

RAPPORT SECTORIEL

GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE 2016-2017



Secteur récréotouristique

Rapport produit par L'HUMAIN R/H

Marie-Josée Normand, CRHA

En collaboration avec Martine Langlois,
Empreinte RH

Avant-propos

La Corporation de développement économique (CDE) de la MRC des Laurentides entretient des échanges fréquents avec les propriétaires et dirigeants d'entreprises, les municipalités et les intervenants du territoire quant à la question de pérennité des affaires et du lien de cause à effet du recrutement de la main-d'œuvre. Les difficultés d'employabilité sont souvent au cœur des discussions. On retrouve la volonté d'attirer, mais surtout de retenir le personnel qualifié; s'ajoute à cela un besoin aigu de mieux comprendre les enjeux liés à la main-d'œuvre afin de développer une stratégie qui permettra une plus grande rétention de celle-ci sur notre territoire. Quelles sont les prévisions de main-d'œuvre à court, moyen et long terme? Comment peut-on avoir une vision élargie afin de bien cibler les futurs besoins de main-d'œuvre selon certains secteurs d'activités?

Afin de répondre à ces questions, la CDE a commandé une enquête sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) effectuée en 2016-2017 pour les secteurs d'activités suivants : construction, manufacturier, récréotourisme, bureaux professionnels et enfin le secteur municipal du territoire de la MRC des Laurentides. Cet échantillonnage aura permis de prendre un portrait assez juste des activités d'employabilité sur notre territoire avec comme principaux objectifs de répondre aux besoins suivants :

- Que les entreprises puissent atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels en termes de besoins d'emploi et de recrutement de la main-d'œuvre tant au niveau quantitatifs que qualitatifs;
- Connaître la formation nécessaire pour pourvoir les postes vacants et/ou vulnérables;
- Analyser les écarts et identifier les zones de vulnérabilité;
- Développer des stratégies dans le but d'attirer des candidats potentiels dans la région de la MRC des Laurentides en démontrant les emplois disponibles;
- Analyser la situation actuelle des entreprises sur le territoire de la MRC des Laurentides (portrait de la main d'œuvre).

Le rapport sectoriel présenté ici fait suite au rapport personnalisé reçu par chacune des organisations dans le cadre de cette enquête. Il résulte des données recueillies auprès des entreprises récréotouristiques de la construction de la MRC des Laurentides. Les résultats présentent le portrait de la situation au moment de l'enquête. Il est donc possible que certaines données aient évolué depuis ce temps. Ce bref rapport sectoriel vous présentera les faits saillants de cette enquête. Afin de faciliter la compréhension des différents thèmes utilisés dans le rapport, un lexique est disponible à l'Annexe 1.

Remerciements

La CDE souhaite remercier les partenaires financiers qui ont participé à l'ensemble du projet de la Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre : La MRC des Laurentides, Services Québec des Laurentides et la Caisse populaire Desjardins de Sainte-Agathe-des-Monts. Nous remercions les entreprises interpellées pour leur participation; sans elle un tel rapport n'aurait pu voir le jour. Enfin, un remerciement particulier à Madame Annie Courtois, analyste du marché du travail chez Services Québec des Laurentides.



Portrait sommaire de la MRC des Laurentides et de sa région administrative

MRC des Laurentides

- Elle compte 20 municipalités;
- La population de chacune des municipalités varie entre 57 et 10 579 habitants¹;
- Elle compte une population totale de 46 777 habitants²;
- Elle représente 7.8% de la population totale de la région des Laurentides¹;
- Environ 45% des municipalités de la MRC des Laurentides ont vu leur population décroître, dont une de plus de 10% en seulement 5 ans². Ce phénomène de décroissance est principalement constaté dans les municipalités moins urbanisées;
- Elle compte 3695 travailleurs autonomes, ce qui représente 17.4% du nombre total de travailleurs de cette MRC. Ce taux est supérieur à celui de la région des Laurentides 12.9% et à celui du Québec à 10.5%³;
- La proportion de travailleurs occupant un emploi à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) est de 22.6%, contre 18.4% et 17.7% pour la région des Laurentides et le Québec respectivement⁴;
- En ce qui a trait aux secteurs d'activités économique, la répartition de la population de la MRC des Laurentides en emploi indique que le secteur tertiaire représente un poids plus important dans la MRC que dans la région des Laurentides et qu'au Québec. En effet, 84.3% des travailleurs dans la MRC occupent un emploi dans ce secteur⁴;
- La population de 15 ans et plus possédant un diplôme universitaire est estimée à 18.6%. Cette proportion est supérieure à ce qui est observé dans la région des Laurentides (17.6%), mais inférieure à l'ensemble du Québec (23.3%)⁴.

Région administrative

- En 2016, le taux d'emploi dans la région des Laurentides s'établissait à 62.3%, ce qui est favorablement comparable à celui du Québec à 60%⁴;
- Le taux de chômage régional a connu une baisse pour une 3^e année consécutive pour s'établir à 5.8% en 2016³;
- Des 17 régions administratives du Québec, la région des Laurentides a enregistré le 4^e plus faible taux de chômage³;

¹ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html>

² http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_15/region_15_00.htm

³ *Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015, page 21*

⁴ *Institut de la statistique, Québec, 1^{er} trimestre, 2017*



MÉTHODOLOGIE

L'analyse de la GPMO pour le secteur récréotouristique de la MRC des Laurentides portait sur 18 entreprises œuvrant principalement dans les sous-secteurs de l'hébergement, la restauration et les loisirs & divertissements. De ce nombre, 13 entreprises ont rempli le questionnaire pour un taux de réponse de 72%. À l'annexe 1, vous trouverez la liste des entreprises du secteur récréotouristique qui ont participé au projet.

Les emplois ciblés dans l'étude étaient ceux qui exigeaient minimalement un diplôme d'études professionnelles (DEP) puisque le but premier de ce travail était d'attirer de la main-d'œuvre plus qualifiée et donc de faire ressortir les emplois de qualité dans le secteur touristique et de les faire connaître.

TAUX DE ROULEMENT

Le taux de roulement moyen de l'enquête est de 14.65%. On note un écart significatif de 0 % à 33.33% avec une médiane à 9.26%. Considérant l'importance des emplois saisonniers dans le secteur récréotouristique, le taux de roulement a été calculé par saison telle que mentionnée dans les rapports personnalisés. Il ne tient donc pas compte du roulement entre chaque saison qui peut parfois être significatif. Le secteur récréotouristique est reconnu pour un taux de roulement important comparativement aux autres secteurs. Il est estimé à 26% selon l'enquête canadienne du CCRHT de 2012⁵ et à 21% selon l'enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de *formation des entreprises au Québec* de 2015 par Services Québec des Laurentides⁶.

POSTES À DÉTENTEUR UNIQUE

Selon l'analyse, 62.5% des postes à détenteur unique n'ont pas de relève à même l'organisation et pour une majorité d'entre eux, il est impossible d'effectuer la formation à l'interne. Cette situation peut avoir, selon le type d'emploi, un impact significatif sur les opérations voire même sur la pérennité de l'organisation.

RECRUTEMENT

Dans le cadre de l'enquête, les entreprises questionnées ne semblent pas avoir de problématique concernant le recrutement et la sélection des titulaires de postes ayant minimalement un DEP. Ils constituent en contrepartie un enjeu important pour les autres postes. En effet, lors de la cueillette d'informations, les difficultés de recrutement soulevées par les entreprises ciblaient majoritairement les postes n'ayant pas d'exigences académiques par exemple les emplois de préposés à l'entretien ménager, de cuisiniers, de préposés à l'accueil,

⁵ Semaine du tourisme au Canada : comment se préparer à relever les futurs défis en matière de gestion des ressources humaines. Journal RH printemps 2012 CCRHT http://cthr.ca/fr/archives/cthr_news/hr_times/Spring_2012_Issue/tourism_week_in_canada_preparing_for_future_human_resource_challenges

⁶ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) *Traitement de données et calculs effectués pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) à partir des données de l'Enquête sur le recrutement, l'emploi et les besoins de formation des entreprises au Québec (réalisée par Emploi Québec en 2015). Communication personnelle*



etc. Les raisons évoquées expliquant les difficultés de recrutement sont multiples : pénurie de main-d'œuvre, éloignement, type d'emploi, etc.

COMPÉTENCES CLÉS/FORMATION

Les résultats obtenus de ce volet sont incomplets et succincts. Lors des entrevues téléphoniques, il apparaissait clairement qu'une majorité d'employeurs ne parvenaient pas à préciser de façon claire et précise les compétences clés du poste et la formation académique nécessaire en lien avec les différents postes. Cette lacune peut avoir un impact sur différents volets en ressources humaines tels que le recrutement, la sélection, le développement des compétences, l'évaluation du rendement, etc.

ÉCARTS QUANTITATIFS

Le tableau 1 représente l'écart quantitatif, c'est-à-dire les besoins en main-d'œuvre pour les **postes difficiles à combler**, et ce, pour chacune des catégories d'emplois pour l'an 1, 3 et 5 pour l'ensemble des entreprises questionnées. La première colonne représente le total en nombre la deuxième est représentée en %. Les mêmes données sont représentées sous la forme de graphiques (Tableau 2). Afin de faciliter la compréhension, vous trouverez un lexique à l'Annexe 2 qui définit chacune des catégories.

Ainsi, il est possible de constater que les postes de la catégorie des métiers techniques, exigeants un DEP, seront difficiles à recruter dans les 5 prochaines années. En effet, 21 postes seront à combler dans la première année, 11 à la troisième année et 12 dans la cinquième année, pour un total de 44 postes à combler.

Il est à noter que les métiers techniques se retrouvent dans le tiers des entreprises ciblées (4 entreprises) et que cet impact sera plus grand pour deux d'entre elles (Tableau 3).

Aussi, 12 postes en gestion sont susceptibles d'être à combler dans la cinquième année comme l'illustre le dernier graphique du tableau 2 ayant le titre « AN 5 ».



Tableau 1 : Écart quantitatif

Écart quantitatif pour chacune des catégories dans 1 an, 3 ans et 5 ans (en nombre et en pourcentage)												
	Administration		Professionnel		Gestion		Métier non spécialisé		Métier spécialisé		Technique	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
1 an	3	9	1	4	2	2	0	0	3	4	21	16
3 ans	1	3	1	4	2	2	0	0	4	6	11	9
5 ans	3	9	1	4	12	12	0	0	5	7	12	9
Total	35	100	27	100	103	100	14	100	72	100	128	100

Tableau 2 : Postes à combler selon l'année

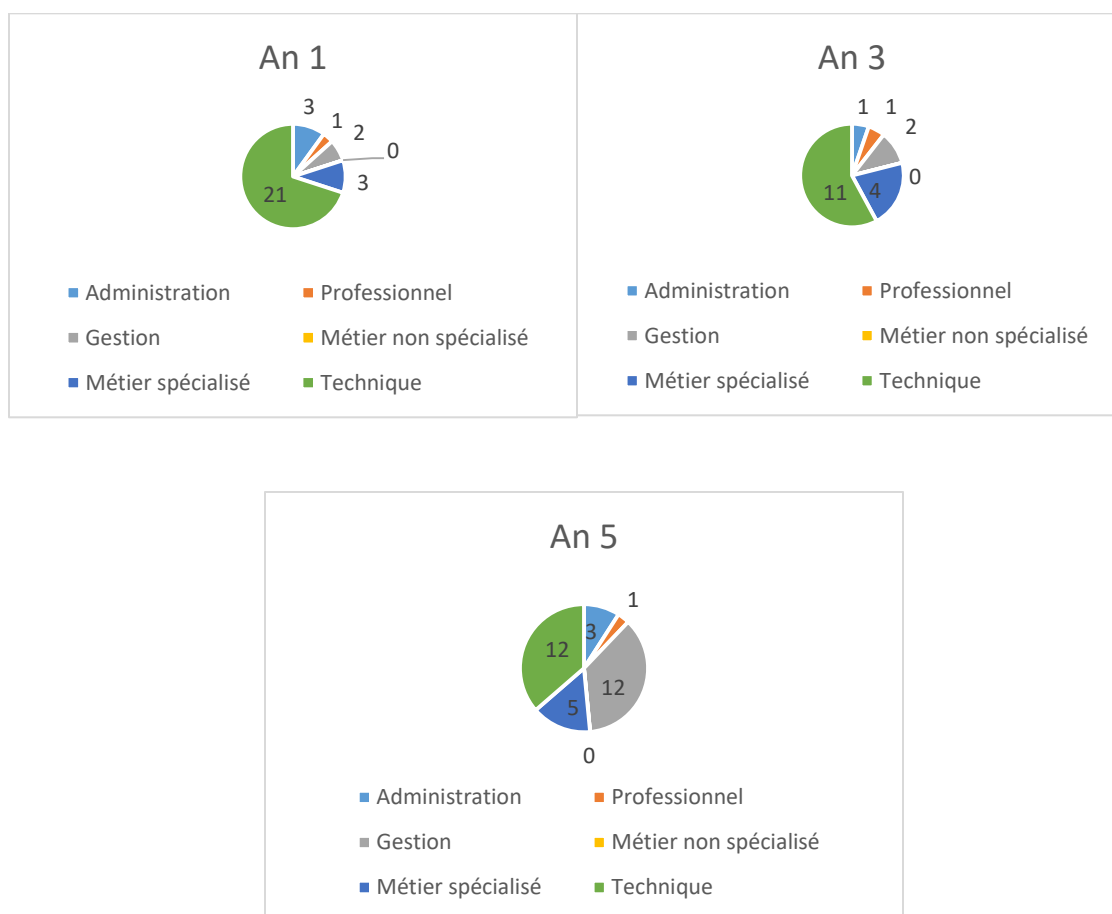


Tableau 3 : Tableau détaillé des postes vacants dans la catégorie « TECHNIQUE »

TITRE DU POSTE	1 AN	3 ANS	5 ANS
Moniteur de ski	17	8	8
Garde-parc naturaliste	2		
Garde-parc patrouilleur	2	3	3
Technicien de milieu naturel			1
TOTAL	21	11	12

À l'annexe 3, vous trouverez la liste estimée des postes difficiles à combler (écarts quantitatifs) par catégorie, et ce, pour les 5 prochaines années ainsi que la formation exigée pour chacun des postes.

ENTREPRISES SAISONNIÈRES

La majorité des entreprises questionnées dans le cadre de l'enquête ont une proportion d'employés saisonniers variables selon la taille de l'organisation. Plusieurs nous ont mentionné des difficultés de recrutement et de rétention des employés saisonniers. Le défi principal soulevé est la difficulté de garantir un nombre d'heures régulières aux employés sur une base annuelle.

LIMITES DE L'ENQUÊTE

- L'échantillonnage est limité à un nombre de 13 entreprises reliées au secteur récréotouristique qui œuvrent dans différents sous-secteurs tels que l'hébergement, la restauration et les loisirs et divertissement;
- L'hétérogénéité des entreprises quant à la taille et l'envergure des opérations (entreprise familiale versus une entreprise internationale).

Considérant ces limites, il faut donc en tenir compte lors des étapes subséquentes.

EN RÉSUMÉ

Ce qui ressort de l'enquête :

- Absence de relève;
- Difficulté de recrutement essentiellement pour les postes ne nécessitant pas de DEP;
- Le taux de roulement.



RECOMMANDATIONS

Suite à l'enquête, voici quelques recommandations :

- Les entreprises auraient avantage à développer une stratégie pour développer la relève particulièrement pour les postes critiques, mais également pour les autres postes;
- Il serait aussi bénéfique pour les entreprises de réfléchir à des stratégies pour stimuler l'engagement et ainsi fidéliser les employés;
- Travailler sa marque Employeur afin d'être plus attractif;
- Optimiser les profils de poste et de compétences afin de bien cibler les éléments essentiels pour performer dans le poste. Ces outils ressources humaines sont très utiles pour l'évaluation du rendement, le développement des compétences, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, etc;
- Optimiser le processus de recrutement et de sélection ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux employés;
- Développer les compétences en Leadership de son équipe (formation et coaching;)
- Sensibiliser les employeurs à l'impact d'un taux de roulement élevé;
- Mieux diffuser les outils existants pour soutenir les entreprises face aux problématiques soulevées ci-haut;
- Développer un processus pour désaisonnaliser les emplois afin de combiner un emploi dans deux entreprises saisonnières distinctes et dont les périodes d'activité sont complémentaires sans se chevaucher.



ANNEXE 1

LISTE DES ENTREPRISES PARTICIPATIVES À L'ENQUÊTE SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'OEUVRE

NOM DE L'ENTREPRISE	NB D'EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Auberge du Vieux Foyer <i>Hébergement, restauration, massothérapie et spa</i>	55	✓	
Association de villégiature Tremblant <i>Gestion d'événements, Marketing de destination, gestion centre des congrès, de l'Aquaclub La Source, entretien du centre de villégiature</i>	50	✓	
Camping et Centre de Plein air, Ste-Agathe-des-Monts <i>Camping, randonnée pédestre, Ski de fond et raquettes</i>	25	✓	
Club de Golf Val Morin <i>Terrain de golf et terrains d'exercice</i>	29	✓	
Complexe Hôtelier St Jovite <i>Hébergement</i>	42	✓	
Fairmont Tremblant <i>Hébergement et restauration</i>	258		✓
Gestion Mariott <i>Hébergement</i>	45		✓
Gestion Quintessence <i>Service administratif</i>	9	✓	
Hôtel Quintessence <i>Hébergement, Organisateur d'événements</i>	56	✓	
La Fiducie du Domaine Bernard <i>Activités de plein air</i>	10	✓	
Ski Mont-Blanc, SEC <i>Centre de villégiature et de ski</i>	261		✓
Parc National du Mont Tremblant	164		✓



<i>Camping, chalet, randonnée, vélo, canot, découverte Flore et Faune</i>		
Restaurant La Forge <i>Restauration</i>	60	✓
Restaurant Le Shack <i>Restauration</i>	48	✓
Tyroparc <i>Méga-Tyrolienne, Via-ferrata, rappel, motoneige, raquettes</i>	21	✓
Village du Père Noel <i>Destination famille, jeux d'hébertisme, Père Noël, spectacle de magie, animaux de la ferme, jeux d'eau</i>	59	✓



ANNEXE 2

LEXIQUE

Catégorie administrative :

Les emplois se retrouvant dans cette catégorie comportent généralement des fonctions d'application de normes, de procédures, de direction impliquant notamment la cueillette, l'enregistrement, le classement, la compilation, la transmission ou la transcription de données. Ex. adjointe administrative, commis comptable, etc.⁷. Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est généralement requis.

Catégorie de gestion :

Les emplois sont généralement caractérisés par la gestion (humaine et/ou matérielle et/ou financière et/ou informationnelle). Ils détiennent habituellement un pouvoir décisionnel et ont des employés sous leurs responsabilités. Ex. Direction générale, Superviseur, chef cuisinier, gérant, etc.⁸. Exigences académiques selon le type d'emploi et expérience généralement exigée.

Catégorie des métiers non spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. Journalier, manoeuvre, etc.⁹. Connaissances et habiletés minimales requises : Aucune formation nécessaire

Catégorie des métiers spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. mécanicien, cuisinier diplômé, mécanicien remontées mécaniques, etc.¹⁰. Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est habituellement requis

Catégorie professionnelle :

Les emplois de cette catégorie sont généralement liés à l'analyse, la conception au développement et à la mise en œuvre de politiques, de programmes, de directives, d'entente, de lois ou de règlements. Ex. comptable, ressources humaines, etc.¹¹. Un diplôme universitaire est habituellement exigé.

Catégorie technique :

Ils concernent généralement l'application de procédés méthodiques impliquant notamment l'analyse technique, la synthèse et la vérification. Ex. garde parc patrouilleur, technicien en milieu naturel, moniteur de ski, sauveteur, etc.¹²

⁷ Inspiré de « secrétariat du Conseil du trésor du Québec »

⁸ Idem

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ Source : *Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle*

¹² Inspiré de « secrétariat du Conseil du trésor du Québec »



Compétences clés :

Les compétences clés sont la mise en œuvre, en situation professionnelle, d'un socle de savoirs généraux et appliqués qui permet la réalisation des activités du poste.¹³

Écart quantitatif :

L'écart quantitatif est le résultat de la comparaison entre les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre.

Taux de roulement:

Le taux de roulement est un rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre de travailleurs qui au cours d'une période donnée, ont quitté une organisation (départs volontaires et involontaires) et le nombre moyen de travailleurs que l'organisation a employés au cours de la même période.

Nombre d'employés ayant quitté votre organisation

X 100

Nombre d'employés au début de l'année + le nombre d'employés à la fin de l'année /2

¹³ Source : *Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle*



ANNEXE 3

PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE DES TITRES D'EMPLOIS VACANTS AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « ADMINISTRATION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Adjoint administratif	2			DEP en secrétariat
Agent de bureau	1			DEP en comptabilité
Commis comptable			1	DEP en comptabilité
Contrôleur			1	DEP ou DEC en administration, option comptabilité
Coordonnateur administratif		1		DEP en comptabilité
Tenue de livres			1	DEC en comptabilité
TOTAL	3	1	3	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « PROFESSIONNELLE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Directeur R/H et paie		1		BAC en ressources humaines
Préposé service à la clientèle			1	DEP réception
Superviseur à la réception	1			DEP réception
TOTAL	1	1	1	



ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « GESTION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Adjointe			1	DEP en comptabilité
Assistante gouvernante	1			DES
Chef de cuisine	1			DEP en cuisine
Chef d'équipe			1	DEP en mécanique
Directeur			2	MBA/BAC en administration
Directeur de gestion			1	BAC en administration
Directeur de la boutique			1	Achats/inventaire
Directeur de l'entretien			1	N/D*
Directeur des opérations		1		BAC en administration
Directeur général			2	BAC en administration
Directeur du casse-croute		1		N/D*
Gouvernante			1	Diplôme en hôtellerie
Responsable de la réception			1	N/D*
Sous-chef			1	DEP en cuisine
TOTAL	2	2	12	

* Données non spécifiées sur le questionnaire



ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Chauffeur		1		Permis de conduire, classe 3
Chef déjeuner	1			DEP en cuisine
Chef de partie		2		DEP en cuisine
Dameur		1	1	Formation en conduite de véhicules lourds en montagne
Mécanicien	1			DEP en mécanique
Mécanicien de garage			1	DEP en mécanique
Mécanicien de remontées mécaniques			2	DEP en mécanique
Ouvrier certifié d'entretien	1		1	Cartes de compétences en électricité, plomberie et en menuiserie
TOTAL	3	4	5	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « TECHNIQUE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Garde-parc naturaliste	2		1	DEC en technique de la faune ou foresterie ou en milieu naturel
Garde-parc patrouilleur	2	3	2	DEP en protection de la faune
Moniteur de ski	17	8	8	Certification de la fédération de ski
Technicien en milieu naturel			1	DEC en technique de la faune ou foresterie ou en milieu naturel
TOTAL	21	11	12	



POUR NOUS JOINDRE

Paul Calce

Directeur général

1255, chemin des Lacs
Saint-Faustin-Lac-Carré (Québec) J0T 1J2

C : pcalce@cdemrclarentides.org

T : 819 681.3373 p. 1402

cdemrclarentides.org