



COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
EN **TOURISME**



Faits saillants
du rapport annuel
2019-2020

COMITÉ EXÉCUTIF ET CONSEIL D'ADMINISTRATION 2019-2020

Membres du comité exécutif

PRÉSIDENTE/PRÉSIDENT

Lucie Charland, déléguée
de l'Alliance de l'industrie
touristique du Québec
(jusqu'en septembre 2019)

Jean-René Dumas,
représentant des travailleurs,
Syndicat des Métallos
(à partir de septembre 2019)

VICE-PRÉSIDENT

Jean-René Dumas,
représentant des travailleurs,
Syndicat des Métallos
(jusqu'en septembre 2019)

Benoît Sirard,
Domaine Château Bromont
(à partir de septembre 2019)

SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

Xavier Gret, Association
Hôtellerie Québec (AHQ)

ADMINISTRATEURS

Sylvie Caron,
Station Mont-Tremblant

François Meunier, Association
Restauration Québec

PRÉSIDENTE SORTANTE

Lucie Charland, déléguée
de l'Alliance de l'industrie
touristique du Québec
(à partir de septembre 2019)

Membres du conseil d'administration

ENTREPRISES (six sièges, plus un membre associé)

**DOMAINE CHÂTEAU
BROMONT**
Benoît Sirard

HÔTEL OMNI MONT-ROYAL
Louise Brunet
(jusqu'en janvier 2020)

RÔTISSERIES ST-HUBERT
Louis-Philippe Laroche

**SOCIÉTÉ DES
ÉTABLISSEMENTS DE PLEIN
AIR DU QUÉBEC (SÉPAQ)**
Martyne Charland,
membre associé
(jusqu'en septembre 2019)

STATION MONT-TREMBLANT
Sylvie Caron

**SOCIÉTÉ DES CASINOS
DU QUÉBEC**
Patrick Lemay

TRANSAT A.T.
Julie Bilodeau,
membre associé
(depuis septembre 2019)

ASSOCIATIONS DE TRAVAILLEURS (trois sièges)

**FÉDÉRATION DU
COMMERCE (CSN)**
David Bergeron-Cyr
(jusqu'en septembre 2019)
Sébastien Côté
(à partir de septembre 2019)

SYNDICAT DES MÉTALLOS
Jean-René Dumas

UNIFOR
Marcel Rondeau
(jusqu'en septembre 2019)
Nicole Jacques
(à partir de septembre 2019)

MEMBRES NATIONAUX D'ASSOCIATIONS ET D'ENTREPRISES (deux sièges)

**ALLIANCE DE L'INDUSTRIE
TOURISTIQUE DU QUÉBEC**
Lucie Charland
François-G. Chevrier
(jusqu'en décembre 2019)
Mario Leblanc
(à partir de mars 2020)

ASSOCIATIONS SECTORIELLES (sept sièges)

**ASSOCIATION HÔTELLERIE
QUÉBEC (AHQ)**
Xavier Gret

**ASSOCIATION RESTAURATION
QUÉBEC (ARQ)**
François Meunier

**ASSOCIATION DES STATIONS
DE SKI DU QUÉBEC (ASSQ)**
Yves Juneau

**AVENTURE ÉCOTOURISME
QUÉBEC (AEQ)**
Pierre Gaudreault

CAMPING QUÉBEC
Simon Tessier

**FÉDÉRATION DES
POURVOIRIES DU QUÉBEC
(FPQ)**
Marc Plourde

**SOCIÉTÉ DES ATTRACTIONS
TOURISTIQUES DU QUÉBEC
(SATQ)**
Valérie Therrien
(jusqu'en décembre 2019)
Samuel Grenier
(à partir de décembre 2019)

Personnes-ressources siégeant au conseil d'administration

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION,
DU LOISIR ET DU SPORT
(MELS)**
Carl Grenier

**DIRECTION DU
DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
ET DE L'INTERVENTION
SECTORIELLE (DDCIS)**
Oriana Maldonado Carriazo

MINISTÈRE DU TOURISME
Amélie Turcotte



MOT DU PRÉSIDENT

QUELLE ANNÉE!!! Nous vous présentons les faits saillants de la 24^e année d'exercice du CQRHT. Ces lignes sont écrites en juillet 2020, alors que depuis le 13 mars dernier, l'état d'urgence sanitaire a été déclaré partout au Québec, et que la pandémie du COVID-19 sévit partout sur la planète!

Il est difficile de nous concentrer sur les réalisations de l'année précédente pendant que le coronavirus agenouille la planète. Et à première vue, nos résultats peuvent paraître bien dérisoires, en regard des bouleversements majeurs que nous avons connus depuis. Pourtant, quand on y regarde de plus près, l'exercice 2019-2020 est remarquable à plusieurs égards, comme vous le verrez dans ces pages.

UNE ÉTUDE FOUILLÉE. L'Étude sur la main-d'œuvre des secteurs des loisirs et divertissements et de l'hébergement en nature a regroupé neuf associations sectorielles, ce qui est en soi un phénomène remarquable. Elle a notamment fait ressortir la nécessité d'efforts concertés pour faire face aux défis de main-d'œuvre au cours des prochaines années dans ces milieux d'activité. Cette exigence perdurera certainement.

UNE RÉPONSE COLLECTIVE À LA CRISE DE L'EMPLOI. Face à la rareté/pénurie de main-d'œuvre croissante, les partenaires en tourisme ont conjugué leurs forces comme jamais auparavant. Ils ont fait de la main-d'œuvre une priorité; ils ont décidé de positionner l'industrie touristique comme employeur de choix et de valoriser les métiers. Cette démarche appelle des changements profonds dans la gestion des RH. Elle place le travailleur au cœur de l'expérience du client et le désigne comme « Inoubliable ». L'employé devient le centre de la démarche.

LES INOUBLIABLES SONT OUBLIÉS. Alors qu'une campagne de plus d'un million de dollars allait être lancée au printemps 2020 pour toucher les *inoubliables*, tant les travailleurs à l'emploi que ceux dont la candidature était recherchée pour la prochaine saison, BANG! Pandémie, confinement, fermeture d'entreprises, mises à pied! Ce fut l'hécatombe. Les employeurs sont devenus préoccupés de la survie à court terme de leur entreprise, et les travailleurs ont perdu du gallon.

Bien sûr, les travailleurs des services essentiels ont eu droit à de la reconnaissance, voire à l'amélioration de leur salaire. Mais pour de nombreux travailleurs en tourisme, la situation a basculé. Ils ont bien eu droit à des messages positifs rappelant l'importance de leur rôle dans l'industrie, mais pour la plupart d'entre eux, l'emploi dans un secteur estimé non essentiel (et pourtant!) n'était pas au rendez-vous. À un trop grand nombre

d'entre eux, on a demandé d'attendre; d'*inoubliables*, ils sont devenus oubliés. Une telle situation est très malheureuse pour ces personnes, et n'augure rien de bon pour notre secteur à moyen terme.

D'UNE CRISE À L'AUTRE. La crise de l'emploi qui avait mobilisé les efforts coordonnés de l'ensemble des partenaires servira en 2020 de modèle de coopération pour faire face à la nouvelle crise, sanitaire celle-là. Le CQRHT continuera de jouer un rôle de catalyseur pour les enjeux de main-d'œuvre.

GOVERNANCE DU CQRHT. Il me fait plaisir de vous souligner que je compléterai en septembre prochain la première année de l'alternance à la présidence du conseil d'administration entre une personne représentant les employeurs et une personne représentant les travailleurs. Étant moi-même un officier syndical, j'ai accepté de m'impliquer dans cette nouvelle structure qui souligne la parité d'un comité sectoriel (CSMO) et l'importance du point de vue des employés. Ici encore, le CQRHT a fait preuve de leadership; c'est le seul CSMO doté d'un tel modèle.

25^e ANNIVERSAIRE ET REMERCIEMENTS. C'est au cours de l'exercice 2020-2021 que le CQRHT vivra son 25^e anniversaire d'existence. Créé en juin 1995 par une poignée de visionnaires, l'organisme a survécu aux aléas budgétaires et politiques, grâce notamment au fil des ans à l'engagement et à la compétence de l'équipe de la permanence du CQRHT, des membres du conseil d'administration, de nos membres, de nos partenaires associatifs, gouvernementaux et paragonnementaux, de nos bailleurs de fonds, de nos clients, de nos fournisseurs et de tous nos collaborateurs. À tous et chacun, un chaleureux merci pour votre appui, et une invitation à continuer le combat pour une main-d'œuvre suffisante, compétente, qualifiée et valorisée dans une industrie dynamique et prospère!

Jean-René Dumas

CONNAISSANCE

Le CQRHT a continué de mener ses activités régulières de collecte de données et d'analyse en matière de connaissance du marché du travail. Pour l'exercice 2019-2020, une publication importante retient l'attention. Elle portait sur un groupe de onze secteurs d'activités touristiques connexes aux prises avec des difficultés importantes de recrutement et de rétention de main-d'œuvre, régulière et qualifiée, particulièrement en contexte de saisonnalité. Neuf associations touristiques sectorielles ont conjugué leurs efforts pour obtenir des informations robustes sur la situation de la main-d'œuvre dans leur secteur afin de pouvoir identifier des stratégies appropriées, compte tenu du contexte de rareté de main-d'œuvre qui prévalait alors.

ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE DES SECTEURS DES LOISIRS ET DIVERTISSEMENTS ET DE L'HÉBERGEMENT EN NATURE¹

Après plus d'une année de travaux de planification, de collecte et d'analyse de données, l'étude est publiée en août 2019. Elle s'appuie sur les résultats d'un sondage en ligne réalisé auprès de 652 répondants, complétés par des entrevues téléphoniques, ainsi que par sept groupes de discussion constitués d'employeurs (5) et de travailleurs (2) de l'industrie dans cinq régions différentes.

Associations participantes

1. Association des stations de ski du Québec (ASSQ)
2. Aventure Écotourisme Québec (AEQ)
3. Camping Québec
4. Fédération des pourvoiries du Québec (FPQ)
5. Festivals et Événements Québec (FEQ), aujourd'hui *Événements Attractions Québec*
6. Société des attractions touristiques du Québec (SATQ), aujourd'hui *Événements Attractions Québec*
7. Société du Réseau des Économusées du Québec
8. Spas relais santé
9. Tourisme autochtone Québec

OBJECTIFS. Les principaux objectifs de l'enquête auprès des entreprises à vocation touristique sont de :

1. dresser un portrait de la demande en main-d'œuvre pour les principales professions des secteurs des loisirs et divertissements et de l'hébergement en nature du tourisme
2. identifier et mesurer l'ampleur des principaux obstacles au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre dans ces secteurs
3. identifier des pistes de solution auprès des employeurs

Faits saillants de l'étude

1. La majorité (59 %) des entreprises des secteurs des loisirs et divertissements et de l'hébergement en nature (« le secteur ») sont saisonnières, incluant près de la moitié (48 %) qui sont ouvertes six mois ou moins par an. Le secteur doit composer avec une forte variabilité des besoins en main-d'œuvre en cours d'année.
2. Les postes sont restés vacants pendant une période suffisamment longue pour nuire aux opérations dans une proportion de 6 %. Cette proportion grimpe à 12 % dans le cas des professions qui sont considérées stratégiques par les entreprises. Le taux de roulement en cours d'année/de saison (15 %), combiné au taux de roulement d'une saison à l'autre (25 %), exige des efforts de recrutement considérables de la part des employeurs, d'autant plus que ces taux sont encore plus élevés dans le cas des professions stratégiques.
3. Parmi les professions stratégiques identifiées par les employeurs, cinq auront des besoins et des difficultés de recrutement particulièrement élevés en 2019.

¹ On trouvera la version abrégée de l'étude sur le site Web du CQRHT à https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2019/09/%C3%89tude-ld-et-Heb-nature_-m%C3%A9tho-et-faits-saillants.pdf, et la version complète à https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2019/09/Rapport-final_Main-doeuvre_Hebnature-et-LD.pdf.

DU MARCHÉ DU TRAVAIL

PROFESSIONS STRATÉGIQUES	Postes à combler (2019)	Difficultés prévues
Préposé à l'entretien ménager	64 %	87 %
Surveillant sauveteur ou assistant sauveteur	52 %	78 %
Préposé au service à la clientèle	50 %	65 %
Cuisinier/aide-cuisinier	50 %	85 %
Préposé à l'entretien des blocs sanitaires et autres aires de services	48 %	73 %

- La main-d'œuvre du secteur est très jeune (38 % des postes stratégiques sont occupés par des 15-24 ans), mais avec une diminution projetée de 6 % du nombre de 15-24 ans au Québec d'ici à 2021.
- Les entreprises du secteur doivent attirer des travailleurs dans le contexte où la majorité des emplois du secteur (61 %) sont saisonniers alors que moins de la moitié (44 %) sont à temps plein.
- En matière de recrutement, les employeurs prévoient des difficultés à pourvoir certains postes. Ils en attribuent les principales causes :
 - à la rareté de main-d'œuvre en général (51 %)
 - à la nature saisonnière des emplois (40 %)
 - au manque de candidats qualifiés (36 %)
 - aux horaires atypiques (32 %)
 - à une rémunération trop faible (28 %)
- Les principales spécificités sectorielles sont présentées en onze tableaux², détaillant les contextes, les défis et les professions à surveiller.
- Des pistes de solution

Le point de vue des employeurs

Solutions qui relèvent au moins en partie des pratiques des employeurs

- Offrir de meilleurs salaires
- Offrir l'hébergement
- Mettre sur pied le transport des employés
- Offrir de meilleures conditions de travail

- Avoir de meilleurs horaires (plus flexibles)
- Offrir de la formation appropriée
- Partager les ressources entre les entreprises (particulièrement souhaitée par les entreprises du secteur du tourisme d'aventure)

Solutions qui exigent un appui du gouvernement

- Donner plus d'aide financière (subventions salariales, embauche d'étudiants, etc.)
- Favoriser l'emploi de retraités
- Recruter des travailleurs étrangers

Considérant la forte saisonnalité que vivent plusieurs entreprises, la modification des critères de l'assurance-emploi est vue comme une autre avenue intéressante par les employeurs pour favoriser le recrutement.

Le point de vue des travailleurs

(exprimé dans des groupes de discussion)

Quant aux travailleurs, en plus des solutions mises de l'avant par les employeurs, ils suggèrent une plus grande valorisation et promotion de l'industrie. Par exemple, par une présence dans les foires d'emplois et par l'organisation de journées portes ouvertes.

Ils suggèrent par ailleurs d'utiliser une communication misant sur un visuel accrocheur, ou une vidéo promotionnelle présentant les avantages d'un emploi en tourisme, tels que la flexibilité des horaires, l'ambiance de travail agréable, un environnement de travail sain dans la nature, la possibilité de rencontrer des gens provenant de diverses régions du monde et la découverte de différentes cultures.

Les suites à donner

C'est donc un effort concerté qui est requis pour faire face aux défis de main-d'œuvre au cours des prochaines années. L'information recueillie est précieuse ; elle met l'accent sur les variables clés des problématiques et des pistes de solution. Elle livre un portrait à la fois collectif et spécifique, où les secteurs et sous-secteurs réalisent qu'ils font face à des enjeux communs. Le contexte du marché du travail ayant radicalement changé en 2020 à cause de la pandémie, il faudra s'ajuster aux nouvelles réalités. Il est cependant certain que les thématiques de recrutement, de rétention, de qualification et de saisonnalité demeureront à l'ordre du jour.

² Bien qu'il y ait eu neuf associations participantes, les résultats sont déclinés en onze secteurs. En effet, les attractions sont présentées en deux sous-secteurs, à savoir d'une part les parcs d'attractions, parcs aquatiques, jardins thématiques, zoologiques et botaniques, et d'autre part les casinos et salons de jeux. De plus, une section spéciale porte sur l'agrotourisme, le transport d'agrément et autres activités.

2 VALORISATION

L'emploi en crise. En 2019, l'industrie touristique québécoise vit de grands défis d'embauche et de rétention de main-d'œuvre. Ce constat est confirmé par le compte-rendu de la tournée provinciale par la ministre du Tourisme lors des Assises du tourisme en mai 2019. Le document présenté, *Vers une stratégie de croissance de l'industrie touristique*, confirme que la main-d'œuvre est la préoccupation dominante des entreprises touristiques.

Que faire ? La situation n'est pas nouvelle, mais elle s'aggrave irrémédiablement. Tous les acteurs sont alertés. On comprend que pour attirer et retenir des candidats, il va falloir démontrer le véritable intérêt de travailler en tourisme. Le CQRHT est interpellé et mise sur la coordination des efforts avec tous ses partenaires afin d'assurer une cohésion, d'éviter les doublages et de favoriser l'efficacité des actions portées. Déjà amorcée l'année précédente, une démarche pour valoriser les métiers se poursuit intensément.

UNE STRATÉGIE DE VALORISATION DES EMPLOIS EN TOURISME

Une enquête auprès des travailleurs. Déjà, à l'été 2018, un sondage auprès de plus de 2 600 employés de l'industrie avait permis de dégager les principaux facteurs qui incitent les travailleurs à faire carrière dans l'industrie.

Le positionnement RH de l'industrie. S'appuyant sur les résultats du sondage, le CQRHT, de concert avec l'Alliance de l'industrie touristique, mène des travaux pour développer un positionnement RH fort. Ce label devra refléter l'ADN de l'industrie touristique et faire l'objet d'une appropriation par les employeurs ; il sera soutenu par des campagnes communicationnelles afin de positionner le secteur comme contributeur à la performance économique du Québec, à sa diversité et à sa présence dans toutes les régions du Québec. Les orientations, contenus et présentations visuelles sont élaborés en comité, utilisant l'expertise du Groupe Cossette Communication.

Parmi les forces de l'industrie qui se dégagent de l'enquête auprès des travailleurs, on remarque en particulier :

- la contribution exceptionnelle que les travailleurs de l'industrie ont individuellement et collectivement pour permettre aux visiteurs de vivre des expériences mémorables pour créer des souvenirs indélébiles, tout en faisant rayonner leur entreprise, leur communauté et leur région ;
- le climat de travail/travail d'équipe que nous trouvons dans nos milieux de travail ;
- les occasions d'apprentissage réelles et concrètes en travaillant dans l'industrie ;
- la gestion humaine et de proximité que nos dirigeants/gestionnaires déploient au quotidien auprès de leur équipe de travail.

Ces constats sont traduits par le positionnement « **d'inoubliable** », concept décrit dans des phrases clés qui apparaîtront dans différentes communications :

Être un **Inoubliable** du tourisme, c'est faire partie d'un collectif dynamique de gens passionnés qui s'entraident pour faire briller leur communauté, leur entreprise et leur région.

Les bassins de main-d'œuvre ciblés. La campagne de valorisation des emplois en tourisme ciblera globalement des bassins de main-d'œuvre dits éloignés du marché du travail : immigrants, travailleurs expérimentés et jeunes décrocheurs. Toutefois, chaque région touristique est responsable de déterminer les bassins de main-d'œuvre disponibles localement ; elle peut le faire en collaboration avec la Direction régionale de Services Québec, et elle peut articuler sa démarche dans un plan d'action.

Priorisation des métiers et professions. L'industrie touristique compte plus de 400 appellations d'emploi différentes. Quels seront les éléments privilégiés dans les campagnes promotionnelles ? Pour déterminer ces choix, une rencontre de consultation est tenue le 30 mai 2019 à Drummondville à laquelle participent plus de 60 représentants de l'industrie, des secteurs de la formation et de l'employabilité ainsi que des travailleurs. Cette rencontre permet d'obtenir le consensus des partenaires sur le choix de quinze métiers et professions en tourisme à cibler.

DES MÉTIERS ET PROFESSIONS DU TOURISME

IMMÉDIAT (dès 2019-2020)

- Cuisinier
- Aide de cuisine
- Préposé à l'entretien ménager
- Animateur
- Sauveteur

MOYEN TERME (2020-2021)

- Mécanicien de remontées mécaniques
- Guide et interprète
- Préposé aux services à la clientèle / Caissier / Agent à la billetterie
- Chef
- Réceptionniste d'hôtel

LONG TERME (2021-2022)

- Préposé aux manèges, aux glissades, aux remontées mécaniques
- Directeur de la restauration
- Superviseur des services de première ligne (ex. : opérations, service à la clientèle)
- Serveur d'aliments et de boissons
- Forfaitiste

* Le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

Production de fiches métiers et de portraits témoignages de travailleurs. Le tableau ci-haut représente la liste initiale de fonctions de travail priorisées. Cette liste a servi de guide de référence dans les documents à produire, et a fait l'objet d'ajustements opérationnels. Sachant qu'il y avait déjà du matériel disponible pour certaines des fonctions de travail visées, on a produit en 2019-2020 des fiches métiers pour les sauveteurs et les préposés à l'accueil, des témoignages de préposées à l'entretien ménager, et une combinaison de fiches et de témoignages pour les animateurs, les chefs, les guides-interprètes du patrimoine et les mécaniciens de remontées mécaniques. Ces documents seront éventuellement affichés sur le site Web dédié.

Un site Web dédié (en préparation). Le site Monemploi tourisme.com est en construction ; il sera opérationnel en avril 2020. Interpellant les candidats potentiels avec l'accroche « Trouvez l'emploi en tourisme qui est fait pour vous », il inclut des histoires « d'inoubliables » sous la forme de portraits de travailleurs, de vidéos et de témoignages. Il présente l'industrie, ainsi qu'une liste de sites d'emploi.

Financement par l'industrie. Outre le ministère du Tourisme, des instances de l'industrie ont contribué à financer ce vaste projet d'une valeur globale de plus d'un million de dollars. Signalons les contributions de l'Alliance, des associations touristiques (ATR et ATS) ainsi que du CQRHT.



Les suites à donner

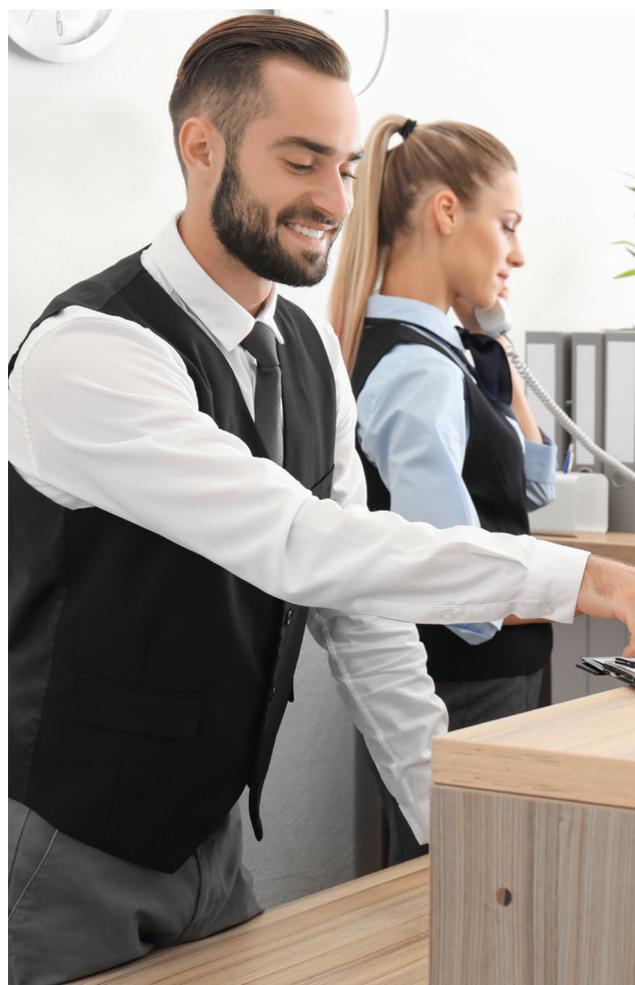
Malgré que le projet comporte plusieurs volets, tous les éléments sont intégrés. Tous les partenaires concernés y ont un rôle à jouer. Il s'agit d'un maillage exemplaire, que l'urgence et l'intensité du besoin à la base de l'initiative ont incité à mettre en place. Ici encore, pandémie oblige, le projet est mis en veilleuse. Il faudra éventuellement revoir la stratégie, mais le besoin de valoriser les emplois, les métiers et professions demeurera éminemment pertinent.

3 RÉTENTION

La rétention de la main-d'œuvre représente le troisième axe de notre planification stratégique 2019-2022. Cette thématique correspond toujours à un besoin majeur de l'industrie touristique québécoise, un besoin qui continue de s'accroître : conserver les travailleurs déjà à l'œuvre parmi nous en termes de nombre et de compétence, pour assurer le maintien et la croissance de nos activités.

La stratégie du CQRHT à ce titre est élaborée en toute cohérence avec les deux autres axes de notre planification : la connaissance du marché du travail et la valorisation des métiers et professions. Voici un aperçu de quelques initiatives réalisées cette année.

UN ATELIER D'APPROPRIATION DU POSITIONNEMENT RH



En vue du lancement de la campagne de valorisation des emplois prévue pour le printemps 2020, et pour lui assurer un maximum d'impact, un atelier a été développé afin de mobiliser les dirigeants et gestionnaires d'entreprises. L'objectif est de permettre aux participants de répondre adéquatement aux questions de leurs travailleurs qui auront

vu ou entendu la campagne, ainsi que de mieux refléter dans leurs pratiques de gestion le positionnement RH de l'industrie auprès des candidats qui pourraient venir frapper à leur porte. Testé dans le cadre du congrès d'ARF-Québec en décembre 2019 dans l'Outaouais, l'atelier de 90 minutes vise l'appropriation du positionnement RH et une amorce de réflexion sur le marketing RH (l'atelier aborde succinctement l'exploration de nouveaux bassins de main-d'œuvre). En deuxième partie, les pratiques RH relatives au positionnement RH sont aussi mises de l'avant.

Comme on l'a vu plus haut dans le volet Valorisation, plusieurs forces de l'industrie sont ressorties de l'enquête auprès des travailleurs, dont la contribution essentielle de ces derniers à la qualité de l'expérience client, un climat de travail intéressant favorisant les collaborations en équipe, des occasions d'apprentissage multiples et une gestion humaine du personnel. Ces constats seront à la base des messages transmis aux candidats potentiels. Quant aux entreprises qui souhaiteront collaborer au positionnement RH de l'industrie, elles devront s'assurer que ces forces sont bien présentes dans leur organisation. Une fois ce niveau atteint, elles pourront s'inscrire dans les efforts collectifs de positionnement et d'attractivité de l'industrie.

Compte tenu de l'impossibilité de rejoindre rapidement une majorité d'employeurs, le CQRHT a proposé aux associations touristiques sectorielles et régionales d'animer dans chacun de leurs réseaux respectifs une session dudit atelier réunissant leurs leaders, étant entendu que ces derniers pourront par la suite contribuer à faire valoir le positionnement et à servir de modèles dans leur milieu. Ces séances pourront s'échelonner sur plusieurs mois, au gré des événements organisés par les associations ; cependant, une réalisation la plus rapide possible est recommandée, pour une meilleure efficacité de la campagne. Pandémie oblige, aucun de ces ateliers n'a pu être réalisé. Cependant, des présentations générales ont eu lieu dans quatre régions, soit Gaspésie, Charlevoix, Cantons-de-l'Est et Québec.

DE LA MAIN-D'ŒUVRE

UN PROGRAMME DE FORMATION MULTIMODALE MARQUE EMPLOYEUR

Pour que le positionnement de l'industrie comme employeur de choix et la stratégie d'attractivité concertée soient efficaces, il faut que les gestionnaires soient en mesure d'en déployer les éléments phares dans leur entreprise. Ils devront surtout arrimer leurs pratiques de GRH afin d'offrir plus qu'une promesse aux travailleurs. Or, les enjeux de communication interne, de gestion collaborative et de reconnaissance sont ciblés comme des irritants nuisant à la rétention dans l'industrie.

Dans le but de perfectionner les compétences des gestionnaires afin d'améliorer l'expérience employé dans leur entreprise, le CQRHT, en appui à trois Créneaux d'excellence Accord (Laurentides, Îles de la Madeleine, Saguenay-Lac-Saint-Jean), obtient le financement auprès du Fonds de développement et de reconnaissance de la main-d'œuvre (FDRCMO) pour la production d'un programme multimodal d'apprentissage ; celui-ci comprend une formation en ligne, un coffre à outils pour les entrepreneurs et l'accompagnement structuré de trois groupes de codéveloppement régionaux.

La clientèle ciblée au départ concerne trois groupes de huit à dix participants, à raison d'un groupe par créneau. Par la suite, le programme expérimenté sera rendu accessible à l'ensemble des entreprises touristiques québécoises.

La formation se décline en trois parcours, soit (1) Positionnement employeur ; (2) Marketing RH/ Communiquer son positionnement ; et (3) Expérience employé. La production de leurs contenus a été retardée, suite à un changement de fournisseur requis en cours de route. Les organisateurs se sont alors repliés sur la portion codéveloppement, réalisée avec la collaboration des entreprises membres des Créneaux. L'expérience a été riche en apprentissages, et elle servira bien le développement des contenus de formation en ligne et le coffre à outils.

SOUTIEN AUX ENJEUX RÉGIONAUX DE MAIN-D'ŒUVRE EN TOURISME

Le 31 mars 2020 marquait la fin du mandat du CQRHT dans le cadre du plan d'action sur les enjeux de main-d'œuvre en tourisme piloté par le ministère du Tourisme. Cette contribution aura permis au CQRHT de renouer avec les associations touristiques régionales (ATR) et les partenaires socio-économiques (Services Québec, CLE) des régions participantes, dans un contexte où la rareté/pénurie de main-d'œuvre trouve davantage localement/régionalement des réponses adaptées à ses problématiques. L'objectif ultime du CQRHT était d'assurer un rapprochement entre les ATR et les Directions régionales de Services Québec pour une mise en commun des ressources et des efforts afin de répondre aux enjeux de main-d'œuvre, lesquels seront accentués par la crise épidémique.

À cette date, six plans d'action régionaux ont été établis, mais seulement deux d'entre eux (Cantons-de-l'Est et Îles-de-la-Madeleine) ont obtenu des ressources pour en coordonner la réalisation. Les thématiques se rapportent toujours aux pratiques suivantes : attractivité, rétention, saisonnalité, développement des compétences. Dans le cadre du mandat ministériel, le CQRHT a accompagné onze régions avec des approches variables selon les situations. En voici quelques exemples :

- Présence à des événements régionaux (colloques, journées marketing) ou à des rencontres spéciales, et interventions (conférences, ateliers de formation, ateliers d'animation) portant notamment sur le plan régional (réalisé ou à réaliser) et sur le positionnement RH de l'industrie.
- Accompagnement de chargés de projet pour l'appropriation du plan régional.
- Visite auprès de Directions régionales de Services Québec pour présenter les personnes, les plans et les actions, et solliciter la collaboration.



FORMATION DE COURTE DURÉE POUR LA PROFESSION D'AIDE-CUISINIER

Dès la fin de 2017, un projet était en préparation pour venir en aide aux restaurateurs éprouvant des difficultés à recruter du personnel en cuisine. S'appuyant sur les paramètres du Programme de formations de courte durée privilégiant les stages (COUD) du FDRCMO, le CQRHT a obtenu de la part de dix centres de formation professionnelle (CFP), représentant neuf régions, la confirmation de leur intérêt à participer activement.

Basé sur l'attestation d'étude professionnelle (AEP) de cuisinier de chaîne/cuisine rapide, le programme élaboré par le CQRHT vise à intégrer des clientèles éloignées du marché du travail en confiant une portion de la formation aux entreprises partenaires tout en utilisant l'alternance travail-étude. Une fois la formation complétée, les stagiaires seront évalués en reconnaissance des acquis (RAC) afin d'obtenir la diplomation reliée.

À cette formation des apprentis aide-cuisiniers s'ajoutait la formation de moniteurs en entreprise (MEE) pour les personnes responsables dans l'entreprise de l'encadrement des stagiaires. Cette formation éprouvée et très structurante devenait un acquis permanent pour une ressource de l'entreprise qui pouvait ainsi développer des habiletés techniques de transfert de compétences sur le terrain à tout employé qui en aurait besoin. Trois ateliers MEE ont eu lieu dans le cadre du projet.

Malgré une double vérification préalable du besoin et de la disponibilité de candidats potentiels auprès des directions régionales de Services Québec, il a été excessivement difficile

de démarrer deux cohortes, lesquelles étaient en deçà du nombre de participants (dix) souhaité; l'une a été réalisée en Montérégie, l'autre en Gaspésie. Les résultats des deux cohortes étant plutôt mitigés et les outils développés pour l'évaluation des compétences ne répondant pas aux objectifs du projet ont fait en sorte que le CQRHT et le FDRCMO ont convenu de mettre fin à l'expérience, et ce, malgré que les cibles n'aient pas été atteintes.

Étant donné ces résultats décevants, des entrevues ont été réalisées auprès des restaurateurs et des stagiaires participants. Voici les principales recommandations qui en émanent :

- Porter attention au type de restauration utilisé pour une première expérience en cuisine.
- Assurer un encadrement et un support suffisant au sein des équipes en cuisine et non pas uniquement auprès du moniteur ciblé.
- Ajuster l'exigence de qualification finale, qui s'est avérée beaucoup trop rapide compte tenu du profil des stagiaires sélectionnés.
- Bien choisir le moment de l'année pour l'intégration des stagiaires.



UN APERÇU DE 2020-2021

LA PANDÉMIE COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que l'écllosion de COVID-19 est devenue une pandémie. Deux jours plus tard, l'état d'urgence sanitaire a été déclaré sur tout le territoire québécois. Les trois dernières semaines de l'exercice 2019-2020 du CQRHT ont vu apparaître les débuts d'une crise sans précédent, qui a bousculé tous les plans et tous les agendas.

La crise pandémique va dominer une partie importante de l'année 2021. L'incertitude liée au retour à la nouvelle normalité, tant en ce qui a trait à son moment qu'à sa forme, rend difficile toute planification. Entretemps, le CQRHT va continuer d'accompagner ses partenaires de l'industrie dans les étapes et les démarches pour la reprise des activités et leur maintien.

Un Plan de sécurité sanitaire pour l'industrie touristique. Au cours des premiers mois de ce nouvel exercice, le CQRHT prendra le leadership pour la production de mesures sanitaires consensuelles efficaces afin de protéger les travailleurs, les clients, les partenaires et les fournisseurs, et d'obtenir l'approbation de la Santé publique. Il pourra compter sur les forces complémentaires de ses partenaires, soit l'Alliance et son pouvoir d'influence et de communication, les associations sectorielles pour la connaissance fine des réalités opérationnelles de leurs membres, les associations régionales pour leur capacité à venir en aide aux entreprises dispersées sur leurs territoires, au ministère du Tourisme pour sa vision et ses ressources, ainsi que sur l'apport de nombreux collaborateurs, dont l'ITHQ, son personnel et ses équipements.

Le modèle de collaboration de tous ces partenaires avait déjà été expérimenté avec succès dans la stratégie de valorisation des emplois en tourisme. Il sera de nouveau mis à contribution, faisant la preuve de l'efficacité synergique de cette vaste mise en commun des ressources.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2019-2022, et les plans d'action qui en découlent

Le CQRHT continuera d'organiser ses interventions autour des trois axes de sa planification stratégique. Ces axes demeurent éminemment actuels, et leur pertinence est accrue par la crise que nous vivons présentement. Cependant, tous les plans d'action devront être revus.

Axe 1. Connaissance du marché du travail

Services de voyages. L'an dernier, nous avons annoncé la réalisation d'une Étude de main-d'œuvre dans le secteur des services de voyages. À l'aube de la révision du DEC en tourisme, cette étude vise principalement à analyser les impacts des transformations technologiques sur les compétences et les défis pour la formation de la main-d'œuvre dans ce secteur. Après une mise en veilleuse à cause de la pandémie, les travaux reprendront au cours de 2020.

Axe 2. Valorisation des métiers et professions

Le positionnement RH « les Inoubliables » devra être à nouveau validé pour nous assurer qu'il reflète toujours le sentiment général, surtout chez nos travailleurs qui sont nos meilleurs ambassadeurs de la marque industrie. La stratégie de valorisation des emplois en tourisme sera axée davantage sur une valorisation économique du secteur.

Axe 3. Rétention de la main-d'œuvre

Vigie sur les enjeux actuels, entre autres :

La saisonnalité. Compte tenu des aléas de la pandémie, plusieurs employés saisonniers peineront à accumuler un nombre suffisant de semaines travaillées permettant d'avoir droit à l'assurance-emploi.

La situation des régions touristiques de Montréal et Québec. Portes d'entrée des clientèles internationales, ces régions connaîtront des licenciements massifs si les frontières demeurent fermées. Cela aura notamment pour conséquence une lourde perte d'expertise, de compétences et de qualification. Une table de travail est en préparation, composée de représentants des travailleurs (trois syndicats) ainsi que d'employeurs des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration.

LA COMPÉTENCE
fait **LA DIFFÉRENCE**

cqrht.qc.ca