pandémie de COVID-19, lorsque des millions d'Américains insatisfaits de leur travail ou de leur salaire ont quitté leur emploi. (Wikipédia)



## UNE EXPERTISE DE POINTE À LA MESURE DE VOS ATTENTES






- ✦ Gestion et exploitation d'équipements récréotouristiques
- ✦ Services-conseils en loisir culture et tourisme
- ✦ Planification, études et analyses





☎ (514) 527-9100

SERVICES OFFERTS PARTOUT AU QUÉBEC

Pour un gestionnaire, créer des relations de qualité avec les membres de son équipe est fondamental.

Comment les retenir? Je rejoins ici Anne Bourhis, professeure au département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, qui dit : « Arrêtons de vouloir changer les employés de cette génération et mettons notre énergie sur les efforts à déployer pour essayer d'augmenter la probabilité de les retenir. »

Les écrits ont démontré que les cibles qui favoriseraient la rétention des employés de la génération Y seraient entre autres :

- L'augmentation des responsabilités,
- L'implication dans des tâches importantes,
- Les mandats de groupe,
- Le télétravail,
- Les horaires flexibles,
- Les possibilités de développement professionnel.

La solution se trouve principalement dans la compréhension de leurs motivations.

**Ⓢ** : *La pandémie a chamboulé les pratiques de gestion un peu partout, y compris en matière de ressources humaines. Des plans de carrière ont certainement été bouleversés et certains services ont été fragilisés par les nouveaux modes de travail. Croyez-vous qu'il sera encore plus difficile de fidéliser un personnel, surtout dans un secteur comme le loisir public qui s'est développé au cours des dernières années dans toutes sortes de directions?*

**IC** : La pandémie a évidemment causé un choc au chapitre des ressources humaines. Mais il n'y a pas que du négatif. Elle aura sûrement permis à plusieurs gestionnaires de découvrir de nouveaux talents au sein de leurs équipes. Or, il faut trouver des façons de les faire émerger, entre autres en se montrant attentif aux bons coups.

Par contre, la situation problématique des ressources humaines au sein des services de loisir s'est probablement accentuée. Il est par exemple plus difficile de fidéliser le personnel dans un contexte où trois générations se chevauchent sur le marché du travail. Les besoins et les valeurs de chacune d'elles sont différents et surtout leur vision du travail est fort différente.

Le gestionnaire en loisir devra moduler ses approches en fonction des membres de son équipe afin de fidéliser ses ressources. Il devra tenir compte du niveau de compétence et du contexte, et miser sur un modèle de leadership situationnel, c'est-à-dire qu'il devra adapter son encadrement et son accompagnement. C'est un leadership qui donne du pouvoir à l'employé, lui apporte du soutien et permet de cultiver sa motivation.

On pourrait entrevoir ce rôle comme celui d'un super-animateur, ce qui serait parfaitement dans la continuité des fonctions qu'ont toujours exercées la majorité des professionnels en loisir, mais j'y vois plutôt un apprenti sorcier engagé qui mélange les formules et qui cherche les bons ingrédients qui donneront du sens à sa recette de façon à permettre à son équipe et à chacun de ses membres de progresser. Il s'agit pour le gestionnaire leader de s'adapter à la mouvance actuelle en devenant plus agile.

J'ajoute que les employés n'ont pas besoin d'être motivés sur tout, tout le temps. J'encourage les interventions qui procurent du sens à ceux et celles qui en font l'objet, tout comme à leur dirigeant.

**Ⓢ** : *Somme toute, la qualité de la relation employeur-employé serait toujours au centre des stratégies de rétention du personnel.*

**IC** : Exactement. Pour un gestionnaire, créer des relations de qualité avec les membres de son équipe est fondamental. C'est de cette façon que les employés pourront intégrer les valeurs et les buts de l'organisation dans laquelle ils ont choisi de s'investir.

Une étude a d'ailleurs démontré qu'un lien affectif avec une organisation conduit le personnel à coopérer davantage et à soutenir les changements<sup>4</sup>. Dans cette perspective, le gestionnaire en loisir doit s'interroger sur le type de relation qu'il souhaite développer avec les membres de son équipe et avec son supérieur afin de favoriser la rétention tant souhaitée. Cette réflexion l'amènera sûrement à se repositionner et à s'adapter au bénéfice de son organisation, de son équipe et, bien entendu, de lui-même.



<sup>4</sup> Meyer, J.-P., Srinivas, E. S., Lal, J.-B. et Topolnytsky, L. "Employee Commitment and Support for an Organisation Change-Test of the Three Component Model in two Culture", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 2, juin 2007, p. 185-211.



## CAMPS DE JOUR - UNE NOUVELLE ÈRE D'INTÉGRATION !

Grâce à l'application web **métaPRISME**, votre camp de jour aura enfin un outil performant pour simplifier et opérationnaliser l'évaluation du soutien requis pour **l'intégration des jeunes ayant des besoins particuliers**.



Outil d'aide à la gestion pour **planifier l'offre de services** et **orienter les interventions terrain**

**À VOS MARQUES ! PRÊTS ? OPTIMISEZ !**  
INFO : [espacemuni.org/accesinclusif](http://espacemuni.org/accesinclusif)  
450 466-9777 poste 214 | [ggrondin@espacemuni.org](mailto:ggrondin@espacemuni.org)

Partenaires :



Avec la participation financière de :



QUAND IL EST QUESTION D'INCLUSIVITÉ, QUALITÉ ET ORIGINALITÉ,  
**ABC Récréation est la solution**



ABC vous offre une gamme complète d'équipements qui répondent aux exigences de qualité des villes pour des équipements qui dureront très longtemps, qui priorise l'accès à tous les enfants aux aires de jeux et qui respecte l'environnement.

[www.abcrecreationqc.com](http://www.abcrecreationqc.com) | [info@abcrecreation.com](mailto:info@abcrecreation.com) | 1-877-571-4747



## INFRASTRUCTURES DE BASEBALL...

### «*PARLONS-EN!!!*»

Le baseball est en forte croissance depuis 15 ans. Cette augmentation constante du nombre de joueuses et de joueurs crée une forte pression sur le nombre d'infrastructures existantes. Pour s'assurer de répondre à la continuité de cette croissance, il est nécessaire d'envisager l'éventail des possibilités et options disponibles.

Baseball Québec propose de vous supporter dans vos réflexions et démarches d'aménagement, de rénovation et d'amélioration de vos infrastructures sportives de baseball.



**SURFACES SYNTHÉTIQUES  
COMPLÈTES OU PARTIELLES**



**TUNNELS DE FRAPPEURS**



**SUBDIVISIONS TEMPORAIRES**



Contactez-nous

[INFRASTRUCTURES@BASEBALLQUEBEC.QC.CA](mailto:INFRASTRUCTURES@BASEBALLQUEBEC.QC.CA)

# PÉNURIE DE PERSONNEL SE SORTIR LA TÊTE DE L'EAU

## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE

ÉRIC HERVIEUX  
Président par intérim de l'ARAQ  
et président de l'AQLP



Raynald Hawkins  
Photo : Martin Alarie

Les bains libres annulés, les programmations réduites ne pouvant accueillir qu'un nombre restreint de participants et les fermetures d'installations aquatiques se multiplient, car les responsables aquatiques font face à une pénurie de personnel comme dans plusieurs autres secteurs d'activités. Ainsi, l'apprentissage de la natation, la prévention de la noyade et l'activité physique d'une clientèle de tout âge sont mis à rude épreuve.

« Cette situation n'est pas surprenante, remarque Raynald Hawkins, directeur général de la Société de sauvetage. Nous sommes passés de 5400 médailles de bronze en 2019 à près de 2500 en 2020 et 4400 en 2021, donc une moyenne annuelle de 3450 depuis le début de la pandémie, soit une réduction de près de 40 %. Or, ce brevet est la pierre angulaire de toute la formation des préposés à la surveillance, ce qui fait qu'en 2023-2024 nous aurons moins de personnes candidates à la formation du brevet de sauveteur. »

Alors, comment se sortir la tête de l'eau pour éviter les ruptures de service?

### EMBAUCHER DES PLUS JEUNES

Plusieurs gestionnaires souhaiteraient élargir leur bassin de recrutement, mais des dispositions légales freinent l'embauche de jeunes travailleurs. Le *Règlement sur la sécurité dans les bains publics* exige qu'un surveillant-sauveteur soit âgé d'au moins 17 ans et détienne un brevet de sauveteur national afin de pouvoir surveiller une piscine. Mais saviez-vous qu'il y a plusieurs exceptions?

- Un plan d'eau ayant une profondeur de moins de 15 cm n'est pas tenu d'être surveillé.

- Une pataugeoire dont la profondeur varie de 15 à 60 cm peut être surveillée par un préposé détenant un brevet de médaille de bronze (15 heures) ou un brevet de secourisme général de l'Ambulance Saint-Jean (16 heures) qui ne requiert pas d'habiletés physiques dans l'eau (formation dispensée en classe).
- Un seul surveillant est requis pour les plans d'eau intérieurs ou extérieurs dotés d'une superficie de moins de 150 mètres carrés.
- Dans plusieurs cas, un assistant surveillant-sauveteur détenant un brevet de médaille de bronze ou de croix de bronze et âgé d'au moins 15 ans peut accompagner un surveillant-sauveteur à titre de second préposé à la surveillance<sup>1</sup>.

S'il y a pénurie de personnel dans votre région, la Régie du bâtiment du Québec donne l'autorisation d'engager un surveillant-sauveteur âgé de 16 ans (plutôt que 17 ans) pour surveiller une piscine ou une plage dans la mesure où vous désignez une personne responsable qui assurera la gestion du plan d'eau et que vous conservez les documents attestant que vous avez fait les démarches nécessaires, mais en vain, afin de trouver du personnel qualifié âgé de 17 ans et plus<sup>2</sup>.

### DES INITIATIVES ORIGINALES

Plusieurs gestionnaires se sont tournés vers le recrutement d'ainés, de préretraités et de jeunes décrocheurs afin de combler les besoins de main-d'œuvre. À ce titre, le Centre aquatique Beloeil a offert une formation sans frais l'automne dernier et de nouveau ce printemps à 10 préretraités. L'événement conjoint ARAQ-AQAIRS offrait également un atelier sur le recrutement des aînés à Rimouski le 12 mai dernier.

<sup>1</sup> Consultez le *Règlement sur la sécurité dans les bains publics* ou contactez la Société de sauvetage afin de valider les exigences qui s'appliquent à votre situation.

<sup>2</sup> Régie du bâtiment du Québec, *Les mesures équivalentes et les mesures différentes [en contexte de] pénurie de surveillants-sauveteurs*.

Grâce à la Mesure 15028 du gouvernement du Québec<sup>3</sup>, les gestionnaires aquatiques peuvent obtenir jusqu'à 500 \$ par élève chaque année des établissements d'enseignement secondaire public au Québec afin d'offrir GRATUITEMENT les formations de sauvetage à l'ensemble de leurs élèves. C'est une belle façon d'attirer de nouvelles recrues et de financer ce programme de formation.



Marc Lafortune

« À Val-d'Or, les employés sont maintenant rémunérés quand ils suivent leurs formations de sauveteur national et de moniteur », relate Marc Lafortune, responsable aquatique au Service sports et plein air de la Ville. « C'est une mesure déjà très populaire! », s'empresse-t-il d'ajouter. Face au manque d'étudiants disponibles, le Service a créé deux nouveaux postes permanents dans le secteur aquatique, combinant quelques fonctions qui permettront d'offrir des emplois permanents et de qualité. Prochainement, le Service compte développer un programme de recrutement

après des clubs aquatiques, qui constituent un important bassin de candidats ayant les aptitudes natatoires nécessaires pour devenir sauveteurs.

La Croix-Rouge s'est retirée de l'enseignement de la natation et la Société de sauvetage offrira désormais au Québec l'ensemble du continuum de formation. Selon Raynald Hawkins, directeur général de cette dernière, dans les autres provinces où l'enseignement de la natation et la formation des sauveteurs sont offerts par le même organisme, le taux de formation de nouveaux préposés à la surveillance est plus élevé que dans les endroits où le continuum est partagé entre deux organismes. « Les nageurs québécois seront-ils aussi sensibles à ce changement? L'avenir nous le dira », se questionne M. Hawkins.

## NOUVELLES PISTES POUR L'AVENIR

L'Association des responsables aquatiques du Québec (ARAQ) a procédé à une importante étude portant sur les conditions de travail, la rémunération globale et les

moyens de rétention des travailleurs en milieu aquatique au Québec<sup>4</sup>. Les données de cette étude permettront de faire des comparaisons dans l'ensemble de l'univers aquatique de la province et de voir sur quels facteurs il faudrait agir pour accroître l'attrait des nombreux postes techniques ou professionnels en milieu aquatique.

Par ailleurs, l'ARAQ a institué un comité chargé de faire la promotion de la carrière aquatique. Ce comité a commencé à identifier les bonnes pratiques et les initiatives à prendre pour valoriser et mieux faire connaître les emplois en aquatique. « Il est temps que l'on considère les emplois à titre de sauveteur et de moniteur comme une possibilité de carrière », croit Michelle Halde, coordonnatrice chez SOPIAR gestion sportive. Cet été, elle s'envolera pour l'Europe, où ce travail est déjà largement reconnu, afin de dénicher des pratiques inspirantes.

Finalement, la Régie du bâtiment du Québec est à réviser son *Règlement sur la sécurité dans les bains publics*. L'ARAQ et la Société de sauvetage ont toutes deux recommandé que l'exigence d'un minimum de deux surveillants-sauveteurs soit réduite à un seul en présence d'un nombre restreint de baigneurs. Ces organismes sont d'avis que la sécurité des baigneurs n'en serait pas affectée. Les nombreuses périodes de bain libre les jours de semaine sont souvent peu achalandées. Elles pourraient continuer d'être offertes, mais avec moins de contraintes de recrutement pour les gestionnaires. Un dossier à suivre!



<sup>3</sup> Société de sauvetage, *Formation en sauvetage au parascolaire*.

<sup>4</sup> Voir le site [araq.net](http://araq.net).



 VORTEX

L'eau nous transporte

[vortex-intl.com](http://vortex-intl.com)

**Chez Jambette, nous désirons que votre parc soit un lieu d'ouverture et de partage.**

Offrez à votre communauté un parc inclusif signé Jambette !

Nous imaginons des environnements accessibles, accueillants et sécuritaires. Un monde sans frontières, où tous sont acceptés et égaux.

Créons ce monde ensemble pour l'épanouissement des prochaines générations.

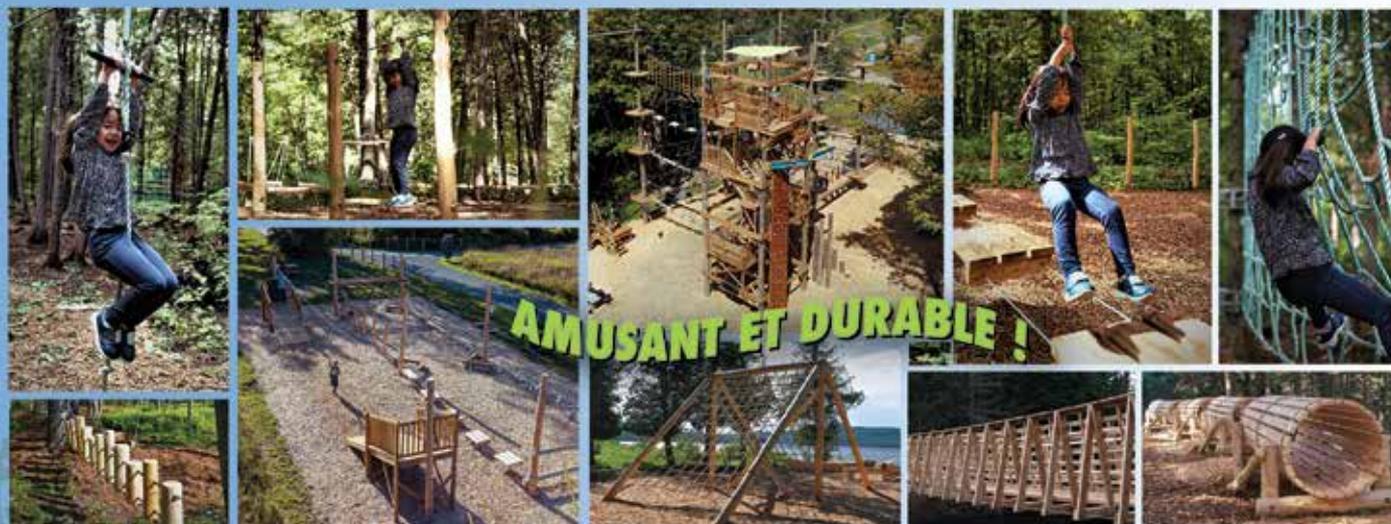


**Jambette**.com 1 877 363-2687  
www.jambette.com



www.creationsdanslesarbres.com

STEVE DESBIENS  
CONCEPTEUR | 450 917-3283



**AMUSANT ET DURABLE !**

Parcours d'hébertisme sur arbres ou poteaux au sol ou en hauteur.  
creationsdanslesarbres@gmail.com Géré par : Les Constructions Steve Desbiens Inc. # RBQ : 5635-5456-01

# INNOVER POUR RECRUTER



YVAN LÉPINE

## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE

**Difficile de convaincre les jeunes de venir travailler dans le domaine du loisir municipal? Tout dépend de l'approche que l'on prend.**

Pour Luc Dupont, professeur au Département de communication de l'Université d'Ottawa et conférencier, il faut d'abord éviter de « croire que ce qui marchait en 1990 fonctionnera toujours en 2022 », la concurrence étant forte entre les employeurs. Il énonce donc que « les municipalités sont condamnées à se mettre au goût du jour », notamment en revoyant leur logo, leurs slogans, leur image, leur « vocabulaire » tant textuel que visuel, leurs arguments de vente, leur positionnement, etc. « Il est essentiel de télégraphier votre message en un coup d'œil », plaide-t-il.

Son principal conseil : « Utilisez les médias que les jeunes utilisent. Soyez présent sur les médias sociaux, ceux que les jeunes préfèrent : Instagram, YouTube et TikTok. Ne sous-estimez pas LinkedIn, idéal pour rejoindre les nouveaux diplômés universitaires. Ensuite, participez aux salons et expositions, parfois dans les collèges et les universités, qui vous permettront de rencontrer directement les jeunes. Enfin, mettez à jour votre site Internet, créez une infolettre et ajoutez un blogue. »

Il ajoute que le salaire et les conditions de travail ne sont pas les seuls arguments à mettre de l'avant pour convaincre les jeunes de venir travailler pour votre municipalité. « Quel genre d'environnement vendez-vous? Quel genre d'expérience au quotidien? Plus que jamais, les jeunes ont le choix, ils sont plus difficiles, plus exigeants. Sachez vendre votre municipalité. Dit autrement : qu'est-ce qui vous distingue des autres municipalités et des autres emplois disponibles? Des nouveautés à annoncer? Une promesse sur laquelle reposera la campagne de communication? Quelles sont les caractéristiques des prospects? Et l'encadrement des nouveaux employés, il ressemblera à quoi? Donnez le maximum d'information. »

## DES APPROCHES À REVOIR

Pour Éric Montigny, codirecteur du recueil *La Révolution Z : comment les jeunes transformeront le Québec*<sup>1</sup>, « c'est une génération où la performance est une valeur importante, au point où l'anxiété fait partie du quotidien de plusieurs. Elle est habituée à faire des choix, à avoir des parcours individualisés, à du sur mesure. Elle a toutefois les moyens de ses ambitions. Elle est la plus scolarisée et arrive dans un marché du travail ouvert où il y a une pénurie de main-d'œuvre au Québec. »

Professeur agrégé et directeur des programmes de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles au Département de science politique de l'Université Laval, M. Montigny insiste sur une caractéristique propre à la génération Z : elle est constamment « branchée ». « Elle est née avec les réseaux sociaux et le numérique, insiste-t-il. Alors que les Y ou les X ont dû en apprendre les codes. Cela a des impacts sur les relations humaines... Il leur est plus facile de texter que de téléphoner. Les jeux en réseau ont aussi la cote... Plus besoin de se regrouper physiquement comme avant pour jouer. »

Éric Montigny



Luc Dupont

<sup>1</sup> Montigny, Éric, et Cardinal, François, *La Révolution Z : comment les jeunes transformeront le Québec*, Éditions La Presse, 2019, 235 p.

## DES CONSEILS

Depuis 2018, la firme de sondage Léger se penche annuellement sur le monde des générations Y et Z. La 4<sup>e</sup> édition de cette étude<sup>2</sup>, intitulée *Être un jeune en 2022*, permet d'en apprendre davantage sur eux en matière de citoyenneté, d'emploi et de consommation.

Après avoir sondé plus de 3500 Canadiens et Américains âgés de 15 à 39 ans, la firme Léger offre trois « conseils stratégiques » aux employeurs.

- **Les jeunes travailleurs connaissent leur valeur.** « Les organisations doivent prendre en compte l'indépendance et le peu de fidélité de leurs jeunes travailleurs. Si les organisations sont à la remorque quant aux conditions de travail de leurs jeunes employés, ces derniers partiront rapidement vers la concurrence. »
- **Ils recherchent une organisation « flexible et libérée ».** « Si vous ne leur offrez pas une flexibilité dans tous les aspects de leur travail, ils se tourneront vers d'autres alternatives, ou seront insatisfaits de leurs conditions de travail. En somme, les jeunes employés souhaitent une entreprise libérée des contraintes. »
- **Ils sont de plus en plus nombreux à songer à quitter leur entreprise.** « Les jeunes travailleurs sont constamment courtisés par les organisations. Peu importe leurs revenus, le secteur d'activités et le type d'entreprises dans lesquelles ils travaillent, la concurrence entre les organisations pour attirer et maintenir les jeunes talents est sans égale. »

## LE NÉCESSAIRE VIRAGE VERS LES MÉDIAS SOCIAUX

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que des municipalités aient pris le virage des médias sociaux pour recruter de jeunes travailleurs en loisir, quelle que soit leur taille. En voici un échantillon, glané dans Internet.

## UN « JOB DE RÊVE »

Des publications de la municipalité de **Plessisville** (Centre-du-Québec) promettaient cette année un « job de rêve » comme animateur de camp de jour, vidéo à l'appui, tant sur Facebook que sur Instagram ou YouTube.

« Depuis l'an dernier, nous mettons l'accent sur les avantages des emplois, précise Kristina Noury, directrice des communications. Pour les emplois aux camps de jour, nous avons mis de l'avant que les jeunes auraient leurs soirs et week-ends libres, en plus de pouvoir prendre une semaine de congé durant l'été. Le salaire et d'autres incitatifs, comme des formations payées ou le tirage de bourses d'études, de même que les valeurs de la Ville (conciliation travail-famille, contribution de l'humain par ses compétences et ses connaissances à l'essor et au développement de l'organisation) ont été utilisés pour promouvoir nos emplois. »

Malgré la pénurie de main-d'œuvre, l'objectif de combler la totalité des postes dès le premier tour de sélection a été atteint. Peut-être parce qu'on promettait aussi un « beau bronzage assuré 😎 ».

Si vous ne leur offrez pas une flexibilité dans tous les aspects de leur travail, ils se tourneront vers d'autres alternatives.



<sup>2</sup> Le rapport d'analyse peut être téléchargé à la page <https://leger360.com/fr/services/leger/jeunesse/>



En choisissant une stratégie Web, nous pouvions voir les résultats de façon concrète par le nombre de clics, le nombre de vues, etc.

Photo: Shutterstock.com



## LES ANIMATEURS DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE MIS À CONTRIBUTION

Depuis 2014, le Service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire de **Saint-Philippe**, en Montérégie, utilise Facebook pour promouvoir ses activités et événements. Cette utilisation des médias sociaux a été amplifiée par la suite, notamment par la diffusion, en 2020, d'une vidéo de type « vox pop » créée avec les animateurs du camp de jour de l'année précédente. « Ils étaient les mieux placés pour parler de leur emploi, de leur expérience et pour inciter leurs amis à venir travailler avec eux au camp de jour de Saint-Philippe, explique Marilou Robert, directrice des communications et conseillère à la Direction générale de la municipalité. Cette vidéo est venue compléter nos outils de communication traditionnels. »

Cette année, la Ville a fait affaire avec une firme de design graphique de la région afin de repositionner l'image du camp de jour autour de la thématique du plaisir, avec des couleurs plus percutantes, une fonte amusante et des photos avec « des jeunes

enjoués qui nous interpellent par leur attitude espiègle et énergique ». À partir de cette nouvelle image, la Ville a créé une campagne sur les réseaux sociaux pour le recrutement de ses animateurs en s'inspirant des « memes », qu'on aperçoit un peu partout sur la toile. « Dis-moi que tu travailles au camp de jour... sans me dire que tu travailles dans un camp de jour » a ainsi été déployée sous différentes formes sur les réseaux sociaux de la Ville.

Une nouveauté cette année : les candidats peuvent signifier leur intérêt par texto, une approche qui a permis de découvrir plusieurs candidats. « Nous étions conscients que notre offre d'emplois n'interpellait plus les jeunes travailleurs estivaux, mentionne Marie-Josée Roy, directrice du Service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire. Le rajout de notre image et de nos approches était donc nécessaire. Cette nouvelle campagne reflète notre fierté à l'égard de la qualité et du dynamisme de notre camp de jour; c'est pourquoi il était important de mettre l'équipe au premier plan. »

## CHOISIR UN « NOM DE CAMP FUNKY »

La Ville de **Sainte-Julie** a fait ressortir cette année les périodes de congé – soirs et fins de semaine – que l'emploi d'animation en camp de jour permet, tout comme l'avantage de travailler à l'extérieur. Pour attirer les jeunes postulants, elle a aussi mis de l'avant le pouvoir de choisir un « nom de camp funky ». Elle a utilisé TikTok, qu'elle avait ajouté en 2021, en même temps qu'Instagram, à son arsenal de persuasion – qui comprenait déjà une panoplie de canaux de diffusion, dont Facebook et YouTube –, y diffusant six courtes vidéos. Des animateurs des années précédentes ont là aussi été mis à contribution avec succès, certaines vidéos ayant été vues plus de 11 000 fois.

« En choisissant une stratégie Web, nous pouvions voir les résultats de façon concrète par le nombre de clics, le nombre de vues, etc., témoigne Camille Richard, conseillère en communication. De plus, cette stratégie est peu coûteuse (NDLR : les visuels et les stratégies de communication ont été réalisés à l'interne) et permet de rejoindre une vaste audience. Il est également plus facile de rejoindre le groupe d'âge visé. »

L'objectif principal – pourvoir 70 postes d'animateurs – a été atteint. Plus de 90 candidatures ont même été reçues. « Dans nos nombreux projets, il faut rester à l'affût et constamment innover, lance Luc Brassard, directeur du Service des loisirs. Cette campagne est le fruit d'une belle collaboration entre les différents services municipaux. Nous en sommes très fiers! »



## DES « CODES » QUE LES JEUNES AIMENT

La Ville de **Saguenay** a elle aussi choisi de saisir les vagues TikTok et Instagram en 2021 pour recruter ses jeunes travailleurs en loisir. Elle y diffuse de courtes vidéos, également publiées sur Facebook.

Certains éléments graphiques ont été produits à l'interne, mais c'est une agence externe qui a conçu les vidéos pour TikTok. L'objectif poursuivi est d'attirer l'attention des jeunes sans intermédiaire, mais aussi de leurs parents, qui peuvent ensuite inciter leurs adolescents à poser leur candidature.

« Dans un contexte où le recrutement est un défi, nous faisons le pari de parler directement aux jeunes de 16 à 20 ans [...] en utilisant des canaux et des codes qu'ils connaissent, affirme Dominic Arseneau, porte-parole de la Ville de Saguenay. Nous avons choisi des tendances populaires sur TikTok, comme "choisis ton emploi" ("select your player"), "je suis ton genre" ("I'm your type") et "lookbok". On a simplement voulu utiliser des codes connus pour ce type de vidéos. »



## DES MESSAGES TOUS AZIMUTHS

Depuis 2010, la Ville de **Laval** est présente sur Facebook et Twitter. La diversité des médias sociaux qu'elle utilise s'est accrue au cours des ans, de telle sorte que des plateformes comme LinkedIn, YouTube, Instagram et Spotify sont aussi utilisées pour le recrutement de jeunes travailleurs. Par ailleurs, le processus de recrutement a été grandement amélioré (voir plus de détails dans la fiche de réalisation exemplaire à la page 36).

La page Web des emplois étudiants sur le site de la Ville de Laval a aussi été revue, afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur, et la forme des publications – vidéos, « reels », éléments visuels, etc. – a été adaptée à chaque plateforme, avec la contribution de firmes externes. Le côté « plaisant » d'un emploi à la Ville – entre amis, en plein air, etc. – a été privilégié dans les messages, avec la participation de jeunes employés des divers programmes d'emplois saisonniers.

« Nous souhaitons positionner la Ville comme un employeur de choix en mettant de l'avant les nombreux avantages liés aux emplois saisonniers, tant personnellement que professionnellement, et les perspectives d'emploi tout au long de l'année, et même à long terme, mentionne Valérie Cobello, coordonnatrice du comité

Dans nos nombreux projets, il faut rester à l'affût et constamment innover.



de recrutement interne au Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social. De nombreux employés ont eu leur premier emploi à la Ville lorsqu'ils étaient étudiants et occupent toujours un poste à la Ville des années plus tard. J'en suis un exemple. »

**Ville de Laval, sur YouTube :**

[https://www.youtube.com/watch?v=sKMXOz\\_Fqu8](https://www.youtube.com/watch?v=sKMXOz_Fqu8)

Voir aussi, dans la rubrique des réalisations exemplaires, la fiche sur la campagne « Trouve ta job d'été à Saint-Bruno! » (p. 39).

L'AQLM a développé une riche boîte à outils fournissant à la fois des conseils et du matériel adaptable.

### VOIR LES RÉALISATIONS DES MUNICIPALITÉS MENTIONNÉES SUR LES DIVERSES PLATEFORMES :

**Ville de Plessisville sur Instagram :**

<https://www.instagram.com/p/Cal-Bs2gtSPs/>

**Ville de Saint-Philippe, sur Facebook :**

<https://www.facebook.com/villestphilippe/photospcb.1840690829474417/1840690749474425>

**Ville de Sainte-Julie, sur YouTube :**

<https://www.youtube.com/shorts/DdK-cLM6SY1o>

**Ville de Saguenay, sur TikTok :**

[https://www.tiktok.com/@villedesaguenay/video/6927258847111302406?is\\_copy\\_url=1&is\\_from\\_webapp=v1&lang=fr](https://www.tiktok.com/@villedesaguenay/video/6927258847111302406?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1&lang=fr)

Pour les municipalités qui désirent développer elles-mêmes leur campagne de recrutement, l'AQLM a développé une riche boîte à outils fournissant à la fois des conseils et du matériel adaptable. Elle peut être téléchargée à <https://loisirmunicipal.qc.ca/recrutement-etudiant/>.

Sur le thème « Tu veux travailler pour ta ville, avoue! », cette boîte à outils comprend notamment quatre capsules vidéo pouvant captiver un jeune auditoire. L'adresse du site de la ville peut être ajoutée sur la dernière image, moyennant quelques frais. Quatre versions sont proposées : médiévale, ninja, urgence et sauveteur.

Étude sur les conditions de travail et rémunération globale

**ARAQ**  
Association des responsables aquatiques du Québec

**TRAVAILLEURS  
EN MILIEU  
AQUATIQUE  
DU QUÉBEC**

En partenariat avec Québec

Résultats disponibles sur **ARAQ.NET**



**MISE  
À JOUR DU  
GUIDE DES  
ARÉNAS**



**Arenas**  
GUIDE DE SÉCURITÉ  
ET DE PRÉVENTION



**3  
NOUVELLES  
CAPSULES**



**Aires  
de glissade**  
GUIDE D'AMÉNAGEMENT,  
DE GESTION  
ET D'EXPLOITATION

**NOUVELLES  
FICHES  
ET OUTILS  
PRATIQUES**



**Projet  
Espaces**  
GUIDE DES PARCS  
ET AUTRES ESPACES  
PUBLICS

**BIENTÔT  
EN LIGNE**



**Skateparcs**  
GUIDE D'AMÉNAGEMENT,  
DE SÉCURITÉ  
ET DE PRÉVENTION

Propulsé par



En partenariat avec



[guides-sports-loisirs.ca](http://guides-sports-loisirs.ca)

Votre **EXPERT** en conception de  
**TERRAINS SPORTIFS** et d'**AIRES DE JEU**

[www.sportsdesign.ca](http://www.sportsdesign.ca)

Baseball  
Soccer  
Football  
Tennis  
Athlétisme  
Volleyball  
Basketball  
Aires de jeu  
Skateparc  
Rugby  
Pickleball  
Futsal  
et plusieurs autres!

(450) 332-0735  
247 rue De Gentilly O.  
Longueuil

**EXPERTISE SPORTS DESIGN LG**  
Aménagement de Terrains Sportifs



**AQLM**



LES ÉPANDAGES  
**ROBERT**

Production • Distribution • Soufflerie •  
Matériaux paysagers en vrac

Fabrication + Livraison + Installation

## Un service clés en main, directement du fabricant

La solution optimale pour la réalisation de projets d'envergure!  
toits verts • bordures d'autoroutes • terrains de jeux • terre-pleins

- ➡ Paillis décoratif
- ➡ Fibre de terrain de jeux certifiée IPEMA
- ➡ Terreau
- ➡ Gravier



LESEPANDAGESROBERT.CA • INFO@LESEPANDAGESROBERT.CA • 438 320-0389



## Cette année, faites vivre une expérience mémorable à vos citoyens!

Animez vos parcs, votre centre-ville ou vos sentiers avec nos **parcours de jeux** pour toute la famille, disponibles pour **toutes les saisons!**

**500\$**  
de rabais

Obtenez un  
**rabais exclusif**  
sur votre expérience  
ludique avec le code  
**AQLMVIP**



- Déjà 100 000 participants à travers le Québec!
- Plus de 75 villes et municipalités nous ont fait confiance.



438-792-8948 | [www.parcoursludiques.com](http://www.parcoursludiques.com) | [info@parcoursludiques.com](mailto:info@parcoursludiques.com)



# RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE PERSONNEL DE CAMP DE JOUR L'APPROCHE DE MASCOUCHE



## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE



CHANTAL FILION

Directrice Culture, loisirs et vie communautaire\*

**SOYONS AGILES!** La formule prend tout son sens en matière de recrutement face à des problèmes comme la pénurie de main-d'œuvre et les particularités de la génération Z. À Mascouche, le camp de jour municipal accueille entre 500 et 600 jeunes par semaine. Il faut donc recruter autour de 150 moniteurs et monitrices qui, nous l'espérons, resteront en poste toute la saison. Le processus d'embauche nécessite près de 30 heures et pas moins de 50 entrevues, et ce, chaque année. Heureusement, le taux de rétention de la main-d'œuvre étudiante s'élève à près de 75 %.

Quelques chiffres :

- 8 semaines de camp de jour
- 5 sites en 2021
- 167 embauches au départ
- 1036 enfants (912 familles)

En plus du camp de jour municipal en tant que tel, le besoin de personnel s'étend aux camps partenaires spécialisés en cirque, théâtre, activités aquatiques, etc.

### COMMENT LES ATTIRER?

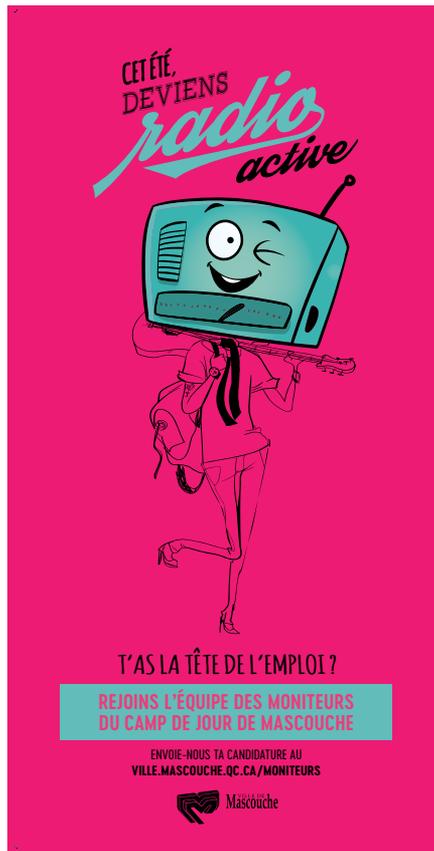
Pour attirer les futurs moniteurs et monitrices, il faut naturellement rendre cet emploi attrayant. C'est pourquoi les campagnes promotionnelles de 2020 et 2021 ont fait l'objet de nombreux changements. Pour ce faire, le Service de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a pu compter sur la collaboration du Service des ressources humaines et du Service des communications. L'union fait la force!

Une des premières initiatives pour améliorer le recrutement a consisté à actualiser le visuel. La publicité doit être cool, actuelle et dynamique pour rejoindre les jeunes. Nous avons ainsi mandaté une firme de graphisme pour faire une campagne publicitaire attrayante. La stratégie numérique devait mettre à profit les médias sociaux (Facebook, Instagram, Twitter) en complémentarité avec les méthodes plus traditionnelles (articles dans la presse écrite, affiche de rue 4 pi x 8 pi, infolettre, bouche-à-oreille, communications internes avec les employés).

Pour qu'un jeune ait envie de postuler, le processus doit être FACILE. Alors, fini le temps des lettres de présentation, des envois par courriel et du vouvoiement dans les offres d'emploi. La Ville a évolué sur ce plan, modulant ses interventions à l'aide de la plateforme Jobillico, d'usage facile et accessible en un seul clic. Le Service des ressources humaines a aussi revu son style d'entrevue et sa façon de communiquer : finis les appels téléphoniques, vivent les textos!

Pour qu'un jeune ait envie de postuler, le processus doit être FACILE.

Le travail de moniteur est une vocation.



Par ailleurs, les gestionnaires des camps de la région de Lanaudière ont créé un groupe Facebook où les gestionnaires peuvent annoncer les besoins en animation dans cette région. Le projet est embryonnaire, mais très pertinent, car cette plateforme expose les besoins précis en personnel à la fois dans les camps de jour et dans les camps de vacances. Comme ce sont des réalités différentes, il vaut la peine d'échanger sur les particularités de chaque type de camp et de recommander, au besoin, nos « petites perles » à d'autres organisations... C'est une innovation à explorer dans les mois qui viennent.

### COMMENT LES INTÉGRER AU TRAVAIL?

Une fois engagé, le moniteur ou la monitrice vit souvent sa première expérience de travail et doit se sentir outillé(e) pour commencer l'été adéquatement. C'est pourquoi nous organisons des rencontres préparatoires, en plus des formations du programme DAFA (diplôme d'aptitude aux fonctions d'animateur) et d'une formation spécifique à la gestion de crise et des enfants difficiles. En outre, nous remettons un guide de l'employé à chaque recrue.

L'accompagnement se poursuit tout l'été, par divers moyens :

- Coffres à outils pour faciliter l'animation et la gestion des cas;
- Moyens de communication technologiques;
- Présence sur les lieux pour assurer un soutien constant;
- Rencontres hebdomadaires;
- Évaluation de chaque moniteur et monitrice à la mi-été et à la fin;
- Mentorat nouveaux/anciens.

### COMMENT GARDER NOTRE MONDE?

Le travail de moniteur est une vocation. L'âme du loisir se transmet, le don d'animer des enfants se cultive, les techniques d'encadrement s'apprennent, mais le travail requiert un bon fond de savoir-être. La Ville doit donc ajouter des mesures exceptionnelles d'attraction pour retenir ses moniteurs de cœur.

Durant la Semaine de la valorisation des moniteurs, la Ville de Mascouche a manifesté sa gratitude à ses moniteurs et monitrices en leur offrant une séance photo professionnelle. Les photos ont servi à nos publicités et nous avons remis un montage aux moniteurs et monitrices : « Cet été, t'as eu la tête de l'emploi! » Après la distribution des photos, nous avons pu constater leur satisfaction et leur fierté grâce aux multiples publications



La campagne publicitaire a été conçue par l'agence Cyclone Design.

Facebook et Instagram à ce sujet par eux-mêmes et leurs parents. Tous ces beaux sourires en disaient long.

Mais ce qui est le plus apprécié des jeunes, c'est la cérémonie d'accueil pour la consolidation des équipes. À Mascouche, les jeunes se joignent à une dizaine de coordonnateurs et coordonnatrices ainsi qu'à une technicienne en loisir, tous et toutes affectés au camp de jour.

Afin d'améliorer le sentiment d'appartenance, le maire et la directrice du Service de la culture, des loisirs et de la vie communautaire passent les saluer durant leur formation. Ils partagent du même coup la « Mission-Vision-Valeurs » de la municipalité :

**INTÉGRITÉ  
FIERTÉ  
OUVERTURE  
RESPECT  
CRÉATIVITÉ  
ENGAGEMENT**

## AMÉLIORER LA GESTION DU PERSONNEL D'ANIMATION

Chaque année, la direction de notre service analyse les résultats des sondages de satis-

faction des moniteurs et des monitrices, et ne peut que se réjouir d'un taux de satisfaction moyen de 85 %. Les résultats permettent aussi de faire ressortir des attentes et des désirs :

- Avoir des vacances (selon l'ancienneté);
- Pouvoir faire son choix du lieu de travail;
- Pouvoir faire son choix d'horaire;
- Pouvoir choisir le groupe d'âge à animer;
- Pouvoir contribuer au programme d'aspirant moniteur;
- Pouvoir compter sur des supérieurs disponibles et à l'écoute;
- Avoir accès au Colloque Lanaudois de l'animation (souhait exprimé par les anciens qui reviennent);
- Recevoir quatre chandails aux couleurs du camp;
- Pouvoir développer des aptitudes et des compétences.

Nous avons pris soin de lire attentivement ces demandes et travaillons à améliorer la gestion de ce personnel vraiment particulier pour rester un employeur de choix et à l'écoute de ces jeunes. Les possibilités d'emploi qui s'offrent à eux ont explosé et il faut vraiment se distinguer pour les attirer et les garder.

Pour recruter des jeunes, il faut aller les chercher là où ils sont et évoluer avec eux.

Somme toute, pour recruter des jeunes, il faut aller les chercher là où ils sont et évoluer avec eux. Ils ont besoin d'être accompagnés et écoutés, et ils veulent être heureux au travail. En tant qu'employeurs, nous devons nous concentrer sur l'ambiance de travail et sur la présence terrain.

La mise en place de toutes ces mesures n'est cependant pas un gage de réussite d'une année à l'autre. La campagne de recrutement 2022 a présenté de nouveaux défis, de telle sorte que les services municipaux devront réévaluer les résultats atteints et ajuster en conséquence l'ensemble de la formule.

**SOYONS PRÉSENTS,  
SOYONS INNOVATEURS,  
SOYONS AGILES!**

\* Avec la collaboration des services suivants : Culture, loisirs et vie communautaire; Communications et relations avec les citoyens; Ressources humaines

# ACCÉLÉREZ VOS PROCESSUS

## GRÂCE À NOTRE APPLICATION DÉDIÉE

Nos solutions logicielles conviviales et performantes couvriront l'ensemble de vos besoins en gestion et organisation. Depuis 1989, Logiciels Sport-Plus inc. développe des applications pour simplifier et faciliter le travail des employés qui oeuvrent dans tout service de loisirs, centre sportif, organisme à but non lucratif et organisme sportif.

### UNE MULTITUDE DE FONCTIONNALITÉS

#### ✓ INSCRIPTION, RÉSERVATION ET LOCATION

Plusieurs possibilités s'offrent à vous : inscription aux activités par Internet ou sur place, réservations et location de plateaux.

#### ☐ GESTION D'ÉQUIPEMENTS, D'EMPLOYÉS ET DE PRODUITS

Dotez-vous d'un processus de gestion fiable et efficace grâce à notre logiciel complet et évolutif.

#### ☐ INTERFACES CONVIVIALES

Nos applications sont conçues de façon à plaire à tous les utilisateurs et à faciliter les processus.

#### ☐ GESTION FINANCIÈRE

Gardez la main sur vos opérations (encaissements, paiements, remboursements) et visualisez et imprimez vos rapports (recettes, revenus).

#### ☐ PAIEMENT EN LIGNE

Il est facile de récolter les paiements de vos membres qui peuvent consulter, réserver, s'inscrire et payer par carte de crédit via Internet.

#### ☐ BILLETTERIE

Notre nouveau logiciel vous permet d'effectuer la gestion, la vente et l'impression de billets de spectacles pour sièges réservés ou admission générale.

#### ☐ AFFICHAGE DYNAMIQUE

L'affichage dynamique permet à vos clients de visualiser rapidement les plages horaires de vos glaces, terrains ou encore les réservations de vos installations.

#### ☐ GESTION DES ACCÈS

Gérez les entrées d'une installation avec différents dispositifs. Le logiciel génère les cartes de membres avec ou sans photo. Il peut s'agir de cartes RFID.

#### ☐ APPLICATION MOBILE

Sport-Plus au bout de vos doigts ! Profitez de notre application mobile pour que vos citoyens et clients n'aient plus à s'encombrer de carte physique.

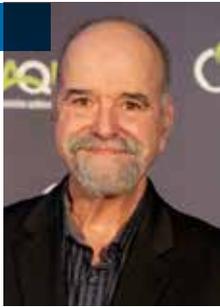
## PLUS DE 350 CLIENTS SATISFAITS, NOTRE GRANDE FIERTÉ.



Fournisseur de solutions logicielles  
Inscription - Réservation - Location

**1.866.450.582.4329**  
INFO@LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM  
LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM

# PROGRAMME EXPÉRIENCE EMPLOI JEUNESSE RECRUTER DIFFÉREMMENT



PIERRE MORIN  
Réseau Accès Participation

## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE

**Le marché de l'emploi est en pleine révolution. La pénurie de personnel auquel fait face le monde du travail est bien documentée et touche particulièrement le secteur des parcs, des loisirs et de l'activité physique. Dans ce contexte, il peut s'avérer difficile d'intéresser des jeunes à œuvrer dans ce formidable milieu. Il faut probablement revoir nos paradigmes d'embauche habituels et tenter d'attirer d'autres jeunes que ceux que nous prospectons habituellement pour ces emplois.**

Qu'on l'admette ou non, plusieurs jeunes font face à des barrières à l'emploi, autant sur le plan de l'accès à l'information et de l'embauche comme telle que sur celui de l'intégration dans le milieu de travail. Il faut donc savoir faire preuve d'ouverture et de créativité pour être en mesure de trouver, d'embaucher et de bien intégrer ces jeunes dans nos milieux.

C'est un coup de main déjà intéressant pour plusieurs organisations, sans compter les autres éléments qui rendent ce programme encore plus intéressant.

## UNE EXPÉRIENCE DE MENTORAT

Outre le fait que les jeunes profitent d'une expérience rémunérée sur le terrain, celle-ci s'effectue dans le cadre d'un mentorat. En effet, en plus de l'enveloppe réservée au salaire, le programme Expérience emploi jeunesse de l'ACPL offre une allocation allant jusqu'à 4000 \$ aux organismes retenus afin de soutenir la relation mentor-mentoré. La subvention est versée à l'organisme d'embauche et vise à compenser ce dernier pour le temps consacré par le mentor au mentorat.

L'expérience de mentorat consiste à jumeler une personne d'expérience (mentor) à une personne qui souhaite améliorer ses compétences (mentoré). Le mentor agit comme un modèle qui offre son soutien en partageant ses connaissances, ses ressources et ses conseils pour aider le ou la jeune à développer ses compétences.

Le mentorat est une expérience qui peut s'avérer exceptionnelle et significative pour les personnes impliquées. Pour le ou la jeune, elle peut permettre le renforcement de ses compétences, une amélioration de sa confiance en soi, une augmentation de sa motivation et le développement de

C'est en fonction de ces enjeux que l'Association canadienne des parcs et loisirs (ACPL), en collaboration avec l'AQLM et le Réseau Accès Participation, a obtenu une subvention du gouvernement du Canada dans le cadre de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (SECJ) afin d'aider des jeunes à trouver un emploi, tout particulièrement ceux et celles qui font face à des obstacles pour intégrer le marché du travail. Le programme, appelé *Expérience emploi jeunesse de l'ACPL*, offre un soutien financier direct (avec salaires subventionnés à 100 % jusqu'à 10 000 \$ par jeune) aux municipalités et aux organisations qui agissent en leur nom pour qu'elles puissent proposer des emplois permettant aux jeunes d'acquérir des habiletés, des connaissances et de l'expérience dans le secteur des parcs et des loisirs communautaires.

C'est ainsi que, récemment, 77 municipalités et organisations de partout sur le territoire québécois se sont fait confirmer la possibilité d'embaucher un stagiaire durant la prochaine année, le tout pour une enveloppe globale de près de 900 000 \$.

Première expérience à skis pour trois petites filles de Papineauville grâce au soutien d'Expérience Emploi Jeunesse.  
Photo : Corporation des loisirs de Papineau



ses réseaux. Pour le mentor ou la mentore, elle représente la possibilité de partager ses compétences et ses connaissances et une occasion de développer son leadership, renforçant ainsi son sentiment de satisfaction et de valorisation au travail.

D'ailleurs, pour soutenir les mentors dans cette relation, Mentor Canada offre un guide de mentorat ainsi qu'un webinaire de formation dans le cadre du programme.

## SOUTIEN DIRECT ET ADAPTÉ

L'EXPÉRIENCE EMPLOI JEUNESSE DE L'ACPL offre aussi un soutien direct à des activités de formation, des mesures d'adaptation ou d'autres besoins spécifiques à l'emploi qui pourraient représenter un enjeu. On parle par exemple de soutien aux personnes en situation de handicap, pour personne à charge (p. ex., garde d'enfants), pour les dépenses de logement et le transport (si le lieu de résidence est situé à plus de 150 km du lieu de travail), pour les technologies adaptées, ou pour l'adaptation du milieu de travail.

## ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME

Ce programme, qui devrait être offert encore pour la même période l'an prochain, est accessible aux entités gouvernementales locales tels les municipalités, les villes, les villages, les districts régionaux, les MRC ainsi que les communautés ou gouvernements autochtones.

Les corporations de loisirs ou autres organismes à but non lucratif agissant comme mandataires de l'administration locale dans l'offre de services en loisirs sur un territoire donné peuvent également faire une demande en joignant une lettre de soutien de l'administration locale. Cette lettre doit indiquer clairement le type de partenariat entre les deux organismes dans l'organisation de programmes de loisirs au sein de la communauté.

Les jeunes, eux, doivent avoir entre 15 et 30 ans au début de l'emploi, être citoyens canadiens, résidents permanents ou personnes protégées en vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, et avoir également le droit de travailler au Canada.

Mais, comme nous le mentionnions plus haut, l'ACPL encourage fortement l'embauche de jeunes qui font face à des obstacles à l'emploi. Il peut s'agir notamment de jeunes auxquels correspondent les définitions suivantes et que nous ne voyons hélas pas très souvent œuvrer dans nos milieux :

- Jeune habitant dans une région rurale ou éloignée
- Jeune appartenant à une minorité visible
- Jeune autochtone
- Jeune NEET (ni en emploi, ni aux études, ni en formation) involontairement depuis au moins six mois
- Jeune faisant partie de la communauté LGBTQ2+
- Jeune vivant dans un foyer à faible revenu
- Jeune devant prodiguer des soins à un membre de la famille
- Jeune en situation de handicap
- Jeune ayant un faible niveau de littératie ou de numératie
- Jeune réfugié ou ayant récemment immigré
- Jeune aux prises avec des problèmes de consommation de drogue
- Jeune éprouvant des problèmes avec la justice, que ce soit maintenant ou dans le passé
- Jeune ayant décroché de l'école secondaire
- Jeune sans-abri ou à risque de devenir sans-abri
- Jeune en famille d'accueil ou ayant dépassé l'âge d'être en famille d'accueil
- Jeune éprouvant des problèmes de santé mentale ou à risque d'en développer

## DE BELLES RÉUSSITES

L'an dernier, L'EXPÉRIENCE EMPLOI JEUNESSE DE L'ACPL a permis à de nombreux jeunes de vivre de belles expériences, comme à Sainte-Marie en Beauce ou avec la Corporation des loisirs de Papineau en Outaouais. On peut d'ailleurs lire quelques « histoires à succès » du programme sur le site de l'ACPL (<https://cpca.ca/fr/financement/experience-emploi-jeunesse/reussites/>).

Soixante-dix-sept organismes profiteront du programme cette année, et peut-être autant l'an prochain. Nul doute que plusieurs autres belles histoires s'y ajouteront!

L'ACPL encourage fortement l'embauche de jeunes qui font face à des obstacles à l'emploi.



Photo : Shutterstock.com

LES PRODUCTIONS

# MÉGA-ANIMATION



**La référence pour vos événements municipaux depuis plus de 20 ans!**

Fête familiale      Soirée corporative  
Carnaval d'hiver    Événement virtuel  
Fête nationale      Animation de foule  
Personnages        Consolidation d'équipe

Et plus de 100 jeux pour compléter vos événements

**Le tout sur mesure et adapté à vos besoins!**

*Notre dynamisme et notre expertise feront de votre événement un succès, c'est garanti!*

mega-animation.com  
info@mega-animation.com  
514-977-0977



## Une bouteille à la mer qui offre **10 % DE RABAIS !** à tous vos organismes !



Chez OPEQ, nous croyons que **l'environnement ne devrait pas tomber à l'eau**. C'est pourquoi nous repêchons des équipements informatiques pour les remettre à neuf et les redistribuer, entre autres aux OBNL du Québec à **des prix très abordables**.

Cessez de tanguer entre les solutions coûteuses. Arrêtez de ramer pour trouver les solutions économiques et **jetez l'ancre chez OPEQ** pour proposer à vos organismes l'accès à :



Un service clé en main personnalisé,



Des équipements performants,



Une excellente garantie.



@OPEQUEBEC



Comment partager la bonne nouvelle aux OBNL de votre milieu ?

**NOUS AVONS TOUT PRÉVU !**

Pour connaître les détails et informer vos OBNL, accostez sur notre page Web :  
[www.opeq.qc.ca/bouteille-a-la-mer](http://www.opeq.qc.ca/bouteille-a-la-mer).



## RECRUTEMENT DE PERSONNEL SAISONNIER POUR L'ÉTÉ

Lieu : Laval

**Population :** 437 414 (2017)

### En résumé

Compte tenu du contexte pandémique qui sévit depuis deux ans et des besoins nouveaux ou différents en matière de personnel saisonnier, la Ville de Laval a revu tout son processus de recrutement de ce type de main-d'œuvre. Afin d'atteindre l'ambitieux objectif de 600 nouveaux employés pour les activités estivales 2022, il fallait surtout simplifier le processus d'embauche, notamment en facilitant la présentation de candidatures.

### Contexte

- Attirer la main-d'œuvre en contexte de pénurie et de concurrence des talents représente un grand défi.
- Le public cible apte à constituer le personnel saisonnier se compose principalement de jeunes de 15 à 24 ans qui utilisent leur téléphone cellulaire pour tout.
- La période de recrutement débutant à la fin janvier et s'étirant sur plusieurs semaines, quelques mois peuvent s'écouler avant le début de l'emploi, d'où l'importance de retenir les candidats tout au long du processus d'embauche.
- Les communications faites avec les postulants durant le processus d'embauche constituent un levier qui permet d'amorcer le sentiment d'appartenance et de fidélisation avant le début de l'emploi.
- Des communications adaptées, variées et informatives facilitent le maintien d'une communication ouverte et bidirectionnelle.

### Stratégie

- Revoir le processus de mise en candidature pour le simplifier : les intéressés doivent pouvoir s'informer sur les postes disponibles et postuler en un seul endroit ([emploisetudiants.laval.ca](http://emploisetudiants.laval.ca))
- Acquérir un logiciel de gestion des candidatures à l'usage des recruteurs : logiciel FOLKS RH, une innovation québécoise
- Joindre les candidats éventuels directement sur leur téléphone et leur permettre de postuler au moment même où le message les atteint, très simplement en quelques clics
- Développer un parcours de communication avec les candidats comprenant des étapes claires, simples et transparentes avec séquençement pour maintenir le contact avec eux
- Revoir la tarification d'inscription à la formation DAFA obligatoire pour

les candidats aux postes d'animation dans les camps de jour

- Organiser des activités de promotion avec une brigade de recrutement dans les écoles secondaires de Laval
- Développer des indicateurs de gestion permettant d'obtenir une lecture claire et en continu des données sur le recrutement et la rétention de personnel

### Emplois offerts

Tous les emplois sont des postes saisonniers sous l'autorité du Service de la culture, du loisir, des sports et du développement social (SCLSDS) de la Ville de Laval.

#### • Camps de jour

- Moniteur(trice) camp de jour et moniteur(trice) à la halte-garderie
- Accompagnateur(trice) en camp spécialisé pour enfants vivant avec un handicap
- Moniteur(trice) surveillant(e) à la halte-garderie en camp spécialisé pour enfants vivant avec un handicap

#### • Piscines

- Sauveteur(se) en piscine intérieure
- Sauveteur(se) en piscine extérieure et jeux d'eau
- Moniteur(trice) en aquaforme pour piscine intérieure

#### • Plateaux sportifs extérieurs

- Moniteur(trice) surveillant(e)

#### • Centre de la nature et parc Bernard

- Moniteur(trice) spécialisé(e) – Centre de la nature
- Moniteur(trice) surveillant(e) – Centre de la nature et parc Bernard-Landry

#### • Arénas et patinoires extérieures

- Moniteur(trice) surveillant(e) patinoire extérieure
- Moniteur(trice) surveillante(e) aréna et surveillant(e) patinage libre

#### • Centres communautaires

- Moniteur(trice) surveillant(e)

### Organisation administrative

Collaboration exemplaire entre quatre grands services municipaux :

- Culture, loisir, sport et développement social : le client, en quelque sorte!
- Ressources humaines : leadership de la démarche
- Innovation et technologies : acquisition des logiciels et support informatique, etc.
- Communications et marketing : campagne promotionnelle, développement des contenus et visuels, modifications du site web, etc.



Les lieux de travail sont variés et agréables. Ici, deux sites de camp de jour et un aperçu du Centre de la Nature.  
Photos : Ville de Laval



Fiers employés du Centre de la Nature, des camps de jour et de la patinoire réfrigérée.  
Photo : Ville de Laval

## Déroulement

### Phase de planification (automne 2021)

- Bilan de la campagne de recrutement du printemps 2021
- Identification des besoins en personnel pour l'été 2022
- Rédaction d'un plan d'action (objectifs et actions)
- Analyse et acquisition d'un logiciel permettant de postuler en ligne de manière simplifiée

Coordination de la démarche par un comité interservices piloté par le Service des ressources humaines

### Phase de déploiement (hiver 2022)

- Implantation du logiciel permettant de postuler en ligne (Folks)
- Mise à jour du site web des emplois saisonniers et création d'un code QR pour diriger les gens intéressés directement sur le site permettant de postuler en ligne
- Début de la campagne promotionnelle de recrutement des emplois saisonniers en loisir

Coordination des actions de recrutement par un comité élargi (représentants de chacun des programmes estivaux)

### Période d'embauche

- Fin mars à mi-mai

### Début de la période de travail

- Mi-avril pour les parcs
- Fin mai pour les arénas et les centres communautaires
- Fin juin pour les camps de jour et les piscines extérieures

## Processus d'embauche

- La plateforme permettant de postuler en ligne offre une grande flexibilité aux différents gestionnaires de programmes. Ainsi, l'outil interne de gestion des candidatures est le même pour tout le monde (FOLKS RH), mais les étapes de communication avec les candidats peuvent différer selon la réalité de chaque équipe : période d'embauche différente, qualifications et formations différentes, etc.

- Ce sont les professionnels de chaque équipe-programme qui planifient la séquence d'embauche des candidats et qui déploient les outils de communication avec eux. Cette flexibilité permet une meilleure gestion des candidatures en temps réel, selon la réalité de chaque type d'emploi. Par exemple, il est possible de « fermer » le processus de dépôt de candidatures en ligne à certains moments de l'année en fonction de la réalité saisonnière (les besoins varient beaucoup d'un programme à l'autre).
- La Capsule d'intégration à la Ville de Laval a été créée pour les nouveaux employés. Elle permet d'initier le candidat retenu à son milieu de travail et à maintenir son intérêt à un moment stratégique durant son parcours d'embauche. Au moment de préparer cette fiche, il était prévu d'envoyer cette capsule aux candidats retenus et embauchés quelques semaines avant leur entrée en poste dans les formations présaison (référence à la fin de la fiche).

## Bilan provisoire du recrutement (au 6 mai)

Centre de la Nature et parc Bernard-Landry : 295  
 Arénas : 74  
 Camps de jour : 687  
 Centres communautaires : 246  
 Parcs (plateaux sportifs extérieurs) : 384  
 Piscines extérieures : 384  
 Total : 2070

## Perspectives

- Certains indicateurs ont été choisis pour avoir un meilleur portrait de la situation et évaluer les résultats. Ces indicateurs s'appliquent notamment au recrutement (attraction), au roulement interne et à la disponibilité, à la rétention et à la performance budgétaire.
- Exemples d'indicateurs à documenter : nombre de visionnements des outils promotionnels (attraction), nombre de candidatures reçues par poste offert (recrutement), coût des efforts promotionnels par candidature retenue (performance), nombre d'employés qui reviennent au travail en 2022 (rétention), nombre d'employés qui changent de contrat durant l'année (roulement interne)

- L'analyse des données permettra d'apporter les correctifs nécessaires à la campagne de recrutement de 2023.
- Au-delà du recrutement, la Ville de Laval cherche aussi à évaluer ses pratiques d'employeur afin de retenir les meilleurs candidats dans l'organisation. C'est le grand défi auquel toutes les organisations sont actuellement confrontées afin de se démarquer sur le marché de l'emploi.
- Le SCLSDS a amorcé à l'automne 2021 une série de consultations avec groupes témoins d'employés des différents programmes. L'objectif est de comprendre davantage les éléments qui favorisent l'appartenance à la Ville, le bien-être au travail et la continuité du candidat dans le poste occupé. Ces groupes de discussion sont le fruit d'une collaboration entre les professionnels en loisir qui sont les gestionnaires des employés engagés dans la démarche et le Service des RH qui a contribué à la campagne de recrutement par son expertise et sa méthodologie.

## Références

- Section Emplois saisonniers sur le site de la Ville de Laval : [emploisetudiants.laval.ca](http://emploisetudiants.laval.ca)
- Formulaire de demande d'emploi simplifié : <https://formulaire-emploisetudiants.laval.ca/camps-de-jour/>
- Capsule d'intégration à la Ville de Laval : <https://www.youtube.com/watch?v=1QGsCmXyDyl>

## Personne-ressource

Sylvain Noël, responsable Vie de quartier, SCLSDS, [s.noel@laval.ca](mailto:s.noel@laval.ca)



1 866 322-7735  
CARPELL.COM

## SURFACES SYNTHÉTIQUES SPORTIVES

20 ANS  
D'EXPÉRIENCE

50 CERTIFICATIONS  
INTERNATIONALES

1800  
INSTALLATIONS

DESIGN, CONSTRUCTION ET INSTALLATION DE TERRAINS  
SPORTIFS, PISTE D'ATHLÉTISME ET TERRAINS DE JEUX



Certifications FIFA, World Rugby, World Athletics. Classification Court Pace ITF  
Anti-chocs conformes et supérieurs aux normes CSA-Z614-07 et ASTM F-1292-04

R.B.O. 8278-1501-33

# CHEF DE FILE DANS LES ARENAS



BONNE VIE À LA GLACE



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE  
DU SÉCTEUR PUBLIC



Centre de service à Montréal et à Québec

- Vente et Location
- Formation
- Service Routier
- Entretien & pièces
- Peinture sur Glace
- Réusinage

**ZAMBONI**  
**Robert Boileau Inc.**

arenazone.com



# CAMPAGNE DE COMMUNICATION POUR LE RECRUTEMENT ESTIVAL

Lieu : Saint-Bruno-de-Montarville



Population : 26 273 (2021)

## En résumé

Pour pourvoir les quelque 175 postes que représentent les emplois d'été à Saint-Bruno, la Direction des communications a conçu une stratégie visant les jeunes là où ils sont et jouant sur les incitatifs les plus susceptibles de les attirer. Cette stratégie a mis à profit de nombreux moyens, notamment la diffusion d'une vidéo et de visuels vitaminés sur Facebook et Instagram, ainsi qu'un affichage très coloré sur diverses plateformes. À la fin mars, la Ville avait reçu environ 220 candidatures, soit à peu près le même nombre que les années précédentes, mais compte tenu du contexte de rareté de main-d'œuvre, les responsables ont considéré la campagne publicitaire comme un succès.

## Contexte

- Pénurie générale de personnel
- Étudiants très recherchés, courtisés même par les municipalités voisines

## Publics cibles

- Étudiants montarillois de 16 à 26 ans à la recherche d'un emploi d'été
- Employés des années antérieures
- Étudiants de 16 à 26 ans habitant les villes avoisinantes et à la recherche d'un emploi d'été
- Parents et amis de ces trois publics cibles

## Principaux postes à pourvoir

- Moniteur de camp de jour
- Patrouilleur en environnement
- Appariteur parcs sportifs
- Moniteur parcs récréatifs
- Animateur spécialisé en accompagnement
- Aide aux travaux publics

## Stratégie de communication

- Développer une campagne de promotion principalement numérique mettant l'accent sur l'ensemble des emplois offerts
- Développer une campagne de réseautage pour mobiliser les jeunes et leurs amis : inciter les anciens à recruter des amis pour travailler avec eux
- Miser sur le plaisir, l'effet WOW de travailler à Saint-Bruno
- Miser sur la facilité à postuler en ligne (processus de présentation des candidatures simplifié dans les dernières années)
- Stimuler l'intérêt des jeunes avec des messages clairs, un ton approprié et des visuels colorés et attrayants
- Séduire grâce à des avantages présentés de façon ludique et originale

## Objectifs

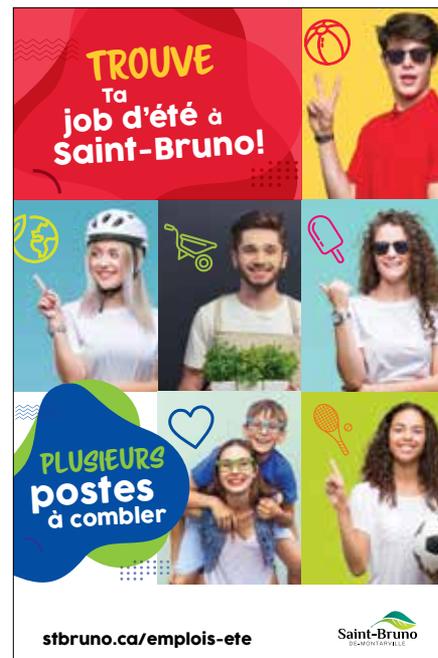
- Promouvoir les emplois d'été de la Ville
- Générer un plus grand nombre de candidatures que les années précédentes
- Promouvoir la fierté et le plaisir de travailler à Saint-Bruno et de faire partie de l'équipe de la Ville

## Message dominant

« TROUVE TA JOB D'ÉTÉ  
À SAINT-BRUNO! »

## Déroulement de la campagne

- 28 février : lancement de la campagne (mise en ligne des postes sur le site de la Ville, activation du formulaire de candidature, capsule Web, message Instagram)
- 28 février-1<sup>er</sup> mars : publicité YouTube (vidéo de 15 secondes)
- 28 février-11 mars : panneau publicitaire au CF Promenades Saint-Bruno (centre commercial)



- 28 février-31 mars : publicités diffusées sur les téléviseurs installés dans différents bâtiments municipaux (bibliothèque, centre communautaire, centre culturel Marcel-Dulude et aréna)
- 28 février-31 mars : publicités diffusées sur les panneaux électroniques installés à cinq entrées de la ville
- 1<sup>er</sup> mars : message au groupe Facebook camps de jour
- 1<sup>er</sup>-11 mars : vidéo Facebook
- 4 mars : Infolettre
- 7 mars : affiche (Coroplast) sur la Place du village
- 9 mars : publicité d'une page dans l'hebdo Les Versants du Mont-Bruno
- 10 mars : Infolettre
- 15-27 mars : publicité Instagram (15 secondes)
- 18 mars : Infolettre
- 18-27 mars : publicité Facebook
- 18-31 mars : publicité Web géolocalisée dans les municipalités avoisinantes
- 21 mars : Instagram - Story
- 25 mars : Infolettre

## Quelques résultats chiffrés

- Vidéo Facebook : 25 638 impressions
- Message Instagram du 28 février : 817 impressions
- Infolettre du 4 mars : 2217 l'ont ouverte, 114 clics sur la campagne de recrutement
- Infolettre du 10 mars : 2228/47
- Infolettre du 18 mars : 2236/132
- Infolettre du 25 mars : 2209/11
- Publicité Facebook : portée de 15 000

## Coût approximatif de la campagne

5000 \$

## Personne-ressource

Martine Verdon, conseillère en communication, Direction des communications, 514 207-2959, [martine.verdon@stbruno.ca](mailto:martine.verdon@stbruno.ca)



Tout pour votre installation aquatique



aquam.com • info@aquam.com • 1-800 935-4878

**SAVARIA**

MATÉRIAUX PAYSAGERS LTÉE

VOTRE  
**EXPERT**  
EN

**SURFACES AMORTISSANTES  
POUR VOS  
PROJETS LOISIRS**

Terreux - sables - paillis - composts - pierres - aires de jeux - terrains sportifs - golfs

6 sites à travers le Québec et l'Ontario pour vous servir  
**savaria.ca**

Émilie Chagnon, agronome   emiliechagnon@savaria.ca   514 977.5147

# STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DE SURVEILLANTS DE CHALET EN HIVER

Lieu : Blainville

Population : 61 543 (2021)

## En résumé

La Ville de Blainville compte 13 patinoires extérieures, flanquées de chalets réservés aux patineurs et aux patineuses. Avant la pandémie, la stratégie pour faire face au manque de personnel était d'automatiser l'ouverture des chalets et d'effectuer des tournées pour s'assurer de la propreté des lieux, et de mettre des pelles et des grattoirs à la disposition des citoyens. Pour 2021-2022, le conseil municipal a demandé d'exercer une surveillance permanente quand les chalets sont ouverts. Le défi était de trouver 60 personnes pour combler 169 quarts de travail, représentant 604,5 heures par semaine.

## Contexte

- Pénurie générale de personnel
- Manque de disponibilité de la main-d'œuvre étudiante
- Absentéisme
- Conditions de travail difficiles (tâches très physiques par tous les temps)

## Plan d'action

- Identifier les raisons pour lesquelles il n'y avait plus de candidats
- Clarifier le rôle de surveillant
- Simplifier le processus d'embauche en diminuant les contraintes administratives (voir ci-dessous)
- Aller au-devant des étudiants en se présentant dans les écoles secondaires pour expliquer l'offre d'emploi
- Diffuser l'information sur les réseaux sociaux et adapter le message à la population cible :
  - Pour les étudiants, Instagram; « *Viens faire tes devoirs au chalet* »
  - Pour les adultes, Facebook, site Web de la Ville; « *Viens tricoter au chalet* »
- Décloisonner la population cible, notamment en retirant le mot « étudiant » de la campagne de recrutement
- Être à l'avant-garde sur le plan technologique pour communiquer avec les employés et gérer les horaires : recours à Agendrix, logiciel de planification des horaires de travail, de gestion des feuilles de temps et de pointage du personnel

## Processus d'embauche

- Ne plus demander de CV, car la plupart des candidats ou candidates n'ont pas d'expérience de travail
- Retrait des questions *Avez-vous un permis de conduire?* et *Avez-vous déjà travaillé pour la Ville?*

- Utiliser le langage des candidats et candidates potentiel(le)s
- Répondre rapidement aux demandes des candidats et candidates et les tenir au courant de l'avancement de leur dossier
- Remplissage des formulaires en ligne

## Organisation et déroulement

- Période de la campagne : du 4 novembre au 20 décembre 2021
- Moyens de communication utilisés (en collaboration avec le Service des communications) : 13 affiches 4' x 4' à l'entrée des parcs, quart de page dans *Nord-Info* (journal local), médias sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn), centre de messagerie électronique (babillard électronique dans certaines rues), babillard dans les édifices municipaux
- Population rejointe :
  - Écoles secondaires : 167 élèves rencontrés lors de deux séances d'information à l'heure du dîner
  - Instagram : 782 comptes atteints (10 j'aime, 3 commentaires)
  - Facebook : portée = 12 313; réactions = 66 (17 commentaires, 49 partages)
  - LinkedIn : impressions = 1289; réactions = 2; partage = 1; clics = 84 (sur « Voir plus », le lien ou l'image)
- Nombre de candidatures reçues : 94
- Processus de sélection : dès qu'une candidature était reçue, il y avait entrevue téléphonique. Si l'impression était bonne, le Service procédait à la vérification des antécédents judiciaires. S'il n'y avait pas d'empêchement, le Service envoyait les documents nécessaires à l'ouverture d'un dossier d'employé dans les différents systèmes. Le processus de sélection se poursuivait par l'analyse des documents transmis par le candidat ou la candidate : contenu du courriel de réponse, promptitude à répondre, qualité des documents retournés, exactitude des renseignements. Si tout était convenable, le Service procédait à l'embauche.

## Bilan

- 51 personnes embauchées
- 71 personnes ont entamé le processus, 20 ont abandonné à cause de la COVID
- Provenance : 2 retraités, 38 élèves de niveau secondaire (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup>), 9 étudiants de niveau collégial, 2 de niveau universitaire



- Sexe : 28 hommes, 23 femmes
- Période de travail : du 19 décembre 2021 au 6 mars 2022
- À l'exception de la Semaine de relâche (dernière semaine d'activité), tous les quarts de travail ont pu être comblés.

## Perspectives

La nouvelle stratégie de recrutement est là pour de bon. Elle a fait la preuve que, en se montrant proactif, le Service des loisirs peut pourvoir les postes plus facilement, mais chaque poste doit être analysé finement pour mettre à profit les bons canaux de communication.

Une difficulté réside dans la fidélisation de la main-d'œuvre étudiante. Comment les garder d'une saison à l'autre? Malgré tous les efforts déployés et toutes les attentions apportées à ce personnel temporaire, il est difficile de pourvoir les postes pour la saison estivale. Les entre-saisons incitent les étudiants à regarder ailleurs.

## Personne-ressource

Stéphane Tessier, chef de section, vie associative et communautaire, Service des loisirs, bibliothèque, culture et vie associative; [Stephane.Tessier@blainville.ca](mailto:Stephane.Tessier@blainville.ca)

# PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE INDICATEURS DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES

MARC-ANDRÉ LAVIGNE

Professeur au Département d'études en loisir,  
culture et tourisme et codirecteur de  
l'Observatoire québécois du loisir

AUDRÉANE PALARDY

Assistante de recherche,  
Observatoire québécois du loisir

**Nous l'avouons d'emblée, nous sommes sortis du cadre habituel de cette rubrique. Au lieu de convoquer la littérature scientifique et de récentes études pour expliquer les grands mouvements qui structurent la dynamique de pénurie de main-d'œuvre en loisir, nous présenterons plutôt des indicateurs démographiques et économiques explicatifs.**

**La situation pandémique, une diminution marquée du nombre de jeunes à la recherche d'un emploi et une économie roulant à fond de train forcée de s'arrêter brusquement ont renforcé une dynamique où les employeurs peinent à recruter de nouveaux employés et les travailleurs jouissent d'une plus grande marge de manœuvre.**



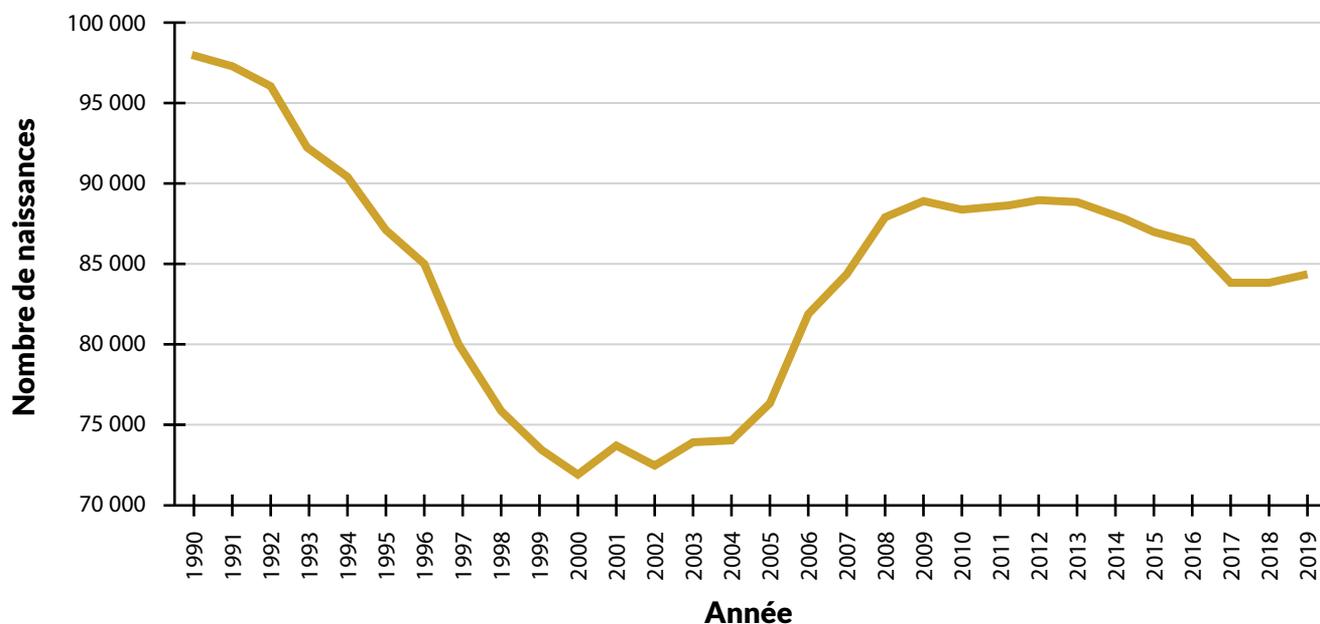
Université du Québec  
à Trois-Rivières

Département d'études  
en loisir, culture et tourisme

## MOINS DE JEUNES, AUTANT D'EMPLOIS À COMBLER

La principale raison pour laquelle il est devenu plus difficile de recruter du personnel saisonnier et une relève dans les services municipaux de loisir est purement démographique. Il est difficile de recruter des jeunes tout simplement parce qu'il y en a moins. Le graphique de la page suivante est éloquent. Entre 1990 et 2000, le nombre de naissances a chuté de 26,7 % pour atteindre un plancher historique d'environ 72 000 nouveau-nés (ISQ, 2022a). La situation stagne légèrement pour reprendre à partir de 2006, période associée à un « mini baby-boom » qu'on a expliqué à l'époque, en partie du moins, par des politiques gouvernementales familiales plus généreuses (assurance parentale et investissements dans les services de garde à tarif réduit).

## Nombre de naissances entre 1990 et 2019, au Québec



Or, de ce creux historique des naissances entre 2000 et 2005, ont émergé aujourd'hui les travailleurs âgés de 17 à 22 ans. Ce groupe d'âge est indispensable à l'organisation du loisir public : ces jeunes occupent une partie importante des emplois saisonniers (sauveteurs, animateurs de camp de jour, etc.), s'inscrivent dans des programmes de formation technique ou universitaire en loisir et constituent la relève professionnelle du secteur.

Ce déclin démographique a ainsi un impact important sur la capacité du loisir municipal, et du loisir public en général, de se renouveler. Tout particulièrement au chapitre des emplois saisonniers, plus que jamais assistons-nous à une situation où la demande de main-d'œuvre demeure forte et l'offre est plus faible, ce qui oblige les organisations de loisir à se démarquer pour être attractives, en compétition contre d'autres pourvoyeurs d'emplois temporaires (tourisme, restauration, commerce au détail, industrie, etc.) aux salaires plus ou moins élevés.

### LES DÉPARTS À LA RETRAITE

Ce déclin du nombre de jeunes sur le marché de l'emploi coïncide avec le départ à la retraite des derniers baby-boomers.

En effet, non seulement le nombre de nouveaux travailleurs en loisir est-il potentiellement faible sur le plan démographique, mais un fort taux de départ à la retraite explique une partie de la dynamique de pénurie de main-d'œuvre.

D'ailleurs, le nombre de Québécois âgés de 17 à 22 ans en 2022 (552 217), donc qui intègrent ou intégreront prochainement le marché du travail, est largement inférieur au nombre de Québécois âgés de 57 à 62 ans (758 565) qui quittent ou seront appelés à quitter prochainement le marché du travail (ISQ, 2022b). Le Québec ne vivra pas, selon les projections, un déclin de la population active<sup>1</sup> (Martel, 2019), mais les employeurs devront relever le défi à la fois de répondre à leurs besoins actuels et de compenser les départs futurs.

Il est difficile de chiffrer le nombre de départs à la retraite en loisir municipal, mais les données laissent présager que l'impact des départs des baby-boomers est derrière nous. Dans le dernier *Portrait des travailleurs en loisir municipal*, en 2020, on notait qu'une faible proportion des travailleurs en loisir municipal (7,5 %) prévoyait prendre sa retraite dans moins de cinq ans.

Les employeurs devront relever le défi à la fois de répondre à leurs besoins actuels et de compenser les départs futurs.

<sup>1</sup> La population active se définit comme la population de 15 ans et plus ayant un emploi ou étant au chômage activement à la recherche d'un emploi. Cette population exclut les retraités, ceux n'étant pas disposés à travailler et ceux qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi.

## HAUSSE MARQUÉE DES SALAIRES : UN DÉFI D'ATTRACTIVITÉ

En février 2022, Statistique Canada annonçait que le taux de chômage et le taux d'emploi avaient retrouvé pour la première fois leur niveau observé avant la COVID-19 (Statistique Canada, 2022). Or, ce retour à une situation prépandémique du marché de l'emploi ne s'est pas fait sans heurts.

Avant la pandémie, plusieurs entreprises, institutions et administrations publiques peinaient déjà à recruter une main-d'œuvre qualifiée dans un contexte économique favorable où le taux de chômage était historiquement bas. Dans un court laps de 24 mois, plusieurs organisations ont été contraintes de licencier du personnel, puis de tenter de recruter de nouveaux employés dans un marché de l'emploi en pleine effervescence<sup>2</sup>.

Dès la reprise, non seulement les candidats ont-ils eu l'embarras du choix en matière de postes disponibles, mais les contextes économique et géopolitique ont entraîné une hausse marquée des prix de nombreux produits et services, augmentant conséquemment le coût de la vie. On a assisté alors à une croissance considérable et soudaine du taux d'inflation.

C'est pourquoi les employeurs ont dû, sous pression, bonifier leur offre salariale afin de demeurer concurrentiels. Selon les derniers chiffres de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, la rémunération horaire moyenne au Québec a augmenté de 5,9 % en l'espace d'une seule année, passant de 28,27 \$ en février 2021 à 29,93 \$ en février 2022 (ISQ, 2022c).

Face à cette hausse, le secteur du loisir municipal a les défauts de ses qualités. D'une part, les administrations publiques locales étaient au départ bien positionnées pour rester attractives sur le plan salarial. À titre d'exemple, le salaire horaire moyen d'un cadre du service de loisir d'une municipalité de 10 000 à 30 000 habitants était estimé en 2020 à 42,95 \$, soit 14,75 \$ plus élevé que le salaire moyen des Québécois à cette époque<sup>3</sup> (AQLM, 2021). En général, les salaires en loisir municipal demeurent intéressants dans le contexte actuel.

D'autre part, la structure rigide des relations de travail dans les municipalités peut rendre le secteur moins agile pour faire face à cette hausse. Si certaines entreprises privées ont une marge assez grande pour offrir des bonis et des augmentations de salaire substantielles, le fardeau fiscal des municipalités rend budgétairement et politiquement difficile d'offrir des augmentations salariales correspondantes au taux d'inflation.

Le salaire horaire du groupe des 15-24 ans est celui qui a connu la hausse la plus importante au cours des cinq années (24,0 %), passant de 14,36 \$ à 17,80 \$ entre 2016 et 2021, ce qui rend encore plus difficiles le recrutement et la rétention des salariés saisonniers, essentiels à l'organisation de plusieurs services. Chez les universitaires, tous groupes d'âge confondus, la hausse est de 14,3 % au cours de cette même période, passant de 32,19 \$ à 36,80 \$, ce qui n'est pas négligeable pour un secteur où les universitaires sont fortement représentés<sup>4</sup>. Le secteur économique de l'industrie de l'information, de la culture et du loisir, qui regroupe de façon plus large l'ensemble des acteurs de ce milieu, suit cette tendance avec un salaire horaire moyen qui est passé de 24,06 \$ à 30,61 \$ au cours de cette même période (ISQ, 2022d).

## UNE FIDÉLITÉ (SURPRENANTE) DES EMPLOYÉS

Les conditions qui prévalaient avant le début de la pandémie, dont certaines se sont accentuées au cours de la crise sanitaire, laissent présager un nombre élevé de départs et des difficultés de rétention du personnel. Le dernier *Portrait des travailleurs en loisir municipal*, réalisé en pleine pandémie, dressait un profil à la fois ambitieux et instable des employés municipaux de loisir, une proportion élevée d'entre eux affirmant être prêts à accepter un emploi dans une autre municipalité si le salaire et les conditions étaient plus avantageux (67,1 %) ou si les possibilités d'avancement étaient meilleures (57,2 %). Des études récentes rapportent d'ailleurs des intentions similaires de quitter volontairement son emploi chez l'ensemble des travailleurs au Québec et au Canada.

Dès la reprise, non seulement les candidats ont-ils eu l'embarras du choix en matière de postes disponibles, mais les contextes économique et géopolitique ont entraîné une hausse marquée des prix de nombreux produits et services, augmentant conséquemment le coût de la vie.



Photo : Shutterstock.com

<sup>2</sup> Si le loisir municipal a été relativement épargné, la stabilité des emplois du secteur a été fortement ébranlée. On estime d'ailleurs que le secteur économique des arts, du spectacle et du loisir a été fortement touché. Pour la première vague de la pandémie en mars 2020, l'Institut de la statistique du Québec (2020) estimait que 58,9 % des entreprises du secteur avaient été contraintes de mettre à pied certains de leurs employés et que 36,0 % d'entre elles avaient dû mettre à pied plus de 80 % de leur effectif; 95,3 % ont dit souvent avoir économiquement souffert des mesures de distanciation physique et des normes en vigueur pour contrer la pandémie.

<sup>3</sup> Le *Portrait des travailleurs en loisir* de l'AQLM de 2020 dresse un portrait beaucoup plus nuancé selon la taille de la municipalité et le type d'emploi occupé. Il demeure que la moyenne des salaires en loisir municipal est supérieure à la rémunération moyenne.

<sup>4</sup> Le dernier *Portrait des travailleurs en loisir* de l'AQLM (2020) indique que 75,5 % des répondants avaient une formation universitaire.

Or, il est intéressant de constater qu'il semble y avoir une différence entre les intentions et les actions. Statistique Canada confirmait en mars 2022 que le taux de changement d'emploi – un indicateur mesurant la proportion des travailleurs qui ont quitté, volontairement ou pas, un employeur pour un autre sans passer par une période de chômage – est comparable aux résultats des années pré-pandémiques. Il reste à savoir si le passage du télétravail à un mode hybride ou à un retour physique au bureau aura un impact à court ou à moyen terme sur cette dynamique (Statistique Canada, 2022).

## CONCLUSION

Prévoir l'évolution de la main-d'œuvre en loisir municipal à ce stade demeure un exercice périlleux, mais force est de constater que les administrations publiques locales sont stratégiquement bien placées pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, du moins en ce qui concerne le personnel permanent. Toutefois, recruter du personnel saisonnier pour assurer une pérennité et une qualité des services restera un défi important du secteur. Non seulement les salaires augmentent, mais le creux démographique chez les 15 à 24 ans se fera sentir encore quelques années.

La bonne nouvelle est que la situation s'améliorera et se stabilisera rapidement. À titre d'exemple, l'Institut de la statistique du Québec (2022b) chiffre à 86 779 le nombre de Québécois âgés de 18 ans en 2022, mais ses projections démographiques indiquent qu'ils seront 102 587 en 2027, soit une augmentation de 18,2 % en cinq ans. Bref, la situation précaire de main-d'œuvre que nous vivons actuellement n'est que provisoire et, dès qu'elle sera revenue à la normale, elle restera stable jusqu'en 2034.

Dans une vision plus systémique de l'enjeu, il est difficile d'aborder la pénurie de main-d'œuvre en loisir municipal sans évoquer ses impacts sur les associations locales du milieu. Le risque provient non seulement de la difficulté des municipalités de recruter une main-d'œuvre qualifiée et compétente, mais surtout de la capacité du milieu associatif, souvent moins nanti, de le faire. Le modèle d'une municipalité soutenant les initiatives de ses associations locales risque d'être mis à rude épreuve si les organismes du milieu peinent à recruter et à retenir leurs propres employés.

## RÉFÉRENCES

Association québécoise du loisir municipal (2021). *Portrait des travailleurs en loisir municipal*.

Institut de la statistique du Québec (2020). *Situation des entreprises du Québec dans le contexte de la pandémie de COVID-19 en mars 2020*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/situation-des-entreprises-du-quebec-dans-le-contexte-de-la-pandemie-de-covid-19-en-mars-2020#teletravail>

Institut de la statistique du Québec (2022a). *Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2020*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/naissances-le-quebec/tableau/naissances-et-taux-de-natalite-quebec>

Institut de la statistique du Québec (2022b). *Population selon l'âge et le sexe, scénario Référence A2021, Québec, 2020-2066*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/population-selon-lage-et-le-sexe-scenario-referenc-a2021-quebec-2020-2066.xlsx>

Institut de la statistique du Québec (2022c). *Principaux indicateurs du marché du travail et rémunération moyenne, Québec et Canada*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/4088>

Institut de la statistique du Québec (2022d). *Rémunération horaire moyenne des employés, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre, de l'emploi et du milieu de travail, 1997-2021, Québec, Ontario et Canada*. [https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-hebdomadaire-et-horaire-moyenne-des-employes/tableau/remuneration-horaire-moyenne-des-employes-resultats-selon-le-sexe-pour-diverses-caracteristiques-de-la-main-doeuvre-de-lemploi-et-du-milieu-de-travail-quebec-ontario-et-canada#tri\\_tertr=60000&tri\\_sexe=1](https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-hebdomadaire-et-horaire-moyenne-des-employes/tableau/remuneration-horaire-moyenne-des-employes-resultats-selon-le-sexe-pour-diverses-caracteristiques-de-la-main-doeuvre-de-lemploi-et-du-milieu-de-travail-quebec-ontario-et-canada#tri_tertr=60000&tri_sexe=1)

Martel, L. (2019). « Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036 ». *Regards sur la société canadienne*, mars, produit n° 75-006-X au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2022). *Enquête sur la population active, février 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220311/dq220311a-fra.htm>

La situation précaire de main-d'œuvre que nous vivons actuellement n'est que provisoire et, dès qu'elle sera revenue à la normale, elle restera stable jusqu'en 2034.



FRANCYNE CARON  
*et sa nouvelle équipe*

POINTAGE *Pro*

SPORTIVEMENT *Votre!*

TABLEAU DE POINTAGE    HORLOGE

ÉCRAN VIDÉO    SONORISATION

*et plus!*

[pointagepro.com](http://pointagepro.com)

450 447.3698    514 247.0887    [info@pointagepro.com](mailto:info@pointagepro.com)



**CPRA ACPL**

**RÉSEAU ACCÈS PARTICIPATION**

**AQLM**  
Association québécoise du loisir municipal

L'ACPL, le Réseau Accès Participation et l'AQLM sont très fiers de soutenir les municipalités du Québec grâce à leurs programmes de subventions.

Jusqu'ici en 2022, nos efforts ont permis de remettre 1.55 million de dollars à 229 municipalités et organisations.

Le succès de nos programmes dépend de votre participation.  
Merci à tous ceux qui ont déposé des demandes dans nos différents programmes!

Demeurez à l'affût pour découvrir nos prochains programmes de subventions!



Association québécoise du loisir municipal

## COMITÉ EXÉCUTIF

### PRÉSIDENTE

Manon Lanneville, Ville de Varennes  
450 652-9888, poste 3177  
manon.lanneville@ville.varennes.qc.ca

### VICE-PRÉSIDENTE

Janique Letellier, Ville de Laval  
450 978-6888, poste 4900  
j.letellier@laval.ca

### SECRÉTAIRE-TRÉSORIÈRE

Edith Proulx, Ville de Lorraine  
450 621-8550, poste 255  
edith.proulx@ville.lorraine.qc.ca

### AUTRES MEMBRES

Bernard Blais, Ville d'Amos  
819 732-6541  
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

Martin Gilbert, Ville de Matane  
418 562-2333, poste 2070  
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

## SOUTIEN PERMANENT

### DIRECTRICE GÉNÉRALE

Geneviève Barrière  
514 252-5244, poste 4  
g.barriere@loisirpublic.qc.ca

### CONSEILLER, DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Luc Toupin  
514 252-5244, poste 3  
ltoupin@loisirpublic.qc.ca

### RESPONSABLE À LA GESTION FINANCIÈRE

Suzanne Guérin  
514 252-5244, poste 1  
sguerin@loisirpublic.qc.ca

### CHARGÉE DE PROJETS DE FORMATION

Joëlle Derulle  
514 252-5244, poste 2  
jderulle@loisirpublic.qc.ca

### CHARGÉE DES COMMUNICATIONS ET DE LA VIE DÉMOCRATIQUE

Line Paquette  
514 252-5244, poste 6  
lpaquette@loisirpublic.qc.ca

### CHEFFE DES PROJETS ET ÉVÉNEMENTS

Hélène Caron  
514 252-5244, poste 7  
hcaron@loisirpublic.qc.ca

### COORDONNATRICE DU SERVICE AUX MEMBRES ET LOGISTIQUE

Monica Andrea Pombal  
514 252-5244, poste 5  
mpombal@loisirpublic.qc.ca



ALLIANCE QUÉBÉCOISE  
DU LOISIR PUBLIC

L'AQLM est membre de l'Alliance  
québécoise du loisir public.

## REPRÉSENTANTS DES RÉGIONS

### ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Bernard Blais  
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

### BAS-SAINT-LAURENT

Martin Gilbert  
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

### CAPITALE-NATIONALE

Martin Juneau  
juneau.martin@sbfmc.com

### CENTRE-DU-QUÉBEC

Émilie Hogue  
ehogue@ville.becancour.qc.ca

### CHAUDIÈRE-APPALACHES

Véronique Bélanger  
loisirs@lislet.com

### CÔTE-NORD

Noémie Gauthier  
noemie.gauthier@septiles.ca

### ESTRIE

Marie-Claude Viau  
mc.viau@ville.magog.qc.ca

### GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Julie Loubert  
directionloisirs@villebonaventure.ca

### LANAUDIÈRE

Valérie Benoit  
loisirs@ville.charlemagne.qc.ca

### LAURENTIDES

Julie Richard  
jrichard@ville.boisbriand.qc.ca

### LAVAL

Sébastien Vallée  
s.vallee@laval.ca

### MAURICIE

Estelle Paulhus  
epaulhus@ville.latuque.qc.ca

### MONTÉRÉGIE

Nathalie Croteau  
nathalie.croteau@ville.laprairie.qc.ca

### MONTREAL

Martin Savaria  
martin.savaria@montreal.ca

### NORD-DU-QUÉBEC

Karine Lafrenière  
loisirs@lsq.quebec

### OUTAOUAIS

Jean-Marc Lacroix  
lacroix.jean-marc@gatineau.ca

### SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Carol Martel  
carolmartel@roberval.ca

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PARCS ET LOISIRS

### REPRÉSENTANT DE L'AQLM

Martin Juneau  
juneau.martin@sbfmc.com

Photo : Shutterstock.com



# L'encyclopédie numérique de la créativité en camp

VISITEZ LE  
**repèreculturel.ca**

PROPULSÉ PAR



Association des  
camps du Québec

[repereculturel.ca](http://repereculturel.ca)

- ◆ Plus de 200 chansons de camps avec vidéos, paroles et accords
- ◆ Plus de 200 activités culturelles
- ◆ Un répertoire de contes et légendes
- ◆ Des capsules inspirantes d'artistes d'ici



## PEP ton jeu!

Une **application mobile gratuite** débordante d'idées et de jeux variés pour faciliter et inspirer la programmation des intervenants de l'activité physique et du loisirs.

Téléchargez-la et découvrez des centaines d'activités et d'outils ludiques!

Disponible pour appareil Apple et Android.



Association des  
camps du Québec



# NOUVEAUTÉS SUR LA PLATEFORME GUIDES SPORTS LOISIRS

## GUIDE D'AMÉNAGEMENT ET DE SÉCURITÉ DES SKATEPARCS

Le *Guide d'aménagement et de gestion des parcs de planche à roulettes*, publié par l'AQLM en 2005, avait bien besoin d'être rafraîchi. Le skateboard\* a beaucoup évolué depuis 17 ans et les skateparcs\* se sont répandus, présentant des parcours de plus en plus originaux, semés d'obstacles où les skaters ne cessent d'inventer de nouvelles prouesses. Le sport est même devenu une discipline olympique. De plus, les skateparcs\* accueillent des adeptes de trottinette, de BMX et de patin à roulettes. Voici donc une nouvelle édition, entièrement remaniée, qui fourmille de conseils et de recommandations sur les diverses étapes d'aménagement et l'exploitation d'un skateparc.

\* Terme employé dans la francophonie et préconisé par la Fédération de skateboard du Québec

## GUIDE DE SÉCURITÉ ET DE PRÉVENTION DANS LES ARÉNAS

Près de 30 ans après la parution de la première édition du *Guide de sécurité et de prévention dans les arénas*, l'Association québécoise des arénas et des installations récréatives et sportives (AQAIRS), en collaboration avec le ministère de l'Éducation – Direction de la sécurité dans le loisir et le sport, en a présenté une toute nouvelle version.

Cette édition comporte de nombreuses mises à jour ainsi que de nouveaux éléments et outils qui tiennent compte des préoccupations actuelles des gestionnaires d'aréna. Le guide aborde ainsi un éventail de sujets.

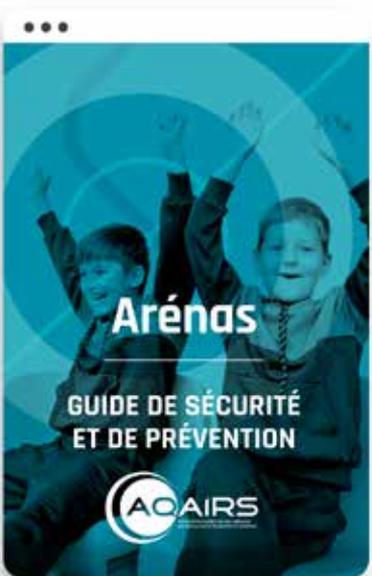
Une nouvelle section porte sur l'intégrité et le comportement. Il y est question de prévention des abus, du harcèlement, de la négligence et de la violence, de prévention du dopage, d'intimidation en contexte sportif et d'esprit sportif. On trouve à la fin du guide un répertoire des bonnes pratiques sur 33 sujets différents.

## LE GUIDE DES PARCS ET AUTRES ESPACES PUBLICS S'ENRICHIT

Le *Guide des parcs et autres espaces publics* offre depuis quelques mois deux nouvelles fiches et un nouvel outil. Il présente également de nouvelles versions de trois fiches et de deux outils. Les nouvelles fiches s'intitulent *Penser ados* et *Saines pratiques de gestion en situation exceptionnelle ou en cas d'urgence*. La première attire l'attention sur l'importance de concevoir des aménagements de parc à l'usage des adolescentes et des adolescents, tandis que la seconde soulève les enjeux que posent les catastrophes ou les incidents d'envergure aux gestionnaires de parc : fermeture et réouverture, sécurisation des lieux et des équipements, communications, gestion de la fréquentation, etc.

Quant aux trois fiches qui ont fait l'objet d'une mise à jour, ce sont : *Prévention du vandalisme*, *Entretien des parcs* et *Sentiers pour tous*.

Une nouvelle section « Outils pratiques » a été ajoutée au menu afin d'y regrouper les outils développés, dont celui lié à la fiche *Entretien des parcs*, soit *Aménagement d'aires de jeu et entretien de parc – Le modèle de la Ville de Lévis*. Ont aussi été mis à jour deux outils se rattachant à l'étape de réalisation





du processus de gestion des parcs : *Modèle de cahier des charges techniques pour l'achat d'équipements et de structures de jeu* et *Modèle de grille et de sous-grille d'évaluation pour l'achat d'équipements et de structures de jeu*.

### EN PRÉPARATION : GUIDE D'AMÉNAGEMENT ET D'ENTRETIEN DES TERRAINS DE BASKETBALL EXTÉRIEURS

Le prochain guide à paraître portera sur l'aménagement et l'entretien des terrains de basketball extérieurs (surfaces multisports). Le basketball classique est un sport en pleine croissance depuis 2013, particulièrement chez les 9-17 ans; en sept ans, Basketball Québec a accru le nombre de ses membres de 44 %. Par ailleurs, le basketball 3 x 3 est un phénomène qui favorise une pratique accrue; cette variante oppose deux équipes de trois sur un demi-terrain. Ainsi, plusieurs municipalités ou centres de services scolaires prévoient rénover ou construire des infrastructures extérieures adaptées et polyvalentes pour accueillir les nouveaux adeptes, en formule encadrée ou simplement récréative. Nul doute que le nouveau guide trouvera son public.

Plateforme GUIDES SPORTS LOISIRS :  
<https://www.guides-sports-loisirs.ca>

## L'AQLM réagit à la présentation du budget provincial

L'AQLM avait été invitée à la présentation à huis clos du nouveau budget provincial le 22 mars dernier à Québec. La directrice générale Geneviève Barrière a ainsi pu préparer et diffuser un communiqué sur ce budget dès le lendemain. En résumé, l'AQLM indiquait que le budget incluait des provisions intéressantes pour le sport et le loisir, mais qu'il faudrait attendre pour connaître les détails des nouveaux crédits annoncés. On peut lire le communiqué à : [https://app.cyberimpact.com/newsletter-view-online?ct=k\\_pjAHiaG8dkwCdk3-TT1ebmF7Ghm02Xi72WnrfaeDkh6vpu-lu6bXRZsOUz5sBqMoO7vXO3\\_RfVS9Uf-gO4YMAQ~~](https://app.cyberimpact.com/newsletter-view-online?ct=k_pjAHiaG8dkwCdk3-TT1ebmF7Ghm02Xi72WnrfaeDkh6vpu-lu6bXRZsOUz5sBqMoO7vXO3_RfVS9Uf-gO4YMAQ~~)

## La Journée tactique sur le thème de la main- d'œuvre en loisir

La Journée tactique que l'AQLM organise chaque année avec le ministère de l'Éducation, les grandes villes et les villes-pôles du Québec de plus de 35 000 habitants a lieu cette année le 3 juin à Bécancour sur le thème « Enjeux de la main-d'œuvre dans le milieu du loisir municipal ». Les objectifs de cette rencontre sont d'identifier les enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du loisir municipal, de partager des solutions et d'identifier les impacts sur l'offre de loisir à moyen et long terme. Reportage dans le prochain numéro d'*Agora Forum*.

## Tournée printanière de l'AQLM

La Tournée printanière de l'AQLM s'est déroulée du 16 mars au 2 juin, en mode virtuel dans certaines régions et en présentiel dans d'autres. L'AQLM offrait une formation gratuite pour favoriser le réseautage de tous les professionnels en loisir. Il s'agissait d'un atelier pratique de cocréation, animé par le psychosociologue André Fortin et l'entrepreneur Franck Louesdon, auteurs d'un guide pratique sur la cocréation.



Dans la bonne humeur, des participants de Chaudière-Appalaches ont accueilli la Tournée printanière de l'AQLM, à Saint-Jean-Port-Joli, le 13 avril.  
Photo : Véronique Bélanger

# CALM 2022 : S'inspirer pour transformer demain

La 23<sup>e</sup> Conférence annuelle du loisir municipal (CALM) aura lieu à Saint-Hyacinthe, du 4 au 7 octobre 2022, sur le thème « S'inspirer pour transformer demain ». Ce thème invite les membres de l'AQLM à puiser dans leurs expériences et le passé pour transformer ce savoir et ce savoir-faire en repères tangibles pour l'avenir, compte tenu des nouvelles réalités du loisir public. Les organisateurs offrent un programme riche et stimulant que l'on peut consulter en se rendant sur le site de l'AQLM ([loisirmunicipal.qc.ca](http://loisirmunicipal.qc.ca)). Les personnes intéressées peuvent s'inscrire en ligne. Deux formules sont proposées, soit une participation standard ou encore un forfait virtuel qui leur permettra d'accéder à cinq ateliers et à quatre conférences après la CALM.

## Prix Excellence 2022 : quelques nouveauautés

L'AQLM remettra 12 prix Excellence à la prochaine CALM, le jeudi 6 octobre à Saint-Hyacinthe. L'an dernier, elle en avait remis 10. Les deux nouveaux prix sont intitulés « Hommage carrière » et « Coup de cœur ». Par ailleurs, de nouveaux critères ont été fixés pour les prix Soutien au bénévolat et Réalisations professionnelles. Le prix Coup de cœur sera attribué à l'issue d'un scrutin ouvert à tous les membres de l'AQLM, qui devront faire un choix parmi trois candidatures présélectionnées.

La période des mises en candidature s'est ouverte le 20 avril et prendra fin le 24 août, sauf celles de la catégorie Excellence académique, qu'on devait présenter au plus tard le 31 mai.

## Merci, Carole!

Carole Hamel est décédée le 7 mars 2022 à l'âge de 62 ans. Elle était au service de l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP), donc de l'AQLM, depuis le début de cette organisation en 2009, d'abord comme adjointe administrative puis, à compter de 2014, comme responsable de la gestion financière. Auparavant, elle avait été secrétaire de l'Association québécoise des arénas et des installations récréatives et sportives (AQAIRS) une quinzaine d'années.

*Tu nous as quittés bien trop tôt, Carole. Ton départ nous a profondément attristés, nous qui avons connu ton dévouement, ta bonne humeur, ton esprit de service, ta méticulosité, ton efficacité. Le milieu du loisir public te doit beaucoup, toi qui fus surtout une travailleuse de l'ombre, jamais sur le devant de la scène, mais toujours là pour répondre aux besoins des uns et des autres.*

*Tu as longtemps été le pilier administratif de l'AQLP. Tu fus souvent la seule « permanente » au bureau des organisations que tu as servies. Qui plus est, tu travaillais au Stade olympique, dans les locaux souterrains du Regroupement des organismes de loisir. Pendant 28 ans, tu y fus quasiment tous les jours. Heureusement, ton affabilité t'a permis de tisser des liens amicaux et chaleureux avec bon nombre d'employés du sport et du loisir qui partageaient avec toi cette vie de réclusion.*

*Tu as traversé presque trois décennies au service du loisir public en t'adaptant constamment. Aux outils informatiques de plus en plus perfectionnés, aux méthodes comptables elles aussi en évolution et, surtout, aux changements majeurs qui ont marqué l'histoire de l'AQAIRS, de l'AQLM et des autres organisations qui gravitent autour. Ton passage de l'AQAIRS à l'AQLP en 2009 était un saut dans une nouvelle dimension. Tu as su retomber sur tes pieds magnifiquement. Et toujours tu cherchais à comprendre les tenants et aboutissants de ton travail pour être plus efficace et à la hauteur des nouveaux défis qui se présentaient.*

*Merci pour tout, Carole. Surtout pour qui tu étais.*

*L'équipe de l'AQLP*



Carole Hamel

*Tu nous as quittés bien trop tôt, Carole. Ton départ nous a profondément attristés, nous qui avons connu ton dévouement, ta bonne humeur, ton esprit de service, ta méticulosité, ton efficacité.*

Merci, Yvan, pour ces trois années avec nous.



Photo: Joël Lemay

## Départ d'Yvan Lépine

Yvan Lépine, rédacteur en chef d'*Agora Forum* depuis l'automne 2019, en était, avec la présente édition, à son dernier numéro. Il a piloté avec rigueur huit numéros, assurant notamment avec doigté le passage de quatre parutions par année à deux. « Yvan s'est montré à la fois minutieux, curieux et très professionnel », mentionne Geneviève Barrière, directrice générale de l'AQLM. « Il était particulièrement soucieux de la qualité de l'écriture et savait mobiliser les collaborateurs de la revue autour de thèmes pas toujours évidents à traiter, ajoute-t-elle. Il a certainement contribué à accroître la reconnaissance de l'AQLM comme pôle de réflexion en matière de loisir public. *Agora Forum* est toujours une revue de grande qualité, qui rayonne bien au-delà du loisir municipal. Merci, Yvan, pour ces trois années avec nous. Et bonne chance dans tes nouveaux projets. »



Yvan Lépine

## Réjean Lévesque nouveau directeur du développement des affaires et rédacteur en chef d'*Agora Forum*

L'Alliance québécoise du loisir public (AQLP) est très heureuse d'accueillir un nouveau membre dans son équipe de la permanence. Réjean Lévesque sera à la barre du développement des affaires ainsi qu'à la direction de la revue *Agora Forum* en tant que rédacteur en chef. Réjean a travaillé à Tennis Québec pendant 17 ans où il a assumé les fonctions de directeur au développement corporatif, communication et directeur général adjoint. Il a également été directeur de *Tennis-mag* une vingtaine d'années. Il a collaboré à la publication de plus de 80 parutions du magazine produit par Tennis Québec. Il a été impliqué dans toutes les étapes de production du magazine, notamment la gestion des ventes publicitaires, la supervision de la rédaction, de l'infographie, de la correction de textes et d'épreuves, de l'impression ainsi que de la distribution. Spécialiste du marketing, des communications et du développement, Réjean compte près de 30 ans d'expérience à titre de gestionnaire d'organisations sportives.



Réjean Lévesque



# Excellence 2022

LE JEUDI 6 OCTOBRE 2022  
À LA 23<sup>e</sup> CONFÉRENCE ANNUELLE  
DU LOISIR MUNICIPAL (CALM)

HÔTEL SHERATON  
SAINT-HYACINTHE

Depuis plus de 20 ans, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) honore des gens, des collectivités et des entreprises pour leurs réalisations ou contributions exceptionnelles en loisir public.

L'éventail de catégories permet une grande variété de candidatures, représentatives de tous les milieux.

Les lauréats recevront le trophée Otium au cours d'une cérémonie spéciale dans le cadre de la Conférence annuelle du loisir municipal (CALM).

## MISES EN CANDIDATURE

Les mises en candidature se feront à compter du **20 avril 2022**.  
Remplissez le formulaire en ligne disponible sur le site de l'AQLM :  
[www.loisirmunicipal.qc.ca](http://www.loisirmunicipal.qc.ca)

La date limite pour vous inscrire est le **24 août**, sauf pour la catégorie Excellence académique, fixée au **31 mai**.

Participez en grand nombre et obtenez la reconnaissance méritée!

## 12 CATÉGORIES DE PRIX

### MUNICIPALITÉS, VILLES OU ARRONDISSEMENTS

Municipalités de moins de 10 000 habitants (incluant le loisir rural)

Municipalités ou arrondissements de 10 000 à 24 999 habitants

Municipalités ou arrondissements de 25 000 à 74 999 habitants

Municipalités ou arrondissements de 75 000 habitants ou plus

### SOUTIEN À L'INNOVATION ET AU DÉVELOPPEMENT

Membres associés commerciaux

Membres associés corporatifs

### SOUTIEN AU BÉNÉVOLAT (nouveaux critères)

### EXCELLENCE ACADÉMIQUE

Niveau collégial

Niveau universitaire

### RÉALISATIONS PROFESSIONNELLES (nouveaux critères)

### HOMMAGE CARRIÈRE (nouveau)

### PRIX « COUP DE CŒUR » (nouveau)

Entre le 21 septembre et le 6 octobre, vous aurez à voter pour votre « coup de cœur » parmi les 3 finalistes de cette catégorie. Le dévoilement se fera à la cérémonie. Tirage d'une « formation AQLP » parmi les personnes qui auront voté.

# 23<sup>e</sup>

CONFÉRENCE  
ANNUELLE  
DU LOISIR  
MUNICIPAL

5/7 OCT. 2022

HÔTEL SHERATON

SAINT-HYACINTHE

S'inspirer pour  
transformer

# DEMAIN

Programmation et ouverture des inscriptions

[calm.loisirmunicipal.qc.ca](http://calm.loisirmunicipal.qc.ca)

**AQLM**

Association québécoise  
du loisir municipal

**Jambette**  
BOUZZON DANS L'ESPACE RÉCRÉATIF

ATMOS  
PHARE

ESPACES PUBLICS  
ESPACES LUDIQUES

**Tessier**  
RÉCRÉO-PARC  
Processus simple  
Design bien pensé  
Et pour longtemps

30  
ans

 PG Solutions

**LS+**  
SPORT-PLUS

# AFFICHEZ VOTRE PUBLICITÉ DANS CE MAGAZINE!

Luc Toupin | 514 252-5244 poste 3

ltoupin@loisirpublic.qc.ca



Composé de **5 MODULES** motivants et amusants, le programme de natation **NAGER POUR LA VIE** permet une transition harmonieuse vers la formation de sauvetage ;

**PARENT ET ENFANT 1-3**  
(4 mois à 3 ans)

**PRÉSCOLAIRE 1-5**  
(3 à 5 ans)

**NAGEUR 1-6**  
(5 à 12 ans) menant vers les  
niveaux de Jeune sauveteur

**ADULTE 1-3**  
(16 ans et +)

**FORME PHYSIQUE**



**À COÛT  
AVANTAGEUX**

**FACILE À  
ENSEIGNER**

**LUDIQUE**

Pour plus d'information, consultez le [sauvetage.qc.ca/fr/natation](http://sauvetage.qc.ca/fr/natation)  
Vous pouvez également nous rejoindre par courriel : [alerte@sauvetage.qc.ca](mailto:alerte@sauvetage.qc.ca)  
Par téléphone : 514-252-3100 - 1-800-265-3093

**Offrez la beauté, la nature et l'aventure!**

**Le parcours ninja de la nouvelle gamme nature Canopée**



EN  
RAPPEL

# DESS DE L'UQTR : LES TROIS PREMIERS DIPLOMÉS

Cette rubrique vise à vous résumer différentes nouvelles que l'AQLM a diffusées sur ses plateformes de communication, de façon que vous ne manquiez rien de l'actualité en lien avec le loisir public.

## L'AQLM À L'ŒUVRE



Natacha Pilon



Ronald Rojas



Daniel Bellemare

L'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) a décerné ses trois premiers diplômes d'études supérieures spécialisées (DESS) en loisir, culture et tourisme à Daniel Bellemare (Blainville), Natacha Pilon (Varenes) et Ronald Rojas (Chelsea).

Fruit d'une étroite collaboration entre l'UQTR et l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP), ce programme d'études vise à développer « la capacité de l'étudiant à évaluer les besoins en matière de loisir, de culture et de tourisme dans leurs dimensions individuelles, organisationnelles et sociales en vue de mettre en place les moyens requis à leur satisfaction en tenant compte des éléments facilitants ou contraignants fixés par l'environnement pris dans sa plus large acception ».

Au terme de leurs années d'apprentissage, ces trois étudiants ont dû rédiger un essai. Daniel Bellemare s'est intéressé à « la variabilité d'un espace public en zone périurbaine », alors que Natacha Pilon s'est penchée sur l'aménagement d'un espace de loisir adapté aux aînés dans sa municipalité et que Ronald Rojas a porté son attention sur la mobilité active à Chelsea. La rédaction d'un essai n'étant désormais plus exigée, le programme du DESS comprend huit cours, soit sept obligatoires et le dernier, optionnel<sup>1</sup>.

## NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'AQLP

Lors de son assemblée générale annuelle du 23 mars dernier, l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP) s'est dotée d'un nouveau conseil d'administration. Éric Hervieux (représentant de l'ARAQ) occupe maintenant le poste de président. Il est épaulé par Manon Lanneville (AQLM), vice-présidente, Pierre Morin (membre coopté), secrétaire-trésorier, Marc-Émile Dionne et Mario Lachapelle (AQAIRS), administrateurs, Martin Goulet (ARAQ), administrateur, et Sébastien Vallée (AQLM), administrateur.

## DES ORDONNANCES D'EXPOSITION À LA NATURE

Un nouveau programme vise à outiller les professionnels de la santé du Québec pour qu'ils prescrivent des sorties dans la nature en vue d'améliorer le bien-être mental et physique de leurs patients. Prescri-Nature est basé sur un concept japonais, le *shinrin-yoku* – ou bain de forêt – qui a essaimé dans différents pays. Au Canada, le programme *Parks Prescription* (PaRx), en Colombie-Britannique, a fait office de précurseur. Il fait la promotion des bienfaits des sorties en

Éric Hervieux  
(représentant de  
l'ARAQ) occupe  
maintenant le  
poste de président  
de l'AQLP.



Éric Hervieux

<sup>1</sup> Voir [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/apex/f?p=PGMA000:10::NO:RP,10:P10\\_CD\\_PGM:3043](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/apex/f?p=PGMA000:10::NO:RP,10:P10_CD_PGM:3043)

nature sur la santé, au même titre que la saine alimentation, le sommeil et l'exercice physique, à partir de données probantes.

## TRANSITION DANS LES COURS DE NATATION ET DE SAUVETAGE

La Croix-Rouge canadienne ayant décidé de mettre fin à sa programmation de cours de natation et de sauvetage, une « transition en douceur » est en cours afin de permettre à la Société de sauvetage Canada de prendre en main les activités d'apprentissage. La Croix-Rouge pourra ainsi se concentrer davantage sur d'autres sphères de son aide humanitaire. Cette transition marque la fin d'une époque, la Croix-Rouge ayant commencé à offrir des cours de natation dès 1946.

La Croix-Rouge aidera ses partenaires actuels à effectuer la transition de façon qu'ils puissent offrir les programmes de formation en natation et en sauvetage de la Société de sauvetage.

## CULTURE : UNE ÉTUDE SUR DES MODÈLES MUNICIPAUX INNOVANTS

Le Service de la culture de la Ville de Montréal vient de publier une étude comparative sur les meilleures pratiques en matière de modèles municipaux innovants dans les domaines du loisir culturel et de la pratique artistique amateur (LCPAA).

La Ville a confié ce mandat au centre de recherche ARTENSO. Cette étude compare les modèles de 10 villes : Barcelone (Espagne), Bogota (Colombie), Brasilia (Brésil), Copenhague (Danemark), Manchester (Royaume-Uni), San Francisco (États-Unis), Séoul (Corée du Sud), Sydney (Australie), Trois-Rivières et Vancouver (Canada).

En parallèle, la Ville de Montréal a diffusé un diagnostic des lieux et des équipements spécialisés en pratique artistique amateur présents sur son territoire. Ces deux études peuvent être téléchargées en consultant la page web qui y est consacrée dans la section CultureLoisir@Réseau<sup>2</sup>.

## DES ÉTUDES SUR LES IMPACTS DE LA COVID SUR LES SPORTS

L'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie (ICRCP) a diffusé cet hiver six publications qui permettent d'en apprendre davantage sur les effets de la COVID sur la participation aux activités sportives, sur les occasions de faire de l'activité physique et du sport et sur les organismes qui les encadrent<sup>3</sup>.

Chacune de ces études a donné lieu à un bulletin de recherche, incluant un résumé graphique, ainsi qu'à des tableaux présentant les données recueillies.

## POUR DES FILLES ET DES FEMMES PLUS ACTIVES

Diverses initiatives sont en cours afin d'accroître la place des filles et des femmes dans les secteurs du sport, du plein air et de l'activité physique. L'une d'elles, La Lancée, est portée par le gouvernement du Québec et mise en œuvre par M361, en partenariat avec Fillactive et Égale Action.

La plateforme Web [lalancee.org](http://lalancee.org) que ces partenaires ont conçue foisonne d'outils et d'articles visant à renforcer la participation et le leadership féminins dans les trois secteurs identifiés précédemment, de même qu'à promouvoir des modèles influents et positifs.

## NAGER POUR SURVIVRE SE DÉPLOIERA À QUÉBEC

La Ville de Québec a intégré dans son budget 2022 des crédits de 100 000 \$ afin que le programme Nager pour survivre soit offert

à toutes les écoles de son territoire qui en feront la demande. Ce programme mis en place par la Société de sauvetage bénéficiait déjà à certaines écoles de Québec, mais l'objectif de la nouvelle administration municipale est de permettre à toutes les écoles qui le désirent d'en profiter. La Ville souhaite notamment coordonner le transport en faveur des écoles qui n'ont pas accès à des infrastructures aquatiques, quitte à accroître le budget consacré à cette activité au cours des prochaines années.

Le programme Nager pour survivre est offert aux élèves de 8 ans et plus (de la 3<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> année). Il permet d'évaluer les habiletés aquatiques de chaque enfant et de leur enseigner les habiletés de base nécessaires pour survivre à une chute inattendue en eau profonde, soit :

- s'orienter à la surface de l'eau après une chute inattendue;
- se maintenir à la surface et repérer un lieu sûr;
- nager vers un endroit sécuritaire.

## DES OUTILS DE COMMUNICATION CONÇUS POUR VOUS

Si vous désirez recevoir les courriels ou toute autre communication de l'AQLM, dont le bulletin *Le Réseuteur*, vous pouvez en faire la demande en écrivant à [info@loisirpublic.qc.ca](mailto:info@loisirpublic.qc.ca). Et pour ne rien manquer de ce que publie l'AQLM, suivez également sa page Facebook (<https://www.facebook.com/aqml.net>).



Photo : Shutterstock.com

<sup>2</sup> Voir <https://ville.montreal.qc.ca/cultureloisir/diagnosticdocumentation/>.

<sup>3</sup> Voir <https://cfri.ca/fr/nouvelles>.

Distributeur  
d'équipements  
sportifs  
institutionnels



Tout pour aménager  
vos terrains sportifs

- Buts de soccer
- Peinture à gazon
- Poussière à ligner
- Et plus encore...



Notre nouveau site est actuellement en ligne !  
Celui-ci vous offre maintenant plusieurs avantages :

- Engin de recherche plus précis et plus efficace
- Navigation possible par marque
- Inventaire en temps réel
- Historique de vos commandes



**SPORTS-INTER.COM**

Commandez en ligne.  
Simple et rapide !



Plus de **choix**, plus de **qualité**, plus de **service** !

ATMOS  
PHÄRE

ESPACES PUBLICS  
ESPACES LUDIQUES

# GreenLine

La première gamme de module de jeux écoresponsable *au monde.*

Nous sommes fiers de réduire notre empreinte écologique en choisissant des produits écoresponsables qui sont soit *verts par nature*, soit *devenus verts*.

Plus de 80% des émissions de carbone proviennent des matières premières. En développant des matériaux conçus à partir de déchets recyclés post-consommation tel que le plastique, le textile et le bois, KOMPAN produit désormais **des aires de jeux complètes qui sont écoresponsables.**

Découvrez l'histoire complète au  
[atmosphere.com/kompan-greenline](https://atmosphere.com/kompan-greenline)

