

Mandat du

Groupe de travail pancanadien sur la reprise et la croissance de la main-d'œuvre en tourisme

RÉAGIR À LA CRISE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'industrie du tourisme est confrontée à une pénurie sans précédent de travailleurs, ainsi qu'à des enjeux organisationnels qui ont des répercussions sur la main-d'œuvre. Tout indique que le problème de pénurie de main-d'œuvre sera long à régler et qu'il faudra notamment patienter jusqu'à une décennie, voire plus longtemps, avant de revenir à des niveaux d'emploi en tourisme similaires à ceux enregistrés avant la COVID-19.

Par essence, le tourisme est une industrie composée d'entreprises axées sur les personnes et il doit pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée pour tirer pleinement parti du potentiel économique au Canada. Pour assurer la réouverture des entreprises touristiques et le soutien à la reprise, il est essentiel d'adopter une approche pansectorielle. Cette approche pour la reprise de la main-d'œuvre devra être flexible et coordonnée, ainsi qu'être assortie de ressources suffisantes pour pouvoir réagir aux demandes urgentes, ainsi qu'assurer la viabilité économique et sociale à long terme. Essentiellement, l'objectif est de doter l'industrie d'une stratégie cohérente pour résoudre ses enjeux systémiques et organisationnels, améliorer sa résilience et renforcer sa capacité en tant que moteur de l'économie.

La COVID-19 a grandement perturbé le marché du travail en tourisme, bien plus que toute autre crise économique auparavant. Si la reprise est lente et inégale, cela aura des répercussions économiques et sociales et le tourisme sera touché de manière disproportionnée par rapport à d'autres secteurs (notamment ses travailleurs vulnérables en situation de sous-emploi). À cela s'ajoute le fait que, selon des études préliminaires menées par RH Tourisme Canada, bon nombre de travailleurs ne retourneront pas à leur emploi au moment de la reprise. Il en résultera donc une pénurie de main-d'œuvre parmi les plus importantes jamais enregistrées¹. La quantité limitée de travailleurs, le déficit grandissant de compétences et les obstacles toujours plus grands en matière d'emploi ont porté atteinte à la réputation de l'industrie. Enfin, en raison de la période de reprise prolongée et de la pandémie qui continue (avec ses effets sur la santé et les restrictions sanitaires), un grand nombre d'emplois dans l'industrie du tourisme demeurent précaires.

Les changements organisationnels qui ont lieu dans l'industrie du tourisme s'inscrivent dans le contexte plus large des enjeux de main-d'œuvre qui touchent tous les secteurs. L'industrie subit un très grand nombre de changements dans une période qui est elle-même fort perturbatrice. Cela est exacerbé par l'émergence de nouveaux modèles

¹ RH Tourisme Canada, *Growth Interrupted* (septembre 2020) et *Workforce Shortfall* (février 2021) (en anglais seulement).
Mandat du groupe de travail sur la reprise et la
croissance de la main-d'œuvre, V1-1, février 2022

d'affaires qui transforment eux aussi les besoins en ce qui a trait au nombre et au type de travailleurs, ainsi qu'aux compétences requises. En somme, la reprise du marché du travail au Canada est ralentie par la rareté de la main-d'œuvre et, dans l'industrie du tourisme, le problème prend une ampleur bien plus importante pour les entreprises de toutes les régions.

Trouver des solutions à la pénurie de main-d'œuvre, au déficit grandissant de compétences et aux obstacles à l'emploi n'est pas une simple tâche. Cela exige une approche durable, pansectorielle, dynamique et modulable de manière à continuer à répondre aux besoins du marché et à être un moteur économique, social et politique. L'industrie a besoin qu'on mette en place plusieurs stratégies pour attirer et maintenir en poste les travailleurs. L'adoption de nouvelles technologies, l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et l'harmonisation des programmes gouvernementaux de soutien font partie intégrante des activités d'exploitation dans le contexte post-pandémique. Au cours des prochaines années, nous verrons une attention particulière portée aux nouvelles réformes en matière de travail et d'emploi, ce qui nous forcera à recentrer notre attention sur des politiques cibles visant à doter le secteur d'une main-d'œuvre fiable.

Le présent document a pour objectif d'orienter les travaux du Groupe de travail qui se penchera sur ces enjeux.

PRIORITÉS DU GROUPE DE TRAVAIL VOLONTAIRE

Organisé par RH Tourisme Canada, le Groupe de travail pancanadien sur la reprise et la croissance de la main-d'œuvre en tourisme a comme objectif de développer un cadre de la reprise qui tient compte des enjeux systémiques et organisationnels à court et à long terme. Par exemple, ses activités comprennent :

- chercher de nouvelles approches pour créer une offre continue de travailleurs qualifiés;
- optimiser le rendement de la main-d'œuvre en mettant en place des initiatives de développement ciblé et durable de la main-d'œuvre;
- éliminer les obstacles à l'emploi dans le secteur par la réforme des politiques;
- suggérer de nouvelles stratégies qui améliorent les pratiques et mesures de soutien en gestion des ressources humaines afin d'aider les employeurs à mieux gérer les enjeux nouveaux et émergents de main-d'œuvre;
- faire des recommandations pour rétablir la réputation de l'industrie et faciliter ainsi ses efforts de recrutement et de maintien en poste des travailleurs.

Au minimum, le groupe de travail explore les six piliers suivants pour le cadre de reprise de la main-d'œuvre :

1 • Programmes et services de réorientation et de perfectionnement dans le contexte de la reprise

2 • Stratégie de renforcement des technologies pour améliorer la résilience des entreprises

3 • Stratégie complète de recrutement et de rétention des travailleurs

4 • Outils d'aide à la gestion des nouvelles demandes RH pour les employeurs

5 • Mesures liées aux politiques et aux activités de sensibilisation

6 • Poursuite des études sur l'information sur le marché du travail et la main-d'œuvre en vue d'orienter les stratégies



Plus généralement, le groupe de travail agit en tant que référence et que consultant pour toute question liée au marché du travail. En ce sens, ses responsabilités consistent à :

- fournir de l'information, des idées et des conseils stratégiques non contraignants;
- participer aux activités de consultations des parties prenantes de l'industrie du tourisme sur les enjeux du marché du travail;
- faire mieux connaître les enjeux du marché du travail et faire passer les discussions à un autre niveau;
- faire mieux connaître le mandat et les objectifs stratégiques de RH Tourisme Canada.

Le groupe de travail fournit son point de vue sur différents aspects, y compris des mesures et recommandations à court et à long terme. Le groupe contribue aux analyses du marché, il gère les activités de production de rapports et y participe, et il encourage et facilite l'engagement des parties prenantes.

VASTE CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES ET APPROCHE COLLECTIVE

Composition du groupe de travail

Pour contribuer à la reprise de la main-d'œuvre en tourisme, il est essentiel de connaître l'avis d'experts et de solliciter les recommandations d'un grand nombre de parties prenantes qui représentent tous les secteurs de l'industrie. Par conséquent, le groupe de travail est composé de leaders qui œuvrent dans toutes les associations nationales (pancanadiennes), de représentants de Destination Canada et du réseau des organisations de ressources humaines (ORH) des provinces et des territoires, ainsi que de spécialistes des questions de main-d'œuvre.

Le groupe de travail accueille aussi des leaders d'autres *groupes de travail* régionaux établis dont le mandat est de résoudre les enjeux de main-d'œuvre en tourisme.

Les associations nationales jouent un important rôle dans le plan général de reprise. RH Tourisme Canada n'est pas un organisme de *défense des intérêts*, mais il est possible que le groupe de travail recommande la mise en place d'efforts

liés aux politiques et à la défense des intérêts par les associations touristiques nationales (p. ex., Association de l'industrie touristique du Canada, Association des hôtels du Canada, Association touristique autochtone du Canada). Le groupe de travail doit tenir compte de ces associations et de leurs activités afin de s'assurer que les efforts visant à résoudre les enjeux de main-d'œuvre soient complémentaires. À cet égard, RH Tourisme Canada fait partie des *comités sur la main-d'œuvre* de ces groupes respectifs.

RH Tourisme Canada facilite, coordonne et soutient les activités du groupe de travail. À cette fin, le personnel de RH Tourisme Canada participe aux réunions, aux appels téléphoniques et à toutes les autres activités du groupe.

Vaste mobilisation des parties prenantes

La seule façon de développer une stratégie complète pour la reprise de la main-d'œuvre est de consulter le plus grand nombre de parties prenantes provenant de tous les secteurs et de toutes les régions du Canada afin d'obtenir leurs recommandations et propositions, ainsi que de s'assurer leur participation qui est instrumentale dans la mise en place des outils et stratégies pour résoudre les enjeux. Le groupe de travail facilite et soutient plusieurs activités visant à mobiliser les parties prenantes, y compris des tables rondes, des conférences d'experts et des propositions par écrit.

PRINCIPES DIRECTEURS

- Harmonisation avec les stratégies sectorielles : Dans le cadre de ses délibérations, le groupe de travail tient compte de l'ensemble des plans et stratégies, existants et nouveaux, en matière de marché du travail aux niveaux national, régional et local, et il veille à ce que les parties prenantes de ces plans et stratégies soient dûment consultés et qu'elles aient l'occasion de participer aux travaux du groupe de travail. Les recommandations et les plans d'action proposés par le groupe de travail doivent avoir pour but de compléter, et non pas de dupliquer, les actions de tout plan et stratégie existant en matière de marché du travail.
- Harmonisation avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies : Le groupe de travail développe des recommandations et des mesures qui sont conformes avec tous les Objectifs de développement durable qui concernent les travailleurs.
- Attention particulière aux questions de main-d'œuvre autochtone : Le groupe de travail soutient les principaux efforts de l'Association touristique autochtone du Canada visant à développer un plan pour soutenir la reprise du travail autochtone et le renforcer.
- Inclusivité et respect de la diversité de perspectives : Le groupe de travail est inclusif (pas exclusif) et doit représenter les intérêts variés des parties prenantes en tourisme de partout au Canada. Il est essentiel qu'on y accepte les valeurs, les intérêts et les expériences variables des personnes qui y participent. Ces personnes seront traitées avec dignité et respect et on s'engage à établir un dialogue libre et ouvert sur les idées et découvertes.
- Ouverture d'esprit et transparence : Les membres du groupe de travail reçoivent de l'information complète, exacte et opportune afin de pouvoir participer pleinement aux activités du groupe et aux processus de prise de décision.
- Objectif : Toute recommandation soumise par le groupe de travail ou décision prise après délibérations par ce dernier doit être fondée sur des critères objectifs. Aucun parti pris, aucune influence ou aucun préjudice ne doit y avoir contribué.

FRÉQUENCE DES RENCONTRES

- Le groupe de travail se réunit en mode virtuel ou en personne selon les besoins. Il est attendu qu'il se réunisse une ou deux fois par année en personne et jusqu'à huit fois en mode virtuel (p. ex., au moyen de Zoom).

- Dans la mesure du possible, RH Tourisme Canada rembourse les frais de déplacement des membres du groupe de travail qui sont nécessaires pour assister aux réunions en personne. RH Tourisme Canada mettra tout en place pour que les frais de déplacement ne soient pas un obstacle à la participation aux activités du groupe de travail.