

RÉTENTION REPRISE RÉSILIENCE

Gérer les talents pendant et après la COVID-19



LIVRE BLANC

Retour au travail du tourisme : plan en 10 points

Tourism **HR**
Canada



RH Tourisme
Canada

RH Tourisme Canada est une organisation nationale dont le mandat est de bâtir une main-d'œuvre de classe mondiale. RH Tourisme Canada encourage, facilite et coordonne des activités de développement des ressources humaines dans le but de bâtir une industrie qui soit durable et compétitive sur la scène mondiale, ainsi que de favoriser le développement d'une main-d'œuvre dynamique et résiliente.

RH Tourisme Canada est votre source pour des solutions en matière de ressources humaines. L'organisation travaille avec l'industrie pour attirer, former et retenir de précieux professionnels du tourisme en leur donnant les outils et les ressources dont ils ont besoin pour réussir dans leurs carrières et leurs efforts entrepreneuriaux.

RH Tourisme Canada
4 - 71, rue Bank
Ottawa (Ontario) K1P 5N2 Canada

TourismHR.ca/fr | info@TourismHR.ca



La performance avant tout

RÉTENTION REPRISE RÉSILIENCE

Gérer les talents pendant et après la COVID-19

LIVRE BLANC

Retour au travail du tourisme : plan en 10 points

Le but de ce document est de provoquer la discussion et, en fin de compte, d'informer les décisions politiques et programmatiques. Nous apprécions vos contributions et vos idées, et nous nous engageons à façonner davantage la stratégie pour mieux servir nos intérêts collectifs.



Préambule

Retour au travail du tourisme : plan en 10 points

Avec la réouverture amorcée des entreprises touristiques, nombreux sont ceux qui ont besoin de clarifications pour comprendre comment procéder, notamment en ce qui concerne les exigences en matière de distanciation physique et la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et des clients. L'anxiété provient de la méconnaissance des règles et de la difficulté à obtenir des conseils de la part des responsables du gouvernement et de la santé publique (et du fait que les règles ou les exigences changent régulièrement). Il existe d'autres préoccupations liées à la main-d'œuvre et à la dotation en personnel, comme la nécessité de prévoir le nombre de travailleurs et la rapidité avec laquelle ils seront requis, le type de formation nécessaire et la question de savoir si l'entreprise pourra se procurer les fournitures nécessaires en matière de santé et de sécurité pour fonctionner (p. ex. : gants, masques, désinfectant pour les mains, écrans en plexiglas, signalisation spéciale, etc.).

Se remettre d'une pandémie est bien en dehors de l'expérience de la plupart des propriétaires d'entreprises. Il est difficile de savoir comment s'adapter aux répercussions du virus; il existe de nombreuses variables inconnues et la situation est complexe. Il en découle un sentiment d'incertitude pour bien des gens et ceux-ci cherchent à se faire guider.

Tout en travaillant sur sa propre trousse complète d'outils et de ressources en ligne pour la relance des entreprises touristiques, RH Tourisme Canada a découvert diverses sources d'information à propos de la relance de la main-d'œuvre pendant et après une crise. Parmi celles-ci, on trouve les récents plans de relance de l'Organisation mondiale du tourisme, des gouvernements provinciaux et des entreprises, ainsi que des documents d'orientation produits par de nombreuses associations sectorielles. Cette revue a mené à dix recommandations principales visant à favoriser la reprise du secteur du tourisme en s'assurant qu'il dispose d'une main-d'œuvre prête pour l'après-COVID.



1

Des directives pratiques et explicites

Les entreprises touristiques sont à la recherche de directives pratiques, complètes, explicites et cohérentes pouvant être appliquées à la plupart des opérations touristiques au Canada. Le but est d'éviter la confusion chez les consommateurs, d'accroître la confiance à l'égard des pratiques de santé et de sécurité de l'industrie (tant pour les travailleurs que pour les consommateurs) et de créer un « terrain de jeu égal » (conditions équitables pour tous).

Plusieurs groupes ont travaillé sur des lignes directrices. Certains se concentrent sur des stratégies à l'échelle du secteur, telles que le repositionnement des stratégies de marketing visant de nouveaux marchés et les moyens de contribuer à renforcer la confiance des consommateurs dans la *marque touristique* en tant que destination sûre et saine. D'autres stratégies ont une orientation opérationnelle, avec des conseils sur l'aménagement des espaces pour se conformer aux exigences de distanciation sûre, l'ajustement des politiques en matière de main-d'œuvre pour s'adapter aux nouvelles réalités du travail, la prise en charge des éventuelles épidémies de COVID-19 provenant du personnel ou des clients, ou encore des conseils sur la réforme des modèles d'entreprise. Il existe également des lignes directrices proposant des protocoles que le personnel doit suivre pour garantir que les pratiques d'assainissement et de nettoyage accrues répondent aux nouvelles normes sanitaires, y compris les situations de quarantaine.



Bon nombre de ces protocoles ou lignes directrices sont valables, mais ils manquent souvent de spécificité ou d'informations pour aider les employeurs à comprendre comment appliquer les lignes directrices à leur propre contexte de travail. On relève des différences et des incohérences au niveau des pratiques recommandées et leur application varie en raison des différences entre les milieux de travail ou entre les produits ou services offerts. À mesure que nous en apprenons davantage sur la COVID-19, le gouvernement et les autorités sanitaires apportent de nouvelles modifications aux pratiques recommandées. Se tenir au courant des informations, savoir où les trouver et savoir où obtenir des réponses aux questions a entraîné une certaine confusion et des débats tant pour les consommateurs que pour les exploitants.

Le secteur souhaite travailler avec le gouvernement et les autorités sanitaires pour orienter, concevoir et mettre en œuvre des lignes directrices qui fonctionneront pour les exploitants touristiques.

Une façon d'atténuer cette préoccupation est de s'appuyer sur le travail des associations sectorielles nationales. [Restaurants Canada](#) et [l'Association des hôtels du Canada](#) ont investi dans des lignes directrices propres au secteur et se sont engagés à les maintenir au nom de ce dernier. L'Association touristique autochtone du Canada travaille également sur des lignes directrices qui prennent en considération les circonstances propres aux exploitants touristiques autochtones et les protocoles culturels. Les entreprises qui emploient de nombreux travailleurs dans plusieurs endroits et certains fournisseurs ont également investi dans des lignes directrices.



L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a récemment publié un *Dispositif d'assistance technique pour le redressement du tourisme en réponse à la COVID-19* afin d'aider les États membres à élaborer une approche progressive de la relance reposant sur trois grands piliers : relance économique; marketing et promotion; et renforcement institutionnel et développement de la résilience.

Bien que les associations et les gouvernements aient répondu au besoin de lignes directrices cohérentes, il reste encore du travail à faire. Certains membres de l'industrie ne disposent peut-être pas des conseils dont ils ont besoin, comme les loisirs de plein air et d'aventure ou les petits exploitants indépendants (qui représentent un pourcentage important des entreprises touristiques). Une consultation plus approfondie des intervenants du secteur du tourisme pour concevoir et mettre en œuvre des lignes directrices explicites et pratiques, ainsi qu'un carrefour d'échange à l'échelle du secteur pour recueillir et diffuser des informations sur les recommandations approuvées, garantiront que l'industrie est bien préparée à faire face aux protocoles requis et émergents (RH Tourisme Canada sert actuellement de carrefour d'échange pour d'autres normes du secteur et pourrait étendre sa capacité à remplir ce mandat). Cette pratique est essentielle pour monter une campagne qui renforce la confiance des consommateurs à l'égard des normes de santé et de sécurité du secteur du tourisme.



2

Plan d'assurance-emploi flexible pour le retour au travail

Plus de 800 000 travailleurs du tourisme ont été touchés, notamment par des mises à pied ou des licenciements en raison de la COVID. Le gouvernement du Canada a mis en place des programmes de prestations d'emploi afin d'encourager la récupération et le maintien des emplois. Compte tenu des incertitudes quant au temps qu'il faudra à l'industrie pour se rétablir, et de la forte probabilité de manquer la période de pointe de la saison estivale pour les activités (et les revenus), de nombreuses entreprises s'attendent à devoir attendre des mois, voire des années, avant de pouvoir employer de nombreux travailleurs salariés. Tant que la demande ne sera pas suffisante et que la confiance des consommateurs ne sera pas rétablie, les employeurs seront prudents dans leurs pratiques d'embauche. D'ici là, des aides à l'emploi supplémentaires et d'autres options sont nécessaires, et les programmes de prestations gouvernementales devront être étendus. Lorsque les entreprises seront de nouveau autorisées à ouvrir leurs portes, il faudra peut-être attendre trois à six mois avant qu'elles ne deviennent rentables et qu'elles puissent soutenir un emploi stable.

L'une des considérations est que le gouvernement doit envisager des programmes ou des politiques d'AE plus souples qui permettront aux personnes de retourner au travail à temps partiel ou occasionnel, avec l'assurance que le gouvernement comblera la différence de revenu qui tombe en dessous d'un seuil (p. ex., équivalent à la PCU). Il s'agit d'un exemple qui constituerait une incitation pour les travailleurs et les employeurs et qui pourrait aider les gens à se sevrer des prestations gouvernementales.



3

Formation axée sur les nouvelles exigences en matière de services et de milieu de travail

Les choses seront différentes. La nouvelle réalité du tourisme à la suite de la COVID-19 est difficile à prévoir, mais nous pouvons anticiper des modèles de voyage différents, des scénarios de croissance révisés, de nouveaux produits et services pour de nouveaux marchés, une utilisation accrue de la technologie, des règlements ou protocoles supplémentaires, des partenariats public-privé accrus, et plus encore. Le tourisme sera très différent. Les entreprises devront rapidement adapter leurs pratiques commerciales pour survivre, ce qui signifie qu'elles devront renforcer leurs capacités et donner la priorité aux investissements visant à constituer une main-d'œuvre qualifiée, flexible et résiliente. L'investissement dans une formation adéquate garantira une plus grande souplesse organisationnelle.

C'est un monde nouveau qui exige de nouvelles compétences. Le perfectionnement est nécessaire pour garantir que la main-d'œuvre aura les connaissances et les capacités nécessaires pour naviguer efficacement dans l'environnement d'après-crise.

Le renforcement des compétences et la formation croisée sont essentiels pour aider à prévenir et à atténuer les répercussions de la COVID-19 et à s'en remettre. Cela implique de nouvelles compétences pour les fonctions de première ligne, de niveau intermédiaire/supervision et de direction, allant de l'assainissement de haut niveau à l'apprentissage de la création de nouveaux modèles commerciaux et de la conception de nouveaux produits et services. Des investissements sont nécessaires dans l'élaboration de nouveaux programmes et de nouveaux modes de prestation.



L'industrie bénéficiera également d'un inventaire complet de programmes qualifiés et d'un système d'orientation fiable pour éviter les doubles emplois et accroître la qualité et les capacités globales. L'objectif principal est de créer et d'offrir des compétences et une formation au développement des entreprises afin de renforcer la résilience à court et à long terme.

Comme nous l'avons mentionné, RH Tourisme Canada est en train de mettre au point une trousse d'outils pour la relance de la main-d'œuvre touristique, destinée à tous les types d'entreprises touristiques et axée sur les sujets mêmes qui aideront une entreprise à reprendre pied et à commencer à prospérer. Cette ressource en ligne gratuite inclura des possibilités d'apprentissage dynamique, des études de cas, des pratiques exemplaires, des outils téléchargeables et des informations pertinentes pour le contexte local. Les sujets sont très variés et iront en s'élargissant. En voici quelques exemples :

- › Développement de stratégies de marketing ciblant de nouveaux marchés
- › Refinancement et accès aux capitaux
- › Réforme du modèle/plan d'entreprise
- › Développement de produits
- › Gestion des risques et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement
- › Développement de partenariats public-privé
- › Gestion des communications en temps de crise



Notons que ce ne sont pas que des compétences pour les propriétaires d'entreprises qui sont nécessaires. Les fonctions de première ligne et de contact direct avec la clientèle exigent, par exemple, une formation renforcée en matière d'hygiène et de nettoyage, des compétences accrues en matière de service à la clientèle, des connaissances sur le développement de nouveaux produits et services, des compétences culturelles et des aptitudes techniques leur permettant d'exercer diverses fonctions. Les postes de niveau intermédiaire et de supervision recherchent des connaissances et des compétences liées aux nouvelles pratiques de gestion de la main-d'œuvre, à la gestion des risques et aux opérations. RH Tourisme Canada dispose de toute une gamme de programmes pour répondre à ces besoins immédiats, qui sont tous offerts gratuitement pour le moment.

Des formations en ligne gratuites ont été rendues disponibles par RH Tourisme Canada pendant la pandémie de la COVID-19 pour aider les étudiants, les travailleurs et les employeurs à se doter des compétences nécessaires pour se remettre rapidement de la crise. En raison de la forte demande initiale pour ces programmes Emerit sélectionnés, l'offre a été étendue pour inclure [tous les cours en ligne Emerit](#).



4

Des plans de main-d'œuvre repensés : une stratégie en matière de personnel post-covidien

La planification de la main-d'œuvre est la pierre angulaire d'une entreprise touristique viable. Le tourisme dépend de ses employés pour offrir *l'expérience*; sans eux, le tourisme manque de cœur et de sens. La COVID-19 a eu de profondes répercussions sur la main-d'œuvre (voir : [Profound Workforce Changes Expected](#)). Par conséquent, les employeurs doivent revoir complètement leurs pratiques et leurs politiques en matière de ressources humaines.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, ces plans en matière de main-d'œuvre doivent tenir compte des types de nouvelles compétences requises et de l'évolution des environnements de travail qui seront mis en œuvre à la lumière de la COVID-19. Il est probable que les exploitants apprendront à travailler avec moins d'employés et qu'ils s'appuieront davantage sur la technologie pour augmenter ou améliorer les services offerts. Les répercussions de la COVID-19 influenceront de nombreuses pratiques en matière de main-d'œuvre, incluant parfois celles-ci :

- › observance de nouveaux protocoles, p. ex. les procédures à suivre lorsqu'un employé est testé positif pour la COVID-19, et les conséquences sur les clients, les autres membres du personnel et les produits;
- › formation nouvelle/élargie en matière de santé et de sécurité;
- › pratiques de télétravail;
- › loi en matière de protection de la vie privée dans le contexte des pandémies, et droits des employés et des employeurs;
- › orientation pour les travailleurs à haut risque et les travailleurs essentiels;
- › tirer profit des programmes gouvernementaux.



Des politiques claires seront nécessaires pour traiter les absences pour cause de maladie ou de soins à des proches, les protocoles pour les clients et les procédures de déclaration de maladie. Les politiques devront prévoir des dispositions spéciales pour les parents (p. ex. pour faire face à des fermetures prolongées d'écoles ou de garderies) et pour les employés qui voyagent et pourraient être obligé de rester à destination plus longtemps que prévu. Ces changements auront des répercussions sur les polices et les primes d'assurance et sur d'autres accords de longue date que les employeurs ont conclus avec leurs employés.

Pour adapter leurs pratiques en matière de main-d'œuvre, les employeurs auront besoin de conseils et de soutien sous forme de formation, de financement et d'assistance technique et juridique. Les associations, les fournisseurs d'éducation et de formation et les gouvernements ont tous un rôle à jouer pour aider les entreprises à remodeler leurs pratiques.

La gestion des ressources humaines sera l'une des principales catégories de ressources de la nouvelle trousse d'outils de relance de la main-d'œuvre touristique de RH Tourisme Canada. Les outils existants de planification et de développement de la main-d'œuvre qui font partie des programmes Emerit de l'organisme seront mis à jour pour aider les employeurs à s'adapter aux nouvelles réalités.



5

Des plans de développement de la main-d'œuvre communautaire et une stratégie pancanadienne pour le marché du travail dans le secteur du tourisme

RH Tourisme Canada préconise depuis longtemps la nécessité d'élaborer une stratégie pancanadienne exhaustive pour le marché du travail dans le secteur du tourisme. Peut-être plus que jamais, cette stratégie sera nécessaire dans un environnement post-COVID. L'effondrement de l'industrie du tourisme, en particulier dans les communautés rurales, a eu un impact profond sur le bien-être économique et social de ces communautés. Au niveau local, le tourisme a été le plus grand créateur d'emplois au Canada et a attiré de nombreux entrepreneurs. Le tourisme a joué un rôle clé dans le développement régional et a contribué à transformer les communautés touchées par le déclin des industries. Dans les communautés autochtones, le tourisme contribue à la restauration et à la mise en valeur du patrimoine historique et culturel. Les investissements dans les stratégies pour le marché du travail sont essentiels à la capacité du tourisme à se relever et à redevenir un moteur économique clé et un futur créateur d'emplois pour l'économie canadienne.

Les plans de développement de la main-d'œuvre communautaire sont les éléments de base d'une stratégie pancanadienne pour la main-d'œuvre touristique conçue pour régénérer le bien-être social et économique des individus et des communautés.

Les plans de développement de la main-d'œuvre communautaire visent à impliquer tous les intervenants de la communauté. L'étude du développement et des besoins du marché du travail est essentiellement une évaluation de *ce qui existe* et de *ce qui est requis*. Ces études se concentrent sur les objectifs de développement économique de la région ou de la communauté, le potentiel de croissance du tourisme, les compétences et les capacités requises, les données démographiques, les partenaires et les employeurs potentiels de



l'industrie, l'existence d'un enseignement et d'une formation permettant de répondre aux demandes/besoins et les possibilités de partenariats public-privé. Grâce à un processus facilité, la communauté prend des décisions à propos du plan de développement économique du tourisme local. Elle se concentre sur les produits et services touristiques existants et possibles, et sur ce qui est nécessaire pour renforcer les capacités. Le plan informe les activités de financement, les stratégies en matière de main-d'œuvre et de gestion et les initiatives des organisations de marketing de destinations (OMD). Cet effort permettra de rétablir le rôle vital du tourisme dans le renforcement des capacités et la prospérité économique des communautés rurales et de garantir une main-d'œuvre qualifiée pour répondre à la demande des visiteurs.

Une stratégie ciblée de développement des compétences et de la main-d'œuvre est essentielle. Les entreprises, les organisations, les gouvernements et le secteur de l'éducation ont besoin de meilleures stratégies de planification de la main-d'œuvre, ainsi que des ressources, des mécanismes de soutien appropriés et des capacités de mise en œuvre.

Une stratégie nationale en matière de main-d'œuvre touristique s'harmonise avec les objectifs stratégiques fixés par les associations nationales et les objectifs stratégiques de Destination Canada. En outre, une stratégie efficace permet de répondre aux priorités en matière de main-d'œuvre fixées par le gouvernement et, finalement, de créer un marché du travail résilient et inclusif. L'établissement d'une stratégie en matière de main-d'œuvre touristique au niveau national est réalisé en tirant parti du rôle et du mandat de RH Tourisme Canada, dont la structure de gouvernance est représentative et inclusive, ainsi que de la capacité et de l'expertise pour orienter le travail.



6

Stratégie de maintien et de croissance de l'emploi dans le secteur du tourisme : marketing du tourisme en tant que destination pour l'emploi

La COVID-19 a décimé la main-d'œuvre du secteur du tourisme (pour des statistiques détaillées sur les répercussions, voir [Widespread Impacts as Tourism Employment Plummet](#)). La capacité du tourisme à rebondir, à croître et à être compétitif dépendra de sa capacité à attirer et à retenir des travailleurs qualifiés. La promotion et la facilitation des carrières et des activités entrepreneuriales dans le tourisme, en collaboration avec les intervenants du secteur, contribueront à accroître la visibilité des possibilités d'emploi et à promouvoir des environnements de travail sûrs et sains.

L'industrie et les décideurs politiques sont tout à fait conscients de la nécessité de réduire la perte additionnelle de travailleurs qualifiés et productifs. En raison de la mutation massive de l'économie, les emplois changent rapidement et les travailleurs et les demandeurs d'emploi devront acquérir de nouvelles compétences pour rester employables.

Promouvoir le tourisme en tant que destination pour l'emploi nécessitera une approche multisectorielle et le recours aux programmes et services existants. La stratégie doit impliquer les associations sectorielles, les organisations de marketing de destinations, le secteur de l'éducation et de la formation, les gouvernements, les services communautaires (p. ex., les services de développement de carrière, les agences d'établissement, les bureaux de développement économique) et les organisations provinciales/territoriales de ressources humaines en tourisme. Collectivement, des messages communs doivent renforcer la proposition de valeur, tels que : le tourisme est transformateur et change des vies; les travailleurs acquièrent toute une vie de compétences; le tourisme offre des emplois stables et bien rémunérés qui conviennent à différents modes de vie.



Cette campagne de sensibilisation et d'images doit promouvoir le tourisme en tant que « destination pour l'emploi » et être très visible dans les principales campagnes de marketing touristique afin de contribuer à changer les perceptions négatives du secteur tant pour le consommateur (c.-à-d. promouvoir la confiance dans la reprise et les normes de service et la relance économique pour les communautés) que pour le demandeur d'emploi (c.-à-d. promouvoir l'obtention d'un emploi/les possibilités de carrière).

Il est essentiel d'attirer, de constituer et de maintenir une future main-d'œuvre dans le secteur du tourisme pour générer des profits et favoriser la croissance de l'économie.

À court terme, l'objectif général d'une campagne serait de restaurer la main-d'œuvre. Au-delà de l'avenir immédiat, l'objectif général devrait être d'élaborer une stratégie de diversification de la main-d'œuvre. Une stratégie qui augmentera la participation des groupes sous-représentés, améliorera la multiplicité des parcours professionnels et des travailleurs, et améliorera l'image des emplois et des carrières dans le tourisme.

RH Tourisme Canada a tenté d'obtenir un financement fédéral pour relancer « Explorez le tourisme », une ressource en ligne solide pour les demandeurs d'emploi, les employeurs, les éducateurs et autres, visant à attirer et à retenir une main-d'œuvre touristique inclusive et compétitive à l'échelle mondiale. Une version actualisée et améliorée de « Explorez le tourisme » aidera les individus en améliorant l'employabilité, la mobilité sociale et l'inclusion comme suit :

- › en aidant les demandeurs d'emploi à trouver de bonnes perspectives d'emploi et les groupes sous-représentés à trouver le soutien nécessaire pour augmenter leur niveau de participation au marché du travail;
- › en aidant les entreprises à mieux gérer leur main-d'œuvre en leur fournissant les ressources nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de compétences et aux différentes modalités de travail et à adapter leurs systèmes de recrutement et de formation à la nouvelle réalité économique;



- › en fournissant aux collèges, universités et autres établissements d'enseignement des informations sur le marché du travail concernant les besoins actuels et futurs en matière de compétences qui leur permettront de modifier leurs programmes afin de mieux préparer les diplômés aux emplois recherchés;
- › en harmonisant les informations et les services avec les interventions ou les programmes politiques du gouvernement qui contribueront à accroître le nombre de travailleurs du secteur du tourisme; et
- › en améliorant l'image globale des travailleurs et des carrières du tourisme, afin que les consommateurs apprécient et fassent confiance à un service sûr et de qualité.

RH Tourisme Canada travaillera avec les associations nationales du tourisme, ainsi qu'avec les associations sectorielles et les organisations de ressources humaines provinciales et territoriales, afin de présenter une nouvelle proposition de financement visant à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie globale de maintien et de croissance de l'emploi.



7

Des stratégies d'entreprise et de services nouvellement harmonisées

La COVID-19 a changé les règles du jeu. Pour que les entreprises touristiques puissent survivre et se développer, elles devront réagir rapidement aux profonds changements de l'économie. Les entreprises doivent désormais adapter leurs produits et services aux nouveaux marchés, répondre aux nouvelles réglementations, gérer les risques associés à leur chaîne d'approvisionnement, apprendre à travailler avec des effectifs très différents, se remettre de pertes de revenus importantes, et bien plus encore.

La gestion de la crise de la COVID a été particulièrement stressante pour les dirigeants d'entreprises préoccupés par les problèmes de liquidités pour se maintenir à flot. Ils réagissent aux problèmes quotidiens pour combattre la crise de la COVID et ne sont pas aussi concentrés sur la stratégie à long terme qui permettra à leur entreprise de prospérer.

Partout, les gouvernements se demandent comment relancer l'économie. Et, à mesure que l'économie se redressera, il y aura une concurrence intense pour obtenir l'aide et les fonds gouvernementaux qui encourageront le développement des entreprises, créeront des emplois et soutiendront les groupes les plus touchés par la pandémie. Des facteurs économiques, sociaux et politiques contribueront aux décisions relatives aux priorités budgétaires et aux décisions politiques. L'industrie du tourisme devra redoubler d'efforts pour démontrer sa proposition de valeur, par exemple en mettant l'accent sur son rôle de créateur d'emplois, sur la manière dont elle incite au développement économique et encourage l'esprit d'entreprise qui peut contribuer à transformer les économies en déclin et à accroître la diversification économique, et sur la manière dont elle offre des avantages sociaux, politiques et environnementaux. Le tourisme contribue à la stabilité politique et est synonyme d'identité canadienne : il incarne les valeurs ou les idéaux mêmes qui définissent la culture canadienne.



Les exploitants du tourisme sont dans une situation financière plus précaire que ceux de nombreux autres secteurs. Le moment et la durée incertaine de la COVID-19 coïncident avec ce qui est normalement la période commerciale la plus active et la plus lucrative du secteur. De par sa nature même, le tourisme est axé sur les contacts humains et les rencontres sociales. Les restrictions relatives à la distanciation physique ont un impact sur presque toutes les entreprises ou expériences touristiques, et les gouvernements signalent actuellement que la levée de ces restrictions sera mesurée et progressive et ne sera pas complétée avant 18 à 24 mois, ou une fois qu'un vaccin sera disponible. La plus grande partie des entreprises touristiques sont des petites entreprises, de nouvelles entreprises et des exploitants saisonniers. Les petites entreprises et celles qui opèrent dans les zones rurales seront plus fortement touchées que les grandes, car la plupart d'entre elles ne disposent pas de la réserve de liquidités nécessaire pour survivre au-delà de quelques mois de pertes de revenus.

La nouvelle réalité signifie un nouveau modèle d'entreprise; c'est une ébauche de plan de reprise et de croissance. La préparation à un environnement post-COVID peut faire la différence entre la réussite et l'échec.

Dans ce climat économique, les exploitants touristiques ne pourront pas aller de l'avant sans de solides stratégies et plans d'affaires. Les établissements de crédit considèrent souvent les entreprises touristiques comme étant « à haut risque », et ce sera peut-être encore plus le cas devant l'incertitude des deux ou trois prochaines années, à mesure que le secteur se redressera. Le plan d'affaires doit se concentrer sur les priorités (par exemple, le développement du marché, la recherche, les partenariats stratégiques), et contenir des projections financières réalistes basées sur des données solides montrant le potentiel du marché et la demande. Cela est de plus en plus difficile à une époque où l'industrie est freinée par les restrictions de voyage et les contraintes de distanciation physique.



Les propriétaires d'entreprises pourraient devoir trouver de nouveaux partenaires ou investisseurs. Il est probable que les partenariats entre deux ou plusieurs entreprises se multiplieront afin de partager les risques, tout en développant les marchés et les revenus. Comme la reprise du tourisme dans certaines régions sera lente et progressive, avec des marchés de taille réduite, les coentreprises pourraient faire toute la différence pour la survie de certaines entreprises touristiques.

La planification des activités portera également sur de nombreux éléments de la stratégie relative à la main-d'œuvre (décrite au point 4 de cet article). Un tel plan démontrera ce qui est nécessaire pour les phases de redémarrage et ce qu'il faudra aux exploitants pour accroître leur main-d'œuvre afin de répondre à la demande future.



8

Des stratégies adaptées aux populations ciblées

La pandémie a amplifié certains problèmes de main-d'œuvre auxquels les entreprises étaient déjà confrontées. De plus en plus, et de façon plus aiguë ces dernières années, le secteur était aux prises avec une pénurie de travailleurs. La nature du travail avait subi une transformation massive provoquée par un changement démographique (c.-à-d. le vieillissement de la population), une automatisation accrue et une concurrence mondiale toujours plus vive pour les travailleurs. La politique gouvernementale s'est concentrée sur l'augmentation de l'immigration et de la mobilité des travailleurs afin de remédier aux pénuries. Les entreprises ont investi dans l'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines afin d'attirer et de retenir les travailleurs. Les associations sectorielles et d'autres groupes d'intérêt ont fait des questions de travail une priorité dans leur programme.

L'effort pour attirer les travailleurs dans un contexte post-covidien pourrait être plus difficile que jamais. Les études menées sur les pandémies ou les catastrophes antérieures, comme les ouragans, ou sur les dépressions économiques mondiales, font ressortir un thème commun : au cours de la période de reprise précoce, l'industrie peut s'attendre à une diminution de la fidélité du personnel et à une augmentation significative de la rotation des travailleurs. Bien que cela puisse sembler paradoxal, le fait est que les travailleurs recherchent de nouvelles possibilités d'emploi au fur et à mesure que l'économie se redresse. En général, il y a plus d'emplois disponibles et les demandeurs d'emploi ont un plus grand choix. Certains recherchent un emploi mieux rémunéré ou plus stable, d'autres ont besoin d'une plus grande flexibilité pour s'adapter aux différents modes de vie (par exemple, garde d'enfants, soins aux personnes âgées, éducation). Dans des populations vieillissantes comme celle du Canada, beaucoup décident de ne pas réintégrer le marché du travail et prennent plutôt leur retraite. Comme on s'attend à ce que l'industrie du tourisme se rétablisse moins vite que d'autres secteurs, bon nombre de ses travailleurs auront trouvé un emploi ailleurs.



Pour pourvoir les postes, nous prévoyons un changement clair de politique et de programme qui donnera la priorité aux groupes qui ont été le plus touchés par la perte d'emploi et à ceux dont les perspectives d'emploi sont précaires. Des stratégies variées et des aides culturellement appropriées ou adaptées seront nécessaires pour chaque population cible. Une priorité devrait être accordée aux populations autochtones et à la collaboration avec l'Association touristique autochtone du Canada pour élaborer une stratégie nationale du marché du travail dans le secteur du tourisme autochtone.

Une stratégie de diversification de la main-d'œuvre visant à accroître la participation des groupes sous-représentés afin de répondre aux besoins actuels et futurs, ainsi que l'amélioration des parcours professionnels et des parcours des travailleurs pour accroître l'accès à ces emplois, aideront l'industrie à se redresser plus rapidement et à améliorer le maintien et la résilience des travailleurs sur le lieu de travail.

Attirer des travailleurs issus de groupes sous-représentés est commercialement avantageux et rend les lieux de travail du tourisme plus attrayants pour tous, y compris les travailleurs et les visiteurs. Embaucher dans un souci de diversité est une bonne politique sociale et un choix judicieux sur le plan économique. Ces lieux de travail se sont révélés plus rentables, plus susceptibles d'innover et mieux à même de répondre efficacement au changement. Peut-être n'y a-t-il pas de meilleur moment que maintenant pour réajuster les besoins en main-d'œuvre afin qu'ils correspondent aux nouveaux modèles commerciaux, aux nouveaux marchés de visiteurs et aux nouvelles compétences requises.





Des données sur le marché du travail pour orienter les décisions en matière de politiques et de programmes

RH Tourisme Canada s'est donné comme priorité d'étudier les répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail du tourisme sur la durée de vie du virus. L'utilisation d'informations fiables, opportunes et solides sur le marché du travail (IMT) est nécessaire pour l'élaboration de politiques efficaces et pour être en mesure d'agir rapidement et en toute confiance pour répondre à toute crise qui affecte le marché du travail. L'IMT est importante pour garantir la cohérence des décisions politiques, tant au niveau national que dans un contexte local.

Selon le Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC, 15 mars 2020), jusqu'à 50 millions d'emplois dans le secteur du voyage et du tourisme sont menacés dans le monde entier en raison de la pandémie mondiale de la COVID-19.

Les fermetures obligatoires ont entraîné le licenciement ou la mise à pied de centaines de milliers de travailleurs du secteur en très peu de temps. Plus d'un million d'emplois dans le secteur du tourisme ont été touchés et de nombreuses entreprises touristiques ne survivront probablement pas. Les données actuelles rendent également difficile de prédire quels emplois seront disponibles dans six mois ou un an, puisque la reprise est liée à la levée des restrictions (avec un échéancier indéterminé ou inconnu). Même lorsque certains secteurs de l'industrie commenceront à reprendre, il faudra adopter une approche graduelle et mesurée qui s'étendra sur des mois, voire des années. Dans un contexte de grande incertitude et de menaces inconnues, les gens recherchent des informations fiables et opportunes qui leur permettent de prendre des décisions calculées en toute confiance. (En réponse directe à la COVID, RH Tourisme Canada a lancé le [Employment Tracker](#), un outil essentiel de suivi de l'emploi qui montre les répercussions mensuelles sur le marché du travail du secteur.)



Contrairement à de nombreux secteurs économiques, le tourisme est un secteur très exigeant en capital humain. L'élaboration de projections des répercussions à moyen et à long terme de la COVID-19 sur le marché du travail du tourisme nous aidera à comprendre si les programmes en place seront suffisants pour aider les travailleurs canadiens à traverser cette crise, ou si un soutien supplémentaire à plus long terme sera nécessaire. La recherche doit également tenir compte des tendances et des décisions politiques et se recentrer sur les priorités. Elle doit tenir compte de tous les types de recherches et de données disponibles et relever le défi de concilier les importantes variations de méthodologies.

En mars, lorsque les entreprises ont initialement fermé, RH Tourisme Canada estimait que près de 780 000 emplois étaient touchés par la COVID-19 (environ 43 % de la main-d'œuvre touristique, sur la base d'une mesure de 70 % de perte de revenus), et qu'aucun emploi ne serait disponible pour les 230 000 étudiants ou travailleurs occasionnels habituellement embauchés pour la saison estivale. La semaine suivante, Destination Canada signalait que 1,66 million d'employés du tourisme pourraient être licenciés, ce qui représente 83 % des travailleurs du secteur. L'impact a été aigu, immédiat et pourrait s'aggraver si l'industrie restait fermée.

Suite à la crise de la COVID, les données mensuelles sur la population active révèlent que l'emploi dans le tourisme a diminué de plus de 880 000 personnes, alors que le nombre de chômeurs n'a augmenté que de 342 800.

Le suivi mensuel de la main-d'œuvre dans le secteur du tourisme a déjà révélé des informations importantes sur l'évolution de la crise. L'emploi dans le secteur du tourisme s'est effondré, tandis que le chômage a fortement augmenté. Cependant, alors que l'emploi a chuté de plus de 880 000 depuis février, le nombre de chômeurs n'a augmenté que de 342 800. Les Canadiens ne sont comptés comme chômeurs que s'ils recherchent activement un emploi. Cet écart entre les personnes ayant un emploi et les chômeurs montre que de nombreuses personnes qui travaillaient attendent des signaux de reprise du marché du travail avant de chercher un emploi. Le suivi de ces



données à mesure que la crise évolue et que des programmes comme la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) arrivent à leur terme peut nous aider à comprendre si les gens commencent à chercher du travail, s'ils en trouvent, ou s'ils se découragent et commencent à quitter la population active.

Nous pouvons déjà estimer que les industries du tourisme comme les restaurants, les attractions et les installations de loisirs connaîtront un certain rebond de l'emploi lorsque les restrictions sur les déplacements locaux seront levées et que celles sur la distanciation sociale seront allégées. Pour les hôtels, les compagnies aériennes et les voyagistes, les voyages intérieurs et internationaux doivent reprendre avant de pouvoir espérer une augmentation importante de l'emploi. De même, il est important d'estimer les perspectives économiques au Canada et dans le monde, afin de pouvoir prévoir quand nous pouvons anticiper une reprise significative et durable de la demande touristique apte à soutenir l'emploi.

Il faudra peut-être attendre de nombreuses années avant de voir la demande touristique, tant de la part des touristes que des non-touristes, revenir aux niveaux de 2019.

Il sera essentiel de suivre les conséquences de la COVID au cours de l'été 2020. De nombreuses entreprises touristiques comptent sur la saison estivale pour rentabiliser l'année. Elles dépendent de l'augmentation de l'achalandage provenant des visiteurs locaux et des revenus importants provenant des visiteurs internationaux. Sans une saison d'été rentable, de nombreuses entreprises auront du mal à survivre. La perte de ces entreprises entravera la capacité du secteur du tourisme à employer des Canadiens même lorsque l'industrie commencera à se redresser.



Entre-temps, le marché du travail se développera à mesure que les jeunes trouveront un emploi. Les projections peuvent nous aider à comprendre s'il y aura des emplois pour les jeunes dans le tourisme. Les emplois de première ligne dans le tourisme constituent un point d'entrée essentiel sur le marché du travail pour les jeunes, qu'il s'agisse de se bâtir une carrière dans le tourisme ou de trouver un emploi qui s'adapte à leur emploi du temps et leur permet d'économiser de l'argent tout en poursuivant leurs études. Un retard dans l'entrée sur le marché du travail peut limiter l'expérience professionnelle précoce et avoir des conséquences négatives à long terme sur la progression de leur carrière. Compte tenu du fait que le secteur du tourisme emploie 10 % de la main-d'œuvre canadienne, tout ralentissement important et à long terme de l'emploi dans le tourisme aurait des ramifications qui s'étendraient à tous les secteurs de l'économie canadienne.

La réduction de l'emploi dans le tourisme risque de retarder l'entrée des jeunes Canadiens sur le marché du travail. Selon le recensement, les jeunes occupaient 31 % des emplois dans le secteur du tourisme en 2016, et 28 % des Canadiens ont obtenu leur premier emploi dans le secteur du tourisme, où ils ont acquis des compétences très transférables et recherchées.

Une considération est que le gouvernement doit investir dans un programme d'emploi ciblé pour les jeunes qui met en relation les jeunes avec les emplois dans le tourisme. Ce modèle permettrait aux jeunes et à ceux qui vivent leur première expérience de travail de gagner un revenu tout en restant admissibles à l'aide au revenu. À mesure que les employeurs se redressent, cela leur permettrait de renforcer leurs capacités tout en atténuant les risques à une époque où les revenus seront incertains.



Il existe un besoin continu d'infrastructures du marché du travail pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données, ainsi que d'analystes qualifiés spécialisés dans les questions relatives au marché du travail du tourisme. Il est essentiel de renforcer l'infrastructure statistique et la capacité à agir sur les nouveaux types de données et les demandes de recherche. Avec la COVID, il a été possible d'identifier les lacunes dans les informations sur le marché du travail (sur les tendances passées et les demandes futures prévues). Des travaux seront nécessaires pour combler ces lacunes et améliorer la diffusion de l'information. Il est nécessaire de soutenir les politiques du marché du travail sur la base d'une large consultation des parties prenantes et avec tous les paliers gouvernementaux canadiens.

En collaboration avec les employeurs, les gouvernements et les chercheurs, RH Tourisme Canada produit des données fondamentales sur le marché du travail depuis plus de deux décennies et continue d'être la principale source d'information la plus complète, la plus actuelle et la plus fiable sur le marché du travail.

Pour l'avenir, RH Tourisme Canada espère obtenir un financement continu du gouvernement fédéral afin de maintenir son mandat fondamental de recherche sur le marché du travail (qui existe depuis 1994). La proposition visera à maintenir les piliers essentiels de la recherche sur le marché du travail et à améliorer la capacité de recherche et la coordination de l'organisation. Cela nécessitera le soutien de tous les intervenants du secteur du tourisme.



10

Passeport de compétences : améliorer la mobilité des travailleurs et des apprenants

Au-delà de la gestion de la crise, il est temps de penser à l'avenir et d'investir dans des systèmes qui permettront de disposer d'une main-d'œuvre plus flexible et plus réactive capable de répondre à l'évolution du lieu de travail et des exigences en matière de compétences ou de faire face à de graves perturbations dans les entreprises.

RH Tourisme Canada a entrepris de mettre en place un système modernisé de délivrance de titres de reconnaissance basé sur les compétences. Grâce à un financement d'Emploi et Développement social Canada, RH Tourisme Canada a mené de vastes consultations auprès de l'industrie pour définir le cadre de compétences futures, une représentation exhaustive des compétences ou des aptitudes attendues des travailleurs qualifiés du secteur du tourisme (indépendamment de leur lieu de travail ou du type d'emploi qu'ils exercent). Ce travail incarne l'esprit de la marque touristique; en d'autres termes, il définit les normes de service qui permettent à la main-d'œuvre touristique canadienne d'être compétitive à l'échelle mondiale et, finalement, d'alimenter une forte croissance économique. (Pour plus d'informations sur le cadre de compétences futures, [cliquez ici](#).)

La COVID-19 a créé une certaine urgence pour la mise en œuvre du cadre de compétences sur le marché. Les compétences définies dans le cadre répondent déjà à des besoins nouveaux et émergents en matière de formation ou de délivrance de titres de compétences résultant de l'évolution des lieux de travail. Au-delà du cadre, l'intention est de transformer le système de certification actuel (le plus grand système basé sur les compétences au Canada après le système des métiers spécialisés, avec 28 titres professionnels pancanadiens approuvés par les employeurs) vers un modèle d'évaluation et de reconnaissance dynamique, afin que les individus puissent être reconnus pour tout type d'expérience, de connaissances et de compétences appliquées.



Ce passeport de compétences permettrait de promouvoir l'actualité des compétences sur le marché du travail, au-delà du tourisme. Principalement, cela contribue à favoriser une main-d'œuvre inclusive, résiliente et mobile, dotée d'une plus grande flexibilité et d'une capacité d'adaptation aux nouvelles compétences et aux exigences du marché du travail.

RH Tourisme Canada invitera tous les intervenants à participer à la conception et à l'élaboration d'une nouvelle proposition de financement qui transformera la façon dont les travailleurs du tourisme sont valorisés et améliorera leur cheminement professionnel à long terme. Cette *vérification du futur* permettra également de constituer une main-d'œuvre plus inclusive, plus réactive, plus résiliente et plus mobile.



Résumé des 10 points : rebâtir une main-d'œuvre de calibre mondial

La relance de la main-d'œuvre du secteur du tourisme au Canada exige un déploiement rapide des ressources et une stratégie d'engagement globale qui mobilise tous les intervenants. RH Tourisme Canada, dont le mandat est de faciliter, de coordonner et de soutenir les activités de développement des ressources humaines qui contribuent à une industrie durable et compétitive à l'échelle mondiale et qui favorisent le développement d'une main-d'œuvre dynamique et résiliente, est prêt à prendre la tête de file des stratégies de relance de la main-d'œuvre. Dix recommandations prioritaires ont été identifiées comme point de départ, dont beaucoup s'appuient sur les investissements existants du gouvernement du Canada.

1. Des directives pratiques et explicites

- › Diriger l'industrie vers les ressources faisant autorité qui sont maintenues, dont beaucoup sont propres à un secteur.
- › Travailler avec le gouvernement et les autorités sanitaires pour orienter, concevoir et mettre en œuvre d'autres lignes directrices qui fonctionneront pour les exploitants touristiques.

2. Plan d'assurance-emploi flexible pour le retour au travail

- › Travailler avec le gouvernement pour examiner les programmes ou les politiques d'assurance-emploi qui seront adaptés aux problèmes particuliers auxquels le tourisme est confronté, surtout en raison de la période de reprise graduelle.



3. Formation axée sur les nouvelles exigences en matière de services et de milieu de travail

- › Promouvoir la nouvelle trousse d'outils pour la relance de la main-d'œuvre dans le secteur du tourisme (financée en partie par le gouvernement du Canada et offerte gratuitement) et chercher des ressources supplémentaires pour élargir les produits et services (ressources) offerts en réponse aux besoins émergents.
- › Continuer à offrir et à promouvoir la liste complète des cours de formation en ligne Emerit gratuits. Rechercher des sources de financement pour accroître le contenu et les options de format de présentation, selon les besoins.

4. Des plans de main-d'œuvre repensés : une stratégie en matière de personnel post-covidien

- › Fournir des outils et un soutien pour aider les employeurs à développer des stratégies de main-d'œuvre post-COVID.
- › Surveiller les changements prévus aux codes du travail et autres réglementations qui ont un impact sur les pratiques en matière de main-d'œuvre et informer le secteur de ces changements.

5. Des plans de développement de la main-d'œuvre communautaire et une stratégie pancanadienne pour le marché du travail dans le secteur du tourisme

- › Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour la planification du développement de la main-d'œuvre communautaire.
- › Travailler avec les gouvernements fédéral et provinciaux, les associations nationales et d'autres intervenants clés pour élaborer une stratégie globale de main-d'œuvre du secteur du tourisme qui complète la stratégie de marketing et de croissance du tourisme du gouvernement du Canada (c'est-à-dire Destination Canada).



6. Stratégie de maintien et de croissance de l'emploi dans le secteur du tourisme : marketing du tourisme en tant que destination pour l'emploi

- › Rechercher le soutien du gouvernement pour relancer « Explorez le tourisme » en tant que véhicule clé pour mener une stratégie de maintien et de croissance de l'emploi dans le secteur du tourisme.
- › Doter RH Tourisme Canada, les associations nationales du tourisme, les associations sectorielles provinciales et territoriales et Destination Canada d'une campagne commune pour promouvoir des carrières viables dans le tourisme tout en renforçant les messages sur la sécurité des voyages et les normes de bon service.

7. Des stratégies d'entreprise et de services nouvellement harmonisées

- › Fournir des outils et du soutien pour aider les employeurs à développer de nouveaux modèles d'entreprise et à apprendre à accéder à des ressources ou à d'autres aides pour réorganiser leurs activités.
- › Travailler avec les gouvernements pour rechercher des programmes et des politiques qui prennent en considération les problèmes uniques de relance des entreprises auxquels sont confrontés les exploitants touristiques.

8. Des stratégies adaptées aux populations ciblées

- › Élaborer des stratégies de main-d'œuvre qui contribueront à accroître la participation au marché du travail des groupes sous-représentés, c.-à-d. les peuples autochtones, les nouveaux Canadiens et les étudiants étrangers.
- › Travailler avec les collèges et les universités pour augmenter ou soutenir les besoins de la main-d'œuvre future du secteur du tourisme, en offrant l'accès à l'apprentissage en ligne Emerit et à des titres de compétences conjoints et en faisant la promotion de ces diplômés comme étant prêts à travailler pour un déploiement rapide dans le secteur.



9. Des données sur le marché du travail pour orienter les décisions en matière de politiques et de programmes

- › RH Tourisme Canada continue d'étudier les répercussions de la COVID-19 sur la main-d'œuvre du secteur du tourisme et de diffuser des renseignements et des analyses complets et à propos pour aider à orienter les décisions en matière de politiques et de programmes.
- › RH Tourisme Canada cherche à obtenir le renouvellement de l'entente avec le gouvernement du Canada, avec un important soutien des intervenants du secteur du tourisme, pour la poursuite du mandat de recherche fondamentale sur le marché du travail en tourisme.

10. Passeport de compétences : améliorer la mobilité des travailleurs et des apprenants

- › Investir dans la *vérification du futur* de la main-d'œuvre du tourisme en introduisant un titre de compétence universel, qui s'appuie sur le cadre des compétences futures et favorise une main-d'œuvre inclusive, plus résiliente et mobile, capable de s'adapter rapidement aux nouvelles demandes du marché du travail.



RH Tourisme Canada œuvre au nom de 200 000 entreprises et 1,8 million de travailleurs à travers le pays, servant les intérêts d'un des secteurs les plus prospères et dynamiques du Canada. La mission de RH Tourisme Canada s'appuie sur les objectifs fondamentaux suivants.

- › Faire valoir l'importance économique, sociale et politique de la main-d'œuvre du secteur du tourisme comme moteur de l'identité et du bien-être du Canada.
- › Mettre en évidence et renforcer le rôle critique des professionnels du tourisme dans la création d'expériences transformatrices et de la croissance du secteur du tourisme.
- › Mener des études complètes et opportunes pour aider les employeurs, les formateurs, les gouvernements et les chercheurs d'emploi à comprendre la dynamique du marché du travail et à prendre des décisions politiques et personnelles éclairées à cet égard.
- › Établir des normes de compétences entérinées par l'industrie qui définissent les compétences essentielles qui seront nécessaires sur le marché du travail de demain et contribuent à la compétitivité du secteur sur la scène mondiale.
- › Favoriser les initiatives de collaboration dont les retombées bénéficient à l'ensemble du secteur et répondent aux besoins de tous.
- › Mettre en place des mécanismes pour cerner de nouvelles sources de travailleurs qualifiés, ainsi que pour les attirer et les maintenir en poste.
- › Assister les personnes et les groupes qui souhaitent acquérir des compétences ou se doter de la capacité pour optimiser leur productivité et améliorer l'expérience des visiteurs.

TourismHR.ca/fr | info@tourismhr.ca | [@TourismHRCanada](https://www.instagram.com/TourismHRCanada)



La performance avant tout