

# Une stratégie structurante pour affronter la pénurie de main-d'œuvre

Par **André Thibault**, Ph. D.

La pénurie de main-d'œuvre est devenue un phénomène endémique (c'est-à-dire persistant et international) qui devrait atteindre un « creux historique » en 2030<sup>1</sup>. Elle affecte tous les secteurs d'emploi à tous les échelons. Dans ce contexte, le champ du loisir doit faire face à une forte concurrence pour le recrutement et la rétention du personnel salarié et des bénévoles. On ne peut en effet dissocier bénévoles et salariés dans le monde du loisir, sachant que la contribution des bénévoles équivaut à celle de quelque 40000 salariés.

Le loisir public se démarquera en s'appuyant sur ses forces particulières par la valorisation de la qualité de l'expérience de travail. Il ne pourra se limiter à agir sur les conditions salariales, où ses concurrents ont des moyens supérieurs. Il n'échappera pas pour autant à des hausses salariales et plusieurs acteurs ne pourront affronter la concurrence. Services publics et organismes devront s'imposer une révision des emplois et des tâches, et envisager un usage optimal de diverses technologies ainsi que la réorganisation ou la réduction des services.

Ce faisant, municipalités et OSBL devront adopter une approche systémique sans recourir à des solutions en silos. Ils devront s'attaquer à tous les facteurs qui influencent l'attraction, la rétention et la satisfaction des salariés et des bénévoles, et assurent la mission et les programmes du loisir public. Cette approche implique que, au-delà des efforts locaux de chacune des municipalités et des organisations, il y a nécessité de lancer des chantiers nationaux en soutien et en complément, notamment en matière de savoir-faire, de financement et de politiques.

Ce bulletin veut précisément esquisser une telle stratégie systémique, fondée sur les causes de la pénurie et fait suite à l'article de l'auteur paru dans l'Agora-Forum Vol.45-1 pp. 6-10.

## La pénurie sous la loupe

L'ampleur et la persistance de la pénurie de main-d'œuvre créent l'urgence d'agir. Le monde du loisir public est conscient de ce problème depuis plus de vingt ans. Au début des années 2000, la difficulté de recruter des animateurs a justifié la première étude sur les camps de jour. Le *Portrait du travailleur en loisir* que dressait en 2020 l'Association québécoise du loisir municipale (AQLM) classait le recrutement au premier rang des préoccupations des travailleurs en loisir municipal<sup>2</sup>. En 2018, une enquête d'*Agora Forum*<sup>3</sup> auprès des membres de l'AQLM sur les enjeux du loisir municipal plaçait au premier rang de 36 enjeux le recrutement et la rétention du personnel

saisonnier, et au neuvième le renouvellement des bénévoles. Pourquoi ces enjeux n'ont-ils pas fait depuis lors l'objet d'actions structurantes?

Mais de quelle pénurie parle-t-on?

### **Un déficit de nombre et de qualité**

Au départ, on explique la pénurie de main-d'œuvre par une démographie défavorable qui oblige à vivre avec un nombre moins élevé de personnes salariées ou bénévoles dans une économie en santé qui crée des emplois. Mais il y a plus. On évoque aussi des changements dans la perception du travail des nouvelles générations.

« La pénurie ne se qualifie pas seulement par un manque de main-d'œuvre, mais également par un manque d'arrimage entre les postes affichés et la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail. Bien que cet enjeu ait longtemps touché principalement des postes de type "qualifié", il s'agit maintenant d'une réalité sociétale qui prend de l'expansion dans tous les secteurs d'emploi<sup>4</sup>. »

Le défi est donc double : recruter du personnel en nombre suffisant et en qualification adéquate, et être en mesure d'offrir des conditions de travail concurrentielles dans un univers où la relation avec l'emploi est en mutation.

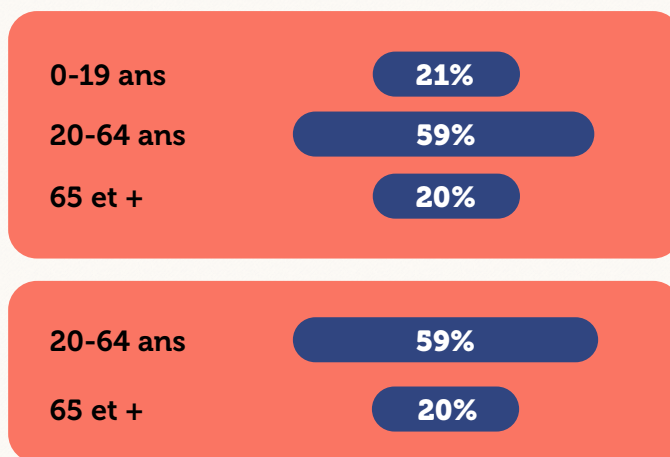
### **Quelques statistiques significatives**

Au Québec, le nombre de postes vacants (193 000) était en hausse de presque 50 % pour les neuf premiers mois de 2021 comparativement à la même période en 2019<sup>5</sup> et en augmentation de 47,7 % depuis 2019. Dans le vaste domaine des arts, spectacles et loisirs, le taux de postes vacants est passé de 5,1 à 6,6 % des postes disponibles depuis 2019.

L'une des causes les plus importantes de la pénurie provient du vieillissement de la population qui engendre des départs massifs à la retraite et du peu de naissances qui limitent la relève. Les chiffres à ce sujet ne manquent pas de donner le vertige. Selon les projections de Retraite Québec, « *le Québec comptera une personne retraitée de plus toutes les huit minutes d'ici 2025, réduisant d'autant de personnes la population active* ».

L'avenir n'est pas plus rose. Au Québec, en 2021, la relève des 0-19 ans ne représentait que 21 % de la population, soit 1,8 million de jeunes sur une population totale de 8,6 millions<sup>6</sup>. Et l'augmentation du nombre d'emplois attribuable à une économie qui se porte bien ajoute de la pression.

### **Répartition des groupes d'âge au Québec 2021 Institut de la statistique du Québec**



### **Les solutions classiques et leurs limites**

Depuis longtemps, on a envisagé des solutions économiques et démographiques telles que le report des retraites après 65 ans, l'embauche de gens issus de l'immigration, les primes à l'embauche et la rémunération globale. Quelle est la portée de ces solutions?

Quelques statistiques montrent comment le marché de l'emploi tente de résorber en partie la pénurie en intégrant les personnes immigrantes et les jeunes. Sur le plan de l'immigration, de 2011 à 2021, au Québec, le nombre d'emplois chez les personnes immigrantes s'est accru de 329 200, soit une hausse de 67,3 %. En comparaison, le nombre d'emplois chez les personnes nées au Canada et vivant au Québec a décliné de près de 71 800 entre 2011 et 2021 (-2,1 %). En conséquence, la part des personnes immigrantes dans l'emploi total a augmenté, passant de 12,4 % en 2011 à 19,2 % en 2021<sup>7</sup>.

Par ailleurs, on constate que les jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans enregistrent un gain de 43 000 emplois, un résultat semblable à celui des travailleurs âgés de 55 ans et plus, même si ces derniers demeurent plus présents sur le marché du travail<sup>8</sup>.

Selon l'Institut de la statistique du Québec (2018)<sup>9</sup>, « le nombre annuel moyen de départs à la retraite au Québec, chez les personnes ayant occupé un emploi durant la dernière année, se situe aux

alentours de 50 000 depuis les 10 dernières années (...) Les Québécois prennent effectivement leur retraite plus tardivement. Ainsi, la part des personnes de moins de 60 ans qui ont quitté le marché du travail se fixait à environ 43 % en 2009. Or, en 2018, cette part glisse à environ 27 %.

Sur le plan de la rémunération horaire, on constate qu'au cours de la période 2011-2021, sa croissance moyenne a été de 35,0 %, alors que l'indice des prix à la consommation (IPC) a crû de 16,5 %. De 2011 à 2021<sup>10</sup>, la rémunération horaire moyenne des femmes a augmenté de 37,6 %, alors que celle des hommes a crû de 32,7 %<sup>11</sup>.

La pénurie actuelle montre que les solutions classiques ne résolvent pas l'entièreté du problème<sup>12</sup>. Il faut regarder ailleurs.

## L'avantage concurrentiel du loisir public : l'expérience de travail

Le loisir public possède un avantage concurrentiel qu'il doit exploiter : *la qualité de l'expérience de travail et de l'expérience bénévole*.

« Les travailleurs qui ont plusieurs possibilités d'emplois mieux rémunérés et avec des horaires plus flexibles pourraient préférer l'aspect axé sur les objectifs (le service à la communauté et aux personnes) du travail en loisir<sup>13</sup>. »

À preuve, le champ du loisir au Québec attire déjà la majorité des bénévoles (37 %)<sup>14</sup>. En loisir, les permanents et les bénévoles agissent auprès de groupes et de personnes en quête des bienfaits du temps libre dans des organisations dont la mission est de procurer un mieux-être et qui fondent leurs actions non pas sur des problèmes, mais sur des désirs. En loisir, les sources de motivation sont nombreuses.

Avoir le sentiment de « faire la différence », travailler en équipe près des gens dans une ambiance de plaisir est très souvent le lot des salariés et des bénévoles. Les enquêtes sur le terrain ont montré que ces caractéristiques contribuent à garder les bénévoles motivés et assurent leur rétention.

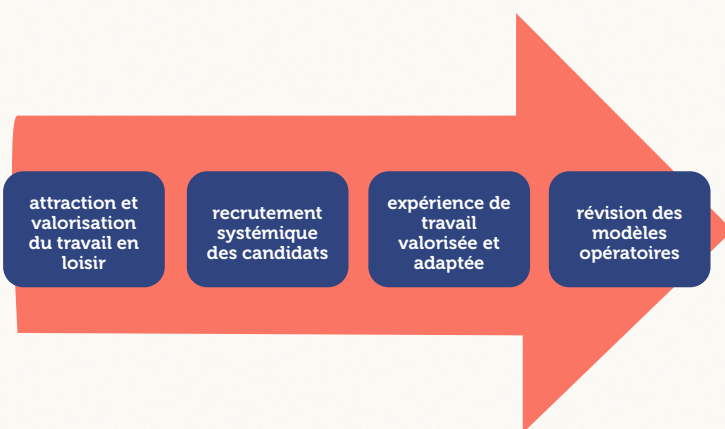
Soit dit en passant, ce caractère du loisir public le rapproche des caractéristiques des générations nouvelles eu égard au travail et à l'emploi.

« Vous n'avez pas vraiment le choix : saviez-vous qu'au Canada, 71,5 % des employés de la génération Y (que vous venez d'embaucher...) sont déjà en recherche active d'un nouveau défi chez un autre employeur (...)? Cependant, ils ont les mêmes attentes concernant le coach, le sens du travail, l'autonomie et la flexibilité, à ceci près qu'ils sont encore plus nombreux à valoriser l'impact social de leur travail<sup>15</sup>. »

Comme en bénévolat, « les nouvelles motivations à s'engager sont dorénavant fondées sur l'intérêt personnel lié à l'accomplissement d'une tâche dans un contexte social agréable et pour une cause dont l'importance est ressentie personnellement<sup>16-17</sup> ».

## Une stratégie générale à mettre en œuvre

Les observations qui précèdent appellent une stratégie intégrée qui peut s'articuler en quatre champs d'action et de développement.



### 1. Attraction et valorisation du travail en loisir

Comme toutes les professions, il importe de mettre en valeur la contribution et le travail des professionnels et des bénévoles en loisir de façon à le rendre désirable aux yeux de la société et des éventuels candidats, et, du même coup, rehausser la fierté et le sentiment d'appartenance des salariés et des bénévoles en place.

Les spécialistes de la communication conseillent de viser, au premier chef, les usagers des programmes, espaces et infrastructures de loisir, et d'utiliser les lieux de pratique comme points de chute de communications axées sur la visibilité et la reconnaissance. À titre d'exemple, il est souhaitable que les bénévoles et le personnel permanent des aréas soient visibles. Plusieurs moyens sont disponibles et peu coûteux tels l'affichage des photos, le port de cocardes ou de pièces de vêtement. Des entrevues ou des reportages peuvent défiler sur les écrans. Sur le plan national, des publicités ou des clips peuvent soutenir ces initiatives locales.

## **2. Recrutement systémique des candidats**

Considérant la concurrence, on ne peut plus se contenter de publier des offres d'emploi, aussi séduisantes soient-elles. Il faut développer son bassin de recrutement par un travail qui vise des objectifs à long, moyen et court terme. À l'image des clubs sportifs professionnels, il faut une stratégie de dépistage, des clubs-écoles et du repêchage.

Diverses données montrent que les travailleurs en loisir ont majoritairement, dès leur jeune âge, gravité autour des services publics de loisir. Ainsi près de 65 % des étudiants en première année de récréologie ont été moniteurs ou sauveteurs, ou ont pratiqué une activité de sport ou de loisir à un niveau supérieur. De même, la plupart des officiels en sport sont ou ont été des joueurs. Il en va de même en arts et culture. Chez les bénévoles, on sait que la plupart avaient déjà un lien avec l'organisme dans lequel ils se sont engagés, soit que quelqu'un de leur entourage immédiat y était déjà actif ou qu'un proche bénéficiait des services de l'organisme.

Savoir repérer des « vocations » devient une compétence en recrutement. On rehausse la complicité avec les institutions d'enseignement et de formation par des stages, des visites sur le terrain, la participation active des professionnels à l'élaboration des programmes d'études ou des collaborations en R&D. Ces stratégies peuvent être complétées par des programmes de mentorat et de bourses.

Une politique d'intégration et de développement de la relève s'avère par ailleurs indispensable, dont *Agora Forum* présentait les principes et les grandes lignes en 2017<sup>18</sup>.

## **3. Expérience de travail valorisée et adaptée**

Aux États-Unis, « la grande démission » a vu plus de quatre millions d'Américains quitter leur emploi en juillet et août 2021, en hausse de 15 % par rapport aux mois équivalents en 2019<sup>19</sup>. Une grande partie de ces démissionnaires recherche un travail qui a plus de sens et les valorise. La plupart ne veulent plus être considérés uniquement comme de la main-d'œuvre, mais aussi comme des collaborateurs qu'on informe, consulte et à qui on fait confiance. Les études, nombreuses, conseillent d'adopter les stratégies suivantes :

- Pas un boss, un coach! (Rétroaction et écoute)
- Donner du sens aux tâches demandées (quotidiennement, il faut relier nos demandes à la mission globale de l'entreprise)
- Permettre l'autonomie professionnelle et faire preuve de flexibilité dans la gestion de l'emploi du temps (laissez-les mener à bien ce qu'ils ont à faire)<sup>20</sup>

Dans le cas des bénévoles, il est recommandé de privilégier les remerciements réguliers, la valorisation face à la communauté, la consultation, un milieu de travail agréable et du temps pour en profiter<sup>21</sup>.

Ce type de gestion du personnel relève des responsables les plus près des employés et des bénévoles. Il ne peut être confié exclusivement à une direction des ressources humaines, trop souvent confinée au rôle plus formel d'application des règles administratives ou des clauses des conventions collectives.

Les organisations locales et nationales doivent se donner des orientations claires quant à l'orientation de la gestion et de l'accompagnement du personnel, et développer les compétences des cadres et des gestionnaires responsables des équipes permanentes ou saisonnières. Les municipalités doivent aussi reconnaître et soutenir cette approche auprès de leurs partenaires communautaires et contractuels.

#### **4. Révision des modes opératoires pour endiguer la croissance des postes**

Le nombre de postes à combler ne peut être infini. Il y a obligation de revoir certaines façons de faire, en optimisant notamment l'usage des technologies et en accroissant l'autonomie des citoyens.

Au cours des années 1990, les municipalités ont souvent freiné la croissance des postes en ayant recours au partenariat des OSBL et à la sous-traitance. Cette solution est maintenant limitée puisque ces partenaires font face à la même pénurie, souvent avec moins de moyens et un fossé plus large à combler au chapitre des conditions de travail. Par ailleurs, la coopération de la municipalité leur est nécessaire. À titre d'exemple, les exigences de reddition de comptes peuvent être réduites lorsqu'elles requièrent un grand nombre d'heures-personnes ou accroissent la charge des bénévoles.

Souvent, l'usage des nouvelles technologies, encore embryonnaire en loisir, permet de réduire ces exigences technocratiques, notamment en simplifiant tous les documents et rapports exigés par les politiques de reconnaissance. De son côté, la domotique dans les lieux et infrastructures municipales peut réduire le temps consacré à barrer ou débarrer ici et là, à gérer autrement les appels de service. L'intensification des outils informatiques d'inscription, de paiement et d'évaluation des activités et de réservation de locaux et plateaux peut réduire les heures de travail requises et contribuer à améliorer, à certaines conditions, l'expérience des usagers.

Faut-il aussi reconnaître que la pratique du jeu, du réseautage social et de l'apprentissage, bref une large part de la vie de loisir, via internet n'a pas encore été intégrée par le système de loisir public? Par exemple, à l'ère du télétravail et du téléloisir, combien de cours organisés par la municipalité ou des organismes partenaires sont aussi offerts sur des plateformes comme YouTube pour être davantage accessibles? Combien de clubs y ont-ils fait migrer une partie de leurs activités? Ne peut-on pas offrir des formules hybrides qui permettent de maintenir les rencontres en personne tout en élargissant le bassin d'usagers?

Enfin, la valorisation de la pratique libre et du jeu libre pourrait faciliter la révision du mode opératoire de plusieurs activités, même des camps de jour. La pratique libre remet au participant l'initiative de son loisir. L'animateur est alors davantage en position de soutien qu'en position de direction<sup>22</sup>.

### **Agir maintenant**

Il est clair que le loisir public, les municipalités au premier chef, ne peut plus se contenter de solutions à court terme et cosmétiques pour affronter la pénurie de personnel. Cette pénurie est endémique et systémique, et elle est là pour de bon. Elle demande une réponse tout aussi systémique qui remet en question l'ensemble de l'approche du loisir public.

Quelques pistes s'imposent pour s'adapter aux changements et à la concurrence. Il importe de promouvoir le travail en loisir, d'appliquer une politique de développement de la main-d'œuvre au-delà des tactiques de recrutement, d'intégrer la qualité de l'expérience de travail dans les priorités et les actions, et enfin de contrôler la croissance des postes de travail par l'usage des technologies disponibles et par la remise en question de la pertinence de certains services, et de valoriser la pratique autonome ou libre dans plusieurs services et programmes.

Enfin, il faut souhaiter que les organismes nationaux s'investissent dans l'accompagnement de ces virages, notamment par des chantiers en R&D, des guides et de la formation.

## Notes de bas de page

---

- <sup>1</sup> Selon Jean Boulet, ministre du Travail, cité dans *Le Journal de Québec* par Jean Larin le 20 novembre 2021.
- <sup>2</sup> AQLM, *Portrait du travailleur en loisir, rapport d'enquête*, 2020, p. 64.
- <sup>3</sup> « Les enjeux actuels et futurs du loisir municipal – Résultats d'un sondage auprès des membres de l'AQLM », *Agora Forum*, vol. 41, no 4, p. 16-17.
- <sup>4</sup> Espace Stratégies, *Qu'est-ce que la pénurie de main-d'œuvre? Pénurie de main d'œuvre* | Espace Stratégies (espacestrategies.com); consulté le 22 février 2022.
- <sup>5</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec – Bilan de l'année 2021*, p. 29.
- <sup>6</sup> Institut de la statistique du Québec, *Fiches démographiques, Les régions administratives du Québec en 2021*.
- <sup>7</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec – Bilan de l'année 2021*, p. 26.
- <sup>8</sup> *Idem*, p. 12.
- <sup>9</sup> Institut de la statistique du Québec, Luc Cloutier-Villeneuve, « Portrait des nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada de 2009 à 2018 », *Flash-info*, 2019, vol. 20, no 1.
- <sup>10</sup> Diverses mesures d'équité salariale ont été appliquées au cours de cette période.
- <sup>11</sup> Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec – Bilan de l'année 2021*, p. 33.
- <sup>12</sup> *Idem*, p. 29.
- <sup>13</sup> Dolesh, Richard, J., "Top Trends in Park and Recreation for 2022", *Park and Recreation, Official Publication of the National Park and Recreation Association*, janvier 2022, p. 42.
- <sup>14</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec, Coup d'œil sur le bénévolat, 2018, p. 4; 20180618150931\_rapport-infographie.pdf (rabq.ca).
- <sup>15</sup> Marie-Ève Blackburn, Ph. D., Marco Gaudreault, M.A. *Les jeunes d'aujourd'hui – Portrait d'une génération qui aime le changement*, Présentation – Humanis du Cégep de Chicoutimi, Qui sont les jeunes d'aujourd'hui (cegepjonquiere.ca), 2018.
- <sup>16</sup> Thibault, A., *Contre le refroidissement du bénévolat*, Observatoire québécois du loisir 17(7), 2020, p. 2; Bénévolat (uquebec.ca)
- <sup>17</sup> Pour une compréhension des milléniaux au travail, voir Savannah, Orfila & Hugo Palazzo, *Étude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques*, Louvain School of Management, 2020; <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis:26158>.
- <sup>18</sup> Thibault, André, « Une stratégie systémique de développement de la relève », *Agora Forum*, vol. 39, no 4, 2017, p. 24.
- <sup>19</sup> Roth, Kevin, "Park and Recreation Feels impact of Labor Shortage", *Park and Recreation, Official Publication of the National Park and Recreation Association*, janvier 2022, p. 16.
- <sup>20</sup> Sondage Gallup cité par Olivier Schmouker dans son blogue sur le site du *Journal Les affaires*, « Leaders, gare au burnout des milléniaux », 22 août 2018.
- <sup>21</sup> Thibault, Fortier, Leclerc, *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Réseau de l'action bénévole du Québec, 2011, 63 pages; <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/BNANCompletL.pdf>.
- <sup>22</sup> Voir Thibault, André, « L'animation à l'ère de la pratique libre », *Agora Forum*, vol. 35, no 4, 2013, p. 22.