



À Québec (Capitale-Nationale), le 4 avril  
Photo : Joëlle Derulle

# TOURNÉE DE L'AQLM 2019

## PRÈS DE 600 PARTICIPANTS DANS 16 RÉGIONS

PAR DENIS POULET

Le sujet de la formation qui était offerte constitue une véritable préoccupation dans le milieu du loisir municipal, où recruter et garder de jeunes professionnels est un défi de plus en plus épineux.

La 4<sup>e</sup> Tournée de l'AQLM a attiré le printemps dernier, du 26 mars au 30 mai, près de 600 participants dans 16 régions du Québec. Instituée en 2016 pour favoriser le réseautage des professionnels en loisir dans chaque région, mieux faire connaître l'AQLM et transmettre de nouveaux savoirs aux membres là où ils se trouvent, la tournée printanière de l'AQLM offre une formation gratuite tout en permettant aux professionnels en loisir d'une même région de se rencontrer pour partager des expériences.

Cette année, la formation était présentée par Patrick Lalonde, président d'Icarium Groupe Conseils et chargé de cours à HEC Montréal. Titre de cette formation : *Penser en dehors de la boîte pour attirer et garder les milléniaux*. Un sujet qui constitue une véritable préoccupation dans le milieu du loisir municipal, où recruter et garder de jeunes professionnels est un défi de plus en plus épineux. À la page suivante, Patrick Lalonde relate son expérience et invite les cadres en loisir municipal à ne pas se décourager. Certaines municipalités ont des approches innovantes en matière de recrutement et de rétention des employés, les services de loisir municipaux ont des ressources pour relever le défi et montrer la voie aux autres services.

La Tournée 2019 offrait aussi, dans 14 des 16 régions, une conférence de Sylvain Croteau, directeur général et cofondateur de Sport'Aide. M. Croteau avait intitulé sa présentation *Contre la violence en milieu*

*sportif*. Dans cinq régions, M. Croteau était accompagné d'un ambassadeur ou d'une ambassadrice de l'esprit sportif<sup>1</sup>. C'est ainsi que les participants aux sessions de Victoriaville (Centre-du-Québec) le 26 mars, Québec (Capitale-Nationale) le 4 avril, Rimouski (Bas-Saint-Laurent) le 18 avril et Saint-Étienne-des-Grès (Mauricie) le 23 avril ont pu entendre Guylaine Dumont, ancienne championne de volleyball de plage, et que ceux qui étaient présents à la séance de Sherbrooke (Estrie) le 17 avril ont pu rencontrer Jean-Luc Brassard, ancien champion olympique en ski acrobatique.

La participation de cette année a été un peu moindre que celle des années précédentes, notamment parce qu'il a fallu annuler la session à Gatineau (région de l'Outaouais), prévue le 26 avril. La ville était alors en état d'urgence à cause des inondations, situation qui, comme en 2017, a mobilisé le personnel du Service des loisirs. Cette session a été reportée au 5 décembre.

<sup>1</sup> Les ambassadeurs de l'esprit sportif ont été désignés par le Gouvernement du Québec pour promouvoir la pratique saine et plaisante des loisirs et des sports auprès des jeunes, des parents et du milieu sportif. Voir <http://www.education.gouv.qc.ca/elevs/securite-integrite-et-ethique/integrite-et-ethique/ambassadeurs/>.

## LES RÉSULTATS DU SONDAGE D'ÉVALUATION

Environ 30 % des participants (168 répondants) ont répondu au sondage d'évaluation post-tournée. Côté factuel, 82 % étaient des travailleurs en loisir municipal, mais 12 % n'étaient pas membres de l'AQLM. Plus des deux tiers avaient déjà assisté à une activité régionale de l'AQLM auparavant, ce qui signifie qu'environ le tiers en étaient à leur première expérience.

Presque tous (97,5 %) reconnaissent que cette activité répondait à un besoin. Ils sont aussi très majoritaires (82,5 %) à trouver que la Tournée de l'AQLM favorise le réseautage.

Plus de 30 % ont grandement apprécié la totalité de leur expérience et 61 % plus spécifiquement la présentation de Patrick Lalonde. 96 % ont considéré que cette présentation était de très haute qualité (53,8 %) ou de haute qualité (43,7 %). Le formateur invité peut ainsi considérer que son exposé a vraiment rallié l'ensemble des auditoires.

Il est indéniable que la gratuité de la formation attire des participants : 47,5 % signalent que cette gratuité était indispensable à leur participation.

Voici quelques témoignages :

*« J'apprécie beaucoup les tournées. Les sujets sont intéressants et nous permettent d'avoir accès à de l'information que nous ne pourrions nous payer car nous sommes une petite municipalité. Merci beaucoup! »*

*« Conservez la gratuité, sinon il y a beaucoup de petits milieux dans notre région qui ne pourraient participer à ce type de journée. »*

*« Merci de nous proposer ce genre d'activité qui nous sort de notre routine. C'est toujours très plaisant! »*

*« Peu importe, les conférences des trois dernières années étaient bien au-dessus de mes attentes. »*

*« Excellente édition! Depuis la tournée, nous sommes en mode réflexion sur nos pratiques RH. »*

*« Rencontre très enrichissante! Merci beaucoup de nous offrir la chance de participer à ces belles rencontres! »*

## LE CHOC DES GÉNÉRATIONS AU SEIN DES SERVICES DE LOISIR MUNICIPAUX : LA POINTE DE L'ICEBERG



PAR PATRICK  
LALONDE,  
PRÉSIDENT  
D'ICARIUM GROUPE  
CONSEILS ET  
CHARGÉ DE COURS  
À HEC MONTRÉAL

L'intergénérationnel! C'était ma deuxième tournée provinciale avec une clientèle municipale sur ce sujet. Ma première rassemblait des chefs pompiers de partout au Québec. Majoritairement constitués d'hommes de plus de 40 ans, les groupes de participants se retrouvaient surtout dans la partie gauche de mon continuum des générations : compétences, méritocratie, pouvoir, efficacité et loyauté. Ils venaient tous avec l'espoir de comprendre pourquoi ce qui les avait séduits dans le métier de pompier n'attirait plus les jeunes hommes dans la vingtaine et dans la trentaine, qui désertent en grand nombre les casernes de nos municipalités.

Mon discours portait alors sur la façon dont ces chefs ont élevé leurs propres enfants, différente de leur propre enfance, sur les nouvelles attentes de la génération des milléniaux envers leurs supérieurs immédiats et sur les pratiques émergentes en matière de gestion des talents au sein des organisations. Pour un milieu conservateur, voire hostile au changement, comme la sécurité incendie, ce discours faisait office d'électrochoc. Plusieurs participants ont accepté avec hésitation de modifier leur approche de gestion avec leurs équipes de travail (avec succès d'ailleurs), mais d'autres ont choisi la voie de l'évitement. J'ai même appris que quelques chefs pompiers en fin de carrière avaient préféré devancer leur retraite de quelques années plutôt que de devoir s'adapter à la génération émergente.

Image : Shutterstock.com

« (À Victoriaville), plus j'échangeais avec les participants, plus je réalisais que l'assistance était située au centre droit de mon continuum des générations : connaissance, quête de sens, instantanéité, développement personnel, efficacité et liberté. »



À Grande-Rivière (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine), le 14 mai  
Photo : Brigitte Paradis

## UN MILIEU DE MILLÉNAUX

Toujours est-il que je me suis présenté devant mon premier groupe de l'AQLM le 26 mars à Victoriaville avec mon kit du gestionnaire municipal d'expérience devant composer avec de jeunes milléniaux « exigeants ». Surprise! La salle était majoritairement composée de jeunes femmes de moins de 40 ans... OK! J'allais donc parler de recrutement et de rétention des milléniaux... à des milléniaux.

Plus j'échangeais avec les participants, plus je réalisais que l'assistance était située au centre droit de mon continuum des générations : connaissance, quête de sens, instantanéité, développement personnel, efficacité et liberté. Au fur et à mesure que la présentation se déroulait, je réalisais que les participants étaient surtout des milléniaux aux prises avec des difficultés de recrutement et de rétention... des membres de la génération Z qui les suit. Je n'avais vraiment pas prévu ça.

Je suis retourné sur ma table à dessin et j'ai modifié l'angle de ma présentation. Pas le message, car il demeure le même, mais la façon dont j'allais le livrer. J'avais une chance de tester ma nouvelle approche à Saint-Jean-sur-Richelieu 48 heures plus tard. Ce coup-ci, j'étais prêt. Et j'allais conserver cette approche pour le reste de la tournée.

# DES EXPERTS AU SERVICE DE TOUTE LA COMMUNAUTÉ AQUATIQUE



**PRODUITS**



**CONSEILS**



**GESTION DE PROJETS**



**ENTRETIEN**



**AQUAM**  
SPÉCIALISTE AQUATIQUE INC.



**AQLM**  
Association québécoise du loisir municipal

Aquam est fière d'être membre affaires de l'AQLM depuis les tout débuts

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

## L'INTERGÉNÉRATIONNEL AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

Plus la tournée progressait, plus ses premiers constats se précisaient : le milieu du loisir municipal est frappé de plein fouet par l'intergénérationnel! Par contre, la problématique n'est pas celle que j'anticipais originellement.

Voici ce que j'ai pu constater :

- Les municipalités peinent à se démarquer des autres organisations et entreprises de leur région pour ce qui est du recrutement de leurs employés. Dans un contexte de plein emploi, et ce, pour une période qui risque de s'étirer au moins une vingtaine d'années, le pouvoir bascule des employeurs aux employés. Si une offre d'emploi générait autrefois vingt CV, les municipalités doivent aujourd'hui procéder à deux, voire trois affichages de poste pour ne susciter qu'une seule candidature intéressante.
- La fonction associée à la gestion des ressources humaines n'est pas encore considérée comme stratégique au sein des organisations municipales. Les investissements en temps et en argent dans la gestion du personnel sont anémiques et les outils utilisés par les gestionnaires municipaux en matière de gestion du personnel sont les mêmes qu'autrefois pour attirer les membres des générations X et les boomers. Plutôt que de se remettre en question, plusieurs préfèrent encore blâmer les jeunes Y et Z pour leur manque de loyauté et leur désengagement face au secteur municipal.
- Les gestionnaires municipaux ont souvent accédé à des postes de supervision ou de direction avec un certain bagage technique. Ils étaient les meilleurs dans leur domaine, alors on les a promus! Par contre, gérer du personnel demande un arsenal de compétences qui diffèrent de celles qui leur ont permis d'exceller dans le passé. Il y a nécessité de garnir leur coffre

avec de nouveaux outils adaptés aux défis actuels de leurs postes, mais trop peu de possibilités de le faire. La tournée de l'AQLM était une belle occasion de socialiser entre collègues, de réaliser que la réalité et les défis de gestion de l'un ne sont pas si différents de ceux de son voisin. Les participants ont semblé apprécier.

- Quelques municipalités se distinguent par leur approche innovante. Je pense notamment à Saint-Félicien avec ses descriptions de postes relativement « cool », à Rouyn-Noranda avec sa campagne de recrutement visuelle hyper efficace ou à Victoriaville avec ses pratiques de fidélisation qui lui assurent des taux incroyables de rétention du personnel saisonnier.

### PRIS DANS UN ÉTAU

En fait j'ai réalisé, au fur et à mesure que la tournée avançait, que les gestionnaires en loisir municipal sont pris dans un étau entre une génération émergente de jeunes qui ne répondent pas aux méthodes traditionnelles de recrutement en vigueur au sein de plusieurs municipalités et une génération très conservatrice de décideurs issus majoritairement des générations X et boomers, un peu à l'image de mes chefs pompiers de la tournée précédente qui n'étaient pas toujours prêts à faire les compromis nécessaires afin d'assurer la pérennité de leur organisation.

Résultat? Un certain sentiment de découragement parmi les participants aux rencontres, un état d'épuisement qui s'accroît chez les employés permanents appelés à compenser les dysfonctions de leurs employés avec un statut saisonnier et un risque croissant de devoir revoir à la baisse l'offre de service en loisir.

### DES SOLUTIONS

Lecteurs et lectrices, n'ayez crainte, il existe plusieurs solutions! Celles-ci devront passer nécessairement par une concertation de tous les acteurs du secteur municipal et par une refonte en profondeur des méthodes de gestion associées non seulement au recrutement, mais aussi à l'encadrement au quotidien des employés municipaux.

D'ici là, poursuivez votre bon travail et dites-vous que vous êtes ceux et celles qui sont en train de tracer le chemin à suivre pour vos collègues des autres services municipaux qui devront également recruter et gérer cette génération émergente de jeunes travailleurs dans les années à venir!



À Rimouski (Bas-Saint-Laurent), le 18 avril  
Photo : Éric Lemelin