



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

GUIDE

MUNICIPAL DE MOBILISATION DES JEUNES



CONTENU

INTRODUCTION	2
PARTIE 1 – SENSIBILISER ET INFORMER	4
Principes clés.....	5
Exemples d'activités	5
Outils en ligne	6
Organismes de mobilisation des jeunes	8
Burlington (Ontario) et la mobilisation active des jeunes.....	9
PARTIE 2 – MOBILISER ET PARTICIPER	10
Initiatives permettant d'améliorer la participation des jeunes aux affaires municipales.....	11
Recruter de jeunes champions pour la municipalité	12
Cinq bons conseils pour soutenir l'enthousiasme et l'efficacité de votre conseil des jeunes	12
Des jeunes mobilisés dans la Ville de Pelham (Ontario).....	12
PARTIE 3 – RECRUTER ET FIDÉLISER	14
Possibilités pour les municipalités	15
Étude de cas – La Municipalité régionale de comté (MRC) d'Argenteuil investit dans les jeunes professionnels.....	15
Description du programme	16
Parler au conseil municipal, trouver le budget et recruter	16
Avantages	16
CONCLUSION	17
Prochaines étapes.....	17
Quelques bons conseils.....	17
REMERCIEMENTS	18
ANNEXES	19
Annexe 1 – Grilles.....	19
Annexe 2 – Liste de ressources	22

INTRODUCTION

Le *Guide municipal de mobilisation des jeunes* a été conçu à l'intention des élus municipaux et des administrateurs publics dans le but de leur présenter les ressources, stratégies et outils dont ils peuvent se servir dans leurs efforts pour mobiliser et recruter de jeunes Canadiens qui pourraient devenir les dirigeants et employés municipaux de demain.



Visant les jeunes de 14 à 25 ans, le *Guide municipal de mobilisation des jeunes* présente trois aspects de mobilisation des jeunes que vous pouvez adapter à votre contexte local, à vos ressources et à vos objectifs. En tant qu'élu(e) ou administrateur(trice) municipal(e), vous trouverez dans le guide un éventail de démarches possibles, en fonction de vos ressources, de la participation du personnel et des résultats escomptés.

Il est bon de rappeler qu'étant donné l'évolution de la main-d'oeuvre canadienne, les municipalités ont tout intérêt à encourager leurs jeunes résidents à participer à la vie citoyenne. D'après une étude de 2011 de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) intitulée *Le vieillissement de la population canadienne – Le rôle des municipalités dans l'évolution démographique au Canada*, le Canada a franchi une étape démographique importante lorsque le premier groupe de baby-boomers a atteint 65 ans. Selon les estimations de Statistique Canada, en 2011, un Canadien sur sept avait 65 ans ou plus, et en 2036, la proportion de ce groupe d'âge devrait grimper à un sur quatre¹.

Toujours plus de Canadiens approchent de l'âge de la retraite, mais la cohorte des jeunes Canadiens arrivant sur le marché du travail est trop petite pour suivre la cadence. Cette évolution démographique est particulièrement grave pour le secteur municipal, puisqu'elle menace sa capacité de continuer à assurer les services municipaux essentiels. C'est tellement vrai que l'Association canadienne des administrateurs municipaux estime que l'impossibilité de recruter et de fidéliser les employés qualifiés requis est la deuxième plus grande menace qui pèse sur les organisations municipales après l'économie. Certaines municipalités s'attendent à ce que de 30 à 50 % de leurs employés prennent leur retraite dans cinq à dix ans, et croient que la plupart seront des spécialistes de grande expérience².

À cause du grand nombre de départs à la retraite prévu durant la prochaine décennie, il est capital que les dirigeants municipaux s'attaquent en priorité au recrutement et à la fidélisation du personnel municipal dès maintenant. Les élus et administrateurs municipaux doivent aller à la rencontre des jeunes, que ceux-ci soient aux études postsecondaires ou même – et c'est aussi important – au début du secondaire, pour leur faire valoir les carrières enrichissantes qu'ils pourraient se tailler dans le secteur municipal. Assurer la relève sera essentielle pour veiller à ce que les Canadiens continuent de recevoir au fil du temps les bons services dont ils ont besoin.

Les dirigeants municipaux doivent prendre contact avec eux par de nouveaux canaux et par des moyens plus accessibles et interactifs que jamais. Actuellement, les jeunes Canadiens ne voient pas d'intérêt à être représentés par les institutions de notre régime démocratique. Dans toutes les régions du Canada, l'abstention de plus en plus élevée des jeunes aux élections de tous les ordres de gouvernement en est une claire manifestation. Il n'est donc pas surprenant qu'un grand nombre d'entre eux ne puissent envisager de travailler pour des institutions qui ne leur semblent pas représenter leurs intérêts. Les dirigeants municipaux ont néanmoins les outils et les ressources pour renverser cette perception – et ils en ont la responsabilité.

Le *Guide municipal de mobilisation des jeunes* présente toute une gamme d'initiatives propres à inciter les jeunes de votre municipalité à devenir des citoyens actifs et engagés. Le guide montre également que faire carrière dans les gouvernements municipaux offre non seulement de grandes possibilités, mais procure aussi de la satisfaction personnelle.



¹ http://www.fcm.ca/Documents/reports/FCM/canadas_aging_population_the_municipal_role_in_Canadas_demographic_shift_fr.pdf

² <http://www.camacam.ca/en/conference/resources/2011-presentation-Karen-Hall-Robert-Carlyle.pdf>





PARTIE 1

Sensibiliser et informer



Les deux principaux obstacles à la participation des jeunes aux gouvernements municipaux est qu'ils ont peu de connaissances de base des institutions municipales et qu'ils ne savent pas par où commencer pour prendre part à la vie politique.³



La première chose à faire pour surmonter ces obstacles est de sensibiliser et d'informer les jeunes au sujet des gouvernements municipaux et les inviter à l'hôtel de ville. Des jeunes bien informés auront plus tendance à voter, à faire du bénévolat, à travailler et à assumer du leadership dans leur collectivité.

Les campagnes de sensibilisation ont pour but d'informer un groupe particulier de la collectivité et de l'inciter à modifier des attitudes données. Ce but peut sembler abstrait et laisser entrevoir la perspective d'informer les jeunes comme une tâche sans fin. Mais concevoir une campagne ou une initiative de sensibilisation ciblée sur un public en particulier – les jeunes, en l'occurrence – peut être une façon de maximiser les ressources municipales et d'atteindre vos buts.

Par ailleurs, grâce aux médias sociaux et aux outils en ligne dont on dispose aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de dépenser beaucoup pour sensibiliser et informer les jeunes. La présente partie décrit les principes clés permettant de mettre sur pied une campagne de sensibilisation ou d'information capable de motiver les jeunes, suggère des activités, des outils et des regroupements de jeunes qui pourraient être utiles, et présente des pratiques exemplaires de municipalités qui ont une expérience en mobilisation des jeunes.

Principes clés

Vous pouvez prendre différents moyens pour rejoindre les jeunes et leur fournir de l'information sur les activités des municipalités. Les concours, les activités spéciales, les exposés à l'école, les campagnes de sensibilisation, les réseaux sociaux et les sites web s'y prêtent tous bien. La présente section décrit quatre aspects à garder en tête dans la planification, puis fournit des exemples concrets.

- 1. AUDITOIRE** – Quel public ciblez-vous? Des élèves du primaire, des étudiants du secondaire, de jeunes professionnels? Ont-ils des intérêts en particulier (p.ex. sports, loisirs, environnement, affaires)?

- 2. VISIBILITÉ ET À PROPOS** – Quel serait le moment le plus opportun pour mener votre activité ou votre campagne? Est-ce que d'autres initiatives en cours pourraient vous faire concurrence ou pouvez-vous optimiser vos efforts en vous concertant avec d'autres municipalités ou en coordonnant vos activités avec d'autres à l'échelle locale? Pensez-vous à un jour, à une semaine ou à un mois en particulier?

- 3. PARTENARIAT** – Pouvez-vous avoir l'aide d'écoles ou d'autres intervenants communautaires pour mener votre activité et atteindre efficacement votre public cible?

- 4. PERTINENCE** – Votre campagne ou activité est-elle centrée sur des questions importantes pour votre public cible? Vous servez-vous de mots et d'exemples qui permettent à votre public de relier les enjeux à leur expérience de vie?

Exemples d'activités

Semaine ou Jour du gouvernement municipal

L'organisation d'une Semaine ou d'un Jour du gouvernement municipal peut être un bon moyen de sensibiliser les jeunes au rôle important des municipalités dans nos collectivités. L'activité devrait cibler un public en particulier, centrer les ressources sur une période donnée, impliquer les écoles ou d'autres partenaires et être articulée autour de thèmes importants pour votre public cible. Outre une proclamation officielle par la municipalité, la Semaine ou le Jour du gouvernement municipal devrait prévoir des activités interactives incitant les participants à découvrir le lien entre le gouvernement municipal et leur propre vie. Voici des exemples d'activités qui pourraient être prévues durant un tel jour ou une telle semaine :

Simulation ou jeu de rôles

- Inviter des jeunes à jouer le rôle d'élus à une séance de conseil simulée
- S'associer à des écoles pour tenir des élections ou des référendums municipaux simulés
- Inviter des étudiants à débattre d'une question d'éducation avec des commissaires scolaires



³ Political Engagement: Building on Momentum to Increase Youth Participation
<http://www.arabellaadvisors.com/research/political-engagement-building-on-momentum-to-increase-youth-participation/#ixzz3Alj78vxH>



Vie politique municipale

- Inviter les écoles à visiter l'hôtel de ville
- Inviter les étudiants à observer une séance de conseil
- Organiser des visites d'écoles par des employés et des élus municipaux

Concours à l'intention des élèves ou étudiants

- Organiser un concours de rédaction sous le thème de « maire ou mairesse d'un jour »
- Organiser un concours de photos ou de dessins invitant les jeunes à faire ressortir leurs endroits favoris de leur quartier, les problèmes de leur collectivité, à représenter les leaders de la collectivité ou axés sur d'autres thèmes.

RESSOURCES ET GABARITS

- L'Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario (AMCTO) offre un éventail de ressources aux municipalités pour organiser une Semaine du gouvernement municipal [en anglais seulement]. Ces ressources regroupent un jeu interactif de type Jéopardie, des cartes à échanger décrivant les carrières municipales, des échantillons d'initiatives déjà organisées par des municipalités et un guide de ressources pour les gouvernements locaux.
- Le gouvernement de la Colombie-Britannique a mis sur pied une semaine de sensibilisation aux gouvernements locaux [en anglais seulement] et offre des ressources, des renseignements et du matériel pédagogique en ligne [en anglais seulement] pour les municipalités de cette province, de même que des idées d'activités diverses [en anglais seulement] pour les municipalités qui aimeraient organiser une Semaine du gouvernement municipal.

Outils en ligne

Les municipalités qui ciblent les jeunes doivent être ouvertes aux outils en ligne et envisager l'adoption de nouvelles méthodes pour communiquer avec les citoyens.

En 2011, 86 % des Canadiens de 18 à 34 ans étaient probablement déjà présents sur les médias sociaux et leur nombre n'a cessé de grimper depuis⁴. Les médias sociaux comme LinkedIn, Facebook, Twitter et Instagram sont des moyens de réseautage et de partage de photos, de conversations et de lancement d'idées. En se servant des plateformes les plus populaires auprès des jeunes ou en mettant de l'avant des applications novatrices, les municipalités signalent directement à la prochaine génération qu'elles sont prêtes à partager, à écouter et à parler avec elle de gouvernance locale.

Facebook

Facebook est une plateforme d'une grande souplesse qui permet aux abonnés de créer des événements, d'inviter d'autres abonnés et d'afficher des mises à jour et des photos. Des pages Facebook s'adressant particulièrement aux jeunes Canadiens peuvent favoriser de leur part un sentiment d'appartenance à la collectivité. Les pages Facebook sont une bonne solution à envisager plutôt que les sites web conçus pour les jeunes, parce qu'elles sont gratuites, faciles à monter et largement utilisées par les jeunes.

Twitter

Twitter est un média social comptant plus de 145 millions d'abonnés à travers le monde⁵. Le concept est de servir de plateforme d'échange de messages limités à 140 caractères, les

tweets, afin d'assurer un partage rapide d'informations brèves. Les maires peuvent se servir de Twitter comme outil de diffusion de leur travail ainsi que pour répondre aux jeunes et les mobiliser. Les municipalités pourraient créer un compte Twitter organisationnel et inviter les élus et le personnel municipaux à « tweeter pendant une journée ». Cette plateforme interactive dynamique pourrait devenir un moyen très accessible de faire connaître les activités courantes de votre municipalité.

Tweetaton/Forum de discussion

Les municipalités peuvent concevoir un forum, un *tweetaton* ou un clavardage sur twitter pour rejoindre leurs jeunes résidents. Sur Twitter, les « mots-clés » précédés d'un dièse (#) servent de liens recherchables – par exemple #toutevillecan. Ils assurent la connectivité avec les jeunes pour amorcer une discussion interactive.

Différentes questions peuvent être abordées sur Twitter :

- Quels sont les principaux enjeux municipaux qui touchent les jeunes?
- Si vous étiez maire, quel est le premier changement que vous feriez?
- Qu'est-ce qui pourrait augmenter la fierté des citoyens de notre ville?
- Que pouvons-nous faire pour intéresser davantage la génération montante à la politique?
- Au sujet des décisions difficiles dans votre collectivité – Comment pourrions-nous régler « telle » question?
- Quelle solution proposeriez-vous à « tel » problème?

EXEMPLES

- Le tweetathon annuel de l'Association des gouvernements locaux du Royaume-Uni ([#OurDay Tweetathon](#) [en anglais seulement])
- Le [clavardage sur Twitter de la FCM](#) au sujet de l'engagement des jeunes

Pages web et sites web

Il est aussi possible de concevoir une page pour les jeunes sur le site web municipal ou un portail distinct pour eux. Ces sites peuvent fournir des coordonnées, des mises à jour de l'hôtel de ville ou du conseil des jeunes, des offres d'emplois, des possibilités de bénévolat, des renseignements sur les élections, des sondages, des rapports et des trousseaux d'outils de la municipalité.

EXEMPLES

- [Le site web pour les jeunes de la Ville de Vancouver](#) [en anglais seulement] s'emploie à stimuler l'interaction avec l'hôtel de ville et fournit de l'information sur des activités, ressources et autres s'adressant aux jeunes.
- [Le site web pour les jeunes de la Ville de Guelph](#) [en anglais seulement] affiche des ressources, des possibilités d'emplois, les comptes rendus des réunions du conseil des jeunes et d'autres types de contenu actuel à l'intention des jeunes.
- [Le site web pour les jeunes de la Colombie-Britannique](#) [en anglais seulement] leur propose des moyens de devenir des citoyens engagés.
- [Getting to know the city of Langley](#) [en anglais seulement] est une brochure que la Ville de Langley distribue à tous les élèves de 5^e année pour les aider à connaître leur ville.



Applications novatrices

Les municipalités peuvent prendre contact avec les jeunes et les mobiliser de façon durable par des jeux ou des applications interactifs qui les tiennent au courant des enjeux, des annonces et des événements municipaux.

EXEMPLES

- La Ville de Waterloo a créé une application municipale interactive, [Ping Street](#) [en anglais seulement], présentant des capsules d'information traitant de sujets aussi divers que les élections et les fermetures de rue.
- Le ministère des Affaires municipales de l'Alberta a aussi développé un jeu flash interactif, [Building Communities through Local Government](#) [en anglais seulement], afin d'enseigner aux jeunes le rôle de leur gouvernement municipal.



Organismes de mobilisation des jeunes

Il existe des dizaines d'organismes voués à la promotion de la mobilisation politique des jeunes au Canada. Par exemple, [L'Apathie c'est plate](#), un organisme bilingue national, s'efforce d'enseigner la démocratie aux jeunes par le biais des arts et des technologies. L'organisme offre des plans de cours gratuits pour expliquer les élections et les institutions politiques aux jeunes. L'organisme offre également des fiches et des documents montrant comment les jeunes peuvent s'engager davantage dans

le processus démocratique, et des conseils aux institutions pour accroître l'attrait de votre organisation auprès des jeunes. Toutes les ressources sont offertes dans les deux langues officielles.

L'Apathie c'est plate offre des services de consultation, de recherches et de planification d'activités pour les jeunes (certains frais s'appliquent pour ces services). Par exemple, l'organisme s'est associé à des municipalités pour mener des audits sur la convivialité du processus électoral municipal à l'égard des jeunes en s'appuyant sur des indicateurs élaborés en partenariat avec la Fondation Sheldon Chumir. Pour une municipalité donnée, le rapport fondé sur l'audit présente le profil communautaire sur le plan de la participation des jeunes, de même que les stratégies recommandées pour favoriser la mobilisation des jeunes, et les inciter notamment à voter aux élections municipales. L'organisme a à cœur de collaborer avec des partenaires de toutes les régions du pays, et le coût de chaque projet est basé sur une évaluation préalable de celui-ci.

Réciproquement, [Vote étudiant](#) organise des élections parallèles pour les élèves qui ne sont pas encore en âge de voter, et est donc une autre bonne source pour sensibiliser les jeunes et les amener à participer à la gouvernance locale. Les écoles qui s'inscrivent à Vote étudiant reçoivent des documents et du soutien pour organiser un scrutin simulé coïncidant avec une journée d'élections fédérales, provinciales ou municipales. Les écoles n'ont rien à défrayer. Même si votre municipalité ne joue pas un rôle direct dans Vote étudiant, elle peut faire un apport important pour sensibiliser les jeunes en informant les écoles locales de cette ressource et en les incitant à participer.

De plus, dans toutes les régions, on trouve des organismes communautaires qui travaillent avec les jeunes et qui auraient beaucoup à tirer d'un partenariat avec les gouvernements municipaux. La meilleure façon pour une municipalité de maximiser son temps et ses ressources et d'obtenir les meilleurs résultats possible est d'établir des partenariats stratégiques avec des organismes s'adressant aux jeunes et de créer des occasions de collaboration.

Burlington (Ontario) et la mobilisation active des jeunes

Burlington participe à la Semaine des administrations locales de l'Ontario depuis 2009. La municipalité excelle dans la motivation et la mobilisation des jeunes de tous les âges au moyen des nombreuses activités qu'elle organise dans la collectivité. Au fil des ans, cette initiative a produit des résultats positifs au sein de la population et accru le moral du personnel municipal. Burlington invite fortement d'autres municipalités à faire de même. La présente section est basée sur des entrevues avec le personnel municipal qui ont permis de recueillir l'aperçu suivant du programme municipal ainsi que des conseils pour assurer le succès de tels programmes.

Description du programme de Burlington

La municipalité avait prévu trois grandes activités pour la Semaine de 2013. Celles-ci étaient :

- **UN CONOURS D’AFFICHES** parmi les élèves de 5^e année basé sur la question « Que signifie le gouvernement municipal pour vous? » Quelque 45 élèves ont participé et le gagnant a été choisi au moyen d'un vote tenu à l'hôtel de ville et sur le site web de la Ville.
- **DES VISITES DANS LES ÉCOLES** ciblant les étudiants de la 10^e année participant à un cours sur la vie civique. Le maire et les conseillers municipaux se sont rendus dans une école secondaire de chaque quartier pour présenter un exposé sur les gouvernements locaux.
- **DES AFFICHES ILLUSTRANT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX** responsables de grands projets dans la ville. Ces affiches ont permis à Burlington de mettre en valeur des champions municipaux et de permettre aux jeunes de se faire une meilleure idée des gens qui œuvrent à l'échelle municipale et des carrières qu'on peut y mener. Ces affiches avaient été suspendues dans des endroits publics comme les bibliothèques, centres d'arts, arénas, centres communautaires et dans l'hôtel de ville.

Ressources nécessaires

En 2013, le bureau du greffier était chargé d'organiser la Semaine avec l'aide d'un comité d'employés bénévoles. Le comité regroupait des membres de l'équipe des communications et du graphisme web, l'adjoint d'un conseiller municipal, un représentant du bureau du maire et deux commis de comité. Ils ont tenu cinq réunions d'une heure chacune pour déléguer les tâches. En entrevue, le personnel a mentionné que le projet devient de plus en plus facile à gérer au fil des ans grâce aux modèles et à l'expérience accumulés.

Enseignements

La Semaine de 2013 a permis de sensibiliser les citoyens et de leur donner des occasions de constater la proximité de leur gouvernement local. Elle a incité des jeunes à envisager des carrières dans la fonction publique municipale, parce qu'ils ont découvert le genre d'emplois qu'ils pouvaient décrocher et compris le rôle du gouvernement municipal dans la collectivité. Les jeunes ont grandement apprécié l'initiative. Le prix rattaché au concours d'affiches a stimulé l'enthousiasme et la motivation et accru la participation.

Quelques bons conseils

La Ville de Burlington a dressé une liste de suggestions à l'intention d'autres municipalités qui souhaiteraient organiser une activité semblable :

- Utilisez autant que possible des ressources accessibles, du genre de celles que l'on trouve sur la [page web](#) [en anglais seulement] de l'AMCTO et adaptez-les à vos besoins et au style de votre municipalité.
- Collaborez, communiquez et partagez des ressources avec d'autres municipalités, en particulier si votre municipalité et les municipalités environnantes sont petites.
- Incorporez des comités ou partenariats de citoyens à des écoles secondaires ou universités qui offrent des cours en gouvernance locale.





PARTIE 2

Mobiliser et participer



Pour préparer la prochaine génération de dirigeants de votre municipalité, vous devez employer des moyens qui suscitent l'enthousiasme, l'intérêt et le goût de participer à des plans et à des processus qui façonneront l'avenir de la collectivité.

La présente partie décrit comment les conseils des jeunes, les conseils consultatifs jeunesse et les postes rattachés au conseil municipal et conçus spécialement pour les jeunes peuvent être des mécanismes efficaces pour mobiliser les jeunes.

L'établissement d'un conseil des jeunes par la municipalité est un bon moyen de motiver les jeunes citoyens à participer aux affaires locales. Il offre aussi aux élus et aux administrateurs municipaux un moyen officiel d'inclure les points de vue des jeunes dans les débats courants qui orientent les politiques des municipalités au Canada.

Les jeunes leaders qui font partie des conseils des jeunes et ont ainsi l'occasion de faire un apport utile aux débats d'orientation de leur municipalité sont ensuite portés à inciter leurs pairs à s'engager à leur tour dans leur collectivité et à soulever des enjeux qui leur tiennent à cœur. S'ils voient que leurs priorités figurent dans les débats de leur municipalité, les jeunes pourront être tentés de faire carrière dans le gouvernement municipal qui s'est fixé des objectifs et des priorités pour édifier une collectivité saine, prospère, sûre et durable où ils souhaiteront vivre.

Initiatives permettant d'améliorer la participation des jeunes aux affaires municipales

Comité consultatif des jeunes et conseil consultatif jeunesse du maire

Les comités consultatifs des jeunes sont des comités officiels qui relèvent du conseil municipal. Leur mandat consiste à rejoindre les jeunes de leur municipalité, à les motiver et à les représenter en établissant des buts et des priorités, en organisant des réunions publiques de comité et en faisant état des enjeux des jeunes au conseil municipal. Dans de nombreuses municipalités, le comité consultatif des jeunes est établi en tant que comité ou conseil consultatif jeunesse du maire. Un tel conseil a pour mandat de conseiller directement le maire sur les questions touchant les jeunes plutôt que de conseiller l'ensemble du conseil municipal.

Lorsqu'une municipalité établit un comité ou conseil consultatif des jeunes, la plus grande modification à apporter à la procédure des conseils municipaux est de prévoir des séances régulières pour rencontrer le comité ou conseil. Par conséquent, les municipalités doivent s'attendre à quelques petites dépenses pour réserver des salles ou des installations, offrir des rafraîchissements et peut-être même défrayer le transport.

Représentation des jeunes aux conseils municipaux

En avril 2014, le conseil de la municipalité d'Essex (Ontario) a adopté une résolution autorisant les deux représentants des jeunes sélectionnés dans les deux écoles secondaires de la ville à siéger à titre de membres du conseil municipal. La décision d'établir deux postes de représentants des jeunes au conseil municipal découlait des efforts d'un comité de travail formé de conseillers municipaux, du directeur général et d'étudiants locaux en réaction aux jeunes qui se sentaient déconnectés de leur collectivité. Les étudiants ont compris que l'arrivée de représentants des jeunes au conseil permettrait aux élus d'obtenir les points de vue des jeunes. Leur présence incite également les jeunes à prendre part aux décisions qui les touchent et engagent leur avenir.

La représentation des jeunes au conseil exige généralement une modification au règlement établissant les règles et la procédure régissant le conseil et ses comités. N'étant pas élus, ces jeunes représentants ne rendent pas compte à la population et ne sont donc pas autorisés à participer aux votes officiels, aux séances de conseil à huis clos et aux réunions traitant des ressources humaines ou de négociations relatives à des biens-fonds. Veuillez communiquer avec le directeur général de la municipalité d'Essex afin d'obtenir de plus amples renseignements sur cette initiative.

Recruter de jeunes champions pour la municipalité

Voici quelques suggestions de stratégies de recrutement de jeunes pour des comités ou conseils consultatifs ou en tant que représentants des jeunes au conseil municipal. De prime abord, la municipalité doit déterminer s'il est préférable de solliciter des candidats dans l'ensemble de la collectivité ou dans les écoles secondaires.

EXEMPLES

- Chargez les étudiants de présenter des candidats de leur école en rédigeant un essai d'un maximum de 250 mots sur les raisons qui leur font croire que leur candidat ferait un représentant passionné et efficace. Les essais pourraient être jugés par des représentants de l'école ou des élus des quartiers des candidats.
- Demandez à un membre ou plus d'un conseil jeunesse d'une école secondaire à participer à l'initiative de sélection des représentants des jeunes au conseil municipal.
- Invitez les écoles secondaires locales à organiser des élections pour élire leurs représentants.

Des jeunes mobilisés dans la Ville de Pelham (Ontario)

Par suite de l'établissement de son [conseil consultatif jeunesse du maire](#) [en anglais seulement], la municipalité de Pelham a pu constater la grande utilité de ce genre d'initiative pour mobiliser les jeunes dans les enjeux municipaux.

Structure du conseil consultatif jeunesse

Le [conseil consultatif jeunesse du maire](#) [en anglais seulement] a été établi au moyen d'une modification au règlement municipal et sa structure est prévue dans sa constitution. Le conseil consultatif jeunesse se compose de 15 à 20 jeunes de la 7^e à la 12^e année, et plusieurs sont nommés annuellement dans chacune des écoles primaires et secondaires de Pelham. Il se réunit une fois par mois, et son comité exécutif composé d'un président ou d'une présidente, d'un ou d'une secrétaire, d'un trésorier ou d'une trésorière et d'autres, se réunit toutes les deux semaines. Bien que le maire participe aux réunions pour mettre le conseil au courant de l'évolution des dossiers, les réunions sont présidées et dirigées par les jeunes.

Ce conseil est un exemple d'un petit groupe de jeunes qui fait un excellent travail de mobilisation auprès des jeunes en général. Par ailleurs,

Cinq bons conseils pour soutenir l'enthousiasme et l'efficacité de votre conseil des jeunes

1 Veillez à ce que les réunions avec le conseil consultatif des jeunes ou les représentants des jeunes aient lieu selon un horaire régulier. Ce que déplorent très souvent les jeunes de ces conseils, et qui leur fait perdre leur motivation et croire que leur participation ne compte pas vraiment, est qu'ils ne travaillent pas régulièrement avec les élus qu'ils sont censés conseiller.



il est recommandé qu'au moins un représentant au conseil municipal de chaque école fasse aussi partie du conseil étudiant de l'école, assurant ainsi un lien de communication entre les leaders de ces deux formations. En choisissant des jeunes de différentes écoles et en s'assurant que certains au moins y exercent des rôles de leadership, la municipalité de Pelham s'assure que les préoccupations, idées et initiatives présentées par le conseil consultatif jeunesse sont diffusées dans l'ensemble de ses jeunes citoyens. Le conseil organise également un forum des jeunes pour permettre aux jeunes de la collectivité de se faire entendre.

Les succès d'un conseil actif

L'un des principaux rôles du conseil consultatif jeunesse est de servir de lien de communication entre les jeunes de Pelham et le conseil municipal. Les membres du conseil jeunesse ont la possibilité d'adhérer à des comités municipaux et à participer comme membres ayant droit de vote. Les jeunes du conseil ont fait partie de divers comités et avancé tout un éventail d'idées et de mesures. Par exemple, le conseil a formulé des propositions à la Ville pour la conception d'un nouveau centre communautaire offrant un environnement convivial pour les jeunes.

Au cours d'une entrevue avec les boursiers Jack-Layton, le maire Dave Augustyn de Pelham a affirmé que le conseil jeunesse a permis aux jeunes de Pelham de donner leurs points de vue sur les questions qui les touchent, comme le manque d'espaces publics pour les jeunes et l'intimidation dans la collectivité et dans les écoles. La chose la plus importante est que le conseil jeunesse s'attaque ensuite à ces préoccupations. Le conseil jeunesse de Pelham a pris l'initiative pour l'aménagement d'un parc de planches à roulettes et le lancement d'une campagne de sensibilisation à l'intimidation, le « Pink Shirt Day ». Le conseil a conçu ces projets et idées et les a recommandés au conseil municipal, s'assurant ainsi d'un leadership solide dans la structure de gouvernement local.

L'habilitation des jeunes leaders

Le conseil jeunesse fournit une aide précieuse au conseil municipal et à la collectivité dans son ensemble. Ses membres tirent aussi profit de leur participation – ils perfectionnent leurs habilités de leadership, élargissent leur réseau et apprennent les rouages du gouvernement municipal et de la politique ainsi que la nature des enjeux municipaux. Enfin, tout au long de leur mandat, ils découvrent également tout un éventail de possibilités de carrière au sein du gouvernement municipal.

2 Chaque fois que vous tweetez pour mobiliser les jeunes de votre municipalité, mentionnez les représentants des jeunes quand il est question d'enjeux qui touchent ces derniers et les jeunes de la ville. Vous déborderez ainsi de votre propre réseau et rejoindrez les réseaux de ces jeunes représentants du même coup. De plus, pour élargir votre portée, invitez vos jeunes représentants à tweeter régulièrement au sujet de leurs activités au sein de votre municipalité.

3 Demandez à vos jeunes représentants de créer une page Facebook pour afficher des mises à jour régulières sur leurs travaux et les enjeux en cours dans votre collectivité, et fournir ainsi une source d'information courante à leurs pairs.

4 Incitez-les en outre à tenir des séances de discussion ouverte dans leur école afin de promouvoir la participation aux affaires publiques et de recueillir les vues des jeunes à l'égard des dossiers locaux.

5 Usez de votre imagination! Invitez vos jeunes représentants à écrire un article dans le bulletin municipal ou régional ou à chercher à obtenir du temps d'antenne à une émission de radio locale pour parler des dossiers qui leur tiennent à cœur et recueillir des appuis pour leurs démarches parmi la population.



PARTIE 3

Recruter et fidéliser



La troisième partie de ce guide décrit des projets permettant de recruter de jeunes professionnels prometteurs et de favoriser leur développement.



Ces projets proviennent des échanges du panel des jeunes à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle de 2014 de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Ils ont été retenus comme ayant un fort potentiel de recrutement et de fidélisation des jeunes professionnels. En mettant en œuvre de tels projets, les municipalités pourront développer une culture organisationnelle axée davantage sur les jeunes professionnels et elles pourront mieux concurrencer le secteur privé dans leur recherche de ressources talentueuses.

Possibilités pour les municipalités

- **MENTORAT DE CARRIÈRE –** Accompagnement d'un jeune professionnel par un employé municipal d'expérience dans le même domaine afin de guider son développement professionnel et son orientation de carrière. Exemple : [le programme Protégée de la FCM](#).
- **JUMELAGE PROFESSIONNEL –** Jumelage d'un jeune professionnel avec un employé municipal pendant une période prédéterminée. Le jeune professionnel accompagne l'employé municipal et observe son travail au quotidien. Exemple : [la semaine de jumelage professionnel de l'Université de l'Alberta](#) [en anglais seulement].
- **STAGES –** Programme à court terme permettant aux jeunes professionnels de prendre de l'expérience dans leur domaine en assumant de véritables fonctions dans le secteur municipal. Exemple : [le programme de stages municipaux](#) [en anglais seulement].
- **RÉSEAUX DE JEUNES PROFESSIONNELS –** Associations de jeunes employés municipaux pouvant utiliser leurs réseaux pour partager des ressources, des expériences et des points de vue à l'égard d'enjeux ou d'occasions. Exemple : [le réseau des jeunes professionnels de l'Association des spécialistes en finances municipales de l'Ontario](#) [en anglais seulement].
- **COMITÉS DE JEUNES PROFESSIONNELS –** Comité de jeunes professionnels employés municipaux leur permettant d'aborder des enjeux municipaux qui les touchent et d'apporter des solutions novatrices aux problèmes municipaux.

Étude de cas : La Municipalité régionale de comté (MRC) d'Argenteuil investit dans les jeunes professionnels

La municipalité régionale de comté (MRC) d'Argenteuil est un chef de file du recrutement et de la fidélisation. Avec son taux de rétention des employés de 98 %, son taux de présence de 98,44 % et une équipe dont la croissance paraît exponentielle, on peut se demander comment cette MRC réussit aussi bien à recruter et à fidéliser ses employés. M. Marc Carrière, directeur général et secrétaire-trésorier de la MRC d'Argenteuil, estime que la formule gagnante allie des efforts pour rendre plus intéressante l'expérience de travail des employés, une culture organisationnelle favorable et une sensibilité de la direction aux besoins de l'organisation et de la collectivité.

Description du programme

La MRC d'Argenteuil a établi de nombreux partenariats avec des institutions d'enseignement aussi variées que des écoles secondaires et des universités prestigieuses. En ciblant tous les groupes d'âge et tous les niveaux de scolarité, on donne au plus large éventail possible de jeunes de la collectivité la possibilité d'accéder à un emploi au sein de la MRC. De plus, les jeunes gens réalisent les nombreuses possibilités qui s'offrent à eux s'ils choisissent de demeurer dans le secteur public.


Exemples de partenariats :

- **UNIVERSITÉS –** La MRC investit dans des stages pour étudiants de niveau universitaire et elle soutient ceux qui souhaitent achever leurs études.
- **COLLÈGES –** La MRC offre des stages rémunérés aux étudiants de niveau collégial. Elle offre aussi une combinaison d'études et de stages non rémunérés à des étudiants du secteur professionnel.
- **ÉCOLES SECONDAIRES –** La MRC participe au programme du Centre de formation en entreprise et récupération. Ce programme destiné aux décrocheurs de niveau secondaire leur permet d'apprendre des métiers aux côtés de travailleurs qualifiés.

De tels partenariats permettent aux étudiants de faire l'expérience du travail municipal et d'apprendre au contact des meilleurs mentors.

Parler au conseil municipal, trouver le budget et recruter

M. Carrière décrit les défis liés à la mise en œuvre de tels projets.



« Quand est venu le temps de convaincre le conseil municipal de mettre en œuvre un programme de recrutement de jeunes employés, cela n'a pas été bien difficile. À la MRC d'Argenteuil, comme dans la plupart des municipalités, le recrutement du personnel est une prérogative du directeur général, ce qui limite grandement les obstacles institutionnels. Autrement dit, tant que le programme respectera les limites budgétaires, le conseil municipal sera certainement d'accord. Si le programme requiert plus d'argent et l'approbation d'un ajout au budget, il sera alors important de faire valoir les retombées de l'investissement pour les finances, l'organisation et la collectivité. »

La mise en œuvre des programmes de ce type est fréquemment freinée par l'hésitation des gestionnaires qui se demandent où trouver les ressources et le personnel pour encadrer et former les jeunes professionnels. Un réaménagement de la charge de travail des superviseurs est aussi nécessaire pour laisser place à la formation et au mentorat. Enfin, il importe de bien surveiller la mise en œuvre et l'intégration du programme de façon continue pour s'assurer que tous les participants y trouvent leur compte.

Avantages

L'engagement et les efforts déployés par la MRC pour intégrer des jeunes dans son organisation ont donné lieu à de nombreuses réussites qui continuent d'avoir des retombées positives sur la municipalité.

- L'investissement dans la jeunesse et les jeunes professionnels a beaucoup rapporté à la MRC. La plupart des projets n'ont exigé qu'un financement minime et la MRC en a tiré un accès aux connaissances actuelles, de nouvelles perspectives et un sens de l'innovation, en plus de profiter de l'énergie de la jeunesse.
- Le recrutement et la fidélisation des jeunes employés facilitent la transition du personnel en place à des fonctions supérieures avec un soutien interne. Cette approche communique une solide culture de stabilité organisationnelle.
- En outre, les décisions du conseil de la MRC d'Argenteuil peuvent s'appuyer sur les données, les recherches et les autres travaux résultant du travail des jeunes professionnels dans le cadre de partenariats éducatifs.
- En investissant dans les employés dès leurs débuts, ces derniers adhèrent plus rapidement à la culture et aux valeurs organisationnelles, ce qui améliore le taux de rétention.
- Les jeunes professionnels qui commencent leur carrière au sein de la MRC deviennent des membres engagés de la collectivité qui défendent les enjeux et les programmes municipaux en s'inspirant de la solide culture organisationnelle.
- Les municipalités doivent s'assurer que leurs gestionnaires et leurs employés d'expérience comprennent et reconnaissent le rôle et l'importance des jeunes professionnels pour l'organisation. Ainsi, l'équipe de gestion pourra veiller à l'intégration de tels programmes au bon fonctionnement de l'organisation.



CONCLUSION

Quelques bons conseils

Aux municipalités :

- Écoutez les demandes de votre collectivité. Si vous pouvez établir des partenariats avec des regroupements locaux de jeunes, assurez-vous de leur participation.
- Évitez les stéréotypes et les préjugés à l'endroit des jeunes : il leur suffit d'un bon mentorat pour devenir des champions au sein de l'équipe. Reconnaissez leurs forces et leurs talents.
- Reconnaissez la contribution des jeunes aux projets municipaux. Recherchez la participation des jeunes professionnels et mettez-la en valeur.
- Avant de choisir un investissement à long terme, pensez à l'environnement de travail et à la culture organisationnelle.

Prochaines étapes

Les boursiers Jack-Layton de la FCM continueront d'aider les dirigeants municipaux à stimuler l'intérêt et la participation des jeunes dans la fonction publique municipale. À défaut de développer de l'intérêt pour les affaires municipales durant les années de formation de leur adolescence ou de connaître les possibilités de carrière dans le milieu municipal lorsqu'ils deviennent de jeunes adultes, les jeunes pourraient ne pas être au rendez-vous pour former la prochaine cohorte de leaders dont le secteur municipal a besoin. Comme l'ont fait ressortir les études de cas du présent guide, de nombreuses municipalités ont déjà mis sur pied des programmes novateurs pour recruter et fidéliser les jeunes. En faisant des efforts soutenus et en s'aidant de leur imagination et d'une volonté de susciter des changements organisationnels, les municipalités de toutes les régions peuvent relever le défi et assembler la prochaine génération de leaders municipaux.

Les ressources proposées dans les annexes suivantes sont toutes très utiles et adaptables à votre situation. Nous espérons qu'elles vous aideront dans vos efforts.



REMERCIEMENTS



Le présent guide n'aurait pas pu être concrétisé sans la précieuse collaboration de nombreux champions municipaux. Les boursiers Jack-Layton aimeraient remercier sincèrement toutes les municipalités et organisations mentionnées dans le guide. Leurs ressources et leur expertise ont été précieuses pour déterminer les initiatives les plus susceptibles de motiver les jeunes.

Mike Layton, conseiller de Toronto, Dave Augustyn, maire de Pelham, et Marc Carrière, directeur général de la MRC d'Argenteuil, de même que les gens de l'hôtel de ville de Burlington, de L'Apathie c'est plate ainsi que Samara Canada ont gentiment accordé de leur temps aux boursiers Jack-Layton pour les aider à préparer ce guide pour les municipalités canadiennes. Nous désirons également remercier en particulier le conseiller et le directeur général de la municipalité d'Essex, Bill Baker et Russ Phillips, pour les connaissances qu'ils nous ont transmises au sujet des jeunes représentants aux conseils municipaux.



ANNEXES

Annexe 1 – Grilles

Les grilles suivantes présentent une comparaison très globale des initiatives que peuvent souhaiter entreprendre les municipalités, dans le but de donner un aperçu qualitatif des exigences et de l'efficacité possible de chacune.

Critères

RESSOURCES : le coût des matières nécessaires pour réussir la mise en œuvre. Les ressources englobent le personnel (de supervision), le matériel de bureau et les capitaux requis pour les activités ou fonctions courantes de chacune des initiatives. Une étoile correspond à des ressources relativement modestes, tandis que trois étoiles correspondent à des ressources assez considérables.

TEMPS : la quantité de temps qu'il faut aussi consacrer pour réussir la mise en œuvre du projet. Les tâches peuvent comporter la sélection, le recrutement et l'acceptation d'étudiants, la formation, les rencontres de contrôle, les périodes de vérification et autres tâches essentielles à l'atteinte des objectifs de chaque initiative. Une étoile indique qu'il faut investir assez peu de temps, tandis que trois étoiles indiquent un investissement de temps considérable.

ADAPTABILITÉ : la facilité avec laquelle l'initiative peut être mise en œuvre par une municipalité ou une autre selon le contexte. Ce critère tient compte du fait que les capacités et les limites diffèrent d'une municipalité à une autre. L'adaptabilité évalue si l'initiative peut être mise en œuvre avec succès quelle que soit la municipalité qui l'entreprend. Une étoile décrit une initiative difficile à adapter et trois étoiles, une initiative souple qui peut être facilement adaptable.

EFFICACITÉ : l'efficacité avec laquelle l'initiative permet de recruter et de fidéliser de jeunes professionnels. Chacune des initiatives s'attaque différemment à ces impératifs et certaines de façon plus directe que d'autres. Ce critère décrit avec quelle efficacité ou quel succès chaque initiative permettrait d'atteindre le résultat recherché, c.-à-d., attirer et retenir de jeunes professionnels. Une étoile indique une initiative moins efficace et trois, une initiative très efficace.

Initiatives d'information et de sensibilisation

	RESSOURCES	TEMPS	ADAPTABILITÉ	EFFICACITÉ
ACTIVITÉS – SEMAINE/JOUR DU GOUVERNEMENT LOCAL				
Visite de l'hôtel de ville	▼	▼	▼▼▼	▼
Réunion du conseil simulée	▼▼	▼▼	▼▼▼	▼▼▼
Concours de photographie	▼▼	▼▼	▼▼▼	▼▼▼
Visites d'écoles par des employés ou des élus municipaux	▼	▼	▼▼▼	▼▼
OUTILS EN LIGNE				
Facebook	▼	▼	▼▼	▼▼
Twitter	▼	▼	▼	▼▼
Site web/page web	▼▼▼	▼▼▼	▼▼▼	▼▼▼
Applications novatrices	▼▼▼	▼▼▼	▼	▼



Initiatives de mobilisation et de participation

	RESSOURCES	TEMPS	ADAPTABILITÉ	EFFICACITÉ
Comités consultatifs de jeunes	▼▼▼	▼▼	▼▼▼	▼
Conseils consultatifs jeunesse du maire	▼	▼	▼	▼▼
Représentation des jeunes aux conseils municipaux	▼▼	▼▼▼	▼▼	▼▼▼
TECHNIQUES DE RECRUTEMENT				
Nomination des représentants des jeunes par les pairs	▼▼	▼▼	▼▼	▼
Concours d'essais	▼	▼▼▼	▼▼▼	▼▼
Sélection de jeunes représentants des conseils étudiants	▼	▼	▼	▼▼
Élection de représentants des jeunes dans les écoles secondaires	▼▼▼	▼	▼▼▼	▼▼▼

Stratégies de recrutement et de fidélisation

	RESSOURCES	TEMPS	ADAPTABILITÉ	EFFICACITÉ
Mentorat de carrière	▼▼	▼▼	▼▼▼	▼▼▼
Jumelage professionnel	▼	▼▼	▼▼▼	▼▼▼
Stages	▼▼	▼▼	▼▼	▼▼
Réseaux de jeunes professionnels	▼	▼	▼▼	▼
Comités de jeunes professionnels	▼	▼	▼	▼▼



Annexe 2 – Liste de ressources

Partie 1 – Sensibiliser et informer

- [A Guide to Youth Friendly Practices](#), guide produit par la Ville de Calgary [en anglais seulement]
- [Canadian Policy Research Network](#) – nombreuses publications [en anglais seulement]
- Reid, Linda, (2012). [La mobilisation des jeunes par les médias sociaux, Revue parlementaire canadienne 35 \(4\)](#)
- Outils en ligne : l'agglomération de Victoria a un portail pour les jeunes (youthcore.ca) dans lequel on trouve une excellente section de ressources : [youthcore.ca/resources](#) [en anglais seulement]
- [Strengthening Civic Collaboration: New strategies for engaging young voters](#) [en anglais seulement]

Partie 2 – Mobiliser et participer

- [A Guide to Youth Friendly Practices](#), guide produit par la Ville de Calgary [en anglais seulement]
- [City of Edmonton Youth Council](#) [en anglais seulement]
- [City Youth Council of Toronto](#) [en anglais seulement]
- [Congress of Aboriginal Peoples' National Youth Council](#) [en anglais seulement]
- [Create a Youth Council in Your Community](#), ressource de la Rural Ontario Institute [en anglais seulement]

Partie 3 – Recruter et fidéliser

- [Programme Protégée de la FCM \(Mentorat\)](#)
- [Kawartha Young Professionals Association](#), Ville de Kawartha Lakes [en anglais seulement]
- [Municipal Management Internship Program](#), Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario [en anglais seulement]
- [Rural Communities Interested in Attracting Professionals](#), recueil produit par le gouvernement de l'Alberta [en anglais seulement]
- [Succession Planning \(Corporate Planning/Internships/Mentoring\)](#), gouvernement de la Saskatchewan [en anglais seulement]
- [The Municipal Internship Program, ministère des Affaires municipales de l'Alberta](#) [en anglais seulement]
- [Toronto Urban Fellows \(Internships\), Ville de Toronto](#) [en anglais seulement]
- [Youth Advisory Council, Ville de Quinte West](#) [en anglais seulement]
- [Young Professionals of Chatham-Kent Networking Group](#) [en anglais seulement]
- [Young Professionals Network](#), Municipal Finance Officers' Association of Ontario [en anglais seulement]

Ressources de jumelage professionnel

- [Grands Frères Grandes Soeurs](#)
- [Canadian Management Centre](#) [en anglais seulement]
- [Université Concordia](#) [en anglais seulement]
- [Université de Toronto](#) [en anglais seulement]
- [Université Western](#) [en anglais seulement]



