



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

RÉINVENTER DEMAIN

PLAN STRATÉGIQUE

2022-2025

PORTRAIT DE L'ORGANISATION

1

Le CQRHT est un Comité sectoriel de main-d'œuvre reconnu par la CPMT qui exerce son mandat dans le cadre de l'application de la Politique d'intervention sectorielle et qui voit notamment à soutenir le développement de la main-d'œuvre, à l'amélioration des compétences et à la concertation des partenaires, tout en assurant le développement des connaissances liées aux enjeux du marché du travail en tourisme.

De surcroît, le CQRHT agit à titre de mandataire du ministère du Tourisme en matière de main-d'œuvre afin de renforcer son rôle de CSMO, en plus d'agir à titre de fédérateur des efforts des associations touristiques régionales et sectorielles afin de faire face aux défis actuels.



Mission

Favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre à l'aide d'interventions sectorielles concertées et durables au bénéfice des employeurs, des travailleurs et des futurs travailleurs du secteur.

Vision

Un catalyseur de solutions innovantes et concertées qui aspire à créer le marché du travail de demain dans le secteur touristique.

Valeurs

Le CQRHT fait la promotion d'une culture de gestion et d'intervention sectorielle ancrée dans une approche ouverte et durable qui est guidée par 4 valeurs cardinales.

INNOVATION

Agir dans une perspective créative afin de promouvoir la transformation durable par des solutions originales.

AGILITÉ

Manifester une volonté de s'adapter, de faire preuve de souplesse et de tenir compte de la diversité et des spécificités.

COLLABORATION

Ancrer les interactions humaines et celles avec les partenaires dans une dynamique d'entraide et de synergie.

TRANSPARENCE

Démontrer une écoute et une profonde ouverture quant aux façons de faire et aux choix de l'organisation.

DOMAINES D'INTERVENTION

2

Le CQRHT déploie son expertise, ses services et ses outils dans cinq domaines d'interventions spécifiques qui s'inscrivent en toute cohérence avec la Politique d'intervention sectorielle de la Commission des partenaires du marché du travail ainsi qu'avec les obligations contractuelles et réglementaires de l'organisation dans le cadre de ses partenariats avec le MTESS et le MTO.

1

CONCERTATION & SERVICES DE SOUTIEN

Proposer un continuum de services d'accompagnement et de soutien aux acteurs du tourisme afin d'augmenter la proactivité et la réactivité, tout en minimisant les coûts.

2

INTELLIGENCE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Développer une compréhension de l'ensemble des variables qui influencent la main-d'œuvre et les ressources humaines dans le secteur.

3

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Favoriser le développement des connaissances, des habiletés et les aptitudes requises pour exercer un métier, une profession ou une carrière dans un contexte de transformation.

4

PRATIQUES RH INNOVANTES

Collaborer avec les partenaires afin de favoriser le développement et le partage des meilleures pratiques en matière de ressources humaines.

5

VALORISATION DES MÉTIERS, DES PROFESSIONS ET DES CARRIÈRES

Soutenir le recrutement, l'intégration et le maintien en emploi, ainsi que la rétention dans le secteur touristique des travailleuses et des travailleurs de toutes les régions et de tous les secteurs.

DÉFINITIONS

- **AQFORTH** : Association québécoise de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie
- **ATR** : Association touristique régionale
- **ATS** : Association touristique sectorielle
- **CPMT** : Commission des partenaires du marché du travail
- **CQRHT** : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
- **MTESS** : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- **MTO** : Ministère du Tourisme

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

3

La planification stratégique s'articule autour de trois enjeux clés pour le marché du travail du secteur, à la fois dans un contexte de relance et afin de mettre en place les conditions propices à l'évolution et à la transformation des emplois et des carrières qui auront lieu dans le sillage de l'accélération des effets de la rareté de la main-d'œuvre.

Pour chacun de ces trois enjeux, des orientations stratégiques sont développées afin d'établir les principaux axes qui permettront de guider son action et le déploiement de ses projets dans chacun de ses domaines d'intervention.

Des objectifs stratégiques sont énoncés afin d'établir la base des résultats attendus, et sur une base annuelle de planifier et de mesurer les impacts des actions du CQRHT dans une perspective de gestion axée sur les résultats.

À la suite de l'adoption de la planification stratégique, un Plan directeur sera adopté sur une base annuelle afin de consolider l'ensemble des actions et des résultats du CQRHT en tenant compte des Plans d'action annuels qui sont développés avec le MTESS et le MTO.

3

ENJEUX CLÉS

Dégager une vision d'avenir du secteur d'intervention

6

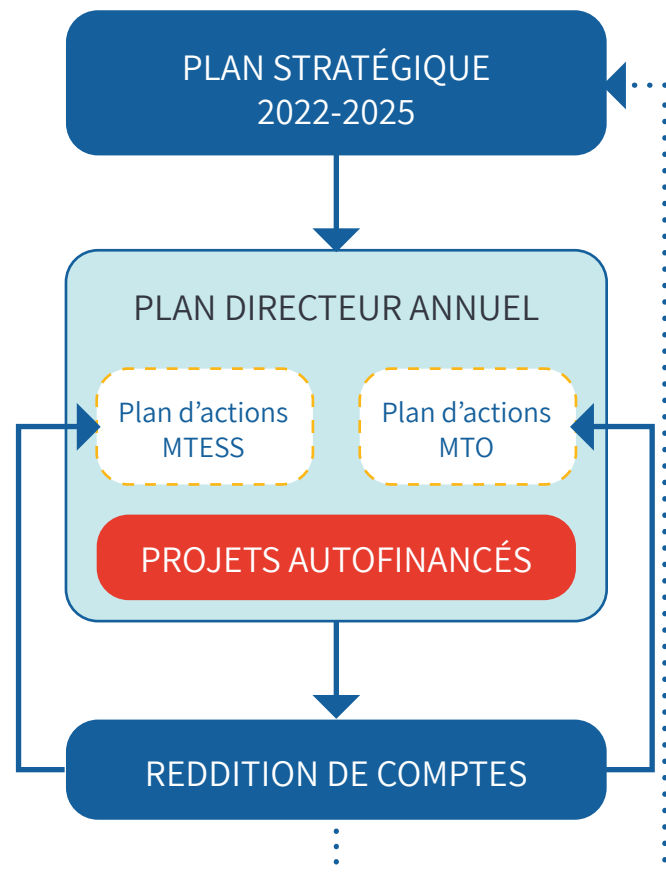
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Établir les principaux axes pour aligner les interventions.

10

OBJECTIFS

Définir les résultats recherchés et mesurer les impacts



PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

4

La pandémie liée à la COVID-19 a eu un impact significatif sur le marché du travail du secteur touristique en accélérant les effets de la rareté de main-d'œuvre qui se faisaient déjà sentir depuis quelques années.

Les changements drastiques qui en découlent sur le plan économique, sur les environnements de travail ainsi que sur l'attractivité des métiers, des professions et des carrières auront des répercussions significatives pour les années à venir et influenceront toutes les dimensions de la mise en œuvre de la planification stratégique.

La transformation du marché du travail qui s'amorce afin de contrer le déséquilibre de main-d'œuvre est une occasion pour le CQRHT de développer une vision à long terme des impacts de son action. Cette nouvelle façon d'aborder la mise en œuvre du Plan stratégique permettra de mesurer l'impact à court, moyen et long terme des actions déployées dès aujourd'hui et favorisera le développement de solutions dont les effets seront durables pour le secteur.



1

MITIGER LES EFFETS DU DÉSÉQUILIBRE

Agir rapidement afin d'aider les employeurs et les travailleurs à stabiliser la spirale d'instabilité engendrée par l'accélération des effets de la rareté.

1 an – 2 ans

2

IMAGINER ET DÉVELOPPER LE MARCHÉ DU TRAVAIL DE DEMAIN

Créer un environnement favorable au développement d'initiatives prospectives qui permettent d'intégrer la formation et les pratiques RH qui seront nécessaires afin que le secteur demeure un acteur économique d'importance, que la destination Québec puisse continuer de se démarquer et que l'émergence des carrières de demain puisse se matérialiser.

2 ans – 5 ans

3

FAVORISER L'ATTEINTE D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Accompagner les employeurs et les travailleurs dans la transformation des façons de faire afin d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre disponible, d'accomplir une transition numérique, de favoriser le développement des compétences du futur et de faciliter l'accès au marché du travail pour tous.

5 ans +

A

Une expérience à l'échelle humaine et des carrières inspirantes

1

POSITIONNER LE TOURISME COMME UN SECTEUR DE CARRIÈRE D'AVENIR

Le secteur doit assurer le renouvellement de son image à tous les points de vue sur le plan de l'emploi et des carrières et développer une dynamique d'intervention qui tient compte des spécificités régionales et sectorielles ainsi que de l'évolution des besoins des employeurs et des aspirations de la main-d'œuvre.

OBJECTIF #1

Établir la notoriété du tourisme et mettre en valeur les perspectives d'emploi

Les approches en matière de valorisation du tourisme comme secteur d'emploi doivent continuer d'évoluer en mettant en valeur les perspectives de carrières et d'accomplissements professionnels pour les travailleurs et s'inscrire dans un continuum cohérent avec l'action de l'ensemble des partenaires.



PISTES D'ACTION

- Valoriser les métiers, les emplois et les carrières auprès de tous les publics et en tenant compte des spécificités régionales et sectorielles dans le cadre de campagnes nationales;
- Promouvoir et positionner clairement les opportunités d'emploi et de carrières auprès des acteurs de l'employabilité et développer les outils;
- Augmenter le niveau de familiarité et les opportunités d'intégration en emploi des clientèles sous-représentées du marché du travail afin de créer une culture qui favorise l'ouverture, l'inclusion et la diversité.

2

FAVORISER L'ÉVOLUTION CONSTANTE DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Les partenaires du secteur doivent poursuivre la mise en valeur de l'expérience employé. Cet élément s'avère un facteur clé pour l'amélioration de l'attractivité et de la rétention de la main-d'œuvre, en plus d'offrir des occasions de différenciation significative par rapport aux autres secteurs du marché du travail.

OBJECTIF #2

Consolider et faire évoluer les pratiques de reconnaissance du travail, de l'expertise et des compétences.

Le renforcement des pratiques et des outils liés à la reconnaissance contribuera significativement à améliorer l'engagement et le sentiment d'appartenance des travailleurs par rapport au secteur, à leur métier ou profession ainsi qu'à leurs emplois, en plus de favoriser le développement des compétences.

PISTES D'ACTION :

- Développer des projets et des outils qui répondent aux besoins spécifiques des gestionnaires et des superviseurs en matière de reconnaissance au travail;
- Concevoir, en collaboration avec les partenaires, des projets-pilotes innovants qui favorisent l'engagement des employés, la reconnaissance au travail et la mise en valeur de l'expertise;
- Promouvoir les programmes de reconnaissance, notamment le Programme d'apprentissage en milieu de travail et le programme de Reconnaissance des compétences de la main d'œuvre, et évaluer la pertinence de créer un programme sur mesure pour le secteur.

OBJECTIF #3

Favoriser le développement de solutions créatives en matière d'évolution de l'environnement de travail et des conditions d'emploi.

La rareté de la main-d'œuvre à l'échelle de l'économie entière augmente de façon significative la pression sur les environnements de travail et les conditions d'emploi : le secteur doit se donner les moyens de devenir un leader en matière d'expérience employé.

PISTES D'ACTION :

- Assurer une veille en matière d'évolution des environnements de travail et des conditions d'emploi, créer des tableaux de bord et documenter la compétitivité du secteur;
- Contribuer au développement de nouvelles approches sur le plan des conditions d'emploi et favoriser le partage des meilleures pratiques;
- Développer des outils permettant de mesurer l'expérience employé.

B

Des actions concertées et cohérentes afin de maximiser les retombées directes et concrètes

3

MODERNISER LA CAPACITÉ D'AGIR DE L'ÉCOSYSTÈME

La transformation du marché du travail nécessite une révision en profondeur de la structure de concertation afin d'augmenter l'agilité et la capacité du CQRHT à agir rapidement et de façon adaptée aux différentes réalités sectorielles et régionales, tout en répondant à ses obligations de mandataire du MTESS et du MTO.

OBJECTIF #4

Établir des structures de concertation plus performantes, cohérentes et adaptées

La transformation des structures de concertations favorisera une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités, tout en maximisant les occasions de synergies.

PISTES D'ACTION

- Actualiser la gouvernance et améliorer l'agilité de l'organisation;
- Développer un cadre de concertation et de collaboration avec chacun des partenaires du secteur;
- Renforcer les interactions avec les ministères et organismes et assurer la cohérence des actions mises en place.



4

OPTIMISER L'IMPACT DES INTERVENTIONS SECTORIELLES

Dans un contexte de ressources limitées, le CQRHT doit maximiser les effets bénéfiques de l'intervention sectorielle sur le marché du travail en développant une connaissance accrue des besoins des employeurs et des aspirations des travailleurs en utilisant des données objectives et représentatives et en créant des effets de levier avec les partenaires.

OBJECTIF #5

Créer une culture d'intervention basée sur les données et la connaissance stratégique

L'amélioration des connaissances stratégiques dans toutes les facettes de l'intervention sectorielle favorisera des interventions plus ciblées et permettra de soutenir plus efficacement les partenaires dans leurs contextes spécifiques.

PISTES D'ACTION

- Consolider la fonction d'intelligence du marché du travail et proposer des outils adaptés aux besoins des partenaires et des employeurs;
- Développer des formations et des tableaux de bord qui facilitent l'utilisation des connaissances stratégiques pour prendre des décisions et accompagner les employeurs et les travailleurs;
- Créer un réseau de partage des données et de valorisation des outils d'aide à la décision pour choisir les meilleurs projets.

OBJECTIF #6

Établir un dialogue permanent en synergie avec les institutions d'enseignement

Les établissements d'enseignement jouent un rôle clé dans la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre. La création d'un nouveau maillage avec le CQRHT maximisera les effets de levier en matière de valorisation des carrières, tout en favorisant la cohérence de l'intervention sectorielle sur le plan de l'apprentissage tout au long de la vie.

PISTES D'ACTION

- Développer des projets de collaboration et créer des synergies financières la promotion reliée au recrutement étudiant et la valorisation des métiers et des professions;
- Créer des tableaux de bord et des outils de suivi des indicateurs qui influencent la notoriété des carrières, le recrutement étudiant et la diplomation;
- Positionner le tourisme comme secteur d'avant-garde en matière d'apprentissage tout au long de la vie en favorisant les projets concrets qui permettent le développement des compétences du futur.

Des interventions sectorielles durables pour augmenter la résilience du marché du travail

5

RENFORCER LA CAPACITÉ D'INNOVATION DU SECTEUR

L'amélioration des capacités du secteur en matière de connaissances stratégiques, conjuguées avec le développement d'un environnement propice à la cocréation et à l'expérimentation rapide par les partenaires permettra de mieux répondre aux besoins des travailleurs et des employeurs et de pérenniser les effets de l'intervention sectorielle dans le temps.

OBJECTIF #7

Participer au développement et à l'amélioration continue des pratiques RH

L'évolution des pratiques en ressources humaines est un levier significatif à tous les niveaux dans la mitigation d'effets de la rareté de main-d'œuvre et augmentera la résilience du secteur aux fluctuations du marché du travail et de l'économie pour les travailleurs et les employeurs.

PISTES D'ACTION

- Développer des outils et des formations adaptées aux différents secteurs en matière de pratiques RH, notamment en ce qui a trait à l'organisation du travail pour améliorer l'efficacité
- Réitérer et promouvoir les meilleures pratiques d'attraction, d'intégration en emploi et de rétention et proposer des guides appliqués pour les employeurs
- Poursuivre les projets-pilotes en cours en matière de maillage des emplois et de polycompétence, et explorer d'autres modes d'emploi inter-entreprises alternatifs

OBJECTIF #8

Faciliter l'accélération de la transition numérique des emplois et des carrières

L'intégration des outils et des compétences numériques ainsi que des connaissances liées à l'utilisation des nouvelles technologies améliorera la capacité du secteur à se transformer, à créer de nouvelles expériences et à s'adapter aux changements.

PISTES D'ACTION

- Établir un portrait des besoins des employeurs et des travailleurs et développer des outils d'accompagnement, de formation et de développement des compétences
- Promouvoir les leviers et les opportunités en lien avec la transition numérique auprès des gestionnaires et des superviseurs, notamment en ce qui a trait à l'organisation du travail
- Valoriser et mettre en évidence les avantages liés aux compétences numériques pour le profil de carrière des travailleurs et la mise en valeur des emplois pour les employeurs

6

SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE LA DESTINATION DE DEMAIN ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le CQRHT et les partenaires du secteur doivent établir une vision prospective des interventions et des besoins, tout en demeurant à l'affût de l'effet des nouvelles tendances en matière de développement de la destination afin de favoriser l'évolution constante des pratiques RH, ainsi que la durabilité et l'impact des initiatives pour les employeurs et les travailleurs en matière de développement des compétences.

OBJECTIF #9

Accompagner le secteur afin d'atténuer les risques liés aux impératifs économiques et à l'évolution des modèles d'affaires

La création d'un maillage évolutif et constant entre l'état actuel du marché du travail et les tendances prospectives sur les plans de la destination et de l'emploi augmenteront la capacité et la vitesse de réaction du secteur et favoriseront des interventions structurantes et durables dans le temps.

PISTES D'ACTION

- Créer un tableau de bord et veiller à l'arimage entre les tendances de la destination et les besoins en matière de main d'œuvre et de ressources humaines qui en découlent;
- Développer une veille et un diagnostic continu sur les besoins en matière de connaissances et de compétences du futur au sein du secteur;
- Outiller les employeurs et les travailleurs afin de faciliter le développement des compétences et améliorer la capacité d'adaptation aux changements.

OBJECTIF #10

Contribuer à l'adoption des principes et des pratiques de développement durable

La valorisation du développement durable dans toutes les facettes de l'intervention sectorielle permettra aux partenaires, aux travailleurs, aux entreprises et au CQRHT de mettre en place les conditions gagnantes afin de créer le secteur de demain, tout en bénéficiant d'un avantage concurrentiel significatif, tant sur le plan du marché du travail que de la destination.

PISTES D'ACTION

- Promouvoir l'impact des principes de développement durable sur la culture de gestion et les pratiques RH
- Créer, en collaboration avec les partenaires, des guides et des outils qui favorisent le développement des connaissances et des compétences en matière de tourisme responsable, durable et de SMART Tourism
- Intégrer les principes de développement durable au cœur des actions du CQRHT

LE SECTEUR DU TOURISME

Le secteur du tourisme est composé de cinq grands groupes de main-d'œuvre qui sont couverts par la délimitation sectorielle du CQRHT et qui comptent plus de 450 000 travailleurs qui œuvrent dans vingt régions touristiques sur l'ensemble du territoire de la province.



Répartition de la main-d'oeuvre



RESTAURATION

260 000



LOISIRS & DIVERTISSEMENTS

75 000



HÉBERGEMENT

40 000



TRANSPORT DE PERSONNES

60 000



SERVICES DE VOYAGES

11 000

Une publication du



Le CQRHT exerce son rôle de CSMO en concertation avec plusieurs partenaires selon des modes de collaboration adaptés à la nature des besoins afin de mettre en œuvre des projets concrets qui répondent aux besoins des employeurs et aux aspirations des travailleurs.

-  Syndicats et associations de travailleurs
-  Entreprises
-  Association touristique sectorielle
-  Association touristique régionale
-  Alliance de l'industrie touristique du Québec
-  Établissements d'enseignement Professionnel, technique et universitaire
-  Partenaire éducation AQFORTH
-  Ministères & organismes MTESS, CPMT, MTO et Service Québec