

# DIAGNOSTIC SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN TOURISME RAPPORT FINAL

Présenté au Conseil québécois des ressources humaine en tourisme





# TABLE DES MATIÈRES

- 4 Objectifs et méthodologie abrégée
- 7 Faits saillants
- 10 Chapitre 1 : Portrait de l'industrie touristique
- 20 Chapitre 2 : Portrait de la main-d'œuvre
- 31 Chapitre 3 : Recrutement et rétention
- 49 Chapitre 4 : Formation
- 61 Chapitre 5 : Tourisme d'affaires
- 65 Chapitre 6 : Transformation numérique
- 72 Chapitre 7 : Enjeux et tendances de l'industrie
- 78 Conclusions et recommandations

## ANNEXES

1. Profil des répondants au sondage web
2. Profil des participants aux groupes de discussion
3. Questionnaire et guide de discussion (sous pli séparé)
4. Tableaux statistiques détaillés (sous pli séparé)

## TABLE DES FIGURES

Figure 1	Nombre d'établissements au Québec	11
Figure 2	Répartition des établissements québécois selon la taille (décembre 2023)	14
Figure 3	Prévision de l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité pour les trois prochaines années	19
Figure 4	Répartition des employés selon le statut d'emploi (moyennes)	22
Figure 5	Proportion moyenne d'employés en 2023 selon le bassin de main-d'œuvre	29
Figure 6	Proportion moyenne d'employés syndiqués	30
Figure 7	Gestion des ressources humaines dans l'entreprise	32
Figure 8	Évolution du nombre d'employés au cours des 3 prochaines années	34
Figure 9	Taux de roulement	35
Figure 10	Principales raisons de départ des employés selon l'employeur	36
Figure 11	Évolution des postes vacants en tourisme au Québec	37
Figure 12	Nombre de postes vacants	38
Figure 13	Principales causes des difficultés de recrutement	40
Figure 14	Principaux bassins utilisés en 2023 pour combler les besoins en main-d'œuvre	41
Figure 15	Principaux moyens de recrutement utilisés	42
Figure 16	Personne responsable de la formation continue au sein de l'entreprise	52
Figure 17	Pourcentage de la masse salariale dépensé en formation	53
Figure 18	Modes de formation privilégiés pour les prochaines années	55
Figure 19	Correspondance entre l'offre de formation et le besoin des entreprises	56
Figure 20	Améliorations suggérées à l'offre de formation actuelle	57
Figure 21	Principal obstacle à la formation et au développement de compétences	60
Figure 22	Proportion des entreprises qui desservent une clientèle affaires	62
Figure 23	Proportion moyenne du chiffre d'affaires générée par la clientèle affaires	64
Figure 24	Statut d'avancement de la transformation numérique	66
Figure 25	Principal frein à entamer un virage numérique	67
Figure 26	Proportion des entreprises qui utilisent différentes technologies	68
Figure 27	Proportion des entreprises qui utilisent déjà ou prévoient intégrer l'intelligence artificielle au cours des trois prochaines années	69
Figure 28	Principales fonctions, processus ou opérations pour lesquels l'utilisation de l'intelligence artificielle est prévue	70
Figure 29	Proportion d'entreprises qui ont modifié la disponibilité de leurs services en 2023 en raison d'un manque de main-d'œuvre	73
Figure 30	Modifications apportées à la disponibilité des services par les entreprises	73
Figure 31	Principal défi des entreprises pour les trois prochaines années	74
Figure 32	Proportion des entreprises qui ont déjà entendu parler du CQRHT	75
Figure 33	Proportion d'employeurs qui ont eu recours aux services ou participé à une formation ou activité du CQRHT au cours des cinq dernières années	76
Figure 34	Principaux types d'outils ou de soutien souhaités pour la gestion des ressources humaines	77

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1	Nombre d'entreprises québécoises, avec employés	12
Tableau 2	Répartition géographique des entreprises (avec employés) québécoises, par code SCIAN	13
Tableau 3	Produit intérieur brut (PIB) par sous-secteur (en millions de dollars) au Québec	15
Tableau 4	Entrées à la frontière des tourisms internationaux au Québec	16
Tableau 5	Entrées à la frontière des tourisms internationaux au Canada	17
Tableau 6	Rentrées à la frontière des résidents canadiens	18
Tableau 7	Évolution du nombre d'employés (en millier) au Québec	21
Tableau 8	Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon le genre	23
Tableau 9	Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon l'âge	24
Tableau 10	Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon le plus haut diplôme obtenu	25
Tableau 11	Répartition de la population active québécoise des sous-secteurs étudiés selon la situation d'activité	26
Tableau 12	Revenu d'emploi médian et moyen selon les sous-secteurs étudiés	27
Tableau 13	Proportion des personnes en emploi identifiées comme une minorité visible au Québec	28
Tableau 14	Répartition des travailleurs selon leur origine ethnique par sous-secteur au Québec	28
Tableau 15	Nombre d'embauches et de départs par entreprise en 2023	33
Tableau 16	Dix principaux postes pour lesquels des embauches sont prévues au cours des trois prochaines années	39
Tableau 17	Évolution du nombre d'inscriptions aux formations professionnelles et universitaires en tourisme	50
Tableau 18	Principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation	58
Tableau 19	Thèmes de formation selon les postes pour lesquels des besoins ont été identifiés	59
Tableau 20	Principaux besoins de formation spécifiques à l'offre de service pour la clientèle affaires	63

# Objectifs et méthodologie abrégée

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a pour mission de surveiller attentivement l'évolution de la main-d'œuvre en tourisme et de favoriser la concertation des associations, des travailleurs et des entreprises vers un plan d'action commun visant à relever les défis en matière de ressources humaines au sein de l'industrie touristique. Pour ce faire, l'organisme doit pouvoir analyser les besoins, les enjeux et les tendances à l'égard de la main-d'œuvre et des entreprises de son secteur. Le diagnostic sectoriel dresse le portrait de l'industrie et alimente la réflexion de toutes les parties prenantes sur les actions à prendre afin de soutenir l'industrie dans son développement.

Plus spécifiquement, par l'entreprise de cette étude, le CQRHT souhaite :

- Évaluer et orienter l'offre de formation, l'offre de gestion des ressources humaines et la valorisation des métiers;
- Identifier les enjeux et les défis de main-d'œuvre actuels et futurs;
- Outiller les entreprises dans la prise de décisions et le développement d'initiatives pour la main-d'œuvre.



## Population cible et échantillonnage

Entreprises québécoises dont le secteur d'activité principal fait partie de l'industrie du tourisme.

Au total, 922 entreprises ont pris part au volet web de l'étude, réparties ainsi entre les cinq sous-secteurs d'activités : hébergement (n : 392), restauration (n : 96), services de voyages (n : 92), loisirs et divertissements (n : 327) ainsi que le transport de personnes (n : 7).

En raison du très petit échantillon dans le sous-secteur du transport de personnes, les résultats propres à celui-ci ne sont pas illustrés dans le présent rapport.



## Collecte quantitative

Sondage web réalisé du 1<sup>er</sup> au 24 mai 2024.

En plus des invitations envoyées par SOM à une liste d'employeurs fournie par le CQRHT, le sondage était également disponible via un lien ouvert partagé par les associations en tourisme à leurs membres. Le calcul du taux de réponse n'est donc pas possible.



## Collecte qualitative

Cinq groupes de discussion auprès d'employeurs œuvrant dans l'industrie touristique du 23 mai au 5 juin 2024. Au total 24 participants ont pris part aux groupes de discussion. Le profil des entreprises est présenté en annexe.

Le recrutement des participants était sous la responsabilité du CQRHT à partir d'une liste de répondants ayant manifesté leur intérêt pour cette deuxième phase lors du sondage web.

Les groupes se sont déroulés en ligne via la plateforme Zoom et ont duré environ 1 h 30 chacun. Un guide de discussion rédigé par SOM en collaboration avec le CQRHT a servi à encadrer la discussion.

# Objectifs et méthodologie abrégée (suite)



## Analyse de données secondaires

Le CQRHT était responsable de rassembler les données secondaires qui concernent le secteur touristique. SOM a procédé à l'analyse de celles-ci.



## Pondération et marge d'erreur

Les données ont été pondérées selon la taille de l'entreprise et le sous-secteur d'activité.

La marge d'erreur maximale pour l'ensemble des répondants est de 8,9 % (à un niveau de confiance de 95 %). Elle augmente toutefois pour les sous-groupes de l'échantillon.



## Notes de lecture

Les différences statistiquement significatives entre les sous-groupes de répondants sont illustrées à l'aide de signe (+) et (-). Seules les différences pertinentes dont le niveau de confiance est d'au moins 95 % ont été retenues.

Pictogrammes utilisés dans le rapport :



Industrie  
touristique



Sous-secteur des services  
de voyages



Sous-secteur de  
l'hébergement



Sous-secteur des loisirs  
et divertissements



Sous-secteur de  
la restauration



Ce diagnostic sectoriel de main-d’œuvre présentera les données concernant les entreprises qui s’adonnent aux activités de transport de personnes, d’hébergement, de restauration, de services de voyages ainsi que de loisirs et divertissements, selon la classification utilisée par le ministère du Tourisme à partir du Système de classification des industries de l’Amérique du Nord (SCIAN).

Le système classe les activités économiques par un code composé d’une suite de numéros. La catégorie se précise à mesure que nous ajoutons des numéros au code. Par exemple :

- 71 Arts, spectacles et loisirs
- 713 Divertissement, loisirs, jeux de hasard et loteries
- 7131 Parcs d’attractions et salles de jeux électroniques
- 71311 Parcs d’attractions et jardins thématiques

## Définition de l’industrie

Le sous-secteur du transport de personnes comprend les entreprises dont l’activité principale consiste à fournir des services de transport de personnes ou d’agrément.

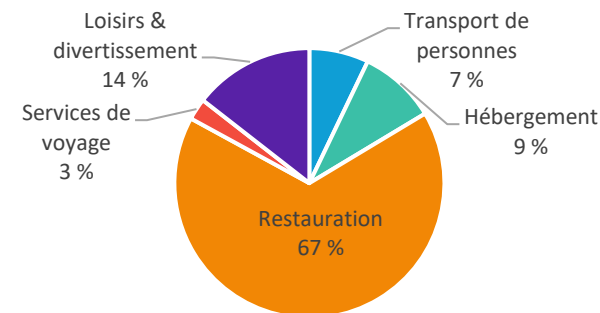
Le sous-secteur de la restauration comprend les établissements dont l’activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandés par les clients pour consommation immédiate sur place ou à l’extérieur de l’établissement.

Le sous-secteur de l’hébergement est composé d’établissements dont l’activité principale consiste à fournir de l’hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des vacanciers et d’autres personnes dans des installations telles que des hôtels, des auberges routières, des centres de villégiature, des motels, des hôtels-casinos, des gîtes touristiques, des chalets et des cabines sans service, des parcs pour véhicules récréatifs et des campings, des camps de chasse et de pêche et différents types de camps de loisirs et de camps d’aventure.

Le sous-secteur des services de voyages comprend les établissements dont l’activité principale consiste à vendre des services de préparation de voyage au grand public et à des clients commerciaux.

Le sous-secteur des loisirs et divertissements est composé d’établissements dont l’activité principale consiste à exploiter des installations ou à fournir des services répondant aux intérêts de leurs clients en matière de culture, de divertissement, de loisirs et de sports.

Figure 1 | Répartition des établissements québécois en tourisme selon le sous-secteur d’activité<sup>1</sup>



# Faits saillants

---

## Faits saillants



### Une reprise des activités touristiques après quelques années tumultueuses

Au cours des dernières années, on observe un recul des indicateurs économiques des entreprises touristiques. La pandémie de COVID-19, un facteur externe aux entreprises, explique en partie les évolutions négatives observées. Parmi celles-ci, notons :

- La fermeture de 1 300 entreprises durant cette période;
- Une diminution du PIB de l'ordre de 7,8 % en moyenne annuellement;
- Un recul considérable des entrées aux frontières québécoises et canadiennes de 2020 à 2022.

Depuis 2022, ces indicateurs affichent une croissance témoignant d'une reprise des activités touristiques. Qui plus est, les entreprises des sous-secteurs étudiés sont optimistes pour les trois prochaines années, la majorité prévoyant une hausse ou la stabilité du chiffre d'affaires et de la rentabilité (84 % et 77 %, respectivement).



### Des défis de recrutement importants

Selon les employeurs, plus de 45 000 travailleurs additionnels seront en postes au cours des trois prochaines années au sein de l'industrie touristique. Bien que cette croissance de personnel témoigne de l'effervescence pour les activités touristiques au Québec, les entreprises font face à d'importants enjeux de recrutement et de rétention. Les nombreux postes actuellement vacants (22 500 en décembre 2023) au sein de l'industrie témoignent des enjeux vécus par les entreprises, ainsi que de l'effort constant que ces dernières doivent déployer.

La faible disponibilité de la main-d'œuvre et le manque de qualifications chez les candidats constituent les principaux obstacles rencontrés. En outre, les conditions de travail, la nature saisonnière des postes ainsi que la disponibilité de logements et de transports sont autant de facteurs qui compliquent le processus de recrutement pour les entreprises.



## Faits saillants (suite)



### Des formations sur mesure

La rareté de candidats détenant une formation en tourisme ou le manque de qualification des candidats oblige les entreprises à former elles-mêmes les employés. Conséquemment, les sommes investies en formation sont supérieures à ce qu'on observe dans les autres industries.

L'appréciation à l'égard de l'offre de formation continue est mitigée chez les employeurs. Ces derniers critiquent la généralité de ces formations ainsi que l'absence ou le peu de contenu pratique inclus dans celles-ci. Au cours des trois prochaines années, les employeurs évoquent des besoins de formation surtout spécifiques à l'entreprise, tels que des techniques de travail, la connaissance de l'offre de l'entreprise ou encore le savoir-faire lié à un métier particulier. Le développement de compétences en service à la clientèle est également une priorité pour de nombreux postes, avec un accent sur des aptitudes telles que l'écoute des besoins, la gestion des plaintes et la communication avec les clients.



### Une utilisation limitée des technologies

Malgré la faible disponibilité de la main-d'œuvre, qui aurait dû inciter les entreprises à accélérer leur transformation numérique, seulement deux entreprises sur cinq ont amorcé ce virage. Ce résultat suggère un retard par rapport à l'industrie du commerce de détail, où 61 % des entreprises ont déjà entrepris ce processus. Le manque d'utilité perçue est le principal frein évoqué par les entreprises touristiques.

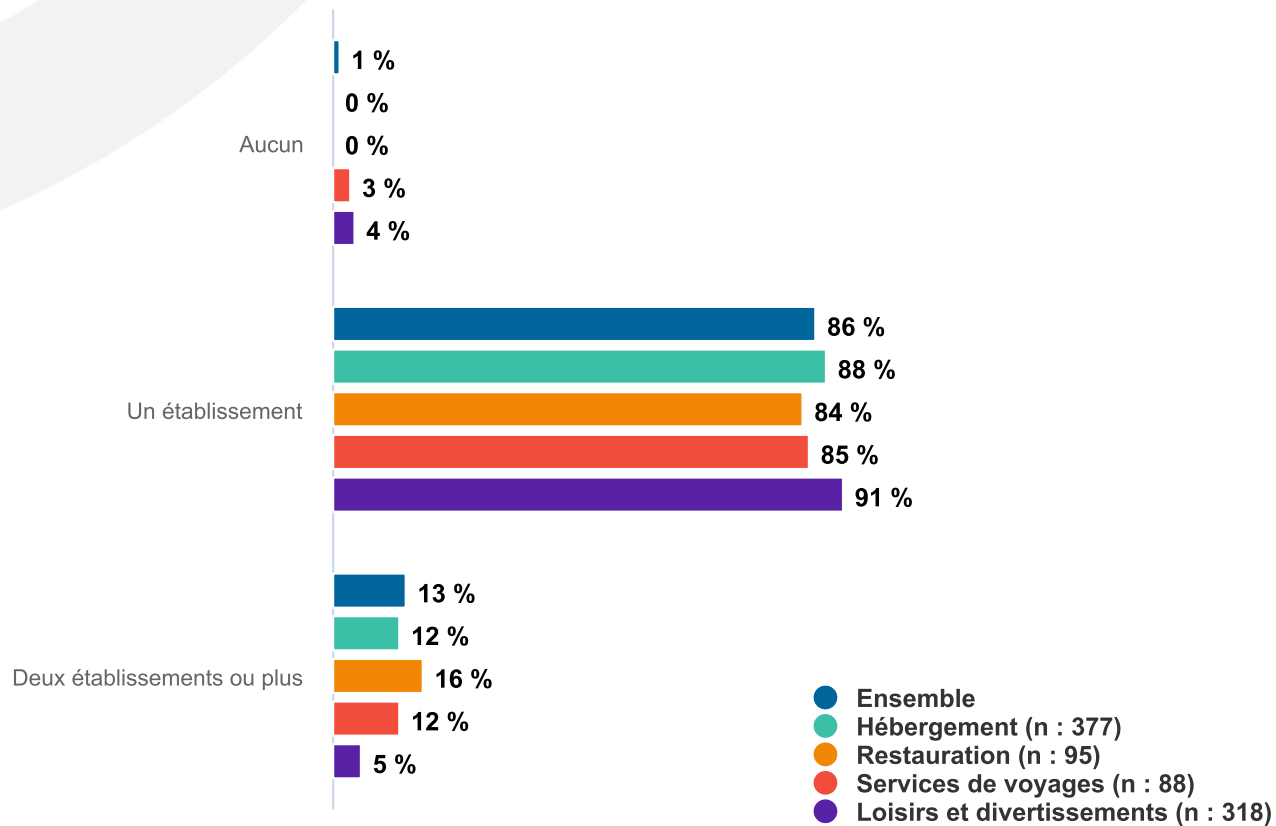
Enfin, l'adoption de l'intelligence artificielle reste encore marginale dans l'industrie touristique. Seule une minorité d'entreprises l'ont intégrée à leurs pratiques ou prévoient le faire au cours des trois prochaines années. À ce stade, l'utilisation de l'intelligence artificielle demeure très limitée, principalement dans des tâches telles que la rédaction de textes, la gestion des courriels ou l'amélioration des communications. Les employeurs ont manifesté un besoin d'accompagnement en la matière.

# 1. Portrait de l'industrie touristique

- Nombre d'établissements d'entreprises
- Répartition des établissements d'entreprises par sous-secteur
- Répartition des entreprises selon la taille
- Contribution au PIB du Québec
- Entrées à la frontière au Québec
- Entrées à la frontière au Canada
- Rentrées à la frontière des Canadiens
- Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité

# Nombre d’établissements d’entreprises

Figure 1 | Nombre d’établissements au Québec<sup>2</sup>



## Un seul établissement pour la plupart

La forte majorité des entreprises sondées ont un seul établissement, une observation valable pour l’ensemble des sous-secteurs étudiés. Notons qu’une faible minorité d’entreprises ne possède aucun établissement, une situation spécifique aux sous-secteurs des services de voyages ainsi que des loisirs et divertissements. Il s’agit surtout d’entreprises ayant pris la décision de ne pas avoir pignon sur rue, et d’opérer avec des employés en télétravail.

## Un léger recul du nombre d’établissements

Au Québec, en 2023, on comptait environ 24 000 établissements avec employés œuvrant dans l’industrie touristique. Ces entreprises représentent 8,6 % des emplacements québécois.

Globalement, de 2020 à 2023, on observe un recul du nombre d’emplacements québécois au sein de l’industrie touristique.

En 2021, le Québec a enregistré une perte nette de 1 346 établissements dans les sous-secteurs étudiés. La pandémie de COVID-19, avec ses restrictions sanitaires et la fermeture prolongée des services, explique en partie ce recul de l’industrie. En effet, la santé financière des entreprises a été influencée considérablement par cette crise mondiale. Cependant, depuis 2021, on assiste à une renaissance de l’industrie avec un gain de 428 établissements.

En comparaison à l’ensemble des industries, les dernières années ont été plus ombragées pour l’industrie touristique. En effet, alors que l’ensemble des industries ajoutait des établissements, l’industrie touristique en perdait.

# Répartition des établissements d’entreprises par sous-secteur

Tableau 1 | Nombre d’entreprises québécoises, avec employés (décembre 2023)<sup>3</sup>

SCIAN	2020	2021	2022	2023	TCAM
Total des industries	268 347	269 358	275 821	278 278	1,2 %
Total tourisme	24 919	23 573	23 872	24 001	-1,2 %
Transport de personnes	1 967	1 812	1 737	1 708	-4,6 %
Services de voyages	734	587	610	620	-5,5 %
Loisirs et divertissements	3 537	3 404	3 443	3 472	-0,6 %
Hébergement	2 217	2 122	2 128	2 225	0,1 %
Restauration	16 464	15 648	15 954	15 976	-1,0 %

## Répartition des établissements d’entreprises par sous-secteur (suite)

Tableau 2 | Répartition géographique des entreprises (avec employés) québécoises, par code SCIAN (décembre 2023)<sup>4</sup>

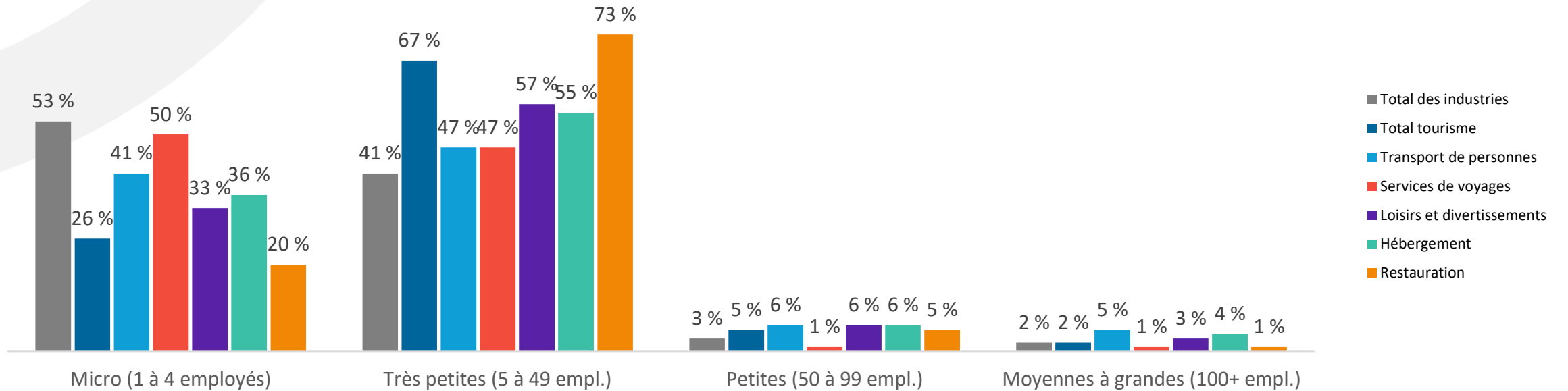
SCIAN	Saguenay	Québec	Sherbrooke	Trois-Rivières	Drummondville	Montréal	Ailleurs au Québec*
Total des industries	2 %	9 %	3 %	2 %	1 %	50 %	33 %
Total tourisme	2 %	9 %	3 %	2 %	1 %	50 %	34 %
Transport de personnes	3 %	10 %	4 %	2 %	1 %	34 %	46 %
Services de voyages	2 %	11 %	2 %	2 %	1 %	63 %	21 %
Loisirs et divertissements	2 %	10 %	3 %	2 %	1 %	42 %	39 %
Hébergement	2 %	10 %	2 %	2 %	1 %	16 %	67 %
Restauration	1 %	9 %	3 %	2 %	1 %	57 %	27 %

### Une concentration importante d’entreprises à Montréal et en région

Bien que la répartition globale des établissements touristiques soit similaire à celle des autres industries et reflète la distribution de la densité de la population québécoise, elle varie considérablement d’un sous-secteur à l’autre. Les entreprises de la restauration et des services de voyages sont majoritairement concentrées à Montréal, tandis que les établissements d’hébergement se trouvent principalement en dehors des grands centres urbains. Les deux autres sous-secteurs sont, quant à eux, principalement réunis à Montréal et hors des grands centres. Cette répartition met en évidence le rôle central de Montréal en tant que pôle récréatif, ainsi que l’importance des régions en tant que destinations touristiques.

# Répartition des entreprises selon la taille

Figure 2 | Répartition des établissements québécois selon la taille (décembre 2023)<sup>5</sup>



## Une prépondérance de très petites entreprises en tourisme

En 2023, la quasi-totalité des établissements de l’industrie touristique **ayant au moins un employé** est de petite taille (moins de 50 employés). En comparaison à l’ensemble des entreprises de l’économie québécoise, les microentreprises (moins de 5 employés) sont bien moins représentées au sein des sous-secteurs de la restauration, de l’hébergement, ainsi que des loisirs et divertissements.

## Un recul considérable du PIB du secteur touristique

Entre 2019 et 2022, alors que le PIB de l'ensemble des industries connaît une légère croissance, l'industrie touristique a enregistré une baisse annuelle moyenne de 7,8 %, illustrant une période particulièrement difficile. Cette diminution est plus prononcée au sein des sous-secteurs des services de voyages, ainsi que du transport de personnes.

En 2020, la pandémie de COVID-19 semble avoir affecté négativement le PIB des entreprises de tourisme. Bien qu'une reprise économique s'observe depuis 2021, le PIB n'est pas encore revenu au niveau pré-pandémique. Toutefois, en 2022, les établissements d'hébergement affichent des résultats se rapprochant de ceux de 2019.

## Contribution au PIB du Québec

Tableau 3 | Produit intérieur brut (PIB) par sous-secteur (en millions de dollars) au Québec<sup>6</sup>

SCIAN	2019	2020	2021	2022	TCAM
Total des industries	410 746,6	391 038,5	416 656,6	428 252,2	1,4 %
Total tourisme	19 329,3 (5 %)	11 182,1 (3 %)	11 707,7 (3 %)	15 172,0 (4 %)	-7,8 %
Transport de personnes	6 052,6	3 085,6	2 879,4	4 290,0	-10,8 %
Services de voyages	574,4	337,3	274,8	327,7	-17,1 %
Loisirs et divertissements	3 412,9	2 010,7	2 092,5	2 639,4	-8,2 %
Hébergement	2 483,1	1 688,3	1 907,2	2 361,4	-1,7 %
Restauration	6 806,3	4 060,2	4 553,8	5 553,5	-6,6 %

# Entrées à la frontière au Québec

Tableau 4 | Entrées à la frontière des touristes internationaux au Québec<sup>7</sup>

Principaux pays	2019		2020		2021		2022		2023		TCAM
États-Unis	2 073 595	61 %	319 323	61 %	335 076	57 %	1 414 365	60 %	1 928 046	59 %	-1,8 %
France	489 046	14 %	74 672	14 %	93 839	16 %	364 218	15 %	470 544	14 %	-1,0 %
Mexique	95 157	3 %	20 294	4 %	18 966	3 %	69 008	3 %	105 677	3 %	2,7 %
Royaume-Uni	73 760	2 %	9 834	2 %	12 571	2 %	63 881	3 %	90 912	3 %	5,4 %
Allemagne	70 024	2 %	7 438	1 %	10 696	2 %	39 892	2 %	55 536	2 %	-5,6 %
Suisse	47 129	1 %	5 819	1 %	8 810	2 %	29 998	1 %	40 302	1 %	-3,8 %
Belgique	38 500	1 %	4 714	1 %	7 275	1 %	31 829	1 %	37 893	1 %	-0,4 %
Italie	30 357	1 %	2 790	1 %	4 199	1 %	21 301	1 %	31 413	1 %	0,9 %
Japon	22 557	1 %	1 763	0 %	227	0 %	4 211	0 %	12 064	0 %	-14,5 %
Autre pays	450 812	13 %	77 160	15 %	91 950	16 %	311 785	13 %	505 324	15 %	2,9 %
Total des touristes internationaux – Québec	3 390 937	100 %	523 807	100 %	583 609	100 %	2 350 488	100 %	3 277 711	100 %	-0,8 %

## Une reprise du tourisme international

De 2019 à 2020, les restrictions sanitaires mises en place pour limiter la propagation de la COVID-19 ont lourdement freiné les entrées à la frontière du Québec provenant de l’international. Cependant, depuis 2022, on observe une importante reprise du tourisme international, atteignant un niveau comparable à celui pré-pandémique. Voilà un constat positif pour l’industrie qui ne peut qu’espérer une croissance des visiteurs internationaux.

<sup>7</sup> Enquête sur les voyages internationaux : dénombrement à la frontière (EVI) réalisée par Statistique Canada, Compilation de Tourisme Québec, 2024.



# Entrées à la frontière au Canada

Tableau 5 | Entrées à la frontière des touristes internationaux au Canada<sup>8</sup>

Principaux pays	2019		2020		2021		2022		2023		TCAM
États-Unis	15 004 542	68 %	1 928 789	65 %	2 093 413	68 %	9 092 758	71 %	12 782 948	70 %	-3,9 %
Royaume-Uni	862 629	4 %	95 936	3 %	111 620	4 %	588 467	5 %	715 360	4 %	-4,6 %
France	663 265	3 %	95 720	3 %	120 535	4 %	462 747	4 %	596 168	3 %	-2,6 %
Mexique	487 213	2 %	96 606	3 %	86 474	3 %	347 551	3 %	548 340	3 %	3,0 %
Allemagne	415 118	2 %	40 230	1 %	53 945	2 %	248 828	2 %	298 914	2 %	-7,9 %
Japon	250 688	1 %	30 509	1 %	11 318	0 %	50 741	0 %	113 428	1 %	-18,0 %
Suisse	121 541	1 %	14 095	0 %	18 340	1 %	74 187	1 %	99 278	1 %	-4,9 %
Italie	136 147	1 %	11 984	0 %	15 292	0 %	64 376	1 %	88 405	0 %	-10,2 %
Belgique	76 495	0 %	7 910	0 %	10 798	0 %	48 048	0 %	60 046	0 %	-5,9 %
Autre pays	4 127 768	19 %	638 106	22 %	540 509	18 %	1 846 389	14 %	3 041 322	17 %	-7,4 %
Total des touristes internationaux – Canada	22 145 406	100 %	2 959 885	100 %	3 062 244	100 %	12 824 092	100 %	18 344 209	100 %	-4,6 %

## Un rythme plus modéré au Canada

Les entrées à la frontière canadienne affichent également un recul majeur en 2020 et 2021. Toutefois, bien qu’une reprise du tourisme international se fait aussi sentir au pays, celle-ci s’opère à un rythme plus lent que ce qui est observé au Québec.

## Rentrées à la frontière des Canadiens

Tableau 6 | Rentrées à la frontière des résidents canadiens<sup>9</sup>

Principaux pays	2019	2020	2021	2022	2023	TCAM
Canadiens	33 063 611	8 970 925	4 954 041	21 400 286	30 345 763	-2,1 %
Canadiens revenant des États-Unis	20 720 068	4 808 888	2 529 022	14 382 179	20 514 340	-0,2 %
Canadiens revenant des autres pays	12 343 543	4 162 037	2 425 019	7 018 107	9 831 423	-5,5 %
Québécois	6 451 215	1 802 029	1 077 838	4 714 369	6 537 269	0,3 %
Québécois revenant des États-Unis	3 449 160	751 568	418 437	2 407 078	3 209 696	-1,8 %
Québécois revenant des autres pays	3 002 055	1 050 461	659 401	2 307 291	3 327 573	2,6 %

### Les Canadiens voyagent de nouveau à l’international

Si la COVID-19 a limité les séjours des Canadiens hors du pays en 2020-2021, les déplacements internationaux ont repris depuis. Notons que les Québécois affichent un niveau d’activité similaire à celui pré-pandémique.



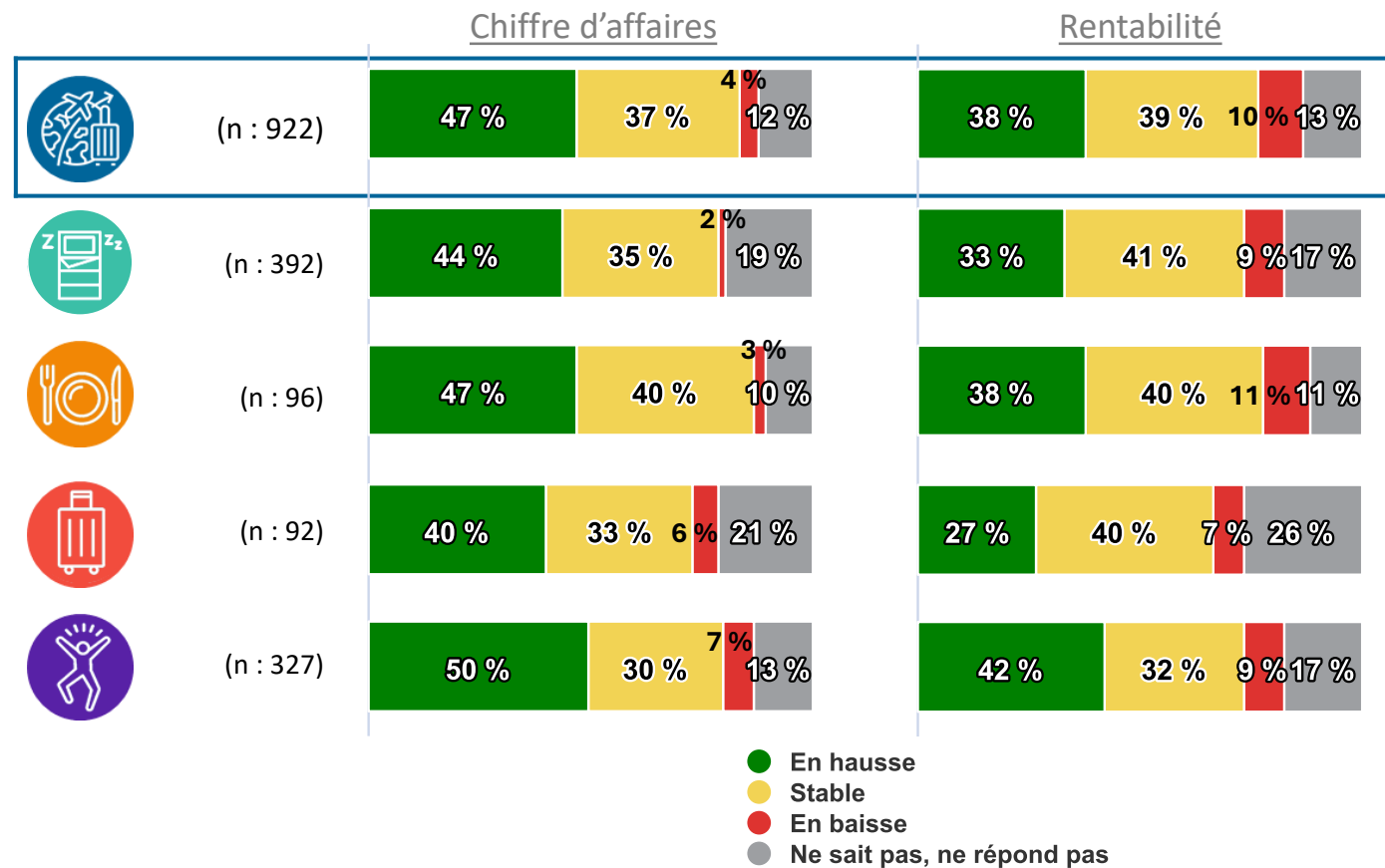
### Un avenir prometteur pour le secteur touristique

Globalement, un peu moins de la moitié des entreprises touristiques entrevoient une croissance de leur chiffre d’affaires au cours des trois prochaines années, et le tiers s’attend à une rentabilité supérieure. Seule une faible minorité d’entreprises entrevoient un avenir plus difficile.

Une proportion non négligeable d’entreprises n’ont pu se prononcer sur ces deux aspects, et ce dans tous les sous-secteurs étudiés, ce qui ne remet pas en question la tendance favorable observée.

## Évolution du chiffre d’affaires et de la rentabilité

Figure 3 | Prédiction de l’évolution du chiffre d’affaires et de la rentabilité pour les trois prochaines années<sup>10</sup>



## 2. Portrait de la main-d'œuvre

- Nombre d'employés et évolution
- Répartition des travailleurs selon le statut d'emploi
- Répartition des travailleurs selon le genre
- Répartition des travailleurs selon l'âge
- Répartition des travailleurs selon le niveau de scolarité
- Répartition des travailleurs selon leur situation d'activité
- Répartition des travailleurs selon leur revenu
- Répartition des travailleurs identifiés comme minorité visible
- Répartition des travailleurs selon différents statuts
- Taux de syndicalisation des employés

## Une croissance du bassin de travailleurs en tourisme

En 2023, l’industrie touristique du Québec employait plus de 477 000 travailleurs, soit une légère baisse de 22 000 employés depuis 2019. Cette industrie a connu des fluctuations importantes de son bassin de main d’œuvre, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. Toutefois, on observe une reprise économique par la croissance de ce bassin depuis 2022, et ce à un rythme plus soutenu que l’ensemble des industries (15,4 % contre 3,7 %).

Bien que ces fluctuations s’observent pour tous les sous-secteurs du tourisme, ceux de l’hébergement et de la restauration présentent un niveau inférieur à ce qui était observé en 2019. En revanche, les trois autres secteurs montrent un bassin comparable à celui observé en 2019.

Le secteur de la restauration demeure le principal employeur au sein de cette industrie.

## Nombre d’employés et évolution

Tableau 7 | Évolution du nombre d’employés (en millier) au Québec<sup>11</sup>

SCIAN	2019	2020	2021	2022	2023	TCAM
Total des industries	3 817 100	3 535 100	3 762 400	3 968 100	4 043 100	1,4 %
Total tourisme	499 800	398 200	359 000	416 300	477 800	-1,1 %
Transport de personnes	116 600	106 800	95 200	104 300	119 300	0,6 %
Services de voyages	9 600	12 400	8 500	10 100	9 800	0,5 %
Loisirs et divertissements	113 500	92 400	74 800	97 900	111 000	-0,6 %
Hébergement	38 800	24 400	19 700	25 300	33 100	-3,9 %
Restauration	221 300	162 200	160 800	178 700	204 600	-1,9 %

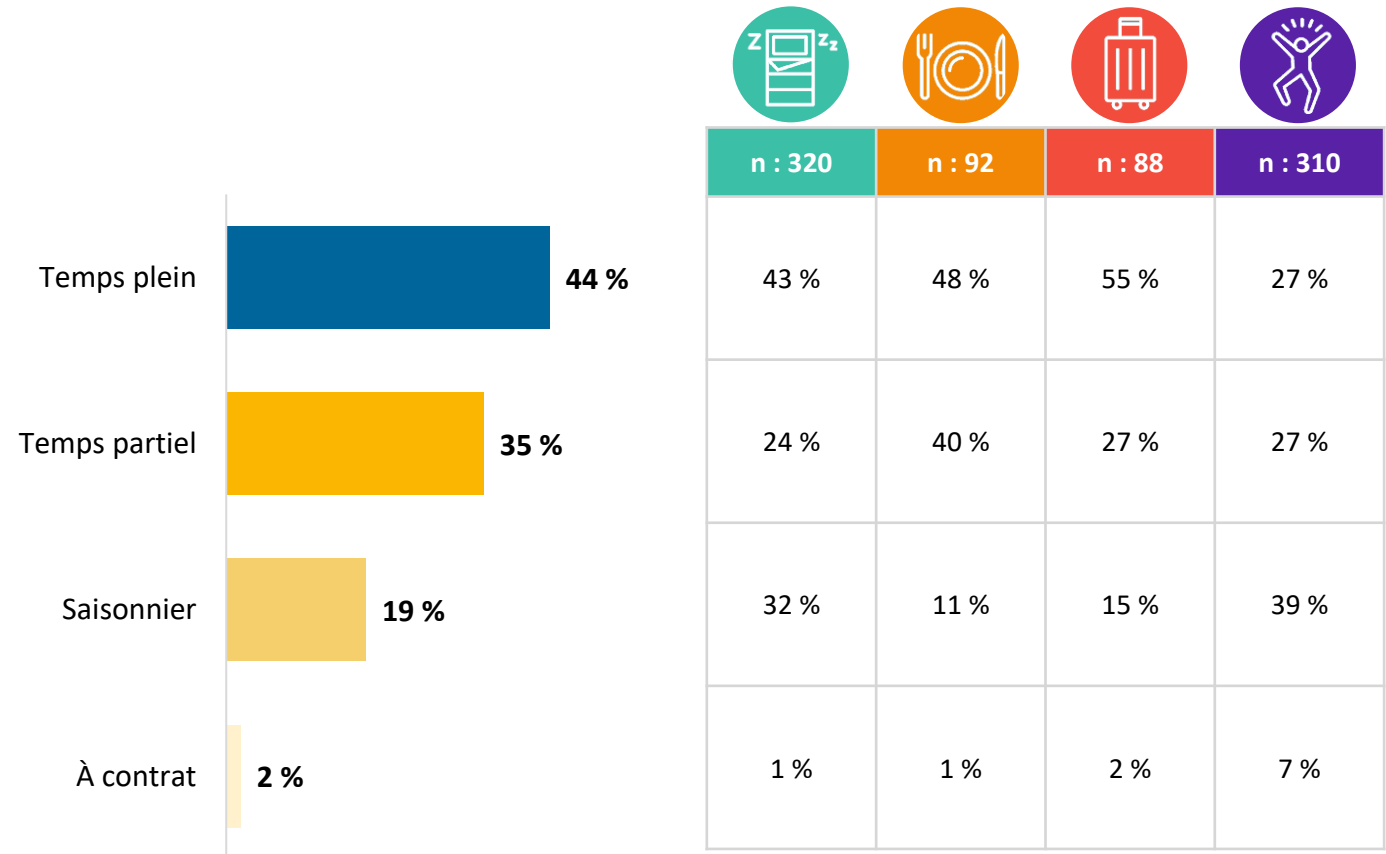
## La moitié des emplois à temps partiel ou temporaire

Au sein des entreprises touristiques, un peu plus de deux emplois sur cinq sont à temps plein, une proportion significativement inférieure à ce qui est observé pour l’ensemble des emplois au Québec (82 %<sup>13</sup>). En contrepartie, l’industrie emploie un tiers de travailleurs à temps partiel et un cinquième de travailleurs saisonniers. Cette situation s’explique principalement par la saisonnalité de la demande. Notons que le secteur de l’hébergement, ainsi que celui des loisirs et divertissements comptent davantage de travailleurs saisonniers que les autres sous-secteurs d’activité en tourisme, tandis que les travailleurs à temps plein sont proportionnellement plus nombreux au sein des entreprises de services de voyages.

Par ailleurs, seule une minorité du personnel est embauchée à forfait. Bien que cette proportion soit plus marquée dans le sous-secteur des loisirs et divertissements, elle demeure faible.

# Répartition des travailleurs selon le statut d’emploi

Figure 4 | Répartition des employés selon le statut d’emploi<sup>12</sup>





## Un bassin de main-d’œuvre équilibré en matière de genre

Globalement, l’industrie touristique jouit d’une belle représentativité des genres au sein de son bassin de main-d’œuvre. En effet, on y observe une proportion similaire d’hommes et de femmes tel qu’observé pour l’ensemble des industries québécoises.

Toutefois, une prépondérance masculine se remarque au sein du sous-secteur du transport, tandis qu’une majorité de femmes est présente dans celui des services de voyages.

## Répartition des travailleurs selon le genre

Tableau 8 | Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon le genre (2021)<sup>14</sup>

SCIAN	Total	Hommes	Femmes	% femmes
Total des industries	4 344 910	2 259 010	2 085 905	48 %
Total tourisme	289 560	153 385	136 195	47 %
Transport de personnes	56 545	41 490	15 070	27 %
Services de voyages	5 530	1 895	3 630	66 %
Loisirs et divertissements	39 195	21 110	18 090	46 %
Hébergement	19 145	8 175	10 975	57 %
Restauration	169 145	80 715	88 430	52 %

*Notons que ces résultats datent de 2021, année en partie affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.*

## Répartition des travailleurs selon l’âge

Tableau 9 | Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon l’âge (2021)<sup>15</sup>

SCIAN	15 à 24 ans	25 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans ou plus	Ratio 55 ans ou plus/ 15 à 24 ans
Total des industries	13 %	44 %	21 %	23 %	1,8
Total tourisme	30 %	32 %	16 %	21 %	0,7
Transport de personnes	3 %	33 %	27 %	37 %	12,5
Services de voyages	4 %	47 %	22 %	26 %	5,9
Loisirs et divertissements	23 %	38 %	17 %	23 %	1,0
Hébergement	16 %	34 %	19 %	31 %	2,0
Restauration	44 %	30 %	12 %	14 %	0,3

Notons que ces résultats datent de 2021, année en partie affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.

### Une main-d’œuvre plus jeune que la moyenne des industries

On observe une proportion non négligeable de jeunes travailleurs au sein des sous-secteurs de la restauration et des loisirs et divertissements comparativement à l’ensemble des industries au Québec. Cette surreprésentation s’explique en partie par le statut des emplois et les horaires de travail (soir et fin de semaine) qui facilite l’adéquation avec un parcours scolaire.

A contrario, la présence d’une jeune main-d’œuvre est moindre au sein des entreprises de transports de personne ou de services de voyages, où l’on constate un vieillissement de la population.

En 2021, on comptait 12,5 travailleurs âgés de 55 ans ou plus pour un travailleur âgé de 15 à 24 ans au sein des entreprises de transport. Ce ratio se chiffre à 5,9 pour les entreprises de services de voyages, mais demeure préoccupant considérant la diminution de son bassin de main-d’œuvre au cours des dernières années. Ce constat soulève un enjeu de relève qui doit être examiné rapidement afin d’assurer la croissance et la pérennité des entreprises de ces sous-secteurs.



## Répartition des travailleurs selon le niveau de scolarité

Tableau 10 | Répartition des travailleurs québécois des sous-secteurs étudiés selon le plus haut diplôme obtenu (2021)<sup>16</sup>

SCIAN	Aucun certificat, diplôme ou grade	Diplôme d’études secondaires ou attestation d’équivalence	Certificat ou diplôme d’apprenti ou d’une école de métiers	Certificat ou diplôme d’un collège, d’un cégep ou d’un autre établissement non universitaire	Certificat ou diplôme universitaire	Ratio universitaire/ aucun diplôme
Total des industries	12 %	19 %	18 %	20 %	32 %	2,7
Total tourisme	22 %	30 %	15 %	15 %	18 %	0,8
Transport de personnes	12 %	28 %	27 %	5 %	29 %	2,4
Services de voyages	2 %	14 %	13 %	32 %	39 %	18,8
Loisirs et divertissements	11 %	23 %	11 %	23 %	33 %	3,0
Hébergement	18 %	25 %	17 %	20 %	20 %	1,1
Restauration	29 %	33 %	12 %	15 %	11 %	0,4

Notons que ces résultats datent de 2021, année, en partie, affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.

### Une main-d’œuvre moins scolarisée que la moyenne

Le niveau de scolarisation du bassin de main-d’œuvre en tourisme varie grandement selon le sous-secteur. Les travailleurs œuvrant dans le secteur des services de voyages sont nettement plus scolarisés que ceux des autres sous-secteurs d’activités en tourisme. Les principales professions (conseiller en voyage, forfaitiste, etc.) de ce sous-secteur nécessitent en effet un diplôme collégial ou supérieur.

Inversement, la main-d’œuvre est peu scolarisée au sein des entreprises d’hébergement et de restauration. Ce phénomène peut s’expliquer par la nature des principales professions au sein des sous-secteurs, le niveau de scolarité requis pour les pratiquer et l’embauche importante d’une main-d’œuvre étudiante dont la scolarisation n’est pas terminée. Enfin, les sous-secteurs des loisirs et divertissements, ainsi que le transport de personnes affichent un ratio équivalent à celui de l’ensemble des industries québécoises.

## Répartition des travailleurs selon leur situation d’activité

Tableau 11 | Répartition de la population active québécoise des sous-secteurs étudiés selon la situation d’activité (2021)<sup>17</sup>

SCIAN	Total situation d’activité	Personnes occupées	Chômeurs	% chômeurs
Total des industries	4 344 910	4 100 445	244 465	5,6 %
Total tourisme	421 200	289 560	62 905	14,9 %
Transport de personnes	67 805	56 545	5 250	7,7 %
Services de préparation de voyages et de réservation (5615)	8 285	5 530	1 555	18,8 %
Loisirs et divertissements	70 320	39 195	11 905	16,9 %
Services d’hébergement (721)	31 845	19 145	6 500	20,4 %
Services de restauration et débits de boissons (722)	242 945	169 145	37 695	15,5 %

Notons que ces résultats datent de 2021, année en partie affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.

### Un taux de chômage important

L’industrie touristique affiche un taux de chômage nettement supérieur à l’ensemble des industries. Le recours substantiel à une main-d’œuvre saisonnière explique, en partie, la proportion élevée de chômeurs au sein de l’industrie.

Notons que le sous-secteur du transport de personnes (justement moins saisonnier) affiche un taux inférieur aux autres sous-secteurs étudiés, bien que légèrement plus élevé que ce qui est observé pour l’ensemble des industries.

# Répartition des travailleurs selon leur revenu

Tableau 12 | Revenu d’emploi médian et moyen selon les sous-secteurs étudiés (2021)<sup>18</sup>

SCIAN	Ensemble des travailleurs		Travailleurs à temps plein	
	Revenu d’emploi médian	Revenu d’emploi moyen	Revenu d’emploi médian	Revenu d’emploi moyen
Total des industries	39 200 \$	49 040 \$	58 400 \$	69 700 \$
Total tourisme	26 003 \$	34 272 \$	45 909 \$	54 043 \$
Transport de personnes	43 980 \$	54 560 \$	63 880 \$	73 870 \$
Services administratifs et services de soutien (561)	28 000 \$	33 880 \$	41 600 \$	49 560 \$
Loisirs et divertissements	24 333 \$	34 440 \$	51 067 \$	57 667 \$
Services d’hébergement (721)	20 200 \$	28 400 \$	42 000 \$	51 000 \$
Services de restauration et débits de boissons (722)	13 500 \$	20 080 \$	31 000 \$	38 120 \$

Notons que ces résultats datent de 2021, année en partie affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.

## Une rémunération globale inférieure aux autres industries

Les sous-secteurs d’activités du tourisme, outre le transport de personnes, présentent tous un revenu d’emploi médian ou moyen nettement inférieur à celui de l’ensemble des industries québécoises. Bien que le recours important à une main-d’œuvre à temps partiel ou temporaire puisse expliquer en partie ces résultats, soulignons que les revenus enregistrés pour un travailleur à temps plein sont aussi moins avantageux (entre 13 % et 47 % inférieur). Ces résultats soulèvent un défi d’attractivité de la main-d’œuvre pour les entreprises de ces secteurs. Notons, toutefois, qu’une part notoire des travailleurs en restauration touchent habituellement le salaire minimum avec pourboires fixés par la loi, ce qui explique leurs résultats inférieurs.

A contrario, les revenus médian et moyen du sous-secteur du transport de personnes sont légèrement supérieurs (+ 15 % et + 11 %, respectivement) à ceux de l’ensemble des industries au Québec. Il bénéficie donc d’un argument intéressant pour attirer de jeunes travailleurs.

## Répartition des travailleurs identifiés comme minorité visible

Tableau 13 | Proportion des personnes en emploi identifiées comme une minorité visible au Québec<sup>19</sup>

SCIAN	% de minorités visibles
Total des industries	16 %
Industrie de l’information et industrie culturelle (51)	18 %
Arts, spectacles et loisirs (71)	11 %
Services d’hébergement et de restauration (72)	25 %

Tableau 14 | Répartition des travailleurs selon leur origine ethnique par sous-secteur au Québec<sup>20</sup>

SCIAN	Noir	Sud-Asiatique	Chinois	Asiatique du Sud-Est	Arabe/Asiatique occidentale	Latino-Américain	Coréen/Japonais/Philippin	Minorités visibles multiples	Autochtone
Total des industries	31 %	10 %	8 %	5 %	23 %	15 %	4 %	<1 %	<1 %
Industrie de l’information et industrie culturelle (51)	25 %	9 %	10 %	6 %	22 %	14 %	4 %	3 %	7 %
Arts, spectacles et loisirs (71)	24 %	6 %	6 %	5 %	15 %	14 %	4 %	4 %	21 %
Services d’hébergement et de restauration (72)	19 %	15 %	13 %	9 %	17 %	9 %	6 %	3 %	9 %

Notons que ces résultats datent de 2021, année en partie affectée par les restrictions sanitaires associées à la pandémie de COVID-19.

### La présence de minorités visibles varie parmi les sous-secteurs du tourisme

Au Québec, environ un travailleur sur six s’identifie comme une minorité visible. Parmi les sous-secteurs étudiés, cette proportion grimpe à un travailleur sur quatre au sein des entreprises d’hébergement ou de restauration, tandis que le secteur des arts, spectacles et loisirs affiche une moins grande diversité culturelle. Soulignons, toutefois, la présence marquée de travailleurs autochtones au sein de ce milieu.



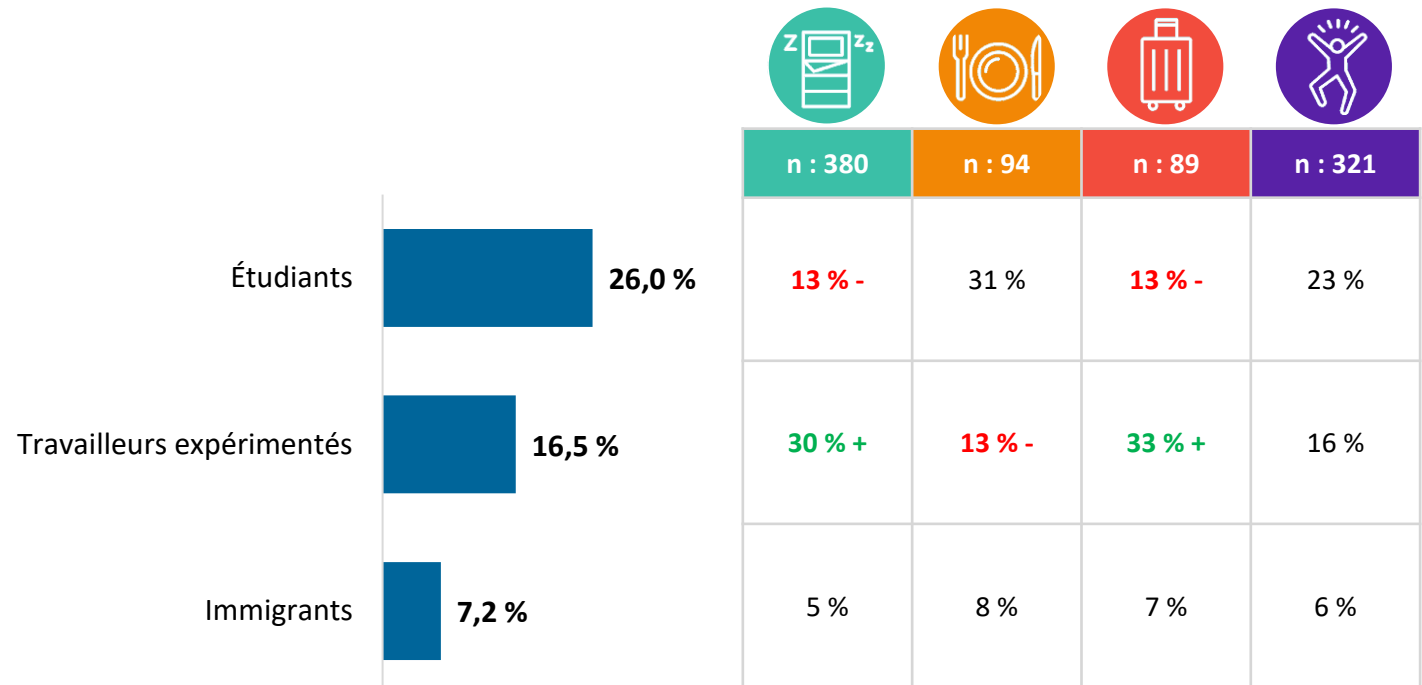
### De nombreux étudiants parmi la main-d’œuvre

Les employeurs sondés affirment qu’en moyenne, le quart de leur personnel est des étudiants, un résultat cohérent avec la proportion d’emplois à temps partiel ou saisonniers. Le recours à une main-d’œuvre étudiante est moins prononcé auprès des entreprises d’hébergement et de services de voyages. Ces dernières embauchent davantage de travailleurs expérimentés que les autres sous-secteurs étudiés.

Par ailleurs, une mince proportion de la main-d’œuvre touristique est immigrante comparativement à ce qui est observé dans l’ensemble des industries au Québec (17 %<sup>22</sup>). Les entreprises hôtelières y ont recouru en 2023 de façon plus substantielle que les autres entreprises touristiques (15 %). Il convient toutefois de rester prudent dans l’interprétation de ce résultat, car il repose sur la perception des employeurs quant au statut de citoyenneté de leurs employés.

## Répartition des travailleurs selon différents statuts

Figure 5 | Proportion moyenne d’employés en 2023 selon le bassin de main-d’œuvre<sup>21</sup>

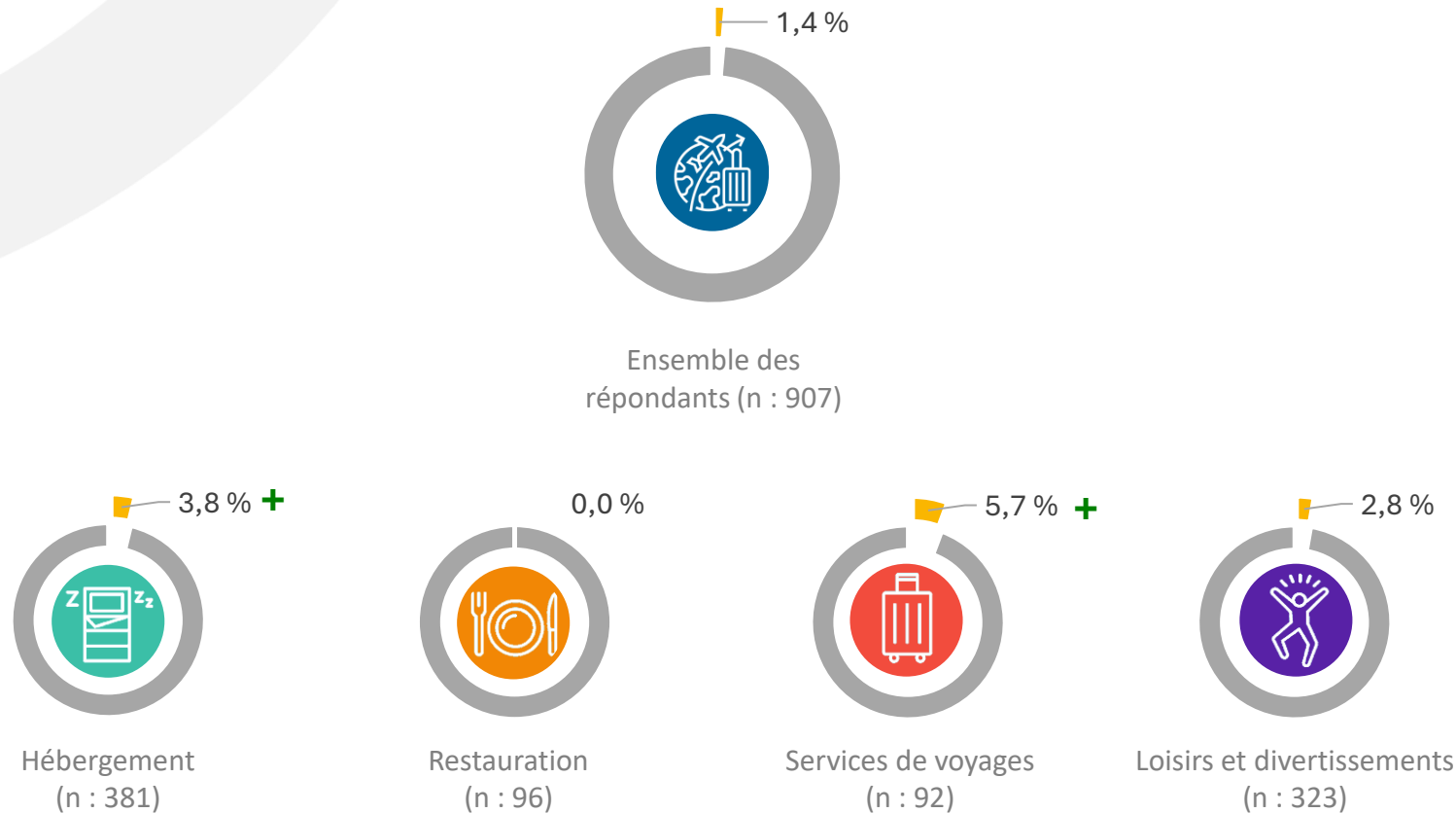


<sup>21</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QB5a, b et c. En 2023, quelle est la proportion du personnel qui était... Base : tous, excluant la non-réponse, n : 899

<sup>22</sup> Statistique Canada. Tableau 98-10-0600-01 Catégorie de travailleur incluant la permanence de l’emploi selon les groupes d’industries, le statut d’immigrant et la période d’immigration, la catégorie d’admission et le type de demandeur, l’âge et le genre : Canada, provinces et territoires.

# Taux de syndicalisation des employés

Figure 6 | Proportion moyenne d'employés syndiqués<sup>23</sup>



## Une présence syndicale pratiquement nulle

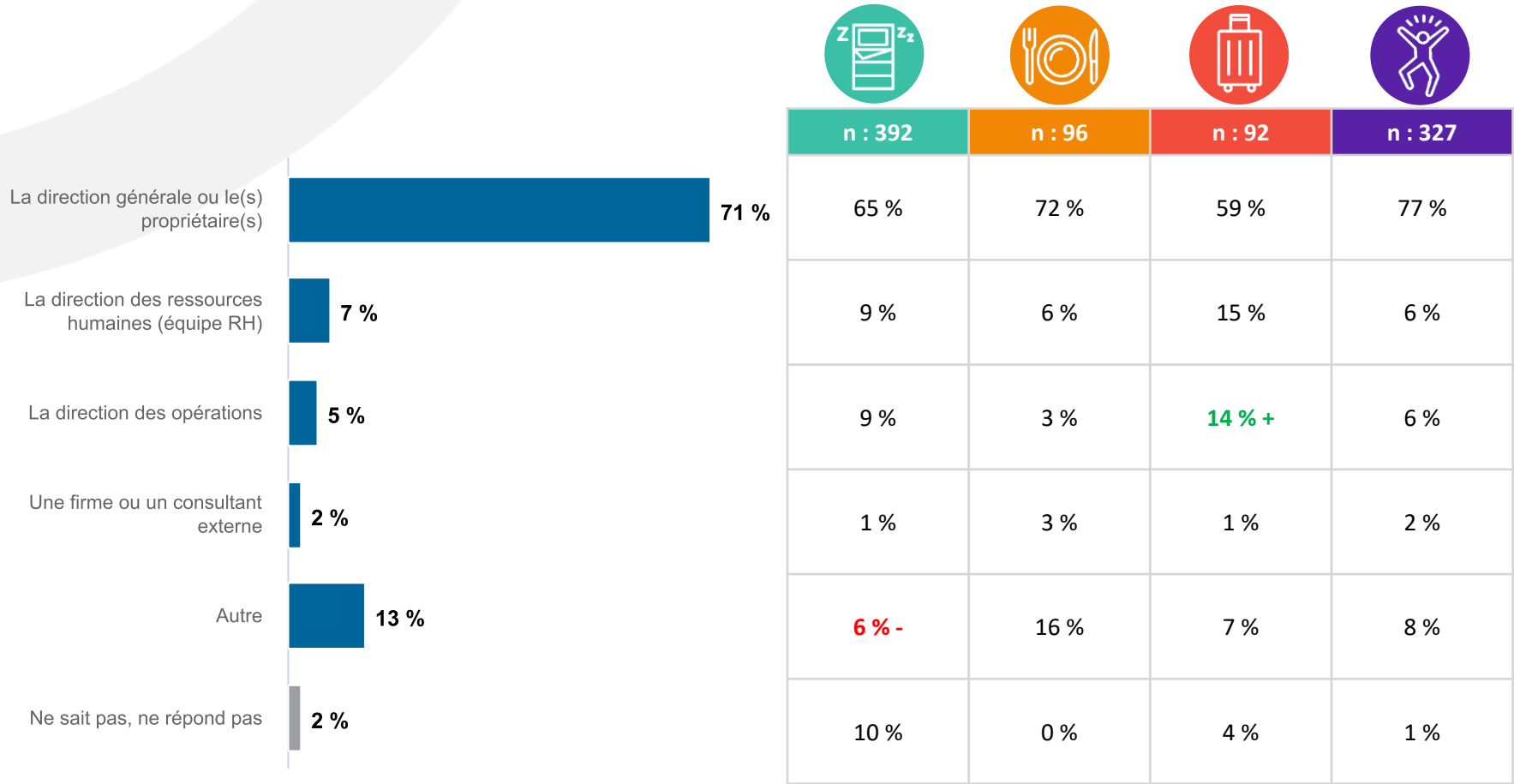
Au sein du secteur touristique, un faible bassin de travailleurs est syndiqué. La quasi-totalité des entreprises interrogées (98 %) ne compte aucun employé syndiqué parmi leur personnel. Toutefois, les hôtels (21 %) sont plus nombreux à en compter. En effet, environ 15 % de la main-d'œuvre est affilié à un syndicat dans ce domaine.

## 3. Recrutement et rétention

- Responsabilité de la fonction RH au sein des entreprises
- Évolution nette du nombre d'employés en 2023
- Fluctuation à venir du nombre d'employés
- Taux de roulement
- Motifs de départ
- Évolution du nombre de postes vacants
- Postes vacants en 2024
- Principaux postes en demande
- Difficultés de recrutement
- Bassins utilisés pour le recrutement
- Principaux moyens de recrutement
- Défis des entreprises et solutions mises en place
- Facteurs d'attraction et de rétention

# Responsabilité de la fonction RH au sein des entreprises

Figure 7 | Gestion des ressources humaines dans l’entreprise<sup>24</sup>



## La gestion de la main-d’œuvre centralisée sous la direction générale






Pour près des trois quarts des entreprises, la gestion des ressources humaines relève de la direction générale ou des propriétaires.

La situation est un peu différente au sein des entreprises hôtelières, où environ le quart des entreprises (27 %) confie cette fonction à la direction des ressources humaines. Parmi les entreprises de 50 employés ou plus (49 %) et celles dont une portion des employés est syndiquée (43 %), la gestion de la main-d’œuvre relève encore plus souvent de la direction des ressources humaines.



## Évolution nette du nombre d’employés en 2023

Tableau 15 | Nombre d’embauches et de départs par entreprise en 2023<sup>25</sup>

Sous-secteurs	Nombre moyen d’embauches par entreprise	Nombre total estimé d’embauches	Nombre moyen de départs par entreprise	Nombre total estimé de départs	Fluctuation nette
		A		B	
 (n : 876)	6,4	155 445	4,8	115 599	39 846
 (n : 370)	5,6	17 020	3,8	11 418	5 602
 (n : 90)	6,7	96 800	5,7	82 123	14 677
 (n : 89)	3,5 -	4 271	2,3	2 850	1 421
 (n : 313)	6,8	36 487	3,6	19 031	17 456

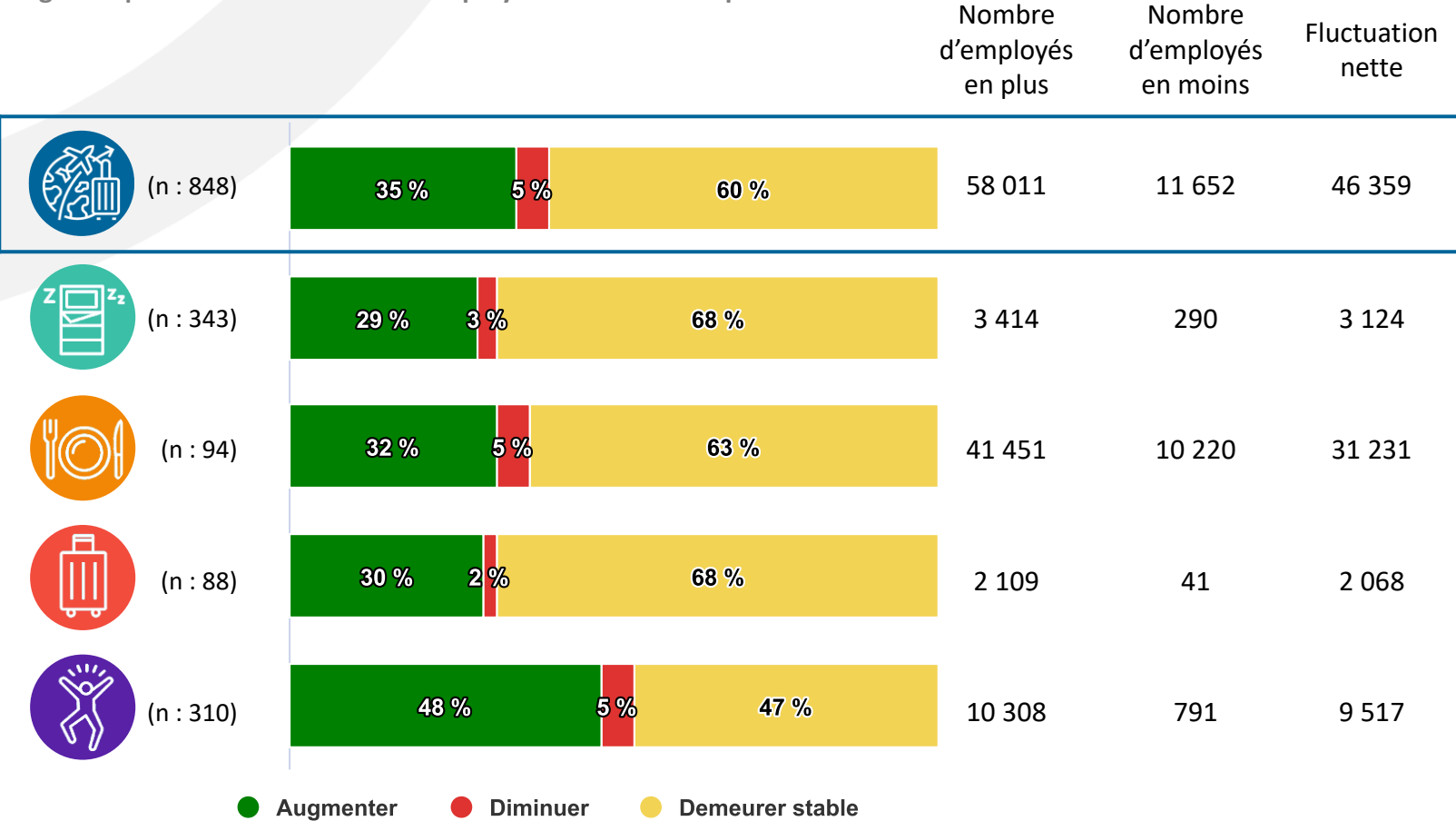
### Une croissance du nombre d’emplois

En 2023, au sein de l’industrie touristique, il y a eu plus d’embauches que de départs, avec près de 40 000<sup>73</sup> embauches additionnelles. Ce résultat concorde avec les données publiques et souligne la croissance globale des emplois.

Qui plus est, la grande majorité (81 %) des entreprises sondées ont procédé à au moins une embauche au cours de l’année, avec une moyenne de 6,4 employés recrutés. Les entreprises hôtelières (18,0), celles situées en zone urbaine (14,0) et celles desservant une clientèle d’affaires (8,6) ont recruté en moyenne un nombre plus élevé de travailleurs. C’est un défi immense pour les responsables du recrutement, compte tenu de la complexité du processus requis pour chaque embauche. Cette tâche devient encore plus prenante lorsqu’on considère les postes qui restent à pourvoir.

# Fluctuation à venir du nombre d’employés

Figure 8 | Évolution du nombre d’employés au cours des 3 prochaines années<sup>26</sup>



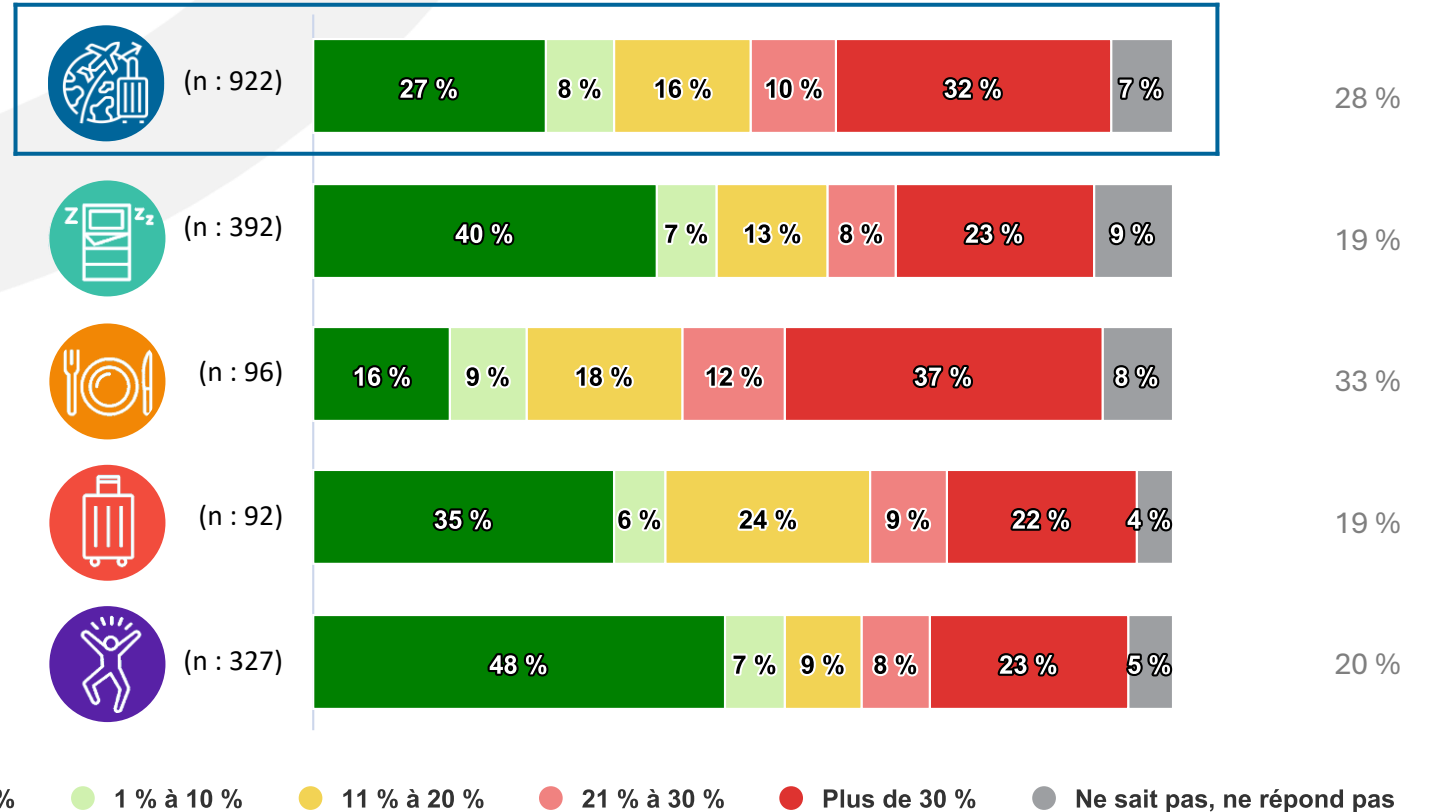
## Un bassin de main-d’œuvre appelé à grandir

Bien que la majorité des entreprises touristiques prévoient une stabilité du nombre de postes, le tiers anticipe une croissance à cet effet. Globalement, ce sont plus de 45 000 travailleurs additionnels dont l’industrie aura en poste au cours des trois prochaines années, soit une croissance de 10 % du bassin actuel. Ces prévisions des employeurs reflètent la reprise des activités touristiques, qui pourrait toutefois être entravée par les défis de recrutement.

La croissance du nombre d’emplois provient surtout du sous-secteur de la restauration, qui représente les deux tiers des prévisions de croissance du personnel.

# Taux de roulement

Figure 9 | Taux de roulement<sup>28</sup>



## Un taux de roulement élevé

En 2023, le taux de roulement de l’industrie touristique atteint 28 %, un résultat bien plus élevé que ce qui s’observait globalement au Canada (15 %<sup>27</sup>) en 2022. C’est surtout le secteur de la restauration qui présente un haut taux de roulement, les autres sous-secteurs se situant un peu au-dessus de la moyenne canadienne. En moyenne, les restaurateurs ont perdu un employé sur trois au cours de l’année. Toutefois, ce résultat est comparable à celui du secteur du commerce de détail au pays (37 %) et témoigne d’une plus grande volatilité de la main-d’œuvre dans ces sous-secteurs. La présence importante d’une main-d’œuvre étudiante, les conditions de travail (horaires, chaleur des cuisines, travail debout, etc.) qualifiées de plus difficiles par les employeurs, ainsi que le manque de perspective d’évolution de carrière expliquent en partie cette volatilité.

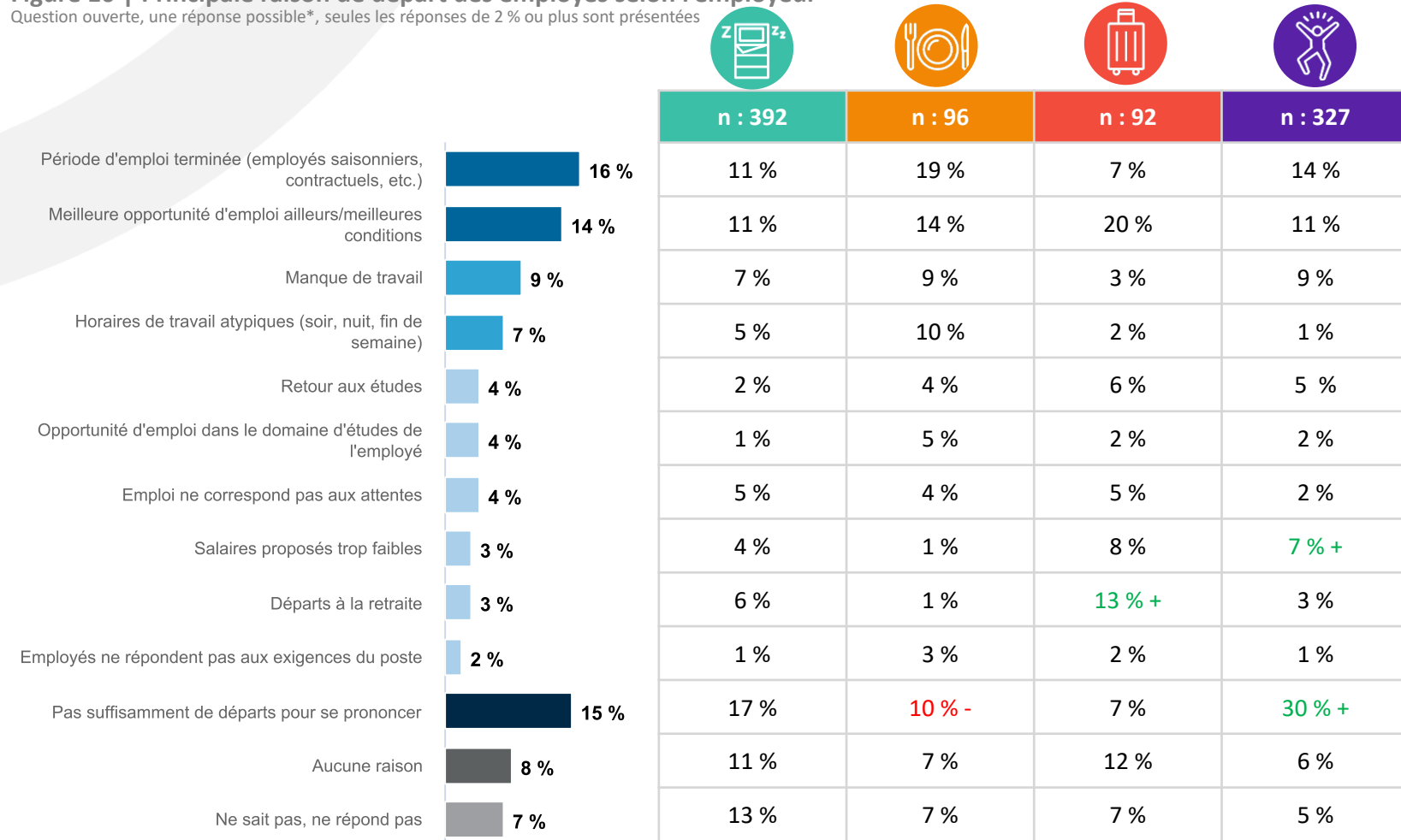
Bien que le taux de roulement soit élevé, il faut préciser que le cinquième des emplois sont saisonniers. Qui plus est, une proportion substantielle d’employeurs rappellent d’anciens employés année après année pour ce type de poste, atténuant ainsi le taux de roulement observé.

Par ailleurs, plus de deux entreprises sur cinq dans les secteurs de l’hébergement, des services de voyages et des loisirs et divertissements présentent un taux de roulement de 10 % ou moins, dont au moins le tiers n’a enregistré aucun départ. Ces résultats soulignent la solidité d’un noyau d’entreprises au sein de ces secteurs.

# Motifs de départ

Figure 10 | Principale raison de départ des employés selon l’employeur<sup>29</sup>

Question ouverte, une réponse possible\*, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées



## Des offres plus intéressantes ailleurs

Outre la fin de la période d’emploi, les opportunités plus attrayantes est la principale cause de départ des employés, illustrant une certaine compétitivité en ce qui a trait au recrutement de la main-d’œuvre au sein de l’industrie. Qui plus est, les employeurs ont évoqué un défi de rétention du personnel. Certaines offrent des avantages additionnels pour attirer la main-d’œuvre, telles qu’une flexibilité ou une rotation d’horaires, des bonus ou de la formation continue.

L’instabilité de la demande (manque de travail) et l’atypisme des horaires jouent également un rôle dans le roulement du personnel.

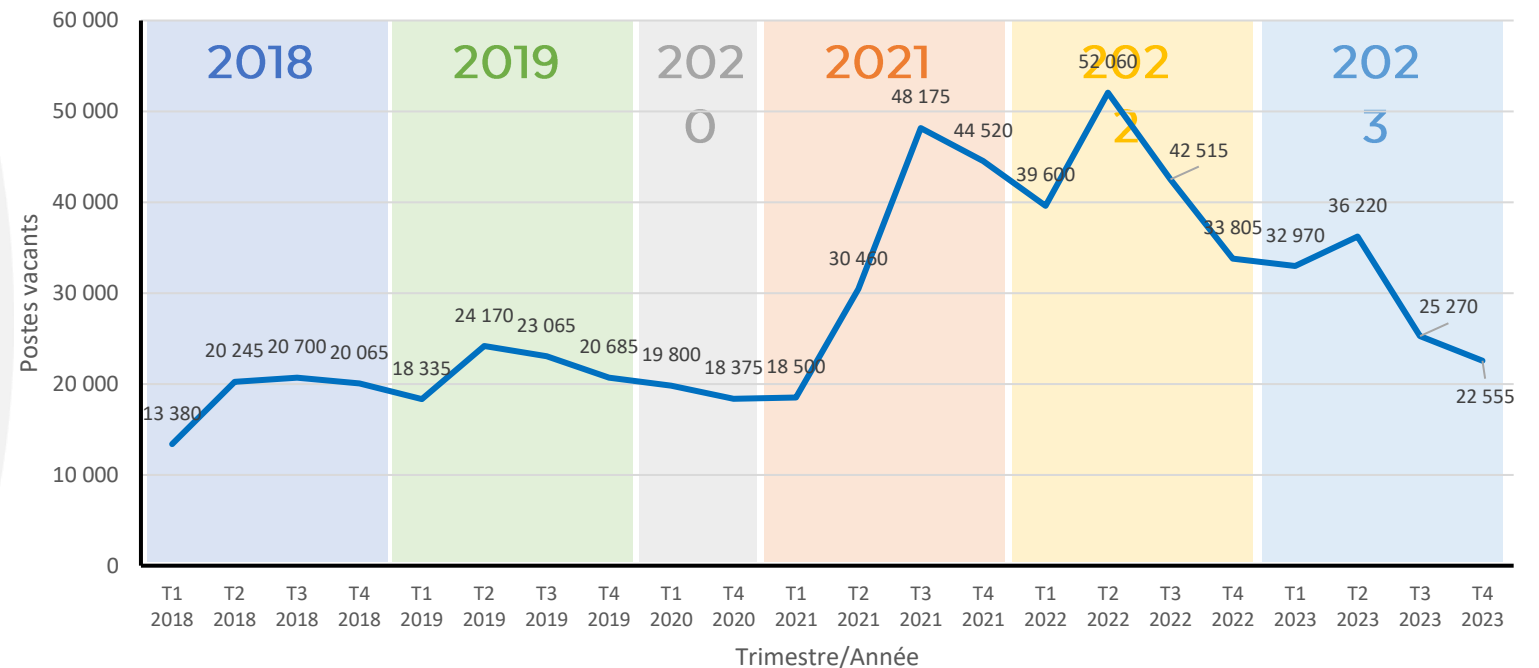


### Une diminution fulgurante des postes vacants

Les besoins en main-d’œuvre se sont grandement accentués en 2021 et 2022, en concordance avec la fin des mesures sanitaires au pays et la reprise des activités à un rythme plus habituel. Depuis le troisième trimestre de 2022, le nombre de postes à combler est en baisse et il affiche un niveau similaire à ce qui était observé avant la pandémie. Ainsi, à la fin de 2023, l’industrie touristique avait plus de 22 500 postes à combler, soit un taux de 4,4 %. Un résultat légèrement supérieur à ce qui était observé pour l’ensemble des industries québécoises à la même période (3,8 %<sup>73</sup>).

## Évolution du nombre de postes vacants

Figure 11 | Évolution des postes vacants en tourisme au Québec (décembre 2023)<sup>30</sup>



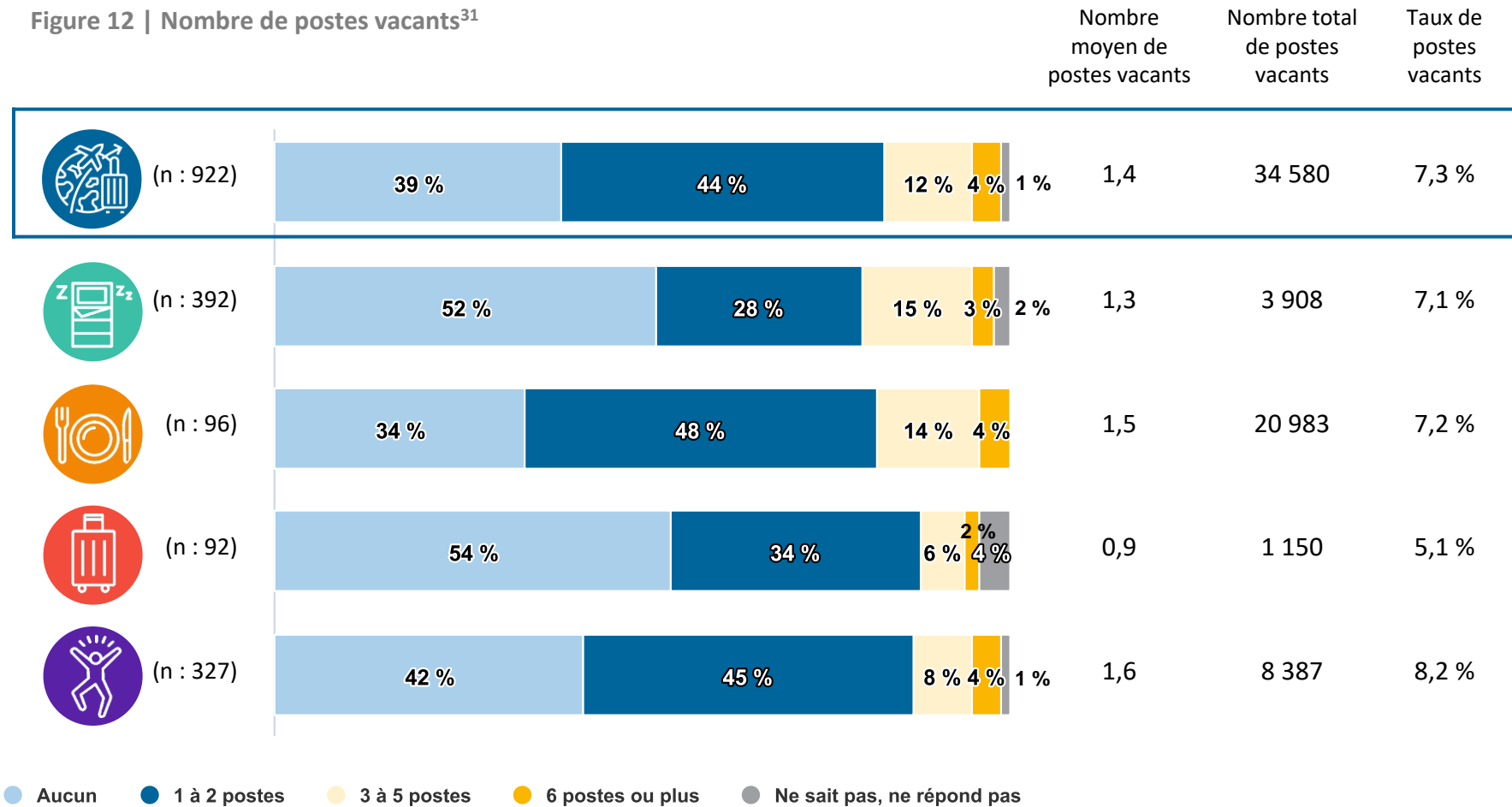
# Postes vacants en 2024

Figure 12 | Nombre de postes vacants<sup>31</sup>

## Des postes à pourvoir chez la moitié des entreprises touristiques

En mai 2023, près de 35 000 postes étaient à pourvoir au sein de l’industrie touristique au Québec, dont la majorité (60 %) dans le secteur de la restauration. Le taux de postes vacants varie entre 5,1 % et 8,2 % selon le sous-secteur, des résultats supérieurs à la moyenne provinciale (3,6 %<sup>32</sup>). Cet écart pourrait s’expliquer en partie par la saisonnalité de la demande.

Il est important de noter que le sondage auprès des employeurs s’est tenu au mois de mai, juste avant la période estivale, qui rime habituellement avec une hausse de la demande de services.



<sup>31</sup> Sondage SOM, mai 2024 - B7. Actuellement, combien avez-vous de postes à combler? Base : tous

<sup>32</sup> Institut de la statistique du Québec, Les postes vacants au Québec, T1-2024

## Plusieurs demandes pour des métiers spécialisés

Au cours des trois prochaines années, les principaux postes en demande au sein de l’industrie touristique seront des emplois de cuisinier (34 184 postes) et de serveur (24 110 postes).

Une proportion non négligeable (28 % et 18 %) des entreprises de services de voyages et d’hébergement n’entrevoient aucun besoin de main-d’œuvre au cours des prochaines années, reflétant une stabilité du personnel au sein de ces secteurs. A contrario, cette proportion est nettement inférieure auprès des entreprises de restauration, reflétant une plus grande volatilité de la main-d’œuvre dans ce secteur.

# Principaux postes en demande

Tableau 16 | Dix principaux postes pour lesquels des embauches sont prévues au cours des trois prochaines années<sup>33</sup>

Question ouverte, deux réponses possibles\*

Principaux postes en demande	Ensemble n : 922
Cuisinier/Aide-cuisinier	40 %
Serveur	29 %
Chef	9 %
Préposé à l’accueil	8 %
Caissier	8 %
Préposé à l’entretien ménager	7 %
Commis débarrasseur/Aide de cuisine	7 %
Plongeur	6 %
Directeur/Responsable des opérations	6 %
Préposé à l’entretien	6 %
Aucun	12 %
Ne sait pas, ne répond pas	8 %

5 principaux postes en demande	Hébergement n : 392
Préposé à l’entretien ménager	37 %
Préposé à l’accueil	23 %
Préposé à l’entretien	21 %
Cuisinier/Aide-cuisinier	14 %
Réceptionniste d’hôtel	9 %
Aucun	19 %
Ne sait pas, ne répond pas	7 %

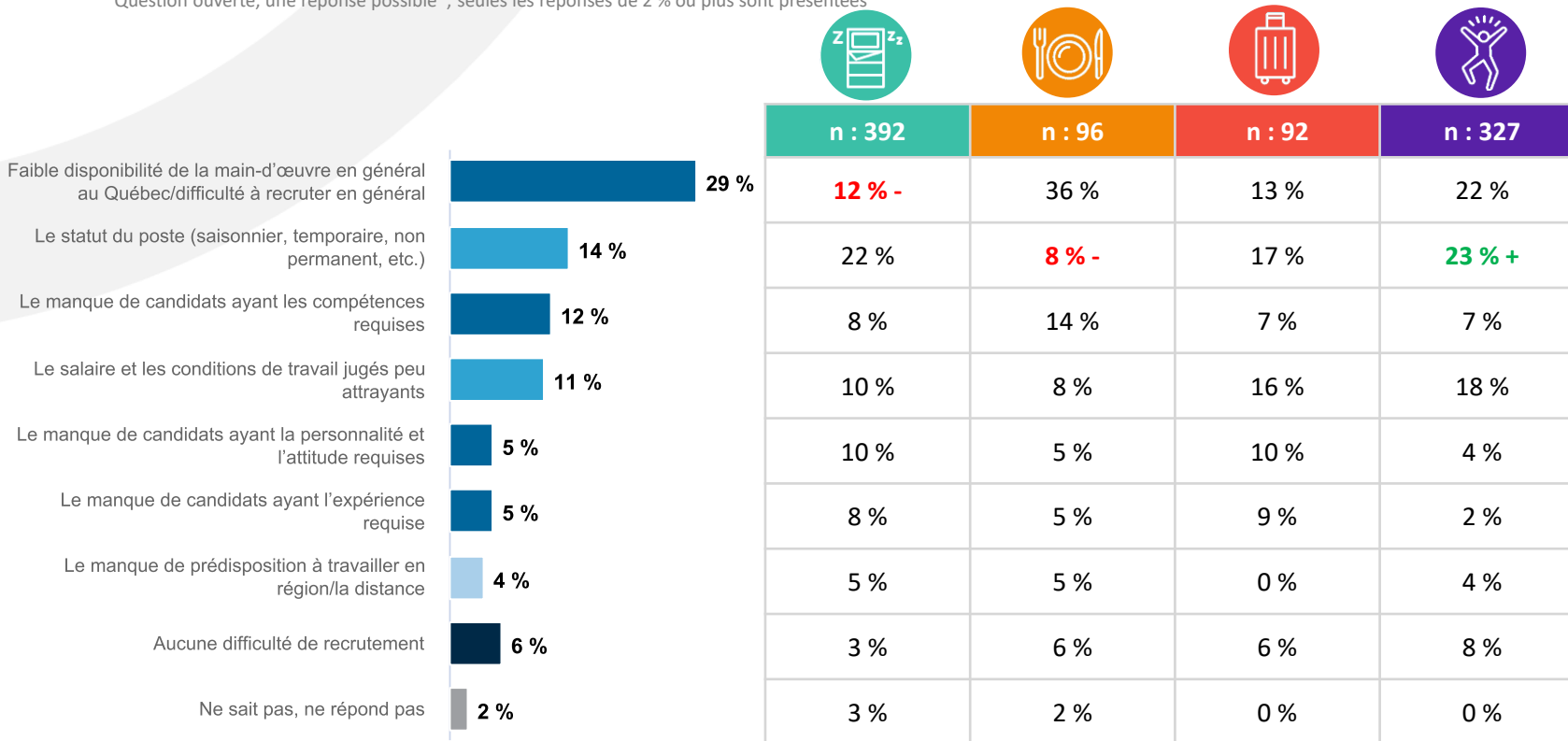
5 principaux postes en demande	Restauration n : 96
Cuisinier/Aide-cuisinier	61 %
Serveur	47 %
Chef	14 %
Plongeur	9 %
Directeur/Responsable des opérations	6 %
Aucun	8 %
Ne sait pas, ne répond pas	8 %

5 principaux postes en demande	Services de voyages n : 92
Préposé à l’accueil	21 %
Forfaitiste	16 %
Conseiller en voyage	15 %
Guides touristiques	14 %
Directeur marketing ou des communications	11 %
Aucun	28 %
Ne sait pas, ne répond pas	16 %

5 principaux postes en demande	Loisirs et divertissements n : 327
Caissier	21 %
Commis débarrasseur/Aide de cuisine	18 %
Guide, animateur ou interprète	17 %
Préposé à l’accueil	12 %
Coordonnateur d’événements	9 %
Aucun	14 %
Ne sait pas, ne répond pas	9 %

# Difficultés de recrutement

Figure 13 | Principale cause des difficultés de recrutement<sup>34</sup>  
Question ouverte, une réponse possible\*, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées



« C'est un défi d'attirer des jeunes pour travailler 6 mois. »

« Il y a un bon taux de roulement. On ne réussit pas à avoir des candidats de qualité. Ils ont des problèmes d'attitude, de manque de compétences et d'absentéisme. »

« Le recrutement est extrêmement difficile, car il n'y a pas un grand bassin de population. Il n'y a pas de personnes qualifiées. »



## Un manque important de candidats

Les difficultés de recrutement dans les entreprises touristiques s'expliquent principalement par un manque de candidats, un problème particulièrement répandu dans le secteur de la restauration. Les employeurs sondés font surtout référence à la faible disponibilité de la main-d'œuvre en général. De plus, de nombreux répondants mentionnent des lacunes en termes de compétences requises, d'attitude ou d'expérience pertinente chez les candidats.

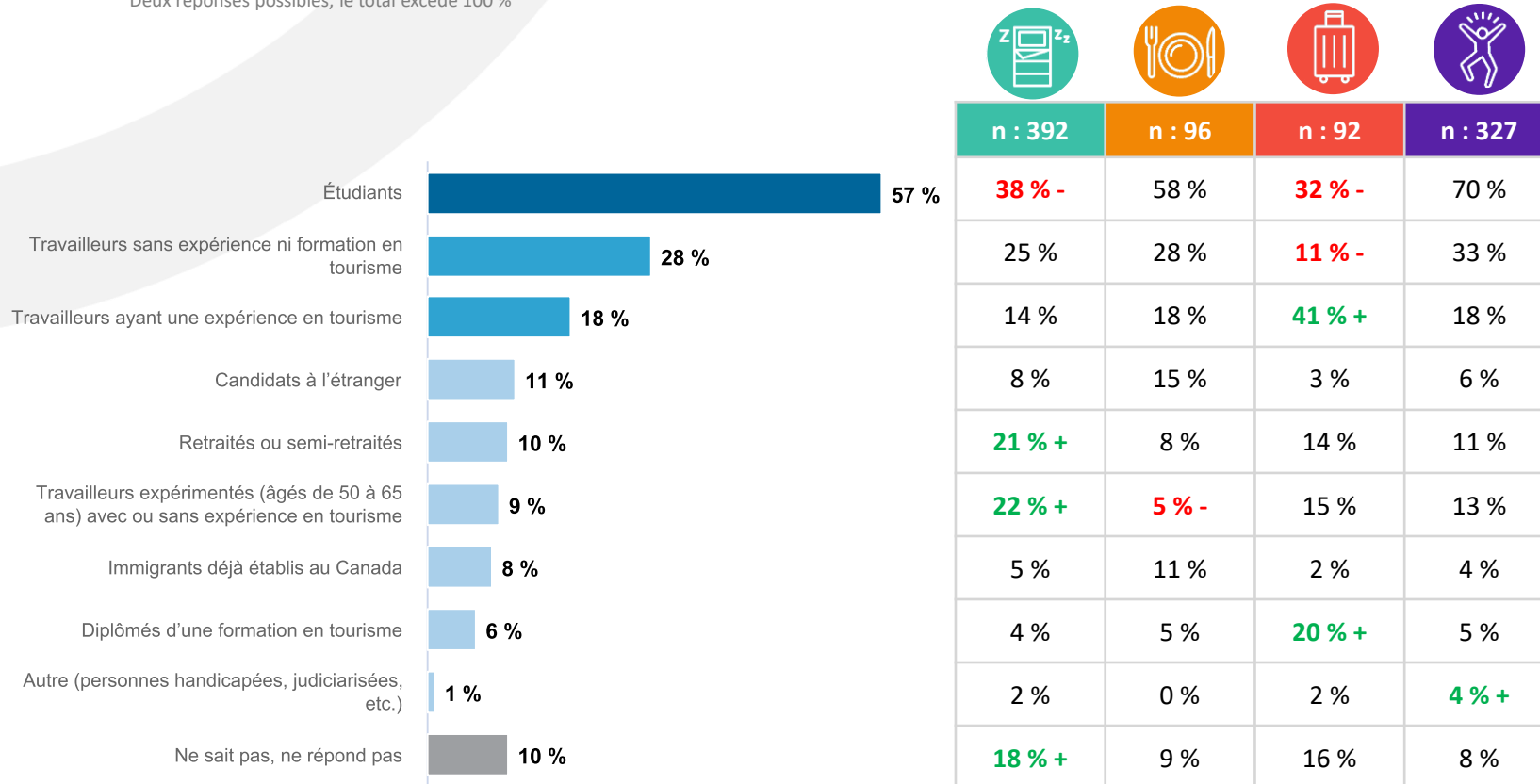
L'attractivité des conditions de travail constitue également un défi important, mentionné par un quart des entreprises touristiques. Le statut des postes et le niveau des salaires, entre autres, diminuent l'attrait des emplois, affectant particulièrement les entreprises du secteur des loisirs et du divertissement.

Thèmes					
Le manque de candidats	51 %	38 % -	61 % +	41 %	35 %
Les conditions de travail liées au poste	26 %	33 %	17 % -	33 %	41 % +
Le lieu de l'emploi	6 %	5 %	7 %	-	4 %
Autre	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %



# Bassins utilisés pour le recrutement

Figure 14 | Principaux bassins utilisés en 2023 pour combler les besoins en main-d’œuvre<sup>35</sup>  
Deux réponses possibles, le total excède 100 %



## De nombreux étudiants parmi les travailleurs

Plus de la moitié des entreprises de l’industrie touristique se tournent vers une main-d’œuvre étudiante au moment d’embaucher. La disponibilité de ce bassin de travailleurs pour combler des postes aux horaires atypiques (soirs et fins de semaine) ou dont le statut d’emploi est saisonnier ou temps partiel en fait un choix de premier ordre pour les employeurs.

Notons toutefois que cette proportion est plus faible au sein des sous-secteurs de l’hébergement et des services de voyages. Les entreprises en hébergement ont recours davantage à des travailleurs expérimentés, semi-retraités ou retraités. Les services de voyages favorisent les candidats ayant une expérience ou une formation en tourisme. Bien que l’industrie touristique en général recrute très peu auprès de ce segment, les employeurs rencontrés ont mentionné valoriser les diplômes en tourisme. La rareté des candidats détenant une telle formation limite les embauches possibles.

Plus du quart des entreprises se tournent également vers des travailleurs sans formation ni expérience pertinente pour combler leurs besoins en main-d’œuvre. Il incombe donc à ces entreprises de former ces employés en leur enseignant les compétences nécessaires à l’industrie ou au poste, ce qui constitue une tâche colossale.

# Principaux moyens de recrutement

Figure 15 | Principaux moyens de recrutement utilisés<sup>36</sup>

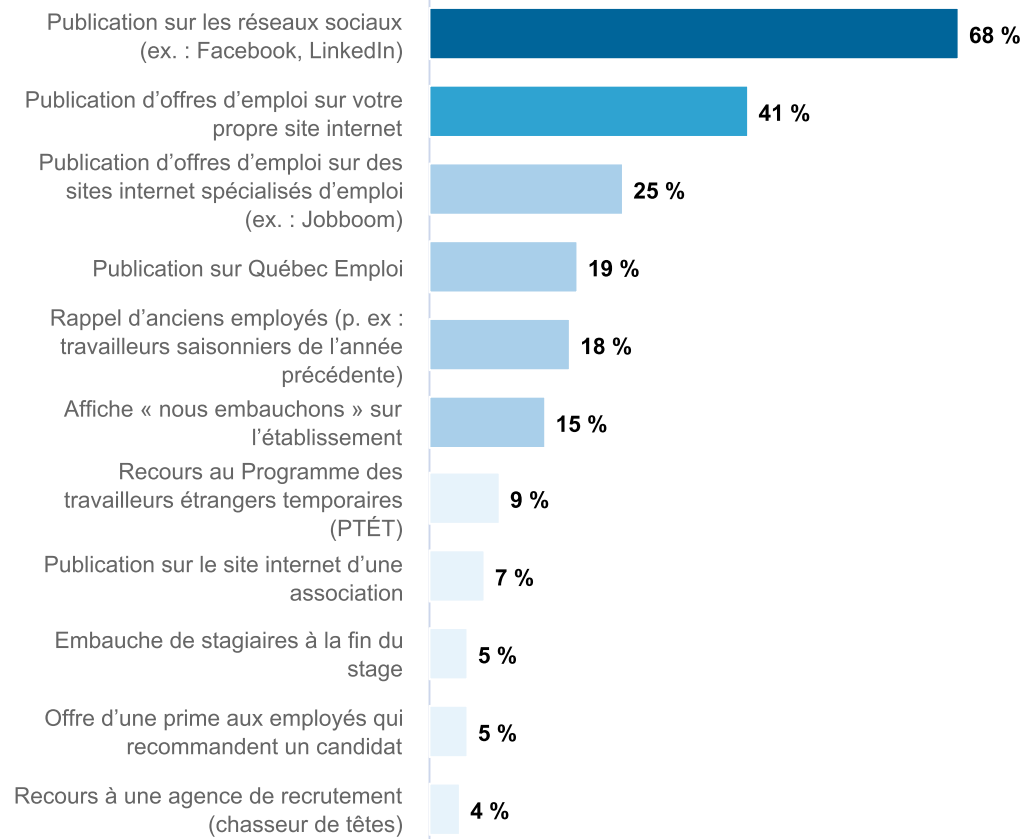
Question semi-ouverte, trois réponses possibles\*, seules les réponses de 4 % ou plus sont présentées





## Une utilisation marquée du numérique

L’utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement est fort répandue au sein des entreprises touristiques. En effet, les deux tiers les utilisent à cette fin. Les employeurs affichent également les postes à pourvoir sur leur propre site web, ainsi que les sites tiers d’emploi.

Par ailleurs, près d’une entreprise sur cinq rappelle d’anciens employés au moment d’embaucher, notamment pour les emplois saisonniers.

En bref, on constate une forte utilisation du numérique pour pourvoir les besoins en main-d’œuvre, une stratégie adaptée au recrutement de jeunes.



	 n : 392	 n : 96	 n : 92	 n : 327
Publication sur les réseaux sociaux (ex. : Facebook, LinkedIn)	56 % -	70 %	60 %	74 %
Publication d’offres d’emploi sur votre propre site internet	25 % +	40 %	39 %	51 %
Publication d’offres d’emploi sur des sites internet spécialisés d’emploi (ex. : Jobboom)	19 %	29 %	32 %	18 %
Publication sur Québec Emploi	22 %	21 %	16 %	15 %
Rappel d’anciens employés (p. ex : travailleurs saisonniers de l’année précédente)	24 %	14 %	23 %	24 %
Affiche « nous embauchons » sur l’établissement	4 % -	17 %	2 % -	21 %
Recours au Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTÉT)	3 % -	12 %	-	6 %
Publication sur le site internet d’une association	11 %	5 %	9 %	9 %
Embauche de stagiaires à la fin du stage	6 %	3 %	15 % +	7 %
Offre d’une prime aux employés qui recommandent un candidat	3 %	6 %	6 %	1 %
Recours à une agence de recrutement (chasseur de têtes)	1 %	6 %	6 %	1 %

## Défis des entreprises et solutions mises en place<sup>37</sup>



### Difficulté à recruter des candidats qualifiés

Les entreprises éprouvent souvent des difficultés à pourvoir des postes spécialisés tels que cuisinier, sauveteur, guide touristique ou agent d'accueil en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ce défi est particulièrement présent dans les secteurs des loisirs, des services de voyages et de la restauration où des qualifications spécifiques sont fréquemment requises pour certains postes. Le manque de compétences de base chez certains candidats contraint ainsi les employeurs à investir dans des formations longues et coûteuses.

De plus, les exigences de travail pendant les périodes de forte affluence, notamment dans la restauration, compliquent encore davantage la recherche de candidats qualifiés.



### Recruter des travailleurs étrangers

Face à la pénurie de main-d'œuvre locale, certaines entreprises ont recours au recrutement international pour pourvoir les postes vacants. Bien que cela implique des coûts et des démarches administratives supplémentaires, cette solution est observée dans les entreprises œuvrant surtout dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration.

Par ailleurs, les entreprises qui recrutent des travailleurs étrangers s'efforcent de les intégrer en offrant des formations spécifiques et en assurant leur soutien tout au long de leur séjour.



### Recourir à des partenariats locaux

Certaines entreprises s'associent avec d'autres organisations locales pour partager les ressources humaines, notamment dans des régions éloignées. Ce partage de personnel permet de combler les besoins en effectifs pendant les périodes de pointe tout en optimisant les coûts de recrutement et de formation.

La plateforme de partage d'emplois récemment lancée par le CQRHT a été testée par certaines entreprises pour faciliter la mutualisation des ressources humaines entre les entreprises locales. Cependant, elle reste encore peu connue et son utilisation ne serait pas tout à fait concluante, en raison des difficultés pour les entreprises à rendre les employés disponibles via la plateforme.



## Difficulté à retenir le personnel

Les contrats saisonniers ou de courte durée rendent la rétention difficile, surtout après la haute saison ou lorsque les conditions de travail ne sont pas idéales. Ce défi est présent dans tous les secteurs, mais il est particulièrement critique dans l’hébergement où le besoin de maintenir un effectif stable est essentiel.

Les attentes des employés en matière de conditions de travail ne correspondent pas toujours à ce que les entreprises peuvent offrir, ce qui conduit à un taux élevé de rotation du personnel. La quête d’un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle incluant des attentes pour des horaires flexibles, des avantages sociaux, des plans de retraite, des congés réguliers et des conditions de travail moins stressantes et exigeantes minent la capacité des entreprises à retenir leurs employés. La difficulté à répondre à ces exigences détermine en grande partie leur succès ou leur échec en matière de rétention du personnel.

# Défis des entreprises et solutions mises en place (suite)<sup>38</sup>



### Optimiser les ressources humaines et méthodes de travail

Certaines entreprises ont choisi de fusionner des postes pour maximiser l’efficacité. Par exemple, des rôles tels que serveur et cuisinier ont été combinés, permettant aux employés de développer une polyvalence et de partager les pourboires. Cette approche permet de réduire le nombre de postes nécessaires tout en offrant une plus grande variété de tâches aux employés, ce qui peut augmenter leur engagement et leur satisfaction.

Pour s’adapter aux nouvelles réalités du marché du travail, plusieurs entreprises ont modifié leurs méthodes de travail. En restauration, cela inclut la simplification des menus, l’automatisation de certaines tâches comme la prise de commande en ligne et la réduction des postes redondants. Ces ajustements permettent de maintenir la qualité du service tout en réduisant la pression sur les ressources humaines.



### Offrir des conditions de travail attractives

Pour attirer et retenir le personnel, certaines entreprises offrent des avantages supplémentaires, tels que des horaires flexibles, des primes de rendement, une augmentation du salaire et des opportunités de formation continue. La rotation des horaires est également mise en place dans certaines entreprises pour offrir une meilleure conciliation travail-vie personnelle, en permettant aux employés de bénéficier de périodes de repos plus longues après des périodes de travail intensives. Des initiatives telles que la gestion participative et le télétravail sont également mises en œuvre pour répondre aux attentes des employés. Dans les secteurs où les exigences de travail sont particulièrement élevées, notamment en restauration, ces mesures incitatives sont jugées essentielles pour maintenir un effectif stable.



## Saisonnalité des emplois

La saisonnalité pose un défi majeur pour plusieurs secteurs de l’industrie touristique, notamment dans les domaines des loisirs, de l’hébergement et de la restauration. Ces secteurs dépendent fortement des variations saisonnières de la demande, influencées non seulement par les saisons elles-mêmes, mais également par des facteurs comme la météo et les fluctuations dans les réservations ou la fréquentation. Ces éléments influencent directement les besoins en personnel et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

Dans certains secteurs comme les loisirs, il est difficile de trouver du personnel qui restera en poste jusqu’à la fin de la saison touristique, souvent jusqu’en octobre, après le départ des étudiants. Cette pénurie en fin de saison crée des défis supplémentaires pour maintenir un service de qualité jusqu’à la fermeture des installations.

Par ailleurs, les contrats de travail sont souvent limités à quelques mois, correspondant aux périodes de haute saison, ce qui rend le recrutement plus difficile, particulièrement dans le secteur de l’hébergement où le besoin en personnel fluctue fortement entre les périodes de pointe et les saisons creuses.

# Défis des entreprises et solutions mises en place (suite)<sup>39</sup>



### Adapter les services en fonction de la saisonnalité

Pour faire face aux fluctuations saisonnières de la demande, certaines entreprises ajustent leurs services en fonction des besoins spécifiques de chaque saison. Cela peut inclure l’embauche de personnel à temps partiel pendant les périodes de pointe, la mise en place d’horaires compressés pour permettre aux employés de bénéficier de périodes de repos plus longues ou la réduction des services et la réduction des heures d’ouverture pendant les périodes creuses, comme c’est souvent le cas dans les secteurs des loisirs et de l’hébergement.

« La saison touristique c’est surtout l’été. On embauche des étudiants, mais on les perd en août. On a dû ajuster nos horaires de travail pour compenser cette perte de personnel. »

« La météo influence fortement notre besoin en personnel. Si le temps est mauvais, on a besoin de moins de personnel, ce qui rend la gestion encore plus complexe. »



« On a réduit les heures d’ouverture. On a habitué les clients à prendre rendez-vous. En ayant moins de personnel, je ne peux pas offrir autant d’heures de travail par semaine. »

## Défis des entreprises et solutions mises en place (suite)<sup>40</sup>



### Gestion de la relève

La gestion et la planification de la relève représentent un défi important pour certaines organisations, notamment les organismes à but non lucratif. Pour eux, ces défis sont aggravés par de plus bas salaires et des conditions de travail souvent basées sur un fort engagement bénévole. Par ailleurs, le manque de financement pour recruter et former une nouvelle génération de gestionnaires ou de coordonnateurs constitue un problème majeur pour ces organismes.

De plus, dans les entreprises situées en région éloignée, où les jeunes quittent souvent pour aller se former ailleurs sans y revenir pour occuper un emploi, il est particulièrement difficile de trouver une relève compétente. Ce problème est exacerbé par des conditions de travail parfois peu attractives et la difficulté à offrir des salaires compétitifs comparativement à d'autres secteurs d'activité.



#### Former les employés actuels sur des compétences spécifiques

L'idée de former les employés actuels en gestion et en coordination a été soulignée comme une manière de préparer une relève interne, particulièrement dans les organismes à but non lucratif où les ressources pour recruter sont limitées.



#### Recruter des retraités pour assurer la relève

Certaines entreprises et organismes envisagent de recruter des retraités pour pourvoir les postes vacants, notamment ceux nécessitant une grande expérience. Cette approche est vue comme une solution temporaire ou complémentaire pour pallier le manque de jeunes talents prêts à prendre la relève.

« On a moins d'employés avec expérience alors la formation devient importante. Lorsqu'on a une main-d'œuvre formée, le personnel est plus polyvalent. »



« Je vois facilement mon remplacement par un retraité. L'horaire est flexible. Le niveau de travail s'intensifie entre août et décembre. Il y a des accomplissements à faire. »



## Disponibilité de logements et de transport

Dans les régions touristiques éloignées, le manque de logements abordables pour les employés est un défi majeur, surtout dans le secteur de l’hébergement. Les entreprises se voient parfois contraintes de refuser des candidats qualifiés faute de logements disponibles à proximité. Ce problème est particulièrement accentué dans les régions où le coût de la vie est élevé et les infrastructures d’hébergement limitées.

Par ailleurs, l’absence de transport en commun représente un obstacle supplémentaire pour les employés de certaines régions touristiques éloignées. Ceux-ci doivent souvent posséder une voiture pour se rendre au travail, ce qui peut limiter l’attractivité des postes pour les candidats potentiels. Ce problème est particulièrement marqué dans le secteur de l’hébergement, où les employés sont parfois logés loin des lieux de travail.

Ainsi, le manque de solutions de logement et de transport adéquates complique non seulement le recrutement de nouveaux employés, mais aussi la rétention des employés actuels, qui peuvent être tentés de chercher un emploi plus proche de leur domicile ou mieux desservi par les transports publics.

# Défis des entreprises et solutions mises en place (suite)<sup>41</sup>



### Fournir un logement abordable

Dans les régions touristiques où le logement est limité et coûteux, certaines entreprises ont investi dans des logements pour leurs employés, leur permettant ainsi de vivre à proximité de leur lieu de travail.

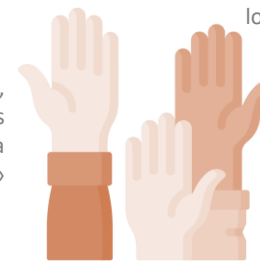


### Soutenir la mobilité des employés

Dans les régions éloignées ou peu accessibles, certaines entreprises offrent des services de transport ou organisent des navettes pour faciliter la venue des employés. Ce soutien à la mobilité est crucial pour attirer et retenir du personnel, particulièrement dans des secteurs où les travailleurs doivent parcourir de longues distances pour aller au travail.

« J’ai dû refuser de bons candidats parce qu’il n’y a pas de logement ni de transport dans la région. »

« En région lorsqu’on décide de recruter à l’international, nous devons avoir des logements disponibles et des moyens de transport. Les logements sont rares et il n’y a pas de transport en commun. »



« Le transport est un enjeu. Les employés habitent de plus en plus loin. Il n’y a pas de logement abordable ni de stationnement près. »

# Facteurs d’attraction et de rétention<sup>42</sup>

Selon les employeurs



L’industrie touristique, bien qu’elle fasse face à de nombreux défis, possède des atouts significatifs qui peuvent être mis de l’avant pour attirer et retenir les talents. Ces atouts, en plus de rendre les emplois plus attrayants, permettent de créer un environnement de travail positif et engageant.



## Ambiance de travail agréable

Travailler dans un environnement agréable, où la clientèle est en vacances et généralement dans un état d’esprit positif, est perçu comme un avantage qui contribue à un climat de travail plaisant. Cet aspect est particulièrement valorisé dans les secteurs des loisirs et de l’hébergement où les employés peuvent évoluer dans des cadres naturels et touristiques attrayants.



## Avantages non monétaires

Certains employeurs offrent des avantages non monétaires, tels que des cartes de réduction, des repas gratuits ou encore des accès privilégiés à des activités récréatives. Ces avantages sont souvent utilisés pour compenser des salaires moins compétitifs, et jouent un rôle crucial dans la fidélisation du personnel. Par exemple, la mise en avant d’opportunités pour profiter des installations touristiques ou de partenariats locaux est un atout important pour les entreprises situées dans des régions éloignées.



## Transport collectif

Le transport collectif est un autre atout que certaines entreprises mettent en place pour faciliter l’accès au lieu de travail, en particulier dans les régions isolées.



## Avantages monétaires

La hausse des salaires et l’octroi de bonus sont également des facteurs d’attraction et de rétention significatifs. Plusieurs entreprises ont augmenté les salaires pour rester compétitives et attirer des talents, tandis que des bonus basés sur la performance ou les résultats de l’entreprise sont offerts pour récompenser et motiver les employés.



## Développement de compétences

L’industrie touristique permet également aux employés d’acquérir des compétences variées, ce qui constitue un facteur d’attraction pour ceux qui cherchent à développer leur carrière. Le secteur offre des opportunités de formation continue et d’apprentissage sur le terrain, notamment en matière de service à la clientèle et de gestion des situations complexes (sous forme de stages). Ces possibilités de développement personnel et professionnel peuvent être mises de l’avant pour attirer des talents.



## 4. Formation

- Statistiques sur les programmes de formation
- Perception des programmes de formation en tourisme
- Structure de formation interne
- Investissement en formation
- Formation et développement de compétences
- Préférences en matière de formation
- L'offre de formation actuelle
- Pistes d'amélioration de l'offre de formation
- Principaux postes avec besoins de formation
- Thèmes de formation selon le poste
- Freins à la formation

# Statistiques sur les programmes de formation

Tableau 17 | Évolution du nombre d’inscriptions aux formations professionnelles et universitaires en tourisme<sup>43</sup>

Nom du programme – formation professionnelle	Type de diplôme	2019-2020	2020-2021	2021-2022	TCM
Conseil et vente de voyages (R5355)	DEP	256	392	378	21,5 %
Cuisine (R5311)	DEP	2470	2216	2194	-5,8 %
Cuisine de restauration rapide (R4205)	AEP	34	31	29	-7,6 %
Cuisine du marché (R5324)	ASP	209	252	262	12,0 %
Pâtisserie (R5297)	DEP	899	831	861	-1,4 %
Réception en hôtellerie (R5283)	DEP	108	54	10	-69,6 %
Service de la restauration (R5293)	DEP	294	263	195	-18,6 %
Sommellerie (R5314)	ASP	290	283	206	-15,7 %

Nom du programme – formation universitaire	Type de diplôme	Automne 2019	Automne 2022	TCM
Baccalauréat en gestion du tourisme et de l’hôtellerie	BAC	286	185	-19,6 %

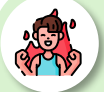
## Une baisse fulgurante des inscriptions

Depuis 2019-2020, le nombre d’inscrits dans la plupart des programmes de formation liés à l’industrie touristique est en baisse de façon substantielle. Trois programmes font exception à cette tendance, soit conseil et vente de voyages, cuisine du marché et pâtisserie. Ce dernier programme enregistre un léger recul des inscriptions au cours de cette période.

Ces résultats soulèvent des questionnements quant à l’attractivité de l’industrie touristique chez les jeunes et l’importance accordée à ces diplômes lors du recrutement. Il apparaît nécessaire de redorer l’image de ces formations tant auprès des employeurs que des jeunes, en plus de mettre de l’avant les avantages d’un travail en tourisme auprès des jeunes. L’industrie a besoin de travailleurs pour assurer sa pérennité.

# Perception des programmes de formation en tourisme

Avantages et limites des programmes de formation en tourisme selon les employeurs<sup>44</sup>



## Attraction élevée pour le secteur

Les employés ayant suivi une formation en tourisme comme le DEP, le DEC ou le BAC se distinguent par leur motivation et leur passion pour le secteur. Ils arrivent avec une compréhension de base des réalités du tourisme, ce qui les rend plus enclins à s’intégrer et à rester dans l’entreprise. Cela est particulièrement apprécié dans les secteurs des loisirs et de l’hébergement où les horaires atypiques et les conditions de travail spécifiques requièrent un certain niveau d’engagement personnel.



## Polyvalence des diplômés

Les programmes en tourisme offrent une formation complète qui inclut des compétences en marketing, gestion des ressources et service à la clientèle, ce qui permet aux recrues de s’adapter rapidement aux exigences de leur poste. Ce point est fortement valorisé dans les services voyages où les compétences acquises permettent aux nouveaux employés de contribuer immédiatement sans nécessiter de formation supplémentaire.



## Expérience sur le terrain

Les formations en tourisme sont souvent accompagnées de stages pratiques qui renforcent l’expérience des étudiants. Ces stages leur permettent d’acquérir des compétences en situation réelle, ce qui les rend plus opérationnels dès leur arrivée en entreprise. Ce facteur est particulièrement souligné dans les secteurs des loisirs et de l’hébergement.



## Lacune au chapitre de compétences spécifiques

Les programmes de formation en tourisme fourniraient une base solide permettant aux employés d’intégrer rapidement le marché du travail. Cependant, ces formations ne couvriraient pas toujours toutes les réalités du terrain ni certaines compétences spécifiques nécessaires dans des rôles comme maître d’hôtel, plonge ou entretien ménager, créant des écarts entre les attentes des employeurs et les compétences réelles des employés embauchés.



## Forte compétitivité pour le recrutement des diplômés

Dans les petits établissements, notamment dans le secteur de l’hébergement, il est plus difficile d’attirer des candidats avec une formation en tourisme, car ceux-ci préfèrent souvent travailler pour de grandes chaînes ou dans des régions plus touristiques. Cela limite l’accès à des employés déjà qualifiés pour ces entreprises.

« Si on demande à l’employé de traiter avec la clientèle, on veut quelqu’un qui a plus d’études. »

« L’avantage est qu’une personne qui a étudié là-dedans connaît le milieu. Elle ne s’attendra pas à travailler du lundi au vendredi de 9 h à 17 h. Il va être passionné par le milieu. »

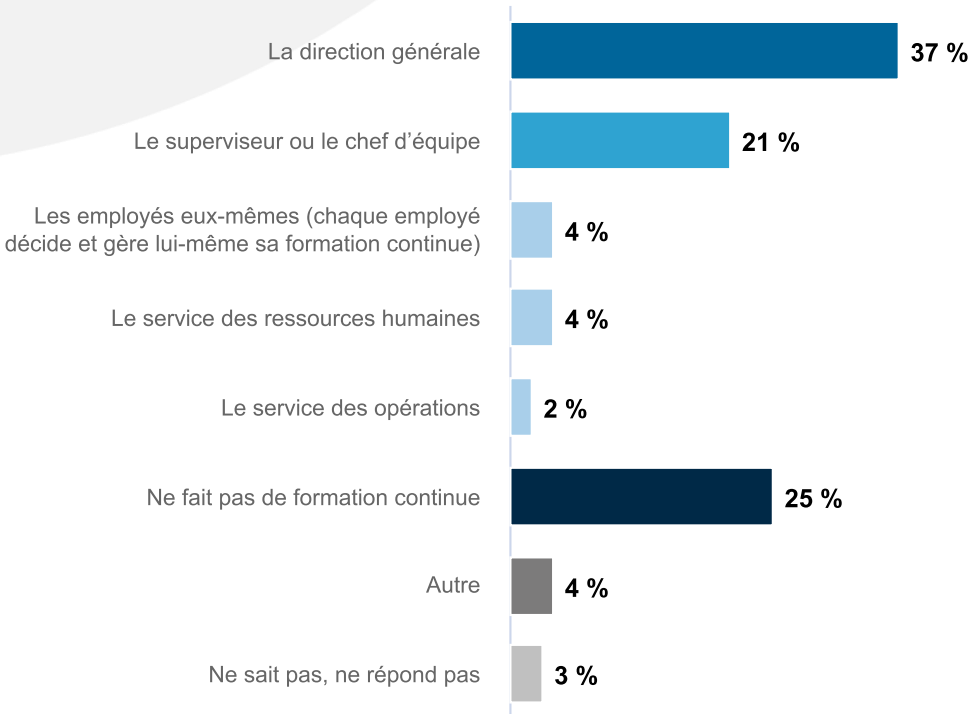


« Ces gens qui étudient aiment le milieu. Je vais les prendre en priorité. Ils seront motivés. Ils ont une base en hôtellerie et une façon d’entrer en relation avec le client. »

# Structure de formation interne

Figure 16 | Personne responsable de la formation continue au sein de l’entreprise<sup>45</sup>

	n : 392	n : 96	n : 92	n : 327
La direction générale	31 %	38 %	33 %	38 %
Le superviseur ou le chef d’équipe	10 % -	27 % +	24 %	10 %
Les employés eux-mêmes (chaque employé décide et gère lui-même sa formation continue)	3 %	4 %	7 %	5 %
Le service des ressources humaines	7 %	2 %	7 %	5 %
Le service des opérations	2 %	2 %	2 %	1 %
Ne fait pas de formation continue	29 %	22 %	13 % -	35 %
Autre	5 %	4 %	9 %	4 %
Ne sait pas, ne répond pas	13 % +	1 %	5 %	2 %



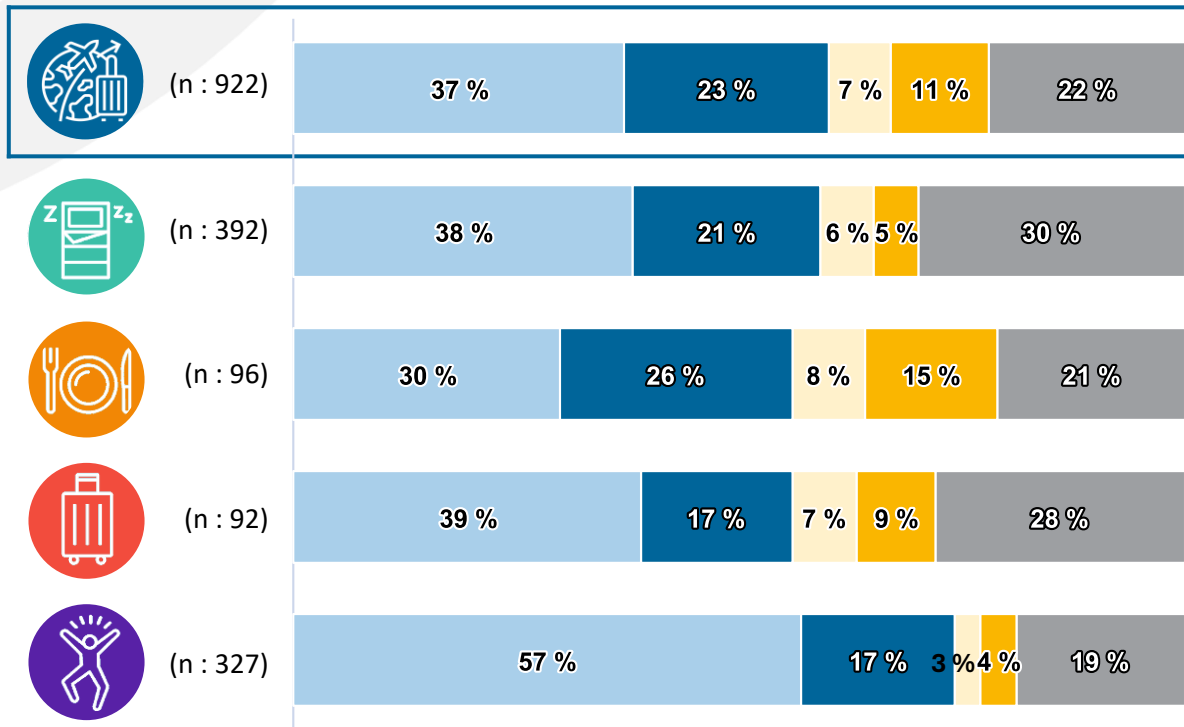
## La formation continue est principalement du ressort de la direction générale

Pour le tiers des entreprises, la gestion de la formation continue des employés est sous la responsabilité de la direction générale, alors que le cinquième confie ce rôle à un superviseur ou un chef d’équipe. Dans les petites entreprises, où un service de ressources humaines est rarement présent, il est fréquent que la gestion des ressources humaines soit du ressort de l’équipe de gestion.

Notons que le quart des entreprises indiquent ne pas offrir de formation continue à leurs employés, un résultat alarmant. Cette situation est toutefois moins répandue au sein des entreprises de services de voyages.

# Investissement en formation

Figure 17 | Pourcentage de la masse salariale dépensé en formation<sup>46</sup>



● Moins de 1 %   ● Entre 1 % et moins de 2 %   ● Entre 2 % et moins de 3 %   ● 3 % ou plus   ● Ne sait pas, ne répond pas

## Faible investissement en formation et développement du personnel

Le tiers des entreprises touristiques consacrent moins de 1 % de leur masse salariale pour la formation ou le développement du personnel, une proportion supérieure à ce qui est observé au sein d’autres industries (25 %<sup>47</sup>). Cette proportion grimpe à 57 % auprès des entreprises de loisirs et divertissements, témoignant du peu d’enrichissement offert aux travailleurs.

La prédominance des très petites entreprises et l’absence de département des ressources humaines sont des facteurs susceptibles de réduire l’importance accordée à la formation continue.



## Un défi majeur pour les entreprises

La formation continue et le développement des compétences représentent des défis cruciaux pour les entreprises, en raison du coût et du temps que cela exige. Un des obstacles rencontrés est que de nombreux nouveaux employés arrivent avec peu ou pas de compétences spécifiques au poste, obligeant les employeurs à investir considérablement dans la formation initiale. Ce défi est davantage observé dans les secteurs où des compétences spécialisées sont essentielles pour assurer un service de qualité. Dans les régions éloignées, le manque de programmes de formation adaptés aux besoins locaux complique davantage l'acquisition de ces compétences, forçant parfois les entreprises à trouver des solutions internes ou à recruter à l'externe.

Les programmes de formation spécialisés, tels que le DEP en cuisine, sont jugés hautement pertinents puisqu'ils offrent une base solide aux employés. Cependant, les entreprises doivent souvent former elles-mêmes leurs employés, généralement via des formations à la tâche pour des rôles comme ceux d'aide-cuisinier, de préposés à l'accueil ou de concierges. Bien que ces formations soient efficaces pour combler les lacunes en compétences, elles nécessitent des ressources considérables de la part des employeurs.

# Formation et développement de compétences<sup>48</sup>



## Investir dans la formation des employés

Les entreprises investissent dans des programmes de formation pour combler le manque de compétences de base chez les nouveaux employés. Cela permet de former des candidats prometteurs, même s'ils ne possèdent pas les qualifications initiales requises. Des formations en ligne sont également disponibles pour faciliter l'apprentissage des employés pendant les périodes creuses, particulièrement dans des secteurs comme la restauration et l'hébergement.

Dans le secteur des services de voyages, les agences investissent dans la formation continue des employés pour améliorer leur efficacité, leur satisfaction au travail et favoriser une meilleure rétention. La formation continue est donc cruciale pour rester compétitif et attirer des talents, même si cela représente souvent un défi financier.

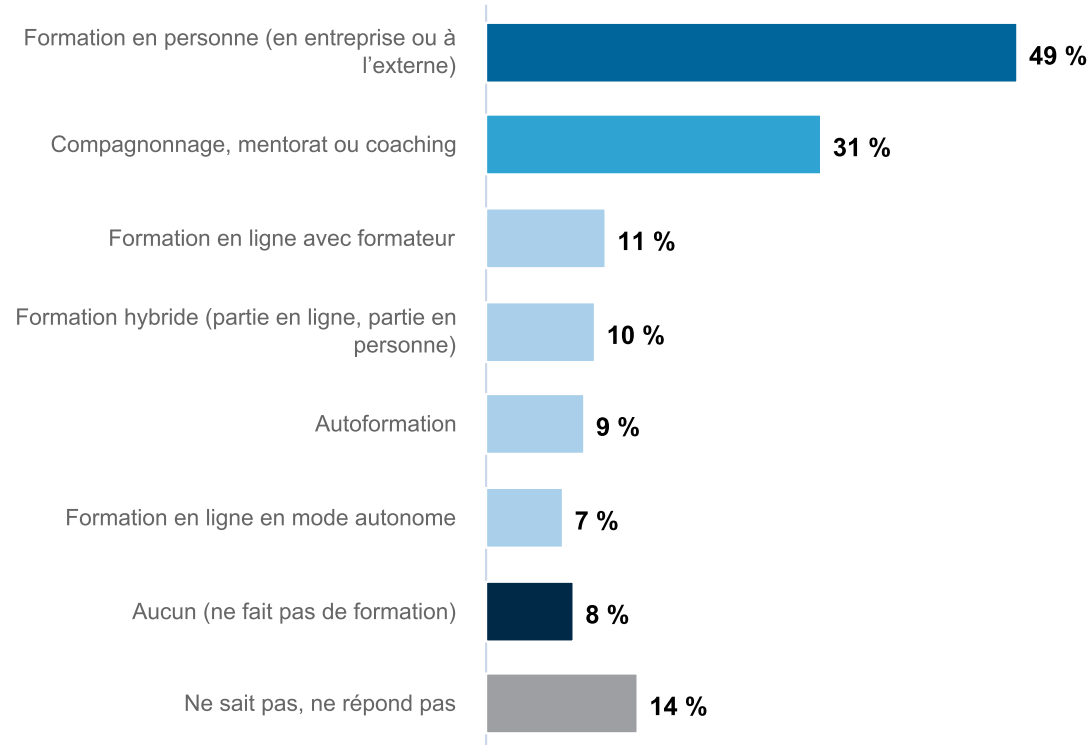
# Préférences en matière de formation





Figure 18 | Modes de formation privilégiés pour les prochaines années<sup>49</sup>  
Deux réponses possibles\*, le total excède 100 %

## Une nette préférence pour les formations en personne

Au cours des trois prochaines années, les employeurs comptent privilégier les formations en personne et le compagnonnage pour assurer le développement des compétences des employés. La présence physique des employés sur le lieu de travail favorise ces modes de formation.

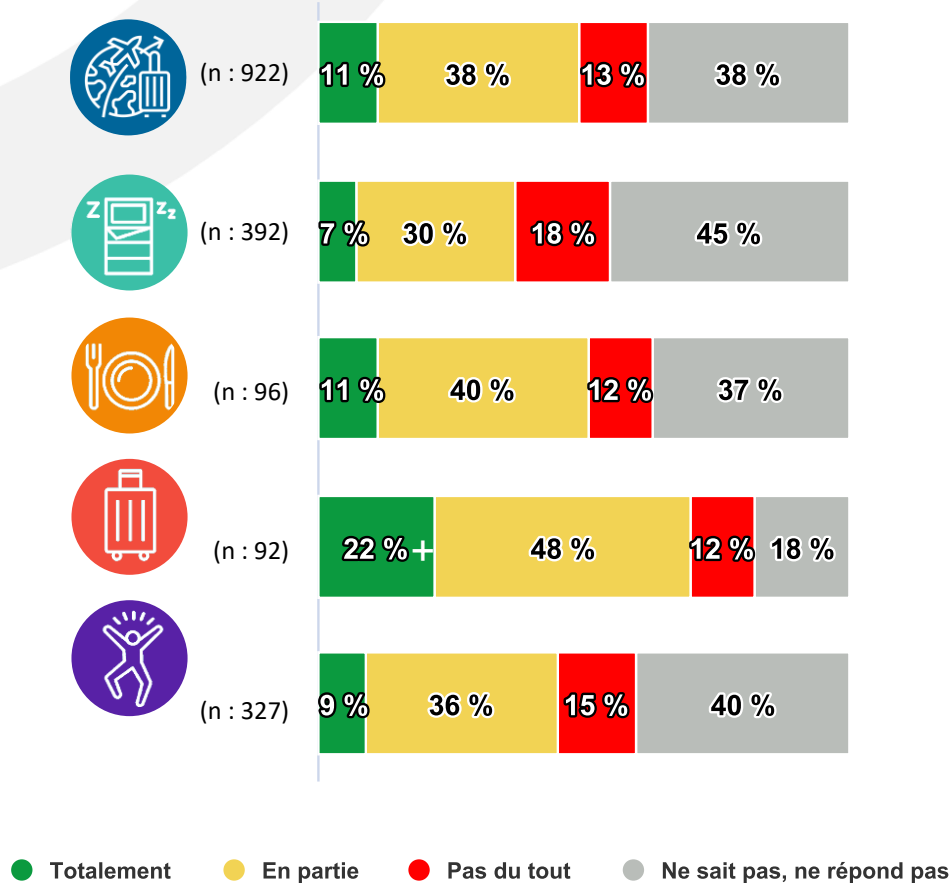
Les formations en ligne, en partie ou en totalité, n’ont pas la cote auprès de l’industrie touristique, à l’exception du sous-secteur des services de voyages. On peut présumer que l’absence ou le manque d’ordinateurs disponibles pour le personnel ne favorise pas ce type de formation. En effet, la plupart des emplois étant plutôt de nature relationnelle ou manuelle.



	 n : 392	 n : 96	 n : 92	 n : 327
Formation en personne (en entreprise ou à l'externe)	40 %	55 %	39 %	39 %
Compagnonnage, mentorat ou coaching	31 %	30 %	31 %	33 %
Formation en ligne avec formateur	9 %	8 %	19 %	17 %
Formation hybride (partie en ligne, partie en personne)	12 %	7 % -	29 % +	13 %
Autoformation	7 %	8 %	19 % +	11 %
Formation en ligne en mode autonome	11 %	5 %	21 % +	7 %
Aucun (ne fait pas de formation)	14 %	8 %	5 %	4 %
Ne sait pas, ne répond pas	12 %	12 %	5 % -	22 %

# L’offre de formation actuelle

Figure 19 | Correspondance entre l’offre de formation et le besoin des entreprises<sup>50</sup>



## Une satisfaction mitigée à l’égard de l’offre de formation continue

Une faible minorité d’employeurs se dit entièrement satisfaite de l’offre de formation actuelle, alors qu’environ le tiers indique l’être en partie uniquement. Ce résultat suggère que les compétences acquises sont utiles, mais incomplètes pour les exigences spécifiques à chaque poste. Par ailleurs, on dénombre presque autant de satisfaits que d’insatisfaits, à l’exception des services de voyages où la proportion de satisfaits est supérieure aux autres sous-secteurs. Le besoin d’améliorer l’offre de formation existante se fait donc sentir, et ce dans tous les sous-secteurs étudiés.

Par ailleurs, le tiers des employeurs ne se sont pas prononcés sur la question, suggérant une méconnaissance de l’offre de formation existante.

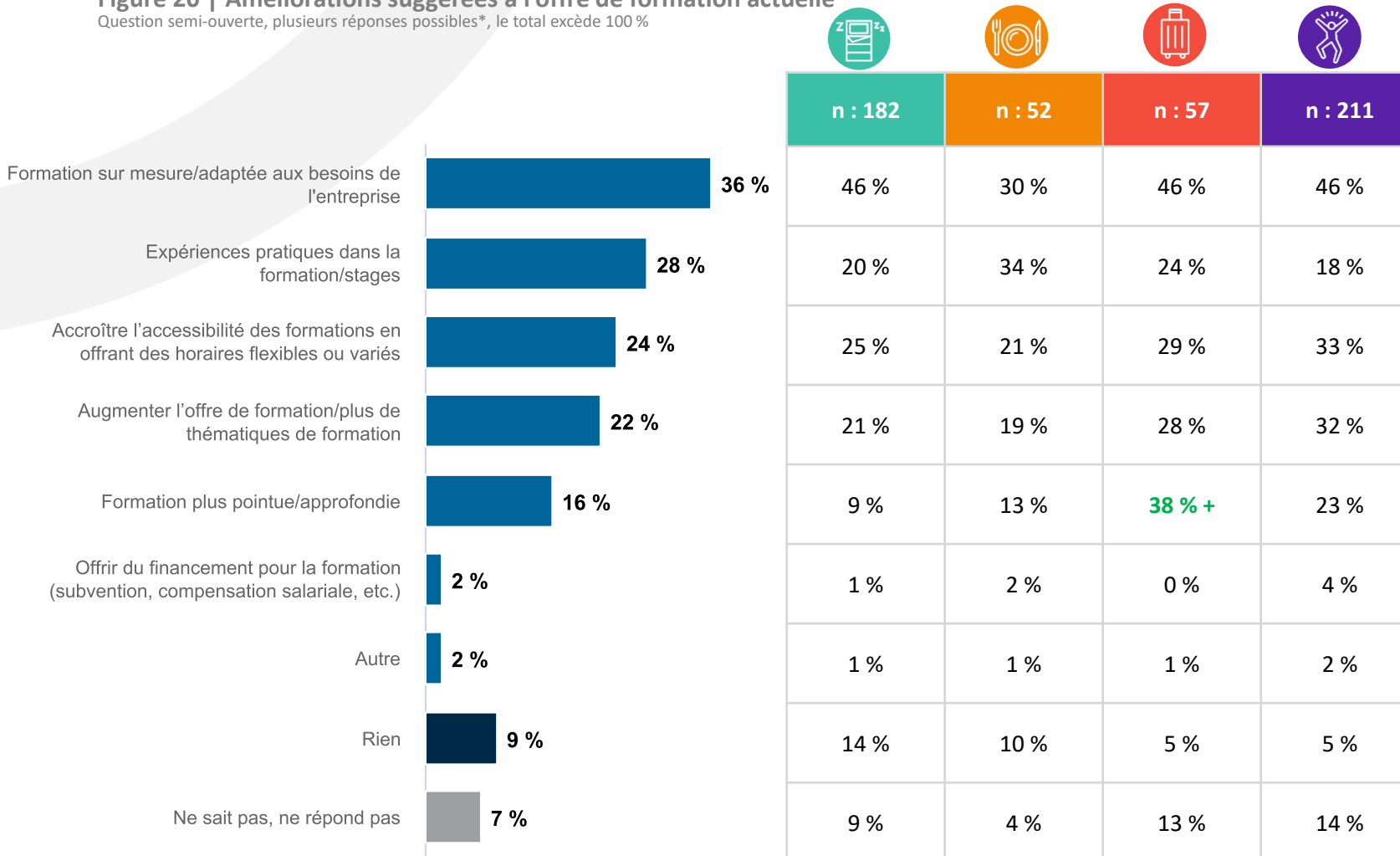
Dans un contexte où la main-d’œuvre est souvent inexpérimentée ou non qualifiée, il est essentiel que l’offre de formation continue puisse appuyer les employeurs dans la tâche colossale de former les travailleurs.



# Pistes d’amélioration de l’offre de formation

Figure 20 | Améliorations suggérées à l’offre de formation actuelle<sup>51</sup>

Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles\*, le total excède 100 %



## Des formations mieux adaptées à la réalité des secteurs

Les employeurs sondés expriment le souhait de formations mieux adaptées à leurs besoins spécifiques ou sur mesure, incluant des expériences pratiques. La création de programmes spécialisés pour certains métiers ou tâches (p. ex. : maîtres d’hôtel, plongeurs, entretien ménager) actuellement absents des offres de formation a été mentionnée par plusieurs participants. Certains ont également suggéré de prolonger la durée des stages au-delà de six mois afin de permettre une immersion complète pour les futurs travailleurs et ainsi mieux les préparer aux réalités du secteur.

D’autres employeurs souhaiteraient une plus grande flexibilité des horaires ainsi qu’un élargissement de l’éventail des thématiques proposées.

Quelques employeurs ont également souligné la lourdeur administrative et les coûts associés aux formations, des obstacles de taille pour les très petites entreprises. Une simplification de ces aspects est vivement souhaitée.

<sup>51</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QE4a. Qu’est-ce qui devrait être fait concrètement pour que l’offre de formation continue réponde mieux à vos besoins? Base : ceux ayant répondu en partie ou pas du tout satisfait de l’offre de formation continue, n : 511

\* Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d’individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

# Principaux postes avec besoins de formation

**Tableau 18 | Principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation<sup>52</sup>**

Question semi-ouverte, deux réponses possibles, le total excède 100 %

10 principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation dans l'industrie touristique	% des entreprises dont le poste figure dans le top 2 des postes à former	Nombre estimé de personnes à former
Cuisinier/Aide-cuisinier	29 %	24 525
Serveur	19 %	25 260
Chef	7 %	3 275
Préposé à l'accueil	5 %	4 160
Directeur marketing ou des communications	4 %	1 140
Directeur ou responsable des opérations	4 %	1 060
Guide animateur ou interprète	3 %	4 575
Préposé à l'entretien	3 %	1 495
Barman	3 %	2 640
Préposé à l'entretien ménager	2 %	5 015
Aucun	23 %	
Ne sait pas, ne répond pas	26 %	

## Un besoin de former des postes variés

Dans le cadre de cette enquête, les employeurs ont été invités à identifier les deux principaux postes pour lesquels des besoins de formation se feront sentir au cours des trois prochaines années. Les postes de cuisinier et de serveur arrivent en tête de liste. Néanmoins, les besoins varient grandement selon le sous-secteur. On constate aussi que les besoins pour le développement de compétences sont intimement liés aux professions en demande.

5 principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation en hébergement	% des entreprises n : 392
Préposé à l'accueil	15 %
Préposé à l'entretien ménager	13 %
Préposé à l'entretien	11 %
Réceptionniste d'hôtel	10 %
Cuisinier/Aide-cuisinier	7 %
Aucun	32 %
Ne sait pas, ne répond pas	23 %

5 principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation en restauration	% des entreprises n : 96
Cuisinier/Aide-cuisinier	45 %
Serveur	31 %
Chef	12 %
Barman	5 %
Directeur marketing ou des communications	3 %
Aucun	18 %
Ne sait pas, ne répond pas	25 %

5 principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation en services de voyages	% des entreprises n : 92
Préposé à l'accueil	19 %
Conseiller en voyage	14 %
Forfaitiste	13 %
Guides touristiques	10 %
Directeur marketing ou des communications	10 %
Aucun	36 %
Ne sait pas, ne répond pas	15 %

5 principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation en loisirs et divertissements	% des entreprises n : 327
Guide, animateur ou interprète	14 %
Préposé à l'accueil	7 %
Coordonnateur d'événements	6 %
Directeur ou responsable des opérations	6 %
Directeur marketing ou des communications	5 %
Aucun	23 %
Ne sait pas, ne répond pas	26 %

# Thèmes de formation selon le poste

Tableau 19 | Thèmes de formation selon les postes pour lesquels des besoins ont été identifiés<sup>53</sup>

Question ouverte\*\*, une réponse possible pour chaque poste mentionné

▲▲▲ Besoin élevé (>25 % des réponses)  
 ▲▲ Besoin modéré (>10 % ≤ 25 % des réponses)  
 ▲ Besoin faible (≤10 % des réponses)

Principaux postes pour lesquels il y a des besoins de formation	Thèmes de formation						
	Service à la clientèle	Gestion	Outils informatiques ou numériques	Propre à l’entreprise ou à l’emploi	Vente et marketing	Tourisme	Autre
Cuisinier/Aide-cuisinier (n : 91)				▲▲▲			▲
Serveur (n : 47)	▲▲			▲▲▲	▲		
Chef (n : 22*)		▲▲	▲	▲▲▲			▲
Préposé à l’accueil (n : 88)	▲▲▲		▲▲	▲		▲	▲
Directeur marketing ou des communications (n : 40)			▲▲▲	▲	▲▲▲		
Directeur responsable des opérations (n : 46)	▲▲	▲▲▲	▲	▲	▲▲	▲	▲
Guide animateur ou interprète (n : 54)	▲▲			▲▲▲		▲	▲
Préposé à l’entretien (n : 51)	▲		▲	▲▲▲			▲▲
Barman (n : 11*)	▲			▲▲▲			
Préposé à l’entretien ménager (n : 67)	▲		▲	▲▲▲			▲▲

## Le développement du savoir-faire des employés est la priorité

Les besoins de formation identifiés par les employeurs ont été classés en grands thèmes. Trois codes de couleurs sont utilisés afin de qualifier l’intensité du besoin de formation. Il faut toutefois demeurer prudent dans l’interprétation de ce tableau, considérant la taille limitée des échantillons.

Pour les postes qui nécessiteront des formations dans les trois prochaines années, il apparaît que les besoins se concentrent principalement sur des aspects spécifiques à l’entreprise ou à l’emploi. Les employeurs mentionnent notamment des techniques de travail, l’offre de l’entreprise ou encore le savoir-faire lié à un métier particulier. Le développement de compétences en service à la clientèle est également une priorité pour de nombreux postes, avec un accent sur des aptitudes telles que l’écoute des besoins, la gestion des plaintes et la communication avec les clients.

<sup>53</sup> Sondage SOM, mai 2024 – QD3a et b. Quel est votre principal besoin de formation pour le poste de « affichage du poste mentionné en D1 »?

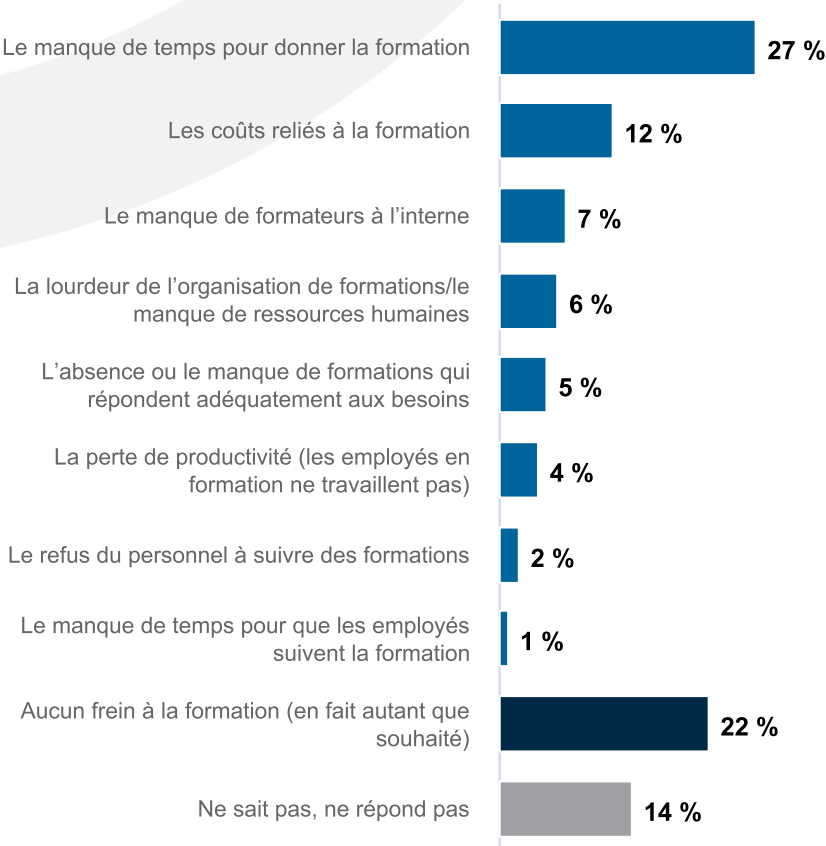
\* Prudence dans l’interprétation des résultats étant donné que la taille de l’échantillon est petite (n < 30)





\*\* Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d’individus ayant mentionné une réponse en lien avec la catégorie.

# Freins à la formation

Figure 21 | Principal obstacle à la formation et au développement de compétences<sup>54</sup>

Question semi-ouverte, une seule réponse possible



	 n : 392	 n : 96	 n : 92	 n : 327
	17 % -	34 % +	14 % -	14 %
	14 %	8 %	22 %	20 %
	1 % -	11 %	1 % -	2 %
	6 %	6 %	10 %	6 %
	8 %	3 %	12 %	4 %
	2 %	5 %	4 %	2 %
	4 %	2 %	0 %	2 %
	0 %	1 %	1 %	1 %
	20 %	15 % -	29 %	39 % +
	24 % +	15 %	6 %	8 %

## Le temps, une fois de plus, en cause

Le manque de temps est le principal obstacle à la formation et au développement des compétences des travailleurs, particulièrement chez les restaurateurs.

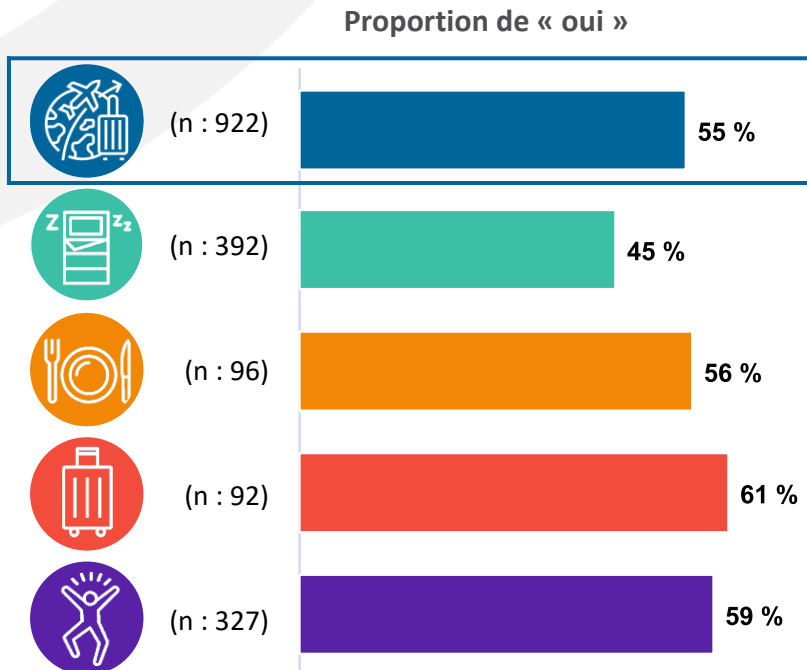
Les coûts liés à la formation s’ajoutent aux entraves des entreprises à offrir de la formation continue. Cet enjeu est davantage exprimé par les stations de ski, les parcs d’attraction ou aquatiques, les jardins thématiques, zoologiques ou botaniques (44 %), ainsi que les musées, écomusées et centres d’interprétation (26 %).

## 5. Tourisme d'affaires

- Offre de service pour la clientèle d'affaires
- Besoins de formation liés à la clientèle d'affaires
- Part du chiffre d'affaires associée à la clientèle corporative

## Offre de service pour la clientèle d'affaires

Figure 22 | Proportion des entreprises qui desservent une clientèle d'affaires<sup>55</sup>



### Plus de la moitié des entreprises desservent une clientèle d'affaires

Cette proportion augmente considérablement chez les entreprises hôtelières (81 %) et les restaurants à service complet (71 %).

# Besoins de formation liés à la clientèle d’affaires

Tableau 20 | Principaux besoins de formation spécifiques à l’offre de service pour la clientèle d’affaires<sup>56</sup>

Question ouverte, deux réponses possibles\*, seules les réponses de 3 % ou plus sont présentées



## Des besoins variés

Environ le quart des entreprises qui desservent une clientèle d’affaires (22 %<sup>57</sup>) manifestent des besoins de formation spécifiquement liés aux services offerts à celle-ci. Parmi les plus fréquemment mentionnés, on note le développement de compétences en service à la clientèle et la maîtrise de l’anglais.

En outre, certains des besoins sont très personnalisés à l’entreprise (p. ex. : formation en cuisine ou connaissance en vin et spiritueux) et pour lesquels le CQRHT n’a pas de possibilité d’action.



« C’est moi qui gère les clients corporatifs. Donc, je m’assure du niveau de professionnalisme et j’en profite pour faire de la publicité sur nos services. C’est une clientèle facile. Ça ne crée pas de défis supplémentaires. »

Principaux besoins de formation	n : 142	n : 49	n : 17*	n : 22*	n : 53
Formation en cuisine	14 %	3 %	22 %	-	-
Formation en service à la clientèle	13 %	16 %	9 %	16 %	23 %
Cours d'anglais	11 %	5 %	17 %	-	-
Connaissances en vin et spiritueux (sommellerie, etc.)	10 %	2 %	16 %	-	1 %
Formation en flexibilité et adaptation	6 %	-	10 %	-	1 %
Formation en développement de marché	6 %	-	7 %	17 %	1 %
Formation en développement des affaires	3 %	2 %	-	20 %	7 %
Formation en santé et sécurité (premiers soins, secourisme, etc.)	3 %	7 %	-	8 %	8 %
Formation en gestion de groupes (organisation, etc.)	3 %	4 %	2 %	-	7 %
Formation en accueil (de client, de groupes, etc.)	3 %	5 %	-	3 %	9 %

Thèmes	
Propre à l’entreprise ou à l’emploi	34 %
Service à la clientèle	27 %
Outils numériques	2 %
Vente et marketing	11 %
Autre	17 %

<sup>56</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QD4a. Quels sont ces besoins de formation spécifiques? Base : ceux qui desservent une clientèle d’affaires et qui ont un besoin de formation, n : 142

<sup>57</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QD4. Avez-vous des besoins de formation spécifiques ou des compétences particulières à développer chez vos employés et qui sont liés aux services que vous offrez pour la clientèle d’affaires? Base : Ceux qui desservent une clientèle d’affaires, n : 499

\* Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d’individus ayant mentionné une réponse en lien avec la catégorie. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

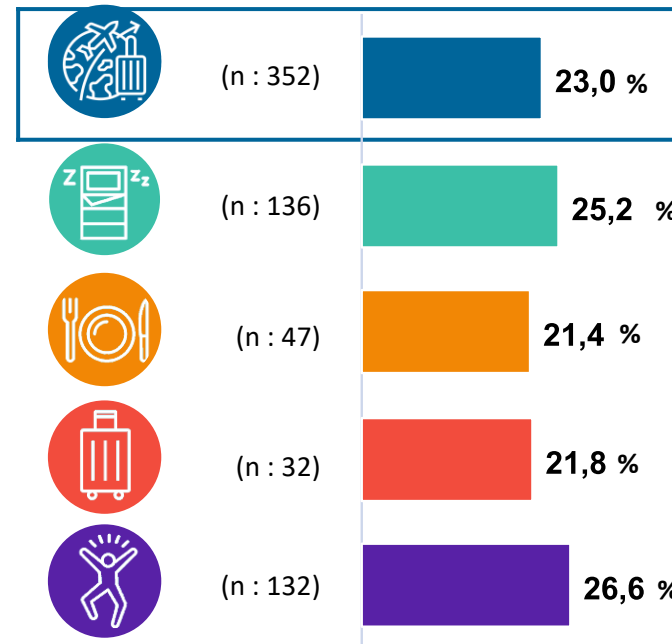


### Un dollar sur quatre est généré par la clientèle affaires

En moyenne, le quart du chiffre d'affaires des entreprises touristiques qui desservent une clientèle affaires est généré par ce segment, une proportion non négligeable qui justifie que ces entreprises accordent de l'énergie pour adapter leur offre de service aux besoins de celle-ci. Cette proportion s'élève à 41 % pour les hôtels.

## Part du chiffre d'affaires associée à la clientèle corporative

Figure 23 | Proportion moyenne du chiffre d'affaires générée par la clientèle affaires<sup>58</sup>





## 6. Transformation numérique

- Statut du virage numérique
- Principaux freins au virage numérique
- Utilisation des technologies
- Intégration de l'intelligence artificielle
- Utilisation prévue de l'intelligence artificielle
- Adoption de l'intelligence artificielle

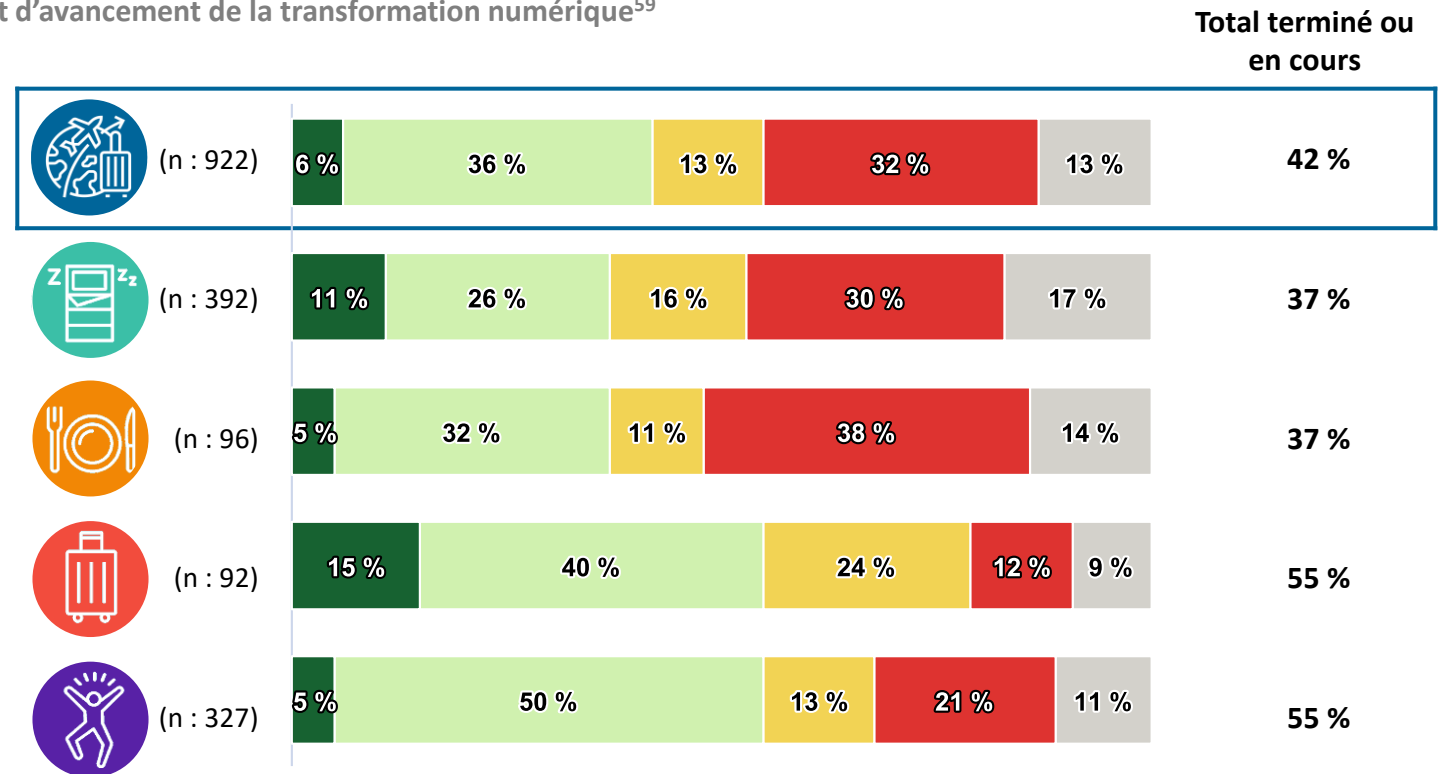
# Statut du virage numérique

Figure 24 | Statut d’avancement de la transformation numérique<sup>59</sup>

## Une transformation entamée pour plusieurs

Deux entreprises sur cinq de l’industrie touristique ont amorcé leur transformation numérique, dont 6 % qui l’ont terminée. Notons que le tiers des employeurs ne comptent pas se lancer dans un tel processus. Ce désintérêt est plus marqué au sein du secteur de la restauration. A contrario, on observe une proportion supérieure d’entreprises en services de voyages ayant terminé cette transformation.

À titre comparatif, 61 % des entreprises de l’industrie du commerce de détail québécois considèrent avoir un degré de maturité numérique de moyen à élevé<sup>60</sup>. Ce résultat suggère un certain retard de l’industrie touristique à ce sujet (42 %).



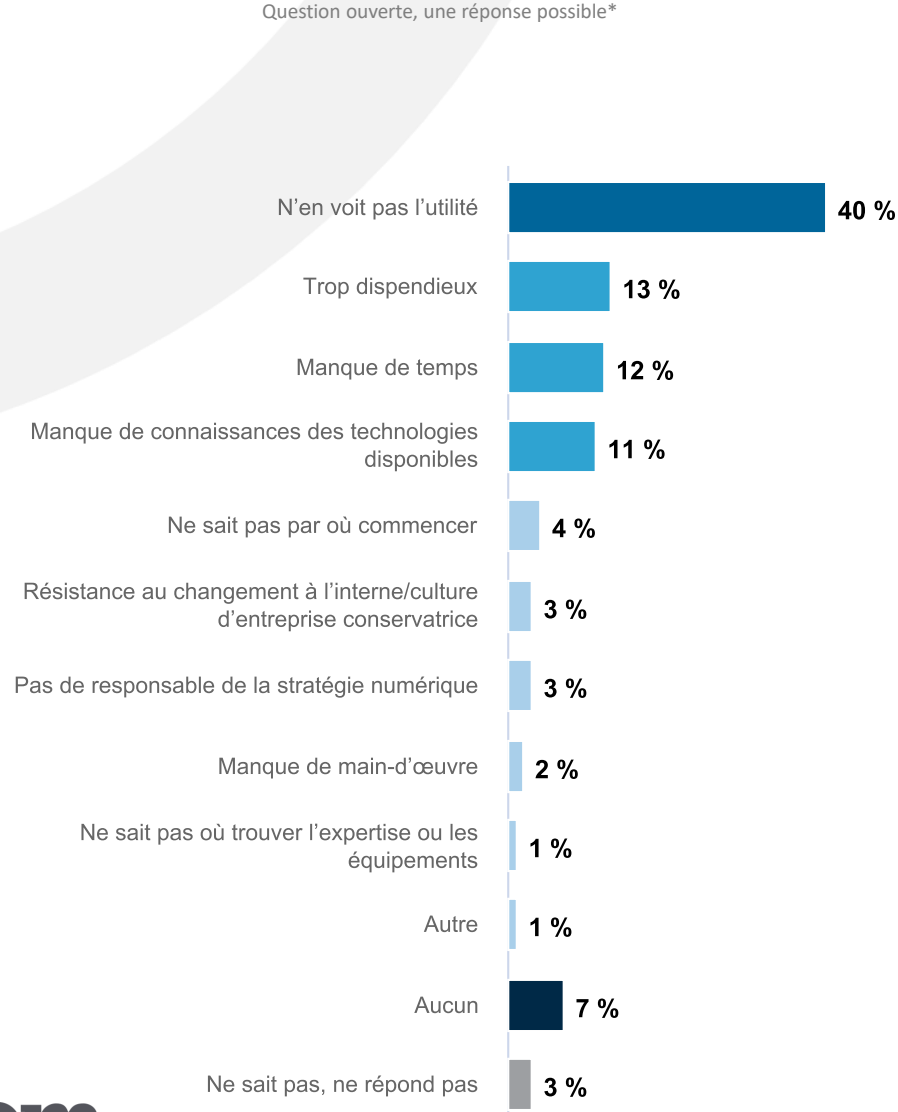
● Oui, nous avons terminé    ● Oui, c'est en cours    ● Non, mais nous prévoyons le faire d'ici 2 à 3 ans    ● Non, et nous n'en avons pas l'intention





<sup>59</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QF2. Votre entreprise a-t-elle amorcé une transformation numérique? La transformation numérique représente le processus d’adaptation et d’optimisation des opérations, des modèles d’affaires, de la culture organisationnelle et des compétences d’une organisation grâce à l’adoption de technologies numériques. Elle inclut, entre autres, l’utilisation de logiciels ERP, l’automatisation, la robotisation et la cybersécurité. Base : tous, excluant la non-réponse, n : 780

<sup>60</sup> « L’état de la numérisation des entreprises au Québec – secteur du commerce de détail », Léger, juillet 2023

# Principaux freins au virage numérique

Figure 25 | Principal frein à entamer un virage numérique<sup>61</sup>  
Question ouverte, une réponse possible\*



	 n : 174	 n : 48	 n : 26	 n : 122
N'en voit pas l'utilité	27 %	48 %	16 %	25 %
Trop dispendieux	11 %	12 %	14 %	16 %
Manque de temps	9 %	13 %	21 %	7 %
Manque de connaissances des technologies disponibles	12 %	12 %	5 %	9 %
Ne sait pas par où commencer	5 %	3 %	12 %	7 %
Résistance au changement à l'interne/culture d'entreprise conservatrice	7 %	2 %	6 %	2 %
Pas de responsable de la stratégie numérique	3 %	1 %	0 %	8 %
Manque de main-d'œuvre	1 %	3 %	0 %	1 %
Ne sait pas où trouver l'expertise ou les équipements	1 %	0 %	6 %	1 %
Autre	1 %	0 %	0 %	5 %
Aucun	13 %	6 %	9 %	7 %
Ne sait pas, ne répond pas	10 %	0 %	11 %	10 %

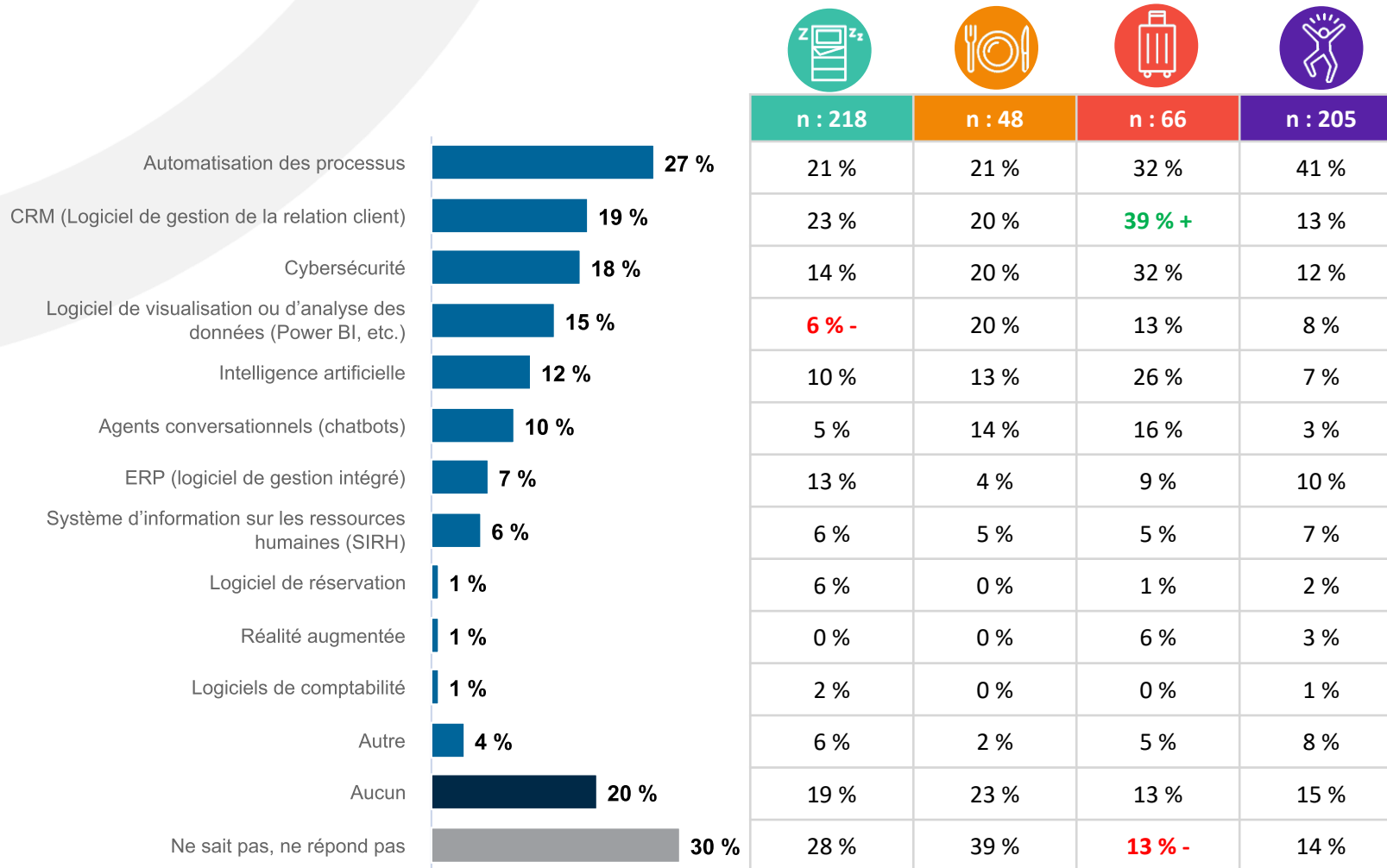
## Un manque d'intérêt envers les technologies numériques

Les entreprises qui n'ont pas encore entamé un virage numérique évoquent principalement un manque d'utilité perçue.

Dans une moindre mesure, les coûts, le manque de temps et une connaissance limitée des technologies disponibles freinent également les entreprises dans ce processus.

# Utilisation des technologies

Figure 26 | Proportion des entreprises qui utilisent différentes technologies<sup>62</sup>



## Une utilisation diversifiée des technologies, reflet de besoins spécifiques

Parmi les entreprises qui ont entrepris une transformation numérique, la moitié a implanté au moins un des logiciels ou technologies mesurés dans cette étude. La plus répandue est l’automatisation des processus. Lors des groupes de discussion, les employeurs ont notamment évoqué recourir à des outils pour la gestion automatique des horaires du personnel et de l’inventaire, une pratique plus courante dans les secteurs de l’hébergement et de la restauration.

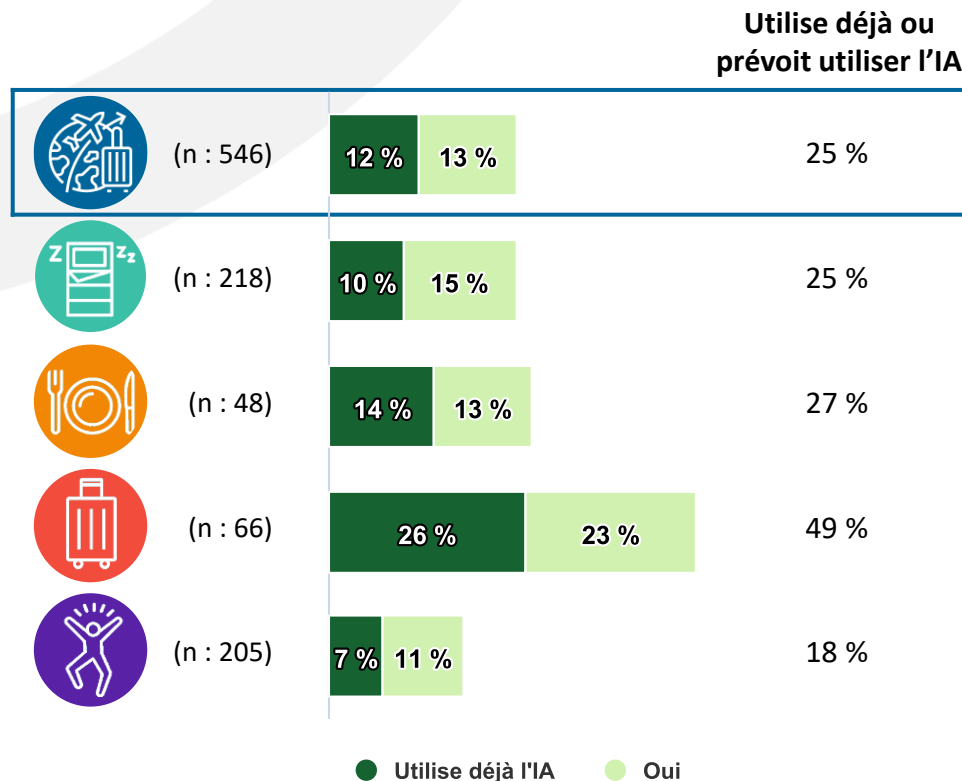
Les logiciels de gestion de la relation client arrivent au deuxième rang, suivi de près par la cybersécurité. Au sein des entreprises de services de voyages, l’utilisation d’un CRM est nettement plus répandue.

Ces taux de pénétration doivent être interprétés comme des maximums, puisque la question n’a pas été posée aux entreprises qui ont déclaré ne pas avoir entamé de transformation numérique. Par conséquent, les taux d’adoption réels sont inférieurs.

Une proportion considérable des répondants n’était pas en mesure d’indiquer les logiciels utilisés au sein de leur entreprise, témoignant d’une certaine méconnaissance des dirigeants à l’égard des technologies.

# Intégration de l’intelligence artificielle

Figure 27 | Proportion des entreprises qui utilisent déjà ou prévoient intégrer l’intelligence artificielle au cours des trois prochaines années<sup>63</sup>



## L’utilisation de l’intelligence artificielle encore très peu répandue

Seule une faible minorité des entreprises qui ont amorcé une transformation numérique utilise actuellement l’intelligence artificielle, une proportion similaire à ce qui est observé dans le commerce de détail au Québec (16 %) <sup>64</sup>. Bien qu’on observe une proportion plus grande auprès des entreprises de services de voyages, cet écart n’est pas significatif sur le plan statistique.

L’intelligence artificielle est utilisée de façon encore très limitée dans les entreprises, notamment pour la rédaction de textes, la gestion des courriels ou l’amélioration des communications. Quelques employeurs mentionnent en faire une application un peu plus poussée, telle que pour la gestion des réservations, l’ajustement des prix selon les variations du marché (compétition, offre et demande) et la minimisation des erreurs dans les réservations. Soulignons que cette technologie évolue rapidement, accentuant ainsi le retard pour ceux qui n’ont pas encore franchi le pas.

Par ailleurs, un peu plus d’un répondant sur dix prévoit emboîter le pas d’ici trois ans et intégrer l’intelligence artificielle dans ses pratiques. Ainsi, à moyen terme, environ le quart des entreprises ayant entrepris une transformation numérique pourraient adopter l’IA, une proportion qui demeure faible considérant les avancées en la matière. Ce résultat doit être interprété comme un maximum, puisque la question n’a pas été posée aux entreprises qui ont déclaré ne pas avoir entamé de transformation numérique. Par conséquent, le taux d’adoption de l’IA est moindre.

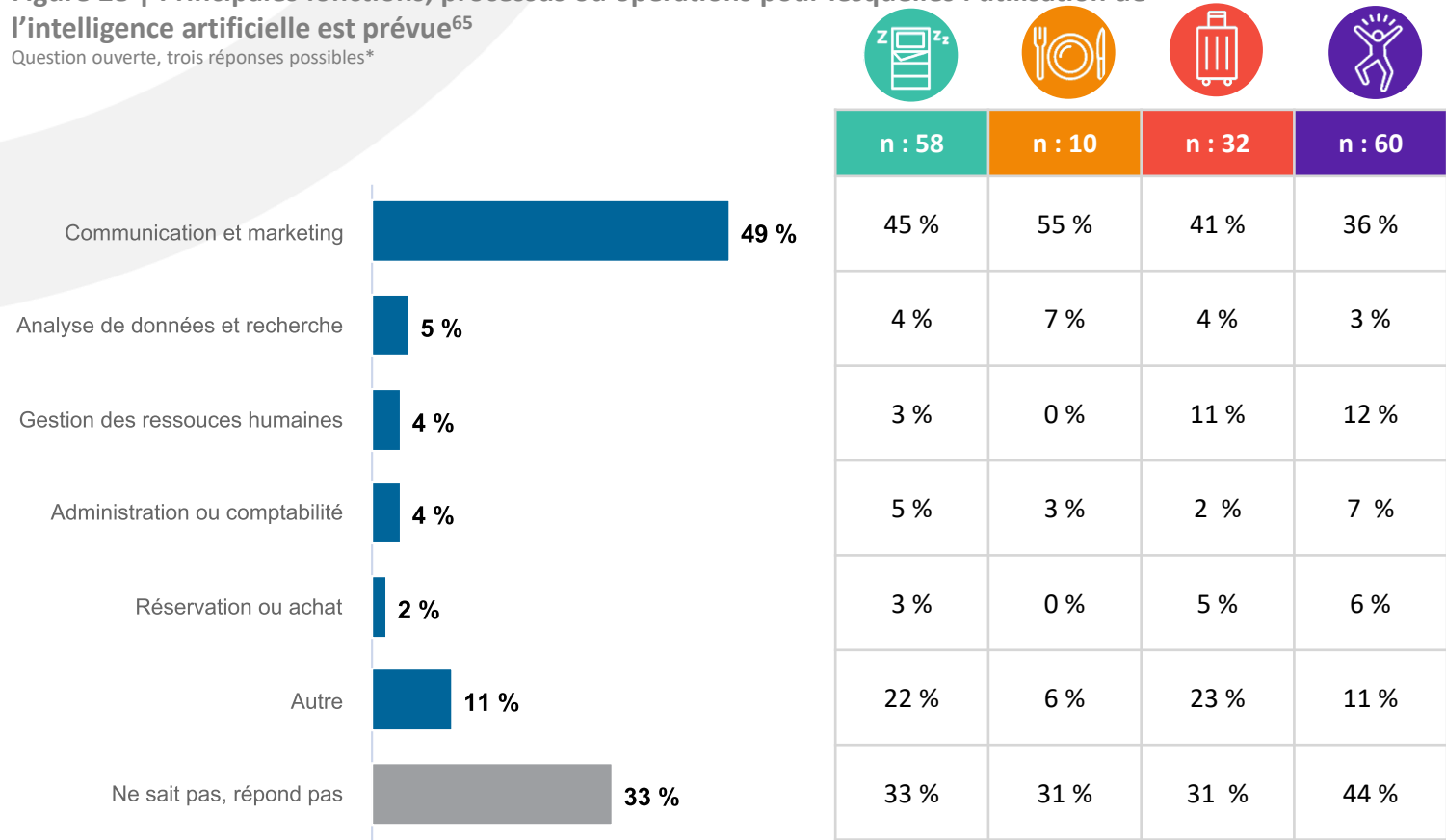
<sup>63</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QF5. Au cours des trois prochaines années, votre entreprise prévoit-elle intégrer des technologies liées à l’intelligence artificielle (IA) dans le cadre de son exploitation?

Base : ceux qui ont terminé ou amorcé leur transformation numérique, n : 546

<sup>64</sup> « L’état de la numérisation des entreprises au Québec – secteur du commerce de détail », Léger, juillet 2023

# Utilisation prévue de l’intelligence artificielle

Figure 28 | Principales fonctions, processus ou opérations pour lesquelles l’utilisation de l’intelligence artificielle est prévue<sup>65</sup>  
Question ouverte, trois réponses possibles\*



## La rédaction de textes confiée à l’intelligence artificielle

C’est principalement au chapitre des communications et du marketing que les entreprises comptent intégrer l’intelligence artificielle. Répondre aux questions des clients, les *chatbots* et les publications sur les réseaux sociaux sont des exemples d’applications que les entreprises comptent faire de l’intelligence artificielle.

La concentration de l’utilisation de cette technologie à une seule fonction de l’entreprise suggère une méconnaissance des possibilités d’application. Un accompagnement, une formation ou des ateliers sur le sujet seraient fort bénéfiques aux employeurs, notamment pour entrevoir les possibilités applicables à leur organisation et se doter de lignes directrices sur le plan éthique.

<sup>65</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QF5a. Au cours des trois prochaines années, dans quelles fonctions, processus ou opérations de l’entreprise, prévoyez-vous utiliser ou intégrer une technologie liée à l’intelligence artificielle? Base : ceux qui utilisent déjà l’IA ou prévoient l’utiliser, n : 162

\* Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d’individus ayant mentionné une réponse en lien avec la catégorie. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

# Adoption de l'intelligence artificielle

## Un besoin d'accompagnement soulevé<sup>66</sup>

Les entreprises du secteur touristique demeurent prudentes face à l'adoption de l'intelligence artificielle, exprimant diverses préoccupations et défis liés à cette nouvelle technologie.

En somme, il apparaît que bon nombre des défis et préoccupations exprimés par les entreprises pourraient être atténués grâce à un renforcement de la formation et de l'accompagnement. Un soutien adéquat dans l'adoption de l'IA, ainsi qu'une meilleure compréhension de ses fonctionnalités, contribuerait non seulement à réduire les craintes liées à la fiabilité et à la sécurité, mais aussi à maximiser les bénéfices potentiels.



### Coût et intégration technologique

Les entreprises expriment des préoccupations concernant le coût élevé de l'intégration de l'IA dans leurs systèmes existants. La nécessité de faire appel à un expert en technologies de l'information (TI) pour connecter et harmoniser ces systèmes augmente considérablement les dépenses et la complexité de l'opération.



### Fiabilité et compétence de l'IA

L'incertitude entourant la fiabilité et la compétence des outils d'IA, en particulier pour des tâches critiques comme la gestion des tarifs, suscite des inquiétudes. Les entreprises craignent que cette nouvelle technologie ne soit pas encore suffisamment fiable, ce qui pourrait conduire à des erreurs coûteuses et à des problèmes opérationnels.



### Sécurité et pannes

Les risques de piratage, les pannes techniques et la gestion des interruptions de service dues à des coupures de réseau ou d'électricité sont des préoccupations majeures concernant l'utilisation de l'IA. Ces incidents pourraient gravement perturber les opérations, notamment dans un secteur où la réactivité est cruciale.



### Impact environnemental

Certaines entreprises s'inquiètent de l'impact environnemental lié à l'utilisation de l'IA, notamment en raison de la quantité massive de données générées et stockées. Cette préoccupation est particulièrement importante pour celles qui s'engagent activement dans des pratiques de développement durable.



### Perte de contact humain

L'IA soulève également des inquiétudes quant à la réduction du contact humain, perçu comme un élément clé de l'expérience client dans le secteur touristique. De nombreuses entreprises préfèrent maintenir une approche plus personnelle et humaine avec leurs clients, ce qui peut être compromis par une automatisation excessive.

## 7. Enjeux et tendances de l'ind

- Modifications des services
- Défis futurs des entreprises
- Notoriété assistée du CQRHT
- Recours aux services du CQRHT
- Soutien souhaité par les entreprises



## Modifications des services

Figure 29 | Proportion d’entreprises qui ont modifié la disponibilité de leurs services en 2023 en raison d’un manque de main-d’œuvre<sup>67</sup>

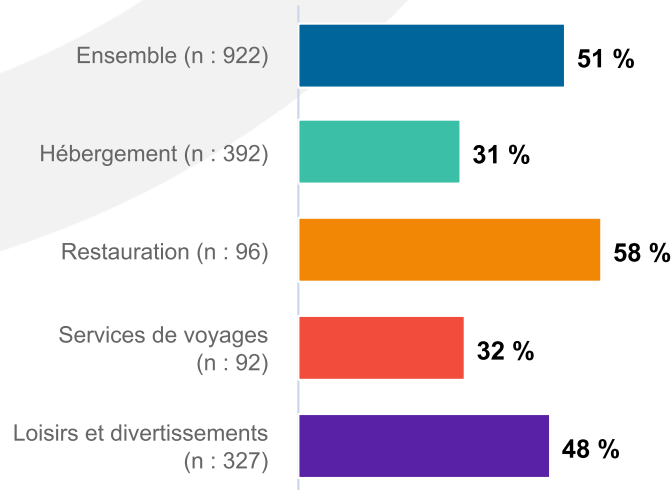
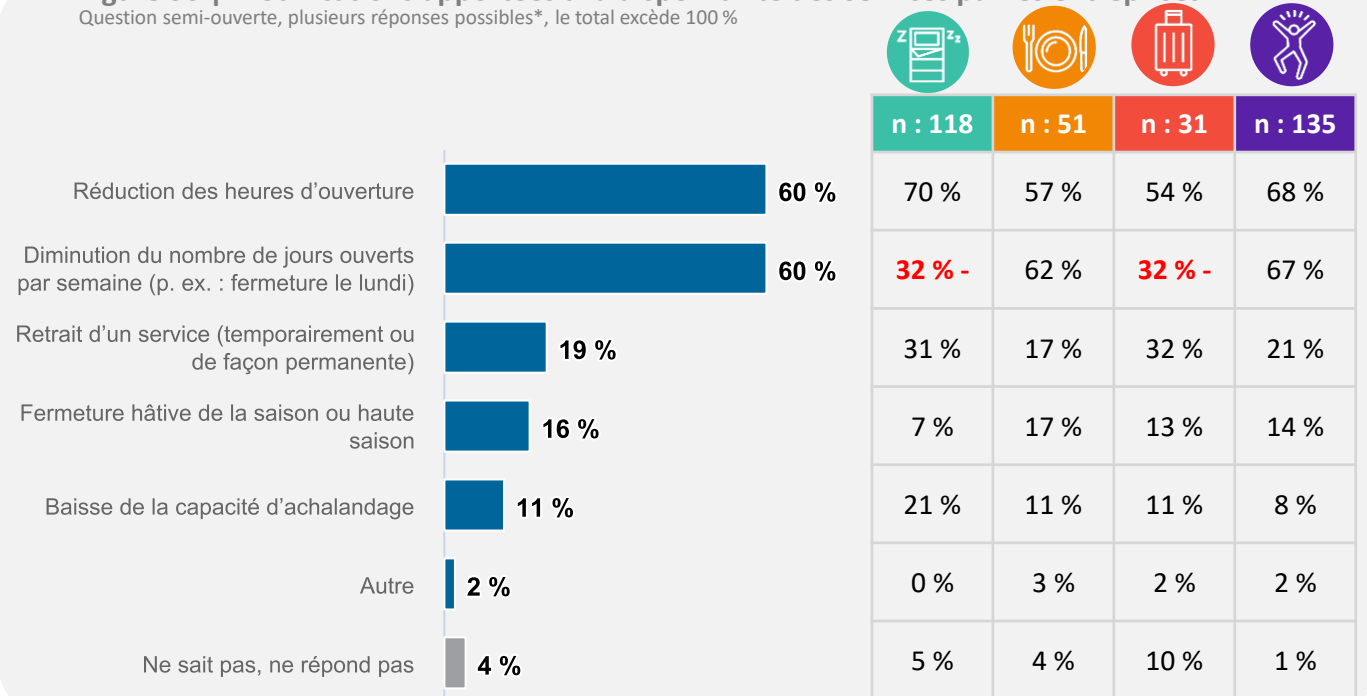


Figure 30 | Modifications apportées à la disponibilité des services par les entreprises<sup>68</sup>  
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles\*, le total excède 100 %



### La disponibilité des services affectée par le manque de travailleurs

Une entreprise sur deux a modifié la disponibilité de ses services en 2023 en raison d’un manque de main-d’œuvre. Cette proportion est moins élevée dans les entreprises d’hébergement et de services de voyages. Les entreprises touristiques ont surtout réduit leurs heures d’ouverture ou diminué le nombre de jours ouverts par semaine.

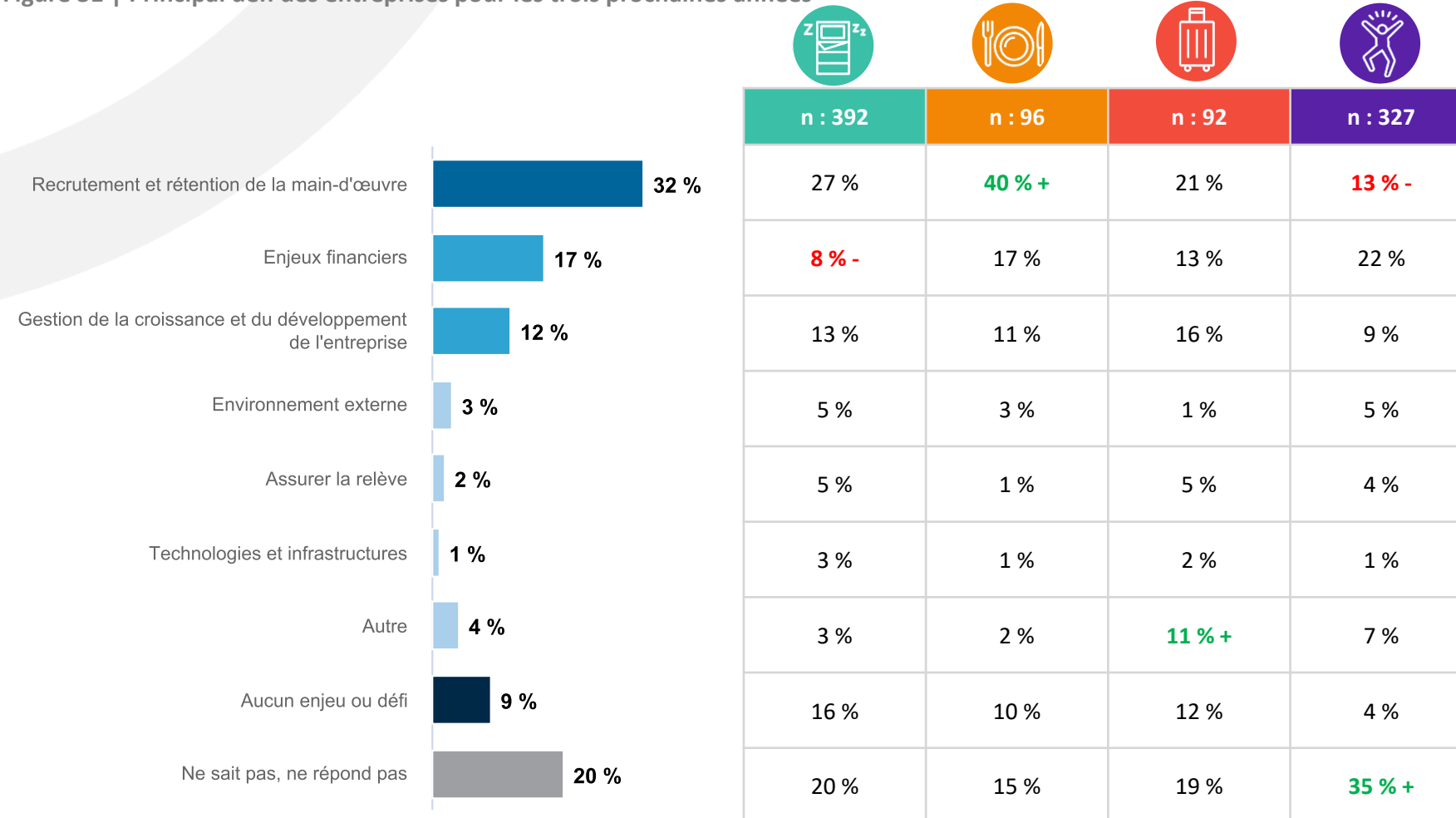
<sup>67</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QH8. En 2023, avez-vous eu à modifier la disponibilité (p. ex. : horaires d’ouverture, début et fin de saison, capacité d’achalandage) de vos services en raison d’un manque de main-d’œuvre? Base : tous, n : 922

<sup>68</sup> Sondage SOM, mai 2024 - QH8a. De quelle(s) façon(s) avez-vous modifié la disponibilité de vos services en 2023? Base : ceux qui ont modifié la disponibilité de leurs services en 2023, n : 337

\*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d’individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

# Défis futurs des entreprises

Figure 31 | Principal défi des entreprises pour les trois prochaines années<sup>69</sup>



## L'attractivité de la main-d'œuvre, le plus grand défi des entreprises

L'embauche de main-d'œuvre et la rétention du personnel sont au cœur des préoccupations des employeurs pour les trois prochaines années.

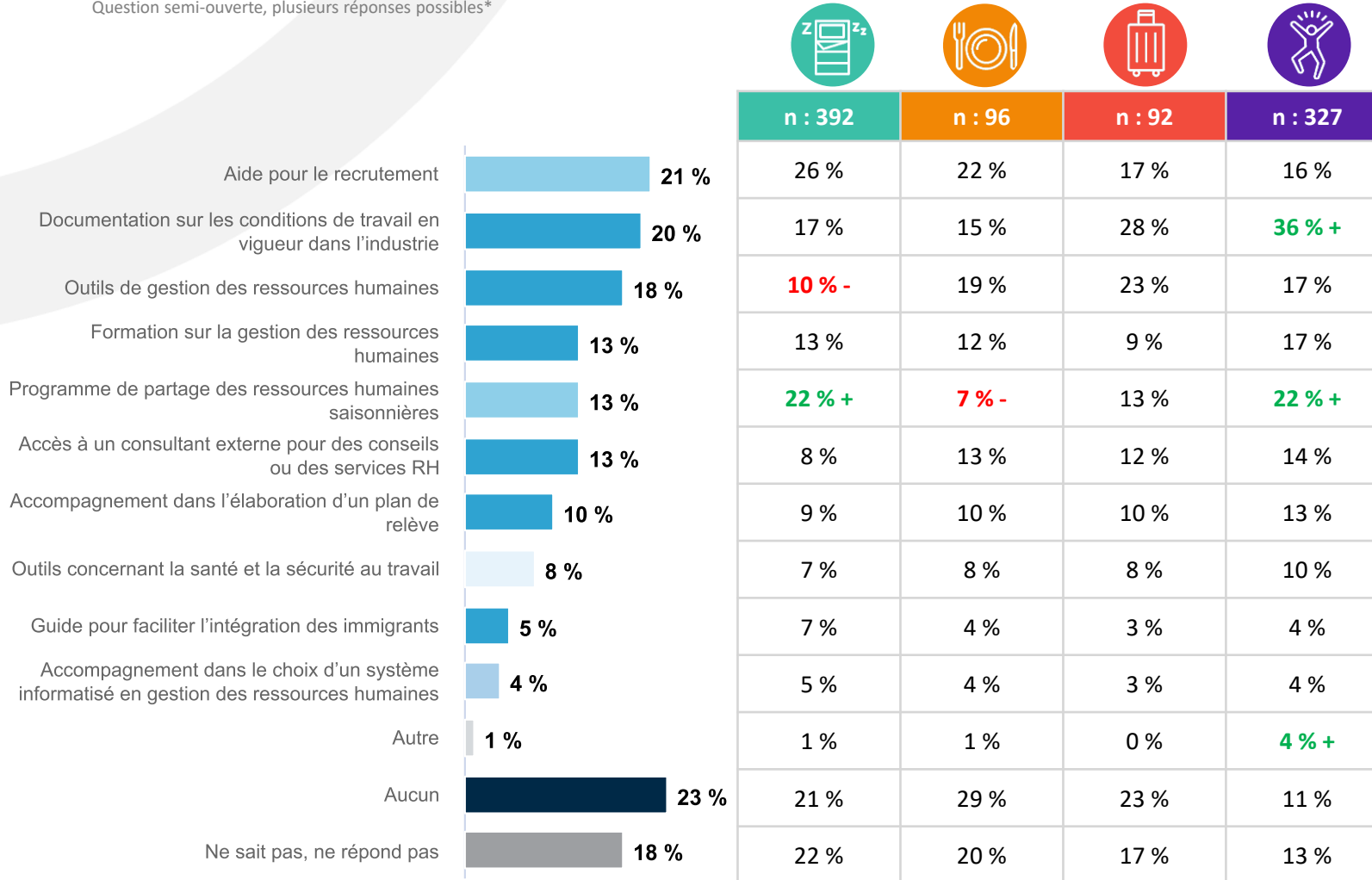
Soulignons qu'une proportion notable d'entreprises évoquent des préoccupations financières, telles que la hausse des frais d'exploitation ou des salaires, l'inflation et la réflexion sur l'éventuelle fermeture de l'entreprise.



« Avoir du personnel non qualifié nous freine dans les idées, le développement de ce qu'on pourrait proposer à notre clientèle. Donc on se contente du minimum. »

# Soutien souhaité par les entreprises






Figure 34 | Principaux types d’outils ou de soutien souhaités pour la gestion des ressources humaines<sup>72</sup>  
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles\*



## La gestion du personnel et le recrutement en tête de liste

Plus de la moitié (59 %) des répondants ont exprimé le besoin pour une forme ou l’autre de soutien. Les besoins concernent principalement la gestion du personnel et le recrutement. Obtenir de l’aide pour embaucher du personnel, un répertoire des conditions de travail en vigueur dans le secteur et des outils de gestion du personnel figurent parmi les éléments les plus mentionnés.

Les entreprises en hébergement ainsi qu’en loisirs et divertissements démontrent un intérêt plus prononcé pour un programme de partage des ressources humaines saisonnières. Voilà deux sous-secteurs prometteurs où le CQRHT pourrait déployer son projet pilote et ainsi faciliter le recrutement de travailleurs.

Thèmes					
Gestion des ressources humaines	44 %	40 %	38 %	51 %	62 % +
Recrutement	30 %	40 % +	27 %	26 %	32 %
Santé et sécurité	8 %	7 %	8 %	8 %	10 %
Technologies	4 %	5 %	4 %	3 %	4 %

# Conclusion et recommandation

# Conclusions et recommandations

## Recul du nombre d'établissements et prédominance de petites entreprises

Dû en grande partie à la pandémie de COVID-19, l'industrie touristique a connu un recul de son nombre d'établissements entre 2020 et 2023, avec des fermetures importantes en 2021. Cependant, une légère reprise a été observée depuis. Qui plus est, l'industrie est composée de petites entreprises ne détenant qu'un seul établissement pour la plupart.

## Un taux de chômage élevé

Le secteur touristique affiche un taux de chômage bien au-dessus de la moyenne canadienne, et ce en partie en raison de la saisonnalité des emplois. En effet, plus du quart des emplois sont saisonniers.

## La reprise du tourisme

2020 et 2021 a été particulièrement éprouvante pour l'industrie touristique, avec des restrictions qui ont limité les déplacements sur le territoire et réduit la fréquentation des activités de loisirs. Toutefois, une reprise des activités tant locale qu'en provenance de l'international s'observe. En outre, près de la moitié des employeurs sont optimistes quant à la croissance de leur chiffre d'affaires à court terme.

## Soutenir la reprise économique

Le comité sectoriel pourrait instaurer un programme de soutien pour les petites entreprises afin de consolider la reprise économique observée depuis 2021. Celui-ci pourrait inclure un répertoire des aides financières disponibles, des ateliers en gestion des ressources humaines ainsi que des formations sur l'utilisation d'outils numériques gratuits afin de gagner en efficacité. Ces mesures sont d'autant plus pertinentes puisque les ressources des petites entreprises sont souvent limitées.

## Développer des programmes pour favoriser l'employabilité

Le CQRHT devrait poursuivre son programme pilote de partage de main-d'œuvre entre les entreprises afin d'améliorer le taux d'emploi, ainsi que de favoriser la rétention des travailleurs, tant dans l'industrie qu'auprès des entreprises. Dans les régions à moins forte densité de population, le comité pourrait explorer le partage de main-d'œuvre basé sur les compétences des travailleurs plutôt que la profession ou le sous-secteur d'activité.

## Encourager l'innovation

Sensibiliser les entreprises à améliorer et moderniser leurs infrastructures, notamment numériques et informatiques, pour offrir une expérience touristique de qualité supérieure, et veiller à ce que celle-ci soit prête à accueillir et répondre à un afflux accru de visiteurs, sans devoir réduire leur offre de services.

# Conclusions et recommandations (suite)

## De moins en moins de diplômés en tourisme

Les inscriptions dans les programmes de formation en tourisme sont en forte diminution. Les employeurs regrettent également le faible nombre de candidats possédant ce type de diplôme, ce qui les oblige à embaucher des personnes non qualifiées. La lourde responsabilité de les former repose alors entièrement sur leurs épaules.

## Un bassin de main-d'œuvre volatile

Bien que l'industrie touristique emploie une main-d'œuvre plus jeune comparativement à d'autres secteurs, ces travailleurs occupent principalement des emplois à temps partiel ou saisonniers, plusieurs étant étudiants. Cependant, cette situation présente un défi : une fois leur scolarité terminée, ces jeunes travailleurs ont tendance à quitter l'industrie pour se diriger vers leur domaine d'études respectif, créant ainsi un enjeu de relève pour les employeurs à moyen et long terme.

## Renforcer l'attractivité de l'industrie

Promouvoir le secteur touristique comme un choix de carrière attrayant et valoriser les formations disponibles serait essentiel pour assurer le développement futur du bassin de main-d'œuvre. Les employeurs accueilleraient favorablement un plus grand nombre de diplômés qualifiés, ce qui atténuerait la nécessité de combler les lacunes en compétences formelles chez les employés actuels. Mettre en avant les avantages du secteur tels que la flexibilité des horaires, l'ambiance de travail conviviale ainsi que la contribution significative à l'économie locale pourrait attirer davantage de talents vers ces métiers.

## Élaborer des programmes de formation travail-étude

Le comité sectoriel pourrait établir des partenariats avec des centres de formation pour développer des programmes de formation en alternance travail-études où une partie significative de l'apprentissage se fait sur le terrain, encadré par un mentorat. En plus de mieux aligner les compétences des futurs travailleurs avec les attentes des employeurs, ce type d'initiative garantirait une relève qualifiée au sein de l'industrie.

# Conclusions et recommandations (suite)

## **D'importants défis de recrutement**

Les entreprises touristiques font face à des difficultés de recrutement, principalement dues à un manque de candidats qualifiés, des conditions de travail peu attrayantes et une offre d'emploi moins compétitive en termes de salaire.

## **Favoriser la rétention des employés**

L'industrie touristique est caractérisée par un taux de roulement supérieur à la moyenne. Bien que cela s'explique en partie par la saisonnalité des emplois, les entreprises doivent néanmoins composer avec ce défi. Le marché de l'emploi étant hautement compétitif, ces derniers ne sont pas à l'abri de perdre des employés pour des offres plus avantageuses.

## **Un enrichissement des compétences est souhaité**

Les besoins de formation sont nombreux au sein des entreprises touristiques, d'autant plus que peu de travailleurs détiennent l'expérience requise au moment de l'embauche. Le service à la clientèle, le développement des affaires, la maîtrise de l'anglais sont quelques exemples des renforcements souhaités par les entreprises afin de mieux servir la clientèle.

## **Mettre en valeur le secteur**

Le CQRHT pourrait proposer des stratégies pour optimiser la grille salariale ou offrir des avantages non financiers afin de compenser les salaires moins élevés. Organiser des ateliers sur la rédaction d'offres d'emploi attrayantes serait également bénéfique pour les entreprises, qui parfois peinent à se valoriser efficacement. De plus, la mise en place d'une campagne de valorisation visant à améliorer l'image et la visibilité du secteur contribuerait grandement à renforcer les efforts de recrutement des entreprises.

## **Renforcer l'engagement des employés**

Le CQRHT pourrait instaurer divers ateliers et formations destinés aux employeurs, visant à maintenir un effectif stable et engagé. Par exemple, des outils à propos de perspectives de carrière des employés, de l'accroissement des responsabilités ou de l'implantation d'une gestion participative aideraient les entreprises à favoriser l'engagement de leurs travailleurs.

## **Soutenir le développement de compétences**

Développer de courts programmes de formation ciblés pour améliorer les compétences des travailleurs (par exemple : accueil des clients, accueil d'un groupe, gérer la plainte d'un client, l'ABC du nettoyage) serait favorablement accueilli par les employeurs. Bien que ceux-ci privilégient les formations en personne, il serait avantageux de proposer plusieurs modes d'apprentissage afin de mieux s'adapter aux contraintes budgétaires des entreprises.

# Conclusions et recommandations (suite)

## **Peu de formation continue au sein des entreprises**

Les sommes investies en formation demeurent faibles pour le tiers des employeurs (soit moins de 1 % de leur masse salariale). Les entreprises doivent donc répondre aux besoins de formation avec des ressources internes parfois limitées.

## **Une appréciation mitigée de l'offre de formation**

La satisfaction des employeurs vis-à-vis des formations actuellement disponibles est mitigée. Plusieurs ont manifesté leur mécontentement, soulignant que ces formations ne sont pas suffisamment adaptées aux réalités du marché et qu'elles présentent des lacunes en matière de contenu pratique. De plus, les contraintes d'horaires nuisent à l'accessibilité des formations.

## **Une transformation numérique entamée pour certains**

Si deux entreprises sur cinq ont entrepris un virage numérique, très peu sont à un stade avancé de leur transformation. Qui plus est, un tiers n'est pas intéressé par ce changement principalement par manque d'utilité perçue.

## **Sensibiliser sur les bienfaits de la formation continue**

Le CQRHT devrait intensifier la sensibilisation à l'importance de la formation continue en créant des mesures incitatives destinées aux entreprises pour encourager leur engagement dans les programmes de formation. De plus, le CQRHT aurait avantage à promouvoir plus activement son offre de formation actuelle auprès des entreprises.

## **Bonifier l'offre de formation**

Le comité sectoriel pourrait poursuivre l'adaptation et l'expansion de ses programmes de formation pour mieux répondre aux attentes du marché, en incluant des modules spécialisés sur des compétences clés, afin de préparer les travailleurs aux défis futurs. De plus, proposer des horaires flexibles pour ces formations permettrait d'accommoder davantage les entreprises, qui doivent déjà composer avec des horaires atypiques.

## **Encourager les entreprises à prendre part au virage numérique**

L'organisme pourrait encourager les entreprises à amorcer ou poursuivre leur transformation numérique en soulignant des avantages tels qu'une meilleure réactivité aux clients, une réduction du temps consacré à la gestion des ressources humaines et une optimisation des réservations et du marketing. Pour appuyer cette démarche, le comité pourrait partager sur son site web et dans les infolettres des témoignages d'entreprises ayant déjà réussi leur transition technologique. De plus, pour accompagner les entreprises dans ce processus, le CQRHT pourrait créer un répertoire des subventions disponibles ainsi qu'une liste de consultants et de fournisseurs spécialisés dans le domaine.



# Annexe 1

- Portrait des répondants du sondage web

# Portrait des entreprises (résultats pondérés)



n : 922



n : 392



n : 96



n : 92



n : 327

## Sous-secteur d'activité

	%	%	%	%	%
Hébergement	13	100			
Restauration	60		100		
Services de voyages	5			100	
Loisirs et divertissements	22				100
Transport de personnes	< 1 %				
Non spécifié	< 1 %				

## Sous-secteur d'activité détaillé

	%	%	%	%	%
Restaurant à service complet	40	-	67	-	-
Campings	4	31	-	-	-
Musées, écomusées et centres d'interprétation	4	-	-	-	17
Festivals, événements, spectacles artistiques ou culturels	3	-	-	-	14
Agrotourisme	3	-	-	-	12
Pourvoiries	2	18	-	-	-
Hôtels	2	17	-	-	-
Gîtes touristiques/auberges	2	17	-	-	-
Parcs et réserves naturelles/lieux historique, patrimoniaux et religieux	2	-	-	-	8
Chalets et cabines sans services	1	9	-	-	-
Stations de ski/parc d'attractions, parcs aquatiques, jardins thématiques, zoologiques et botaniques	1	-	-	-	5
Autre ou non spécifié	36	8	33	100	44



n : 922



n : 392



n : 96



n : 92



n : 327

## Années en activité

	%	%	%	%	%
Moins de 2 ans	5	2	8	-	1
2 à 9 ans	32	20	35	21	33
10 à 19 ans	25	21	28	28	18
20 à 29 ans	14	15	23	21	18
30 à 39 ans	8	12	6	9	11
40 ans ou plus	15	28	11	18	19
Ne sait pas, ne répond pas	1	2	-	3	-

## Nombre d'établissements

	%	%	%	%	%
Aucun	1	0	0	2	4
Un établissement	85	84	84	83	89
Deux établissements ou plus	12	12	15	12	5
Ne sait pas, ne répond pas	2	4	1	3	2

## Chiffres d'affaires

	%	%	%	%	%
Moins de 1 million	62	64	56	48	<b>80 +</b>
1 à moins de 5 millions	26	<b>12 -</b>	<b>36 +</b>	20	<b>11 -</b>
5 millions ou plus	4	3	3	<b>12 +</b>	3
Ne sait pas, ne répond pas	8	<b>21 +</b>	5	<b>20 +</b>	6

# Portrait des entreprises (suite)



n : 922



n : 392



n : 96



n : 92



n : 327

## Région touristique (plusieurs réponses possibles)

	%	%	%	%	%
Montréal	13	4 -	17	18	8
Montérégie	13	5 -	8 -	18	31 +
Estrie/Cantons-de-l'Est	11	8	14	10	8
Gaspésie	11	13	13	1 -	6
Capitale-Nationale	9	6	8	19 +	9
Bas-Saint-Laurent	7	7	8	7	5
Lanaudière	6	6	6	6	8
Charlevoix	6	4	8	3	2
Laurentides	6	8	6	6	2
Saguenay-Lac-Saint-Jean	5	11	4	8	5
Chaudière-Appalaches	5	3	5	7	4
Côte-Nord	4	8	2	8	4
Mauricie	3	8 +	1	6	4
Abitibi-Témiscamingue	3	3	3	1	4
Centre-du-Québec	3	3	3	1	3
Outaouais	3	5	2	4	3
Laval	2	-	3	3	-
Nord du Québec	1	3	1	-	-
Îles-de-la-Madeleine	1	-	-	-	2 +
Autre	-	-	1	1	-



n : 922



n : 392



n : 96



n : 92



n : 327

## Région touristique

	%	%	%	%	%
Zone Nord	3	6	3	-	3
Zone du littoral	21	26	23	15	15
Zone périphérique de Québec	19	29	17	15	16
Zone périphérique de Montréal	31	24	28	33	46
Zone urbaine	21	12	24	28	16
Multi-régions	4	2	4	8	4
Autre	1	-	1	1	-
<b>Taille des entreprises</b>	%	%	%	%	%
Aucun employé	2	6	-	3	3
1 à 9 employés	50	57	40	70	71
10 à 49 employés	39	26	51	19	19
50 à 99 employés	5	4	6	2	2
100 employés ou +	2	3	1	2	3
Ne sait pas, ne répond pas	2	4	2	4	2

## Annexe 2

- Portrait des participants aux groupes de discussion

# Profil des participants aux groupes



Groupe 1 n : 6    Groupe 2 n : 4    Groupe 3 n : 7    Groupe 4 n : 5    Groupe 5 n : 2    Total n : 24

## Sous-secteur d'activité

	Groupe 1 n : 6	Groupe 2 n : 4	Groupe 3 n : 7	Groupe 4 n : 5	Groupe 5 n : 2	Total n : 24
Hébergement	-	-	7	2	-	9
Restauration	-	-	-	-	2	2
Services de voyages	-	4	-	-	-	4
Loisirs et divertissements	6	-	-	3	-	9

## Sous-secteur d'activité détaillé

Festivals, évènements, spectacles artistiques ou culturels	2	-	-	-	-	2
Musées, économusées et centres d'interprétation	2	-	-	-	-	2
Stations de ski	1	-	-	2	-	3
Activités récréatives ou sportives intérieures	1	-	-	-	-	1
Circuits, excursion fluviale ou visites guidées	-	1	-	-	-	1
Parcs d'attractions, parcs, jardins thématiques, zoologiques et botaniques	-	-	-	1	-	1
Agences de voyages	-	1	-	-	-	1
Lieu d'accueil et de renseignement touristique	-	1	-	-	-	1
Hôtels	-	-	5	1	-	6
Camp de vacances	-	-	1	-	-	1
Auberges	-	-	1	-	-	1
Gîtes touristiques	-	-	-	1	-	1
Campings	-	1	-	-	-	1
Restaurant	-	-	-	-	2	2



Groupe 1 n : 6    Groupe 2 n : 4    Groupe 3 n : 7    Groupe 4 n : 5    Groupe 5 n : 2    Total n : 24

## Offre de services – clientèle d'affaires

Oui	3	3	4	4	2	16
-----	---	---	---	---	---	----

## Taille d'entreprise

Moins de 10 employés	3	1	1	2	-	7
10 à 49 employés	2	3	3	1	1	10
50 employés ou plus	1	-	3	2	1	7

## Région administrative

Abitibi-Témiscamingue	-	-	1	-	-	1
Bas-Saint-Laurent	1	-	-	-	-	1
Côte-Nord	-	1	-	-	-	1
Estrie	-	-	4	1	-	5
Gaspésie	1	-	1	1	-	3
Laurentides	-	-	-	1	1	2
Lanaudière	1	-	-	-	-	1
Montérégie	1	1	-	-	-	2
Montréal	1	1	-	1	-	3
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1	1	1	1	-	4
Capitale-Nationale	-	-	-	-	1	1

# MERCI

Ce diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique a été réalisé par le CQRHT, en collaboration avec la firme SOM.

Avec la contribution financière de :

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**  
**Québec** 

[cqrht.qc.ca](http://cqrht.qc.ca)

