

JOURNÉE TACTIQUE

SUR
LE **LOISIR**
EN MILIEU
URBAIN

Causes, enjeux et pistes d'action
en rareté de main-d'œuvre
en loisir municipal

RAPPORT SYNTHÈSE

JUIN 2022

ORGANISÉE PAR

AQLM
Association québécoise
du loisir municipal

Québec 

Mot de la présidente

Une journée utile

C'est dans l'enthousiasme que s'est tenue la troisième Journée tactique de l'AQLM, le 3 juin 2022, afin d'examiner les enjeux et de partager des solutions à la pénurie de main-d'œuvre en loisir municipal. Les idées qui ont jailli de cette journée sont nombreuses et fort inspirantes, comme en témoigne ce rapport-synthèse.



On comprend l'importance stratégique de cette question qui touche tous les secteurs d'emploi et d'activités, et place les services de loisir municipaux en concurrence pour le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, dans un contexte où le marché du travail doit s'adapter aux caractéristiques et aux attentes des nouvelles générations. Or, nous savons tous que le loisir municipal repose largement sur le capital humain.

Vingt-quatre municipalités représentant plus de 70 % de la population du Québec ont participé aux échanges sur les effets de cette pénurie et partagé leurs pratiques inspirantes.

Ont aussi participé activement à cette Journée tactique des représentants de trois ministères du Gouvernement du Québec, soit la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique du ministère de l'Éducation, le Secrétariat à la jeunesse du Conseil exécutif ainsi que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Nous saluons également avec plaisir la participation de l'Union des municipalités du Québec et de sa commission culture, loisirs et vie communautaire ainsi que celle du président de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ).

Je tiens à remercier tous les participants qui ont généreusement et avec compétence nourri le débat et présenté des pistes de solutions dans une vision large à la mesure de l'enjeu. Je remercie aussi l'équipe de notre directrice générale Geneviève Barrière qui a su rassembler toutes ces personnes et composer un programme dont le contenu et les résultats devraient inspirer le loisir municipal québécois.

Bonne lecture!

*La présidente de l'AQLM
Manon Lanneville*

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Table des matières

4

INTRODUCTION

Mise en contexte : des faits et des chiffres

6

ÊTRE UN JEUNE EN 2022, ÇA VEUT DIRE QUOI?

Comment déjouer la pénurie de main-d'œuvre avec les jeunes générations

11

PORTRAIT SYSTÉMIQUE

Des enjeux et stratégie en pénurie de main-d'œuvre en loisir municipal

14

EN LOISIR MUNICIPAL, OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Position initiale des participants et panel

20

ATELIERS : LA PAROLE AUX PARTICIPANTS

Des pistes de solution

27

PRISES DE PAROLE

Des représentantes ministérielles

29

ANNEXE

Introduction

L'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) a présenté, le 3 juin 2022 à Bécancour, sa 3^e édition de la **Journée tactique**. Cette journée rassemble les directions des services de loisir des plus grandes villes du Québec ainsi que des villes pôles de plus de 35 000 habitants qui jouent un rôle régional d'importance dans l'offre de loisir public.

Cet événement est sur invitation seulement et est réalisé en collaboration avec le ministère de l'Éducation et sa Direction du sport, de l'activité physique et du loisir.

Introduction
et
Mise en
contexte

Objectifs

La Journée tactique de cette année avait pour objectifs de :

1. Identifier les enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du loisir public
2. Partager des solutions entre municipalités
3. Identifier les impacts de la pénurie sur l'offre de loisir à moyen et long terme






Le thème était « *Enjeux de la main-d'œuvre dans le milieu du loisir municipal* ». L'AQLM croit que le partage des résultats de cette journée pourra servir à l'ensemble des membres de la communauté du loisir public.

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Programme

Programme de la journée:

-  ● Ouverture
Conférence *Étude Jeunesse imaginée par Léger*
-  ● Portrait systémique des enjeux de la pénurie de main-d'œuvre
par Marc-André Lavigne et André Thibault
-  ● Panel - Compréhension commune des enjeux et des réalités de la pénurie de main-d'œuvre pour une vision globale de la problématique au sein du milieu municipal.
-  ● Atelier de réflexion et partage d'actions concrètes pour amorcer le changement et présentation des résultats
-  ● Clôture - Prises de parole :
 - Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) : Martine Pageau, directrice du sport, du loisir et de l'activité physique
 - Secrétariat de la jeunesse : Annie Grand-Mourcel Brosseau, secrétaire adjointe
 - Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) : Isabelle Charest, ministre

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Mise en contexte : des faits et des chiffres

Actuellement, 33 % des entreprises sont incapables de trouver des employés. Cette rareté n'est pas passagère, on prévoit qu'il y aura 1,4 million de postes à pourvoir d'ici 2028. La pénurie prend racine principalement dans quelques phénomènes structurels qui la rendent endémique :

RETRAITE CHUTE DES
 NAISSANCES LUTTE
 DES ÂGES RELANCE
 DE L'ÉCONOMIE
 INADAPTATION

Le fort départ à la retraite des « boomers » laisse un vide qu'on n'arrive pas à combler.

80 % des postes à pourvoir proviennent de départs à la retraite.

Cohorte de jeunes insuffisante issue d'une chute des naissances au tournant du millénaire (1998-2005).

758 565 personnes sont âgées de 57 à 62 ans par rapport à 552 217 âgées de 17 à 22 ans.

De 2021 à 2030, la population active passera **de 64 % à 60,4 %** de la population totale.

Inadaptation du marché du travail aux nouvelles générations.

L'âge devient le facteur le plus significatif et distinctif parmi les groupes sociaux.

On passe de la lutte des classes à la lutte des âges.

L'immigration ne comble que 10 % des besoins.

La relance de l'économie exige plus de travailleurs.

Taux de chômage familial.

« On passe de la lutte des classes à la lutte des âges »

ÊTRE UN JEUNE EN 2022, ÇA VEUT DIRE QUOI?

Comment déjouer
la pénurie de main-d'œuvre
avec les jeunes générations

Étude Jeunesse imaginée par Léger

Être un jeune en 2022,
ça veut dire quoi ?

Comment déjouer la pénurie de main-d'œuvre
avec les jeunes générations

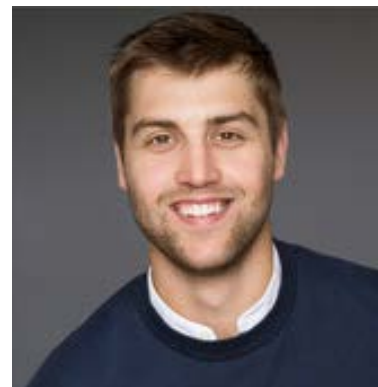
Toutes les organisations sont confrontées à une grave pénurie de main-d'œuvre. De la plus grande multinationale au petit village du coin, tous se grattent la tête en se demandant où sont passés les travailleurs. Derrière cette pénurie se cache un phénomène générationnel où de plus en plus de baby-boomers quittent progressivement la vie active, et le nombre limité de jeunes travailleurs ne pallie pas entièrement ces postes laissés vacants.

En lien avec ce phénomène, Léger réalise depuis quatre ans déjà la plus large étude pancanadienne sur les valeurs, les besoins et la relation des jeunes générations (la génération Z et les millénariaux) avec le marché du travail. Les conclusions de l'étude nous amènent à penser que vous, municipalités du Québec, pouvez constituer un acteur absolument engageant pour répondre à leurs attentes comme jeunes travailleurs. Cette conférence vous indiquera de quelles façons votre municipalité peut se positionner pour devenir cet acteur engageant pour ces jeunes.

Le conférencier

Chroniqueur au *Journal de Montréal*, Philippe Léger est également chargé de projets pour la firme de sondages Léger. Ses travaux s'intéressent aux différences générationnelles, à la politique québécoise et canadienne et aux enjeux sociaux.

Il est titulaire d'une maîtrise en science politique, candidat au doctorat à l'Université de Montréal, collaborateur à l'émission *Dans les médias* à Télé-Québec, coauteur du livre *Le Code Québec*, et il collabore avec plusieurs médias, dont RDI, LCN, CKOI et Radio-Canada.



Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommest-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Définissant une génération comme une cohorte d'âges qui s'étend de 15 à 20 ans, formée d'individus marqués par des événements communs et des tournants historiques et ayant des comportements et objectifs similaires, Léger propose le tableau synthèse suivant des générations :

	BABY-BOOMERS 1945 à 1964	GÉNÉRATION X 1965 à 1980	MILLÉNAUX 1981 à 1996	GÉNÉRATION Z 1997 à 2010
Nombre	22 % (9 millions)	19 % (7,3 millions)	21 % (8 millions)	18 % (7 millions)
Contexte	Guerre froide et prospérité	Crise économique et chute du communisme	Mondialisation et précarisation	Changements climatiques et pandémie
Technologie	Télévision	Internet	Téléphone intelligent	Médias sociaux
Valeurs de base	Idéalisme	Matérialisme	Individualisme	Communautarisme
Besoin essentiel	Implication	Reconnaissance	Encouragement	Égalité
Phrase-clé	Interdit d'interdire	Tasse-toi Mononc'!	OK Boomer	Le nouveau normal

JEUNESSE Léger

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Caractéristiques des jeunes

Une trajectoire de vie plus en zigzag que rectiligne

Le parcours de l'école au marché du travail n'est plus caractérisé par « Même emploi ou même secteur d'activité, plus de fidélité, moins de mobilité ». Aujourd'hui, il y a des allers-retours entre école, marché de l'emploi et divers champs d'activité.

Une perception des institutions qu'ils considèrent trop lourdes

« Ces institutions sont responsables de nos problèmes d'aujourd'hui, le changement ne passe pas par eux. »

Une conscience de leur valeur

Ils n'ont pas besoin des employeurs. Le rapport de force est à l'avantage du salarié plutôt qu'à celui de l'employeur.

Caractéristiques des jeunes (suite)

64 %
des travailleurs Z
et millénariaux
estiment que leur employeur
dépend davantage d'eux
que l'inverse.

66 %
estiment
trouver un nouvel emploi
facilement
s'ils perdent leur emploi.

Identification à la communauté :
ils s'identifient davantage à leur ville (
je suis de Rosemont, à Montréal
ou de Limoilou à Québec)
et à leurs communautés de proximité:
communauté numérique,
communauté au travail.

Pour d'autres, le **retour à la campagne**
se fait pour changer son monde
à petite échelle (hyperlocale).

**La municipalité
peut incarner**
l'enracinement
dans
sa communauté
et un lieu
où les
jeunes générations
développent
**un sentiment
d'appartenance.**

Besoin de donner du sens et de la pertinence à leur travail.

Ils disent vouloir :

- Identifier leur parcours professionnel et leurs possibilités d'avancement;
- Expliquer et comprendre les décisions organisationnelles;
- Faire partie de la solution quotidiennement;
- Développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Flexibilité plus grande à l'intérieur des structures pour un meilleur équilibre
de vie et pour innover : **79 % souhaiteraient autre chose qu'un horaire
de 9 à 5** s'ils avaient le choix :

- 24 %, un nombre d'heures à travailler par semaine;
- 21 %, des tâches à accomplir plutôt que des heures de travail;
- 19 %, un nombre d'heures par jour sans horaire précis.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Caractéristiques des jeunes (suite)

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Abandon de leur emploi à cause de :

- Insatisfaction de son travail;
- Possibilité d'un avancement professionnel;
- Meilleure rémunération;
- Courtisé par d'autres entreprises;
- Changement de carrière.

Sentiment de perte de repères sur le marché du travail :

- Vivent beaucoup plus d'anxiété et de problèmes de santé mentale qu'auparavant;
- Ont l'impression que leur avenir personnel est incertain;
- Ont l'impression que l'avenir de leur collectivité est en danger;
- Ressentent de la difficulté à faire leur entrée sur le marché du travail;
- Sont beaucoup moins susceptibles de déclarer que « leur vie a un sens ».

Santé mentale fragilisée, ce qu'on ne peut ignorer :

- Chez les femmes et les 20-29 ans, **58 %** estiment avoir vécu des périodes d'anxiété (en hausse de 21 %);
- Chez les travailleurs à temps partiel, **77 %** estiment avoir des complications liées à la santé mentale.

Tous les indicateurs sont en hausse :

- **Détresse** chez les adolescents;
- **Épuisement** chez les travailleurs;
- **Anxiété** et complications liées à la santé mentale (**48 %** disent vivre des moments d'anxiété);
- **21 %** estiment avoir vécu une **dépression** importante;
- **39 %** vivent des moments de dépression.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

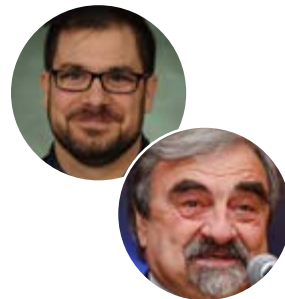
Prises
de parole

Annexe

PORTRAIT SYSTÉMIQUE

Des enjeux et stratégie
en pénurie de main-d'œuvre
en loisir municipal

Portrait systémique des enjeux et stratégies en pénurie de main-d'œuvre en loisir municipal



par Marc-André Lavigne et André Thibault

L'étape suivante des réflexions met l'accent sur le loisir municipal afin de comprendre les enjeux, les stratégies et les tactiques qui lui sont propres. On réalise que les caractéristiques de la pandémie et de la nouvelle génération de travailleurs incitent le loisir municipal à faire face à plusieurs enjeux et à relever plusieurs défis. En somme, il doit emprunter une approche systémique.

Quels enjeux en loisir municipal ?

- La pénurie n'est pas passagère, c'est une réalité endémique.
- L'inflation réduit notre marge de manœuvre.
- Nous sommes en concurrence avec les autres employeurs, parfois mieux nantis.
- En loisir municipal, il faut inclure les enjeux du bénévolat dans la lutte à la pénurie. Ces derniers représentent autour de 40 000 postes à temps plein au Québec.
- Il y a une limite à déléguer aux partenaires qui font face à la même pénurie, souvent avec moins de moyens.
- Le loisir municipal, principalement dans les emplois étudiants et saisonniers, doit composer avec une génération nouvelle et de nouveaux rapports au travail et au bénévolat.
- Il faut mieux faire valoir la spécificité positive du travail en loisir municipal.
- Retard à rattraper en ce qui a trait aux nouvelles technologies.

Une stratégie systémique de lutte à la pénurie

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.

Introduction et Mise en contexte

Un jeune en 2022

Portrait systémique

Où en sommes-nous?

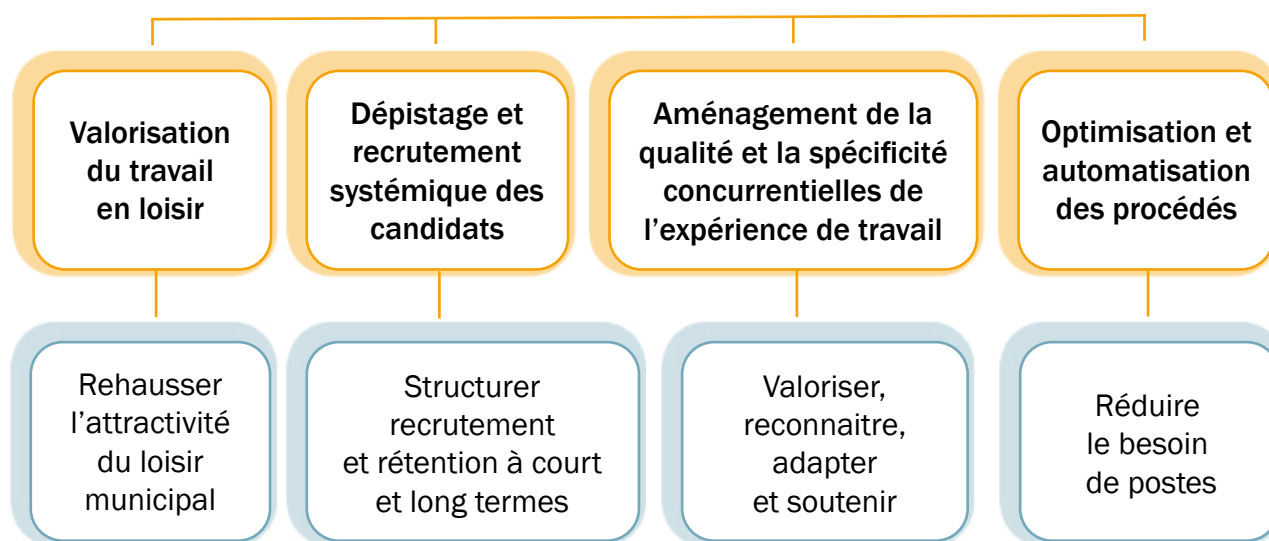
Parole aux participants/

Pistes de solutions

Prises de parole

Annexe

Une stratégie globale à court et moyen termes



Quelques tactiques

Valorisation du travail en loisir

- Améliorer la visibilité des professionnels et des bénévoles devant la communauté.
- Faire valoir la contribution à la qualité de vie de la communauté et des personnes.

Dépistage et recrutement systémique des candidats

- Les professionnels d'aujourd'hui étaient des travailleurs saisonniers étudiants œuvrant en loisir municipal; ces derniers constituent la majorité des étudiants dans les programmes collégiaux et universitaires en loisir.
- Par ailleurs, dans ces programmes d'études, il y a une chute importante des inscriptions.
- Il faut « dépister et repêcher » très tôt les futurs professionnels : ce qui satisfait un besoin des jeunes tel que présenté dans la conférence Léger.
- Il faut nettement améliorer la synergie entre le terrain et les établissements de formation.

Aménagement de la qualité et de la spécificité concurrentielles de l'expérience de travail

- Favoriser les initiatives des professionnels et des bénévoles et adopter une approche par projets plus mobilisatrice.
- Placer la communauté au cœur des principes et des programmes d'action.
- Optimisation et automatisation des procédés.
- Revoir les procédés de production des services et réviser les besoins de personnels.
- Utiliser les nouvelles technologies.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous ?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

EN LOISIR MUNICIPAL, OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Position initiale des participants
et panel

Où en sommes-nous ?

Position initiale des participants

Préalablement à l'ouverture de la Journée tactique, les participants ont rempli un questionnaire sur les impacts de la pénurie dans leur milieu.

Voici les principaux résultats :



80 %

affirment que leur service est « très affecté » par la pénurie de main-d'œuvre.

Tous disent que le personnel étudiant saisonnier, les préposés et les cols bleus composent le groupe le plus difficile à recruter.

88,9 %

ne se sentent que moyennement outillés pour relever le défi de la main-d'œuvre.

Dans l'ordre, l'offre salariale non compétitive, **80 %**

le manque de flexibilité, **78 %**

et les exigences de la clientèle **50 %**

expliquent la difficulté du recrutement en période estivale

83,3 %

affirment que les conditions de travail (salaire, heures et souplesse) constituent le dossier le plus urgent.

L'échange avec les pairs justifie le plus la Journée tactique

85 %

Où en sommes-nous ?

Le panel

Préparé et animé par Marc-André Lavigne, un panel a été tenu pour traiter de trois aspects de la question de la pénurie : les principaux enjeux, les impacts à long terme et les solutions. Ce regard a été porté à partir de trois points de vue : politique et gouvernemental, administratif et partenarial avec la société civile.

Composition du panel

Regard politique et gouvernemental



Benoit Lauzon
président de la Commission de la culture, des loisirs et de la vie communautaire de l'Union des municipalités du Québec et maire de Thurso



Marc-André Complaisance
directeur du soutien aux affaires municipales et directeur régional de la Capitale-Nationale, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec (MAMH)

Regard administratif



Geneviève D'Amours
directrice par intérim du Service des loisirs, sport et développement des communautés de la Ville de Gatineau



Denis Lagacé
directeur général de la Ville de Rivière-du-Loup (représentant de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec) et ancien président de l'Association des gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec

Regard des partenaires de la société civile



Mélanie Sanschagrín
directrice générale de La Fédération québécoise des centres communautaires de loisirs



Raynald Hawkins
directeur général de la Société de Sauvetage

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous ?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Les impacts de la pénurie

La pénurie de main-d'œuvre (salariée et bénévole) révèle trois groupes d'impacts, l'un sur la réduction de l'offre de service, l'autre sur le personnel en place et le troisième sur la prise de conscience des faiblesses de la municipalité en matière de gestion de ses ressources humaines.

Sur le plan de l'offre de service : réduction et limite de l'adaptation

En camp de jour, la réduction des services affecte directement la capacité d'accueil des enfants et, plus particulièrement, celle des enfants à besoins particuliers. Elle a un impact certain sur les populations les plus vulnérables qui ont besoin du côté « garde » à bon prix pour pouvoir occuper un emploi, et chez ceux qui ont besoin de répit.

Dans le secteur nautique, on constate une réduction de 40 % des brevets qui sont la pierre angulaire de toute formation des préposés à la surveillance et des candidats à la formation du brevet de sauveteur. De même, on observe déjà une augmentation du niveau de risque des enfants privés des cours.

La pénurie de travailleurs sur le terrain réduit l'accès aux infrastructures, même en pratique libre qui répond de plus en plus à la demande populaire.

À terme, l'accessibilité au loisir, caractéristique première du loisir public, est compromise.

Sur le plan du personnel : santé mentale en péril

La réduction des équipes de travail et le maintien des exigences élevées des usagers et de citoyens ne sont pas sans provoquer stress, fatigue et insatisfaction au travail et compromettent à moyen terme la qualité de l'offre au quotidien.

Sur le plan de la gouvernance et de la gestion municipale : mise en évidence de faiblesse

Même si les conditions salariales municipales sont généralement compétitives, la difficulté de recrutement a amené les panélistes à soulever la faiblesse de la municipalité en matière de valorisation de son capital humain, trop souvent considéré comme un instrument et moins comme un partenaire dans la réalisation du mandat de la municipalité. À l'évidence, il y a là une approche en porte-à-faux par rapport aux caractéristiques et aux attentes des nouvelles générations.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous ?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Les impacts de la pénurie *(suite)*

Par exemple, on relève la tendance des élus municipaux à la microgestion qui instrumentalise le personnel plutôt que de valoriser son expertise. « Laissez travailler le personnel », affirme le président de la Commission de la culture, des loisirs et de la vie communautaire de l'Union des municipalités du Québec.

On constate le besoin d'une formation et d'un accompagnement du personnel d'encadrement, notamment en motivation, individualisation de la supervision et gestion des tâches.

La seconde faiblesse soulevée fait état de la rigidité des processus d'embauche et de dotation, expliquée entre autres par les conventions collectives, notamment en matière de personnel saisonnier où elle limite la souplesse aujourd'hui nécessaire. « On est devenu des comptables en bas bruns », s'est exclamé un panéliste

Pour leur part, les processus d'impartition, de plus en plus soumis aux règles de la sous-traitance, limitent le partenariat avec les organismes nécessaires à la solution de plusieurs problèmes.

Pourtant, travailler en loisir municipal n'est jamais routinier et contribue significativement à la qualité de vie de la communauté.

Les enjeux en loisir municipal

Quatre enjeux se dégagent des impacts de la pénurie de main-d'œuvre :

- 1 La capacité de maintenir et d'adapter l'offre de service et d'innover pour développer cette capacité.
- 2 La volonté politique et administrative d'investir dans le développement du capital humain, d'assouplir et d'adapter l'appareil municipal aux travailleurs d'aujourd'hui et de renforcer ce qu'il y a lieu de nommer le réseau municipal de loisir où les organismes civils sont des partenaires et non des sous-traitants
- 3 La formation et la sensibilisation des parties prenantes (élus, personnel et partenaires).
- 4 L'investissement dans l'innovation technologique qui réduit les lourdeurs, accélère les processus et requiert, à terme, moins de personnel alors que le monde municipal tarde à se mettre à la page dans ce domaine.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous ?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Les solutions



Remettre la force de travail et le capital au centre des préoccupations et des investissements et y dédier une équipe



Construire des expériences de travail à la mesure des nouveaux travailleurs, notamment ajouter la valeur « plaisir » inhérente à cette expérience.



Définir une marge d'initiative souhaitable de la part du personnel et y associer les élus.



Ouvrir un dialogue avec les syndicats.



Exploiter la [Mesure 15028](https://www.gouv.qc.ca) (gouv.qc.ca) qui régit et finance les écoles secondaires et touche notamment des activités d'engagement communautaire, par exemple bénévolat, formation DAFA, formation en accompagnement en loisir des activités parascolaires au secondaire, secourisme, approche Sans Traces, formation d'entraîneurs ou d'officiels, formation de sauveteur national, serre pédagogique, activités culinaires, responsabilités diverses (centre de location d'équipement de plein air à l'école, réparation d'équipement, gestion des plateaux d'activités physiques et de plein air, etc.).



Mesurer l'indice de bonheur au travail ([L'indice de bonheur Léger](#)) et lancer les chantiers utiles pour le rehausser.



Travailler en faveur de l'immigration régionale (l'UMQ a un plan).



Intéresser les « jeunes retraités ».



Créer des postes annuels pour les travailleurs saisonniers.



Éviter les appels d'offres auxquels les soumissionnaires ne pourront répondre faute de personnel alors que plusieurs conditions critiques ne sont pas satisfaites, dont le salaire.



Dans les programmes et les services, revoir les priorités, savoir ce qui est important, essentiel et ce qui peut être automatisé. En somme, travailler en amont et mener un audit des programmes et des services plutôt que de se limiter à couper faute de personnel.



Développer, dans les ministères, des programmes de soutien aux innovations ou révision du panier de taxation pour permettre aux municipalités de prendre le virage nécessaire.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous ?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

**Parole aux
participants/**

**Pistes de
solutions**

Prises
de parole

Annexe

ATELIERS : LA PAROLE AUX PARTICIPANTS

Des pistes de solution

Ateliers : la parole aux participants

Pistes de solutions

Au terme des présentations d'experts et du panel de représentants des parties prenantes, la parole est donnée aux participants, non moins experts et proches des problématiques et de solutions réalistes.

On a invité les participants à proposer des solutions à la rareté de personnel dans six dimensions en loisir municipal.

1 Recrutement	2 Rétention/ reconnaissance	3 Qualité des services actuels
4 Révision de l'offre de loisir (moyen/long terme)	5 Bénévoles en temps de pénurie	6 Ressources et programmes

1 Recrutement

Les ateliers ont dégagé un certain nombre de points de repère pour réussir un recrutement.

- Utiliser le bouche-à-oreille.
- Reconnaître la contribution des jeunes actuellement embauchés et les mobiliser pour faire du recrutement. (« Tu trouves un employé, tu reçois... »)
- Entreprendre un dialogue avec les syndicats pour valoriser et mieux soutenir l'e travail des jeunes.
- Faire connaître les postes ouverts sur les réseaux sociaux des jeunes tels Tik-Tok et Instagram.
- Proposer un salaire concurrentiel avec l'ensemble des emplois saisonniers disponibles.
- Développer les messages « par et pour » les jeunes (campagnes vidéo).
- Être dans les écoles et les cégeps.
- Porter notamment attention aux immigrants.
- Répondre très rapidement aux candidats aux diverses étapes du processus de recrutement.
- Leur offrir des activités de recrutement qui soient « actives », comme une journée de simulation et de mise en valeur de leur travail dans la communauté.
- Penser aux retraités.

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

2 Rétention/reconnaissance

Pour assurer la rétention, l'atelier a identifié un programme d'actions structurantes :

- Former les gestionnaires (notamment le personnel d'encadrement).
- Assurer une organisation du travail flexible.
- Changement des paradigmes de l'utilisation des fonds publics et de la gouvernance pour faciliter la mobilisation, l'appartenance des employés dans un cadre innovateur.
- Carte d'accès aux installations.
- Prime et bonis d'ancienneté.
- Formations gratuites.
- Activités à l'interne pour développer le sentiment d'appartenance.
- Compétition pour le référencement de candidats.
- Accompagnement du plan de carrière.
- Souplesse des horaires.
- Redonner un pouvoir décisionnel aux équipes (confier des mandats et laisser l'initiative des moyens).
- Promouvoir auprès des employés, des gestionnaires et de la communauté une prise de conscience de la valeur du travail en loisir et, plus particulièrement, de chacun des postes et mandats.
- Offrir un parcours qui va de jeune à employé puis à professionnel.
- Accorder de l'importance au volet social pour les employés.

Introduction
et
 Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

3 Qualité des services

La rareté de la main-d'œuvre influence, à l'évidence, la qualité des services, ce qui pose des défis de taille. Ainsi, les ateliers ont reconnu :

- Une diminution des services en termes d'heures et d'accès aux plateaux, ce qui crée des frustrations chez les citoyens qui sont relayées par les élus qui maintiennent des exigences impossibles à satisfaire;
- Une diminution des exigences d'embauche qui entraîne une perte de compétences et de fiabilité, demande plus d'encadrement et appelle plus de formation. Par ailleurs, cette diminution augmente, dans plusieurs circonstances, la gestion du risque et confronte les services de loisir aux exigences citoyennes plutôt portées à la hausse. Par exemple, des bâtiments restent ouverts sans surveillance et les obligations légales de sécurité sont fragilisées tant en matière d'installations que de prestations des employés;
- Le besoin d'expliquer la problématique concrète à la population et aux élus.

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

4 Révision de l'offre de loisir (moyen/long terme)

Trois pistes se sont imposées pour configurer l'offre de loisir de demain :

1

Pratique libre

Une offre augmentée de pratiques libres, qui rejoint plus de participants et requiert moins de personnel.

Créer des environnements facilitant l'accès libre aux infrastructures et au plein air.

2

Plateformes technologiques interactives

pour réduire le temps papier et une partie du personnel.

Il y a des plateformes qui facilitent les transactions, le monitoring des activités et des installations qui automatisent des opérations (ex. : ouverture de portes).

Il y a obligation de développement de compétences à l'intérieur des services de loisir municipaux.

3

Diminution des silos

pour éviter les dédoublements et amélioration du travail en réseau qui rehausse l'efficacité et la synergie.

- Fusion optimale du sport scolaire et du sport civil.
- Rapprochement de plusieurs services municipaux (parcs, loisirs, travaux publics) et intégration de partie de plans d'action.
- Resserrement du réseau municipal et intermunicipal de loisir regroupant les pourvoyeurs de services et maximisation de la synergie fondée sur des compétences propres à chacun.
- Renversement de la pyramide en faveur des acteurs de première ligne (modèle Toyota).
- Abandon des volets moins fréquentés ou rendus obsolètes par les nouvelles technologies et le déplacement de l'intérêt des citoyens (ex. : les cours).

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

5 Les bénévoles en temps de pénurie

Constats :

Une reprise à vitesse variable

On observe une déstructuration partielle de l'environnement des bénévoles par le retrait de certains, les exigences nouvelles des autres et un essoufflement des permanents et des bénévoles en place. Il y a besoin de remobiliser, de remplacer les plus âgés, souvent très impliqués, qui sont partis.

Une cassure dans la pratique et une fatigue collective

On ne peut plus avoir le même niveau d'attentes envers les bénévoles. Avant, ils géraient les services au quotidien, aujourd'hui, il faut alléger les tâches, notamment les tâches administratives et celles liées aux multiples rapports.

Pistes pour relancer le bénévolat :

Un changement de stratégies caractérisé par la municipalisation de tâches

La municipalité doit mesurer la capacité du milieu à assumer certaines tâches, qu'elles soient administratives (rapports et plans multiples), techniques (entretien et préparation de sites) ou communicationnelles (promotion, inscription). L'allègement d'exigences administratives, le recours à la technologie ou simplement la centralisation des opérations figurent parmi les pistes évoquées.

Un soutien accru au milieu associatif

Il y a besoin de soutenir (financement, logistique, accompagnement, retrait de tâches) les organismes aux prises avec cette même démobilité

Introduction et Mise en contexte

Un jeune en 2022

Portrait systémique

Où en sommes-nous?

Parole aux participants/

Pistes de solutions

Prises de parole

Annexe

6 Ressources et programme

Sur ce thème, les participants énoncent des solutions pour améliorer le recrutement et la rétention en coopération et en interaction avec les parties prenantes et partenaires du loisir municipal.

Centres de services scolaires

- Accorder des crédits scolaires (PEI, cégep, université) pour certains emplois
- Créer des liens afin de connaître les intervenants au sein des CSS et de s'assurer d'être bien reçu dans les écoles afin de :
 - o Recruter du personnel de soutien;
 - o Avoir accès aux infrastructures.
- Pouvoir faire une tournée dans les écoles afin de faire connaître les emplois en loisir
- Mesure 15028
- Entente avec les CISSS-CIUSSS portant sur les ressources, les intervenants et les formations

Communications publiques

- Mener une campagne nationale afin de valoriser les emplois et faire connaître les impacts que les jeunes peuvent avoir dans leur communauté
- Offrir une boîte à outils de communication adaptable à chaque milieu
- Créer une table de concertation afin de nommer les continuums gagnants. Exemple : l'animateur de camp spécialisé en gymnastique d'été devient moniteur au club de gymnastique durant l'année, puis coordonnateur plus tard.

Formation pour soutenir la GRH

- Programme de formation pour les moniteurs de camp à besoins particuliers
- Formations pour nos ressources afin qu'ils soient gestionnaires/mentors
- Avoir une formation plus adaptée aux réalités au cégep et à l'université en permettant de développer des compétences en gestion d'employés, informatique et vision systémique
- Cours de fiscalité aux retraités pour qu'ils sachent combien ils perdent réellement...

Introduction et Mise en contexte

Un jeune en 2022

Portrait systémique

Où en sommes-nous?

Parole aux participants/

Pistes de solutions

Prises de parole

Annexe

6 Ressources et programme *(suite)*

Subventions et soutien gouvernemental

- Primes salariales
- Bottin afin de connaître les mesures (15 028)
- Inclure dans la mesure 15028 le programme DAFA
- Mieux financer les organismes communautaires qui sont nos mandataires importants
- Programme pour assurer l'accès au logement et aux CPE pour les travailleurs.
- Programme pour permettre la mobilité des jeunes travailleurs vers les lieux de travail
- On a l'argent pour acquérir des sentiers ou construire des infrastructures, mais il n'y a pas de financement pour l'opération par la suite.
- Réduire la reddition de comptes des programmes (c'est lourd pour les organismes qui désirent avoir accès au financement)

Technologique

- On souhaite un programme d'aide au virage numérique (innovation technologique, automatisation) en matière de :
 - Gestion financière;
 - Formation aux employés afin de rehausser leurs connaissances des différents outils technologiques;
 - Logiciels afin de créer des outils ou des applications permettant l'automatisation transférables aux autres municipalités.
- Les ateliers ont recommandé la création d'une table de réflexion en matière de développement informatique.

Auprès des élus

- Émettre une liste des choix, des impacts et des conditions de succès pour nous aider dans le choix des coupures de services à faire et dans la sensibilisation aux élus.
- Sensibiliser les élus aux enjeux de capital humain et de réduction des services.
- Sensibiliser à l'importance des partenaires, de leur sous-financement et du soutien qu'il faut leur apporter.
- Créer des outils ou des applications permettant l'automatisation transférables aux autres municipalités.
- Réduire l'impôt des retraités qui s'engagent.

Introduction et Mise en contexte

Un jeune en 2022

Portrait systémique

Où en sommes-nous?

Parole aux participants/

Pistes de solutions

Prises de parole

Annexe

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

PRISES DE PAROLE

Des représentantes
ministérielles

Prises de parole des représentantes gouvernementales

Annie Grand-Mourcel Brosseau

secrétaire adjointe, Secrétariat à la jeunesse,
ministère du Conseil exécutif

Mme Brosseau remercie le comité organisateur de l'invitation. Nouvellement en poste, elle assure que les discussions et les réflexions de la Journée seront étudiées au Secrétariat à la jeunesse et prises en compte dans le développement des programmes et des actions.



Martine Pageau

directrice du Sport, du loisir et de l'activité physique,
ministère de l'Éducation

Mme Pageau se dit impressionnée par la qualité des échanges sur une question cruciale. La direction du Sport, du loisir et de l'activité physique en tirera certainement des apprentissages utiles. Elle fait état des programmes du Ministère qui soutiennent l'effort des municipalités. Elle note la piste soulevée de l'utilisation de la mesure 15028 et des besoins de soutien à l'innovation.



Isabelle Charest

ministre déléguée à l'Éducation,
ministre responsable de la Condition féminine

Mme Charest se dit heureuse de l'initiative de l'AQLM d'avoir tenu cette Journée sur un thème aussi stratégique. Elle rappelle l'importance de l'accessibilité de tous au loisir. Elle fait notamment état du programme de prêt d'équipements de loisir et de sport.



Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole

Annexe

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole



ANNEXE

Annexe

Références

[PowerPoint](#) – présentation de Philippe Léger

[PowerPoint](#) – présentation de Marc-André Lavigne et André Thibault

[PowerPoint](#) – résultats du sondage pré-événement envoyé aux participants

Agora Forum – [Volume 45-1](#).

Comité organisateur

Geneviève Barrière, directrice générale, AQLM

Marc-André Lavigne, professeur UQTR, animateur et président du panel

Line Paquette, chargée des communications et de la vie démocratique, AQLM

Monica Andrea Pombal, coordonnatrice service à la clientèle et logistique, AQLP

Animateurs d'atelier

Remerciements sincères pour votre collaboration

Eric Hervieux

Manon Lanneville

Janique Letellier

Martin Gilbert

André Thibault

Marc-André Lavigne

Rapport

André Thibault, professeur émérite, synthèse des interventions et rédaction

Denis Poulet, révision linguistique

Line Paquette, design et montage

La réalisation de la Journée tactique est rendue possible grâce à la contribution financière du MEQ.

Citation

Association québécoise du loisir municipal (2022), **Causes, enjeux et pistes d'action en rareté de main-d'œuvre en loisir municipal**, [Rapport synthèse](#).

Introduction
et
Mise en
contexte

Un jeune
en 2022

Portrait
systémique

Où en
sommes-
nous?

Parole aux
participants/

Pistes de
solutions

Prises
de parole



AQLM

Association québécoise
du loisir municipal

loisirmunicipal.qc.ca