



Conseil québécois
des Ressources Humaines
EN TOURISME



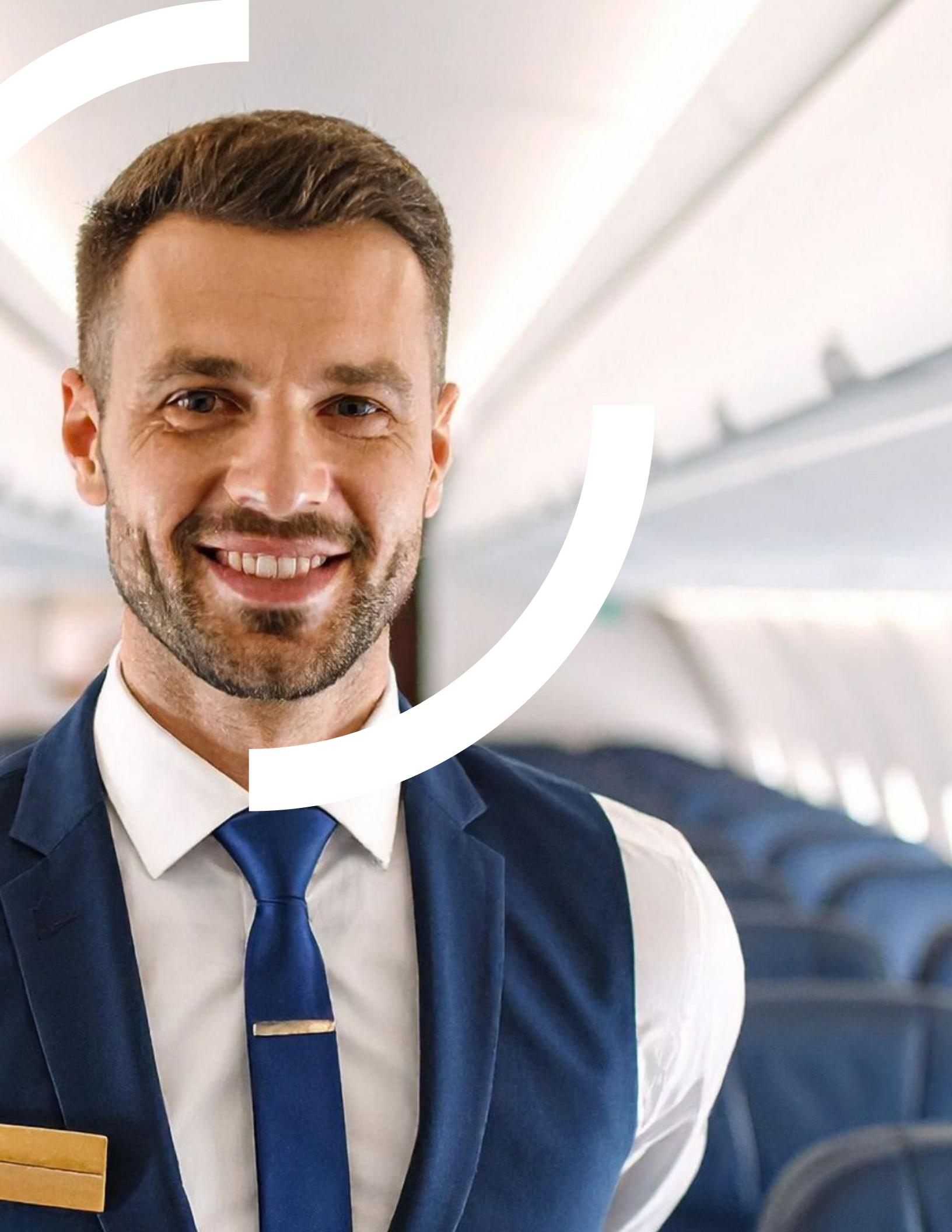
**PLANIFICATION
STRATÉGIQUE
2025-2028**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
MISE EN CONTEXTE	6
MÉTHODOLOGIE	8
PORTRAIT DU SECTEUR TOURISTIQUE	9
PORTRAIT DES BESOINS DU SECTEUR TOURISTIQUE	10
ENJEUX DU CQRHT	12
MANDATS ET MISSIONS	13
VISION ET VALEURS	14
CIBLES DU CQRHT	15
PARTENAIRES DU CQRHT	16
AXES STRATÉGIQUES	17
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	18
MISE EN ŒUVRE	19

Images : @CQRHT

Note à l'attention du lecteur : une partie du contenu de ce document a été générée ou optimisée grâce à un outil d'intelligence artificielle.



INTRODUCTION

L'industrie touristique du Québec se distingue par sa passion, sa créativité et sa capacité de résilience. Ces dernières années, elle a dû se transformer rapidement, et le CQRHT a démontré qu'il pouvait être un allié solide pour accompagner les entreprises et les travailleurs dans cette évolution.

Avec ce plan stratégique 2025-2028, le CQRHT confirme son rôle de catalyseur: rapprocher les acteurs, mettre en lumière les talents et soutenir les initiatives qui façonnent l'avenir du secteur.

Nul doute que le CQRHT, en misant sur le développement des compétences et la rétention des talents, renforcera la vitalité, la compétitivité et la durabilité de toute l'industrie touristique québécoise.

Kim Boyer et Samuel Grenier
Co-présidents du CQRHT



Le CQRHT est né d'une conviction: l'avenir du tourisme québécois passe par les femmes et les hommes qui le font vivre chaque jour.

Depuis plusieurs années, nous avons travaillé avec agilité et proximité pour appuyer les entreprises et valoriser leurs talents.

Avec ce plan stratégique 2025-2028, nous franchissons une nouvelle étape: donner encore plus de force et de portée à nos actions.

Ensemble, transformons les défis en opportunités et faisons du marché du travail touristique un moteur de fierté, d'innovation et de prospérité durable.

Xavier Gret
Directeur général du CQRHT





Conseil québécois
des Ressources Humaines
ENTOURISME

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) est le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie touristique au Québec. L'organisme est soutenu financièrement par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère du Tourisme.

Depuis 30 ans, le CQRHT informe avec pertinence, outille adéquatement, concerte et met en œuvre avec ses partenaires des actions structurantes et novatrices au bénéfice des entreprises touristiques et de leurs employés.

L'exercice de planification stratégique 2025-2028 a été réalisé avec la participation financière du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il a bénéficié de l'accompagnement de LJM Conseil, firme de conseil en stratégie et développement touristique.

© Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 2025

Avec la participation financière de :

Québec

MISE EN CONTEXTE

Le précédent Plan stratégique du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) définissait une phase de transition pour la période 2022-2025. Marquée par la relance d'un secteur touristique fortement perturbé par la pandémie liée à la COVID-19, mais aussi par l'arrivée d'une nouvelle direction générale au sein de l'organisme.

Une période intense, avec une nouvelle approche ancrée dans l'agilité et la nécessité de répondre rapidement aux impératifs en matière de main-d'œuvre et de ressources humaines. Une période dominée par les enjeux quantitatifs, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre ayant frappé le secteur.

Le CQRHT est désormais reconnu comme un organisme incontournable de l'écosystème touristique québécois, aux côtés du ministère du Tourisme, de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et des associations touristiques régionales et sectorielles. Dans les dernières années, son dynamisme et sa proactivité ont représenté une valeur ajoutée substantielle pour l'industrie.

De plus, il compte parmi les principaux Comités sectoriels de main-d'œuvre regroupés au sein de la Commission des partenaires du marché du travail. Son action s'effectue en lien avec les partenaires du marché du travail et s'inscrit dans la Politique d'intervention sectorielle du Gouvernement du Québec.

Dans ce contexte porteur, la planification stratégique vise à doter le CQRHT d'un cadre de référence essentiel pour qu'il poursuive et fasse évoluer sa mission et ses actions, au bénéfice des entreprises et des travailleurs et travailleuses du Québec.

Au-delà du plan stratégique de l'organisation, l'objectif est de livrer un plan stratégique provincial sectoriel, à la fois ambitieux et réaliste, qui impose d'être mobilisateur dans sa mise en œuvre.

L'approche stratégique se veut proactive, dans un secteur touristique compétitif et en constante évolution, mais aussi résiliente, en raison des nombreuses incertitudes que devront affronter les entreprises et de l'évolution du marché du travail au Québec.

Si le défi structurel quantitatif de réduire le nombre de postes vacants persiste, l'industrie doit maintenant, pour sa pérennité et sa rentabilité, s'attacher à relever des défis plus qualitatifs au niveau de l'attraction et du développement des talents, avec des initiatives adaptées aux différents sous-secteurs de l'industrie.

Ainsi, après une phase de transition, le CQRHT souhaite résolument que la période 2025-2028 soit une phase de **CONSOLIDATION**.

Et ceci, tant pour l'organisation et son positionnement dans le secteur, que pour son impact et ses retombées positives auprès des nombreuses parties prenantes impliquées dans les problématiques de main-d'œuvre et de ressources humaines en tourisme.



MÉTHODOLOGIE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'exercice de planification stratégique animé, a reposé sur un accompagnement soutenu de la Direction générale, une implication forte du Comité de direction et une participation active du Conseil d'administration du CQRHT, tant dans la réflexion que dans la validation des contenus.

Un moment fort de cette démarche s'est déroulé lors du lac-à-l'épaule, les 9 et 10 avril 2025, qui, pour la première fois, réunissait les administrateurs et les membres du Comité de direction du CQRHT. Les contributions communes et complémentaires de ces instances décisionnelles de l'organisme, ainsi que leur partage des enjeux et des perspectives stratégiques, sont des conditions de succès pour la mise en œuvre des stratégies.

En complément du présent Plan stratégique 2025-2028, un Plan d'action a été élaboré avec les membres du Comité de direction, afin de décliner les axes et les orientations stratégiques en actions opérationnelles priorisées et réparties sur la période 2025-2028.

Étapes de réalisation du mandat

PHASE 1 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

- Recherche, analyse, et synthèse des informations pertinentes
- Rencontres avec la Direction générale du CQRHT
- 14 entrevues individuelles avec des parties prenantes
- Élaboration et validation du Diagnostic stratégique

PHASE 2 : RÉFLEXION STRATÉGIQUE

- Réflexion stratégique initiale par LJM Conseil
- 2 journées de réflexion stratégique avec le CA et le CODIR
- Enjeux, mission, vision, valeurs, axes et orientations stratégiques
- Finalisation du Plan stratégique et validation par le CA

PHASE 3 : PLAN D'ACTION

- Réflexion initiale sur les actions opérationnelles par LJM Conseil
- Rencontres de réflexion sur le Plan d'action avec le CODIR
- Finalisation du Plan d'action avec la Direction générale

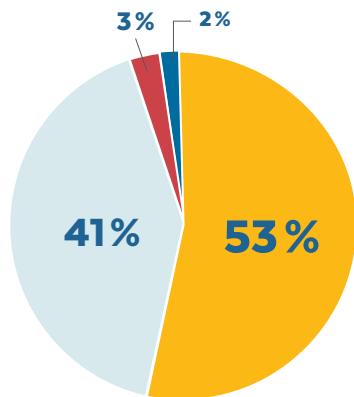


PORTRAIT DU SECTEUR TOURISTIQUE

24 001
entreprises

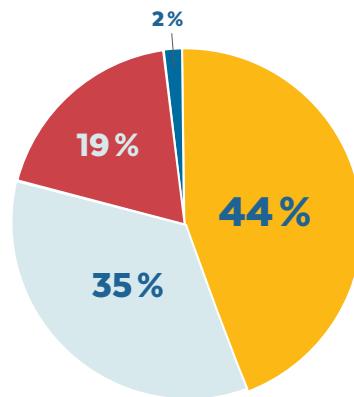


477 800
employés



Répartition par taille

- Moyennes à grandes (2 %)
100 employés et plus
- Petites entreprises (3 %)
50 à 99 employés
- Très petites entreprises (41 %)
5 à 49 employés
- Micro-enterprises (53 %)
1 à 4 employés



Répartition par statut d'emploi

- Temps plein (44 %)
- Temps partiel (35 %)
- Saisonnier (19 %)
- À contrat (2 %)

Source : CQRHT, Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Septembre 2024. Données de décembre 2023

PORTRAIT DES BESOINS DU SECTEUR TOURISTIQUE

La prise en compte des besoins du secteur touristique en matière de main-d'œuvre et de formation s'avère particulièrement importante pour le CQRHT. Elle oriente la définition de ses stratégies, de ses services et de ses actions.

Besoins en main d'œuvre

Le nombre de postes vacants,
un défi structure.

Principales causes des difficultés de recrutement



Principaux motifs de départ



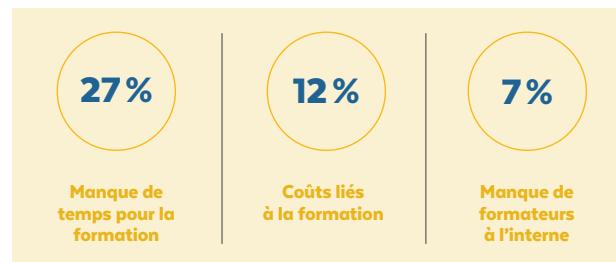
Besoins en formation

Les modes de formation se diversifient, mais 37% des entreprises du tourisme dépensent annuellement moins de 1% de leur masse salariale en développement des compétences et en formation

Principales améliorations suggérées à l'offre de formation existante



Principaux obstacles qui limitent le développement des compétences



Source : CQRHT, Fiches sommaires 2025 – Besoins de main-d'œuvre en tourisme et Besoins de formation en tourisme



ENJEUX DU CQRHT

Adaptation au marché du travail

La rareté structurelle de la main-d'œuvre, amplifiée par les tendances démographiques et la concurrence entre secteurs, constitue un défi majeur pour la pérennité et la qualité des services.

Les entreprises doivent composer avec des difficultés persistantes à pourvoir les postes vacants et à recruter du personnel qualifié. Les fluctuations économiques, les crises mondiales et les incertitudes liées aux politiques d'immigration accentuent cette vulnérabilité.

De plus, la forte saisonnalité de l'industrie, la perception souvent négative des conditions de travail et les attentes élevées des nouvelles générations complexifient davantage l'attraction et la fidélisation du personnel.

Enfin, la diversité des bassins de main-d'œuvre impose la mise en œuvre d'approches de recrutement et de développement des compétences adaptées aux réalités régionales et sectorielles.

Positionnement du CQRHT

Malgré une reconnaissance croissante de son expertise et de la pertinence de ses interventions lors des dernières années, le CQRHT fait encore face à un manque de notoriété et à une compréhension partielle de son rôle.

Sa double appartenance au milieu du travail et à l'industrie touristique rend sa valeur ajoutée et sa spécificité parfois difficiles à saisir.

Le manque de connaissance de ses services et de ses initiatives limite sa portée, alors même que son rôle en matière de formation, de développement des compétences et d'innovation en gestion des ressources humaines est appelé à se renforcer.

Liens avec les entreprises

Les enjeux liés aux ressources humaines demeurent encore trop souvent secondaires dans les priorités des exploitants touristiques, et la participation aux initiatives du CQRHT reste limitée, tout comme l'utilisation de ses services et de ses outils. Les liens avec les entreprises du secteur doivent également être consolidés.

Il apparaît nécessaire de multiplier les contacts directs, d'adapter les approches selon la taille et la nature des entreprises, et de privilégier les gestionnaires comme leviers de développement organisationnel.

Les actions du CQRHT auraient intérêt à renforcer leur impact sur les opérations et sur la qualité de la gestion du personnel afin d'accroître leur adoption et leur appropriation par les nombreuses entreprises du secteur touristique.

Engagement des partenaires

La mobilisation des associations touristiques et des organismes partenaires demeure inégale, parfois freinée par la sursollicitation et la dispersion des efforts.

Le renforcement du rôle de courroie de transmission des associations vers les entreprises et la valorisation d'une concertation stratégique du CQRHT avec les milieux institutionnels, associatifs et éducatifs constituent des conditions essentielles pour maximiser la portée collective des interventions.

Les actions du CQRHT gagneraient à démontrer des retombées concrètes et leur adéquation avec les priorités stratégiques de ses partenaires.

Sources de financement

La question du financement se pose avec acuité, dans le contexte préoccupant des finances publiques au Québec.

Le modèle actuel du CQRHT, largement fondé sur des financements par projet, engendre une pression organisationnelle constante et limite la prévisibilité des ressources, ainsi que la capacité à inscrire ses initiatives dans le moyen terme.

Le CQRHT doit diversifier ses sources de financement, accroître sa capacité d'autofinancement et établir de nouveaux partenariats financiers afin d'assurer la stabilité et la durabilité de son action au service du secteur touristique québécois.



MANDATS ET MISSIONS

Les mandats du CQRHT

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

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

La mission du CQRHT et les objectifs stratégiques des pôles

Dans le respect de ces mandats généraux, la mission de l'organisation a été mise à jour dans le cadre de la réflexion stratégique.

Lors du lac-à-l'épaule, le conseil d'administration et le Comité de direction du CQRHT ont défini les quatre domaines d'intervention de l'organisation et les objectifs stratégiques spécifiques de ses pôles. Ces objectifs stratégiques orientent les expertises, les services et les outils que le CQRHT doit mettre à disposition des parties prenantes en matière de main-d'œuvre et de ressources humaines en tourisme.

MISSION DU CQRHT

SOUTENIR ACTIVEMENT L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE EN OFFRANT EXPERTISE, DONNÉES ET SOLUTIONS INNOVANTES POUR AIDER LES ENTREPRISES À RÉPONDRE AUX DÉFIS DE MAIN-D'ŒUVRE, DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉTENTION DES TALENTS.

Domaines d'intervention

INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

VALORISATION DES MÉTIERS ET DES CARRIÈRES

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

COMMUNICATION, CONCERTATION ET PRÉSENTATION

Objectifs stratégiques

Orienter les réponses aux besoins de main-d'œuvre et de formation en tourisme en s'appuyant sur des connaissances stratégiques et prospectives.

Initier des actions et des partenariats pour valoriser les métiers et carrières en tourisme et faciliter le recrutement.

Promouvoir la valeur ajoutée de la formation et du développement des compétences des travailleurs et des gestionnaires.

Fédérer la conception, la promotion et la diffusion d'une offre innovante de formation et de développement organisationnel.

Être la voix des enjeux de main-d'œuvre et des ressources humaines en tourisme auprès des instances gouvernementales, du secteur touristique et des acteurs du marché du travail et de l'éducation.

VISION ET VALEURS

L'exercice de planification stratégique a également permis aux instances dirigeantes du CQRHT de préciser la vision et les valeurs, permettant de s'adapter aux réalités et aux exigences de la période 2025-2028.

Une vision, communiquant clairement les objectifs qu'elle veut atteindre, mobilisant les équipes à l'interne et incitant les parties prenantes à les suivre dans cette vision.

**EN 2028, LE CQRHT EST LA RÉFÉRENCE INCONTOURNABLE POUR AIDER LES ENTREPRISES
ET LES PARTENAIRES À COMPRENDRE, ATTIRER ET DÉVELOPPER LES TALENTS, AU BÉNÉFICE
DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE ET DES VISITEURS !**

Des valeurs qui animent le comportement organisationnel et présentent les caractéristiques que le CQRHT souhaite se voir attribuer par les partenaires de l'industrie touristique, du marché du travail, de l'éducation, ainsi que par les bailleurs de fonds et les entreprises touristiques.



EXCELLENCE

Nous visons de hauts standards de qualité dans nos projets, nos services et nos relations. Par notre professionnalisme, notre rigueur et notre écoute, nous cherchons constamment à dépasser les attentes de nos membres et partenaires pour contribuer à la performance et à la réputation de l'industrie touristique.



INNOVATION

Nous encourageons la créativité, l'exploration de nouvelles idées et l'adoption de pratiques avant-gardistes pour stimuler l'attraction, la formation et le développement des talents, en intégrant les technologies et les tendances émergentes au service du secteur.



COLLABORATION

Nous croyons en la force du travail d'équipe et de la concertation. En unissant nos efforts à ceux des acteurs du tourisme, nous créons des synergies, partageons nos expertises et bâtonnons des partenariats solides pour relever ensemble les défis humains et organisationnels.



AGILITÉ

Nous faisons preuve de flexibilité et de réactivité pour nous adapter aux réalités changeantes du marché du travail et répondre efficacement aux besoins variés de nos membres et partenaires. En anticipant les tendances et en ajustant rapidement nos actions, nous restons pertinents et efficaces dans un environnement en constante évolution.



ENGAGEMENT

Nous nous investissons pleinement pour améliorer la performance des entreprises et les perspectives des travailleurs et travailleuses du tourisme au Québec. Nous agissons avec passion, intégrité et détermination pour soutenir la main-d'œuvre et contribuer à la vitalité des ressources humaines du secteur touristique.

CIBLES DU CQRHT

Le champ d'action du CQRHT s'avère particulièrement large. En effet, il couvre l'ensemble des entreprises touristiques du Québec, car elles ont toutes des besoins en main-d'œuvre et en gestion des ressources humaines, qui varient cependant selon leur taille, leur localisation, leur secteur d'activité et leur phase de développement.

De par sa mission de valorisation des métiers et carrières dans le secteur touristique, le CQRHT doit également s'adresser à différents bassins de population, pour attirer des talents vers cette industrie, dans un contexte très concurrentiel avec d'autres industries susceptibles d'offrir des conditions plus avantageuses ou une meilleure stabilité.

Comme ces grandes catégories de « clientèles » sont en elles-mêmes loin d'être homogènes, le défi est grand pour réussir à desservir efficacement les besoins des multiples interlocuteurs. D'autant plus que les services et outils concernent les domaines complémentaires mais distincts que sont la valorisation des métiers et carrières, le développement des compétences et l'intelligence du marché du travail.

Les tableaux mettent en évidence l'envergure et la diversité des cibles du CQRHT, tant au niveau des entreprises que des bassins de population visés. L'analyse et réflexion stratégique ont permis d'identifier des cibles prioritaires. Il est à noter que les « très petites et petites entreprises », de 5 à 99 employés, représentent 44 % de l'ensemble des 24 000 entreprises touristiques au Québec et ont un fort besoin de soutien pour faire face à leurs enjeux de main-d'œuvre et de gestion des ressources humaines. Le secteur ne compte que 2 % d'entreprises ayant plus de 100 employés, souvent plus structurés dans la fonction RH. 53 % des entreprises ont moins de 5 employés, avec des modes d'organisation différents et des moyens limités.

Entreprises

TAILLE DES ENTREPRISES

- Très petites et petites entreprises (5 à 99)
- Moyennes et grandes entreprises (100 et +)

INTERLOCUTEURS

- Direction
- Gestionnaires / superviseurs
- Employés
- Responsables syndicaux

Bassins d'emploi

- Étudiants en tourisme
- Travailleurs en tourisme
- Travailleurs sans expérience tourisme
- Étudiants et cégepiens hors-tourisme
- Retraités et semi-retraités
- Candidats à l'étranger
- Cibles spécifiques (handicap, judiciarés,...)
- Grand public

PARTENAIRES DU CQRHT

De plus, son mandat de concertation et son rôle fédérateur impliquent de nombreuses relations et interventions avec des partenaires de l'industrie touristique, du marché du travail et du secteur de l'éducation.

L'une des conditions de succès de l'organisation, dans la phase de consolidation qu'elle planifie pour la période 2025-2028, réside dans sa capacité à définir des cibles prioritaires, à segmenter son offre de services, à adapter ses interventions selon ses catégories d'interlocuteurs et à entretenir des relations plus personnalisées avec ses membres et ses partenaires.

Pour les différentes catégories de partenaires, avec lesquelles les projets et la concertation sont souvent plus ponctuels et sur des sujets plus spécifiques, il faut s'assurer de leur soutien et de leur implication dans les services et les initiatives qui servent également leurs causes et leurs priorités. Une approche personnalisée et une gestion de projet rigoureuse, sur un nombre d'initiatives que le CQRHT a la capacité de livrer, sont donc des conditions de succès dans cette phase de consolidation.

Partenaires touristiques

- **MTO** (Ministère du Tourisme)
- **ATS** (Association touristique sectorielle) / **ATR** (Association touristique régionale)
- **MRC** municipalité régionale du comté
- **Alliance** (Alliance de l'industrie touristique du Québec)
- **RH Tourism Canada**
- **Autres** (IA Tourisme, MT Lab, Kéroul,...)

Partenaires Marché du travail

- **MESS** (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale) et **MEIE** (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie)
- **CPMT** (Commission des partenaires du marché du travail), autres **CSCO** (Comité sectoriel de main-d'œuvre), **Comités consultatifs**
- **FCCQ** Fédération des chambres de commerce du Québec
- **ONU** (Organisation des Nations unies) et **international**

Partenaires de l'éducation

- **MEQ** (Ministère de l'Éducation) et **MES** (Ministère de l'Enseignement supérieur)
- **ITHQ** (Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec)
- **Universités et cégeps**
- **Centres de services scolaires**
- **Collèges privés**
- **Écoles hôtelières**

AXES STRATÉGIQUES

Les 4 axes stratégiques sont des orientations majeures et structurantes qui guident les priorités et les actions du CQRHT. Ils répondent aux enjeux clés de l'organisation et à sa volonté de consolider ses acquis et ses services. Ils servent de cadre de référence pour coordonner les actions et optimiser les retombées dans différents domaines d'intervention du CQRHT.

POSITIONNEMENT DU CQRHT

Augmenter la notoriété du CQRHT et la compréhension de son offre de services auprès de ses différentes cibles

LIENS AVEC LES ENTREPRISES

Répondre aux besoins en main d'œuvre et en ressources humaines des différents secteurs du tourisme par des actions directes et des impacts concrets vis-à-vis des entreprises

ENGAGEMENT DES PARTENAIRES

Consolider la collaboration avec les partenaires du CQRHT actuels et à venir, et leur engagement par rapport à la résolution des problématiques de main d'œuvre et de ressources humaines

ADAPTATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Être agile face à la sensibilité du marché du travail en tourisme face aux aléas économiques et politiques et à l'évolution des tendances en ressources humaines



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'exercice de réflexion stratégique a conduit à définir des orientations stratégiques transversales au CQRHT et d'autres spécifiques pour certains domaines d'intervention, qui correspondent à des directions de l'organisation.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES TRANSVERSALES AU CQRHT

Sources de financement du CQRHT

Pérenniser le financement public et diversifier les sources de financement et d'autofinancement pour accomplir efficacement les missions du CQRHT.

Impacts des actions du CQRHT

Augmenter et démontrer les résultats et les impacts des actions du CQRHT, par rapport aux bailleurs de fonds, aux partenaires, aux entreprises et au travailleurs.

Levier de la qualité de l'expérience

Renforcer les actions du CQRHT en matière d'amélioration de la qualité de l'expérience des visiteurs, levier de satisfaction et de rétention de la main d'œuvre.

ORIENTATIONS SPÉCIFIQUES À DES DOMAINES D'INTERVENTION

Information sur le marché du travail

Être reconnu comme la principale source de référence pour les données sur l'emploi et les ressources humaines en tourisme, utiles pour les partenaires et pour les entreprises.

Valorisation des métiers et carrières

Optimiser la portée et l'efficacité des actions de recrutement et de mise en valeur des emplois et carrières dans les différents secteurs d'activités du tourisme.

Développement des compétences

Affirmer le leadership du CQRHT dans le domaine du développement des compétences des travailleurs et des gestionnaires en tourisme, au niveau de la formation, du développement organisationnel et de l'accompagnement des entreprises.

Communication, concertation et représentation

Renforcer la notoriété du CQRHT et de son positionnement renouvelé par des actions de communication ciblées et supporter efficacement l'organisation dans ses initiatives de concertation et de représentation.

MISE EN ŒUVRE

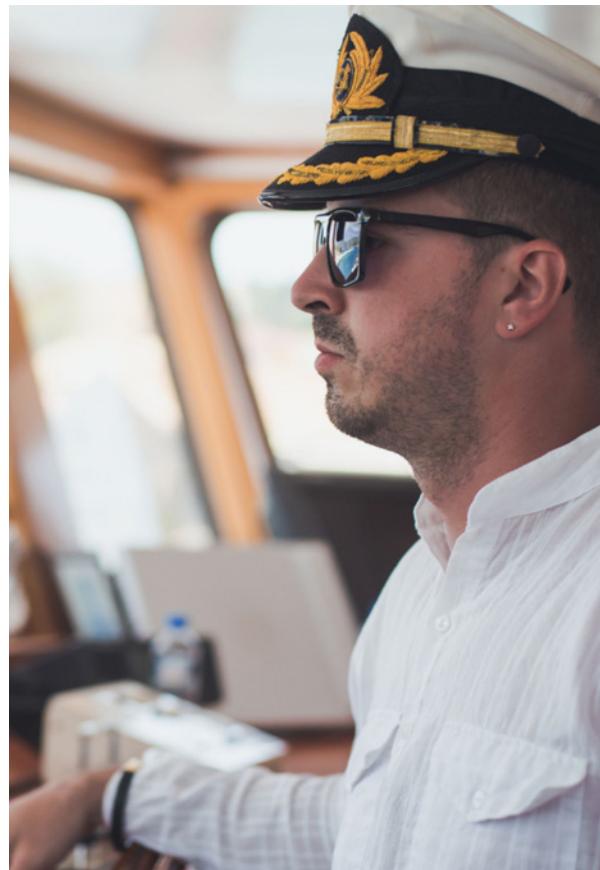
La mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028 du CQRHT gagnera à être de manière proactive, dans un secteur touristique compétitif et en constante évolution, mais aussi résiliente, en raison des nombreuses incertitudes que devra affronter la main-d'œuvre touristique et l'évolution du marché du travail au Québec.

Le Plan d'action, établi en cohérence et en complémentarité avec le Plan stratégique, est aussi un livrable particulièrement important de la démarche. Les actions, concrètes et priorisées, sont conçues pour avoir des impacts positifs et mesurables sur les différentes dimensions de l'approche stratégique.

Ainsi, pour chacune des orientations transversales et spécifiques, l'équipe de direction du CQRHT, accompagnée par LJM Conseil, a élaboré un Plan d'actions. Celui-ci constitue une feuille de route claire, qui devient un cadre de référence tant pour la direction générale que pour l'ensemble des équipes.

Garder en tête la vision, se concentrer sur les missions, faire vivre les valeurs de l'organisation au quotidien sont des leviers de pertinence et de performance, pour les administrateurs, les membres du Comité de direction et l'ensemble des équipes du CQRHT.

Mais l'engagement et l'alignement des partenaires, la mobilisation des entreprises et l'intérêt des travailleurs et travailleuses à développer leurs compétences et des perspectives d'avenir dans le secteur sont également des conditions de succès pour relever les défis économiques, sociaux et humains liés à la main-d'œuvre et aux ressources humaines de l'industrie touristique québécoise.



A large red snowplow truck is shown from a low angle, clearing a snowy road. The truck has a large red plow at the front and a red cab. It is moving from left to right, kicking up a large cloud of snow. In the background, there are snow-covered trees and mountains under a cloudy sky.

LA COMPÉTENCE
fait **LA DIFFÉRENCE**

cqrht.qc.ca