éditionsOCDE

Merci d'utiliser le titre suivant lorsque vous citez ce document :

OCDE (2015), « Pour des emplois de qualité dans le secteur du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2015/02, Éditions OCDE, Paris.
http://dx.doi.org/10.1787/5js009nm85q2-fr

Études de l'OCDE sur le tourisme
2015/02

Pour des emplois de qualité dans le secteur du tourisme

OCDE

OCDE

ÉTUDES DE L'OCDE SUR LE TOURISME :

POUR DES EMPLOIS DE QUALITÉ DANS LE SECTEUR DU TOURISME

Les documents de travail de l'OCDE ne doivent pas être présentés comme exprimant les vues officielles de l'OCDE ou de ses pays membres. Les opinions exprimées et les arguments employés sont ceux des auteurs.

Les documents de travail exposent des résultats préliminaires ou des travaux de recherche en cours menés par l'auteur/les auteurs et sont publiés pour stimuler le débat sur un large éventail de questions sur lesquelles l'OCDE travaille. Les commentaires sur les documents de travail sont bienvenus et peuvent être adressés au Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local, OCDE, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org.

Ce document de travail a reçu l'autorisation de Sergio Arzeni, Directeur du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE.

© OCDE 2015
Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage commercial ou de traduction devront être adressées à *rights@oecd.org*.

REMERCIEMENTS

Jane Stacey a coordonné le travail du Comité du tourisme sur les politiques et pratiques efficaces pour des emplois de qualité dans le secteur du tourisme, en étroite collaboration avec Alain Dupeyras et Laetitia Reille. Le secteur du tourisme dépend fortement de la disponibilité de ressources humaines de qualité pour développer et fournir une offre compétitive.

Cette étude est basée sur les recherches et réponses des 32 pays membres de l'OCDE et de partenaires : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique (Wallonie), Canada, Chili, Corée, Croatie, Danemark, Égypte, France, Grèce, Hongrie, Indonésie, Islande, Israël, Japon, Lettonie, Maroc, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, République Slovaque, Royaume Uni, Slovénie, Suède, Suisse et Turquie. Sont également reflétées dans cette étude les perspectives données par des administrations du tourisme national, de l'emploi et du travail, du secteur du tourisme et d'autres experts dont des agences de recrutement spécialisées et des universitaires.

L'étude a bénéficié d'importantes contributions, commentaires et orientations d'experts et de décideurs des pays membres de l'OCDE et d'économies non-membres pour aider à évaluer avec précision les politiques actuelles et les bonnes pratiques. Elle a également bénéficié des apports de divisions de l'OCDE qui travaillent sur les emplois de qualité, les compétences et le développement local et de divisions d'ILO travaillant sur le tourisme, les compétences, les PME et les statistiques. Nous souhaiterions particulièrement remercier Dr. Wolfgang Weinz, ILO Senior Technical Specialist Hotels, Catering and Tourism, pour sa contribution au développement de cette étude et pour avoir coordonné l'investissement d'ILO dans ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

APERÇU GÉNÉRAL ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 9

Travailler en lien avec les entreprises pour promouvoir de nouvelles méthodes de développement de la main-d'œuvre 11
Soutenir des solutions locales, souples et faciles d'utilisation afin de professionnaliser la main-d'œuvre touristique 12
Faire du tourisme un choix de carrière plus attractif et aider les individus à bâtir leur carrière dans le secteur 12
Mettre au point de nouveaux mécanismes de financement pour soutenir la formation et le développement des compétences 13
Améliorer la qualité des données pour éclairer les politiques publiques et démontrer la pertinence économique du développement de la main-d'œuvre 13

DES EMPLOIS DE QUALITÉ POUR UN TOURISME COMPÉTITIF ET DURABLE 15

Portée et objectifs du projet 15
Créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité 17
Qu'est-ce qu'un emploi de qualité ? 18

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU TOURISME 21

L'importance stratégique du capital humain dans le secteur du tourisme 21
Données concernant les caractéristiques des emplois touristiques 26
Le développement de la main-d'œuvre dans le secteur du tourisme 34
Obstacles au développement des compétences et à l'évolution professionnelle 39

POLITIQUES ET PRATIQUES VISANT À RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES PME TOURISTIQUES 45

Stratégies et structures de soutien aux compétences et aux parcours professionnels 45
Rôle moteur du secteur privé, en lien avec les politiques publiques et l'enseignement 52
Soutenir les petites et moyennes entreprises 59
Approches locales et régionales 64
Promouvoir la formation et les perspectives de carrière 68
Méthodes flexibles de développement des compétences dans l'entreprise 72
Mécanismes de financement du développement de la main-d'œuvre 80

ANNEXE 1 : AUSTRALIE – PLANS D'EMPLOI TOURISTIQUE 85

ANNEXE 2 : CANADA – FORMATION ET RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE EMERIT 90

ANNEXE 3 : DANEMARK – L'ACADÉMIE DE FORMATION CONTINUE « EXPÉRIENCES » 93

ANNEXE 4 : TABLEAUX STATISTIQUES 97

RÉFÉRENCES 109

Tableaux

Tableau 1. Caractéristiques de l'emploi touristique dans certains pays de l'OCDE, 2013 10
Tableau 2. Répartition de l'emploi en fonction de la taille des entreprises dans les pays de l'OCDE, 2012 ou dernière année disponible 37
Tableau A.1. L'emploi dans le tourisme et l'économie en général, 2009-13 98
Tableau A.2. Parts relatives des salariés et des travailleurs indépendants dans le tourisme et l'économie en général, 2013 99
Tableau A.3. L'emploi dans le tourisme en pourcentage de l'emploi total, 2009-13 100
Tableau A.4. Durée hebdomadaire moyenne de travail des salariés du tourisme et de l'économie en général, 2009-13 101
Tableau A.5. Parts relatives du travail à temps partiel et à plein temps dans le tourisme et l'économie en général, 2013 102
Tableau A.6. Part du travail temporaire dans le tourisme et l'économie en général, 2013 ... 103
Tableau A.7. Ancienneté dans l'emploi dans le tourisme et l'économie en général, 2013 ... 104
Tableau A.8. Niveau d'études dans le tourisme et l'économie en général, 2013 105
Tableau A.9. Pyramide des âges des salariés du tourisme et de l'économie en général, 2013 106
Tableau A.10. Part des femmes dans le tourisme, les services et l'emploi en général, 2013 107
Tableau A.11. Distribution de l'emploi par taille d'entreprise dans le tourisme, 2012 ou dernière année disponible 108

Figures

Graphique 1. Emploi touristique en pourcentage de l'emploi total dans les pays de l'OCDE, 2013 21
Graphique 2. Part des salariés travaillant à temps partiel dans le secteur du tourisme dans les pays européens de l'OCDE, 2013 26
Graphique 3. Part des employés temporaires dans le secteur du tourisme dans les pays européens de l'OCDE, 2013 27
Graphique 4. Durée d'occupation des emplois dans les pays européens de l'OCDE, 2013 28
Graphique 5. Part du secteur du tourisme dans les revenus de l'ensemble de l'économie dans les pays de l'OCDE, 2013 29
Graphique 6. Niveau d'études ou de formation atteint dans les pays européens de l'OCDE, 2013 30
Graphique 7. Part des jeunes (15-24 ans) dans l'emploi touristique dans les pays européens de l'OCDE, 2013 32
Graphique 8. Part des femmes dans l'emploi touristique dans les pays de l'OCDE, 2013 34

Encadrés

Encadré 1. Appliquer au secteur du tourisme la Stratégie de formation du G20 pour une croissance durable et équilibrée 18
Encadré 2. Cadre de mesure et d'évaluation de la qualité de l'emploi de l'OCDE 19
Encadré 3. De meilleures compétences pour un tourisme meilleur au Portugal 23
Encadré 4. Analyse du marché du travail dans le secteur du tourisme en Autriche 25
Encadré 5. Le secteur des voyages crée des emplois et lance des carrières aux États-Unis 31

Encadré 6. Créer des possibilités pour les jeunes dans le secteur de l'hôtellerie 33
Encadré 7. Stratégie de l'OCDE sur les compétences visant à bâtir un plan de compétences performant 35
Encadré 8. Valorisation par le développement de la main-d'œuvre dans les hôtels Four Seasons et Fairmont 36
Encadré 9. Une enquête réalisée auprès des employeurs révèle le déséquilibre des compétences et les problèmes de formation au Royaume-Uni 38
Encadré 10. Pénuries de recrutement, de rétention et de compétences en Australie 40
Encadré 11. Brider le marché du travail limite le potentiel économique du tourisme au Canada 41
Encadré 12. Situation d'emploi des apprentis cuisiniers professionnels en Irlande 42
Encadré 13. Attirer à Blackpool (Royaume-Uni) des visiteurs à fort pouvoir d'achat grâce à des services de qualité élevée 46
Encadré 14. Harmonisation des qualifications pour créer des parcours de compétences et d'évolution professionnelle en Nouvelle-Zélande 48
Encadré 15. Classification nationale des professions, normes et certification pour le tourisme au Canada 49
Encadré 16. Classification européenne des aptitudes, compétences, certifications et professions (ESCO) 50
Encadré 17. Parcours professionnels et développement par pôle aux États-Unis. 51
Encadré 18. Les talents dans le secteur international du tourisme et des voyages : tendances et problèmes 53
Encadré 19. Plan d'action pour sécuriser l'offre de travail qualifié dans le secteur du tourisme en Allemagne 55
Encadré 20. Réponse des entreprises du secteur aux défis du développement de la main-d'œuvre en Australie 56
Encadré 21. Approches partenariales garantissant un développement efficace de la main-d'œuvre 58
Encadré 22. Le programme *Moderniza* visant à renforcer la compétitivité des PME au Mexique 60
Encadré 23. Le programme de formation à l'entrepreneuriat touristique au Portugal 62
Encadré 24. Les laboratoires d'expériences : pour la promotion de l'apprentissage entrepreneurial et de l'innovation en Finlande 63
Encadré 25. Le programme Gérez mieux votre entreprise de l'OIT 64
Encadré 26. Coopération locale en matière de formation et de développement des compétences en Autriche 66
Encadré 27. Le programme « Trouvez un emploi saisonnier » en Europe 67
Encadré 28. Le dispositif Europass : un Passeport européen de compétences 71
Encadré 29. Stimuler la réussite de l'apprentissage en Autriche et en France 74
Encadré 30. Les programmes *Earn and Learn* de Fáilte Ireland 76
Encadré 31. Développement de programmes modulaires pour les PME touristiques en Nouvelle-Zélande 77
Encadré 32. Les programmes eCornell en ligne de formation à l'accueil 79
Encadré 33. Financement et mesures d'incitation financière en matière de développement des compétences en Hongrie 82
Encadré 34. Co-financement pour promouvoir l'appropriation des compétences par les employeurs au Royaume-Uni 84

APERÇU GÉNÉRAL ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le tourisme est une activité à forte intensité de main-d'œuvre et constitue un vaste réservoir d'emplois dans les pays de l'OCDE ; le secteur de l'accueil représente environ 5.5 % de l'emploi total en moyenne. Le secteur du tourisme peut fortement contribuer à une croissance créatrice d'emplois ; dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, le taux d'emploi a augmenté de 1.4 % par an dans les pays de l'OCDE au cours de la période 2009-13, contre 0.7 % dans l'ensemble de l'économie. Ce secteur crée des emplois adaptés à toutes les catégories d'âge et de compétences, et permet de s'insérer sur le marché du travail, d'acquérir de l'expérience, d'enrichir ses compétences et de progresser dans la chaîne de valeur pour atteindre des emplois mieux rémunérés et de niveau plus élevé.

Dans le même temps, le secteur ne peut élaborer et proposer une offre touristique compétitive qu'en s'appuyant sur des ressources humaines de qualité. Compte tenu de l'évolution du tourisme mondial, ce sont les individus qui constituent la seule source de valeur et d'avantages compétitifs permettant aux destinations et aux entreprises de stimuler l'innovation et de proposer des services touristiques de qualité. Le tourisme change et se complexifie et, ce faisant, nécessite des compétences de niveau plus élevé et ouvre de nouvelles perspectives de carrière tout en continuant d'offrir un vivier d'emplois peu qualifiés. Parallèlement, les grandes tendances économiques et sociales, l'évolution du marché du travail et la nature des emplois touristiques ont une incidence sur la disponibilité d'individus possédant les compétences nécessaires. De nombreux pays se heurtent à un paradoxe : en dépit d'un fort taux de chômage, ils peinent à recruter et à retenir des travailleurs qualifiés.

La présente étude a pour objet principal d'améliorer le développement des compétences et l'évolution professionnelle des salariées des petites, moyennes et micro entreprises touristiques en plus grand nombre et de meilleure qualité. La première section porte sur la part que des emplois de qualité peuvent prendre à l'émergence d'un secteur du tourisme compétitif et durable. La seconde section traite de l'intensité en main-d'œuvre et des caractéristiques du marché du travail dans le secteur du tourisme qui soumettent les entreprises à de fortes contraintes pesant sur leur capacité à attirer, à retenir et à développer une main-d'œuvre compétente, et qui ont un impact en termes de productivité et de compétitivité. Dans les pays de l'OCDE, près de la moitié de la main-d'œuvre touristique est employée dans des entreprises de moins de 10 salariés, et les trois quarts environ dans des entreprises de moins de 50 salariés. Les PME font face à toute une série de contraintes et de difficultés pratiques pour tirer le meilleur parti des ressources humaines dont elles disposent et anticiper leurs besoins en compétences. En outre, elles ne disposent généralement pas des capacités et des ressources sur lesquelles les organisations de plus grande taille peuvent s'appuyer pour faciliter et encourager le développement de la main-d'œuvre.

L'analyse des données disponibles concernant le marché du travail dans les pays membres de l'OCDE montre que le personnel des hôtels et des restaurants est plus exposé au travail à temps partiel (31.1 %) que l'ensemble des travailleurs (20.7 %). La part du travail temporaire est elle aussi plus élevée (21.9 % contre 14.1 %), tandis que la durée d'occupation d'un emploi est moins longue, les salariés ayant plus de chances de rester moins de deux ans au service du même employeur (45.3 % contre 24.9 %). De même, la moyenne d'âge de la main-d'œuvre du secteur du tourisme est moins élevée, la part des travailleurs âgés de 15 à 24 ans étant de 20.6 %, soit plus du double de celle de

l'ensemble des secteurs d'activité (9.4 %). La part des femmes dans la main-d'œuvre touristique est elle aussi plus élevée (55.9 % contre 43.2 %). Enfin, la rémunération perçue dans les hôtels et les restaurants est d'environ 37 % inférieure à la rémunération moyenne dans l'ensemble de l'économie, voire 60 % dans certains pays (tableau 1).

Tableau 1. Caractéristiques de l'emploi touristique[1] dans certains pays de l'OCDE, 2013

Part (%)	Tourisme	Ensemble de l'économie
Emplois à temps partiel	31.1	20.7
Emplois temporaires	21.9	14.1
Personnes travaillant au service du même employeur pendant moins de 2 ans	45.3	24.9
Jeunes (15-24 ans)	20.6	9.4
Femmes	55.9	43.2
Travail indépendant	23.9	19.3
Titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur	13.8	31.3
Employés dans de très petites entreprises (1 à 9 salariés)	47.5	31.2

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Pour plus d'informations, voir l'Annexe statistique.
Source : calculs de l'OCDE.

La récurrence des problèmes interdépendants qui caractérisent le secteur (saisonnalité, proportion importante de PME, conditions de travail, difficultés de recrutement et de rétention, fort taux de rotation et de vacance des postes, mauvaise image et piètre culture de la formation, etc.) a des conséquences sur les travailleurs du secteur du tourisme et sur la qualité des emplois touristiques, sur la performance des entreprises et sur la croissance du secteur. Dans ces conditions, il est nécessaire d'adopter des méthodes innovantes de développement de la main-d'œuvre pour surmonter ces obstacles et résoudre ces problèmes structurels, et apporter des réponses globales en associant activement les acteurs publics et privés.

Les politiques et les programmes adoptés pour réagir à ces problèmes et accélérer le développement des compétences dans les PME touristiques sont analysés dans la dernière section de la présente étude. La persistance de pénuries de travailleurs et de compétences est le signe qu'il faut élaborer des stratégies plus volontaristes afin de mieux harmoniser l'offre et la demande de main-d'œuvre. Les efforts se sont surtout portés sur la disponibilité et l'offre de travailleurs possédant les compétences demandées. Du côté de la demande, en revanche, les mesures visant à encourager les entreprises à davantage planifier et développer les ressources humaines pour attirer, recruter et retenir les employés dans le secteur ont fait l'objet d'une moindre attention.

Les possibilités de développement et d'avancement professionnels constituent un aspect fondamental de la qualité d'un emploi ; les politiques menées en matière d'éducation et de compétences sont tout aussi indispensables à la productivité et à la compétitivité. En proposant des emplois de qualité, le secteur du tourisme peut attirer et retenir les meilleurs travailleurs et, du même coup, offrir des services touristiques de qualité à une clientèle sophistiquée sur un marché mondial concurrentiel. Pour améliorer l'image de l'emploi dans le secteur et pour enclencher un cycle vertueux de recrutement et de rétention, il faut rehausser le niveau de compétences du personnel afin qu'il exécute ses tâches avec plus d'aisance, valoriser et récompenser les compétences professionnelles, et soutenir la progression professionnelle. Cela permet d'accroître la compétitivité des entreprises et des destinations, et d'améliorer les résultats obtenus par les travailleurs.

Les programmes et les mesures qui tiennent compte du développement du capital humain et des questions liées au marché du travail peuvent épauler ce processus. Dans un secteur particulièrement fragmenté, les questions de développement des ressources humaines sont un sujet de préoccupation commun à toutes les entreprises de la chaîne de valeur touristique, qu'elles soient petites ou grandes. Du point de vue du voyageur, l'expérience touristique tient à un ensemble de services, qu'il s'agisse des hôtels, des restaurants, des attractions ou des activités. Pour renforcer la mobilité et la capacité des destinations à proposer des services touristiques de qualité, il convient de privilégier la chaîne de valeur tout en tenant compte des différents niveaux de compétences existant dans le secteur au-delà de telle ou telle profession ou branche.

De même, il peut être utile d'apporter une perspective sectorielle aux politiques générales en matière de compétences et de marché du travail, afin d'élaborer des réponses intégrées permettant de favoriser le développement de la main-d'œuvre dans les PME touristiques. Les approches globales peuvent propres à optimiser le développement du capital humain non seulement dans le secteur du tourisme, mais aussi dans l'économie en général, car elles ne se cantonnent pas à la seule question des besoins en compétences dont font état les employeurs, de sorte que les individus peuvent acquérir des compétences transversales et une expérience professionnelle leur permettant de progresser vers des emplois de meilleure qualité.

De l'analyse présentée ci-dessus, il ressort que les questions suivantes doivent être envisagées lors de l'élaboration de mesures et de programmes visant à renforcer le développement des compétences et les possibilités de progression professionnelle du personnel des PME touristiques, et à favoriser la création d'emplois touristiques en plus grand nombre et de meilleure qualité qui puissent contribuer à faire du tourisme un secteur plus durable et plus compétitif :

Travailler en lien avec les entreprises pour promouvoir de nouvelles méthodes de développement de la main-d'œuvre

Les responsables publics doivent travailler en lien étroit avec les entreprises et le monde éducatif pour promouvoir le développement de la main-d'œuvre et harmoniser davantage l'offre et la demande aux niveaux national, régional et local. Pour faire face aux défis et aux évolutions du tourisme et du marché du travail, il faut adopter de nouvelles méthodes de développement de la main-d'œuvre fondées sur une approche plus volontariste et à long terme du développement des ressources humaines. De nouvelles manières d'organiser et de gérer les ressources humaines peuvent y contribuer, de même que les stratégies visant à améliorer le recrutement et la rétention des employés, et à promouvoir le renforcement des compétences, de l'apprentissage tout au long de la vie et des possibilités d'avancement. Plusieurs méthodes sont envisageables : renforcer les liens entre compétences, qualifications et emplois ; élaborer et présenter avec clarté les parcours de compétences et les parcours professionnels ; améliorer l'adéquation entre les emplois et les compétences ; et encourager la mobilité.

Il faut adopter des mesures et des programmes qui permettent d'encourager les entreprises à déployer davantage d'efforts à leur échelle, et de les y aider. Les entreprises ont un rôle majeur à jouer afin de faciliter le développement de la main-d'œuvre et de modifier les pratiques en vigueur dans l'entreprise pour créer un environnement plus favorable au travail et à l'apprentissage. Les PME, en particulier, peuvent avoir besoin de l'appui du secteur public pour mettre au point une approche plus stratégique du développement de la main-d'œuvre et pour contribuer davantage à l'émergence et au maintien d'une main-d'œuvre bien formée. Pour ce faire, il faut notamment aider les PME à améliorer leurs pratiques de recrutement, de formation et d'avancement (développement professionnel, gestion de la performance ou encore outils de planification des carrières), à expliciter leurs besoins en compétences et à collaborer avec des établissements de formation et d'autres entreprises (de ce point

de vue, les associations professionnelles ont un rôle à jouer), mais aussi à modifier les pratiques en vigueur dans l'entreprise et à renforcer la culture de la formation. D'autre part, les PME doivent se doter des compétences et des outils d'encadrement leur permettant de tirer le meilleur parti des ressources humaines dont elles disposent, ainsi que des compétences entrepreneuriales leur permettant de renforcer les capacités et la viabilité de l'entreprise. Les programmes et les projets doivent être aisément accessibles ; les soutiens au mentorat d'entreprise et les occasions de mise en commun des connaissances peuvent aussi y contribuer.

Soutenir des solutions locales, souples et faciles d'utilisation afin de professionnaliser la main-d'œuvre touristique

Pour professionnaliser la main-d'œuvre touristique et soutenir l'apprentissage tout au long de la vie, il faut créer des possibilités de formation flexibles, faciles d'utilisation et centrées sur l'entreprise. Les démarches d'apprentissage dans le milieu professionnel peuvent être particulièrement efficaces. Les projets visant à promouvoir le développement des compétences doivent être structurés mais flexibles, et proposer des formations concrètes axées sur les apprenants et dispensées de manière simple, leur contenu et leur format devant être adapté aux besoins des entreprises et correspondre à différents styles d'apprentissage. L'accès aux ressources et aux programmes de formation doit être aisé, et ceux-ci doivent être suffisamment ciblés pour encourager les inscriptions et la participation. Plusieurs méthodes sont possibles : formation en entreprise, modules de formations courtes, mélange des méthodes de formation (en ligne, à distance, en personne), ateliers localisés sur site et programmes de formation sur mesure dans les pôles d'activités, couplage apprentissage/travail, recentrage sur la formation professionnelle. Les formations croisées et l'acquisition de compétences multiples peuvent aussi être utiles dans la mesure où les salariés des PME exercent souvent des tâches variées dans l'entreprise. En outre, l'acquisition de compétences multiples favorise la mobilité.

Les mesures et les programmes doivent également tenir compte des spécificités locales et régionales. Cela suppose de travailler en lien étroit avec les acteurs locaux pour élaborer des solutions qui correspondent aux conditions particulières du marché du travail et du tourisme dans une destination ou dans une région. Il faut aussi encourager les entreprises à travailler ensemble pour stimuler l'amélioration des compétences, développer et proposer des possibilités de formation en entreprise, et partager leurs connaissances, leurs capacités et leurs ressources. Une telle méthode permet de professionnaliser la chaîne de valeur touristique et de renforcer les capacités d'une destination à proposer des services touristiques de qualité. Les plans régionaux d'emploi touristique, les formations sur mesure adaptées à une destination, les mécanismes de partage du travail et d'autres méthodes de coopération entre PME sont autant de mécanismes pouvant être envisagés, de même que les mesures de diversification et de renforcement du tourisme qui visent à atténuer les effets de la saisonnalité.

Faire du tourisme un choix de carrière plus attractif et aider les individus à bâtir leur carrière dans le secteur

Il faut prendre des mesures pour remédier à la mauvaise image et au discrédit qui affecte les emplois touristiques, et pour aider à donner au tourisme la réputation d'un secteur attractif et gratifiant dans lequel il est possible de commencer ou de bâtir une carrière. Ces mesures ne doivent pas se limiter aux seuls viviers de main-d'œuvre traditionnels ; elles doivent également viser les principaux responsables capables d'influencer les décisions en démontrant toute la palette des possibilités d'emploi à tous les niveaux de compétences. Il faut aussi saisir toutes les occasions de mettre en valeur les bonnes pratiques en matière d'innovation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur.

Positionner le tourisme comme secteur capable d'offrir des perspectives d'emploi satisfaisantes et de bonnes possibilités de carrière, ce n'est pas seulement fournir l'occasion d'acquérir une expérience

et de se doter de compétences transversales. Il est nécessaire de mettre au point des mécanismes qui présentent et démontrent en toute clarté les parcours de formation et les perspectives de carrière, afin d'aider les individus à bâtir leur carrière dans le secteur et, du même coup, d'agrandir le vivier de travailleurs qualifiés. Cette démarche est d'autant plus importante que les emplois évoluent et les opportunités se multiplient dans le secteur. Plusieurs approches sont envisageables : campagnes promotionnelles, information sur les compétences permettant de réussir dans l'entreprise et sur les différents parcours de formation et leurs débouchés, conseils sur l'orientation professionnelle et sur les possibilités en matière de formation et de carrière, dossiers sur les trajectoires professionnelles et portails d'information sur les carrières.

De tels programmes ne peuvent pas à eux seuls améliorer l'image de l'emploi touristique et promouvoir et soutenir le développement de la main-d'œuvre dans le secteur – les entreprises doivent prendre leur part à cet effort en récompensant le développement des compétences et en proposant de véritables possibilités de progression pour conserver leurs recrues dans le secteur. Elles doivent aussi prendre à bras-le-corps les facteurs relevant de leur responsabilité qui dissuadent les travailleurs et contribuent aux difficultés de rétention (niveaux de rémunération et autres conditions de travail, culture de la formation, valorisation effective des compétences).

Mettre au point de nouveaux mécanismes de financement pour soutenir la formation et le développement des compétences

Dans de nombreux pays de l'OCDE, les pouvoirs publics interviennent généralement dans le financement et le soutien de la formation, leur action étant plus particulièrement destinée aux très petites entreprises touristiques. Étant donné la contrainte qui pèse sur les budgets publics, il faut mettre au point de nouveaux instruments et des modèles de financement durables pour compléter les financements publics et veiller à ce que l'investissement consenti permette à la formation de mieux répondre aux besoins en compétences qui, dans ce secteur, évoluent constamment. Plusieurs méthodes sont envisageables : subventions, crédits d'impôt ou facilités d'emprunt pour les employeurs, taxes sur les entreprises ou mécanismes de micro-crédit, et incitations financières ou dispositifs d'aide à la formation pour les individus.

Les programmes et les mesures qui comportent une part de co-financement produisent des avantages allant au-delà du seul investissement financier. En général, les entreprises et les particuliers qui souhaitent investir dans de tels programmes s'impliquent davantage et cherchent à tirer le meilleur parti des formations (contribution à leur conception et à leur contenu, participation active et application des enseignements), et la volonté de participer financièrement est un signe sûr que ces programmes sont cohérents avec les besoins constatés sur le terrain. En outre, les mesures incitant à participer aux formations peuvent être utiles lorsqu'une culture de la formation fait défaut, ou lorsque d'autres obstacles entravent l'accès à la formation, car elles permettent d'en alléger l'impact et de favoriser le développement des compétences.

Améliorer la qualité des données pour éclairer les politiques publiques et démontrer la pertinence économique du développement de la main-d'œuvre

Il est nécessaire de s'appuyer sur des données factuelles solides et fiables pour éclairer la conception de stratégies de développement de la main-d'œuvre plus efficaces et pour démontrer la pertinence économique d'une offre d'emplois de qualité et du développement de la main-d'œuvre. Les lacunes qui caractérisent les données statistiques et les informations disponibles concernant l'emploi, les compétences et les évolutions professionnelles dans le secteur montrent qu'il faut améliorer la qualité des données pour éclairer les politiques publiques et soutenir la planification de la main-d'œuvre. L'élaboration d'une politique du tourisme conjointe et efficace est tributaire de la mise à

disposition des données et travaux de recherche utiles, lesquels peuvent nécessiter des ressources et compétences supplémentaires dans les organismes touristiques.

Il est également important de veiller à ce que la prise de décision s'inscrive dans la durée et soit transparente, et que les résultats des politiques mises en œuvre soient évalués. Compte tenu de la complexité et de la diversité des emplois touristiques, il faut procéder à l'évaluation formelle, cohérente et permanente des mesures adoptées pour veiller à ce que les programmes soient correctement ciblés et qu'ils produisent les résultats attendus afin de développer les ressources humaines dans le secteur. Il est nécessaire de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes et déterminer la meilleure manière de les adapter à l'évolution des situations, ainsi que ce qui pourrait être mieux fait à l'avenir.

Enfin, l'évaluation peut fournir la preuve de la rentabilité et de la profitabilité des politiques et des programmes, tant du point de vue d'un ensemble de mesures et de programmes qu'à l'échelle d'une entreprise et du secteur. En termes de formation, le suivi et la quantification du retour sur investissement peuvent démontrer l'impact produit sur la performance des entreprises et du secteur dans son ensemble, et contribuer à consolider une culture de la formation et à renforcer la valeur que les entreprises attachent au capital humain. Le retour sur investissement de la formation doit faire l'objet d'efforts supplémentaires en vue de bâtir un argumentaire susceptible de persuader les chefs d'entreprise et l'ensemble du secteur des avantages que procure une approche stratégique du développement de la main-d'œuvre.

DES EMPLOIS DE QUALITÉ POUR UN TOURISME COMPÉTITIF ET DURABLE

Le travail du Comité du Tourisme sur comment « Favoriser la création d'emplois de qualité dans le secteur du tourisme » explore les méthodes permettant d'encourager la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité afin que le tourisme soit un secteur durable et compétitif. La priorité consiste à renforcer les compétences et les perspectives de carrière des employés des PME touristiques.

La création d'emplois constitue une politique publique prioritaire, car le taux de chômage demeure élevé dans de nombreux pays. Or, le secteur du tourisme recèle un fort potentiel de croissance et d'emploi, et offre de nombreuses voies d'accès à l'emploi. En termes de création d'emplois, cependant, la quantité n'est pas le seul élément qui compte : la qualité importe aussi. La nature et la qualité des emplois touristiques et des perspectives de carrière dans ce secteur ont longtemps fait l'objet de débats, concernant le caractère saisonnier de l'emploi, par exemple, la part des emplois informels, à court terme et à durée déterminée, ou encore les niveaux de rémunération et de sécurité de l'emploi.

Il va de soi que la nature et la structure fondamentale du tourisme ont un effet sur l'emploi dans le secteur, et que la question des conditions de travail, largement reconnue, est elle aussi pertinente, mais la présente étude se concentre sur les méthodes de développement des compétences et des perspectives de carrière pour favoriser la qualité des emplois touristiques. Le tourisme repose sur la prestation de services de qualité élevée contribuant à l'expérience générale des visiteurs. Le secteur offre de nombreuses voies d'accès à l'emploi, quel que soit le niveau du parcours, des qualifications, de la formation et de la situation sociale des intéressés. Il est essentiel de retenir ces employés et de leur permettre de se développer pour améliorer la performance et les capacités du secteur.

Cette étude prolonge les précédents travaux du Comité du tourisme de l'OCDE visant à définir des politiques et des programmes d'éducation et de formation qui permettraient de faire du secteur un environnement plus attractif pour les travailleurs comme pour les entreprises, de manière à garantir le maintien d'une main-d'œuvre suffisante en quantité et en qualité afin d'accompagner les améliorations de la productivité du secteur. Le Bureau international du travail (OIT, 2013, 2014) a récemment souligné combien il importe de fournir une éducation adéquate, d'élever le niveau de l'offre de formation et d'améliorer les perspectives de carrière dans le secteur du tourisme et dans l'entreprise afin de rehausser la qualité du travail et l'image du secteur, et pour surmonter les obstacles pratiques qui entravent la participation aux formations.

Portée et objectifs du projet

La présente étude analyse la manière dont les pays et le secteur du tourisme peuvent créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité dans les principales branches du tourisme, y compris les hôtels et autres hébergements similaires, les restaurants, les agences de voyage et les voyagistes. Plus précisément, le projet poursuit les objectifs suivants :

- Recenser les principales questions liées au développement des compétences et à l'évolution professionnelle des salariés du secteur du tourisme dans les pays membres et partenaires de l'OCDE, et en analyser les conséquences en termes d'amélioration de la qualité des emplois.

- Examiner les mécanismes et les stratégies permettant d'améliorer la qualité des emplois touristiques grâce au développement de la main-d'œuvre, en accordant une attention particulière aux situations et aux besoins spécifiques des PME.

- Recueillir et partager les expériences et les bonnes pratiques nationales qui pourraient servir de modèles pédagogiques pouvant être adaptés à différents contextes, y compris les méthodes flexibles en entreprise, les mécanismes de financement durable et les solutions locales intégrées.

- Mettre au point une composante statistique qui fournit des données factuelles comparatives par pays en matière d'emploi touristique.

- Encourager l'élaboration de politiques volontaristes aux niveaux national, régional et local afin d'améliorer la qualité des emplois touristiques et de soutenir la compétitivité du secteur.

Les responsables publics doivent tenir compte du caractère hétérogène des emplois touristiques et du vaste éventail des compétences nécessaires à l'épanouissement de ce secteur. Celui-ci est tout à la fois consommateur et producteur d'emploi : il puise dans un immense réservoir de travailleurs peu qualifiés, mais aussi de personnes cherchant des possibilités d'emploi flexibles. Certains travailleurs n'ont pas l'intention de faire carrière dans le secteur du tourisme tandis que d'autres, au contraire, trouvent fierté, bonheur et accomplissement dans le fait d'exercer correctement un emploi de service, et cela peut en soi contribuer au capital social du réservoir de main-d'œuvre. D'un autre côté, le secteur a également besoin de travailleurs qualifiés aptes à étoffer les connaissances, l'expérience et les capacités dont il dispose pour stimuler l'innovation, accroître la productivité et fournir des services de meilleure qualité.

La présente étude analyse les stratégies visant à renforcer les compétences des travailleurs de tous niveaux pour favoriser la prestation de services touristiques compétitifs et de qualité. De ce fait, la notion de développement professionnel est entendue au sens large et désigne la possibilité d'acquérir et d'approfondir des compétences, et d'opérer des mobilités tant horizontales que verticales. S'il a son importance, le réservoir temporaire de travailleurs occasionnels qui ne passent qu'une courte période à travailler dans le secteur tout en préparant leur transition vers le secteur où ils ont choisi de faire carrière, comme les étudiants, n'est pas l'objet principal de la présente étude.

Pour des raisons d'ordre statistique, cette étude utilise le secteur de l'accueil – services d'hébergement et de restauration – comme principal angle d'analyse, les données concernant les agences de voyages et les voyagistes étant fournies le cas échéant. Certes, une définition plus large de la notion de tourisme donnerait une image plus exacte et plus complète de l'emploi dans ce secteur, mais la définition au sens plus étroit, compatible avec le Système de comptabilité nationale, aide à surmonter certains obstacles statistiques et facilite les comparaisons internationales qui, du même coup, gagnent en pertinence. La plupart des problèmes du marché du travail touristique qui sont abordés dans cette étude concernent tout particulièrement ce segment central du secteur.

Les données statistiques qui étayent la présente étude sont empruntées aux bases de données de l'OCDE, de l'OIT et d'EUROSTAT. Force est de constater que ces données portent principalement sur l'Europe. Le tableau ainsi dressé du secteur du tourisme dans l'OCDE est donc partiel, mais les données fournies valent au-delà de la seule Europe. L'état de l'emploi touristique est similaire dans

d'autres pays de l'OCDE, comme en témoignent les réponses apportées à l'enquête. Les tableaux statistiques complets sont présentés à l'Annexe 4.

Créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité

La crise économique mondiale a placé les responsables publics dans une situation difficile caractérisée par une croissance faible, des niveaux élevés de chômage et des inégalités de revenus croissantes, sur fond de déficits budgétaires importants et de dettes élevées. L'analyse de l'OCDE indique que si la situation économique mondiale s'améliore, la reprise est encore modeste ; la croissance est plus faible qu'avant la crise, le chômage demeure élevé et les catégories les plus fragiles risquent de se trouver exclues du marché du travail (OCDE, 2014a ; 2014c ; 2014d). Les gouvernements tournent leur attention vers des secteurs qui, comme le tourisme, peuvent soutenir une croissance créatrice d'emplois. Se pose toutefois la question de la qualité des emplois créés (OCDE, 2013a).

La crise mondiale a fortement affecté la qualité des emplois dans de nombreux pays de l'OCDE, ce qui se manifeste par une précarité professionnelle accrue, de moindres possibilités de formation et davantage de difficultés pour concilier vie professionnelle et vie familiale, outre la pression financière croissante qui pèse sur les travailleurs et leurs familles du fait de la diminution des revenus d'activité (OCDE, 2013a). Même avant la crise, on considérait souvent que la croissance de l'emploi dans un certain nombre de pays avancés était pour l'essentiel liée à des formes d'emploi atypiques dans lesquels les licenciements étaient fréquents – les employés concernés étant souvent des jeunes, des travailleurs peu qualifiés et des travailleurs migrants (OCDE, 2013b).

La qualité de l'emploi est l'un des déterminants les plus puissants de la qualité de vie car, en règle générale, les individus passent une grande partie de leur temps au travail et travaillent pendant une partie importante de leur vie. Elle a aussi des effets sur la motivation et la productivité des travailleurs, et parfois même sur la performance économique globale (OCDE, 2014c). L'OCDE travaille avec détermination à mettre en avant l'importance de la qualité de l'emploi dans le débat politique en défendant l'idée selon laquelle la performance du marché du travail doit s'apprécier en termes à la fois quantitatifs et qualitatifs, et en fonction de l'amélioration de la qualité des emplois existants (OCDE, 2014c).

Les politiques publiques doivent stimuler la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité afin que les emplois de l'avenir soient durables et équitables, en favorisant une croissance plus forte et plus inclusive et en fournissant le lien indispensable entre économie et bien-être. Dans une déclaration conjointe à la Réunion des Ministres du travail et de l'emploi du G20 à Guadalajara (Mexique), le 17 mai 2012, l'OCDE et l'OIT ont appelé à « *un nouvel effort en faveur de politiques de l'emploi de nature à aider les économies à accélérer et à alimenter la reprise, à accroître le nombre d'emplois décents et à sortir du piège de la dette… Promouvoir une croissance féconde en emplois et améliorer la qualité des emplois afin de garantir un travail décent est un défi pour tous* ». Les dirigeants du G20 se sont engagés à soutenir de solides stratégies de formation pour relever le défi consistant à favoriser une croissance forte, durable et équilibrée dans le sillage de la crise financière (encadré 1).

D'autre part, la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité est l'un des piliers de la Stratégie de Lisbonne et contribue à donner un avantage compétitif à l'Union européenne. L'existence de conditions de travail satisfaisantes permet de développer le potentiel de la main-d'œuvre et constitue le socle d'un climat d'affaires dynamique et innovant qui nourrit la croissance économique (Eurofound, 2013). La Société financière internationale (2013) a souligné tous les bénéfices liés à la création d'emplois de bonne qualité et relève tous les avantages endogènes que les entreprises peuvent en tirer : productivité plus forte, profits accrus et accès à de nouveaux clients et

consommateurs, amélioration des capacités de recrutement et de rétention des travailleurs. Les emplois formels du secteur privé ont tendance à offrir de meilleurs salaires et des conditions de travail plus favorables que ce qui existe dans le secteur informel et, plutôt que de constituer un coût, les emplois de qualité sont de nature à améliorer la productivité, la performance et les chances de survie d'une entreprise (IFC, 2013).

Encadré 1. Appliquer au secteur du tourisme la Stratégie de formation du G20 pour une croissance durable et équilibrée

La Stratégie de formation du G20 consiste principalement à établir des passerelles entre le monde de l'éducation et de la formation et le monde du travail. Elle a été élaborée par l'OIT en partenariat avec d'autres organisations internationales, en particulier l'OCDE et l'UNESCO. La Stratégie de formation du G20 expose les principaux éléments des politiques de développement des compétences et précise les éléments essentiels à sa mise en œuvre : anticipation des besoins de compétences futurs, participation des partenaires sociaux, approches sectorielles, information sur le marché du travail et les services de l'emploi, qualité et pertinence de la formation, égalité hommes-femmes, large accès à la formation, financement de la formation et évaluation de l'efficacité des politiques. Elle prolonge les « Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement » adoptées lors de la Conférence internationale du travail qui s'est tenue en juin 2008, ainsi que toute une série d'expériences internationales.

Dans le cadre du projet « Appliquer la Stratégie de formation du G20 », l'OIT travaille en lien les principaux acteurs tripartites du secteur du tourisme dans trois provinces du Viet Nam pour recenser, anticiper et traiter les besoins en compétences. Le manuel de l'OIT intitulé « Compétences pour le commerce et la diversification économique » sert à déterminer comment les compétences peuvent stimuler la productivité et la compétitivité dans le secteur. Le projet porte principalement sur les compétences nécessaires à la réussite des petites et moyennes entreprises touristiques, et il associe les ministères provinciaux du tourisme et du travail, les employeurs, les travailleurs et les établissements d'enseignement et de formation. À partir des lacunes et des besoins en compétences qui ont été recensés, le projet consiste à élaborer une stratégie de compétences qui reconnaisse la nécessité d'approfondir les compétences dans les PME et d'améliorer les capacités de vente et de planification des activités, le développement des capacités ayant des incidences sur les établissements d'enseignement et de formation professionnelle concernés, ainsi que sur les pouvoirs publics locaux. Parmi les priorités identifiées figurent le service à la clientèle, la gestion des petites entreprises touristiques et le marketing. Les travaux ont commencé en collaboration avec les acteurs locaux, notamment en matière de renforcement des capacités d'orientation professionnelle, de formation professionnelle dans le secteur de l'accueil, de formation linguistique et de renforcement des capacités de vente et de planification des activités.

Source : OIT (2010b) ; Projet OIT *Applying the G20 Training Strategy*, www.ilo.org.

Dans ce contexte, les gouvernements doivent envisager les emplois en termes tant quantitatifs que qualitatifs. Il faut étudier les mesures propres à créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et à répondre aux besoins des catégories les plus vulnérables de la population. Les efforts devraient porter sur la formation, les compétences, les réformes des marchés du travail et des produits, ainsi que sur les mesures d'accompagnement qui favorisent l'inclusivité et un environnement concurrentiel pour les entreprises (OCDE, 2014a). Ces éléments sont particulièrement utiles dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre comme le tourisme, où le capital humain revêt une importance stratégique pour ce qui est de fournir des services touristiques de qualité élevée, mais où la qualité des emplois est souvent mise en cause tandis que les taux élevés de rotation du personnel affectent la performance des entreprises et ont des incidences financières.

Qu'est-ce qu'un emploi de qualité ?

Il n'existe aucune définition universelle de ce qui constitue un emploi de qualité. Selon la Société financière internationale (2013), un bon emploi est un emploi qui préserve les droits fondamentaux du travailleur tout en étant assorti d'une rémunération correcte et juste. Selon les estimations d'Eurofound

(2013) concernant l'Union européenne, un emploi sur cinq serait de mauvaise qualité et mal rémunéré, et n'offrirait que peu de perspectives de carrière à ses titulaires, lesquels n'en tireraient aucun sentiment d'accomplissement. Ces emplois se trouvent principalement dans les entreprises de moins de cinq salariés et sont plus courants dans le secteur privé.

Pour l'OIT (2013a), un « emploi décent » reflète les aspirations professionnelles des individus. Il permet d'effectuer des travaux productifs contre une juste rémunération, des conditions satisfaisantes de sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale des familles, et offre aux intéressés de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale ainsi que la possibilité de faire librement état de leurs préoccupations, et de planifier les décisions qui les concernent et d'y participer ; enfin, c'est un emploi qui garantit à toutes les femmes et tous les hommes l'égalité des chances et de traitement.

À mesure que les responsables publics privilégient tout autant la qualité que la quantité, la notion de qualité de l'emploi fait l'objet d'une attention croissante. Au niveau international, plusieurs initiatives de grande ampleur ont été prises pour améliorer la mesure de la qualité des emplois au moyen de directives visant à établir des indicateurs permettant les comparaisons entre pays, notamment le Manuel de l'OIT sur les concepts et les définitions des indicateurs d'emplois décents, et le Cadre de mesure de la qualité de l'emploi mis au point par la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe.

Encadré 2. Cadre de mesure et d'évaluation de la qualité de l'emploi de l'OCDE

Le nouveau cadre de mesure et d'évaluation de la qualité de l'emploi de l'OCDE tient compte de trois aspects de la qualité de l'emploi qui sont essentiels au bien-être du travailleur et pertinents pour les politiques et qui, ensemble, permettent d'effectuer une évaluation complète de la qualité de l'emploi.

- **La qualité du revenu d'activité** rend compte de la contribution de l'emploi aux conditions de vie matérielles des travailleurs et de leur famille. Si le salaire moyen est un critère important pour évaluer dans quelle mesure l'exercice d'une activité garantit un bon niveau de vie, la façon dont les salaires sont répartis au sein de la population a également une influence sur le bien-être. C'est pourquoi l'OCDE mesure la qualité du revenu d'activité au moyen d'un indicateur synthétique qui tient compte à la fois du *niveau* des salaires et de leur *répartition* dans la population active.

- **La sécurité sur le marché du travail** rend compte des aspects de la sécurité économique liés au risque de perte d'emploi et à ses conséquences pour les travailleurs et leur famille. Dans les pays de l'OCDE, l'insécurité sur le marché du travail correspond à la probabilité de perdre son emploi et aux coûts qui en découleraient. Ceux-ci dépendent à la fois de la durée prévisionnelle de la période de chômage et du niveau de l'assurance chômage publique. En conséquence, la sécurité sur le marché du travail correspond au risque de chômage, lequel englobe à la fois le risque de perdre son emploi et la durée prévisionnelle de la période de chômage, ainsi que *l'assurance chômage*, qui tient compte non seulement de l'étendue de la couverture des prestations versées aux chômeurs, mais aussi de leur générosité.

- **La qualité de l'environnement de travail** porte sur les aspects non économiques de la qualité de l'emploi et englobe des facteurs liés à la nature et au contenu du travail, à l'organisation du temps de travail et aux relations professionnelles. Les emplois caractérisés par un niveau élevé de demandes, imposant par exemple des contraintes de temps fortes ou comportant des risques pour la santé physique, associé à des ressources insuffisantes ne permettant pas d'accomplir les tâches prescrites – faible autonomie ou manque de soutien de la part des collègues, par exemple – peuvent avoir des effets néfastes importants sur la santé des travailleurs. C'est pourquoi l'OCDE mesure la qualité de l'environnement de travail par la fréquence du *stress au travail*, la notion de stress renvoyant ici à des situations qui combinent *exigences* élevées et *ressources* insuffisantes.

C'est dans le prolongement de ces travaux que l'OCDE étudie activement ce qui constitue un emploi de qualité et les mesures prises pour en favoriser la création. Cette étude part du principe que la qualité d'un emploi est l'une des conditions primordiales du bien-être des individus, et qu'elle est un facteur de motivation et de productivité des employés. La qualité de l'emploi est donc une fin en soi, mais aussi un moyen d'atteindre une meilleure productivité économique.

La méthode adoptée par l'OCDE (2014c) privilégie les bénéfices dont les employés font l'expérience plutôt que les caractéristiques et les facteurs de qualité de leur emploi. La qualité de l'emploi couvre tous les aspects du travail et de l'emploi qui affectent le bien-être des salariés : *i)* rémunération ; *ii)* sécurité du marché du travail ; *iii)* qualité de l'environnement de travail. C'est donc une notion multidimensionnelle dont le sens varie selon l'individu ; en outre, l'évaluation de la qualité d'un emploi dépend dans une large mesure de la persistance de certains facteurs dans le temps. Ainsi, un emploi mal rémunéré, peu gratifiant et dépourvu de toute perspective de progression est bien différent d'un emploi certes mal rémunéré, mais qui peut servir de tremplin vers des postes mieux payés (encadré 2).

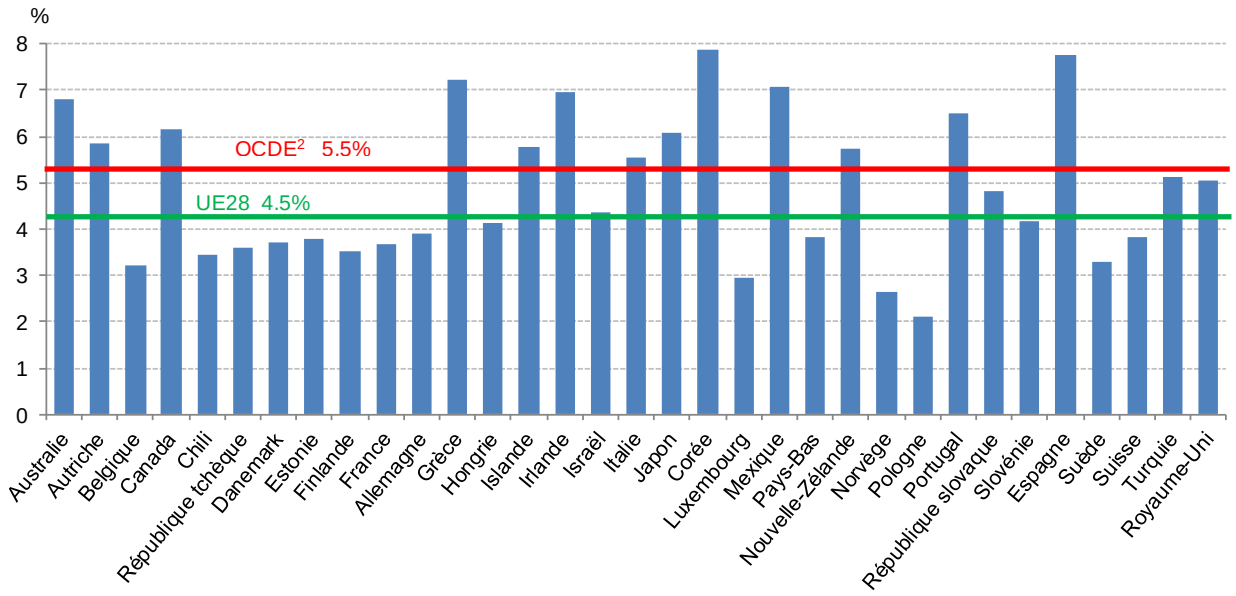
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR DU TOURISME

L'importance stratégique du capital humain dans le secteur du tourisme

La question du capital humain revêt une importance stratégique pour le développement à long terme, tant qualitatif que quantitatif, du secteur du tourisme. Le tourisme est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre et une source majeure d'emploi dans le monde ; il offre des possibilités d'emploi à des individus de tous âges et de tous niveaux de compétences. Le secteur dépend de la disponibilité de ressources humaines de qualité pour élaborer et proposer une offre touristique compétitive qui réponde aux besoins changeants et consommateurs et s'adapte aux grandes évolutions du tourisme.

Les données les plus récentes sur la main-d'œuvre montrent que dans les pays membres de l'OCDE, le tourisme – approximé par les services d'hébergement et de restauration – représente directement 5.5 % de l'emploi total en moyenne. Depuis la crise économique et financière, le tourisme constitue une importante source de création d'emplois, l'emploi ayant connu dans ce secteur une croissance de l'ordre de 1.4 % par an dans les pays de l'OCDE au cours de la période 2009-13, contre 0.7 % dans l'ensemble de l'économie. Les trois quarts (76.1 %) des personnes qui travaillent dans le secteur du tourisme sont des salariés, et un quart (23.9 %) travaillent à leur compte. Le travail indépendant est légèrement plus présent dans le secteur que dans l'ensemble de l'économie (19.3 %) (graphique 1 ; tableaux A.1 et A.2, Annexe 4).

Graphique 1. Emploi touristique[1] en pourcentage de l'emploi total dans les pays de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. OCDE, sauf Chili et États-Unis.
Source : calculs de l'OCDE à partir de la base de données OIT.

Dans le secteur du tourisme, le capital humain fait face à des défis et des contraintes d'un nouveau genre : passage à l'économie verte, évolutions démographiques et sociales (vieillissement de la population, par exemple), développement des technologies, interconnexions et mobilité accrues, évolution des modes de vie, structure de la demande et habitudes de voyage, émergence de nouveaux marchés, intensification de la concurrence et pressions subies pour fournir des expériences touristiques de grande qualité aux visiteurs. Ces évolutions ont des incidences sur les besoins en compétences du secteur ainsi que sur la nature des emplois touristiques et la composition de la main-d'œuvre du secteur.

Aux nouveaux types de tourisme – tourisme créatif et tourisme d'aventure, par exemple – doivent répondre des compétences nouvelles et de niveau plus élevé. De nouvelles possibilités d'emploi apparaissent et, avec elles, la nécessité de recourir à des compétences spécialisées. La technologie modifie la nature de nombreux emplois touristiques et génère de nouveaux modèles économiques, ouvrant du même coup de nouvelles possibilités d'entrepreneuriat et d'emploi et transformant les compétences nécessaires dans les secteurs liés au tourisme. Le tourisme est une composante importante de l'économie numérique et les compétences en matière de technologies et d'économie numérique sont indispensables pour cibler les marchés internationaux et intégrer les PME aux chaînes de valeur mondiales.

Les compétences et les capacités présentes dans le secteur doivent être constamment actualisées pour répondre aux besoins et aux attentes en perpétuel changement des consommateurs et pour atténuer les coûts d'adaptation à ces évolutions. Le secteur a toujours employé une main-d'œuvre jeune et majoritairement féminine, mais les évolutions démographiques annoncent un environnement de travail plus intergénérationnel et multiculturel. De plus, la mondialisation a des effets sur la mobilité des travailleurs et sur la reconnaissance internationale des qualifications, de l'expérience et des acquis de l'apprentissage.

Il faut faire davantage pour mieux cerner les effets de la nature changeante et des nouvelles caractéristiques du tourisme (mondialisé, en réseau, informatisé) sur la qualité de l'emploi et le capital humain dans ce secteur, à mesure que les individus vivent et travaillent dans des milieux de plus en plus complexes. Ainsi, quel impact le développement de l'économie du partage a-t-il sur la qualité des emplois et les besoins en compétences dans le secteur du tourisme ? Certains pays comme le Portugal ont entrepris des recherches pour mieux comprendre les conséquences de ces grandes tendances afin d'éclairer leur action en matière de ressources humaines et d'orienter la planification de la main-d'œuvre (encadré 3).

De plus en plus, les organisations comptent sur leur personnel pour réussir, car les connaissances et les compétences sont au cœur de la création de valeur dans l'ensemble des secteurs d'activité. Le tourisme est lui aussi un secteur très entrepreneurial dans lequel les entreprises de petite taille ou gérées par leur propriétaire sont nombreuses, de même que les entrepreneurs par passion. À l'échelle locale, par exemple, la croissance de l'emploi dans le secteur événementiel est en grande partie le fait d'entrepreneurs individuels qui créent des manifestations dont le retentissement est souvent mondial. La demande d'entreprises sociales et d'éducation entrepreneuriale semble indiquer que le travail indépendant suscitera à l'avenir un intérêt croissant. De même, il est vraisemblable qu'une plus grande fluidité entourera le travail, le travail indépendant et les structures d'entreprise qui caractérisent aujourd'hui le secteur.

D'après les prévisions économiques à long terme de l'OCDE, les principaux moteurs de la croissance de l'économie mondiale seront le relèvement du niveau d'éducation et l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre. L'amélioration de la qualité jouera davantage que la quantité de main-d'œuvre, car le développement du capital humain devrait se poursuivre pendant les 50 prochaines années (OCDE, 2012). L'individu constitue une source unique de valeur et d'avantages

compétitifs qui stimule l'innovation, ouvre la voie à des services touristiques de qualité et assure un développement durable du tourisme. Toutefois, il a été démontré que du fait même de l'intensité en main-d'œuvre de ce secteur, ainsi que d'un certain nombre de caractéristiques du marché du travail, il est tout particulièrement difficile pour les entreprises d'attirer des travailleurs compétents, de les retenir et de leur permettre de se développer sur le long terme, ce qui pénalise directement la productivité et la compétitivité du secteur.

Encadré 3. De meilleures compétences pour un tourisme meilleur au Portugal

L'étude intitulée « De meilleures compétences pour un tourisme meilleur » a principalement consisté à recenser les besoins en compétences et les stratégies permettant de réglementer les professions touristiques et de dresser le tableau de la relation qui existe entre les qualifications et les emplois dans les hôtels, les restaurants et d'autres activités touristiques. Le marché du travail dans le secteur du tourisme au Portugal se caractérise par des horaires de travail flexibles, un taux élevé de rotation du personnel et une forte proportion de travailleurs peu qualifiés, mais aussi par la nécessité d'une certaine polyvalence fonctionnelle. L'étude propose quatre valeurs fondamentales susceptibles d'orienter les priorités du développement des ressources humaines : la culture du service, l'orientation du marché, les TIV et le professionnalisme. Elle souligne tout particulièrement l'importance des compétences non techniques, de même que la nécessite de renforcer les compétences des PME touristiques en élaborant une stratégie de formation à l'intention des entrepreneurs et des directeurs d'entreprise.

Le rapport indique que le seul fait d'attirer de nouveaux travailleurs dans le secteur ne suffira pas à renforcer sa structure de compétences : il faut également approfondir les compétences des travailleurs déjà en exercice. C'est un défi d'envergure pour l'organisation du système de formation professionnelle au Portugal. Une approche sectorielle permettant d'amortir l'investissement consacré à la formation et de répondre aux besoins de qualification des ressources humaines et de gestion des carrières devrait tenir compte des points suivants : *i)* possibilité d'élaborer un cadre de certification des compétences plus sophistiqué en définissant les certifications en lien avec des parcours spécifiques et en valorisant l'expérience, ainsi que la relation entre ces différents éléments ; *ii)* utilité d'une action publique plus efficace pour promouvoir la capacité des établissements de formation et, ce faisant, améliorer la qualité de la formation. Il est recommandé de confier un rôle plus substantiel à *Turismo de Portugal* et à la Confédération portugaise du tourisme, et d'améliorer le Conseil sectoriel pour la qualification dans le tourisme afin d'y associer davantage d'entreprises et d'organismes de formation.

Source : Confédération portugaise du tourisme (2013), www.confederacaoturismoportugues.pt.

La productivité du travail a un impact direct sur la capacité d'une destination à proposer des services touristiques de qualité et constitue l'un des principaux indicateurs de la compétitivité. L'amélioration de la productivité permet aux entreprises de mieux lutter sur un marché du tourisme désormais mondialisé. Cependant, il faut reconnaître que l'on peut rencontrer des travailleurs à forte productivité dans des segments à faible valeur, ou l'inverse, en particulier dans les économies déjà mûres (OCDE, 2013e). La mesure de la productivité dans le secteur du tourisme n'est pas aisée, car les aspects qualitatifs des intrants et des extrants doivent être pris en compte.

Faute de réponses opérantes aux déficits de main-d'œuvre et de compétences et au fort taux de rotation, la productivité et la compétitivité souffriront, et avec elles la croissance du secteur du tourisme tout entier. De même, la capacité du secteur à s'adapter aux dernières tendances et évolutions, à tirer parti de nouvelles possibilités et à mettre au point de nouveaux modèles de création de richesse s'en trouvera amoindrie. Il faut agir en faveur d'emplois de qualité, en particulier de la gestion et du développement du capital humain, pour stimuler une croissance plus durable, promouvoir l'innovation, favoriser la qualité du service et s'essayer à la co-création, et enfin armer la main-d'œuvre du secteur face aux réalités de l'économie de la connaissance.

En offrant des emplois de qualité, le secteur du tourisme deviendra plus compétitif par rapport aux autres secteurs et sera en mesure d'attirer et de conserver durablement les meilleurs travailleurs. Il en

résultera une plus grande viabilité économique des entreprises touristiques, qui seront mieux outillées pour offrir une prestation et une expérience touristiques de qualité à un public toujours plus exigeant sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Les individus, les entreprises et les destinations disposant du juste éventail de compétences sauront en récolter les avantages économiques.

La possibilité de développement professionnel et d'avancement est une composante essentielle de la qualité d'un emploi. Les emplois qui permettent d'acquérir de l'expérience, de renforcer ses compétences et de progresser vers des postes de niveau plus élevé favorisent la mobilité économique et permettent aux individus d'améliorer leurs résultats. Les mesures de développement de la main-d'œuvre qui ciblent particulièrement les travailleurs en exercice visent souvent à promouvoir le caractère durable des emplois et les évolutions professionnelles pour les travailleurs peu rémunérés qui répondent davantage aux besoins du secteur (Froy et Giguère, 2010).

L'éducation et la formation ont de fortes incidences sur la qualité de l'emploi (OCDE, 2014c). Les travailleurs qualifiés ont accès à des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité, contrairement aux jeunes et travailleurs peu qualifiés pour les trois aspects constitutifs de la qualité d'un emploi (revenus, sécurité du marché du travail et qualité du milieu de travail). Le travail temporaire est largement – et négativement – associé à la qualité d'un emploi, tandis que le tableau est plus nuancé s'agissant des emplois à temps partiel. La situation des femmes est elle aussi mitigée, en raison de l'écart de salaires entre les femmes et les hommes, ce qui a des effets sur le secteur du tourisme.

Les emplois touristiques sont souvent considérés comme des emplois peu qualifiés qui n'offrent que des possibilités de développement limitées. Il se peut qu'ils s'accompagnent d'horaires de travail inadaptés à la vie sociale ou irréguliers, qu'ils soient à temps partiel, temporaires ou saisonniers, et qu'ils se caractérisent par des salaires bas, des tâches répétitives, de moindres avantages et le manque de possibilités de promotion et de développement professionnel. Il est vrai que toutes ces caractéristiques correspondent à maints emplois touristiques, mais le secteur offre tout de même une palette variée de possibilités d'emploi et ouvre des perspectives pour différents segments de la main-d'œuvre. Certes, la saisonnalité et les fluctuations qu'elle provoque en termes d'emploi et de flux de travail affectent la stabilité des emplois et conduisent à la multiplication des contrats temporaires ou à court terme. Au Canada, par exemple, un peu plus de la moitié de la main-d'œuvre touristique (51 %) travaille pendant une partie de l'année seulement, contre 38 % de l'ensemble de la main-d'œuvre, d'après le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT). Même lorsque la tendance à proposer des emplois à long terme réduit ce caractère saisonnier, comme en Allemagne, les fluctuations de l'emploi persistent.

Le contexte du pays, de la destination et du marché du travail régional a lui aussi une incidence sur la qualité de l'emploi touristique. Les emplois touristiques et ceux qui les occupent sont par nature divers, et cette diversité a des effets sur l'élaboration des mesures publiques, comme l'illustre l'analyse du marché du travail touristique en Autriche (encadré 4).

Si des politiques créatives peuvent parvenir à transformer ces caractéristiques en avantages (possibilité d'entreprendre des études ou une formation continue hors saison haute, placement temporaire à d'autres postes afin d'acquérir de nouvelles compétences, soutien en réseau), les conditions de travail du secteur n'ont pas réellement changé depuis 20 ans. Dans de nombreux pays, les entreprises continuent de recourir à une main-d'œuvre occasionnelle et à court terme, et à puiser dans les viviers traditionnels (étudiants, femmes, travailleurs migrants). Dans ce secteur, l'innovation a principalement porté sur la modernisation de l'offre touristique et sur la mise au point de nouvelles méthodes pour l'apporter au marché. En dépit de l'importance du capital humain pour la qualité et la compétitivité des services touristiques fournis, il n'a pas été accordé autant d'attention à l'exploration

de nouvelles méthodes permettant d'organiser et de gérer les ressources humaines dans le secteur afin de soutenir l'innovation, de stimuler la productivité et d'accroître la compétitivité.

Encadré 4. Analyse du marché du travail dans le secteur du tourisme en Autriche

L'Institut d'études avancées de Vienne a analysé les données administratives concernant l'emploi dans le secteur des services d'hébergement et de restauration provenant du système d'assurance sociale et du service public autrichien de l'emploi pour la période allant de 1985 à 2012. Si le secteur a gagné en volume et si le nombre de salariés des principales branches du secteur du tourisme n'a cessé d'augmenter, la structure de l'emploi, quant à elle, est demeurée stable.

Tout d'abord, la demande de services touristiques en Autriche se caractérise par une forte composante temporelle que reflète directement la structure de l'emploi, avec des pics hebdomadaires et saisonniers marqués le week-end, en hiver (ski) et l'été (lacs). En second lieu, la charge de travail globale est assumée par une main-d'œuvre nombreuse et diversifiée. En 2012, on dénombrait en moyenne 245 000 emplois. Sur l'année, toutefois, ces postes ont été occupés par quelque 450 000 personnes différentes, soit une présence dans le secteur du tourisme de 200 jours par travailleur. Troisièmement, la distribution de la charge de travail parmi les salariés de la filière est très hétérogène, puisqu'elle concerne aussi bien des périodes d'emploi très brèves (parfois inférieures à un mois) que des postes stables de long terme.

L'étude recense trois catégories de salariés qui se différencient par la brièveté de leur attachement au marché du travail touristique et leurs perspectives de carrière à long terme, par leurs niveaux de compétences et par d'autres critères sociodémographiques. Pour résumer, ces trois catégories sont les suivantes :

- **Employés de base** – Employés dans le secteur du tourisme 365 jours par an, ils représentent environ un quart de l'effectif total et accomplissent près de la moitié du volume de travail. Ils sont généralement plus âgés et sont attachés au secteur sur le long terme. Ils ont en majorité commencé leur carrière dans le tourisme et sont très qualifiés, avec une formation spécifique en tourisme. Une seconde catégorie est composée d'employés de base arrivés dans le secteur à une étape ultérieure de leur carrière et ne détenant pas de formation spécifique au secteur. Le défi consiste à retenir les jeunes qui ont une formation spécifique en tourisme et à former ceux qui arrivent dans le secteur.

- **Employés saisonniers de base** – Employés pendant au moins 183 jours par an dans le secteur du tourisme exclusivement, ils sont actifs dans le secteur 272 jours par an en moyenne, représentent environ un cinquième de l'effectif total et accomplissent 25 % à 30 % du volume de travail. Ils sont généralement jeunes (20 à 30 ans) et mobiles, possèdent des compétences élevées et sont parfois d'anciens employés de base (mères de famille, par exemple) ou des travailleurs migrants qui exercent temporairement en Autriche. Le défi consiste à attirer suffisamment d'employés saisonniers de base pour pourvoir tous les postes vacants et à les encourager à devenir des employés de base.

- **Employés temporaires** – Employés pendant moins de 182 jours par an dans le secteur du tourisme exclusivement ou actifs dans d'autres secteurs, ils forment le groupe le plus nombreux (plus de 50 %) mais apportent la plus faible contribution au volume de travail annuel (20 % à 25 %). Les niveaux de compétences sont variés, mais les compétences spécifiques en tourisme sont rares. Ils sont très peu nombreux à travailler dans le secteur sur le long terme ou de manière récurrente. La plupart travaillent dans le secteur pendant moins d'un mois sur l'ensemble de leur carrière. En majorité, ils ne souhaitent pas faire durablement carrière dans le tourisme (étudiants, par exemple).

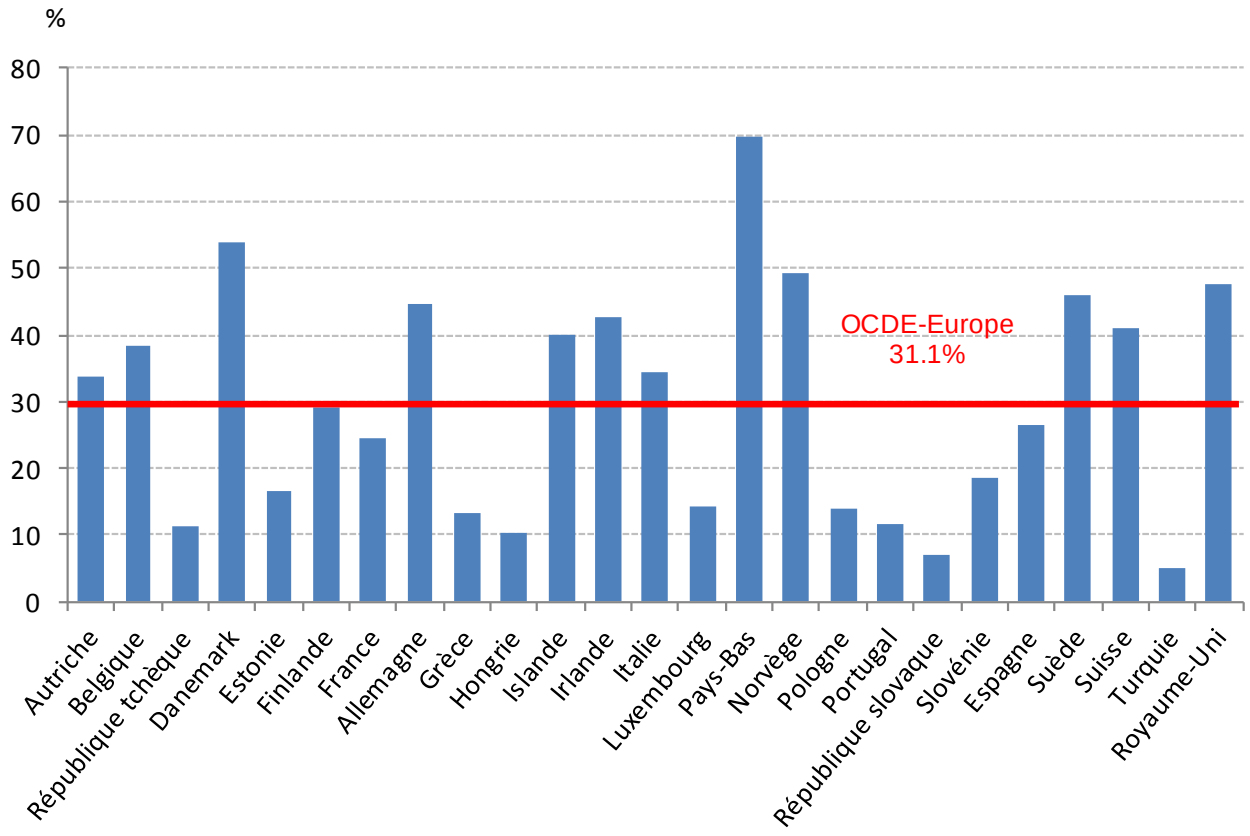
Source : Institut d'études avancées de Vienne, Service public de l'emploi, Autriche.

Données concernant les caractéristiques des emplois touristiques

Cette section présente les données statistiques disponibles sur l'emploi touristique dans les pays membres de l'OCDE. Le secteur de l'accueil – services d'hébergement et de restauration – est retenu pour approximer le tourisme, en l'absence de renseignements plus détaillées et comparables sur l'emploi de la filière. Le tourisme se compose de nombreuses branches et englobe les activités des agences de voyage et des voyagistes, le transport de voyageurs et les services culturels, sportifs et récréatifs. Par ailleurs, on ne peut attribuer au tourisme l'ensemble des services d'hébergement et de restauration. Les données donnent donc une vision incomplète de l'emploi du secteur du tourisme et l'analyse doit être lue à cette aune. Les données émanent de bases de l'OCDE, d'EUROSTAT et de l'OIT. Toutes les références faites aux « pays européens » de l'OCDE ou à « OCDE-Europe » englobent les pays européens membres de l'OCDE (qui ne sont pas nécessairement des États membres de l'UE).

L'analyse des données concernant la main-d'œuvre disponible dans les pays européens de l'OCDE révèle qu'en moyenne un peu moins d'un tiers (31.1 %) des individus qui sont employés à titre principal dans l'hôtellerie ou la restauration travaillent à temps partiel, contre un cinquième (20.7 %) dans l'ensemble de l'économie (graphique 2 ; tableau A.5, Annexe 4). En moyenne, les employés du secteur travaillent 36.7 heures par semaine dans les pays européens de l'OCDE, soit un peu moins que les 37.5 heures de moyenne dans l'ensemble de l'économie (tableau A.4, Annexe 4).

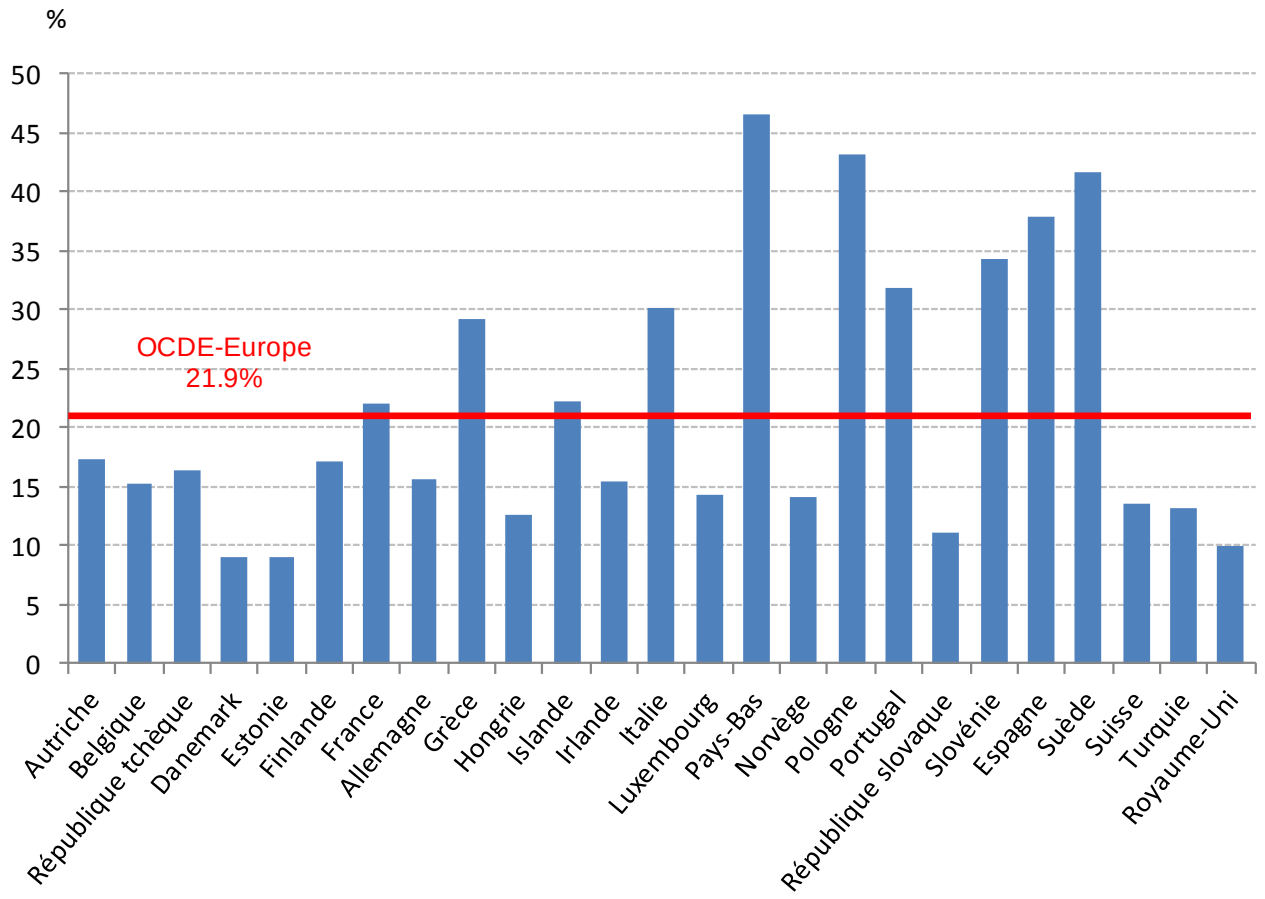
Graphique 2. Part des salariés travaillant à temps partiel dans le secteur du tourisme[1] dans les pays européens de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Sources : base de données EUROSTAT; calculs de l'OCDE.

Dans le même temps, la part des employés temporaires ou en contrat à durée déterminée dans les hôtels et les restaurants (21.9 %) est elle aussi plus élevée que dans l'ensemble de l'économie (14.1 %) dans les pays européens de l'OCDE (graphique 3 ; tableau A.6, Annexe 4).

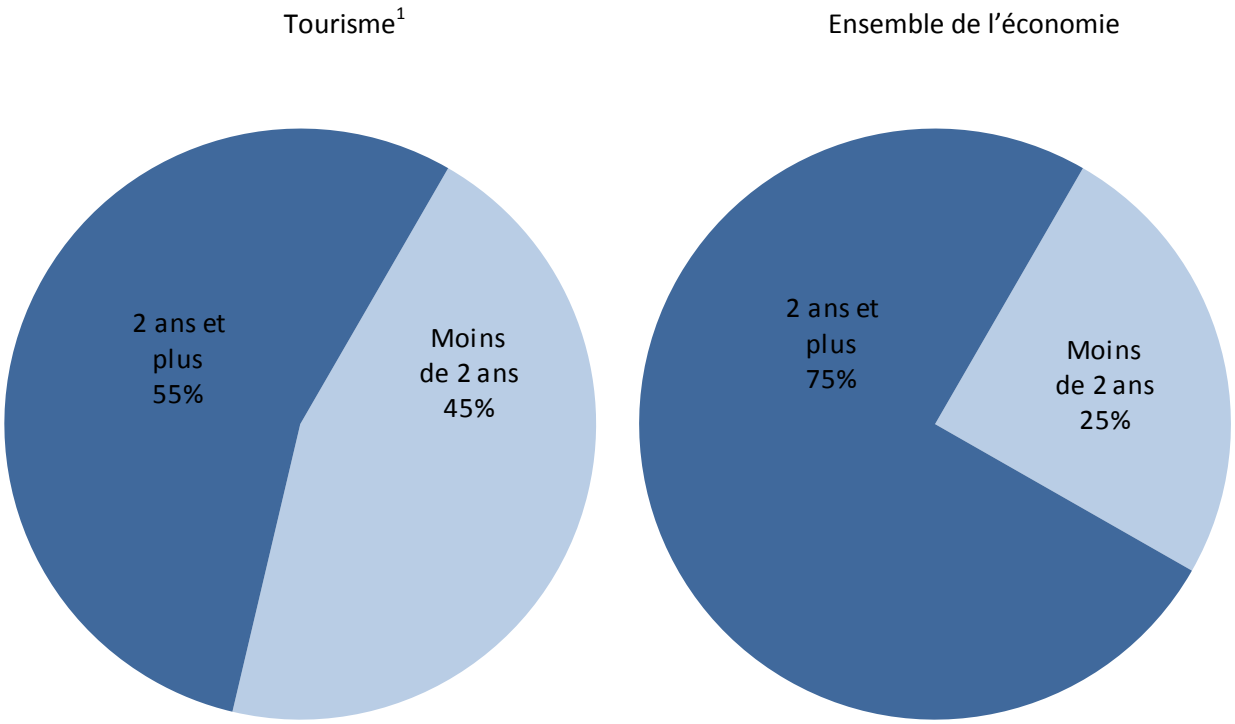
Graphique 3. Part des employés temporaires dans le secteur du tourisme[1] dans les pays européens de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Sources : base de données EUROSTAT; calculs de l'OCDE.

En corrélation avec le fait que la part des travailleurs temporaires est plus élevée, la durée d'emploi dans le secteur du tourisme est plus courte que dans l'ensemble de l'économie. En moyenne, un peu plus de la moitié (54.7 %) des travailleurs passent moins de deux ans au service d'un même employeur dans le secteur des services d'hébergement et de restauration dans les pays européens de l'OCDE, contre les trois quarts (75.1 %) dans l'ensemble de l'économie (graphique 4 ; tableau A.7, Annexe 4).

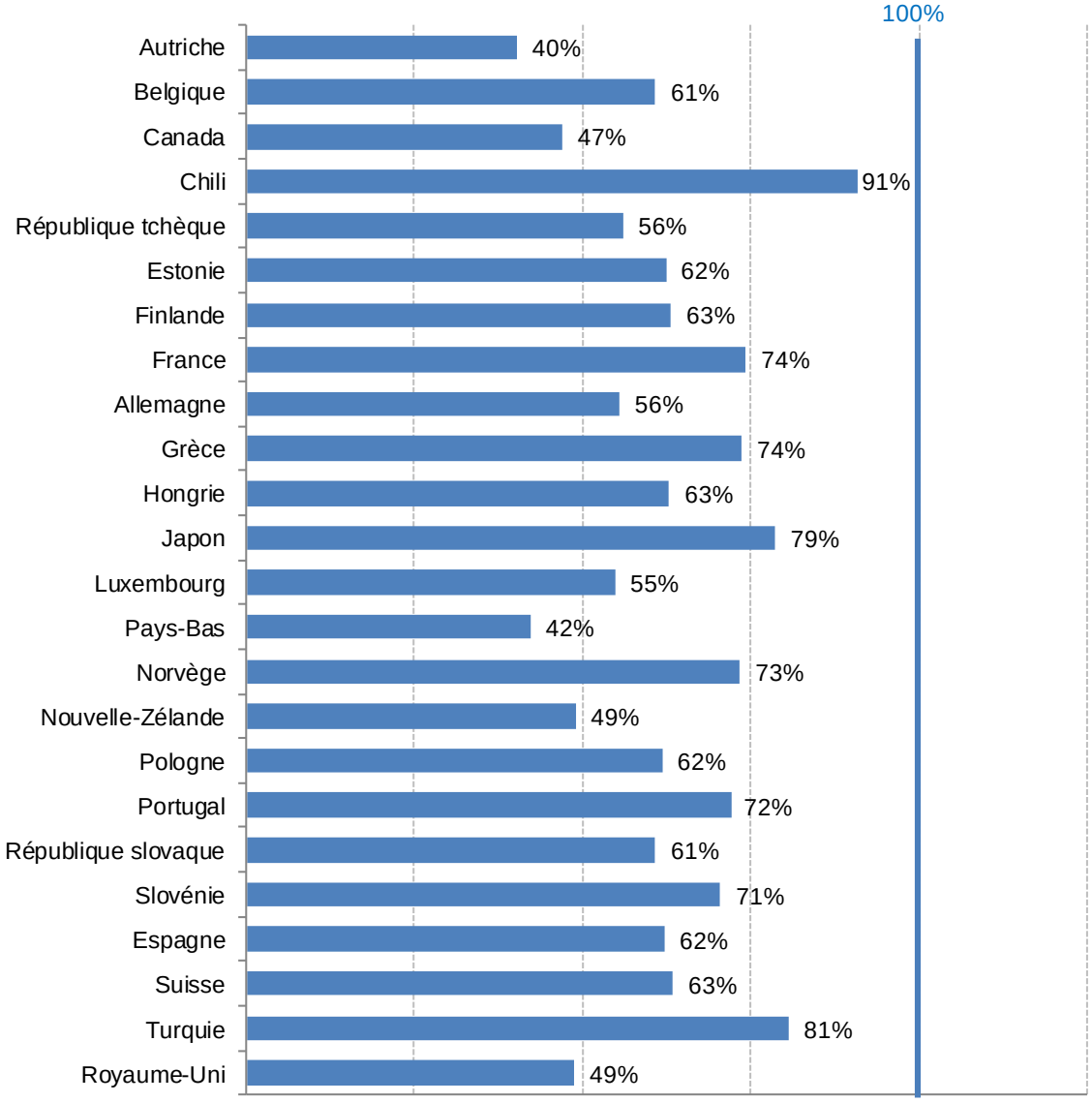
Graphique 4. Durée d'occupation des emplois dans les pays européens de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Sources : base de données EUROSTAT; calculs de l'OCDE.

L'analyse des données disponibles sur la main-d'œuvre dans les pays membres de l'OCDE révèle que dans la plupart d'entre eux, les salaires du personnel des hôtels et des restaurants sont inférieurs à la moyenne nationale. Dans bon nombre des pays de l'OCDE, les salaires perçus dans ce secteur oscillent entre 60 % et 65 % du montant moyen des salaires touchés dans l'ensemble des secteurs d'activité. Contrairement à d'autres secteurs d'activité, cependant, les salariés du secteur du tourisme ont souvent la possibilité d'augmenter leur rémunération salariale grâce aux primes et autres pourboires qui ne sont pas pris en compte dans les données (graphique 5).

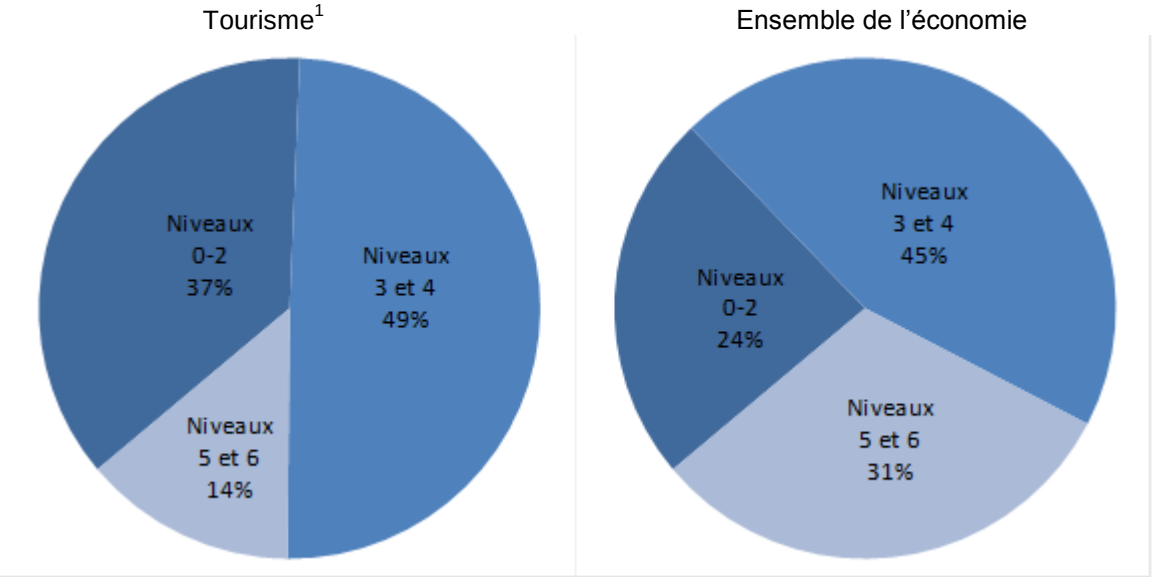
Graphique 5. Part du secteur du tourisme[1] dans les revenus de l'ensemble de l'économie[2] dans les pays de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. Revenus nominaux moyens par mois.
Sources : base de données OIT ; calculs de l'OCDE.

S'agissant du niveau d'études atteint, les données disponibles pour les pays européens de l'OCDE montrent que la très grande majorité (86.2 %) des salariés du secteur du tourisme a suivi un cursus au plus secondaire. Ce taux est de 68.7 % dans l'ensemble de l'économie. Les écarts les plus forts concernent les deux extrémités du spectre : 36.8 % des employés du secteur de l'accueil n'ont achevé que le premier cycle du secondaire, contre 23.9 % dans l'ensemble de l'économie. À l'autre extrémité, 13.8 % des employés de ce secteur ont reçu une formation supérieure, contre 31.3 % dans l'ensemble de l'économie (graphique 6 ; tableau A.8, Annexe 4).

Graphique 6. Niveau d'études ou de formation atteint dans les pays européens de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Note : Niveaux 0-2 : enseignement élémentaire, enseignement primaire et collège.
Niveaux 3-4 : lycée et enseignement post-secondaire non supérieur.
Niveaux 5-6 : enseignement supérieur de premier et deuxième cycle.
Sources : base de données EUROSTAT; calculs de l'OCDE.

Si le secteur du tourisme fournit une part importante des emplois peu qualifiés, de nombreux emplois touristiques exigent une combinaison de compétences non techniques et techniques, ainsi que des compétences de niveau élevé. L'OIT et l'OMT (2013) ont récemment noté que les emplois de service sont qualifiés, pour une part significative (entre 25 % et 30 % environ), ou concernent des postes de supervision à un niveau d'encadrement, professionnel ou technique. De surcroît, l'abondance des emplois peu qualifiés dans le secteur permet aux individus de s'insérer sur le marché du travail, d'y acquérir une expérience, de développer leurs compétences et, le moment venu, de progresser vers des emplois plus qualifiés et mieux rémunérés.

L'Association américaine des voyages (*United States Travel Association*, 2012) a conduit une analyse des données du Bureau américain des statistiques du travail qui révèle que les travailleurs dont la première expérience professionnelle s'est faite dans le secteur du tourisme progressent plus rapidement que ceux qui ont commencé leur carrière dans d'autres secteurs. Cette analyse ne distingue pas entre les travailleurs qui sont restés dans le secteur du tourisme et ceux qui ont migré vers d'autres secteurs d'activité après avoir travaillé à temps partiel dans le tourisme pendant leurs études, par exemple, mais elle semble indiquer que la possibilité de travailler dans le secteur du tourisme a bénéficié à long terme à ceux qui l'ont saisie. L'analyse en conclut que le secteur du tourisme arme les travailleurs d'une gamme complète de compétences et les prépare à réussir dans n'importe quel métier,

que ce soit dans le tourisme ou ailleurs. En effet, bon nombre des compétences non techniques qu'une expérience dans le secteur du tourisme permet de développer sont valorisées dans d'autres secteurs qui n'en favorisent pas l'acquisition au même degré (encadré 5).

Encadré 5. Le secteur des voyages crée des emplois et lance des carrières aux États-Unis

Une analyse conduite par l'Association américaine des voyages (*United States Travel Association*, USTA) souligne l'importance que revêtent les voyages et le tourisme comme source d'emplois et le rôle que ce secteur peut jouer pour soutenir la croissance économique liée aux exportations et la création d'emplois, la capacité du secteur des voyages à créer des emplois dépassant celle de tous les autres secteurs d'activité du pays. L'USTA insiste aussi sur les perspectives de carrière que l'emploi dans le secteur peut ouvrir, ainsi que la contribution du secteur des voyages à un marché de l'emploi solide et propice à l'ascension professionnelle. Les dépenses directement consacrées aux voyages alimentent 7.5 millions d'emplois aux États-Unis. Ce nombre atteint même 14.4 millions – soit un emploi sur huit dans le secteur privé – dans maints secteurs différents si l'on tient compte des effets indirects et induits. Ces emplois ne peuvent pas être externalisés et sont de nature à stimuler les économies locales du pays tout entier. Plus de la moitié de la main-d'œuvre employée dans le secteur des voyages travaille dans de petites entreprises.

L'analyse des données longitudinales collectées par le Bureau américain des statistiques du travail (US Bureau of Labor Statistics, BLS), qui a suivi plus de 5 000 travailleurs sur une période de 30 ans, indique que près d'un Américain sur cinq (19 %) a eu sa première expérience professionnelle dans le secteur des voyages, et que 50 % d'entre eux ont exercé au moins une fois au cours de leur carrière un emploi ayant un lien avec ce secteur. Quel que soit le niveau d'études, les données du BLS montrent que les travailleurs qui commencent leur carrière dans le secteur des voyages finissent par gagner davantage en moyenne que ceux qui ont commencé leur carrière ailleurs – le secteur se place en fait tout juste derrière les services financiers, mais loin devant l'industrie manufacturière, le bâtiment et la santé. Selon l'USTA, le secteur du tourisme sert de porte d'entrée dans le monde du travail et les emplois touristiques offrent la possibilité d'acquérir des compétences au travail, ainsi qu'assez de souplesse pour acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires et participer aux formations nécessaires à l'avancement professionnel. Près d'un quart des salariés du secteur du tourisme sont âgés de moins de 25 ans, contre 13 % dans les autres secteurs d'activité, et les travailleurs sans diplôme universitaire représentent 80 % de l'ensemble des effectifs du secteur du tourisme, contre 70 % dans les autres secteurs. Un tiers de tous les employés à temps partiel poursuivent leur formation dans le secteur du divertissement et de l'accueil.

Source : *United States Travel Association* (2012a, 2012b), www.ustravel.org.

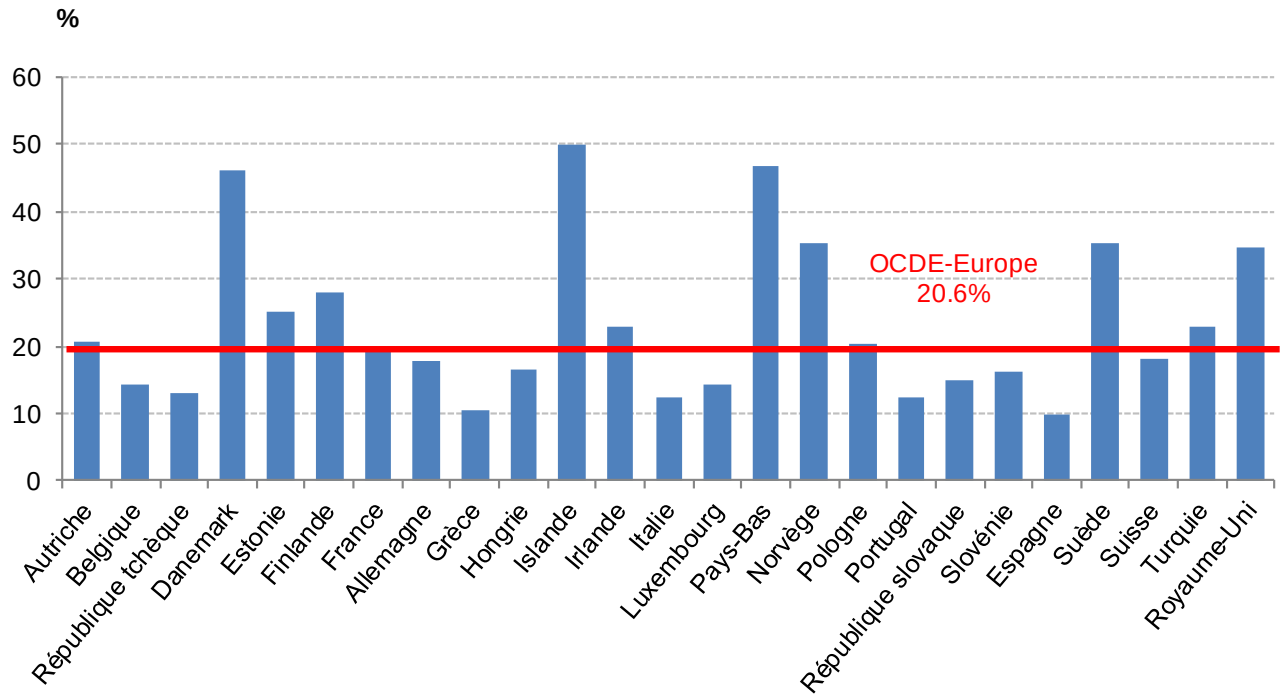
La nature des emplois touristiques convient à certains segments de la main-d'œuvre à la recherche d'emplois flexibles ou à temps partiel, comme les étudiants. Selon l'Enquête canadienne sur la population active, en 2012, 72 % environ des jeunes travailleurs expliquaient leur temps partiel dans le secteur du tourisme par la poursuite d'études. Le temps partiel peut aussi constituer une préférence personnelle, permettre de s'occuper de ses enfants ou d'assumer une autre charge personnelle ou familiale, ou remplir une exigence médicale. Les travailleurs à temps partiel ne cherchent pas tous à travailler à temps plein.

Le tourisme est un point d'entrée dans l'emploi assez accessible, surtout pour les jeunes, les travailleurs non traditionnels et les autres catégories de personnes peut-être éloignées du marché du travail. Il est possible pour les personnes entrées dans l'emploi d'étoffer leurs compétences et de progresser dans la chaîne de valeur. En outre, le secteur du tourisme offre des emplois aux habitants des régions, soutient les populations locales et stimule le développement économique. Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres secteurs, la plupart des emplois touristiques de base sont attachés à une destination et ne peuvent être ni externalisés, ni délocalisés. Les inquiétudes concernant la qualité des emplois touristiques sont réelles et justifiées, mais les emplois touristiques possèdent de nombreux atouts et peuvent utilement contribuer aux efforts d'insertion sur le marché du travail dans son ensemble.

Alors que le chômage des jeunes est un problème dans de nombreux pays de l'OCDE, le tourisme offre une porte d'entrée dans l'emploi et c'est souvent dans ce secteur que les jeunes font leurs

premiers pas dans le monde du travail (OCDE et OIT, 2013). La pyramide des âges des salariés du secteur du tourisme est bien plus jeune que celle de l'économie dans son ensemble – un peu moins de la moitié (46.8 %) de l'effectif du secteur du tourisme dans les pays européens de l'OCDE a entre 15 et 34 ans, contre un tiers (32.4 %) dans l'ensemble de l'économie. La part des travailleurs âgés de 15 à 24 ans est particulièrement élevée (20.6 %), soit deux fois plus que dans l'ensemble de l'économie où cette part est de 9.4 % (graphique 7 ; tableau A.9, Annexe 4).

Graphique 7. Part des jeunes (15-24 ans) dans l'emploi touristique[1] dans les pays européens de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Sources : base de données EUROSTAT; calculs de l'OCDE.

Dans une étude portant sur l'ensemble de l'Europe publiée fin 2013, Ernst and Young indique que le secteur hôtelier joue un rôle absolument primordial dans la lutte contre le chômage des jeunes, et qu'il est essentiel à l'emploi, la croissance et la bonne santé d'autres secteurs. Ce point de vue s'appuie sur des statistiques du marché du travail qui montrent que la croissance de l'emploi dans le secteur hôtelier a atteint 2.9 % par an au cours de la période 2000-10, contre 0.7 % en moyenne dans l'ensemble de l'économie. Selon la Commission européenne, le secteur hôtelier a créé 2.5 millions d'emplois au cours de cette décennie.

Si un emploi touristique peut en effet servir de tremplin aux jeunes en leur permettant de gravir un premier échelon dans leur parcours professionnel, il existe néanmoins un risque de voir ces jeunes s'enfermer dans un cycle d'emplois mal rémunérés, à temps partiel ou temporaires. Une récente étude de l'OIT (2014) souligne à quel point il est nécessaire que le développement des compétences des jeunes et, plus généralement, le renforcement des capacités occupent une place plus importante dans les plans de développement touristique si l'on veut que les avantages de ce développement soient répartis de manière équitable. Le développement des compétences grâce à l'enseignement et à la formation professionnels et techniques peut apporter une contribution précieuse à la transition vers

l'emploi. Une fois dans l'emploi, les jeunes doivent pouvoir s'appuyer sur la formation et le développement professionnel pour bâtir leur carrière dans le secteur, plutôt que de se contenter d'y travailler par hasard ou à défaut d'autres options.

Une initiative pilotée par Hilton Worldwide en coopération avec la Fondation internationale pour la jeunesse illustre la capacité du secteur hôtelier à offrir des possibilités aux jeunes. Cette initiative repose également sur la conviction que le succès dépend de la capacité du secteur à s'approprier et à développer les connaissances et les talents des jeunes (encadré 6).

Encadré 6. Créer des possibilités pour les jeunes dans le secteur de l'hôtellerie

Hilton Worldwide et la Fondation internationale pour la jeunesse ont rédigé un Livre blanc intitulé *Creating Opportunities for Youth in Hospitality*, qui met en lumière l'opportunité de développer une main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de l'hôtellerie tout en aidant les jeunes du monde entier à obtenir un emploi qualifié et à améliorer leurs perspectives d'avenir, ainsi que celles de leurs foyers et de leurs quartiers. Ce document répertorie trois obstacles qui empêchent les jeunes d'entrer et de demeurer dans le secteur de l'hôtellerie : *i)* le manque d'information concernant la nature et la portée des carrières intéressantes que propose le secteur ; *ii)* l'inadéquation des compétences, de nombreux jeunes n'étant pas qualifiés pour les emplois de base ou les possibilités de niveau plus élevé ; *iii)* le taux de rotation important, de nombreux jeunes talentueux préférant ne pas poursuivre leur carrière à long terme dans le secteur.

Il est proposé que les entreprises du secteur de l'hôtellerie prennent trois mesures permettant de créer des possibilités pour les jeunes : *i)* élaborer une stratégie d'entreprise en faveur du développement des jeunes ; *ii)* favoriser le progrès du secteur dans son ensemble en partageant les bonnes pratiques pour combler le manque d'information des jeunes et en mesurer les résultats ; *iii)* suivre les progrès accomplis au regard des objectifs de développement de la jeunesse qui concernent le secteur de l'hôtellerie et la société dans son ensemble. En cohérence avec cette stratégie, Hilton Worldwide s'est allié avec la Fondation internationale pour la jeunesse afin de proposer des perspectives économiques aux jeunes du monde entier, et a annoncé l'engagement de l'ensemble du groupe à « ouvrir les portes » à un million de jeunes du monde entier d'ici 2019 grâce aux mesures suivantes :

- Mettre au point les outils et les ressources permettant de préparer les jeunes à l'emploi, comme la boîte à outils Careers@Hilton Live pour les jeunes dans l'hôtellerie, dispenser des formations, développer les aptitudes de la vie quotidienne et former la main-d'œuvre dans plus de 4 100 hôtels situés dans 91 pays.
- Organiser des programmes de développement des jeunes salariés pour accompagner les jeunes recrues débutantes dans les hôtels du monde entier, comme le programme de formation aux aptitudes de la vie quotidienne Passport to Success©.
- Imposer le rôle moteur du secteur en termes de réflexion grâce à des outils tels que le Livre blanc *Creating Opportunities for Youth in Hospitality*, ou encore l'indice international de bien-être des jeunes.

Source : Fondation internationale pour la jeunesse (2013), www.iyfnet.org.

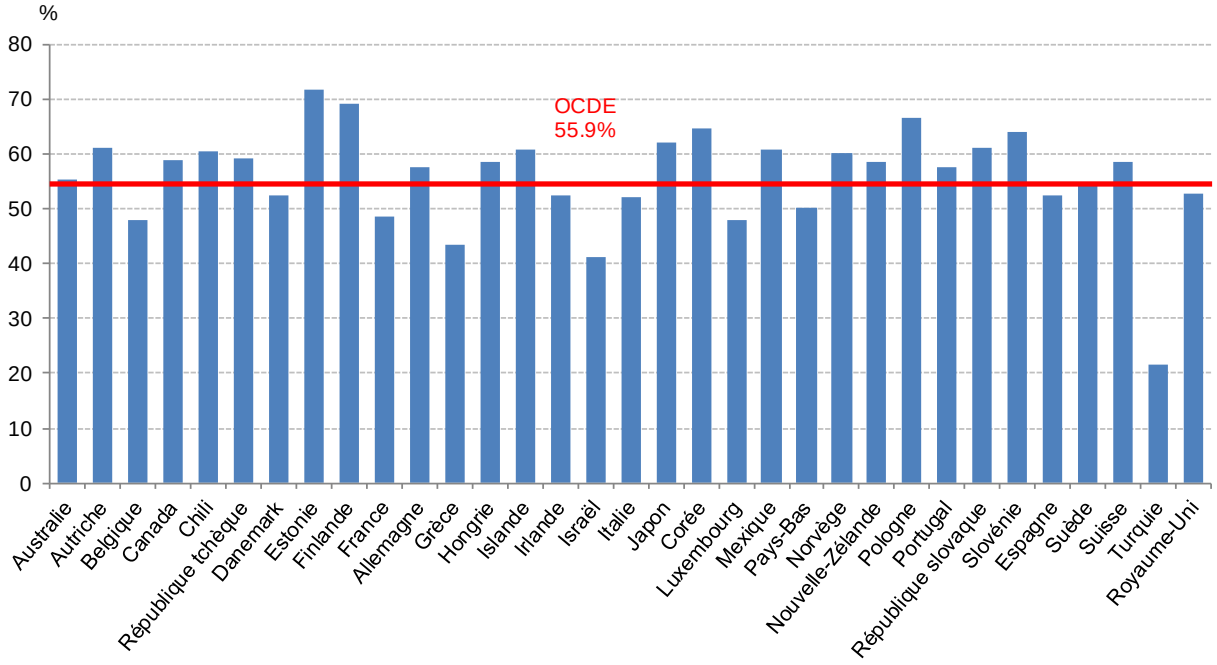
Le tourisme est une importante source d'emplois pour les femmes, qui occupent en moyenne 55.9 % des emplois du secteur dans les pays membres de l'OCDE. Cette part est supérieure à celle des femmes employées dans le secteur des services (46.6 %) et dans l'ensemble des secteurs d'activité (43.2 %) (graphique 8 ; tableau A.10, Annexe 4).

Cependant, comme dans d'autres secteurs, les femmes sont souvent sous-représentées dans les emplois instables et, en règle générale, gagnent moins que les hommes. Cela s'explique par la forte ségrégation horizontale et verticale des professions dans la pyramide des sexes, qui concentre les femmes dans les postes de moindre niveau. De même, les femmes ont plus de risques d'occuper des emplois à temps partiel et précaires. Dans de nombreux pays de l'OCDE, la persistance de l'inégalité entre les sexes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat ne se résume pas à une question

d'égalité des chances en faveur des femmes ; elle reflète aussi l'utilisation insuffisante qui, dans nos économies et dans nos sociétés, est faite des aptitudes et des compétences (OCDE, 2013a). Pour satisfaire aux futurs besoins de compétences et de productivité du secteur, le recrutement, la rétention et la promotion de femmes talentueuses seront indispensables (OIT, 2013b). De même, accroître le soutien apporté à l'évolution professionnelle des femmes qui sont employées à temps partiel peut contribuer à agrandir le vivier d'employés qualifiés.

Les flux migratoires vont gagner en importance à mesure que la concurrence internationale des talents s'accroît et que la capacité à se doter de la juste combinaison de compétences agit sur les perspectives de croissance et de développement (OCDE, 2014a). Le recours aux travailleurs migrants peut contribuer à remédier aux pénuries de compétences, mais pas à favoriser leur développement à long terme. Le tourisme est une source considérable de possibilités pour les travailleurs migrants, de même que pour les populations autochtones, les personnes handicapées et d'autres catégories de personnes marginalisées.

Graphique 8. Part des femmes dans l'emploi touristique[1] dans les pays de l'OCDE, 2013



1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Source : calculs de l'OCDE fondés sur les données de la base OIT

Le développement de la main-d'œuvre dans le secteur du tourisme

La Stratégie de l'OCDE sur les compétences et l'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes mettent en lumière l'évolution de la demande de compétences et le fait que les politiques publiques doivent inciter les individus à apprendre tout au long de leur vie et leur en donner les moyens (OCDE, 2012 ; 2013d). Pour un pays, développer les bonnes compétences peut se traduire par une plus grande prospérité et une meilleure cohésion sociale, grâce à des taux d'emploi plus élevés dans des postes de qualité, à une productivité et une croissance accrues, et à un certain nombre de bénéfices sociaux en termes notamment de santé et d'engagement citoyen et social. Veiller à ce que les compétences adéquates soient disponibles ne constitue que la première étape – il faut aussi s'assurer

que ces compétences sont correctement utilisées dans l'entreprise, car cela peut avoir une incidence sur la croissance économique et le bien-être, en raison du lien qui existe entre le bon emploi des compétences d'une part et la productivité et la qualité des emplois d'autre part. Les travaux de l'OCDE montrent que la qualité des emplois est étroitement liée à l'utilisation des compétences et au développement organisationnel, car les lieux de travail innovants où les travailleurs sont incités à utiliser et à développer des compétences – les « organisations apprenantes » – connaissent souvent une plus grande réussite (OCDE, 2013b) (encadré 7).

Les travaux de l'OCDE mettent aussi en lumière la nécessité de tenir compte des questions liées à l'offre en lien avec le développement d'une main-d'œuvre bien formée (système réactif d'éducation et de formation, intégration des travailleurs non traditionnels, mise à jour des compétences, capacité d'attraction et de rétention des talents), et des questions liées à la demande en lien avec l'utilisation par les employeurs de compétences de haut niveau (amélioration de la productivité, transferts de technologies, formation à l'encadrement et nouvelles formes d'organisation du travail) afin d'atteindre un bon équilibre des compétences. De ce point de vue, les entreprises doivent prendre leur part pour tirer tout le parti possible des compétences de leurs employés et pour créer davantage de perspectives d'emploi durable à l'avenir (Froy et Giguère, 2010 ; Froy, Giguère et Meghnagi, 2012).

Encadré 7. Stratégie de l'OCDE sur les compétences visant à bâtir un plan de compétences performant

La Stratégie de l'OCDE sur les compétences préconise l'utilisation de trois instruments d'action connexes et d'un thème général consistant à renforcer le système de compétences pour aller vers une meilleure qualité de l'emploi et une meilleure qualité de vie :

- **Développer les compétences adéquates** : favoriser une offre de compétences adéquate quantitativement comme qualitativement, apte à répondre aux besoins actuels comme futurs. Il faut pour cela développer le bon éventail de compétences grâce à l'éducation et à la formation, mais aussi grâce à des politiques de nature à attirer et à retenir les talents.

  Exemples de stratégies : encourager et faciliter l'apprentissage tout au long de la vie ; favoriser le développement de compétences adaptées à la demande du marché du travail local et national ; améliorer l'employabilité.

- **Activer l'offre de compétences** : de nombreuses catégories d'individus sont exclues du monde du travail, ou sous-représentées. Pour les réinsérer, il faut des aides et des mesures d'incitation.

  Exemples de stratégies : encourager davantage de personnes à proposer leurs compétences sur le marché du travail et y retenir les personnes compétentes.

- **Faire un meilleur usage des compétences disponibles** : une bonne politique des compétences doit aussi veiller à ce que les compétences disponibles soient utilisées, ce qui permettra à terme d'améliorer la productivité.

  Exemples de stratégies : veiller à une meilleure mise en correspondance des compétences disponibles avec les besoins des différents emplois et accroître la demande de compétences de haut niveau.

- **Renforcer les systèmes de compétences** : la Stratégie sur les compétences adopte une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration publique en prônant le dialogue et la collaboration entre ministères, et l'implication des parties prenantes pour aboutir à un consensus national et susciter un engagement dans l'action.

Source : Stratégie de l'OCDE sur les compétences (2012).

Les entreprises doivent également penser à mieux utiliser les compétences des employés dans le cadre d'une stratégie visant à stimuler l'innovation et à améliorer leur offre de services touristiques. La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation (2010) souligne l'importance que revêt l'innovation progressive ; dans les pays de l'OCDE, la plupart des innovations sont le résultat d'un travail progressif en milieu professionnel (Toner, 2011). Les pratiques qui suivent permettent de promouvoir de meilleures compétences : modifier le rôle ou la description d'un emploi, accroître la participation, la liberté et l'autonomie des employés, renforcer la mobilité des employés d'un poste à l'autre, conduire un audit des compétences et une évaluation des besoins en formation, former les employés à des compétences multiples, adopter des mesures de transfert des connaissances telles que le tutorat (Skills Australia, 2012 ; OCDE, 2014e).

Dans le secteur hôtelier, des éléments montrent que certaines grandes chaînes hôtelières, soucieuses d'améliorer la qualité de la prestation offerte au client, font évoluer leurs pratiques de gestion des compétences, avec notamment un effort accru sur la formation interne et sur les possibilités de promotion interne ainsi que sur les conditions de travail, afin d'offrir des emplois de qualité et d'attirer des candidats de valeur. Elles proposent une offre minimum d'heures de formation, privilégient la formation en alternance et inculquent tant des connaissances « factuelles » sur le niveau de service attendu que des aspects culturels plus subtils. Certaines s'allient avec des organisations syndicales pour la gestion de centres de formation, et offrent des modules de formation de base (encadré 8).

Encadré 8. Valorisation par le développement de la main-d'œuvre dans les hôtels Four Seasons et Fairmont

Pour les hôtels Four Seasons et Fairmont Royal York, à Toronto (Canada), les ressources humaines sont au cœur de la création de valeur. Le modèle économique de ces deux hôtels consiste à proposer une expérience unique et de grande qualité grâce à un personnel dynamique et bien formé, à privilégier la satisfaction des clients et à les inciter à revenir. Tous deux offrent à leurs salariés – recrutés avec le plus grand soin – des possibilités d'avancement et des avantages professionnels tels qu'un système de promotion interne et un fonds de retraite. De même, les dispositifs de formation et de développement sont au cœur de leurs stratégies commerciales. L'hôtel Four Seasons, par exemple, cherche à garantir un nombre minimum d'heures de formation et propose une formation en alternance qui porte tout à la fois sur des connaissances « factuelles » concernant le niveau de service attendu et sur des aspects culturels plus subtils. Le Royal York, quant à lui, gère des centres de formation en partenariat avec le syndicat afin de proposer des modules de formation de base.

Cette méthode profite à la fois à l'employeur et à l'employé. Les hôtels sont demeurés compétitifs car ils ont amélioré leur réputation et augmenté leurs recettes grâce à un service de qualité fourni par un personnel motivé. En outre, le taux de rotation du personnel y est moindre que la moyenne du secteur. Les salariés, de leur côté, rehaussent leur niveau de compétences et éprouvent un sentiment de fierté à l'égard de leur travail. Ces exemples montrent que la formation peut très utilement servir à créer de la valeur pour les clients dans un secteur qui emploie une main-d'œuvre relativement peu qualifiée et où les salaires sont modestes.

Source : Verma (2012).

Toutefois, la structure du secteur du tourisme est dominée par les moyennes entreprises et surtout les petites et très petites entreprises, ce qui a des implications sur sa capacité à attirer, à conserver et à développer le capital humain. Environ 80 % de la main-d'œuvre touristique mondiale travaille dans des PME (OIT, 2010c). Dans les pays de l'OCDE, près de la moitié des employés d'hôtels et de restaurants (47.5 %) pour lesquels il existe des données travaille dans des entreprises de moins de 10 salariés (contre 31.2 % dans l'ensemble des secteurs d'activité), et près des trois quarts d'entre eux (72.6 %) travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés (contre 50.9 % dans l'ensemble des secteurs d'activité). Pour ce qui concerne les agences de voyages et les voyagistes, qui sont souvent de plus grande taille, les PME représentent une moindre part de l'emploi (tableau 2 ; tableau A.11, Annexe 4).

En général, les PME ne disposent pas des capacités et des ressources que possèdent les plus grandes entreprises en matière de développement des ressources humaines, non plus que des mesures adéquates permettant de proposer à leur personnel des parcours professionnels satisfaisants. En outre, la culture de la formation et les compétences de gestion leur font généralement défaut. Les salariés des PME sont souvent amenés à accomplir des tâches multiples qui font appel à diverses compétences. Compte tenu du nombre important de PME, la structure d'emploi du secteur du tourisme est plutôt horizontale. L'existence de nombreuses micro-entreprises, y compris des entreprises familiales de petite taille, limite les possibilités de progression interne ainsi que l'ampleur et la profondeur des perspectives de carrière. Ceux qui veulent bâtir leur carrière dans le secteur du tourisme auront sans doute à emprunter des voies secondaires, à travailler dans d'autres entreprises ou pays, à aller et venir dans d'autres secteurs d'activité et à se mettre à leur compte pour acquérir une expérience.

Tableau 2. Répartition de l'emploi en fonction de la taille des entreprises dans les pays de l'OCDE, 2012 ou dernière année disponible

Secteur	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	plus de 250
	%	%	%	%	%
Activités d'hébergement et de restauration	47.5	12.2	12.9	10.9	15.0
Hébergement	23.5	12.9	18.7	23.8	17.0
Activités de services de restauration et de consommation de boissons	53.8	12.7	11.3	8.1	13.2
Activités des agences de voyages, voyagistes, services de réservation et activités connexes	34.3	7.7	12.0	16.3	22.3
Industrie[1]	15.0	7.2	11.7	24.4	41.1
Services[2]	36.2	9.0	11.0	14.4	29.0
Ensemble de l'économie	31.2	8.6	11.2	16.8	31.9

1. Désigne les activités extractives ; les activités de fabrication ; la production et la distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et climatisation.
2. Désigne la distribution d'eau, les réseaux d'assainissement, la gestion des déchets et les activités de remise en état ; la construction ; le commerce de gros et de détail, la réparation des véhicules automobiles et de motocycles ; le transport et l'entreposage ; les activités d'hébergement et de restauration ; l'information et la communication ; les activités immobilières ; les activités professionnelles, scientifiques et techniques ; l'administration et les activités d'appui administratif.
Note : les totaux peuvent ne pas atteindre 100 % en raison de valeurs confidentielles.
Source : calculs de l'OCDE fondés sur les données de la base de Statistiques structurelles d'entreprises (SDBS).

Dans ce secteur, l'absence de perspectives de carrière est un problème majeur qui a des incidences sur la productivité et la profitabilité dues aux coûts récurrents de recrutement et de formation, à la perte d'expertise et de connaissances institutionnelles, et à une moindre capacité à innover et former d'autres employés (APEC, 2012). Si la faiblesse des perspectives de carrière est pour partie due aux effets de la segmentation du marché du travail, celle-ci ne saurait guère constituer un problème essentiel dans un secteur dominé par des petites entreprises à faible productivité et caractérisé par des taux peu élevés de croissance des salaires et de rétention des travailleurs. Dans de telles conditions, le véritable défi consiste à améliorer la qualité des emplois.

Comme dans l'ensemble du secteur des services, la fonction de production du tourisme se caractérise par une complémentarité travail-travail (très qualifié-peu qualifié) plutôt que par la complémentarité travail-capital qui prévaut dans le secteur manufacturier. Cette situation restreint le potentiel d'amélioration de la productivité, en raison surtout de la petite taille des entreprises touristiques. Le rehaussement du niveau de compétences n'entraîne pas automatiquement l'augmentation de la productivité propice à l'amélioration des perspectives de carrière. La « technologie de production » des entreprises du secteur du tourisme et le niveau d'investissement dans les biens matériels et immatériels sont tout aussi importants. Toute analyse de la productivité dans le secteur du tourisme doit également tenir compte de la question de la qualité des intrants et des extrants.

Le Forum de dialogue mondial de l'OIT sur les nouveaux développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme (2010) a conclu à la nécessité de stratégies de développement professionnel progressif qui consistent à améliorer les compétences, les conditions de travail et la motivation des salariés. Un dialogue social efficace, conjugué à des systèmes bien gérés de formation des travailleurs au sein des entreprises, à des systèmes de gestion des performances et de certification des compétences, peut permettre d'engager un processus de développement pour les travailleurs de tous niveaux afin de mieux répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs eux-mêmes. L'instauration d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie peut aboutir à relever le niveau des compétences tout en améliorant les perspectives de carrière. Il faut pour cela consentir des efforts supplémentaires pour attacher une plus grande valeur au capital humain de ce secteur (Commission européenne, 2009).

Encadré 9. Une enquête réalisée auprès des employeurs révèle le déséquilibre des compétences et les problèmes de formation au Royaume-Uni

Une enquête réalisée auprès des employeurs du secteur de l'accueil et du tourisme au Royaume-Uni montre comment le déséquilibre et les pénuries de compétences affectent le secteur et nuisent à la productivité. Une personne sur 14 qui travaille au Royaume-Uni est employée dans ce secteur qui, en 2011, pesait 40.6 milliards GBP. Le taux de croissance de l'emploi dans ce secteur (0.7 %) est plus élevé que dans l'ensemble de l'économie (0.5 % en moyenne). D'ici 2020, il faudra recruter 660 200 employés supplémentaires. Près de la moitié (46 %) des entreprises du secteur de l'accueil et du tourisme emploient moins de cinq salariés ; la main-d'œuvre est composée de femmes à 57 %, mais seuls 32 % des employeurs du secteur ont nommé des femmes à des postes de direction. 18 % des employeurs ayant des difficultés à pourvoir leurs emplois vacants estime que les personnes intéressées par le type de tâches disponibles sont en nombre insuffisant. Un cinquième (21 %) des employeurs disent manquer des compétences nécessaires, contre 13 % seulement dans l'ensemble des secteurs d'activité – les hôtels (30 %) et les restaurants (25 %) signalent tout particulièrement des difficultés à cet égard. C'est dans les métiers de base que la pénurie de compétences est la plus manifeste (22 %). Les employés qui les exercent sont aussi ceux qui ont le plus de chances de recevoir une formation (63 %), contrairement aux employés qualifiés comme les chefs cuisiniers (15 %), ce qui témoigne du déséquilibre de l'offre de formation alors qu'il est fait état de la nécessité d'améliorer les compétences attachées à des emplois spécifiques (57 %). L'insuffisance des compétences touche aussi les postes d'encadrement. Les employeurs indiquent que les compétences de service à la clientèle (61 %) sont celles qu'il faut renforcer le plus – et elles constituent le premier motif de préoccupation pour l'avenir (88 %). Les compétences d'encadrement et de direction (69 %), les questions de viabilité écologique (58 %) et l'emploi efficace des médias sociaux (48 %) sont également voués à avoir un impact majeur à l'avenir.

Conjugué avec des taux élevés de rotation du personnel, ce manque de compétences nuit à la capacité de près de la moitié des entreprises à satisfaire les attentes des clients. Certes, les taux de rotation ont chuté de 31 % en 2009 à 20 % en 2012, mais la perte d'un tel effectif dans le secteur freine l'investissement consacré à la formation. Outre retenir le personnel, il faut aussi proposer les formations et les possibilités de développement adaptées pour mettre fin au cycle incessant de remplacement et de formation. En tout, 41 % des organisations ont prévu et financé des formations au cours des 12 derniers mois, la proportion étant plus élevée parmi les grandes entreprises. Un tiers seulement des employeurs a proposé des formations centrées sur des besoins individuels de développement personnel, ce qui montre que la plupart des formations dispensées dans ce secteur sont uniformes et concernent vraisemblablement les emplois de base et le niveau élémentaire. Le secteur dépense en moyenne 3 625 GBP par personne pour la formation, soit un montant plus élevé que la moyenne de 3 275 GBP relevée dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Source : People 1st State of the Nation (2013), www.people1st.co.uk.

La Commission européenne œuvre activement au renforcement des compétences dans les PME touristiques. Comme le souligne la communication de la Commission européenne intitulée « L'Europe, première destination touristique au monde – Un nouveau cadre politique pour le tourisme européen » [COM(2010)352], les initiatives visant à améliorer les compétences professionnelles de la main-d'œuvre travaillant dans le tourisme sont essentielles pour la modernisation et la compétitivité du secteur. Parmi les exemples les plus récents, citons notamment : les études sur les compétences

utiles pour garantir l'accessibilité des destinations touristiques et pour détecter les écarts existant entre les compétences demandées sur le marché du travail et celles enseignées par les systèmes éducatifs des États membres ; une série pilote de webinaires ayant pour objectif le renforcement des compétences des entrepreneurs du secteur du tourisme dans le domaine des techniques numériques de commercialisation ; les services de l'*Enterprise Europe Network* ; la classification multilingue européenne des aptitudes, compétences, certifications et professions (encadré 16) ; et le Passeport européen de compétences pour le secteur du tourisme (encadré 28).

L'élaboration de stratégies et de mesures de développement de la main-d'œuvre plus efficaces doit s'appuyer sur des données solides et fiables. Dans la présente section, on s'est efforcé d'étayer l'analyse par des données statistiques. Toutefois, les données disponibles en matière d'emploi dans le secteur du tourisme sont limitées, et les statistiques nationales concernant la main-d'œuvre ne permettent pas de saisir la réalité du secteur dans toutes ses nuances. D'autre part, il n'existe pas de données homogènes et comparables pour l'ensemble des branches du secteur du tourisme et entre pays. Les données disponibles les plus détaillées concernent les secteurs des services d'hébergement et de restauration. Il appartient aux pays de prolonger les progrès déjà accomplis en matière de renforcement de la collecte et de la diffusion de statistiques sur le tourisme.

Pour améliorer la planification de la main-d'œuvre et favoriser la prise de décisions publiques fondées sur des données factuelles, des recherches approfondies ont été conduites sur la main-d'œuvre touristique actuelle et future dans plusieurs pays dont l'Australie (encadré 20), le Canada (encadré 21), l'Allemagne, le Mexique, le Portugal (encadré 3) et le Royaume-Uni (encadré 9). D'autres études de même nature sont prévues en Irlande et en Pologne. Tous ces travaux de recherche peuvent contribuer à dresser un tableau fidèle du secteur et à mieux faire connaître et comprendre les problèmes qui se posent du point de vue des employeurs et de leur personnel afin d'éclairer l'élaboration des politiques publiques.

Obstacles au développement des compétences et à l'évolution professionnelle

Les possibilités de développement professionnel peuvent contribuer à la création d'emplois touristiques en plus grand nombre et de meilleure qualité, lesquels renforcent à leur tour la compétitivité des entreprises et des destinations et permettent aux travailleurs d'obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, l'enquête par pays a mis en lumière la persistance de problèmes récurrents et bien connus dans le secteur du tourisme qui sont étroitement liés entre eux et ont des incidences sur la qualité des emplois, le développement des compétences et l'évolution professionnelle. Les questions structurelles ayant trait au caractère saisonnier et régional du secteur et au fait qu'il est dominé par des PME sont importantes, car elles affectent l'emploi et la qualité des postes, et elles ont un lien avec les questions d'offre et de demande associées au développement et à la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée. Nombreux sont les problèmes qui ne concernent pas les seules PME, mais il faut adopter des solutions ciblées car les capacités et les moyens dont elles disposent pour y remédier sont plus limités que dans les entités de plus grande taille.

Alors que le chômage est élevé, surtout en Europe, plusieurs pays sont touchés par une pénurie de compétences dans le secteur, et d'autres pénuries sont anticipées. La question est d'autant plus sérieuse s'agissant des emplois qualifiés et semi-qualifiés, les emplois peu qualifiés étant plus faciles à pourvoir. Les entreprises font état de leurs difficultés à recruter en raison du nombre insuffisant de candidats possédant les compétences et l'expérience requises, surtout dans les emplois de chef cuisinier et autres cuisiniers qualifiés.

Les pays soulignent à quel point les compétences non techniques sont indispensables à la prestation de services, qu'il s'agisse des compétences linguistiques, du service à la clientèle, de la culture générale et des compétences interculturelles, de la qualité du service ou encore des aptitudes à communiquer. De

même, il faut renforcer les compétences en termes de résolution de problèmes, car elles sont nécessaires pour travailler dans un environnement reposant sur de nombreuses technologies, en particulier les médias sociaux, le marketing et le commerce électronique. Il manque également des candidats compétents dans les fonctions d'accueil qualifiées et semi-qualifiées, y compris les emplois de chef cuisinier, de serveur et de réceptionniste ou encore de barmaid/barman. Aux postes d'encadrement, les besoins portent sur les compétences de gestion des petites entreprises (gestion financière, ressources humaines, etc.) et sur les compétences de direction, d'entrepreneuriat et d'innovation.

À plus long terme, les besoins en compétences concerneront la prise de conscience environnementale et le respect de la déontologie, la capacité à penser de manière créative et innovante, ou encore l'analyse et le traitement des données. Plusieurs pays proposent des programmes de formation visant à préparer le secteur à agir sur des marchés touristiques émergents dont les demandes et les attentes sont différentes. Au Portugal, par exemple, le programme Welcome China a pour objectif de familiariser les participants avec les aspects les plus concrets de la culture chinoise et les relations économiques entre les deux pays, ainsi qu'avec le profil type du voyageur chinois et quelques expressions de base en mandarin (encadré 3).

Encadré 10. Pénuries de recrutement, de rétention et de compétences en Australie

En 2010, les auteurs de l'*Australian Tourism Labour Force Report*, étude la plus importante jamais conduite pour décrire la main-d'œuvre touristique, ont conclu qu'il faudrait recruter 56 000 personnes supplémentaires pour pourvoir les emplois touristiques vacants en 2015, dont 46 % d'employés qualifiés et 54 % d'employés non qualifiés. Il a révélé qu'environ la moitié des entreprises touristiques d'Australie font face à des pénuries de recrutement, de rétention et de compétences, et qu'il faut pour y remédier adopter des solutions régionales ciblées :

- En Australie, les régions touristiques sont fortement saisonnières – 47 % des activités touristiques sont considérées comme saisonnières.
- Le taux moyen de vacance d'emploi est de 9 %, soit 35 800 emplois, contre une moyenne de 2 % dans l'ensemble de l'économie.
- Le taux moyen de rotation des salariés est de 64 %.
- 57 % des entreprises interrogées se heurtent à des difficultés de recrutement qu'ils expliquent pour l'essentiel par l'insuffisance du nombre de candidats, de leurs compétences et de leur expérience.
- 50 % des entreprises interrogées déplorent l'insuffisance des compétences, qu'ils expliquent notamment par le manque d'expérience et l'incapacité à en acquérir.
- 46 % des entreprises interrogées ont des difficultés à retenir leur personnel, ce qu'ils expliquent notamment par l'insuffisance des perspectives d'évolution professionnelle, les salariés jugeant leurs tâches trop difficiles et finissant par être recrutés par des entreprises d'autres secteurs.

Les principaux problèmes qui affectent la main-d'œuvre touristique australienne sont les suivants : nécessité d'améliorer la formation pour qu'elle réponde aux besoins du secteur et pour qu'elle soit accessible, surtout dans les territoires ; développement de parcours professionnels ; planification et gestion de la main-d'œuvre ; meilleur emploi des sources alternatives de travail (travailleurs autochtones, jeunes, travailleurs âgés, chômeurs de longue durée, personnes handicapées) ; fortes disparités entre les différentes régions du pays en termes de taille et de nature des problèmes liés à la main-d'œuvre, et nécessité d'y remédier par des mesures de planification régionales et ciblées.

Source : The Australian Tourism Labour Force Report, 2011.

Dans un petit nombre de pays tels que l'Australie (encadré 10) et le Canada (encadré 11), les pénuries de main-d'œuvre suscitent des déséquilibres de compétences liés à l'évolution démographique et économique, au faible taux de chômage et au fait que la main-d'œuvre cherche à faire carrière dans d'autres secteurs d'activité, en particulier dans les régions où il existe une demande en faveur d'une main-d'œuvre plus mobile et flexible. Ces pays explorent d'autres sources de main-d'œuvre, notamment

les travailleurs âgées et les travailleurs autochtones, afin de remédier à la pénurie de travailleurs et de compétences et d'atténuer leur dépendance à l'égard des viviers traditionnels de main-d'œuvre.

En Irlande, une étude portant sur la disponibilité de chefs cuisiniers possédant les qualifications adéquates a révélé qu'il existe un fort taux de progression depuis le stade de la formation jusqu'à l'emploi de chef cuisinier. Toutefois, les conditions de travail qui sont proposées – horaires de travail inadaptés, faible rémunération, travail temporaire et absence de possibilités de promotion – sont considérées comme les principaux facteurs qui dissuadent de prendre un emploi de chef, ce qui contribue aux difficultés de recrutement du secteur (encadré 12).

Encadré 11. Brider le marché du travail limite le potentiel économique du tourisme au Canada

Une étude parue en 2012 sur *L'avenir du secteur du tourisme au Canada* a quantifié les répercussions des tendances démographiques et économiques à long terme sur l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le secteur, et a brossé le tableau des pénuries de main-d'œuvre possibles par sous-secteur, fonction de travail, province et région métropolitaine. En 2010, plus de 1.6 million d'emplois à l'année étaient nécessaires pour répondre à la demande de biens et services touristiques. Les prévisions pour les dépenses futures suggèrent que, d'ici 2030, la demande de main-d'œuvre dans le secteur grimpera jusqu'à 2.1 millions d'emplois, soit une hausse de 33 %. Le surplus de main-d'œuvre à l'échelle nationale signifie que la situation est encore gérable, mais l'évolution démographique révèle un écart grandissant entre la demande de main-d'œuvre et le nombre de travailleurs disponibles ; de ce fait, un nombre considérable d'emplois demeureront vacants au cours des 20 prochaines années. D'ici 2030, les pénuries dans le secteur du tourisme pourraient atteindre 228 000 emplois, laissant 10.7 % de la demande potentielle de main-d'œuvre non comblée. Les plus fortes pénuries sont anticipées dans les sous-secteurs de la restauration et des loisirs et divertissements.

Selon le rapport, le Canada, dans ces conditions, ne sera pas en mesure de réaliser tout son potentiel économique. Si les pénuries anticipées ne sont pas atténuées, il est estimé que le secteur pourrait perdre 31.4 milliards CAD en revenus potentiels d'ici 2030. Le rapport indique que les pouvoirs publics, le secteur dans son ensemble et chaque entreprise en particulier sont en mesure d'agir pour réduire les pénuries potentielles en prenant par exemple les mesures suivantes :

- Identifier les bassins de main-d'œuvre sous-exploités comme ceux des personnes plus âgées, des personnes handicapées et des nouveaux immigrants, et mettre en œuvre des politiques visant à attirer ces employés potentiels.
- Améliorer l'image des emplois du secteur du tourisme, notamment en mettant en valeur les avantages d'une activité professionnelle dans ce secteur et en identifiant les besoins des travailleurs de différents segments démographiques et en s'y ajustant, par exemple en offrant de la formation, des possibilités d'avancement et d'autres avantages non salariaux comme des congés plus longs.

Il est prévu d'actualiser ce travail de recherche grâce à une analyse des pénuries de compétences, une enquête sur l'attractivité des carrières touristiques et une évaluation des taux de rémunération par rapport à l'offre de main-d'œuvre et de leur impact sur la demande touristique.

Source : Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (2012), http://cthrc.ca/.

Un autre obstacle récurrent tient à la faible valorisation des compétences et des formations par les employeurs, et à l'absence de culture de la formation dans les entreprises touristiques. Les employeurs préfèrent souvent recruter en fonction du comportement plutôt que des compétences, pour ensuite former leurs employés de manière informelle et sur le tas ; en outre, la volonté ou la capacité d'une entreprise à récompenser le développement des compétences et à verser une allocation d'éducation pour les travailleurs qualifiés posent problème. Dans ce secteur, la capacité à élever les niveaux de rémunération se heurte à la faiblesse des marges bénéficiaires, mais elle est peut-être également liée à la faible valeur accordée aux compétences – notamment non techniques – du capital humain.

Les employeurs de ce secteur font souvent état de la pénurie de travailleurs qualifiés et de leur impréparation à l'exercice d'un métier, en particulier parmi les diplômés, mais le secteur se caractérise aussi par son faible niveau de formation (OIT, 2014). La valeur de l'apprentissage tout au long de la vie est insuffisamment appréciée, surtout dans les PME, même si les pays interrogés signalent des améliorations à cet égard. Une étude récente conduite en Islande, par exemple, indique que le besoin d'augmenter les compétences fait l'objet d'une prise de conscience progressive, 62 % des entreprises interrogées proposant des options d'apprentissage tout au long de la vie sous une forme ou une autre. De même, les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie et l'existence de structures le permettant sont insuffisamment développées, tandis que le coût lié à l'acquisition de nouvelles compétences échoit souvent aux employés eux-mêmes, qui ne bénéficient pas toujours d'un congé payé ou d'une contribution aux coûts de formation et qui, souvent, ne reçoivent guère de reconnaissance financière (voire aucune) lorsqu'ils ont achevé leur formation.

Encadré 12. Situation d'emploi des apprentis cuisiniers professionnels en Irlande

Face aux inquiétudes suscitées par la pénurie de chefs cuisiniers professionnels, Fáilte Ireland a conduit une étude visant à mieux cerner la situation de l'emploi dans cette profession et à évaluer les résultats produits par les formations nationales de cuisinier professionnel. Selon les statistiques nationales, tout porte à croire qu'il n'existe aucune pénurie de compétences à l'échelle nationale, mais ces statistiques ne sont pas complètement sans ambiguïté et les entreprises font état des difficultés qu'elles éprouvent à recruter des chefs cuisiniers compétents. Le rapport a permis de constater que, dans la région, 80 % des personnes ayant achevé une formation exerçaient comme chef cuisinier lors des enquêtes de suivi, ce qui semble indiquer que le taux de progression depuis la formation jusqu'à l'emploi de chef cuisinier est élevé. Pourtant, c'est la conjugaison de quatre facteurs liés au travail qui dissuade les intéressés d'exercer ce métier : horaires de travail inadaptés, salaires peu élevés, travail temporaire et absence de possibilités d'avancement.

L'étude a conclu que la rémunération et les conditions proposées aux chefs cuisiniers ne correspondent pas aux aspirations d'une forte minorité des stagiaires en formation et qu'elles les conduisent à renoncer à chercher un emploi de chef cuisinier. Elle a également conclu que les mesures à prendre pour résoudre ces problèmes relèvent pour l'essentiel des entreprises elles-mêmes, et indique que les mesures d'augmentation des salaires et d'amélioration des conditions sont propres à remédier aux difficultés de recrutement et à veiller à ce que l'offre de main-d'œuvre qualifiée soit entièrement captée par le secteur. L'une des conclusions les plus intéressantes est la suivante : une part importante (40 %) des personnes progressant jusqu'à exercer le métier de chef cuisinier estiment que leurs perspectives de carrière pourraient s'améliorer s'ils disposaient de possibilités de formation continue en cuisine professionnelle. Voilà qui confirme la pertinence des possibilités de formation offertes sur site et hors site pour soutenir l'évolution professionnelle des chefs cuisiniers. C'est aussi le signe qu'il est essentiel de proposer des possibilités de développement professionnel aux chefs cuisiniers dans le cadre d'une stratégie visant à élever la qualité des ressources humaines dans le secteur.

Source : Fáilte Ireland (2012), www.failteireland.ie.

D'autre part, la connaissance que les employeurs et les employés ont des programmes de formation et des politiques publiques visant à soutenir le développement des compétences a son importance et des effets sur le recours aux mesures disponibles et leur efficacité. La surqualification et son impact sur la rétention des employés constitue elle aussi un problème dans plusieurs pays où l'offre de diplômés de l'enseignement supérieur dépasse la demande, d'où la nécessité de proposer des formations pratiques et axées sur les compétences qui soient plus en phase avec les besoins des entreprises et renforcent l'adéquation entre les emplois et les compétences. Les programmes et les dispositifs existants de développement des compétences ne sont pas toujours pilotés par les entreprises et ne correspondent pas toujours à la réalité qu'elles connaissent, d'où une certaine impréparation des stagiaires face aux tâches requises.

Un autre défi, lié à ce qui précède, consiste à comprendre comment les possibilités de développement des compétences, les qualifications et l'emploi s'adaptent mutuellement, et à cerner les parcours à suivre et les perspectives de carrière qu'ils peuvent ouvrir. À mesure que le tourisme devient plus complexe et plus segmenté, les parcours professionnels suivent le même mouvement. Il peut être difficile de déterminer quel programme de formation est le mieux adapté et où il peut conduire à l'avenir. De même, les PME ne sont pas toujours en mesure de soutenir des formations pratiques en entreprise, car les directeurs et les dirigeants ne sont pas toujours capables de fournir des formations et des conseils.

Dans la plupart des pays, l'image associée à l'emploi dans le secteur du tourisme constitue un problème persistant qui affecte la capacité de ce secteur à attirer et retenir des travailleurs qualifiés. La qualité et l'attractivité des emplois touristiques varient selon les destinations et les branches, certains emplois hôteliers ayant par exemple une plus mauvaise réputation. Les PME peuvent certes prendre des mesures à leur niveau pour améliorer la qualité des emplois, mais ce sont des efforts de plus grande ampleur qu'il faut déployer pour améliorer la qualité et l'image de l'emploi dans ce secteur, et pour que le tourisme devienne pour les travailleurs un choix d'activité délibéré et non une solution par défaut.

Compte tenu de ces problèmes, les taux de rotation et de vacance des postes sont élevés dans de nombreux pays. Le taux de rotation est plus élevé dans les régions où le secteur du tourisme est en concurrence avec d'autres secteurs plus attractifs en termes d'emploi. En France, par exemple, plus de 50 000 postes sont non pourvus dans ce secteur, et ce quelle que soit la période, alors même que le nombre de titulaires d'un diplôme de tourisme devrait suffire à pourvoir tous ces postes. En Australie, le taux de rotation est de 64 %, et il est plus élevé dans les régions où le tourisme est en concurrence avec d'autres secteurs à rémunération élevée, en particulier celui des matières premières, tandis que le taux de vacance d'emploi dans le secteur du tourisme atteint 9 %, soit près de cinq fois plus que dans l'ensemble de l'économie (2 %).

Plusieurs raisons semblent expliquer ce fort taux de rotation. Les employeurs font généralement état du fait qu'une partie de la main-d'œuvre ne fait que transiter par ce secteur où il est difficile de retenir le personnel, mais les employés déplorent davantage la faiblesse de la rémunération ; cela étant, l'absence d'une structure de carrière et d'avantages semble constituer un motif plus important encore (OIT et OMT, 2013). Une étude récemment conduite au Canada (CCHRT, 2013) a conclu que les taux élevés de rotation ne sont pas seulement la conséquence de stratégies de recrutement et de rétention inadaptées de la part des employeurs, mais qu'elles reflètent aussi la tendance d'une main-d'œuvre jeune et étudiante à migrer vers d'autres perspectives de carrière. Les raisons qui expliquent la rotation de la main-d'œuvre sont la disponibilité d'autres possibilités d'emploi et l'insatisfaction généralement ressentie à l'égard de la gestion des entreprises de tourisme. Les employés invoquent le niveau de rémunération, mais ce sont les employeurs qui insistent davantage encore sur cet élément de la motivation professionnelle.

La tendance actuelle du recrutement et le fait que les entreprises du secteur dépendent d'employés occasionnels ou temporaires ont souvent pour effet que la priorité à court terme est accordée à l'acquisition de compétences initiales plutôt qu'à l'approfondissement des compétences et au développement personnel. Ce cycle incessant de remplacement et de formation fait peser sur le secteur des coûts insoutenables, tant du point de vue de la gestion du temps qu'en termes financiers, et nuit à la planification des activités des entreprises. Pris ensemble, ces facteurs dissuadent les entreprises d'investir dans la formation et le développement des compétences et d'envisager, au-delà du court terme, le temps long de l'évolution professionnelle. L'absence de remèdes apportés à ces problèmes affecte la compétitivité, réduit la productivité et entrave la croissance du tourisme. L'innovation en pâtit, car le développement des activités ne fait l'objet d'aucun engagement à long terme, surtout dans les petites et très petites entreprises, et la productivité s'en trouve amoindrie car, à

mesure qu'ils acquièrent un niveau plus élevé de compétence et d'expertise, les travailleurs s'en vont, d'où une perte de connaissances intellectuelles, tandis que les pénuries de compétences affectent la qualité et la compétitivité du service.

Dès lors, la question de la qualité de l'emploi, du développement des compétences et de l'évolution professionnelle constitue un motif de préoccupation pour les responsables publics, en raison du caractère persistant de bon nombre de ces problèmes et parce que le marché du travail dans le secteur du tourisme est sujet à des défaillances constantes. À ce jour, l'attention a davantage porté sur les questions liées à l'offre, mais il faut également adapter la demande pour surmonter ces obstacles. Il arrive que les travailleurs et les compétences manquent parce qu'il n'existe pas un effectif suffisant d'individus possédant les compétences adéquates pour combler ces lacunes, ou parce que les salariés potentiels ne sont pas intéressés par les perspectives et les avantages liés à ces postes. Lorsque le nombre de travailleurs disponibles est durablement inférieur à la demande de travail, il faut examiner le modèle économique en vigueur et étudier la manière dont les services sont fournis et dont l'emploi est organisé. Les entreprises doivent agir sur les facteurs qui sont de leur ressort (rémunérations et autres conditions de travail, culture de la formation, valorisation des compétences) afin de contribuer au bon fonctionnement du marché du tourisme, de soutenir la création d'emplois de meilleure qualité et de placer les entreprises touristiques sur une trajectoire économique plus sûre. Les politiques publiques doivent être conçues de telle sorte qu'elles influencent l'environnement général et soutiennent les entreprises dans leur effort.

POLITIQUES ET PRATIQUES VISANT À RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES PME TOURISTIQUES

La présente section détaille les politiques et les programmes qui ont été adoptés en vue de surmonter les obstacles précédemment exposés et de renforcer le développement de la main-d'œuvre dans les PME touristiques.

Stratégies et structures de soutien aux compétences et aux parcours professionnels

De nombreux pays ont conscience de l'importance que revêtent le capital humain et son développement dans les politiques du tourisme. L'existence d'une main-d'œuvre compétente et bien formée est un facteur de qualité et d'innovation, et une source d'avantages compétitifs pour les destinations. Ce secteur de plus en plus complexe fait appel à des compétences de niveau croissant et ouvre de nouvelles perspectives de carrière, tout en conservant un réservoir d'emplois peu qualifiés. L'éducation et la formation sont au cœur de nombreuses stratégies nationales en matière de tourisme. Certains pays disposent de plans spécifiques de développement des ressources humaines, d'autres envisagent de mettre au point ce type de stratégies. Pour stimuler la croissance et la création d'emplois, les mesures et politiques touristiques d'ordre général englobent et influencent les questions liées au marché du travail.

Certains pays indiquent avoir pris des mesures visant à renforcer et à améliorer la qualité du tourisme et s'attendent à ce qu'elles aient des répercussions sur la qualité des emplois. Ainsi, les stratégies visant à atténuer le caractère saisonnier du secteur, à cibler de nouveaux marchés et à améliorer la qualité de l'offre touristique permettent de créer des emplois plus stables et ont des effets sur les conditions de travail, les exigences de compétences et les perspectives de carrière dans ce secteur.

À titre d'exemple, l'étude que l'OCDE a conduite dans la station balnéaire de Blackpool, au Royaume-Uni, a démontré que les efforts consentis pour rehausser la qualité de l'offre touristique dans la ville ont permis d'augmenter la demande en compétences et, du même coup, de créer des emplois de meilleure qualité. Depuis, la ville a lancé une campagne pour s'imposer comme la station la plus accueillante du pays. Elle travaille actuellement au déploiement de WorldHost, une nouvelle norme de service à la clientèle, souhaite étoffer la gamme des programmes de supervision et de gestion qui sont disponibles et entend mettre au point un mécanisme d'apprentissage des nouvelles pratiques touristiques (encadré 13).

En Slovénie, le développement du tourisme de niche – l'un des principaux objectifs des pouvoirs publics – dépend de la disponibilité de professionnels compétents capables d'offrir des services touristiques de qualité élevée et de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins du secteur. Pour ce faire, il convient de mieux coordonner les politiques de l'éducation, de l'emploi et du tourisme, et il faut que les entreprises redoublent d'efforts en matière de développement des ressources humaines. Dans le même temps, le Danemark a mis au point un nouveau plan de croissance du secteur du tourisme qui vise à élever la qualité d'ensemble du tourisme dans le pays, en renforçant notamment les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser la prestation de services de meilleure qualité et d'enrichir l'expérience touristique des voyageurs. Les mesures destinées à soutenir les entreprises en

termes d'innovation, de développement des entreprises, de technologies, de médias sociaux et de réseautage aident les petites et très petites entreprises, et améliorent les compétences et les perspectives de carrière de leur personnel.

Pour atténuer les effets de la saisonnalité, la Nouvelle-Zélande cible de nouveaux marchés tels que la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Le gouvernement investit aussi sur le marché des manifestations commerciales internationales pour accroître la stabilité du travail saisonnier et le retour sur investissement en matière d'infrastructures d'équipement, ce qui doit *in fine* permettre d'augmenter la productivité. De même, il semble que le développement des parcs d'attraction et des sites culturels en France ait contribué à atténuer le caractère précaire de l'emploi saisonnier et à diversifier la palette des compétences demandées, y compris des compétences de haut niveau en matière d'encadrement et de gestion financière.

Encadré 13. Attirer à Blackpool (Royaume-Uni) des visiteurs à fort pouvoir d'achat grâce à des services de qualité élevée

Station balnéaire ayant longtemps accueilli des flux importants de visiteurs à faible pouvoir d'achat, Blackpool n'épargne aucun effort pour monter en gamme et attirer des visiteurs plus fortunés en enrichissant son offre touristique. La ville a développé ses attractions emblématiques et investi dans les infrastructures : tramways, équipements pour cyclistes, tour de Blackpool, nouvelle salle de concert et front de mer rénové. Elle a également pris conscience qu'il fallait investir dans les compétences pour donner corps à sa vision, surtout dans le domaine du service à la clientèle. Le développement des compétences informelles a fait l'objet d'une attention toute particulière afin d'accroître les ambitions des employés de service, de sorte qu'ils donnent une meilleure image de la ville tout en s'engageant davantage encore à son service et celui de leurs employeurs, et en faveur de leurs propres perspectives de carrière. L'initiative dite *Welcome to Blackpool* en est un bon exemple. Ce projet consiste à former des habitants de la ville, en particulier ceux qui travaillent dans les secteurs de l'hôtellerie, des loisirs, du tourisme, des transports et du commerce de détail, en les incitant à mieux apprécier l'histoire, le développement actuel et les futurs projets de Blackpool. Les connaissances ainsi acquises peuvent ensuite permettre d'enrichir l'expérience des visiteurs et des résidents de la ville. Les employeurs ont indiqué que ce programme de courte durée permettait de doter le personnel des compétences nécessaires pour qu'il atteigne un niveau élevé de service à la clientèle, pour que les visiteurs, impressionnés par leur séjour dans la ville, y reviennent, et pour que le bouche-à-oreille en amène d'autres. En deux ans, plus de 3 000 personnes de tous âges auraient assisté au cours, et 250 entités en auraient bénéficié. De telles initiatives ont contribué à mieux retenir les employés et permis aux employeurs locaux de se mettre à travailler avec chaque salarié à un plan de développement personnel.

En avril 2014, Blackpool a reçu un financement de près de 1 million GBP de la part de l'*Employer Owernship Pilot* pour co-investir dans toute une série de programmes de formation professionnelle qui renforceront les compétences de la main-d'œuvre et offriront à d'autres entreprises touristiques et commerciales de nouvelles possibilités dans la ville. Les principales entreprises touristiques forment leur personnel grâce au programme *WorldHost* de service à la clientèle, qui a servi à former le personnel et les volontaires des Jeux Olympiques de Londres en 2012. Le statut de « destination WorldHost » est accordé aux destinations dans lesquelles 25 % des entreprises ont formé au moins la moitié de leur personnel de première ligne et se sont engagées par écrit à fournir des services d'excellence à la clientèle. Le projet vise à satisfaire à la nécessité d'améliorer la qualité des compétences qui existent dans le secteur du tourisme local, mais aussi à établir un nouveau cadre d'apprentissage du tourisme que les employeurs pourront s'approprier et étoffer. L'objectif est d'ouvrir 100 places d'apprentissage dans les entreprises touristiques de Blackpool. La campagne est pilotée par l'Académie de tourisme de Blackpool, un consortium rassemblant les principales attractions touristiques et visant à renforcer les compétences de la main-d'œuvre permanente et saisonnière qui est employée dans la station balnéaire.

Source : Conseil municipal de Blackpool, www.blackpool.gov.uk ; OCDE (2012).

En privilégiant les marchés touristiques à haute valeur et en améliorant la qualité de l'offre touristique, on peut améliorer la qualité des emplois dans la chaîne de valeur touristique. Les politiques plus générales qui visent à susciter une croissance solide et plus durable du secteur du tourisme, en privilégiant notamment l'innovation et la compétitivité, peuvent elles aussi avoir un

impact positif sur la qualité de l'emploi touristique. Les efforts consentis pour diversifier et consolider l'offre touristique contribuent à atténuer le caractère saisonnier du secteur, à améliorer la structure des revenus et à générer de nouveaux modèles économiques, fournissant ainsi une base meilleure à partir de laquelle proposer des emplois et des carrières plus durables dans le secteur. Pour appuyer ces efforts, il peut être utile de disposer d'un système réactif de formation initiale et continue, ainsi que de cadres harmonisés de développement de la main-d'œuvre. Dans de nombreuses professions touristiques, l'éducation et la formation professionnelles adaptées aux circonstances concrètes jouent un rôle important, tandis qu'aux postes d'encadrement de rang plus élevé, ce sont les diplômes de niveau supérieur qui priment. En clair, il est utile d'établir des liens entre les compétences, les qualifications et les emplois pour aider à l'établissement de parcours professionnels sous l'angle des compétences et de la carrière.

Des pays tels que l'Autriche se sont dotés d'un système complet de formation, y compris d'enseignement professionnel et supérieur initial et continu, ainsi que d'un système d'apprentissage très développé qui constitue la colonne vertébrale de l'apport de compétences dans le secteur. En Autriche, le cycle d'enseignement supérieur comprend une période obligatoire d'expérience pratique dans le monde du travail, et les cours d'éducation continue sont adaptés aux besoins des travailleurs. Certains pays disposent d'écoles de tourisme qui proposent des formations initiales et tout au long de la vie comme, au Portugal, le réseau de douze écoles hôtelières que dirige Turismo de Portugal. D'autres pays se sont dotés d'organismes de formation spécialisés qui coordonnent la conception et la mise en œuvre des formations dans le secteur, comme c'est le cas de ServiceIQ en Nouvelle-Zélande. En outre, certains services et programmes concernant plus généralement l'ensemble du marché du travail et de la formation englobent aussi le secteur du tourisme. L'accent est pour l'essentiel mis sur la formation initiale, tandis que les dispositions et les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie sont moins développées.

Compte tenu de la diversité des programmes de formation qui existent dans de nombreux pays, les salariés et les entreprises peuvent éprouver des difficultés à repérer les offres qui sont les mieux adaptées à leurs besoins, et à déterminer les parcours de développement des compétences vers lesquels ces programmes peuvent les conduire. Dans ce secteur, les parcours professionnels ont tendance à être quelque peu fragmentés, quoiqu'ils soient définis avec plus ou moins de précision selon les branches. Le secteur hôtelier est certainement le mieux organisé en termes de parcours de compétences et de carrières, sans doute en raison de l'existence de grandes chaînes hôtelières internationales qui disposent des moyens et des structures leur permettant de favoriser l'évolution professionnelle. Les grandes entreprises sont les plus susceptibles de disposer de mécanismes de gestion des carrières et de formation, et se trouvent en meilleure position pour offrir des promotions internes.

Un certain nombre de pays ont pris des mesures pour réorganiser et simplifier le régime des qualifications afin de le rendre plus aisément utilisable, en plus des programmes eux-mêmes. Les pays examinent également les qualifications existantes pour veiller à ce que l'offre de formation demeure pertinente et adaptée aux besoins en compétences actuels et naissants du secteur.

En Nouvelle-Zélande, ServiceIQ, le principal organisme de formation du secteur, procède à l'harmonisation substantielle des systèmes de qualification dans les domaines du tourisme, des voyages et de l'hôtellerie, dans le cadre du Système de qualifications de la Nouvelle-Zélande. Cela permettra de simplifier le système de formation et de clarifier les parcours de formation pour les étudiants comme pour les employeurs. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un Examen ciblé des qualifications plus général qui vise à rendre le système de qualification plus utile aux employeurs et plus simple, et à clarifier le statut des différentes qualifications pour faciliter le choix des parcours éducatifs et professionnels (encadré 14).

Encadré 14. Harmonisation des qualifications pour créer des parcours de compétences et d'évolution professionnelle en Nouvelle-Zélande

ServiceIQ, le principal organisme de formation du secteur en Nouvelle-Zélande, travaille actuellement à l'harmonisation substantielle des cadres de qualification en matière de tourisme, de voyage et d'hôtellerie. Ce processus permettra de ramener de 158 à 11 le nombre de qualifications individuelles dans les secteurs du tourisme et du voyage, et d'opérer une réduction du même ordre dans celui de l'hôtellerie. Ce travail simplifiera le système de formation et éclaircira les parcours de qualification, tant pour les étudiants que pour les employés. Il prend sa source dans le projet d'Examen ciblé des qualifications des niveaux 1 à 6 dans le cadre de qualification à 10 niveaux dont dispose la Nouvelle-Zélande. L'examen a permis de conclure que le système de qualifications n'était pas adapté à certains employeurs et à certaines entreprises, qu'il était trop compexe et que le statut des qualifications n'était pas clair, et enfin qu'il comportait un grand nombre de qualifications similaires, raison pour laquelle il était difficile de distinguer entre les différentes qualifications et de déterminer les parcours de formation et de carrière. Les entreprises touristiques ont bénéficié des modifications qui ont été apportées suite à l'examen et, comme précédemment indiqué, elles pilotent l'harmonisation des qualifications dans le secteur. Pour ce qui est d'appuyer le développement des compétences et l'offre de formation du personnel du secteur du tourisme, ServiceIQ anime également un Groupe consultatif sur les compétences sectorielles qui détermine les objectifs, les stratégies et les actions du secteur du tourisme. Parallèlement, ServiceIQ anime un Groupe consultatif des entreprises, dont l'une des tâches consiste à hiérarchiser en fonction de leur degré de priorité les projets résultant des activités conduites par le Groupe consultatif sectoriel.

La France a, elle aussi, entrepris d'harmoniser les qualifications : le brevet de technicien supérieur en tourisme consiste désormais en un certificat unique constitué d'une composante principale unique à laquelle s'ajoutent des options en langues étrangères et d'autres spécialisations. Cette évolution, qui a permis d'accroître la visibilité de la qualification, est le résultat d'un dialogue noué avec les établissements d'enseignement et de formation et les entreprises afin de s'assurer que le programme de formation correspond aux besoins concrets du secteur.

Le développement de normes de compétences, de cadres de qualification, de classifications des professions et de structures de certification des compétences sert aussi à encourager le développement des compétences et l'évolution professionnelle. Ces mécanismes contribuent à définir les parcours de formation, à éclairer la conception des programmes de formation et à reconnaître les compétences à l'échelle nationale et internationale. Grâce à eux, il est plus aisé de déterminer comment les travailleurs peuvent étoffer leur profil de compétences et bâtir une carrière dans le secteur. En cartographiant les qualifications, les compétences et les professions, ils facilitent l'adéquation entre les emplois et les compétences et contribuent à la professionnalisation des emplois.

Au Canada, par exemple, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) a mis au point une série de 50 normes professionnelles nationales validées par le secteur, ainsi que 30 programmes de certification professionnelle reconnus à l'échelle nationale et internationale. Ces programmes ont été élaborés dans le cadre du Programme des conseils sectoriels d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), qui a accordé un financement aux conseils sectoriels afin d'encourager les entreprises du secteur à se saisir elles-mêmes des questions de développement, d'attraction, de rétention et de formation des ressources humaines. Ce programme a pris fin en mars 2013 pour être remplacé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles, qui a alloué au CCRHT les fonds nécessaires à la mise à jour des normes professionnelles nationales, des programmes de certification et des moyens de formation continue pour les métiers touristiques à fort volume (encadré 15).

Encadré 15. Classification nationale des professions, normes et certification pour le tourisme au Canada

Les données sur les professions jouent un rôle crucial dans la production de renseignements sur le marché du travail et les carrières, le développement des compétences, les prévisions sur les professions, l'analyse de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, l'équité en matière d'emploi et de nombreux autres programmes et services. Mise à jour en 2011, la Classification nationale des professions (CNP) constitue la taxonomie et le cadre organisationnel acceptés à l'échelle nationale pour la classification des professions du marché canadien. Conformément à la CNP, une profession se définit comme un ensemble d'emplois suffisamment analogues sur le plan du travail exécuté pour qu'il soit possible de les regrouper sous un même titre à des fins de classement. Par ailleurs, un emploi englobe toutes les tâches exécutées par un travailleur dans le cadre de ses fonctions. Avec l'appui financier du Programme des conseils sectoriels d'Emploi et développement social Canada, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme a dressé une liste de 50 normes professionnelles nationales pour le secteur du tourisme – qui les a validées – dans les domaines suivants : hébergement, transport aérien et autres types de transport, services de restauration et de consommation de boissons, loisirs et divertissement, services de voyage.

En 2013, le Programme des conseils sectoriels d'EDSC a été remplacé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles (PAIS), qui vise à remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée grâce à l'élaboration d'informations sectorielles relatives au marché du travail, de normes nationales des professions et de régimes de certification et d'accréditation. Grâce aux financements ainsi accordés, un PAIS triennal a été approuvé afin que le CCRHT conduise une étude sectorielle de l'information sur le marché du travail, pour éclairer les décisions prises par les principaux acteurs du marché du travail et pour mettre à jour trois normes nationales de professions, des programmes de certification et les moyens de formation continue dans les professions touristiques à fort volume – chef de partie, commis de cuisine, serveur au comptoir et responsable. Les normes et la certification mises à jour serviront aux acteurs du monde éducatif et aux partenaires du secteur pour fournir des compétences et des qualifications reconnues par le secteur aux étudiants et aux employés des entreprises touristiques. En outre, le CCRHT élaborera et appliquera un processus d'accréditation normalisé pour veiller à ce que les programmes de formation au tourisme correspondent aux attentes de qualité du secteur.

Source : Ressources humaines et développement des compétences Canada, www5.hrsdc.gc.ca/NOC, Emploi et Développement social Canada.

Au niveau européen, dans le même temps, des travaux sont en cours pour définir et classifier les aptitudes, compétences, certifications et professions sous un format standard et ouvert dans les secteurs de l'accueil et du tourisme, et ce afin de combler le fossé qui sépare les entreprises des établissements universitaires et de contribuer à la professionnalisation du secteur. En lien avec ces travaux et pour aider à attirer dans le secteur du tourisme les personnes possédant les compétences nécessaires, la Commission européenne a dressé une liste détaillée des aptitudes et compétences spécifiques liées aux principales professions et certifications dans trois sous-catégories du secteur du tourisme – le tourisme d'aventure, le tourisme « bleu » et le tourisme culturel – afin de renforcer et d'accroître leur adéquation avec les emplois à l'échelle européenne (encadré 16).

C'est dans le cadre de tels dispositifs que la création de passerelles entre la formation professionnelle et la formation supérieure ouvre de nouvelles voies de progression et favorise la mobilité. En Allemagne, par exemple, il existe dans le secteur des agences de voyage et des voyagistes tout un éventail de possibilités d'éducation et de formation qui combinent des modules de formation en classe et en entreprise. Les personnes ayant achevé avec succès leur formation professionnelle peuvent choisir d'enchaîner avec une autre formation du même type ou bifurquer vers une formation supérieure.

De même, les liens entre formation formelle et informelle créent de nouvelles possibilités en termes de développement des compétences et d'évolution professionnelle. Dans le secteur du tourisme, la formation est majoritairement informelle et dispensée sur le lieu de travail, surtout dans les PME dont bon nombre n'ont que peu de moyens à consacrer à des formations formelles. Les mécanismes de validation des acquis de l'expérience (VAE) permettent de reconnaître officiellement et de valoriser les compétences et les connaissances acquises en dehors des structures de formation

formelle. Ils créent également des passerelles permettant aux personnes d'accéder aux structures formelles d'éducation et de certification, y compris en matière d'éducation continue. Cependant, si de nombreux pays se sont dotés de dispositifs de reconnaissance des acquis de l'apprentissage, leur utilisation demeure limitée en pratique, surtout pour ce qui concerne l'apprentissage informel acquis en entreprise (OCDE, 2014f).

Encadré 16. Classification européenne des aptitudes, compétences, certifications et professions (ESCO)

L'ESCO est la classification européenne multilingue des aptitudes, compétences, certifications et professions. Elle recense et classe les aptitudes, les compétences, les certifications et les professions qui concernent le marché du travail et l'éducation et la formation dans l'Union européenne, en utilisant une terminologie normalisée dans 25 langues européennes. Ce système présente des profils professionnels en indiquant les relations qui existent entre les professions, les aptitudes, les compétences et les certifications. L'ESCO a été mise au point sous un format de données ouvertes et peut donc être utilisée gratuitement par tous à partir du portail ESCO. La classification ESCO offre aux demandeurs d'emploi, aux employeurs et aux formateurs une « langue » commune leur permettant de mieux communiquer entre eux. L'ESCO est élaborée par la Commission européenne et par le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, avec l'appui d'une équipe de parties prenantes et de consultants externes. La classification ESCO couvrira l'ensemble des activités économiques qui seront réparties en 27 secteurs. L'un d'entre eux concerne l'accueil et le tourisme. La Commission achève actuellement d'élaborer le contenu de la classification correspondant à ce secteur, qui permettra de renforcer les canaux de communication entre le marché du travail et le secteur de la formation en matière de certifications, d'aptitudes et de compétences liées à l'activité Accueil et Tourisme, de redonner le sens du professionnalisme à ce secteur et de fournir une base plus ferme à partir de laquelle l'expérience des visiteurs et des consommateurs concernés par cette activité pourra être enrichie.

Source : Commission européenne, https://ec.europa.eu/esco/home.

La France, par exemple, a créé un certificat de qualification professionnelle (CQP) qui constitue un outil permanent de développement professionnel reconnu par l'ensemble des acteurs du secteur. Le CQP répond aux besoins des entreprises tout en offrant la possibilité d'obtenir un certificat en fonction des compétences et des connaissances acquises au travail, ce qui revient à reconnaître les acquis de l'apprentissage. Ce mécanisme peut être particulièrement avantageux pour les jeunes qui ont quitté l'école sans qualification, car il leur permet de réintégrer le système d'enseignement formel pour obtenir un diplôme. Le CQP fait partie du Répertoire national des certifications professionnelles, qui contribue à faciliter l'accès à l'emploi, la gestion des ressources humaines et la mobilité professionnelle.

La certification professionnelle correspond à la reconnaissance des compétences qu'un individu a acquises et fournit des informations à l'employeur concernant la capacité qu'un individu a d'accomplir le travail demandé. La certification se fonde sur un système structuré d'acquisition des compétences et des qualifications, et elle est généralement délivrée au terme d'une formation réussie dans un établissement d'éducation ou de formation formel et reconnu, qu'il s'agisse d'une formation d'une journée, d'un module court ou d'une qualification complète ou, sinon, au terme d'une formation en entreprise. Pourvu qu'elle soit reconnue et crédible, la certification peut faire office de marque de qualité et rehausser le profil du titulaire, et elle améliore l'attractivité des métiers du secteur. Elle contribue aussi à valoriser le développement des compétences, tandis que la classification des professions qualifiées et l'adoption de normes professionnelles permettent de mieux faire connaître les perspectives de carrière viables.

Le programme du Sceau rouge (www.red-seal.ca/) en est une bonne illustration : il s'agit de la norme d'excellence canadienne pour la formation et la certification des métiers spécialisés. Selon les termes de ce programme, le gouvernement canadien travaille avec les provinces, les territoires et les partenaires du secteur privé pour fournir des normes nationales qui déterminent le champ d'un métier et ce qu'il faut faire pour démontrer la maîtrise des compétences qui y correspondent. Ces normes sont

élaborées et validées par les juridictions après contribution des entreprises. Le programme reconnaît notamment les métiers de boulanger-pâtissier et de cuisinier.

Les certifications émanant des entreprises elles-mêmes peuvent aussi jouer un rôle, particulièrement lorsqu'il s'agit de compétences techniques spécialisées. Ces certifications sont parfois plus crédibles aux yeux des employeurs. En Slovénie, par exemple, le Centre d'éducation de la Chambre de l'artisanat et des petites entreprises décerne le titre de Maître-artisan aux individus qui ont fait la preuve d'un certain niveau d'aptitude et de compétence. Pour obtenir ce titre, il faut fournir des produits et des services de qualité. Cette marque très bien établie démultiplie les possibilités d'emploi de ses détenteurs et accroît la compétitivité de leurs entreprises.

D'autre part, les dispositifs de parcours et pôles professionnels peuvent utilement contribuer à rapprocher les agences de l'emploi, les conseillers d'orientation, les organismes de formation et les consortiums d'entreprises pour élaborer des feuilles de route de l'emploi et de la formation à l'intention des travailleurs peu qualifiés. En reliant les emplois entre eux au sein d'un système cohérent, ces dispositifs rendent le marché du travail plus cohérent et, du même coup, facilitent la concordance entre l'offre et la demande tout en donnant une base à l'orientation professionnelle des adultes et à la coordination entre l'enseignement et la formation au niveau local (Froy et Giguère, 2010). Ces méthodes prennent toute leur importance dans un marché du travail complexe et fragmenté comme l'est celui du secteur du tourisme, où les salariés se déplacent horizontalement et verticalement autour d'une série d'emplois.

Encadré 17. Parcours professionnels et développement par pôle aux États-Unis.

La méthode consistant à regrouper les carrières en pôles permet de rassembler de vastes ensembles de professions et d'entreprises selon leurs points communs – chaque pôle de carrières pouvant regrouper deux à sept parcours professionnel. Ces parcours, quant à eux, représentent une combinaison de connaissances, d'aptitudes et de compétences qui font d'une profession l'intersection entre la formation et le travail. Ils permettent à des travailleurs peu qualifiés percevant des revenus faibles de faire le lien avec des objectifs futurs en les encourageant à travailler davantage et à s'inscrire à toute une série de cours adaptés. Aux États-Unis, le cadre national des pôles de carrières est en vigueur depuis le milieu des années 90 et se fonde sur une approche par entreprise et par profession ; il comporte un pôle Accueil et tourisme. Dans chaque pôle, le ministère du Travail détermine les connaissances et les compétences nécessaires pour chaque profession, ainsi que les parcours possibles.

L'un des principaux obstacles au développement des parcours professionnels et des modèles par pôle tient à la difficulté de répondre aux besoins de chaque employeur tout en déterminant les compétences fondamentales d'ordre plus général que les individus doivent posséder dans telle et telle profession ou entreprise. Quelle que soit la méthode employée, il faut respecter un équilibre entre les besoins légitimes que chaque employeur peut avoir en termes de compétences, et l'intégration plus générale des compétences fondamentales au cursus de formation. Dans l'un et l'autre cas, il est essentiel de nouer des partenariats avec les employeurs. Autre problème : le secteur privé doit lui-même évoluer – en effet, les formations visant à renforcer les compétences dans un parcours professionnel ou un pôle de carrières ne peuvent porter leurs fruits que si les employeurs récompensent l'acquisition de compétences par des augmentations de salaire ou d'autres avantages, car les travailleurs ayant investi dans une formation doivent pouvoir, à terme, y trouver leur compte. Le secteur public doit notamment travailler avec les employeurs d'un secteur ou d'un pôle afin de contribuer à remodeler les parcours en entreprise et d'instaurer des récompenses pour les certificats, les titres et les diplômes obtenus.

Source : Hamilton (2012).

Aux États-Unis, les autorités locales et régionales ont eu tendance à recourir de manière croissante à des démarches sectorielles en matière de développement économique, et une démarche similaire est en train d'apparaître pour la valorisation de la main-d'œuvre. Le ministère du Travail a déterminé 16 pôles de carrières en répartissant les métiers et les secteurs d'activité en catégories

similaires, en fonction des compétences et des connaissances requises. Dans chacune de ces catégories, les métiers, les secteurs d'activité et les types de professions sont assimilés à des parcours. Les parcours présentés dans le pôle des carrières concernant l'accueil et le tourisme ont trait à quatre domaines : *i)* le logement ; *ii)* les loisirs, le divertissement et les attractions ; *iii)* les restaurants et les services de restauration et de consommation de boissons ; *iv)* les voyages et le tourisme (encadré 17).

Dans bien des pays, le constat que des pénuries de main-d'œuvre et de compétences persistent alors que le chômage est élevé pose la question de la reconnaissance et de la valorisation de l'emploi dans les secteurs du tourisme et de l'accueil, et de la manière dont il faudrait y remédier. Les structures présentées ci-dessus sont susceptibles d'améliorer la reconnaissance des compétences et leur concordance avec les emplois, mais aussi de mieux faire connaître les possibilités de formation et les parcours professionnels dans le secteur. Les entreprises doivent contribuer à valoriser les emplois et les compétences touristiques, ce qui bénéficiera à la rétention des employés, à l'évolution professionnelle et à l'attractivité du secteur du tourisme.

Rôle moteur du secteur privé, en lien avec les politiques publiques et l'enseignement

Dans de nombreux pays, ce sont les pouvoirs publics qui financent et soutiennent les structures de formation initiale et continue, mais les entreprises prennent des mesures pour promouvoir et favoriser les possibilités de formation et de carrière. Elles ont en effet un rôle primordial à jouer pour ce qui est de développer une main-d'œuvre bien formée, d'utiliser et de retenir ces compétences afin d'accroître la productivité et de soutenir la compétitivité du secteur du tourisme, et de prendre les mesures nécessaires concernant les conditions de travail dans le secteur. Elles doivent aussi contribuer à reconnaître et à récompenser les compétences, et à améliorer les conditions de travail pour attirer et retenir des salariés dans le secteur.

Il faut activement associer les entreprises à toutes les étapes du processus, depuis les orientations stratégiques et l'élaboration des programmes jusqu'à leur organisation et leur mise en œuvre, afin de veiller à ce que les programmes de formation et les politiques publiques soient bien adaptés et puissent répondre aux besoins du secteur, lesquels connaissent une évolution rapide et permanente qui les rend toujours plus complexes. Il en résultera une plus grande cohérence entre le développement des compétences et les besoins des entreprises, d'où une meilleure concordance entre les compétences et les emplois, et une meilleure préparation des stagiaires à entrer dans l'emploi. Du même coup, les entreprises prendront davantage conscience de la valeur des compétences et de la formation, et contribueront à la création d'une offre éducative continue.

De même, les entreprises doivent elles aussi encourager les travailleurs à participer aux formations et à utiliser leurs compétences et leurs connaissances nouvellement acquises sur leur lieu de travail ; elles doivent les aider à développer et bâtir leur carrière dans le secteur ; et elles doivent faire de ce secteur un choix de carrière plus attractif. Cela va bien au-delà de la seule sensibilisation des entreprises du secteur et des perspectives de carrière existantes : il faut adapter la demande pour rendre le secteur plus compétitif sur le marché du travail et encourager la rétention. Pour permettre à leur personnel d'accéder aux formations, les entreprises peuvent notamment assouplir les horaires de travail, libérer les salariés de leurs tâches, réserver les moyens nécessaires et encourager les employés à participer aux formations.

Le *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2013) s'est fait l'écho du fait que les entreprises du secteur du tourisme et des voyages s'inquiètent de ne pouvoir recruter les meilleurs talents en raison de l'image négative qui s'attache aux carrières proposées. Pour remédier aux difficultés de recrutement et de rétention dont elles font état, le WTTC a récemment mené une étude afin de quantifier les pénuries de compétences qui caractérisent la filière à moyen et à long terme

(encadré 18). D'autres organisations du secteur travaillent elles aussi sur les questions de développement du capital humain aux niveaux national et international.

Encadré 18. Les talents dans le secteur international du tourisme et des voyages : tendances et problèmes

De nouvelles études du *World Travel and Tourism Council* (WTTC) cherchent à quantifier l'ampleur du problème des talents dans le secteur du tourisme et des voyages. L'analyse effectuée par Oxford Economics indique que si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement, certains pays risquent de faire face à des retards substantiels qui ne leur permettront peut-être pas de tirer parti de leur potentiel de croissance. Elle examine l'ampleur du « déficit de talents » dans 46 pays qui, ensemble, représentent 81 % de l'emploi et 88 % du PIB dans le secteur du tourisme et des voyages, et elle évalue dans quelle mesure chacun de ces pays est capable de créer un environnement « propice » au développement de ces talents. Un classement combinant les deux critères, à savoir le déficit de talents et le caractère favorable de l'environnement, met en lumière ceux des pays où le secteur du tourisme et des voyages sera le plus gravement exposé à des risques en termes de capital humain au cours des cinq à dix prochaines années, et à quel niveau d'éducation. Cette étude examine également quels sont ceux des 46 pays en question qui se sont dotés d'un cadre réglementaire apte à soutenir la croissance d'emplois de qualité.

Le WTTC estime que le coût de la non-résolution de ces problèmes de talents pour l'économie mondiale sera considérable en termes d'emploi et de PIB. Dans 37 des 46 pays, la croissance de la demande de talents dans les emplois touristiques sera plus rapide que l'offre, et les déficits seront particulièrement lourds dans 12 de ces pays. Globalement, ces problèmes sont beaucoup plus graves qu'ils ne le sont dans l'ensemble de l'économie de ces pays et leur impact se fera particulièrement sentir dans les cinq prochaines années, par rapport à la décennie à venir ; d'autre part, la pression la plus forte concernera les difficultés à pourvoir les emplois à un niveau d'études inférieur à la fin du secondaire. L'impact total des retards et des insuffisances de talents, y compris les impacts indirects et induits, devrait coûter environ 14 millions d'emplois et près de 610 milliards USD de PIB à l'économie mondiale (aux prix et taux de change de 2013). Ce calcul est fait par rapport aux prévisions de référence concernant les activités économiques soutenues en 2024.

Source : WTTC (2015), www.wttc.org.

En matière de valorisation de la main-d'œuvre, les grandes entreprises jouent un rôle moteur. Ainsi, des chaînes hôtelières internationales telles qu'Accor, Hilton, InterContinental et Marriott se sont dotées de programmes de formation interne et de structures de carrière qui s'appuient sur des mécanismes plus généraux de gestion des ressources humaines en matière de recrutement, de rétention et de gestion de la performance (voir également l'encadré 6).

Hilton, par exemple, dispose de programmes de gestion des talents conçus sur mesure, qui comprennent notamment un programme accéléré de gestion pour ceux de ses salariés qui souhaitent devenir directeur général d'un hôtel. Depuis 2012, l'Académie d'apprentissage Hilton propose des formations de douze mois dans toute une série de disciplines relevant de l'hôtellerie. Ces formations sont entièrement financées, y compris les frais de scolarité et de déplacement, et les participants perçoivent un salaire pendant la durée du programme. De même, le groupe Accor a noué des partenariats avec des universités et d'autres établissements de formation pour élaborer des programmes adaptés aux besoins de compétences du secteur. Cette collaboration a notamment permis de mettre au point un programme destiné aux directeurs financiers.

Dans le secteur de la location de véhicules, Enterprise Rent-A-Car anime un programme de formation à la gestion pour les jeunes diplômés, et possède une culture de la promotion interne. La majorité des salariés commencent à travailler pour l'entreprise dans le cadre de ce programme général de formation aux compétences commerciales qui couvre le service à la clientèle, le marketing, les finances et la logistique en combinant les formations en classe et l'apprentissage sur le terrain.

Les PME n'ont ni les capacités ni les moyens de reproduire les structures dont sont dotées les grandes entreprises. Cependant, il est possible de tirer les enseignements des pratiques mises en œuvre par les acteurs principaux du secteur ou d'en adapter certaines dans les PME, soit au niveau de l'entreprise, soit par l'intermédiaire de programmes de soutien public-privé. Les grandes entreprises échangent aussi avec les PME dans la chaîne de valeur touristique et leur travail conjoint dans le domaine des ressources humaines peut produire des bénéfices mutuels (voir l'étude de cas danoise présentée à l'Annexe 3). Dans un secteur composé de nombreuses branches différentes et dominé par des PME qui coexistent avec quelques grands acteurs d'envergure mondiale, la question des compétences rassemble tout le secteur, dont elle est une préoccupation commune.

En raison du caractère fragmenté du secteur du tourisme, de nombreuses initiatives sont conduites par des associations sectorielles ou de branche qui ont les moyens d'influencer l'élaboration des mesures et des politiques publiques. Les associations du secteur disposent de la masse critique nécessaire et peuvent réaliser les économies d'échelle qu'aucune entreprise ne saurait atteindre seule. En outre, les programmes de formation et les soutiens offerts par ces associations bénéficient d'une forte crédibilité dans le secteur. D'autres projets sectoriels passent par une collaboration informelle ou *ad hoc* entre petites entreprises, avec l'appui des pouvoirs publics. Il arrive que les PME aient besoin d'aide pour déterminer leurs besoins en compétences, par exemple, et pour se doter des mécanismes de développement du personnel ou pour collaborer avec des établissements de formation et d'autres entreprises.

En Allemagne, l'Association allemande des hôtels et des restaurants (DEHOGA) a mis au point un plan en 10 points afin de veiller à ce que le vivier de travailleurs qualifiés soit suffisant pour les besoins du secteur, et anime plusieurs programmes de formation aux niveaux national et régional. Dans le cadre du Fonds social européen « Continuer à se former » (*weiter bilden*), par exemple, les associations membres de la DEHOGA à Berlin et dans les *Länder* de Brandebourg, de Mecklembourg-Poméranie occidentale et de Hesse mettent en œuvre des programmes conjoints de formation avec le Syndicat de l'alimentation, des boissons et de la restauration. Au niveau régional, de nombreuses associations de la DEHOGA disposent de leurs propres établissements de formation et coopèrent étroitement avec les prestataires de formation (encadré 19). Au niveau fédéral, la DEHOGA finance le Séminaire allemand pour le tourisme, spécialisé dans l'organisation pour les PME de cursus de formation qui peuvent durer jusqu'à six jours et qui concernent les employés exerçant déjà dans le secteur du tourisme. L'association allemande du voyage met elle aussi en œuvre un programme de formation destiné à encourager les entreprises à offrir un plus grand nombre de places de formation professionnelle aux jeunes, ainsi qu'à investir davantage dans la formation continue et affermir la loyauté des employés du secteur. Il cible aussi les jeunes, afin d'appeler leur attention sur les possibilités de formation qui s'offrent à eux dans ce secteur.

Au Royaume-Uni, The Big Conversation, une initiative de création d'emplois de la British Hospitality Association (BHA) vise à favoriser l'encadrement en matière de talents et de compétences. Avec un objectif de 300 000 emplois créés d'ici 2020, la campagne consiste en une série de manifestations qui, sous la forme d'échanges, permettent aux principaux acteurs du secteur de rencontrer des jeunes et de se renseigner sur les obstacles auxquels ils font face dans leur recherche d'emploi, de formation et de placements dans le secteur. D'autre part, la BHA engage les entreprises des secteurs du tourisme et de l'accueil à employer davantage de jeunes et à leur offrir des formations et des expériences professionnelles. Au Royaume-Uni, toujours, il existe une alliance d'employeurs, d'organismes de compétences, de particuliers et de prestataires de formations qui travaillent de concert pour s'adapter à une évolution de la politique d'immigration ayant eu pour effet de provoquer une pénurie de chefs cuisiniers orientaux et asiatiques. En 2012, la Hospitality Guild a inauguré cinq centres d'excellence expérimentaux pour recruter et former des citoyens britanniques. Cette expérimentation a fait l'objet d'une évaluation positive, à la suite de laquelle ces centres ont été élargis et des activités visant à attirer les employés potentiels dans ce secteur ont été organisées.

Encadré 19. Plan d'action pour sécuriser l'offre de travail qualifié dans le secteur du tourisme en Allemagne

L'Association allemande des hôtels et des restaurants (DEHOGA) a élaboré un plan en 10 points qui présente des mesures concrètes pour sécuriser l'offre de travailleurs et de travail qualifié dans un contexte d'évolution démographique qui pose problème au secteur de l'accueil. Ces 10 points sont les suivants :

1. Garantir et améliorer la qualité de la formation de sorte qu'elle soit plus attractive et compétitive, par exemple en faisant mieux connaître les possibilités de formation, en encourageant la création de réseaux régionaux d'entreprises et d'instituts de formation, et en élaborant un guide des formateurs.
2. Présenter l'accueil comme un secteur caractérisé par une méthode de recrutement volontariste, par exemple en créant des réseaux de formateurs, d'employeurs et d'agences de l'emploi.
3. Utiliser internet pour recruter et fournir des informations à jour, par exemple au moyen de sites internet comportant des contenus sur mesure, adaptés à chaque région et aisément accessibles, ou en faisant connaître les possibilités de formation et de carrière dans les activités conduites sur les médias sociaux.
4. Faire la promotion des perspectives de carrière et des parcours professionnels, par exemple en faisant mieux connaître les possibilités de développement personnel en présentant des exemples de réussite, ou en fournissant des renseignements sur les possibilités de formation.
5. Étoffer l'offre de formation continue et valoriser l'apprentissage tout au long de la vie – certification professionnelle, développement conjoint de formations adaptées au marché du travail.
6. Promouvoir l'égalité des chances et le rôle des femmes, par exemple en encourageant l'adoption d'horaires de travail flexibles et en diffusant des publications qui présentent des parcours professionnels de femmes.
7. Exploiter le potentiel des employés âgés en travaillant avec les entreprises pour qu'elles soient plus conscientes des possibilités et des avantages liés à une pyramide des âges plus équilibrée.
8. Utiliser la liberté de circulation de manière volontariste, en approfondissant par exemple les connaissances concernant les permis de travail et de séjour lors du recrutement de travailleurs étrangers.
9. Conclure des accords tarifaires, par exemple globaux, efficaces et professionnels portant notamment sur les salaires, les allocations de formation et les modèles de temps de travail.
10. Reconsidérer les habitudes d'activité pour agir sur les conditions générales – analyse du marché du travail, comparaison avec d'autres secteurs.

Pour soutenir la formation et l'avancement, il peut également être utile d'adapter la demande en modifiant les pratiques des entreprises et en incitant ou en récompensant l'apprentissage et l'acquisition de compétences. Dans ce secteur, c'est surtout la culture de la formation qui doit être renforcée afin que les travailleurs comme les entreprises tirent parti des programmes et aides disponibles en matière de développement de la main-d'œuvre. L'amélioration de la planification et du développement de la main-d'œuvre grâce à des mécanismes de gestion de la performance et de développement professionnel fondés sur un plan de carrière peut favoriser l'émergence d'une culture de la formation plus volontariste, de même que les incitations faites aux entreprises. Enfin, les mécanismes de reconnaissance et de récompense sont de nature à attirer et à retenir dans le secteur les travailleurs possédant les compétences requises.

Au Danemark, les entreprises sont peu actives en matière de développement des compétences, en dépit de l'existence d'un système performant de cours de formation à bas coût, d'un mécanisme de rémunération des employés qui y participent et des mesures de soutien aux entreprises. C'est pourquoi l'Association du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme (HORESTA) a pris l'initiative de doter le secteur d'une culture de la formation plus solide en privilégiant la formation des cadres. En lien avec des universités et des académies, l'HORESTA Business School a mis au point à l'intention des cadres – en particulier dans les PME – des cours agréés portant sur les besoins du secteur. L'HORESTA participe également à un projet expérimental destiné à susciter l'enthousiasme

autour de la prestation de services de qualité aux touristes qui visitent la région de la capitale du Danemark. Le projet NICE (New Innovative Customer Experiences, http://niceproject.dk/) encourage la croissance du secteur du tourisme grâce au développement des entreprises et à des programmes visant à élever le niveau de service. Bénéficiant de fonds du forum Capital Region Growth, il a notamment pour partenaires le syndicat 3F, l'organisation régionale de tourisme Wonderful Copenhagen, l'Université de Rotskilde et la Copenhagen Business Academy.

En Australie, les entreprises touristiques sont à la pointe des efforts déployés par le secteur pour surmonter les obstacles rencontrés en matière de capital humain. L'offre de main-d'œuvre est l'un des domaines essentiels de la Stratégie 2014-19 de développement de la main-d'œuvre dans les secteurs du tourisme, des voyages et de l'accueil, qui vise à améliorer l'évolution professionnelle pour encourager les gens à chercher un emploi dans ce secteur et à y demeurer plus longtemps. Certaines stratégies consistent à inciter au partage des tâches afin d'atténuer l'impact de la saisonnalité, à mieux organiser les parcours professionnels, à conduire des programmes de mise en œuvre et de tutorat, à améliorer les conditions de travail à et reconnaître officiellement les compétences acquises au travail (encadré 20).

Encadré 20. Réponse des entreprises du secteur aux défis du développement de la main-d'œuvre en Australie

Émanant des entreprises du secteur, la Stratégie 2014-19 de développement de la main-d'œuvre dans les secteurs du tourisme, des voyages et de l'accueil a été publiée avec le soutien du Conseil des compétences pour appuyer la stabilité et la formation de la main-d'œuvre et pour contribuer, en sollicitant l'expertise des entreprises, à la croissance et au développement d'un secteur durable, productif et profitable du tourisme, des voyages et de l'accueil. Cette stratégie couvre quatre principaux domaines d'action donnant lieu à des mesures concrètes :

- Offre de main-d'œuvre : pour que les entreprises du secteur aient accès à des salariés disposant des compétences adéquates et en nombre suffisant.
- Renforcement des capacités : accroître la productivité en améliorant les compétences, l'encadrement et la gestion.
- Questions de qualité : mesures visant à améliorer la qualité des résultats produits par les compétences en renforçant la qualité de la prestation des services et de leur évaluation.
- Besoin d'information : développement d'une solide base de données factuelles pour poursuivre le processus de planification de la main-d'œuvre.

Cette stratégie émanant des entreprises elles-mêmes trace une perspective précise jusqu'en 2019 concernant les priorités et les activités qui aideront le secteur à surmonter les obstacles qui freinent le développement de sa main-d'œuvre. Elle complète le programme de travail Tourisme 2020. En agissant dans ces domaines, le secteur du tourisme, des voyages et de l'accueil sera mieux outillé pour atteindre les objectifs fixés en termes de recrutement d'employés qualifiés, et il préservera sa trajectoire de croissance durable.

Parallèlement, le projet Discover Your Career est une campagne de promotion de l'évolution professionnelle émanant des entreprises du secteur et assortie d'un cadre de gouvernance durable. Géré par la National Tourism Industry Alliance et mise en œuvre par le Conseil des carrières dans le secteur du tourisme et de l'accueil, cette campagne a pour objectif de modifier l'image des carrières offertes dans ce secteur en ciblant les lycéens, les travailleurs âgés, les travailleurs autochtones et les personnes n'ayant pas l'anglais comme langue maternelle, ainsi que les travailleurs en exercice. Pour ce faire, elle comporte des mesures et des moyens visant à accroître la participation ainsi que des blogs, associe les principaux acteurs du secteur et prévoit l'élaboration d'une série de films promotionnels devant être diffusés à la télévision (http://www.4me.net.au/categories/careers/works-tv). L'adhésion au Conseil des carrières dans le secteur du tourisme et de l'accueil se fait par abonnement, les membres étant issus des associations du secteur, des principaux prestataires de formation (publics et privés), des prestataires de services de formation collective aux entreprises du secteur, des établissements universitaires et des principaux opérateurs en matière de tourisme et d'accueil. Le financement initial de la campagne a été prévu dans le cadre de la stratégie Tourisme 2020.

Nombreuses sont les entreprises qui ont recours à des employés en contrat temporaire à court terme et qui trouvent la formation coûteuse en temps et en argent. Elles sont dissuadées par les coûts les plus apparents de la formation et négligent le retour sur investissement en termes de savoir-faire et de rotation, car la formation permet de retenir les salariés, d'améliorer la qualité des produits et des services fournis, et de promouvoir de meilleurs parcours professionnels. À cela s'ajoute le fait que les travailleurs décident d'aller exercer ailleurs dans le secteur du tourisme, voire dans d'autres secteurs, et qu'ils sont parfois débauchés par des concurrents du même secteur. Ces facteurs se conjuguent aux contraintes auxquelles se heurtent les PME en termes de capacités et de moyens, et conduisent souvent à l'échec sur le marché. De surcroît, les salaires sont plutôt faibles dans ce secteur, ce qui peut empêcher d'attirer et de retenir les personnes possédant les compétences adéquates.

Au Royaume-Uni, une étude révèle que 63 % des employeurs sont conscients de l'impact que la pénurie de compétences entraîne sur les affaires. La moitié des employeurs indique qu'il se traduit par une charge de travail accrue pour le reste du personnel (50 %), et près d'un tiers d'entre eux estime que la pénurie de compétences les empêche de respecter les normes de qualité (32 %), tandis qu'une proportion du même ordre déclare qu'elle entraîne l'augmentation des coûts de fonctionnement (31 %) – en clair, elle représente un coût réel et tangible pour les entreprises. C'est une question cruciale dans un secteur où la qualité et les coûts sont des facteurs essentiels de profitabilité et de productivité.

Lorsqu'elles sont convaincues de la valeur ajoutée que peut leur apporter la formation, les entreprises peuvent être incitées à investir davantage dans ce domaine et à faire en sorte que le milieu de travail soit propice à l'acquisition et à l'utilisation de nouvelles compétences. Pour obtenir une mesure exacte de l'impact à long terme et du retour sur investissement que représente la formation, il faut également évaluer le transfert des compétences et leur utilisation sur le lieu de travail, au-delà de la seule confirmation en fin de programme que la formation a donné satisfaction et que les compétences ont été acquises.

On cite souvent dans ce secteur l'impact qu'ont les faibles niveaux des salaires sur l'offre de main-d'œuvre. Certes, des salaires plus élevés sont de nature à accroître l'offre de main-d'œuvre, mais ils risquent d'affecter le prix et la compétitivité des biens et des services touristiques. Cependant, des salaires plus élevés peuvent aussi contribuer à attirer et à retenir des personnes possédant les compétences adéquates et capables de fournir avec succès des services touristiques de qualité. De ce point de vue, les entreprises du secteur doivent faire la part des choses entre l'augmentation des salaires d'un côté et, de l'autre, la réduction des coûts de recrutement et l'amélioration des services fournis. Le secteur doit aussi voir plus loin que les seuls salaires et tenir compte des avantages non salariaux, ainsi que des améliorations apportées aux conditions de travail.

Pour remédier à l'inadéquation des compétences et veiller à ce que les politiques publiques soient correctement ciblées, il faut associer les acteurs concernés au sein des autorités publiques (nationales, régionales et locales) ainsi que les autres agences du secteur public, les établissements d'enseignement et de formation, et le secteur du tourisme. Dans de nombreux pays de l'OCDE, l'enseignement et la formation dans le secteur du tourisme relèvent d'une responsabilité partagée entre différentes branches et différents niveaux de gouvernement. À l'échelle locale, ils sont dispensés par des organismes publics et privés, d'où un cloisonnement éventuel entre l'offre et la demande.

Au Royaume-Uni, un nouveau partenariat conclu entre le gouvernement et le secteur du tourisme et de l'accueil vise à améliorer les compétences et à augmenter la qualité et la quantité des emplois disponibles. Le Conseil du tourisme est une instance d'employeurs et d'acteurs majeurs du secteur, et est co-présidé par le Ministre du sport et du tourisme, le Ministre d'État pour les compétences et l'entreprise, et le président de Hilton Worldwide pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Trois sous-groupes ont également été créés pour communiquer autour de la valeur des emplois touristiques

et des possibilités du secteur, des aides aux entreprises et des futurs besoins en compétences. Cela témoigne d'une tendance plus générale au Royaume-Uni en faveur de la formation pilotée par les employeurs, par l'intermédiaire de la stratégie « d'appropriation des compétences par les employeurs », qui vise à adapter l'investissement dans le capital humain aux besoins du secteur et aux besoins économiques locaux. Les employeurs sont incités à élaborer des modèles de partenariat avec des entreprises de toutes tailles, des universités et des syndicats pour améliorer les formations proposées aux employés en exercice ou nouvellement recrutés, les pouvoirs publics pouvant participer au financement de ce processus (voir les encadrés 9 et 34).

Dans d'autres pays, les entreprises du secteur travaillent également en partenariat avec les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement et de formation pour répondre aux défis des compétences et du travail (encadré 21).

Encadré 21. Approches partenariales garantissant un développement efficace de la main-d'œuvre

Canada : le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme rapproche les entreprises, les syndicats, les associations, les éducateurs et les administrations afin de coordonner les activités de développement des ressources humaines pour aider le secteur du tourisme au Canada à être à la fois durable et compétitif sur la scène internationale. Il a quatre objectifs principaux : *i)* accroître l'investissement consacré au développement des compétences pour améliorer la qualité de la main-d'œuvre ; *ii)* promouvoir un système d'apprentissage capable de s'adapter et de réagir aux besoins du secteur ; *iii)* réduire les obstacles à la mobilité professionnelle pour créer un marché de l'emploi plus efficient et renforcer la capacité à recruter et à conserver les employés ; *iv)* traiter les questions relatives aux ressources humaines. Grâce à ses programmes et à ses initiatives, le CCRHT s'emploie à fournir au secteur les informations nécessaires concernant le marché du travail afin de constituer une main-d'œuvre touristique canadienne qui soit la plus professionnelle possible. Le CCRHT fait la promotion des diverses possibilités d'emploi dans le secteur et reconnaît officiellement les compétences, les connaissances et l'expérience que les individus acquièrent.

Chili : le Bureau du capital humain rapproche les employeurs, les professionnels du tourisme et les établissements d'enseignement supérieur. Crée par les Services nationaux du tourisme en 2012, le Bureau a mis au point un Programme du capital humain comportant des mesures et des programmes horizontaux. Les travaux du Bureau s'appuient sur des données concernant le temps consacré à la recherche d'un emploi, les salaires, les raisons qui poussent certains employés à démissionner, l'évaluation de la formation touristique, le temps passé à travailler sur le terrain, le faible niveau d'investissement et d'incitation en matière de formation, les atouts et les handicaps de la formation des étudiants, les fonctions liées aux emplois et d'autres variables qui ne sont pas directement liées aux perspectives de carrière.

Lettonie : l'Association des hôtels et restaurants travaille en coopération avec l'Association des agents et de voyage et des voyagistes ainsi que l'Association du tourisme rural à un projet de formation destiné aux employés des hôtels, des restaurants et des secteurs associés. Ce projet est en partie mis en œuvre dans le cadre du programme que le ministère de l'Économie conduit pour favoriser les méthodes partenariales de formation des employés pour améliorer la compétitivité. Il vise à améliorer les qualifications professionnelles et l'acquisition des connaissances et des compétences afin de répondre aux besoins du secteur et de renforcer la compétitivité et le développement des employés. Le nombre de partenaires impliqués dans le projet est passé de 68 en novembre 2010 à 93 en octobre 2012. L'Association lettone des hôtels et des restaurants propose 212 cours de formations, et 800 personnes environ ont été formées depuis le démarrage du projet, dont deux tiers de femmes.

Slovénie : une méthode partenariale intégrée a été adoptée pour remédier aux écarts de compétences et pour améliorer la qualité des emplois. Dans le cadre de la Stratégie de développement du tourisme 2012-16, l'Administration du tourisme slovène, en partenariat avec l'Institut national d'enseignement et de formation professionnelle et le Service de l'emploi de la Slovénie, organise des ateliers, des séminaires et des campagnes dans les médias pour soutenir et promouvoir les compétences professionnelles et entrepreneuriales dans les emplois liés aux secteurs du tourisme et de l'accueil. Grâce au Groupe de travail des spécialistes de la coordination, l'Administration du tourisme slovène coordonne ses activités avec le ministère du Travail et des Affaires sociales, ainsi qu'avec le principal syndicat représentant les travailleurs du secteur du tourisme et de l'accueil.

La coopération des pouvoirs publics, du monde de l'enseignement et des entreprises du secteur peut contribuer à renforcer le développement efficace de la main-d'œuvre. C'est une approche coordonnée qui peut permettre aux pouvoirs publics de prendre des mesures éclairées et de veiller à ce que les programmes soient correctement ciblés et réalisés, tandis qu'il appartient aux entreprises de créer un environnement de travail propice au développement des compétences et à l'évolution professionnelle. Il doit s'agir d'un partenariat collaboratif constant qui puisse s'adapter à la nature évolutive du secteur du tourisme. En s'appuyant sur une approche intégrée des aptitudes, les économies peuvent prendre la voie d'un équilibre fondé sur des compétences d'excellence qui stimule l'innovation et la productivité (OCDE, 2013b).

Soutenir les petites et moyennes entreprises

Les entreprises du secteur ont certes un rôle important à jouer en matière de développement des compétences et d'évolution professionnelle, mais le caractère fragmenté du secteur et la taille modeste de nombreuses entreprises touristiques posent des difficultés (tableau 2). Les PME sont particulièrement exposées aux fluctuations économiques et se heurtent à de nombreux obstacles pratiques – demande de main-d'œuvre, accès aux financements et dispersion géographique – qui entravent leur capacité à bénéficier des dispositifs de soutien existants. Les petites et très petites entreprises, en particulier, ne participent guère à la formation et doivent, pour valoriser leur capital humain, recourir à l'appui du secteur public, grâce à des formations sur mesure qui sont adaptées à plusieurs environnements de travail, par exemple, ou à d'autres formes de partage des connaissances (Froy et Giguère, 2010).

En dépit de l'importance que le capital humain revêt dans le secteur du tourisme et des difficultés considérables qui s'y constatent pour recruter et retenir des employés qualifiés, la gestion des ressources humaines est un domaine qui présente encore de nombreuses lacunes, ce qui ne fait que renforcer l'absence de culture de la formation. Nombreuses sont les PME qui n'ont ni l'expertise, ni le temps, ni les moyens financiers nécessaires pour tirer le meilleur parti des ressources humaines dont elles disposent et pour planifier en amont leurs besoins en compétences. De même, les PME n'ont pas l'envergure qui permet aux grandes entreprises de se doter de mécanismes de recrutement, de formation et d'avancement, et elles se heurtent à des obstacles qui les empêchent d'accéder aux parcours de formation et de bénéficier des mesures de soutien public. Dans ces conditions, leurs stratégies de recrutement, de rétention et d'avancement sont inefficaces, même lorsqu'elles ont conscience que le développement des compétences est essentiel et qu'elles font preuve d'enthousiasme.

Pour améliorer la performance d'une PME et de sa main-d'œuvre, il peut être utile de veiller à ce que les entrepreneurs et les cadres possèdent les compétences et les outils leur permettant de planifier et de gérer avec efficacité les ressources humaines dont ils disposent. La réputation des employeurs et des emplois dans le secteur en bénéficierait, et la compétitivité des PME sur le marché touristique mondial s'en trouverait renforcée. Nombreux sont les entrepreneurs et les cadres qui n'ont suivi ni formation spécialisée ni cursus en tourisme ou en gestion, et les personnes qui parviennent à se hisser à des postes d'encadrement ne reçoivent pas toujours les formations nécessaires. En outre, les entrepreneurs et les cadres ne sont pas toujours conscients de la position qu'ils occupent eux-mêmes dans le secteur du tourisme et, de ce fait, ne tirent pas parti des possibilités qui se présentent à eux. On dit souvent que la professionnalisation des entreprises touristiques est une priorité absolue pour améliorer la compétitivité du secteur. Les pouvoirs publics et d'autres acteurs ont pourtant les plus grandes difficultés à sensibiliser ces entreprises et à faciliter leur accès aux mécanismes de soutien, d'orientation et de conseil (Commission européenne, 2009).

Les pays mettent en œuvre des programmes visant à améliorer la gestion des ressources humaines et la valorisation de la main-d'œuvre dans les PME, certains d'entre eux étant spécialement conçus

pour le secteur du tourisme. Il peut s'agir de programmes de développement des compétences destinés à renforcer les compétences de direction et d'encadrement des entrepreneurs et des directeurs, ou encore de programmes visant à améliorer le fonctionnement des PME touristiques. Ces mesures sont censées renforcer les capacités, la viabilité et la durabilité des PME touristiques pour, *in fine*, contribuer à l'amélioration de la qualité des emplois qu'elles proposent – en matière de sécurité de l'emploi notamment – et leur permettre peu à peu de planifier leurs activités à moyen et à long terme, et d'adopter une approche plus stratégique de la valorisation de leur main-d'œuvre.

Au Mexique, le Certificat du programme de modernisation et de qualité (*Distintivo M*) est accordé aux prestataires de services touristiques qui adoptent des outils et des pratiques de gestion efficaces afin d'améliorer la qualité de leurs services, y compris en renforçant les compétences commerciales et la performance de leurs employés. Ce programme de professionnalisation et de modernisation fait partie d'un programme plus général qui vise à encourager l'entrepreneuriat et à améliorer la compétitivité des très petites, petites et moyennes entreprises (encadré 22).

Encadré 22. Le programme *Moderniza* visant à renforcer la compétitivité des PME au Mexique

Le ministère du Tourisme mexicain a mis au point un programme destiné à contribuer au renforcement de la compétitivité des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) touristiques. L'une de ses composantes consiste en un programme de formation destiné à doter les TPME touristiques des outils nécessaires pour améliorer leur performance commerciale et leurs résultats financiers, pour accroître le taux de satisfaction des clients et pour améliorer la performance des salariés. L'objectif principal vise à renforcer la compétitivité des entreprises afin de fournir des services touristiques de qualité et de promouvoir une culture de l'amélioration permanente. Fondé sur des méthodes modernes d'encadrement et de gestion, le programme de modernisation et de qualité *Distintivo M* aide les TPME à se doter d'outils performants et à adopter des pratiques modernes de gestion dans leurs activités quotidiennes. Les entreprises qui appliquent ce programme avec succès sont récompensées par l'obtention du certificat « M » délivré par le ministère du Tourisme, qui atteste du fait qu'elles mettent en œuvre des bonnes pratiques. Une étude mesurant l'impact du programme a montré qu'une fois formées, les PME enregistrent un bond de 42 % du taux de satisfaction des clients, une augmentation de 32 % de leur taux de productivité et une hausse de 25 % de leurs ventes. Parmi les PME certifiées, 64 % sont des très petites entreprises et 29 % des petites entreprises, tandis que 44 % sont des restaurants, 26 % des hôtels et 11 % des agences de voyage.

En 2012, le ministère du Tourisme mexicain, par l'intermédiaire du Fonds pour la recherche, le développement et l'innovation technologique dans le tourisme, a mené une étude sur le capital humain en accordant une attention particulière aux qualifications fondées sur les compétences des travailleurs du secteur du tourisme. L'étude met en regard la demande de travail et le réservoir de diplômés en tourisme de différents niveaux. Elle révèle que les programmes d'études touristiques conduits dans le pays sont adaptés à la demande du secteur productif, bien qu'il faille élaborer de nouveaux mécanismes pour que les étudiants acquièrent réellement les compétences que recherchent les entreprises.

Source : Secteur, www.sectur.gob.mx.

Les entreprises touristiques peuvent également bénéficier de programmes génériques de soutien aux PME. En Allemagne, par exemple, l'Agence fédérale de l'emploi fournit aux PME des conseils en matière de formation et les aide à mettre au point et à appliquer des stratégies leur permettant de satisfaire leurs besoins internes en compétences. Elle propose également un programme qui permet aux travailleurs peu qualifiés et aux travailleurs âgés d'étoffer leurs compétences et d'obtenir une certification professionnelle. Les employeurs peuvent percevoir une subvention pour couvrir les salaires des employés ne pouvant pas travailler pendant la formation, et un soutien financier peut aussi être directement accordé aux salariés. Ces programmes sont ouverts à l'ensemble des PME, y compris hors secteur du tourisme. Ils sont destinés à améliorer la planification stratégique et la valorisation des ressources humaines, et à aider les PME à tirer le meilleur parti du potentiel de leur personnel, de manière à demeurer compétitives.

Les PME touristiques peuvent utiliser – parfois en les adaptant – d'autres outils de valorisation de la main-d'œuvre. En Belgique, par exemple, le Centre régional de formation a élaboré un module de planification stratégique qui permet aux entreprises de relier entre elles les compétences dont elles disposent en leur sein. De même, les PME touristiques peuvent employer un autre outil : le « Planificateur de formation aux PME » (t-planner) financé par l'UE, qui apporte aux PME et à leur personnel un appui structuré en matière de formation. Mis au point en Islande, cet outil délègue à un spécialiste externe en gestion des ressources humaines l'élaboration de plans de formation pour les entreprises, afin qu'elles organisent des formations plus ciblées et mieux adaptées pour, *in fine*¸ renforcer leur compétitivité. De manière générale, il vise à favoriser les évolutions professionnelles dans les PME.

Il faut également promouvoir les compétences entrepreneuriales et aider les micro entrepreneurs, en particulier, à se ménager des possibilités d'emploi à leur compte, car ils peuvent devenir les innovateurs et les créateurs d'emplois de demain. Au Royaume-Uni, une étude a montré que l'économie du voyage détient l'un des plus forts niveaux de création d'entreprises, en termes tant relatifs qu'absolus. L'entreprise est l'un des principaux leviers de productivité et de croissance économique, et elle est une priorité des pouvoirs publics, compte tenu de la forte activité entrepreneuriale dans le secteur et de la faiblesse des obstacles qui empêcheraient d'y entrer, surtout pour les PME (VisitBritain, 2010).

L'analyse de l'OCDE (2014g) confirme l'importance des start-ups et des jeunes entreprises en matière de création d'emploi tout au long du cycle économique, les données recueillies étayant la contribution positive que ces entreprises ont apportée à la croissance nette de l'emploi pendant la crise. Leur capacité à survivre et à prospérer dans la durée a un effet sur la qualité et le caractère durable des emplois créés.

Créer une entreprise touristique et s'installer à son compte constituent une perspective de carrière tout à fait crédible dans le secteur du tourisme (tableau A.2, Annexe 4). Dans la plupart des cas, les obstacles à l'entrée dans ce secteur sont faibles. Le fait de travailler à son compte et de gérer une entreprise touristique peut aussi représenter une piste intéressante en termes de mode de vie. L'étape de la création d'entreprise fait parfois suite à une succession d'expériences professionnelles réussies dans le secteur du tourisme. Dans d'autres cas, il arrive que les entrepreneurs découvrent ce secteur, mais y apportent leur expérience acquise ailleurs. De même, il se peut que les directeurs aient fait toute leur ascension dans le secteur du tourisme ou, au contraire, qu'ils soient venus d'un autre secteur. Dans tous les cas, les besoins en développement des compétences varient. Le soutien à la création d'entreprise et au renforcement des capacités des entrepreneurs et des directeurs permet de favoriser le succès de l'entrepreneuriat et de compléter les autres programmes destinés aux PME. Dans le même ordre d'idées, les réseaux qui rapprochent les PME pour qu'elles échangent des connaissances et partagent des expériences stimulent le développement des compétences et favorisent les possibilités de formation au travail.

Au Portugal, un programme de formation a été élaboré pour promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat dans le secteur du tourisme afin de stimuler le développement des chaînes de produits locales. Au-delà des seules questions liées au ressources humaines, les PME peuvent aussi recourir à d'autres instruments d'appui plus généraux (encadré 23).

Encadré 23. Le programme de formation à l'entrepreneuriat touristique au Portugal

Conjointement avec le ministère de l'Éducation, l'Institut pour l'emploi et l'éducation professionnelle et l'Agence nationale des qualifications, Turismo de Portu*gal* propose des formations touristiques aux nouveaux arrivants et aux professionnels du secteur qui souhaitent renforcer et certifier leurs compétences. Turismo de Portugal anime un réseau national de 12 écoles hôtelières et de tourisme qui ont récemment modernisé leurs infrastructures, leurs équipements, leurs équipes d'encadrement et leur offre de formation. Les écoles proposent des cours techniques et spécialisés aux jeunes qui souhaitent entrer dans l'emploi plutôt que suivre des études supérieures. Ces cours sont conçus pour développer des compétences de niveau élevé et pour répondre à la demande actuelle du marché du travail. Elles offrent aussi des formations en alternance destinées aux jeunes qui recherchent une formation générale et professionnelle fondée sur la pratique et qui souhaitent achever leurs études tout en acquérant une qualification professionnelle, ainsi que des formations en entreprise qui privilégient l'apprentissage concret des réalités du monde de l'entreprise et les exigences fonctionnelles et opérationnelles de la profession que les étudiants sont sur le point d'embrasser. De même, les écoles élaborent des plans de formation adaptés aux besoins spécifiques selon les catégories de travailleurs et/ou les entreprises du secteur (restaurants, hôtels, agences de voyages ou autres entreprises touristiques) ainsi que les programmes de formation professionnelle spécialisée Welcoming China et Welcome by Taxi.

Turismo de Portugal a également mis au point un programme de formation – Formation au tourisme entrepreneurial – qui vise à encourager l'activité économique au niveau local pour soutenir le développement régional. Le programme comprend les mesures suivantes :

- élaborer un plan de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat qui vise à créer des produits à base régionale ;
- orienter le plan de formation des demandeurs d'emploi dans le secteur du tourisme et dans d'autres secteurs d'activité (formation professionnelle en tourisme) ;
- améliorer les produits régionaux et contribuer à leur distribution, leur commercialisation et leur consommation ;
- faciliter l'obtention d'un emploi en renforçant les compétences non techniques dans des domaines tels que les langues, l'attitude et le comportement, la stimulation de l'activité commerciale, l'entrepreneuriat.

Dans ce domaine, Turismo de Portugal a organisé des conférences sur « L'entrepreneuriat touristique : créez votre entreprise », pour accroître les possibilités d'activité et fournir aux participants des connaissances utiles concernant les outils de financement ou encore la législation en termes de licences et de réglementation, entre autres compétences. Ces manifestations ont rassemblé un millier de participants. Aujourd'hui, l'absence de financements disponibles, l'insuffisance de l'accès au crédit ainsi que l'augmentation des taxes et d'autres coûts constituent des problèmes d'envergure pour les PME touristiques. Turismo de Portugal pilote une série de programmes de financement en matière de consolidation financière, et a récemment signé un protocole avec Business Angels qui cible particulièrement les jeunes entrepreneurs.

En Finlande, l'élaboration d'un modèle de Laboratoire d'expériences favorise le développement des compétences et l'innovation dans les PME touristiques en facilitant le transfert des connaissances et le renforcement des capacités entrepreneuriales. Les laboratoires utilisent l'expertise de chaque participant et leurs membres bénéficient ainsi de l'expérience et des connaissances des uns et des autres à l'occasion de sessions d'échanges structurées. Ce modèle complète la palette de programmes touristiques disponibles à tous les niveaux de l'éducation formelle afin de soutenir l'apprentissage tout au long de la vie. Des séminaires sont régulièrement organisés, de même que des modules de formation en ligne et des programmes d'appui au transfert des connaissances entre entreprises, régions et centres de recherche, afin que les salariés et les entrepreneurs se tiennent à jour (encadré 24).

Les modèles de laboratoires et d'incubateurs touristiques sont également utilisés ailleurs. En France, par exemple, le Welcome City Lab, créé par la Ville de Paris, fournit un soutien, un accès aux financements et des espaces de travail aux start-ups innovantes dans le secteur du tourisme. En Israël, l'État soutient les incubateurs touristiques régionaux en permettant chaque année à plus de 600 projets

de tourisme rural de bénéficier d'un programme de mentorat et d'accès à des conseils spécialisés, ainsi que de formations professionnelles et de soutiens financiers. De même, en Slovénie, l'agence pour la promotion de l'entrepreneuriat, de l'innovation, du développement, de l'investissement et du tourisme (SPIRIT) fournit des soutiens locaux pour favoriser l'entrepreneuriat. Elle propose notamment des services d'incubateur pour favoriser les idées entrepreneuriales et les entreprises innovantes. Conjointement avec le ministère du Développement économique et des Technologies, SPIRIT pilote un programme de compétences entrepreneuriales qui favorise la créativité, l'entrepreneuriat et l'innovation chez les jeunes.

Encadré 24. Les laboratoires d'expériences : pour la promotion de l'apprentissage entrepreneurial et de l'innovation en Finlande

Les laboratoires d'expériences sont une adaptation du modèle du laboratoire vivant aux besoins spécifiques du secteur du tourisme et de la gestion d'expériences en termes de recherche, de développement et d'innovation. Les innovations sont le fruit d'une co-conception impliquant les véritables usagers, par exemple des touristes en situation réelle de voyage. Mis au point dans le cadre du programme du Centre d'expertise, le groupe de compétences en tourisme et gestion d'expériences a servi à piloter le processus des laboratoires d'expériences en rassemblant des acteurs intéressés, bien que concurrents, y compris des PME, des centres de recherche, des promoteurs touristiques et des organismes financiers pour qu'ils travaillent de concert en faveur de la croissance, de l'innovation et du renouvellement du secteur. Les laboratoires d'expériences s'appuient sur l'expertise de chacun et bénéficient ainsi des résultats obtenus par les uns et les autres lors de sessions d'échanges structurées. Chaque laboratoire peut recourir aux formations, aux recherches, aux prévisions et aux autres activités fournies par le groupe. Les membres du laboratoire participent activement et utilisent les recherches, les séminaires et les ressources en ligne disponibles. Ainsi, ils influencent la planification et les priorités stratégiques du groupe dans son ensemble. Chaque laboratoire adapte le modèle et le projet à ses propres besoins particuliers.

Dans de nombreuses destinations, le fait que chaque prestataire de services agisse seul pose problème. Pour proposer une expérience totale et de meilleure qualité aux touristes, il a été mis au point un processus sur mesure en cinq étapes qui permet au réseau des laboratoires d'expériences de travailler à définir un objectif commun, à conjointement créer et commercialiser des « marques », à éclairer les consommateurs, à élaborer de nouveaux concepts de services et à les commercialiser *via* les canaux les plus modernes du marché touristique mondial. Le fait de privilégier les centres touristiques et les services thématiques a contribué à l'établissement des objectifs de la stratégie touristique nationale de la Finlande. À ce jour, il existe des laboratoires actifs sur les thèmes de Noël, du sauna et du tourisme cinématographique, au lac Saimaa, dans les complexes Himos et Saariselkä, à Jyväskylä et dans le parc naturel de Nuuksio, ainsi qu'un laboratoire d'expérience d'achats transfrontaliers. Environ 500 organisations y ont contribué. Le programme du Centre d'expertise, à durée déterminée, a pris fin en 2013, 10 ans après avoir été créé pour mettre sur pied des réseaux régionaux viables. Les laboratoires d'expériences continuent de fonctionner et sont désormais coordonnés par de nouveaux acteurs tels que des entreprises de développement régional et des organisations touristiques régionales.

Parallèlement, l'OIT a mis au point le programme Gérez mieux votre entreprise (GERME), un programme de formation en gestion qui privilégie la création et le développement de petites entreprises pour créer des emplois de meilleure qualité et en plus grand nombre dans les économies émergentes. Ce programme a été adapté de manière à pouvoir être utilisé dans différents secteurs, y compris le tourisme. Il est employé dans le cadre des outils de l'OIT sur la réduction de la pauvreté par le tourisme, qui sont orientés en direction des PME et des communautés résidant dans les zones rurales, et qui comprennent des études de cas, des sessions de formation et des exemples de bonnes pratiques. Ces outils visent également à aider les pays en développement à bâtir un secteur et des entreprises touristiques durables reposant sur des emplois décents (encadré 25).

Encadré 25. Le programme Gérez mieux votre entreprise de l'OIT

Le programme Gérez mieux votre entreprise (GERME) est un programme de formation en gestion d'une durée de cinq jours, assorti d'une série d'outils pratiques et destiné à aider les petits entrepreneurs à créer leur entreprise et à la faire croître. Il vise à renforcer la viabilité des PME en s'appuyant sur des principes de saine gestion. Il repose principalement sur une série de modules et d'instruments de formation qui comportent des composantes intégrées en termes de conseil, de réseautage, de promotion des établissements de service et de débat public. GERME utilise quatre boîtes à outils, chacune d'entre elles étant adaptée et ajustée en fonction des besoins spécifiques des pays : élaborer un concept, créer l'entreprise, l'améliorer et l'étendre.

Disponible en plus de 40 langues et dans plus de 100 pays, c'est une méthode très souple qui comporte de nombreux outils sur mesure. Adapté à l'emploi dans le secteur du tourisme, le programme concernant le tourisme aide les entrepreneurs à acquérir des connaissances de base sur la manière de créer une entreprise touristique. Il couvre un large éventail de sujets – comment étudier et développer un concept ou encore calculer les coûts initiaux, par exemple – et contient des informations sur le secteur du tourisme ainsi que les licences et permis nécessaires. GERME a été adapté à l'apprentissage à distance, ce qui permet aux résidents de zones isolées d'y participer. Touchant environ 4.5 millions d'apprentis et s'appuyant sur un réseau croissant de plus de 17 000 formateurs, de 200 maîtres formateurs et de 2 500 établissements partenaires, GERME est l'un des plus grands systèmes mondiaux de formation en gestion à l'appui des très petites et petites entreprises qui soit actuellement disponible sur le marché. Il a permis la création de 500 000 nouvelles entreprises et de plus de 2.7 millions d'emplois en 15 ans.

Source : OIT (2010, 2013c), www.ilo.org.

Approches locales et régionales

Les dimensions régionale et locale de l'emploi touristique sont importantes, car elles ont une incidence sur le développement des compétences et l'évolution professionnelle. Le tourisme peut constituer un facteur de développement local et régional, car de nombreux emplois de ce secteur sont liés à une destination particulière. Cela étant, la nature de l'activité touristique et du marché du travail varie selon les régions, de même que les besoins en compétences et la capacité à profiter des possibilités de développement des compétences. Il se peut que les PME et les travailleurs soient dispersés dans plusieurs destinations, parfois sur un territoire très vaste. Dans les régions éloignées, l'accès à la formation peut, en pratique, être un problème dû au fait que les services de formation n'atteignent pas une masse critique, et il arrive que la participation aux programmes de formation soit limitée en raison des contraintes physiques, de la distance qui sépare les intéressés des lieux où sont dispensées les formations, et du temps et de l'argent qu'il faut consacrer pour s'y rendre.

L'état du marché du travail et la structure de l'économie locale varient selon les régions. Le tourisme est en concurrence avec d'autres secteurs pour attirer et retenir les travailleurs. L'existence de perspectives d'emploi alternatives, la possibilité de changer de secteur d'activité et l'attractivité relative de l'emploi touristique peuvent varier d'une région à l'autre. Se pose en outre la question de la disponibilité des compétences et de leur éventuelle inadéquation avec les possibilités d'emploi sur le marché du travail local. La mobilité professionnelle peut utilement contribuer à surmonter cette difficulté mais, dans certains pays, l'absence de mobilité des travailleurs d'une région à une autre pose problème. Enfin, il se pose la question de l'existence de perspectives professionnelles.

D'autre part, le profil touristique d'une destination a des incidences sur la nature des emplois touristiques, sur les besoins en compétences et sur les possibilités d'avancement. Les destinations qui présentent une offre variée de réunions, salons, conférences et manifestations ou de tourisme de niche, par exemple, diffèrent des stations de ski et des destinations « soleil et plage » plus classiques. Les questions régionales sont encore plus prononcées dans le cas des destinations très saisonnières.

Dès lors, les problèmes de développement des compétences et d'évolution professionnelle varient selon les destinations, ce qui signifie qu'il faut tenir compte des caractéristiques propres à chaque destination et élaborer des solutions locales. Il existe des écarts importants entre les économies de tel ou tel territoire concernant le socle d'activités, le niveau des compétences de la main-d'œuvre ou encore les ressources et les équipements, écarts auxquels il faut remédier par des solutions locales (Froy et Giguère, 2010).

Le rapport de l'OCDE sur la création d'emplois et le développement économique local (2014e) indique que les territoires peuvent tirer parti des initiatives adaptées au milieu pour promouvoir les secteurs dans lesquels ils jouissent d'avantages compétitifs et possèdent un fort potentiel de croissance. D'autre part, il faut doter les acteurs locaux des outils et des moyens adaptés pour qu'ils mettent au point des stratégies correspondant aux conditions locales. Les partenariats et les réseaux de gouvernance peuvent servir à mettre davantage en relation l'ensemble des acteurs locaux dans toute leur diversité, et à tirer parti de leurs ressources, de leur expertise et de leurs connaissances pour élaborer des solutions locales. Employées dans l'ensemble des pays de l'OCDE, ces méthodes partenariales, pour qu'elles portent leurs fruits, supposent que l'application des politiques publiques nationales s'accompagne d'une certaine souplesse à l'échelle locale. De même, la coordination et l'harmonisation avec les programmes nationaux et locaux et leur mise en œuvre est importante.

En Australie, les Plans d'emploi touristique (TEP) comportent des mesures ciblées et concrètes en matière de recrutement, de rétention et de développement des compétences, qui remédient aux problèmes liés à la saisonnalité et à la mobilité de la main-d'œuvre. Plus de 120 stratégies ont été élaborées à ce jour dans des régions pilotes, pour beaucoup très localisées. Ce programme expérimental a produit un héritage, sous la forme du Guide et Service consultatif TEP, ainsi que du Guide de développement de la main-d'œuvre. Ces guides fournissent un appui pas à pas aux régions et aux PME en matière de planification de la main-d'œuvre au niveau du territoire et de l'entreprise (Annexe 1). L'un des principaux projets du TEP consiste à développer les mécanismes de partage du travail entre les entreprises, afin qu'elles échangent leurs employés pour, *in fine*, renforcer la stabilité de l'emploi, l'expérience et l'éducation. Dans l'une des régions les plus en tension, Kangaroo Island, de nombreuses entreprises touristiques utilisent d'ores et déjà ces mécanismes de partage de la main-d'œuvre, que ce soit dans le secteur du tourisme ou dans d'autres secteurs comme l'agriculture. Tout cela est accompli de telle sorte que le dispositif réponde aux besoins de main-d'œuvre saisonnière de l'ensemble des entreprises.

Les approches coopératives qui rapprochent les PME d'autres entreprises sur un territoire donné, qu'elles exercent dans le secteur du tourisme ou dans d'autres secteurs, permettent de créer de nouvelles manières de soutenir la qualité des emplois, le développement des compétences et l'évolution professionnelle. Ces approches peuvent prendre la forme de dispositifs de formation en groupe pour les entreprises d'un même territoire, de stages dans d'autres entreprises, de mécanismes d'échanges de postes et de partage de la main-d'œuvre, de cadres locaux de formation ou encore de renforcement des projets de formation dans des groupements d'entreprises.

L'OCDE souligne à quel point il est important que les entreprises tissent des réseaux entre elles pour encourager le partage des connaissances, multiplier les possibilités de formation au travail et stimuler le développement des compétences. Les employeurs veulent jouer un rôle plus actif dans la conception et la réalisation des programmes de formation afin de veiller à ce qu'ils produisent les compétences dont leur main-d'œuvre a besoin, en particulier dans les PME. Certains pays de l'OCDE investissent dans l'amélioration des réseaux d'entreprises d'un même secteur et de secteurs différents, afin de partager les connaissances et les innovations et de contribuer à bâtir des réseaux de capital social plus denses (OCDE, 2014e).

En Autriche, il existe plusieurs cas d'entreprises qui coopèrent au niveau local et régional pour favoriser le développement des compétences. En Basse-Autriche, par exemple, trois entreprises se sont alliées pour organiser des formations (Herz-Kreislauf Groß-Gerungs, Moorbad Harbach et Lebens Resort Ottenschlag), et d'autres projets de collaboration sont en cours dans d'autres régions. De telles initiatives émanent du terrain et s'appuient sur un réseau d'écoles de tourisme réparties dans tout le pays, tandis que la plupart des programmes d'enseignement et de formation spécialisés dans le domaine du tourisme conçus par les chambres de commerce et les chambres et syndicats de travail sont mis en œuvre au niveau local (encadré 26).

Lorsque l'on confie à des partenaires exerçant dans la région le soin de dispenser les modules d'enseignement et de formation, les programmes peuvent répondre aux besoins locaux. En France, par exemple, les écoles publiques mutualisent leurs équipements et leur personnel pour proposer une série de formations adaptées aux conditions économiques locales et pour offrir aux professionnels du tourisme et d'autres secteurs des programmes de formation continue. De même, en Slovénie, plusieurs Centres d'enseignement des affaires ont été créés en associant des entreprises et des établissements d'enseignement situés dans la même région, y compris dans le secteur du tourisme et de l'accueil.

Encadré 26. Coopération locale en matière de formation et de développement des compétences en Autriche

En Styrie orientale, les entreprises touristiques ont uni leurs forces pour trouver une nouvelle méthode afin de surmonter les difficultés qu'elles éprouvent à recruter des employés qualifiés. La coopération entre les entreprises, les organisations touristiques, les syndicats et la Chambre de commerce a eu pour résultat la création d'une Agence des qualifications (http://www.qualifizierungsagentur.at/) pour le tourisme dans la région. Cette agence aborde en priorité les questions de développement des ressources humaines dans le secteur du tourisme afin d'aider les entreprises dans divers domaines. Elle conduit notamment les activités suivantes : orientation professionnelle dans les écoles, formation des employés, services de placement, formations de la deuxième chance pour les personnes qui changent de carrière, ou encore coopération avec les entreprises et les écoles professionnelles sur des sujets spécifiques.

Un réseau d'entreprise dit « Apprentissage d'excellence dans le tourisme » a également été créé. À l'origine, il était composé de 10 entreprises et de 70 apprentis. À partir d'une liste générale de critères de qualité, les entreprises ont conclu un accord portant sur l'enseignement supérieur ainsi que des activités et avantages supplémentaires pour les apprentis et leurs formateurs, et sur le domaine de l'organisation interne et du recrutement. L'accompagnement des apprentis, depuis leur candidature jusqu'au terme de leur stage et au-delà, fait l'objet d'une attention toute particulière. Il n'est que de constater l'exemple de ces anciens apprentis qui, quelques années plus tard, reviennent dans la région, forts de l'expérience et des compétences acquises au fil de leurs travaux saisonniers. Cette initiative a reçu un accueil favorable de l'ensemble des parties prenantes et a produit les résultats suivants :

- Elle est parvenue à diriger l'attention des jeunes vers les emplois et carrières potentiels dans le secteur, ce que les PME ont parfois du mal à obtenir.
- Si l'une des entreprises membres du réseau n'est pas en mesure d'accueillir un apprenti, sa candidature est transmise aux autres membres, d'où une solution mutuellement bénéfique qui permet de retenir les talents dans le secteur et dans la région.
- Chaque entreprise est en mesure de dispenser une formation élémentaire avec efficacité, mais les PME peuvent avoir des difficultés à organiser des formations plus spécialisées, qui sont souvent onéreuses. La coopération avec d'autres entreprises du secteur permet de dispenser ces formations avec plus d'efficacité et à moindre coût.
- Les entreprises profitent aussi de l'occasion qui leur est donnée d'échanger régulièrement entre elles et de partager les bonnes pratiques en vigueur dans les entreprises partenaires.

Des établissements du même ordre exercent dans d'autres régions et ont produit les mêmes bénéfices ; c'est le cas de « l'Académie de l'apprentissage » à Großarl/Salzbourg.

Au Danemark, l'Académie des expériences a mis au point une approche centrée sur les destinations qui consiste à proposer une formation continue et sur mesure dans la région du Danemark méridional. Financés par le Forum pour la croissance du Danemark méridional et par le Fonds social européen, les services de formation sont conçus en collaboration avec une ou plusieurs destinations touristiques, des organismes de commerce et des petites et grandes entreprises touristiques, en lien avec des établissements d'enseignement, afin que les programmes correspondent aux besoins du secteur. L'Académie a privilégié la professionnalisation de la chaîne de valeur touristique en proposant des cours et des programmes de formation à différents niveaux et en cartographiant les compétences de ce secteur d'activité. Ce projet a facilité les échanges entre les petites et très petites entreprises d'une part, et les établissements d'enseignement d'autre part, et les programmes ont visé différentes branches du secteur du tourisme ; en outre, l'adoption d'un angle thématique a porté ses fruits, notamment pour ce qui concerne les programmes d'apprentissage en matière de développement des destinations et les programmes de formation à l'encadrement (Annexe 3).

En Europe, le programme « Trouvez un emploi saisonnier » est un bon exemple de coordination des possibilités d'emploi dans des destinations régionales où la saisonnalité varie : pour les travailleurs, il favorise la continuité de l'emploi, et il permet aux employeurs de faire face aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. Cette initiative *ad hoc* s'inscrit dans le cadre du Réseau européen de l'emploi. L'objectif principal est d'établir un lien de concordance entre les travailleurs et les emplois touristiques saisonniers dans différents pays. Le Danemark, la France, les Pays-Bas et la Norvège y participent, mais il est possible d'élargir cette initiative à d'autres pays membres du Réseau (encadré 27).

Encadré 27. Le programme « Trouvez un emploi saisonnier » en Europe

Les Services européens de l'emploi EURES sont un réseau qui a pour vocation de faciliter la libre circulation des travailleurs au sein de l'Espace économique européen ; la Suisse y participe également. Parmi les partenaires de ce réseau coordonné par la Commission européenne figurent les services publics de l'emploi, les syndicats et les organisations d'employeurs. Les principaux objectifs d'EURES sont les suivants : informer, guider et conseiller les travailleurs potentiellement mobiles en ce qui concerne les possibilités d'emploi ainsi que les conditions de vie et de travail ; assister les employeurs souhaitant recruter des travailleurs dans d'autres pays ; conseiller et guider les travailleurs et les employeurs des régions transfrontalières.

Au printemps 2010, plusieurs bureaux d'EURES ont constitué un groupe de travail. Ce groupe rassemble des conseillers originaires des Pays-Bas, de France, de Norvège et du Danemark, et d'autres pays y participent occasionnellement. L'objectif est de permettre aux demandeurs d'emploi de profiter des différences de saisonnalité selon les pays et d'informer les employeurs des possibilités qu'ils ont de diffuser les informations relatives aux emplois *via* la base de données EURES. Il est important que les descriptifs de poste soient aussi précis que possible, que les compétences et aptitudes requises soient clairement énoncées et qu'une image réaliste de l'emploi soit fournie pour permettre d'harmoniser au mieux les compétences et les emplois. Les priorités varient selon les pays – en France et en Norvège, par exemple, les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration sont nettement privilégiés dans les destinations très fréquentées en été ainsi que dans les stations de ski en hiver. Le tourisme n'est pas le seul secteur concerné : d'autres activités saisonnières le sont aussi, comme l'agriculture.

Source : Commission européenne, www.ec.europa.eu/eures/, EURES Danemark, www.eures.dk.

Il peut aussi être utile de se doter de dispositifs de formation à l'échelle locale. En Suède, le développement régional de plateformes de compétences – une initiative de l'ensemble du marché du travail – constitue un modèle pouvant être repris dans le secteur du tourisme. Pour améliorer la mise en cohérence des compétences, il a été demandé aux acteurs de la croissance régionale de concevoir des plateformes de compétences pour le marché du travail de leur région. Ces plateformes ont pour objet de réunir les différentes parties prenantes, notamment les employeurs, les établissements

d'enseignement et les organismes publics. Le but est de mieux cerner l'offre et la demande éducative et de renforcer la coopération des différents acteurs en matière de compétences. Les résultats obtenus à ce jour montrent que les autorités de l'enseignement et les employeurs travaillent ensemble de manière plus systématique, et que les formations proposées sont mieux adaptées aux besoins du marché du travail selon les régions.

Promouvoir la formation et les perspectives de carrière

La formation et les évolutions professionnelles sont entremêlées, dans la mesure où les compétences sont une condition permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives et trajectoires professionnelles. On prétend souvent que les emplois touristiques sont peu qualifiés et qu'ils n'offrent guère de perspectives de progression. Pourtant, il s'agit aussi d'un secteur où, pour peu qu'ils bénéficient des soutiens adéquats, les employés peu qualifiés peuvent acquérir une expérience précieuse et gravir les échelons conduisant à des postes plus qualifiés. À mesure que le tourisme se développe, la gamme des possibilités et des parcours professionnels s'étoffe. Cela étant, l'évolution professionnelle dépend aussi de l'existence de possibilités de développement et d'un contexte favorable en termes de culture de la formation, de compétences managériales et de conditions de travail.

Étant donné la taille modeste de nombreuses entreprises touristiques, les possibilités de promotion interne sont limitées. Pour bâtir une carrière dans le tourisme, il faut généralement emprunter des voies secondaires et des trajectoires sinueuses : pour enrichir leur expérience, les salariés changent d'entreprise, de branche, voire de secteur, dans leur pays ou à l'étranger. Les compétences ainsi acquises peuvent servir à bâtir une carrière dans le tourisme ou dans d'autres secteurs. Le défi auquel se heurte le secteur du tourisme consiste non seulement à convaincre les employés qu'ils y ont un avenir, mais aussi à concrétiser ces promesses en leur offrant de réelles perspectives (Weaver, 2009).

Il est essentiel que les employés comme les employeurs soient conscients des possibilités d'enseignement et de formation qui existent ainsi que de leurs débouchés professionnels et de la manière dont ils correspondent aux besoins en compétences actuels et futurs. Toutefois, les perspectives professionnelles de ce secteur ne sont pas toujours très claires, non plus que leur lien avec les programmes et parcours de développement des compétences. Selon une étude récemment conduite au Royaume-Uni, 57 % des employeurs ont déclaré qu'ils intensifieraient la formation s'ils étaient plus au courant des possibilités qui existent. En outre, il ne suffit pas que les possibilités d'enseignement et de formation existent ; encore faut-il qu'elles soient connues, adaptées et concrétisées. Pour ce faire, il faut élaborer et promouvoir des parcours de compétences et des trajectoires professionnelles.

Pour contribuer à l'attractivité du tourisme en tant que secteur dans lequel il est possible de démarrer et de bâtir une carrière, il peut être utile d'insister sur l'opportunité de cultiver des compétences techniques et transférables et de promouvoir la diversité des parcours professionnels qu'offre ce secteur. Les obstacles structurels et les contraintes qui pèsent sur la demande affectent l'image du secteur comme lieu de travail. Les pouvoirs publics et les entreprises doivent prendre des mesures pour faire du tourisme un choix de carrière plus attractif et gratifiant, et pour créer des parcours professionnels plus longs et plus intéressants, en adaptant davantage l'enseignement et la formation aux besoins du secteur.

Les campagnes de promotion peuvent contribuer à faire connaître les perspectives qui existent et à modifier l'image qui s'attache aux emplois touristiques. Elles permettent de tordre le cou aux (fausses) impressions que peut produire l'emploi dans ce secteur, et de favoriser une vision plus large et plus réaliste des différents types de tâches qu'une carrière touristique peut proposer. Les pouvoirs

publics et les entreprises se sont attachés à promouvoir et à diffuser les possibilités d'emploi dans le secteur en faisant mieux connaître les carrières touristiques et en en améliorant l'image. Pour commencer, il est essentiel de sensibiliser les lycéens et leurs parents – ainsi que les conseillers d'orientation et les autres personnes d'influence – aux possibilités existantes, et de leur prouver qu'il existe des emplois convenables dans le secteur. C'est tout particulièrement important pour les jeunes qui n'achèvent pas le cursus scolaire ou qui s'arrêtent avant le cycle supérieur, car il n'est pas toujours nécessaire de détenir un diplôme de l'enseignement supérieur pour être recruté dans le secteur. Il faut aussi être attentif à ceux qui y travaillent déjà. Pour appuyer ces efforts, il peut être utile d'harmoniser les possibilités de formation et de mettre sur pied les systèmes et les structures présentés plus haut.

En Nouvelle-Zélande, un récent rapport de la *Tourism Industry Association* recommande de repositionner le secteur afin d'en faire connaître le profil et d'en rehausser la réputation, tout en appliquant des stratégies de recrutement et de promotion fondées sur de bonnes pratiques. Il est notamment proposé de créer un portail de carrières spécifique et de lancer une campagne de promotion du secteur. Les pouvoirs publics procèdent également à l'examen du système d'information sur les carrières afin d'aider les jeunes apprentis à faire de meilleurs choix professionnels. Le secteur du tourisme bénéficiera aussi des informations harmonisées qui sont publiées pour orienter les apprentis vers des parcours professionnels.

Au Canada, les sites internet du Guichet-emplois d'Emploi et Développement social Canada et de Travailler au Canada aident les Canadiens à repérer les emplois disponibles en fournissant des informations relatives aux offres d'emploi disponibles dans le pays. Travailler au Canada propose des informations gratuites concernant les professions et les carrières, qu'il s'agisse d'offres d'emploi disponibles, de conditions de diplômes, de programmes d'enseignement, des tâches et de la rémunération liées aux emplois ou encore d'un aperçu des grandes tendances de l'emploi. Le site permet à tous ceux qui souhaitent s'informer sur les métiers du tourisme de chercher un emploi, de faire des choix de carrière et de se renseigner sur les emplois en demande. Il rassemble des informations émanant de plus de 30 sources fédérales, provinciales, territoriales et privées. Travailler au Canada dispose également d'une chaîne YouTube comportant des listes de lecture de 20 vidéos qui présente différents types d'emplois touristiques au Canada.

Aux Pays-Bas, la campagne intitulée « Carrière dans le secteur de la restauration » vise à recruter et à retenir des travailleurs dans le secteur. La Fondation pour l'éducation dans le secteur de la restauration fournit des conseils et des informations au groupe ciblé, à savoir les personnes âgées de 30 à 50 ans. Les informations relatives aux conditions d'emploi, aux possibilités d'enseignement et de formation et aux parcours professionnels sont publiées sur un site internet à l'intention des employés actuels et futurs du secteur des voyages (www.reiswerk.nl). Des portails d'emploi de même nature existent dans d'autres pays, comme la *Hospitality Guild* au Royaume-Uni, qui regroupe aussi les emplois et les parcours professionnels par pôle (http://www.hospitalityguild.co.uk/A-Career-in-Hospitality/Career-Map).

Pour que le tourisme puisse s'imposer comme un choix de carrière valable et attractif, il peut être très utile de mieux faire connaître la nature des emplois touristiques et les possibilités qu'offre ce secteur. La plupart des programmes de sensibilisation en cours visent à y attirer les travailleurs. Les conseils et orientations fournis aux salariés du secteur concernant les possibilités de formation et de carrière qui s'offrent à eux contribuent à les retenir et à valoriser leurs talents ; c'est aussi le cas des mécanismes permettant de cartographier clairement les voies d'avancement envisageables. À mesure que les emplois évoluent et que les perspectives s'étendent dans ce secteur, il devient plus difficile de faire des choix et l'orientation professionnelle en est d'autant plus décisive et compliquée. L'orientation professionnelle et l'accès à des informations de bonne qualité concernant les perspectives de carrière, les compétences requises pour réussir dans le milieu professionnel et les

différents parcours éducatifs ainsi que leurs débouchés sont autant de facteurs susceptibles de soutenir l'évolution professionnelle à long terme (OCDE, 2013b).

En Australie, l'Alliance nationale du tourisme a reçu un financement initial au titre de la stratégie nationale *Tourism 2020* afin de lancer une campagne de promotion ciblée sur les carrières existantes, *Discover your Career*. Une boîte à outils a été gratuitement distribuée aux entreprises afin de les aider à présenter de manière plus convaincante les différents parcours professionnels qu'offre le secteur. Il faut noter qu'il s'agit là d'une initiative émanant du secteur lui-même et s'appuyant sur un cadre de gouvernance durable (encadré 20).

Cette initiative est une suite directe donnée à l'examen complet du marché du travail australien dans le secteur du tourisme, qui a mis en lumière le fait que le développement et la promotion de parcours professionnels structurés – dans les secteurs où cela peut se faire et où les métiers sont susceptibles, plus qu'un simple emploi, de devenir de véritables carrières – produisent des bénéfices considérables. Toutefois, l'examen a également révélé que la mise en place de parcours professionnels structurés était la dernière des mesures que les entreprises adoptaient dans leurs stratégies, ce qui témoigne d'un écart important entre l'explication souvent donnée aux problèmes de rétention et la réponse apportée par les entreprises. L'examen du marché du travail dans le secteur du tourisme a conclu qu'en Australie, le phénomène de rotation du personnel est pour l'essentiel imputable au fait que ce secteur donne l'image de ne proposer aucune perspective de carrière.

Il arrive que des prix soient accordés pour récompenser un système performant de développement de la main-d'œuvre ou les bonnes pratiques de certains employeurs ; ces prix permettent d'améliorer l'image de l'emploi dans le secteur. Ils sont parfois spécifiques au secteur du tourisme, comme c'est le cas du Prix de la qualité touristique en Hongrie qui, entre autres choses, favorise la qualité de l'emploi, ou encore du Prix du tourisme australien, créé à l'initiative des entreprises du secteur pour promouvoir et soutenir la planification des activités et pour rehausser les normes de professionnalisme dans le secteur en récompensant les bonnes pratiques et les processus d'amélioration permanente, et en en faisant la promotion. D'autres prix sont plus génériques et concernent tous les secteurs : en Slovénie, par exemple, le Fil d'or de l'employé de l'année signale et récompense les bonnes pratiques d'emploi dans des entreprises de tailles diverses.

Fournir des informations et des conseils aide les individus à se mettre au courant des possibilités de formation et de carrière qui existent et qui peuvent leur convenir. L'étape suivante consiste à trouver le moyen de faire correspondre au mieux les compétences et les personnes avec les emplois adéquats. La mise en place des cadres d'aptitudes, de compétences, de qualifications et de certifications qui sont présentés dans la première section de ce chapitre peut aider les employeurs et leur personnel à déterminer les compétences et les parcours professionnels qui leur correspondent, et peut contribuer à mettre les compétences en adéquation avec les emplois. Les pouvoirs publics et les entreprises ont également recours à des mécanismes de recherche d'emploi et d'appariement des candidats pour placer les bonnes personnes au bon endroit et pour favoriser la mobilité.

Au niveau des branches, le secteur hôtelier en Australie travaille en lien étroit avec les organismes de formation agréés pour rapprocher les candidats et les parcours de formation des restaurants les mieux adaptés. Le projet de parcours de compétences de l'association *Restaurant and Catering Australia* a été conçu pour rehausser la qualité des candidats et enrichir les compétences des chefs cuisiniers et de l'encadrement. Les entreprises peuvent publier des offres d'emploi sur le site internet *Discover Hospitality* et un moteur de recherche d'emplois est disponible pour les apprentis du secteur. Un Passeport de compétences pratique, sûr et gratuit permet à tous les utilisateurs de publier leurs qualifications professionnelles et leurs références en un seul et même endroit, ce qui facilite la gestion de leurs formations et de leurs candidatures.

Au niveau régional, une initiative du même ordre a été prise en Wallonie (Belgique), où un porte-documents électronique permet de présenter et de classer les informations relatives à la carrière d'une personne, y compris celles qui ont trait à l'enseignement initial et continu, aux qualifications, aux certificats et à l'ensemble de l'expérience professionnelle. Ce porte-documents électronique aide à mieux transmettre les informations ayant trait aux compétences et aux expériences professionnelles, contribue à renforcer l'adéquation entre les compétences et les emplois, et favorise l'évolution professionnelle.

Au niveau européen, le Passeport européen de compétences est un portefeuille de documents électroniques qui donne un aperçu complet des compétences et des qualifications d'une personne. Combiné avec un CV en ligne, le Passeport de compétences vise à favoriser la mobilité et à renforcer l'adéquation entre les compétences et les emplois dans l'Union européenne en facilitant la compréhension des compétences et des qualifications dans l'ensemble des pays européens. Lancé en 2014, le Passeport européen de compétences en hôtellerie et restauration est une initiative prise par la Commission européenne en lien avec l'HOTREC, l'association qui représente les hôtels, les restaurants, les cafés et autres établissements semblables en Europe, et avec l'EFFAT, la Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (encadré 28).

Encadré 28. Le dispositif Europass : un Passeport européen de compétences

Mis au point par la Commission européenne en partenariat avec le CEDEFOP, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, et lancé en décembre 2012, le Passeport européen de compétences est un dossier rempli en ligne dans lequel les citoyens peuvent enregistrer des informations attestant de leur maîtrise de diverses compétences et de leurs qualifications en vue de créer un CV Europass. Le but du Passeport européen de compétences – et du dispositif Europass en général – consiste à donner aux citoyens européens la possibilité de présenter un aperçu transparent, cohérent et documenté de leurs compétences et qualifications dans l'ensemble de l'Europe. Ce faisant, les demandeurs d'emploi démultiplient leurs chances de trouver un emploi ou une formation et les employeurs parviennent plus aisément à recruter une main-d'œuvre qualifiée. De surcroît, ce mécanisme favorise l'adoption d'une approche plus souple de l'apprentissage, y compris tout au long de la vie, et facilite la transition entre l'apprentissage et le marché du travail. La valeur ajoutée du Passeport européen de compétences réside dans la plus grande clarté et la lisibilité du dispositif Europass, qui est composé de cinq documents dont trois sont délivrés par des autorités compétentes en matière d'enseignement et de formation :

- Le CV Europass, qui présente les compétences et les qualifications avec clarté et efficacité
- Le Passeport de langues, un outil d'autoévaluation des compétences et qualifications linguistiques
- L'Europass Mobilité, qui permet de consigner les savoirs et les compétences acquis dans un autre pays européen
- Le Supplément descriptif du certificat, qui décrit les savoirs et les compétences acquis par les titulaires de certificats de l'enseignement et de la formation professionnels
- Le Supplément au diplôme, qui décrit les savoirs et les compétences acquis par les titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur.

Les particuliers peuvent créer leur Passeport européen de compétences en ligne et l'utiliser pour rassembler des documents tels que le Passeport de langues, le Supplément descriptif du certificat, des copies de diplômes et de certificats, des attestations d'emploi, etc. Ils peuvent ensuite enregistrer des mises à jour, supprimer et ajouter des documents, ou encore créer un CV Europass pouvant être attaché à leur Passeport.

Source : Commission européenne, www.europass.cedefop.europa.eu.

Pour que les emplois soient de qualité, il faut qu'il existe un certain degré de mobilité afin que les individus puissent se développer, progresser et tirer parti de leur expérience dans le secteur du tourisme et ailleurs pour accéder à des emplois de meilleur niveau. D'autre part, la mobilité contribue

à mettre les compétences en cohérence avec les emplois et à remédier aux écarts entre l'offre et la demande, surtout dans le cas des destinations où l'activité est fortement saisonnière. L'amélioration de la mobilité entre et dans les régions peut contribuer à remédier aux écarts entre l'offre de travail et la demande dans chaque destination. Enfin, la mobilité internationale est essentielle, car une expérience internationale est très utile dans ce secteur – d'où l'importance de la reconnaissance internationale des compétences et des qualifications.

Le secteur du tourisme se compose de nombreuses branches et entreprises différentes qui appellent toutes des formations spécifiques, ce qui restreint les possibilités de mobilité au sein du secteur. Pourtant, du fait de cette fragmentation, il se peut aussi que les salariés n'aient pas le réflexe de se renseigner sur les possibilités existant dans d'autres branches lorsqu'ils veulent franchir une étape de leur vie professionnelle. Le renforcement de la mobilité entre les différentes branches du secteur est susceptible de consolider les liens qui existent au sein de la chaîne de valeur, car il permet d'étoffer les connaissances des entreprises en amont et en aval. L'amélioration des compétences et la promotion de possibilités existant dans l'ensemble de la chaîne de valeur touristique sont de nature à favoriser la rétention et le développement du personnel, tandis que la professionnalisation de la chaîne de valeur peut renforcer la capacité à fournir des services touristiques de qualité et à soutenir la croissance et la compétitivité.

Méthodes flexibles de développement des compétences dans l'entreprise

Il est indispensable de bâtir une main-d'œuvre solide et capable pour faire face aux évolutions du tourisme et pour demeurer compétitif sur un marché touristique qui change rapidement. Pour ce faire, il faut proposer des possibilités de développement des compétences qui soient à la fois accessibles (en termes tant géographiques que temporels), souples et adaptées aux besoins des travailleurs et des employeurs. Des méthodes tout à la fois structurées et flexibles peuvent contribuer à la professionnalisation de la main-d'œuvre touristique en créant un système plus simple qui tienne aussi compte de la formation informelle en entreprise.

L'analyse de l'OCDE indique que le développement des compétences est beaucoup plus efficace lorsque le monde du travail et celui de l'apprentissage sont intégrés. L'une des méthodes les plus performantes pour s'assurer que la formation répond aux besoins des entreprises consiste précisément à tirer le meilleur parti de l'entreprise comme lieu d'apprentissage et à créer les mécanismes permettant de lier l'intérêt des employeurs à l'offre de formation. Le développement de compétences professionnelles de haut niveau acquises pour l'essentiel dans l'entreprise constitue l'un des grands défis à relever, non seulement du point de vue de la compétitivité des entreprises mais aussi à titre collectif, pour bâtir une économie productive moderne (OCDE, 2014f).

Il y a de nombreux avantages à lier l'apprentissage et le milieu de travail lors de la conception et de l'organisation des programmes de développement des compétences apprises « sur le tas ». La conjugaison de la théorie et de la pratique stimule l'apprentissage et prépare mieux les apprenants à travailler. La formation peut être davantage en cohérence avec les besoins des entreprises et correspondre davantage aux dernières tendances, aux nouveautés et à l'évolution des besoins en compétences du secteur. Elle peut aussi contribuer à rendre le contenu du programme plus pertinent et à harmoniser les compétences et les emplois. En effet, lorsque les employeurs proposent des formations en entreprise, c'est le signe que le programme en question possède de la valeur sur le marché du travail.

Ces méthodes sont particulièrement pertinentes car elles permettent aux apprenants d'acquérir des compétences à jour avec des formateurs qui sont familiers des méthodes et technologies de travail les plus récentes, ainsi que des compétences plus subtiles mais tout aussi importantes en situation

réelle (OCDE, 2013b). Il semble éminemment souhaitable d'incorporer une certaine dose de formation en entreprise dans tous les programmes, surtout pour les emplois qualifiés. En investissant dans des systèmes de formation flexibles grâce auxquels les apprenants peuvent acquérir des compétences spécialisées tout au long de leur carrière, on peut répondre à l'évolution constante de la demande de compétences et renforcer la capacité du système à s'adapter aux circonstances.

L'apprentissage en entreprise englobe toute une palette de mécanismes formels et informels : contrats d'apprentissage, apprentissage informel sur le lieu de travail, placements qui relèvent d'une qualification professionnelle officielle, ou encore stages de divers types. Toutes ces méthodes ne sont pas sans risque mais, lorsqu'elles sont appliquées avec efficacité, elles sont manifestement bénéfiques pour l'ensemble des participants et contribuent à améliorer le marché du travail et les résultats économiques.

Apprentissage et formation en entreprise

Le contrat d'apprentissage est un mode répandu de formation en entreprise, surtout dans le secteur hôtelier. L'apprentissage consiste en général en modules de formation en classe auxquels s'ajoute une formation pratique en entreprise. Les apprentis peuvent ainsi acquérir les connaissances et les compétences nécessaires en situation de travail réelle, pour y être mieux préparés. Ces programmes sont adaptés aux grandes entreprises comme aux petites, ainsi qu'aux individus. Plusieurs pays dont l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse ont mis au point des systèmes d'apprentissage sophistiqués.

Les contrats d'apprentissage s'adressent généralement aux nouveaux arrivants sur le marché du travail, mais ils peuvent aussi servir à étoffer les compétences des employés du secteur. C'est cette approche qui est utilisée au Royaume-Uni afin de soutenir l'évolution professionnelle. Le dispositif dit *Higher Apprenticeship in Hospitality Management* a été mis au point pour remédier à l'écart entre les compétences en supervision acquises par les apprentis en début de carrière et les compétences d'encadrement stratégique requises pour exercer à un niveau de responsabilité plus élevé. Il présente en toute clarté le parcours professionnel pouvant conduire les apprentis à des postes de responsabilité, et le nouveau dispositif comportera des formations pratiques et rigoureuses qui ont été spécialement conçues pour le secteur hôtelier.

D'autres méthodes de formation en entreprise produisent des résultats : le tutorat, le *coaching*, les systèmes d'observation et de jumelage, la rotation des tâches, les échanges de postes, les stages et les placements dans d'autres entreprises ou dans d'autres secteurs. La pertinence et l'efficacité de ces méthodes dépend du type de compétences et de la nature de la fonction. Les systèmes de tutorat et de *coaching*, par exemple, sont particulièrement utiles pour soutenir les personnes qui progressent vers des postes d'encadrement et de direction et pour renforcer leurs compétences managériales. Les tuteurs peuvent être des personnes expérimentées qui travaillent dans l'entreprise ou des experts externes.

En Nouvelle-Zélande, par exemple, les entreprises touristiques peuvent bénéficier d'un programme de mentorat mis en œuvre par Business Mentors New Zealand, le principal prestataire de services de mentorat aux PME. Ce service est pour partie financé par l'État. Des programmes du même ordre sont disponibles dans d'autres pays. D'autre part, les systèmes d'observation et de jumelage peuvent être efficaces dans le cas de salariés effectuant des tâches similaires, le plus expérimenté pouvant soutenir le second dans un poste de service de première ligne, par exemple.

Les échanges de postes consistent à permuter des salariés pour une courte période, tandis que les stages et les placements peuvent concerner des stagiaires qui consacrent une partie de leur temps à travailler dans une autre entreprise touristique ou dans un autre secteur. En participant à de tels programmes, les stagiaires gagnent une meilleure connaissance des autres possibilités qui s'offrent à eux dans le secteur ou dans les domaines dans lesquels ils souhaiteraient travailler à l'avenir. En

Belgique, un programme de simulation professionnelle permet aux personnes qui souhaitent travailler dans un secteur d'activité en particulier – le tourisme, par exemple – de se placer dans une entreprise de leur choix pour une courte période.

Les solutions en entreprise sont particulièrement efficaces pour les PME, car elles permettent de remédier à certaines des difficultés pratiques auxquelles ces entreprises font face s'agissant de libérer leur personnel de ses tâches ou d'adapter la formation à leurs besoins spécifiques, par exemple. Les plus grandes entreprises, en revanche, sont mieux outillées pour permettre à leurs salariés de consacrer du temps à travailler dans un autre secteur de l'entreprise afin de favoriser leur développement professionnel. Un réceptionniste d'une chaîne hôtelière internationale, par exemple, peut passer une certaine période au service des opérations, ou encore à la réception de l'un des autres hôtels de la chaîne, voire dans un autre pays. De même, les grandes entreprises disposent généralement de l'expertise et des capacités internes leur permettant de promouvoir des méthodes de formation en entreprise.

Former les formateurs

Les méthodes de formation en entreprise possèdent de nombreux avantages, mais leur succès dépend dans une grande mesure de l'aptitude et des compétences professionnelles de la personne chargée de dispenser la formation, et de sa capacité à communiquer et à partager ses connaissances. Pour les PME, se doter des capacités internes pour soutenir avec efficacité ce type de formation en veillant à ce que la personne qui pilote la formation possède les compétences et l'expertise requises constitue un véritable défi. L'essentiel de la formation en entreprise est *ad hoc* et informelle, et elle peut être le fait de personnes qui ont-elles-mêmes appris « sur le tas » ou ont reçu une formation tout aussi peu structurée. C'est souvent le cas dans les petites et très petites entreprises, en particulier. Pour soutenir une approche plus structurée de la formation en entreprise, il peut être utile de renforcer les compétences pédagogiques des professionnels et les connaissances économiques des enseignants.

Encadré 29. Stimuler la réussite de l'apprentissage en Autriche et en France

Autriche : le programme « Formation à l'apprentissage » a été lancé en 2012 dans certaines régions. Le but de ce suivi professionnel externe est de réduire le taux d'abandon des apprentis et d'augmenter leur taux de réussite. Les apprentis et les formateurs sont accompagnés et conseillés par des tuteurs externes. En 2013, une nouvelle mesure de soutien destinée aux adultes apprentis est entrée en vigueur sous la forme de subventions accordées aux entreprises qui accueillent des adultes en apprentissage. Suite à une évaluation positive, le programme a été étendu à l'ensemble du pays en 2014 et il est envisagé d'accorder des soutiens spécifiques aux jeunes issus de l'immigration, aux jeunes femmes exerçant des métiers non traditionnels et aux petites et moyennes entreprises.

France : depuis septembre 2013, les responsables du tutorat et de la formation des apprentis dans le secteur hôtelier doivent achever un cycle de « formation des formateurs » pour se préparer à ces fonctions. Cette formation obligatoire est spécifique au secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Elle se compose de deux modules : une formation initiale d'une durée de 14 heures suivie d'une mise à jour de 4 heures tous les trois ans. L'idée est d'encourager et de suivre les formateurs en entreprise, et cela peut même aller jusqu'à proposer aux formateurs d'accompagner leurs apprentis en cours. Cela permet aux formateurs en entreprise, aux formateurs professionnels et aux apprentis de mieux se connaître, et tout le monde en bénéficie puisque le formateur en entreprise est récompensé pour avoir orienté les stagiaires. Le dispositif est financé par les entreprises *via* le Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière. Il est essentiel que les formateurs en entreprise soient motivés, formés et prêts à tenir un rôle crucial dans la formation des apprentis.

Dans de nombreux pays de l'OCDE, les taux élevés d'abandon des apprentis posent un véritable problème, en particulier dans les plus petites entreprises. Il s'agit là d'un défi d'envergure pour les PME du tourisme, qui est lié à la supervision et aux compétences en formation dans les entreprises. En France, un contrat d'apprentissage sur quatre échoue, souvent parce que les apprentis sont

insuffisamment encadrés et parce qu'ils peinent à s'adapter à l'entreprise. Pour réduire le taux d'échec de l'apprentissage dans le secteur hôtelier et pour mieux préparer les apprentis, la France a lancé un programme de « formation des formateurs » financé par les entreprises. Il s'agit notamment de former les formateurs de stagiaires et d'apprentis. L'Autriche a elle aussi mis au point un programme de « formation à l'apprentissage » pour accroître le taux de réussite de ces dispositifs (encadré 29).

Les méthodes de formation des formateurs sont souvent très utiles dans les PME, car elles renforcent les compétences du stagiaire et de son formateur. En Belgique, l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et PME est chargé de veiller à ce que les formateurs en entreprise qui exercent dans des PME aient accès aux conseils et aux outils pratiques leur permettant d'optimiser leur travail avec les stagiaires. La formation des formateurs vise à édifier un système de tutorat adéquat qui profite au formateur comme au stagiaire. Ce programme est ouvert aux PME de tous les secteurs d'activité, en partenariat avec les fédérations concernées. Il peut également être adapté en fonction des besoins spécifiques à tel ou tel secteur – le tourisme, par exemple.

Les mécanismes de formation des formateurs ne valent pas seulement pour les formateurs en entreprise. Les personnes chargées de dispenser les programmes d'enseignement et de formation doivent elles aussi se tenir au courant de l'évolution du secteur et de ses besoins. En France, la formation des formateurs permet notamment aux formateurs en entreprise d'assister aux cours avec leur stagiaire et d'échanger avec le formateur professionnel, lequel y trouve une occasion de se tenir au courant des évolutions en cours dans le secteur. Les programmes offrant aux enseignants et aux formateurs professionnels la possibilité de passer du temps dans les entreprises leur permettent de mettre à jour leurs compétences pratiques et de se mettre au parfum des dernières tendances. Certains établissements d'enseignement, par exemple, encouragent leurs salariés à travailler en entreprise pendant l'été. L'existence d'écoles hôtelières comme l'école Astoria en Slovénie et l'hôtel Icon de l'Université polytechnique de Hong Kong peut contribuer à ce processus et, en outre, permettre aux stagiaires d'apprendre en se plaçant en situation réelle ; il en va de même lorsqu'à l'inverse, des salariés du secteur sont invités à participer à des ateliers et à faire des conférences.

Pour réussir, les méthodes de formation en entreprise doivent obtenir l'appui des employeurs, lesquels doivent parfois se résoudre à quelques changements sur le lieu de travail. Le travail doit être organisé de manière à favoriser l'apprentissage et, pour ce faire, certaines conditions doivent être réunies. En Irlande, l'Autorité nationale de développement du tourisme, Fáilte Ireland, soutient un certain nombre de programmes dits *Earn and Learn* (« Gagnez et apprenez ») dans lesquels les stagiaires, avec constance et détermination, appliquent dans l'entreprise les enseignements acquis en milieu éducatif. Si le développement de ces programmes de type « Gagnez et apprenez » est susceptible de profiter aux salariés du secteur en renforçant leurs compétences, ils ne peuvent porter leurs fruits que si les propriétaires des entreprises mettent en place une structure adaptée pour faciliter ces apprentissages, et si les stagiaires sont correctement et justement récompensés pour leur travail (encadré 30).

Encadré 30. Les programmes *Earn and Learn* de Fáilte Ireland

Fáilte Ireland est l'Autorité nationale de développement du tourisme de l'Irlande. Son rôle consiste à soutenir le secteur du tourisme et à faire en sorte que l'Irlande demeure une destination touristique compétitive de qualité. Fáilte Ireland propose une série de dispositifs de soutien pratique aux entreprises touristiques et travaille en lien avec d'autres organismes publics et organes représentatifs aux niveaux local et national pour prôner et mettre en œuvre des stratégies concrètes qui profiteront au tourisme et à l'économie de l'Irlande. Les structures de compétences et de formation font actuellement l'objet d'un remodelage substantiel en Irlande ; c'est pourquoi Fáilte Ireland a délaissé l'organisation directe de formations pour privilégier le soutien à la formation. En écho aux nouveaux besoins du secteur, Fáilte Ireland soutient désormais les instituts de technologie pour la conception et l'organisation de cours de formation dans le secteur du tourisme.

Fáilte Ireland soutient également un certain nombre de programmes *Earn and Learn* qui permettent à des individus d'étudier à temps partiel afin d'obtenir une qualification pleinement reconnue tout en acquérant une expérience professionnelle précieuse et rémunérée dans un établissement du secteur du tourisme reconnu pour ses « pratiques optimales ». Dans le climat économique actuel, il n'est pas toujours possible d'étudier à plein temps. Le modèle *Earn and Learn* est idéal pour tous ceux qui souhaitent renforcer leurs compétences et qui sont susceptibles d'être employés à plein temps dans le secteur du tourisme. Les employés peuvent suivre un cursus universitaire à temps partiel tout en se formant au travail. Les étudiants bénéficient notamment des avantages suivants :

- Les diplômés reçoivent une qualification pleinement reconnue tout en travaillant à plein temps.
- Les étudiants bénéficient d'une expérience professionnelle précieuse et rémunérée dans un établissement touristique reconnu pour ses « pratiques optimales ».
- Les frais de scolarité sont couverts par Fáilte Ireland.

Fáilte Ireland travaille également avec SOLAS, l'Autorité irlandaise d'enseignement et de formation continues, pour mettre au point un programme d'apprentissage dans le secteur hôtelier. Le programme *Earn and Learn* en constituera vraisemblablement une composante.

Sources : Fáilte Ireland, www.failteireland.ie ; *National Adult Learning Organisation Ireland*, Aontas, www.aontas.ie.

L'apprentissage en entreprise suppose que les employeurs, les dirigeants et l'encadrement revoient l'organisation des tâches afin de respecter leurs impératifs de production tout en atteignant leurs objectifs d'apprentissage à long terme. Les PME peuvent éventuellement se heurter aux obstacles que représentent des coûts fixes élevés et des risques accrus lorsqu'elles accueillent des stagiaires de moindre niveau ou lorsque leurs diplômés sont débauchés par d'autres entreprises. S'il peut être nécessaire d'augmenter les capacités d'encadrement pour utiliser au mieux les stagiaires au travail, ces capacités produiront de nombreux autres avantages – notamment en termes d'aptitude des entreprises à tirer le meilleur parti de leur personnel et à innover (OCDE, 2014f).

Souplesse de la mise en œuvre des formations

Il peut être très utile d'adapter le style et le format des méthodes formelles de formation, surtout lorsqu'elles se conjuguent avec des programmes dans l'entreprise. La souplesse des formations permet aussi aux employés du secteur de combiner travail et apprentissage. Cela peut passer par l'adoption de modules de formation plus souples, plus courts, à temps partiel ou concentrés sur un ou deux jours, conçus pour produire des résultats précis et dispensés sur le terrain, ou par l'adoption de méthodes d'apprentissage actif et d'apprentissage piloté par les apprenants. Les méthodes de formation plus souples correspondent mieux aux réalités du secteur, car les travailleurs et les employeurs peuvent ajuster leur participation en fonction de leurs tâches et de leur charge de travail. Les ateliers localisés et accueillis sur site qui portent sur des compétences professionnelles et des compétences fondamentales communes à plusieurs entreprises de la région, par exemple, sont de nature à répondre

avec efficacité aux besoins des employeurs tout en permettant aux salariés d'atteindre rapidement des objectifs d'apprentissage pertinents.

D'autre part, les méthodes centrées sur l'apprenant tiennent davantage compte des différents styles d'enseignement et renforcent la motivation et la capacité autonome des intéressés à développer leurs compétences pour répondre au mieux à leurs besoins. Les méthodes d'apprentissage actif peuvent prendre la forme d'un apprentissage interactif et expérimental, de techniques de résolution de problèmes et de tâches et de méthodes d'apprentissage collaboratif, ou encore de visites de travail et de voyages de familiarisation. Les méthodes d'éducation formelle qui comprennent des apprentissages à partir de problèmes à résoudre en participant concrètement aux activités des entreprises, ou encore des stages et des placements, par exemple, sont une source précieuse d'apprentissage à double sens et de développement des compétences.

Les programmes de formation formelle manquent parfois de souplesse, ce qui nuit à leur utilité et à leur efficacité. Les stagiaires sont parfois tenus d'y participer en personne à horaires et à jours fixes, dans un lieu éloigné de leur lieu de travail et de résidence. Même si la formation en question peut conduire à l'obtention d'une qualification reconnue et s'inscrire dans un cadre structuré de nature à soutenir le développement des compétences et l'évolution professionnelle, tous ces avantages sont perdus dès lors que les personnes ne peuvent profiter des possibilités de formation. Dans de nombreux emplois touristiques, les employés doivent travailler à heures fixes et ne disposent que de peu de liberté de ce point de vue, surtout pendant les périodes où la demande est forte. Les formations doivent donc être accessibles aux périodes de la journée, de la semaine, du mois ou de l'année où les employés peuvent y participer. La saison basse est propice à l'amélioration ou à la réacquisition des compétences, quoique cette possibilité puisse ne pas convenir aux travailleurs saisonniers.

Encadré 31. Développement de programmes modulaires pour les PME touristiques en Nouvelle-Zélande

ServiceIQ est le principal organisme de formation du secteur en Nouvelle-Zélande. Il s'adresse aux élèves de l'enseignement secondaire, aux conseillers d'orientation et aux professeurs de l'enseignement professionnel, ainsi qu'aux nombreux organismes d'enseignement et de formation qui œuvrent dans les domaines du tourisme, des voyages, de l'accueil et du commerce de détail au moyen de formations diplômantes enregistrées dans le système de l'Autorité des qualifications de Nouvelle-Zélande (*New Zealand Qualifications Authority*, NZQA). ServiceIQ communique avec les employeurs et les associations professionnelles afin de déterminer les besoins en formation, de mettre au point des qualifications relevant du système de la NZQA et de faire la promotion de ces qualifications et de ces formations auprès des entreprises du secteur. ServiceIQ explore actuellement différentes options permettant d'associer les PME et d'autres employeurs à l'organisation de modules d'apprentissage en flux tendus grâce à un système de gestion des apprenants. Cette approche devrait permettre de répondre aux besoins des employeurs comme à ceux des salariés, et d'ouvrir une voie d'accès à des possibilités de formations diplômantes. Pour déterminer le programme de formation le plus adapté aux besoins des employeurs, ServiceIQ joue un rôle moteur en matière de compétences en appliquant à l'échelle du secteur une méthode d'éducation et de formation professionnelles destinée à créer des solutions partenariales au sein de la chaîne de l'offre afin de satisfaire la demande actuelle et future de compétences et de résoudre les problèmes d'offre que connaît le secteur. ServiceIQ met au point des modules en ligne, payants, plus courts et non diplômants à l'intention des entreprises du secteur. Ainsi, il a récemment lancé une qualification en ligne de contrôleur des licences (*Licence Controller Qualification*, LCQ) qui complète les modules de formation destinés aux personnes ayant achevé une LCQ au titre de la loi sur la vente de boissons alcoolisées (1989) et désormais tenues de se mettre en conformité avec les nouvelles règles adoptées par la nouvelle loi sur la vente de boissons alcoolisées (*Sale of Supply of Alcohol Act*, 2012), sans assister physiquement aux cours.

En Nouvelle-Zélande, ServiceIQ explore des méthodes permettant d'associer les PME et d'autres employeurs à l'organisation de modules de formation dispensés dans un contexte de flux tendus *via* un système géré par les apprenants, afin de mieux répondre aux besoins des employeurs et des salariés et d'ouvrir des voies d'accès à des formations qualifiées. Les pouvoirs publics accordent actuellement des subventions aux prestataires de formations qui délivrent des qualifications formelles. Les très

petites entreprises ne peuvent en bénéficier, car les modules de cours portant sur des objectifs spécifiques de formation ne peuvent donner lieu à une subvention (encadré 31).

En Autriche, une analyse des besoins en compétences dans le secteur du tourisme et du bien-être a incité le Service public de l'emploi (AMS) à formuler des recommandations visant à coordonner les activités de formation, à établir des normes et à instaurer un système flexible et modulaire de coordination des activités de formation, ainsi qu'à élaborer des directives sur la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie. L'AMS joue un rôle central en matière de coordination, de financement et de diffusion des informations concernant la formation. D'autre part, l'Autriche étudie comment assouplir davantage son système d'apprentissage déjà très sophistiqué en adoptant une approche modulaire. Le système d'apprentissage autrichien forme environ 10 000 apprentis dans le secteur du tourisme, dont une écrasante majorité (90 %) se trouve dans les entreprises, et non dans les établissements de formation. Le système est régulièrement mis à jour afin d'enrichir le cadre existant pour préserver sa pertinence et répondre aux défis de l'avenir.

Au Danemark, les programmes de l'Académie des expériences sont conçus pour répondre aux besoins des entreprises et des branches du secteur du tourisme : dispensés dans des lieux choisis par les principaux participants, ils sont flexibles tant dans leur conception que dans leur déroulement, et s'adaptent aux demandes et aux préférences des participants en combinant plusieurs méthodes pédagogiques – webinaires, outils en ligne et formations en personne, notamment. La priorité est accordée aux apprentissages à fort impact et aux formations en entreprise spécialement conçues pour s'adapter facilement aux conditions de travail (Annexe 3).

De même, le projet égyptien de développement de la main-d'œuvre touristique repose sur une méthode d'enseignement itinérant : les formateurs ciblent un public résidant dans telle ou telle région géographique particulière. Ce projet a pour objectif prioritaire de renforcer les compétences et d'élever le niveau de service et de sécurité alimentaire pour l'adapter aux bonnes pratiques internationales ; une unité spécialisée a été créée pour piloter le processus et un programme a été mis sur pied pour améliorer la supervision des compétences d'encadrement dans les hôtels et les restaurants. Le programme est organisé dans 12 régions touristiques par des maîtres-formateurs itinérants à l'échelle des régions.

Possibilités d'apprentissage en ligne

Les nouvelles technologies recèlent un immense potentiel pédagogique, qu'il s'agisse d'enseignements en ligne et à distance, de webinaires ou encore des dernières méthodes d'apprentissage en ligne, et elles favorisent une approche collaborative de l'acquisition et du partage des connaissances, notamment au moyen de forums en ligne, de médias sociaux (Scoop-it, par exemple), de jeux et de cours en ligne ouverts et massifs (*Massive open online courses*, MOOC). Ces méthodes offrent de nombreux avantages : elles sont flexibles et adaptables, peuvent être ajustées au rythme des étudiants, lesquels disposent d'une grande marge d'autonomie et peuvent achever leur formation au moment, à la cadence et à l'endroit qui leur conviennent.

Certes, les méthodes d'apprentissage en ligne supposent d'investir dans les infrastructures technologiques et d'élaborer des programmes et des contenus pédagogiques sur mesure, mais elles permettent de réaliser des économies d'échelle dans la mesure où ces programmes peuvent toucher un très grand nombre de participants sans générer de coûts supplémentaires importants. De leur côté, les participants n'ont en règle générale besoin que d'un ordinateur fixe ou portable et d'une connexion internet pour accéder à ces programmes – après avoir réglé les droits d'inscription, le cas échéant. Les cours d'apprentissage en ligne peuvent être proposés à un coût moindre que celui d'autres méthodes de formation à plus forte intensité de main-d'œuvre, et les dernières évolutions de l'apprentissage en

ligne incitent certains établissements d'enseignement à délaisser les cours payants au profit de cours ouverts et gratuits.

Ainsi, l'École d'administration hôtelière de l'Université Cornell, aux États-Unis, propose désormais des formations certifiées accessibles dans le monde entier et dispensées en ligne sous la supervision d'enseignants spécialisés. Ces cours peuvent se suffire à eux-mêmes ou être combinés avec des séminaires organisés sur place, comme c'est par exemple le cas du développement des compétences d'encadrement dans le secteur hôtelier en Égypte. De même, à partir du début 2015, l'Université Cornell proposera un MOOC d'introduction à la gestion hôtelière internationale. Ce cours a été conçu pour aider les professionnels qui exercent déjà dans le secteur de l'hôtellerie à progresser, ainsi que tout autre individu intéressé par ce secteur. Il peut aussi servir d'outil de perfectionnement des salariés. Les MOOC de l'Université Cornell sont gratuitement accessibles à quiconque dispose d'une connexion internet et Cornell remet un certificat aux étudiants qui achèvent le cursus (encadré 32).

Encadré 32. Les programmes eCornell en ligne de formation à l'accueil

Filiale de l'Université Cornell, eCornell propose des cours de développement professionnel et exécutif aux étudiants du monde entier. Elle offre plus de 30 programmes professionnels diplômants dans de nombreuses disciplines, y compris l'accueil. Dans ce domaine, les programmes d'eCornell se composent de contenus de niveau MBA élaborés par des enseignants exerçant à l'École d'administration hôtelière de l'Université. Les cours en ligne permettent aux participants d'enrichir leur connaissance générale du secteur de l'accueil tout en tissant des réseaux professionnels, et de couvrir des domaines tels que la gestion et la vente hôtelières, la gestion des services de restauration, la gestion de recettes, l'investissement dans l'immobilier hôtelier et la gestion des actifs, l'encadrement d'équipes de service à la clientèle et la direction stratégique. Les participants qui suivent l'ensemble du cours reçoivent un certificat professionnel de l'École d'administration hôtelière de l'Université Cornell.

Les cours associent les éléments les plus utiles des enseignements en classe à la souplesse de l'apprentissage en ligne. Les participants ont la liberté de suivre à leur propre rythme ces cours intégralement dispensés en ligne, qui s'inspirent de différentes approches afin de fournir un enseignement concret consistant en discussions, en projets, en activités pratiques, en films courts, en entretiens avec des spécialistes du secteur, en outils en ligne et autres ressources téléchargeables et en études de cas, avec en outre les conseils d'un instructeur. Les cours d'eCornell sont animés par des spécialistes de la discipline enseignée qui modèrent les discussions en ligne, répondent aux questions et aident les apprenants à appliquer les concepts étudiés en situation réelle de travail. Les discussions en ligne occupent une place importante dans cet enseignement : elles offrent l'occasion d'interagir avec des étudiants provenant d'autres organismes et de parcours différents, et de stimuler la collaboration, le réseautage et l'apprentissage en commun. Les cours sont conçus de telle sorte qu'ils puissent s'adapter aux emplois du temps professionnels chargés, et qu'ils soient accessibles aux heures et aux dates qui conviennent aux apprenants. Toutefois, il est prévu une date de commencement et une date de fin. L'apprentissage autonome, en effet, ne saurait réussir sans que soit fixée une échéance. Pour la plupart des cours proposés par eCornell, les activités d'apprentissage, la participation aux discussions et les travaux sur projets durent généralement 6 à 8 heures sur une période de deux semaines, et environ 90 % des étudiants achèvent le cursus.

Source : www.ecornell.com.

Dans de nombreux pays, outre les programmes conduits avec des prestataires de formations en ligne comme eCornell, des webinaires sont organisés et il existe des outils de soutien en ligne tels que des boîtes à outils, des vadémécums et des fascicules d'orientation et d'information qui permettent d'aider les PME. En Australie, par exemple, une série de documents pédagogiques en ligne et gratuits, les *ekits*, sont conçus pour aider les opérateurs touristiques qui manquent de temps à accroître leur présence en ligne (www.tourismekit.atdw.com.au/).

Les méthodes d'apprentissage en ligne ont beaucoup d'avantages, mais elles ne sont pas adaptées à tous les besoins de développement des compétences, surtout pour ce qui concerne les compétences

pratiques les plus techniques. Il peut alors être utile de combiner une formation en ligne avec d'autres modes d'enseignement. C'est le cas aux Pays-Bas, où l'Institut régional d'enseignement et de formation professionnels, ROC Mondriaan, a mis au point un cours sur mesure destiné aux chefs cuisiniers et au personnel d'accueil qui combine cours en ligne et formation en entreprise. La partie théorique de ce cours élaboré conjointement avec l'Institut Spring est enseignée en ligne, tandis que la formation aux compétences techniques se fait sur le terrain. Ces formations laissent une grande autonomie aux étudiants et sont adaptées tant aux nouveaux arrivants sur le marché du travail qu'aux employés déjà expérimentés, qui peuvent démarrer la formation à n'importe quelle période de l'année. Certains programmes en ligne permettent aussi aux enseignants et aux entrepreneurs d'ajouter des informations et d'utiliser les ressources disponibles pour leurs propres étudiants et employés, comme c'est le cas du programme élaboré par la Fondation pour l'éducation dans le secteur de la restauration aux Pays-Bas.

Au Canada, le Conseil des ressources humaines en tourisme propose un programme de formation, « emerit », qui se compose de produits de formation en ligne, imprimés et en classe, pour toute une série de postes dans le secteur du tourisme. En offrant une palette de prestations flexibles, cette approche permet de maximiser l'accessibilité de la formation tout en s'adaptant à différents styles d'apprentissage. Elle contribue à un mélange optimal de méthodes parmi lesquelles les stagiaires peuvent choisir celle qui correspond le mieux à leur situation et à leurs besoins, « emerit » étant mis en œuvre par des partenaires locaux qui favorisent aussi la planification des carrières et mettent en œuvre des projets de sensibilisation. Comme eCornell, le programme « emerit » est désormais disponible en dehors du Canada et génère un flux de financement complémentaire (Annexe 2).

Mécanismes de financement du développement de la main-d'œuvre

En règle générale, les entreprises touristiques n'ont ni les capacités, ni les ressources, ni la motivation pour investir dans le développement de la main-d'œuvre. Quant aux salariés du secteur, ils ne sont à titre individuel que très peu encouragés à investir dans la formation et dans le développement professionnel : les salaires sont peu élevés, l'amélioration des compétences n'est ni vraiment reconnue ni vraiment récompensée (qu'il s'agisse de primes financières ou d'autres récompenses), certains employeurs n'accordent guère de valeur aux compétences et, enfin, il est difficile de bénéficier de possibilités d'avancement. Il en résulte de forts dysfonctionnements du marché en termes de développement des compétences et d'évolution professionnelle. Dans la plupart des pays, le secteur public tient une place primordiale dans le financement de l'éducation et de la formation pour stimuler la croissance et l'emploi dans le tourisme.

Cela étant, dans un contexte où les ressources sont de plus en plus contraintes, les gouvernements sont confrontés à des choix budgétaires difficiles et il faut compléter les mesures de soutien financier public par de nouveaux mécanismes de financement. Les pouvoirs publics doivent également s'assurer que les fonds publics disponibles et les politiques publiques qui y sont liées sont correctement ciblées et suffisamment accessibles pour produire les résultats escomptés. Il est nécessaire d'effectuer en permanence le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes pour en estimer l'impact et pour déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui doit être amélioré à l'avenir. Cet aspect des choses est d'autant plus important que les organismes publics se heurtent à une forte pression budgétaire.

Voici quelques solutions de financement :

- Instruments de financement provenant des autorités centrales et locales, y compris des mesures de soutien aux entreprises et aux individus telles que des formations subventionnées, des bourses et des subventions et des mécanismes interministériels visant à soutenir la formation.
- Rôle des entreprises dans le financement : co-financement, conventions sectorielles, cotisations, contribution éventuelle sur les commissions, exigences de formation ou encore budget dédié au développement des compétences, et mécanismes de micro financement collaboratif autour d'une destination particulière.
- Mesures incitant les entreprises à davantage former leur personnel et développer des programmes de formation et de développement, ainsi que des structures de soutien, par exemple des crédits d'impôt et des facilités d'emprunt.
- Mesures incitant les individus à investir dans la formation, y compris incitations financières, système avantageux de subventions/prêts ciblés et sans intérêts pouvant être remboursés gratuitement et à des conditions favorables. Participation de l'individu au financement, par exemple au moyen d'une contribution spéciale d'éducation.
- Mécanismes de promotion dans l'entreprise de méthodes innovantes de développement de la main-d'œuvre, et de formations conçues, mises au point et dispensées de manière participative. Approches coopératives impliquant d'autres entreprises qui sont en mesure d'accroître la portée et l'impact des programmes.

Les entreprises doivent prendre leur part au soutien du développement des compétences et à son financement, et contribuer à remédier aux problèmes liés à la demande qui sont de leur ressort et qui contribuent aux difficultés de recrutement, de rétention et de développement exposées dans la présente étude. Pourtant, les entreprises rechignent fréquemment à financer la formation, laquelle est souvent considérée comme un coût plutôt que comme un investissement. Les entreprises ont tendance à ne voir que la dépense en temps et en argent, et à négliger les avantages qu'il y a à améliorer l'acquisition et l'utilisation des compétences en termes de savoir-faire et de recettes. Ce point de vue est renforcé par la crainte que les travailleurs qualifiés présentent le risque accru de se voir débauchés par des concurrents ou de changer d'employeur, voire de secteur (influx de travailleurs non qualifiés, reflux de travailleurs qualifiés). En outre, nombreuses sont les entreprises qui ne disposent pas des capacités leur permettant de financer ces investissements parce que leurs flux de trésorerie sont irréguliers, leurs marges bénéficiaires sont minimes et le crédit est d'accès difficile. En période de contraintes budgétaires, les crédits de formation et de développement sont souvent les premiers à être supprimés.

Plusieurs pays imposent des cotisations aux entreprises pour financer le développement des compétences. En France, le financement de la formation continue provient des entreprises, qui s'acquittent d'une cotisation obligatoire équivalant à 1 % de leur chiffre d'affaires, dont le produit est versé à un fonds d'assurance formation. Dans le secteur du tourisme, il existe plusieurs fonds qui servent à créer des structures d'apprentissage tout au long de la vie. Ces fonds sont gérés conjointement par les salariés et les employeurs. L'un des plus grands fonds d'assurance formation de France est le Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière, qui est doté d'un budget important de l'ordre de 35 millions EUR. Tous les formateurs du secteur de l'hôtellerie et de la restauration qui en bénéficient doivent suivre une « formation de formateurs » obligatoire. D'autres programmes privilégient la formation des travailleurs saisonniers en basse saison et la reconnaissance des acquis de l'apprentissage (RAA). Enfin, les régions tiennent un rôle primordial dans le financement de la formation professionnelle.

En Hongrie, les entreprises sont également soumises à une taxe obligatoire. Cependant, les entreprises qui proposent des places de formation peuvent utiliser jusqu'à un tiers du montant de cette taxe pour assurer la formation complémentaire de leur propre personnel. Seules les entreprises accueillant plus de 45 stagiaires peuvent y prétendre, ce qui restreint la capacité des petites et très petites entreprises à bénéficier de ce dispositif, mais de tels mécanismes peuvent être adaptés à différentes échelles. En outre, il est prévu que le coût de formation des stagiaires accueillis en PME soit remboursé sur une base mensuelle. Même ainsi, le montant de la subvention accordée aux PME est réduit, et le niveau de l'investissement consacré au développement des compétences en sus de cette subvention est tout aussi faible (encadré 33).

Encadré 33. Financement et mesures d'incitation financière en matière de développement des compétences en Hongrie

En Hongrie, toutes les entreprises sont tenues par la loi de payer une taxe obligatoire sur l'enseignement et la formation professionnelle pour contribuer au développement de la formation. L'objectif de cette taxe est de soutenir et de développer les cursus de formation organisés dans le cadre des systèmes d'enseignement et de formation professionnels et d'enseignement supérieur financés par l'État, et d'appuyer les cursus d'enseignement pour adultes organisés en dehors du système scolaire. Le montant de la taxe correspond à 1.5 % de l'assiette de la taxe de contribution sociale imposée à toutes les entreprises. La loi offre aux entreprises plusieurs méthodes pour remplir leurs obligations en lien avec cette taxe. Une première solution consiste à ce que les entreprises qui proposent des cursus pratiques s'apparentant à un apprentissage à au moins 45 stagiaires initiaux en formation ou en enseignement professionnel puissent consacrer à la formation de leur propre personnel – dans une proportion pouvant atteindre un tiers – leur subside obligatoire de formation. Sinon, l'autre solution que les PME peuvent adopter consiste à rembourser mensuellement les coûts de formation liés à l'enseignement professionnel initial et à la formation des stagiaires.

Les fonds sociaux européens (FSE) sont une source supplémentaire de financement pour les programmes mis en œuvre en Hongrie. Les crédits des FSE permettent de développer les compétences des salariés et des titulaires de certificats de formation ou d'enseignement professionnel initial dans un certain nombre de domaines, y compris le tourisme, la restauration et le transport. Ce projet couvre l'élaboration des programmes de formation, la formation des formateurs et des enseignants, et la conduite des programmes de formation, mais aussi le développement d'infrastructures et les investissements en faveur d'ateliers et de locaux permettant aux prestataires d'organiser des formations pratiques. Parmi les candidats se trouvait un consortium rassemblant des établissements et des prestataires de formation professionnelle initiale et continue (enseignement pour adultes), des entreprises proposant des formations pratiques et des chambres de commerce.

Une taxe est également en vigueur en Égypte, où 2 % des recettes hôtelières sont allouées à un fonds de formation du ministère de la Main-d'œuvre. Toutefois, ces fonds ne sont pas actuellement fléchés vers la formation dans le secteur du tourisme, quoique des discussions soient en cours entre la Fédération égyptienne du tourisme et le ministère de la Main-d'œuvre en vue d'allouer à la formation une partie du produit de cette taxe provenant des établissements touristiques.

Certains pays prévoient des mesures d'incitation et de subventionnement des entreprises qui investissent dans la formation. En Belgique, par exemple, les cotisations patronales et les fonds sectoriels permettent de financer une série de programmes de formation publics et privés. Les entreprises qui accueillent des apprentis ou des stagiaires agréés peuvent bénéficier d'une réduction de leurs cotisations sociales pour chaque travailleur ou salarié participant au programme de formation des formateurs, et ce dans la limite d'un plafond de 3 200 EUR. Cependant, d'autres pays indiquent qu'ils ne disposent d'aucun mécanisme d'incitation et de soutien aux entreprises pour financer le développement des compétences et des carrières dans le secteur du tourisme, alors qu'il en existe parfois dans d'autres secteurs d'activité.

Dans le cadre de la stratégie d'appropriation des compétences par les employeurs en vigueur au Royaume-Uni, les pouvoirs publics ont lancé un programme expérimental de cofinancement qui

soutient les propositions que font les employeurs en vue de répondre aux besoins en compétences actuels et futurs des entreprises. Ce programme a permis de financer plusieurs projets dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie (voir les encadrés 9 et 34).

Les pays accordent également des soutiens financiers aux particuliers afin d'encourager leur participation aux programmes d'éducation et de formation. Au Canada, par exemple, il existe toute une gamme de soutiens financiers permettant aux apprentis de surmonter les obstacles auxquels ils se heurtent et de les aider à acquérir les compétences et l'expérience professionnelle dont ils auront besoin pour accomplir une carrière satisfaisante et gratifiante dans des métiers qualifiés. Les Subventions aux apprentis visent à améliorer l'accès aux professions qualifiées, à favoriser la progression des apprentis au cours du programme et à encourager l'achèvement du programme et l'obtention de la certification du Sceau rouge. Depuis leur lancement en septembre 2013, 11 339 subventions incitatives aux apprentis et 2 839 subventions à l'achèvement de la formation d'apprenti ont été accordées à des apprentis dans les métiers de la cuisine et de la boulangerie-pâtisserie. Au cours de leur formation, les apprentis perçoivent une rémunération *via* le programme d'assurance-emploi, et ils bénéficient de crédits d'impôt.

Les pouvoirs publics doivent également veiller à ce que les mesures et les mécanismes de financement qu'ils mettent en œuvre correspondent et répondent davantage aux besoins du secteur du tourisme et de ses employés. En Nouvelle-Zélande, les employés qui suivent un programme débouchant sur une qualification formelle reconnue dans l'ensemble du pays peuvent bénéficier d'un soutien financier public *via* l'Autorité des qualifications de la Nouvelle-Zélande. Ces programmes, toutefois, ne répondent pas aux besoins des entreprises et de leur personnel. Ils supposent une participation régulière et permanente pendant une longue période, un an par exemple. Si les hôtels et les grands organismes de tourisme sont mieux placés pour en bénéficier dans la mesure où ils disposent d'une main-d'œuvre et d'infrastructures plus stables, les petites entreprises touristiques et leurs salariés ne peuvent pas y participer et ne sont pas en mesure de bénéficier de ces subventions, surtout en haute saison. ServiceIQ, le principal organisme de formation du secteur en Nouvelle-Zélande, travaille de concert avec les PME pour mettre au point des modules de formation adaptés et spécialement conçus pour produire des résultats précis et mieux répondre aux besoins des petites entreprises.

Dans de nombreux pays, les niveaux actuels de financement public semblent suffisants – le défi majeur concerne plutôt le fait que les programmes et les parcours de formation et d'éducation sont très mal connus, de même que les avantages qui en découlent ainsi que la capacité et la volonté de formation des employeurs. Les politiques publiques sont souvent conçues à l'intention des petites et très petites entreprises, mais de nombreuses entreprises ignorent tout simplement l'existence des soutiens, financiers et non financiers, auxquels elles peuvent prétendre. Les PME n'ont ni le temps ni les moyens de naviguer dans les mécanismes leur permettant d'accéder aux programmes de soutien public.

Encadré 34. Co-financement pour promouvoir l'appropriation des compétences par les employeurs au Royaume-Uni

En décembre 2011, la Commission pour l'emploi et les compétences du Royaume-Uni a lancé la stratégie d'appropriation des compétences par les employeurs pour faire évoluer la manière dont les employeurs, les pouvoirs publics, les syndicats et les prestataires de services investissent dans les compétences et adaptent leur investissement à la demande du secteur et aux besoins économiques locaux. Les principes directeurs qui sous-tendent cette vision sont les suivants :

- L'autonomie et la responsabilité des employeurs favorisent l'emploi et la croissance.
- Pour veiller à ce que les entreprises et les personnes soient au cœur de la manière dont le système de compétences fonctionne, celui-ci doit privilégier le client et les résultats.
- La mise en cohérence de la stratégie et de l'investissement produit davantage de meilleurs résultats.
- Les systèmes simples et transparents séduisent les clients.
- La collaboration permet de produire des compétences favorables à l'emploi et à la croissance.

Dans le cadre de ce programme, le financement prévu par le Projet pilote d'appropriation des employeurs apporte un soutien aux propositions que font les employeurs pour répondre aux besoins en compétences actuels et futurs dans plusieurs secteurs, chaînes d'approvisionnement et localités. Grâce à ce programme, les employeurs combinent l'argent qu'ils investissent avec des fonds publics pour financer les formations dont ils ont besoin. Whitbread Hotels and Restaurants, par exemple, s'est allié avec d'autres grands employeurs du secteur hôtelier afin de mettre sur pied un ambitieux programme de développement des compétences qui renforcera considérablement les compétences et les connaissances des salariés futurs et actuels qui souhaitent progresser, et du personnel à fort potentiel de l'entreprise. Conçu par les entreprises, ce programme de compétences permet à Whitbread et à ses partenaires de combiner la rigueur des normes et des qualifications nationales avec une conception et une mise en œuvre parfaitement adaptées au secteur. Le programme est également conçu pour soutenir les personnes les plus isolées comme les chômeurs et les personnes désocialisées, et pour bâtir une autoroute des talents conduisant des écoles à l'apprentissage et, enfin, à des postes de direction.

Source : Department of Business, Innovation and Skills, www.gov.uk.

Les programmes et les ressources disponibles doivent être simples et leur accès facile. Il ne faut opposer aucun obstacle inutile aux entreprises, sous peine de voir peut-être les coûts dépasser les avantages. Selon une étude britannique, la connaissance des formations disponibles (57 %) et la hausse des ventes et du chiffre d'affaires (61 %) sont des facteurs susceptibles d'inciter les employeurs à proposer des formations, de même que l'obtention de financements ou de subventions (64 %) et les mécanismes d'incitation fiscale (58 %). Les pouvoirs publics pourraient envisager d'accorder des récompenses et des incitations aux entreprises qui offrent des possibilités de formation et de développement à leur personnel (OIT, 2014).

ANNEXE 1 : AUSTRALIE – PLANS D'EMPLOI TOURISTIQUE

Traiter les questions relatives à la main-d'œuvre et aux compétences à l'échelon régional

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie australienne. Avec 110 milliards AUD, il représente le plus gros secteur d'exportation de services du pays. L'Australie accueille environ 6.6 millions de visiteurs internationaux qui contribuent au produit intérieur brut à hauteur de 42 milliards AUD et emploient directement et indirectement, selon les estimations, 929 000 personnes.

La stratégie nationale en matière de tourisme, intitulée *Tourism 2020*, associe les administrations et les professionnels du tourisme autour de la mise en place de réformes destinées à améliorer la compétitivité du secteur. Alléger les pressions au niveau de la main-d'œuvre et des compétences est une priorité à l'échelle de l'ensemble de l'administration. En 2010, le gouvernement australien a mené les recherches les plus importantes jamais entreprises sur la main-d'œuvre touristique. Intitulées *Australian Tourism Labour Force Report*, ces recherches ont révélé que 56 000 postes devaient être créés d'ici 2015 pour pourvoir les emplois vacants dans le secteur. Les auteurs du rapport ont également constaté qu'environ la moitié des entreprises touristiques australiennes sont confrontées à des pénuries en matière de recrutement, de rétention et de compétences, qui varient fortement au niveau national. En conclusion, les auteurs du rapport estiment que le secteur tirerait parti de la mise en place de stratégies visant à améliorer les perspectives de carrière, la formation et l'insertion des groupes sous-représentés dans sa main-d'œuvre, et de solutions ciblées au niveau régional.

Caractéristiques du programme

La stratégie *Tourism 2020* a défini huit « zones critiques » en matière d'emploi, qui serviront de régions pilotes pour la mise en œuvre des plans d'emploi touristique régionaux (TEP), conformément à l'une des principales recommandations contenues dans le rapport. Ces TEP constituent les premières initiatives de ce genre en Australie. Un TEP est un plan géré à l'échelon local, destiné à traiter de questions relatives à l'emploi et aux compétences au niveau régional. Il propose des mesures ciblées et concrètes en matière de recrutement, de rétention et de développement de compétences. Les TEP visent également à renforcer les capacités dans une région, en mobilisant des partenaires clés. Des informations supplémentaires sont disponibles à l'adresse suivante : www.tourism.gov.au/teps

- Les TEP fournissent aux **entreprises** des solutions pour attirer et retenir les travailleurs. Ils proposent également des idées nouvelles et des outils inédits pour améliorer l'efficacité de la planification de la main-d'œuvre. Ces services peuvent aider les entreprises à répondre plus facilement à leurs besoins futurs en matière de recrutement.

- Au niveau du **secteur,** les TEP représentent un moyen de renforcer la collaboration entre les entreprises, les organismes sectoriels, le secteur de l'éducation/la formation et l'administration, ce qui permet de garantir que les efforts tendent tous vers un objectif commun.

- À l'échelle de la **région**, les TEP résultent en une amélioration des perspectives de formation et d'emploi, ce qui se traduit par une main-d'œuvre plus qualifiée et l'amélioration du niveau de service et des expériences touristiques. Ils renforcent la compétitivité internationale de la

région, et la positionnent en tant qu'endroit où les individus ont envie de passer leurs vacances, de vivre et de travailler.

Structure de financement et de gouvernance

Le gouvernement national, ceux des états et ceux des territoires ont apporté un co-financement initial d'environ 1.1 million AUD destiné à mettre en œuvre les 8 plans d'emploi touristique prévus par la stratégie *Tourism 2020*. Recrutés pour une période pouvant aller jusqu'à 12 mois, des experts consultants sont chargés de mettre en œuvre un plan triennal pour une région donnée. Les consultants qui collaborent avec la Commission régionale des TEP doivent trouver une source de financement pour toute dépense nécessaire sortant du cadre du financement initial ou bien faire en sorte que le TEP mis en œuvre n'entraine pas de coût additionnel. Certains TEP bénéficient par conséquent d'un soutien en nature alors d'autres financent des initiatives spécifiques à l'aide de ressources locales.

Les TEP s'appuient sur une structure de gouvernance robuste garante de leur pérennité et de l'appropriation par le secteur. Le gouvernement national, ceux des états et ceux des territoires en assurent l'encadrement via une commission officielle conçue pour assurer la mise en commun des enseignements dégagés, ainsi que les liens entre les régions. Chaque TEP est doté d'une commission régionale qui se réunit régulièrement afin d'orienter les travaux. Ses membres représentent diverses sphères d'intervention, dont les organismes publics du tourisme, de l'éducation, de l'emploi et de l'immigration ; les chambres de commerce ; les prestataires de formation ; les conseils sur les compétences ; et les entreprises du tourisme et de l'hôtellerie. Ces partenaires apportent aux TEP leur connaissance de la région et de la main-d'œuvre et pilotent la mise en œuvre de stratégies concrètes. Les enseignements dégagés de chaque TEP sont transmis au *State Oversight Committee* et répercutés sur la suite du déroulement du programme.

Fonctionnement

Des TEP sont déployés dans différentes régions à l'échelle de l'Australie, sur la base de « modèles » pouvant être adaptés à d'autres régions. Ces modèles sont les suivants :

- **Régions éloignées (Centre rouge et Broome)** : les TEP des régions éloignées répondent aux problématiques d'offre de main-d'œuvre et de compétences auxquelles sont confrontées les régions dans lesquelles le tourisme est en concurrence avec d'autres secteurs pratiquant des salaires élevés, ainsi qu'à celles liées au caractère saisonnier de l'activité touristique, et à la mobilité de la main-d'œuvre. Au nombre des solutions proposées figurent des mesures visant à améliorer le profil d'emploi de la région, à mobiliser des sources de main-d'œuvre spécifiques encore inexploitées, telles que les jeunes et les travailleurs indigènes, et à mettre davantage à profit les flux migratoires présentant un intérêt pour le tourisme**.**

- **Régions (Île Kangourou, Nord tropical du Queensland et Tasmanie)** : dans ces régions, les TEP visent à alléger les tensions au niveau de l'offre de main-d'œuvre, à s'attaquer aux répercussions du caractère saisonnier de l'activité et de la mobilité de la main-d'œuvre, et à favoriser le développement professionnel de celle-ci et la modernisation des compétences. Parmi les solutions envisageables, on compte l'amélioration de la coordination régionale entre les différents organismes, le recours accru aux sources de main-d'œuvre sous-représentées (indigènes, jeunes, individus d'âge mûr et chômeurs de longue durée) et une orientation migratoire appropriée.

- **Périphérie urbaine (péninsule de Mornington/Phillip Island) :** les TEP des périphéries urbaines répondent aux problèmes d'offre et d'amélioration des compétences des travailleurs

des régions situées à la périphérie des grandes villes. Ils proposent de mettre à profit les sources de main-d'œuvre sous-représentées, d'améliorer la collaboration avec les prestataires de formation ; ils s'attaquent aux répercussions du caractère saisonnier de l'activité et de la mobilité de la main-d'œuvre, et mettent à profit les flux migratoires pour venir compléter la main-d'œuvre locale lorsque nécessaire.

- **Capitales (Sydney et Canberra) :** les TEP des capitales portent sur les mesures efficaces à prendre face aux besoins de main-d'œuvre et de compétences d'une capitale, en particulier lorsqu'elle est confrontée à une pénurie. Ces mesures consistent notamment à mieux utiliser la main-d'œuvre locale (notamment des travailleurs indigènes) et les groupes sous-représentés, à moderniser les compétences de la main-d'œuvre existante en améliorant les liens avec les prestataires de formation, à renforcer la coordination avec les différents acteurs et à avoir recours aux migrations pour combler les manques de compétences.

En outre, des données concrètes recueillies dans le cadre de consultations avec quelque 1 200 acteurs sur la mise en œuvre des TEP contribuent à la mise en place du cadre dans lequel s'inscriront les mesures visant à aider les décideurs à alléger les tensions autour de la main-d'œuvre et des compétences à l'échelon national et à recenser les enjeux communs. À ce jour, 120 stratégies ont été élaborées dans les quatre domaines ci-dessous :

Mieux faire connaître les programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics et les organismes sectoriels auprès des entreprises, et améliorer leur adoption. Dans tous les TEP, les consultants ont conçu, à l'intention des entreprises locales, des guides, des notes explicatives, des études de cas des pratiques optimales et des outils de ressources humaines en lien avec les programmes régionaux. Cette documentation a été complétée par près de 50 ateliers ciblés rassemblant des experts, au cours desquels les principaux programmes d'une région ont été présentés. Cette stratégie a été d'une grande utilité car, face à la multitude des programmes de soutien aux entreprises en matière de recrutement, de rétention et de formation, elle visait à promouvoir l'adoption des plus pertinents d'entre eux.

Les TEP intègrent des programmes et des projets pilotes clés afin d'encourager leur adoption dans les régions où ils sont mis en œuvre. Ainsi, les régions faisant l'objet d'un TEP ont été sélectionnées pour recevoir un financement spécifique de la part du gouvernement australien, et avec l'appui des conseils sectoriels sur les compétences, destiné à permettre à des entreprises de bénéficier de conseils en matière de planification et de formation de la main-d'œuvre. Plus de 900 entreprises de ces régions ont été concernées et ont reçu une aide portant sur la planification de la main-d'œuvre, la formation des employés et l'élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre. De même, le secteur de l'hébergement a été inclus dans le programme pilote intitulé Seasonal Worker Programme testé dans quatre régions réparties dans tout le pays. Ce projet pilote donne aux entreprises du secteur de l'hébergement un accès, pendant la haute saison, à une main-d'œuvre faiblement qualifiée de certaines régions du Pacifique et du Timor-Leste. Soixante-et-un travailleurs saisonniers ont ainsi été employés dans le secteur de l'hébergement, avec une présence particulière, à Broome, de travailleurs du Timor-Leste, afin d'aider la région à faire face à la pénurie de main-d'œuvre à laquelle elle est confrontée pendant la haute saison. Cette initiative a en outre permis aux travailleurs saisonniers de renforcer leurs capacités et d'envoyer des fonds dans leur pays d'origine.

Des stratégies nouvelles et innovantes conçues pour répondre aux enjeux régionaux ont été élaborées ou développées afin de soutenir le recrutement, la rétention et le développement des compétences. Les TEP donnent lieu à des stratégies adaptées à des régions spécifiques, telles que la campagne mise en place pour attirer et retenir les travailleurs dans la région du Centre rouge. Cette campagne prévoit notamment des programmes d'orientation et d'insertion à l'intention des nouveaux employés, destinés à les fidéliser. Trois régions développent des programmes de formation en ligne

visant à relever le niveau du service clients dans les régions du Nord tropical du Queensland, de l'Île Kangourou et de Canberra. Les TEP s'emploient à rendre les programmes officiels de formation plus pertinents pour le secteur en prônant une modification de ces derniers, en veillant à l'adéquation entre les travailleurs indigènes et les vacances d'emploi dans le tourisme, et en soutenant les entreprises indigènes dans la planification et la gestion de leur main-d'œuvre. Le gouvernement australien a également apporté un financement initial à l'élaboration d'une campagne de promotion de l'évolution professionnelle, qui est désormais mise en œuvre par le secteur et gérée par la National Tourism Alliance. Il est à noter que la campagne s'efforce de faire évoluer les mentalités à l'égard des carrières dans le tourisme et l'hôtellerie en s'adressant principalement aux élèves de l'enseignement secondaire, aux travailleurs d'âge mûr, aux travailleurs indigènes, aux travailleurs en activité et aux individus de milieux non-anglophones. Cette initiative a aidé les régions faisant l'objet d'un TEP à se positionner comme une région où l'emploi dans le secteur du tourisme offre des perspectives intéressantes. Une page Internet consacrée aux outils employés dans le cadre des TEP dresse la liste d'autres stratégies régionales de TEP : www.tourism.gov.au/teptools.

Aider les pouvoirs publics et les acteurs du secteur à mieux appréhender divers enjeux qui influent sur l'offre de main-d'œuvre et de compétences. Austrade est l'organisme du gouvernement australien chargé de la politique du tourisme. Même s'il ne maîtrise qu'un petit nombre des leviers d'action directs à actionner pour mettre en œuvre des réformes dans les domaines de la main-d'œuvre et des compétences, il peut mettre à profit les données émanant des TEP pour formuler des suggestions aux autres organismes et influer sur les recommandations relatives à des problématiques telles que l'amélioration de la mobilité de la main-d'œuvre, les prix dans le secteur de l'hébergement, le transport des travailleurs, les migrations, la reconnaissance des certifications professionnelles d'une juridiction à l'autre et la pertinence des systèmes de l'emploi pour le secteur du tourisme. Des données recueillies dans le cadre des TEP ont également été utilisées pour influer sur les changements des programmes de migration, et ont notamment abouti à l'ajout, en 2014, de la profession de chef cuisinier sur la liste générale des migrations qualifiées, la Skilled Occupation List. La stratégie conçue par les pouvoirs publics, intitulée Tourism 2020, vise également à entreprendre des réformes très approfondies, et notamment à mettre en œuvre certaines des stratégies définies dans des TEP régionaux.

Commentaires de conclusion

Les TEP donnent des résultats très satisfaisants et continuent d'être source d'innovations pour le secteur. Certains enseignements et recommandations ont été très utiles dans leur développement.

- Veiller à un déploiement échelonné des TEP, afin de tirer des enseignements des pratiques optimales. Cette méthode tient également compte du fait que toutes les régions sont différentes, et que les plans doivent être élaborés dans cet esprit.

- Prévoir une collaboration précoce entre les acteurs du secteur et divers partenaires et défenseurs des projets afin de rallier les soutiens et d'assurer l'appropriation du TEP des stratégies qu'il préconise. Ce point est fondamental pour la réussite du TEP.

- Nourrir des attentes réalistes quant aux résultats pouvant être atteints avec les ressources disponibles et s'adapter au changement.

- Mettre à profit les ressources, les outils et les programmes de soutien disponibles, afin d'aider les entreprises à nouer des contacts fructueux – en gardant à l'esprit que les PME peuvent avoir des difficultés à participer à l'intégralité des programmes proposés.

- Entretenir une structure de gouvernance organisée et mettre en place des indicateurs clés de performance.

Afin de veiller à ce que les autres régions bénéficient de vastes retombées positives, Austrade a produit un Guide et Service consultatif TEP. Ces services aident une région qui envisage simplement de mettre en œuvre un plan régional de main-d'œuvre à concrétiser ce projet. Ils suscitent déjà un vif intérêt. Un guide complémentaire, le Guide de développement de la main-d'œuvre, est en cours d'élaboration par le conseil sectoriel sur les compétences. Il décrit un ensemble de mesures simples que les entreprises doivent prendre pour élaborer un plan de main-d'œuvre. Il contient des techniques concrètes de pointe, des outils et des études de cas destinés à aider les entreprises à planifier leur main-d'œuvre et à veiller à ce qu'elles disposent de la main-d'œuvre et des compétences adaptées pour répondre à leurs besoins.

Cette étude de cas repose sur les recherches menées par la Labour and Skills Policy Section d'Austrade. Pour plus d'informations sur les initiatives australiennes en matière de main-d'œuvre et de compétences, veuillez vous rendre à l'adresse suivante : www.tourism.gov.au/labour.

ANNEXE 2 : CANADA – FORMATION ET RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE EMERIT

En 1984, des représentants du gouvernement fédéral et de six associations nationales sont convenus qu'il était nécessaire d'adopter des normes professionnelles qui définissent les compétences et les connaissances que doivent posséder les travailleurs dans le secteur du tourisme. Ces normes ont principalement été élaborées pour améliorer l'image du secteur et garantir un niveau de service compétent homogène. En définissant ces normes, le secteur jetait les bases de l'élaboration d'un programme de reconnaissance professionnelle, qui est devenue une priorité afin d'améliorer l'estime de soi et la mobilité des travailleurs. Les normes et la reconnaissance professionnelle peuvent aider à définir des parcours professionnels et inciter les individus à développer de nouvelles compétences. Elles donnent aussi aux spécialistes de l'enseignement un cadre commun pour guider l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'éducation et de formation. Ces normes, qui sont appliquées à l'échelle du Canada, servent de référence pour mesurer la qualité du service au regard de lignes directrices dans d'autres pays, et renforce la compétitivité internationale de la main-d'œuvre canadienne du tourisme.

Depuis sa création en 1993, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) développe et met à jour un contenu de formation touristique de qualité, sous la marque *emerit*, ainsi que des normes de compétences et des programmes de certification, conformément à des normes sectorielles et universitaires strictes. Ces ressources sont disponibles pour plus de 30 professions du secteur du tourisme.

Caractéristiques du programme

Ce programme, d'ampleur nationale, a été lancé pour répondre aux besoins des employés aussi bien que des employeurs. Il a été initialement élaboré pour les professions pour lesquelles il n'existait que peu, voire aucun programme officiel dans l'enseignement post-secondaire. Avec le soutien du gouvernement fédéral, le CCRHT pilote le développement de produits de formation, de normes professionnelles et de programmes de certification *emerit*. Il est administré par le CCRHT et des agents de certification (organismes provinciaux ou territoriaux de ressources humaines, associations nationales de l'industrie et agents internationaux). Les agents de certification sont généralement des membres du conseil d'administration du CCRHT et font le lien avec l'industrie. Dans chaque organisme, des coordinateurs de la certification ont recours à un système de gestion de l'apprentissage en ligne pour suivre les candidats et compiler des statistiques.

Les candidats inscrits au processus de certification reçoivent d'abord du matériel de préparation, qui comporte une description des exigences du programme, un test pratique et des informations sur les diplômes. Des formules de formation facultatives et autodirigées, sous la forme de cahiers de travail, de webinaires et de modules en ligne, portant sur les compétences testées lors de l'examen de certification, sont disponibles à l'achat pour quiconque souhaite obtenir une certification ou simplement moderniser ses connaissances. En outre, de nombreux agents de certification proposent

des ateliers de formation aux candidats à la certification, au cours desquels les compétences spécifiques qui seront testées sont présentées et passées en revue.

Structure de gouvernance

Financé par le gouvernement fédéral, le CCRHT assure et coordonne le développement, la mise à jour et la publication des programmes *emerit*. Il est également chargé de la négociation des accords de reconnaissance en matière de certification (articulation, réciprocité) avec les organismes provinciaux, territoriaux, nationaux et internationaux.

Le CCRHT est administré par un conseil d'administration composé de représentants d'entreprises, de syndicats et de l'enseignement, de membres d'associations nationales du tourisme, d'associations provinciales/territoriales des ressources humaines), et de représentants des autorités fédérales et provinciales qui soutiennent ou représentent le secteur du tourisme. Plusieurs comités et sous-comités, tels que le Comité chargé de la qualité des produits et le Comité technique de la certification pilotent divers aspects des programmes et des politiques *emerit* et formulent des recommandations relatives à l'intégrité des instruments d'évaluation.

Mécanismes de financement

Depuis son lancement, le programme bénéficie d'un financement du gouvernement fédéral, complété par les ventes de matériel de formation et les cotisations des candidats à la certification. Les recettes générées par ces ventes sont réparties en trois catégories : coûts essentiels, redevances versées aux organismes locaux de certification (HRO) et recettes. La proportion des recettes des ventes qui revient au CCRHT finance l'entretien courant, l'administration et la mise à jour des programmes *emerit*.

Face aux réductions récentes des financements alloués par le gouvernement fédéral, le Conseil a réévalué certaines caractéristiques du programme de certification. Une modification de sa grille tarifaire, un partage différent des recettes avec ses partenaires et la simplification de l'administration des programme ont permis au CCRHT de s'assurer une autonomie à moyen terme et de nouvelles stratégies (visant notamment à étendre la portée du programme) sont constamment évaluées.

Résultats et évaluation

Le CCRHT recueille et notifie, sur une base annuelle, des données relatives à la diffusion des produits *emerit* et au nombre des candidats inscrits au programme de certification et de ceux qui l'ont mené à terme avec succès. Ces chiffres ne varient globalement que peu d'une année sur l'autre, mais ils augmentent lors que le programme est intégré à une initiative plus vaste en matière d'éducation ou d'emploi. Le programme a évolué et propose désormais une offre abondante de produits de formation et de certification ; toutefois, son impact en termes de diffusion et de ventes, sa portée, ainsi que ses retombées au niveau du secteur sont relativement statiques. Le caractère saisonnier et éphémère de l'activité touristique et la taille du secteur maintiennent le taux de pénétration cumulé dans le secteur aux environs de 1 %. Toutefois, des consultations récentes menées avec le secteur ont révélé que les utilisateurs des produits *emerit* les considèrent comme des ressources de très haute qualité, et que les non-utilisateurs perçoivent la valeur que le programme apporte au secteur. Le programme est loin de donner sa pleine mesure, car il est insuffisamment connu par les 1.7 million d'individus qui travaillent dans le secteur. Au nombre des autres difficultés auxquelles il se heurte figure la perception des employeurs selon laquelle ils ne disposent pas du temps et des ressources nécessaires pour utiliser les produits *emerit*, sauf pour les employés de longue durée, en particulier s'agissant du programme le plus fastidieux et coûteux – la certification.

Enseignements dégagés

De manière générale, le programme *emerit* est une ressource efficace, bien que sous-utilisée, pour le secteur. Son contenu est intégré dans les programmes de l'enseignement secondaire et post-secondaire, les ressources de formation ont été adaptées à des initiatives nationales de formation, et la certification est utilisée avec succès dans les programmes de formation relais. L'enjeu principal consiste à promouvoir son utilisation plus vaste par les petites et moyennes entreprises du secteur du tourisme. Il s'agit d'un programme mis en œuvre sur l'ensemble du territoire canadien, et développé par le secteur ; à ce titre, il est réaliste et pertinent. Il propose des solutions d'apprentissage flexibles et porte à la fois sur les compétences essentielles et celles spécifiques à des professions. Son réseau de partenaires qui interviennent dans la mise en œuvre dans chaque région du pays joue un rôle essentiel dans sa bonne administration. Il intègre, comme toutes les initiatives, une stratégie dédiée et résolue destinée à le faire connaître, ainsi que des recherches basées sur les résultats qui permettent de veiller à ce que la communication porte sur l'intégralité de ses avantages.

Cette étude de cas repose sur des recherches menées par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT). Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.emerit.ca ou www.cthrc.ca

ANNEXE 3 : DANEMARK – L'ACADÉMIE DE FORMATION CONTINUE « EXPÉRIENCES »

La formation continue, un tremplin pour le développement

L'Académie « Expériences » (*Oplevelsernes Academy* en danois) rassemble, fait connaître et développe des formules de formation pour la filière du tourisme. Elle a pour vocation de répondre aux besoins de cette dernière en assurant des collaborations entre des établissements d'enseignement et les professionnels du tourisme. L'objectif est de stimuler la croissance en améliorant les compétences. Elle promeut pour cela la formation continue, sous formes de cours et de programmes d'études de courte durée destinés aux acteurs touristiques principaux : hôtels, campings, attractions, musées, destinations, etc. Plusieurs formules apportent aux responsables, employés et saisonniers des qualifications dans les domaines de l'accueil, du service, des ventes, de la commercialisation, des relations publiques, de l'informatisation, du management et des langues. Le tout vise un secteur, le tourisme, dont la main-d'œuvre se caractérise par un niveau d'études plus faible qu'ailleurs – raison parmi d'autres du lancement de l'Académie « Expériences ».

Caractéristiques et gouvernance

Le projet est axé sur les acteurs de la région Danemark-du-Sud, mais poursuit également une ambition nationale, car ses initiatives de développement des compétences sont, de fait, réclamées dans l'ensemble du pays. Plusieurs cours sont d'ailleurs aujourd'hui proposés à l'échelon national. L'Académie s'appuie sur plus de 430 entreprises touristiques, 25 établissements d'enseignement et 22 municipalités, qui ont tous la possibilité de participer activement à la stimulation des compétences. Le projet bénéficie du soutien du Forum pour la croissance du Danemark-du-Sud et du Fonds social de l'Union européenne, pour un montant total de 49 millions DKK (6.7 millions EUR). La période couverte va du 10 janvier 2010 au 31 décembre 2014.

Le responsable du projet est *Inspiring Denmark*, organisation régionale sise à Middelfart. Le secrétariat de l'Académie compte quatre employés à plein temps et deux employés étudiants. Il s'occupe des questions générales de tourisme et d'enseignement, ainsi que des ressources humaines, de l'administration et de l'organisation. Le bureau coopère avec un grand nombre d'établissements d'enseignement, d'organisations touristiques et d'associations professionnelles.

Fonctionnement – Gros plan sur le parc LEGOLAND Billund

Jusqu'en 2013, le parc LEGOLAND Billund comprenait trois grandes attractions : LEGOLAND, Lalandia et le zoo Givskud, et l'accent était mis sur la commercialisation. Aujourd'hui, le parc intègre tous les acteurs touristiques, petits et grands, aux cinq municipalités de Billund, Vejle, Vejen, Varde et Kolding. Le partenariat commercial lancé en 2009 par les trois principales municipalités pour séduire les visiteurs danois et étrangers marchait si bien qu'il était temps d'étendre l'initiative et de penser davantage à l'évolution du personnel. Partant du postulat que plus les visiteurs convaincus par un acteur de rendre visite aux trois municipalités seraient nombreux, plus grand serait le rendement de

l'action menée, l'objectif poursuivi était de réunir les acteurs du tourisme des trois municipalités autour d'un effort conjoint visant à créer des expériences touristiques globales qui incitent les visiteurs à dépenser davantage, à rester plus longtemps, à échanger leurs souvenirs avec leurs amis et leur famille, et à revenir. Rien n'est plus contre-productif qu'un touriste ait passé un moment formidable dans une destination, mais très désagréable dans les autres.

L'Académie « Expériences » a été un médiateur actif de ce processus, en concevant des mesures éducatives spécialement pour les acteurs du tourisme de petite et moyenne taille :

- Lancement et atelier : invitation de tous les acteurs du tourisme de Vejle, Kolding et Billund à une journée de présentations, de motivation et d'ateliers. Affichage de l'ambition : devenir le lieu de vacances de prédilection des familles avec enfants en Europe du Nord, et accent mis sur la nécessité de faire évoluer les salariés pour faire aboutir la stratégie.

- Vingt-trois cours et cycles : pendant six mois, à l'automne 2013, des participants venus de petites et moyennes entreprises sont retournés ensemble sur les bancs de l'école pour des cours dans le domaine de la gestion des conflits, de la vente, de l'accueil et des langues.

- Réunions formalisées sur les ressources humaines : soucieux de répondre au désir de développement professionnel continu, le parc LEGOLAND Billund a nommé un groupe exécutif RH chargé de veiller aux aspects RH pour tout employé du parc. Ce groupe se réunit régulièrement pour examiner et faire évoluer ses travaux, ainsi que le personnel du parc.

- En 2014, 46 cours et cycles ont ainsi été proposés pour continuer de mettre en avant l'ensemble du parc LEGOLAND Billund en tant que destination.

- Formations au management dans tel ou tel secteur : les cours débouchant sur des crédits et des qualifications, proposés *via* le système ordinaire, sont prioritaires et l'Académie « Expériences » s'emploie à formaliser des partenariats avec les établissements d'enseignement situés à proximité.

Un partenariat réunissant HORESTA, le *Roskilde Business College* et l'Académie « Expériences » a mis au point un programme de formation élémentaire au management en mettant l'accent sur les acteurs du tourisme. Ce programme est proposé aux quatre niveaux classiques : élémentaire, académie, diplômant et master. L'objectif est d'apporter une formation « sur le tas » aux salariés qui ont à gérer des tâches et des défis managériaux. Le niveau élémentaire comprend quatre modules couvrant chacun un ou deux domaines principaux : vente et service, finances et chiffres clés, développement personnel et processus de gestion. Les quatre modules se déroulent sur environ un semestre, afin de permettre aux participants d'utiliser le contenu du cours entre les modules. Les niveaux supérieurs durent plus longtemps et peuvent être suivis isolément ou non.

La première série de cours s'est tenue à Lalandia à l'automne 2013. Les cours étaient axés sur des cas du monde du tourisme et animés par des formateurs connaissant bien la filière. Au total, 22 managers du parc LEGOLAND Billund les ont suivis.

Résultats et évaluation

Le nombre d'entreprises du tourisme prenant part aux programmes de formation continue de l'Académie « Expériences » a beaucoup augmenté depuis le démarrage du projet. Plus de 500 cours et programmes ont été mis en œuvre, pour un total de plus de 13 400 journées de formation. En tout, 7 000 participants représentant 473 partenaires ont suivi un cours de l'Académie. Les formations

proposées sont aujourd'hui plus pertinentes qu'en 2010. Le maintien de contacts étroits avec les organisations nationales du tourisme et les organisations professionnelles a été essentiel pour la pertinence, l'adoption et le succès du programme. On admet davantage aujourd'hui que la formation continue est un investissement judicieux à la fois pour la satisfaction dans l'emploi et pour l'efficience de l'entreprise.

Une évaluation externe du projet de l'Académie « Expériences » a été menée en 2013 par Manto A/S Business Consulting. Il en ressort que globalement, l'Académie :

- a assuré plus de jours de formation et couvert plus de cycles que prévu ;
- a élargi l'offre régionale de formation continue pour le secteur du tourisme, et l'a rendue plus accessible en créant un point d'entrée et une plateforme uniques ;
- est parvenu à faire connaître sa marque de par le monde et à diffuser du savoir parmi les acteurs de la filière du tourisme ;
- a contribué à faire évoluer la perception de la formation continue dans le secteur ;
- a rehaussé le niveau de l'enseignement touristique – 4 participants sur 10 disent avoir acquis de nouvelles compétences de haut niveau qui ont modifié leur façon d'agir, et la moitié des personnes interrogées créditent l'Académie d'une amélioration de leur aptitude à générer de nouveaux clients ;
- a atteint l'objectif de 250 partenaires à mi-projet ;
- a obtenu le meilleur impact lorsque tous les salariés participent à un même stage de formation.

Après différents projets de développement des compétences au travers de nombreux cours et programmes, la prochaine étape consistera à coordonner et focaliser les ressources dans l'entrelacs de régions et de plateformes grâce à une coopération encore plus étroite avec les entreprises, les établissements d'enseignement, les centres de recherche et les ministères.

Leçons tirées du projet

L'Académie a pour ligne de conduite de développer les destinations et d'abolir les frontières des différents secteurs et les restrictions d'ordre géographique. Malheureusement, les cas sont rares de petites, moyennes et grandes entreprises travaillant ensemble par-delà les clivages, en particulier dans le domaine du développement des compétences professionnelles. C'est pourquoi les entreprises de moindre taille ont assisté à peu de conférences ou de cours, qui peut-être étaient trop généralistes ou onéreux pour une petite entreprise ne pouvant y envoyer que quelques salariés – voire son seul propriétaire.

Pour l'Académie « Expériences », les avantages d'une collaboration sont réciproques. Tout d'abord, il est financièrement possible pour une petite entreprise de participer à un cours qui accueille un nombre certain d'inscrits ; ensuite, les entreprises de plus grande taille pourront élaborer un cours bien mieux ciblé que ce qu'offrent habituellement les écoles de gestion ou les consultants. Troisièmement, les deux parties tireront des enseignements de l'expérience, et gagnent donc à participer aux mêmes cours. Fréquemment, les salariés occupant des fonctions identiques dans des entreprises différentes se retrouvent sur des réseaux professionnels pour échanger des avis sur les fournisseurs, creuser des idées et nouer des collaborations potentielles.

Au départ, les petites entreprises se sont montrées très réticentes. Elles étaient habituées à ce que de plus grandes entreprises dominent le contenu et déterminent les dates, les modalités, le lieu et la commercialisation des cours. En effet, normalement, qui paie décide. Comme les grandes entreprises sont souvent celles qui alimentent le plus le pot commun, ce sont aussi celles qui prennent la majorité des décisions. De plus, leurs salariés sont en général des spécialistes, tandis que les propriétaires et les salariés des petites entreprises sont plutôt des généralistes qui s'estiment moins qualifiés pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. L'Académie constate par ailleurs que la présentation même des cours et cycles joue un grand rôle : il convient de les « dresser » correctement pour les rendre aussi « appétissants » que possible en termes de saison, de calendrier, de durée, de contenu, de lieu, de communication, etc.

Il ne faut pas négliger de persuader les grandes entreprises de l'intérêt de développer la destination dans son ensemble, et donc d'intégrer les petites entreprises à cet effort. Il faut aussi s'efforcer de convaincre les petites entreprises que leurs consœurs de plus grande taille ont réellement intérêt à ce que chacun soit un partenaire traité sur un pied d'égalité. Comme l'ont indiqué les acteurs du partenariat LEGOLAND/Lalandia/aéroport de Billund/zoo Givskud, la voix des petites entreprises n'a pas moins pesé que celle des grandes entreprises à l'effectif et à la surface financière pourtant supérieurs. L'Académie a absolument besoin, pour pouvoir assurer des cours dans les cadres fixés, d'une participation nombreuse, sectoriellement et géographiquement diversifiée. Lalandia est le moteur du programme d'études *Basic Leadership Development* ; sans Lalandia, les trois entreprises plus petites n'auraient pas pu y prendre part. Ce cours se serait tenu ailleurs dans le pays, ou à un autre tarif. Il a également facilité les contacts entre les gestionnaires de points de restauration et de débits de boissons, en leur donnant une occasion de partager des expériences, tandis que les fournisseurs et les différents types d'entreprises sont venus dynamiser les études de cas. Les cours aident à abattre les barrières naturelles qui se dressent entre les entreprises qui se font concurrence dans la même destination. Ils contribuent aussi à changer la culture à l'origine de ces barrières, car les salariés inciteront leurs supérieurs hiérarchiques à envisager différemment les modalités de collaboration.

Il ressort de l'expérience de l'Académie que les grandes entreprises ont eu tendance à cacher leur jeu, s'efforçant ainsi de protéger des intérêts tels que leurs concepts en matière de service à la clientèle ou des accords spéciaux avec des fournisseurs, et d'empêcher la concurrence de débaucher leurs salariés. Pour l'Académie, nombre de ces préoccupations sont souvent sans fondement et associées à des traditions transmises entre salariés et managers sans réelle remise en question. Nouer des partenariats pour développer des compétences a autant de sens que toute autre initiative collaborative, et c'est ce qui guide l'Académie « Expériences ». Tous les acteurs, grands et petits, tirent parti des collaborations. Ils prennent part à des accompagnements et des tutorats, et découvrent de nouvelles manières de voir ; ils développent la destination dans sa globalité, et apprennent à mieux prendre soin des visiteurs qu'ils se partagent. Toutes les enquêtes indiquent qu'un visiteur se sentant bien dans une destination a beaucoup plus de chances d'y revenir et même d'en devenir l'ambassadeur.

Cette étude de cas se fonde sur des recherches effectuées par l'*Oplevelsernes Academy* (Danemark). Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site www.oplevelsernesacademy.dk (en danois uniquement).

ANNEXE 4 : TABLEAUX STATISTIQUES

Champ

- Sauf mention contraire, les données sur le tourisme font référence aux Activités d'hébergement et de restauration définies dans la Classification internationale type par industrie (CITI) de toutes les branches d'activité économique, rév. 4.

Présentation des indicateurs

- Les tableaux contiennent des séries annuelles couvrant la période 2009-13.
- Du fait des arrondis dans les cellules de données, les totaux peuvent légèrement différer de la somme des composantes.
- Le symbole « .. » dans les tableaux signale une donnée indisponible.
- Sauf mention contraire, les moyennes OCDE ou UE-28 sont des moyennes pondérées des données disponibles pour les pays de l'OCDE ou les 28 pays de l'UE.
- OCDE-Europe englobe la totalité des pays européens membres de l'OCDE (sans être nécessairement membres de l'UE). Il s'agissait en 2012 des pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni Slovénie, Suède, Suisse et Turquie (http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1884).

Sources des données

- Les lecteurs désireux d'utiliser les données présentées dans cette publication pour des travaux d'analyse et de recherche sont invités à consulter les données relatives aux marchés du travail, ainsi que la documentation complète sur les définitions *via* ILOSTAT (www.ilo.org/ilostat) et Eurostat (www.ec.europa.eu/eurostat), et les statistiques structurelles sur l'industrie et les services (SSIS) *via* OECD.Stat (http://stats.oecd.org/).
- Les données relatives aux marchés du travail ne sont pas définies de manière identique d'un pays à l'autre, et présentent des ruptures de série nombreuses, mais mineures.

Tableau A.1. L'emploi dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2009-13

	Tourisme					Tourisme		Emploi total	
	000 personnes					Variation en %			
	2009	2010	2011	2012	2013	2009-13	2012-13	2009-13	2012-13
Économies de l'OCDE									
Australie	725.0	736.7	767.0	757.2	777.8	7.3	2.7	6.2	1.1
Autriche	255.5	253.2	251.1	265.0	245.0	-4.1	-7.6	2.4	-0.2
Belgique	142.7	143.0	149.5	154.0	145.3	1.8	-5.6	2.5	0.1
Canada[2]	1 056.6	1 058.4	1 093.4	1 102.4	1 093.6	3.5	-0.8	5.5	1.3
Chili[2]	..	248.3	269.4	283.6	272.7	9.8	-3.8	7.5	2.7
République tchèc	186.0	190.1	185.0	177.5	178.5	-4.0	0.6	0.1	1.0
Danemark	89.8	87.9	94.5	99.0	99.9	11.3	0.9	-3.0	0.0
Estonie	19.3	18.9	18.4	18.8	23.4	21.2	24.7	4.6	1.0
Finlande	85.1	82.7	82.8	86.3	86.4	1.6	0.2	0.0	-1.1
France	902.6	963.2	980.4	976.3	944.4	4.6	-3.3	0.4	0.0
Allemagne	1 488.7	1 488.2	1 549.8	1 578.7	1 575.4	5.8	-0.2	5.1	0.9
Grèce	314.0	305.1	295.1	272.9	261.1	-16.9	-4.3	-19.9	-4.0
Hongrie	157.8	159.0	166.1	166.5	163.3	3.5	-1.9	4.1	1.6
Islande	7.5	7.9	8.7	8.1	10.0	32.7	22.9	4.2	3.2
Irlande	126.9	126.7	116.5	119.7	130.8	3.1	9.3	-4.1	2.4
Israël[3]	131.2	134.7	139.5	144.6	150.3	14.5	4.0	21.4	2.7
Italie	1 166.5	1 190.6	1 217.8	1 274.2	1 246.9	6.9	-2.1	-2.6	-2.1
Japon	3 800.0	3 870.0	3 820.0	3 760.0	3 840.0	1.1	2.1	0.5	0.7
Corée	1 936.4	1 889.1	1 853.5	1 906.4	1 971.0	1.8	3.4	6.6	1.6
Luxembourg	6.6	5.5	7.5	8.1	7.0	5.9	-13.6	9.9	1.1
Mexique[3]	2 961.6	3 086.4	3 211.3	3 388.4	3 479.4	17.5	2.7	9.8	0.6
Pays-Bas	335.2	337.5	342.0	346.3	319.5	-4.7	-7.7	-2.7	-0.7
Norvège	68.1	68.9	66.9	68.1	68.7	0.9	0.8	4.1	0.6
Nouvelle-Zélande	122.9	121.6	124.0	124.6	129.9	5.7	4.3	4.5	2.1
Pologne	329.1	338.1	341.4	346.4	330.0	0.3	-4.7	-1.9	-0.1
Portugal	295.1	291.5	290.4	280.8	293.1	-0.7	4.4	-10.7	-2.6
République slova	107.2	103.5	99.1	97.2	112.6	5.0	15.9	-1.6	0.0
Slovénie	41.1	46.5	42.7	39.8	37.9	-7.7	-4.8	-7.6	-1.9
Espagne	1 423.2	1 383.2	1 401.0	1 336.9	1 332.6	-6.4	-0.3	-10.3	-2.8
Suède	144.1	153.6	144.6	145.7	154.0	6.9	5.7	4.6	1.0
Suisse	155.3	171.0	174.2	169.6	171.3	10.3	1.0	4.5	1.2
Turquie	1 050.5	1 084.3	1 139.8	1 206.2	1 307.9	24.5	8.4	20.0	2.8
Royaume-Uni	1 359.5	1 417.3	1 443.1	1 471.4	1 510.1	11.1	2.6	3.1	1.3
États-Unis	9 717.0	9 564.0	..	..	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE									
Croatie	87.2	88.2	80.4	82.2	85.1	-2.5	3.4	-13.4	-3.9
Égypte	450.7	528.8	464.6	520.1	525.5	16.6	1.0	4.3	1.6
Lettonie	23.0	26.1	25.2	28.3	26.5	15.2	-6.2	-1.6	2.1
Philippines	..	..	..	1 571.0	1 598.0	..	1.7	..	0.8
Roumanie	164.5	179.8	185.3	185.9	194.2	18.1	4.5	0.0	-0.2
Afrique du Sud	..	..	474.4	464.2	..	..	..	..	..
OCDE[4]	20 991.1	21 314.2	21 617.0	21 897.2	22 197.2	5.7	1.4	3.0	0.5
UE 28	9 492.8	9 611.5	9 741.7	9 786.8	9 727.0	2.5	-0.6	-0.8	-0.2

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. Les données proviennent de CITI rév. 3, hôtels et restaurants pour le Canada (2009-12), le Chili (2010-13), et Israël (2009-12). La variation en % pour le Chili couvre la période 2010-13.
3. Les données pour 2009-10 sont estimées.
4. OCDE, sauf Chili et États-Unis.
Sources : base de données OIT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.2. Parts relatives des salariés et des travailleurs indépendants dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2013

	Tourisme		Ensemble de l'économie	
	Employés	Travailleurs indépendants	Employés	Travailleurs indépendants
	%		%	
Économies de l'OCDE				
Australie	93.1	6.9	89.6	10.4
Autriche	82.8	17.2	86.7	13.3
Belgique	67.4	32.6	84.9	15.1
Canada[2]	92.4	7.6	84.8	15.2
Chili[2]	73.4	26.6	70.3	29.7
République tchèque	81.8	18.2	82.1	17.9
Danemark	88.9	11.1	91.0	9.0
Estonie	92.7	7.3	90.9	9.1
Finlande	88.1	11.9	86.6	13.4
France	81.5	18.5	88.8	11.2
Allemagne	84.1	15.9	88.8	11.2
Grèce	59.5	40.5	63.0	37.0
Hongrie	87.6	12.4	88.9	11.1
Islande	89.0	11.0	86.9	13.1
Irlande	89.2	10.8	82.7	17.3
Israël	90.7	9.3	87.4	12.6
Italie	68.5	31.5	75.3	24.7
Japon	83.3	16.7	88.0	12.0
Corée[3]	58.3	41.7	71.8	28.2
Luxembourg	91.4	8.6	90.9	9.1
Mexique	54.8	45.2	67.0	33.0
Pays-Bas	84.8	15.2	83.9	16.1
Norvège	93.9	6.1	93.0	7.0
Nouvelle-Zélande	85.5	14.5	84.7	15.3
Pologne	85.3	14.7	78.2	21.8
Portugal	74.8	25.2	78.1	21.9
République slovaque	87.3	12.7	84.5	15.5
Slovénie	83.9	16.1	83.1	16.9
Espagne	76.7	23.3	82.1	17.9
Suède	85.6	14.4	89.4	10.6
Suisse	82.8	17.2	84.7	15.3
Turquie	76.6	23.4	64.1	35.9
Royaume-Uni	90.3	9.7	85.0	15.0
États-Unis	..	..	..	..
Économies hors OCDE				
Croatie	82.8	17.2	81.9	18.1
Égypte	80.0	20.0	61.1	38.9
Lettonie	87.5	12.5	88.4	11.6
Philippines[3]	57.7	42.3	57.2	42.8
Roumanie	94.6	5.4	67.8	32.2
Afrique du Sud[4]	84.9	15.1	84.8	15.2
moyenne OCDE	76.1	23.9	80.7	19.3
moyenne UE 28	81.2	18.8	83.4	16.6

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4)
2. Les données proviennent de CITI rév. 3, hôtels et restaurants.
3. Les données correspondent à 2012.
4. Les données correspondent à 2012. Les données relatives aux employés proviennent de CITI rév. 3, hôtels et restaurants.
Sources : base de données OIT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.3. L'emploi dans le tourisme[1] en pourcentage de l'emploi total, 2009-13

	2009	2010	2011	2012	2013
Économies de l'OCDE					
Australie	6.7	6.7	6.9	6.7	6.8
Autriche	6.3	6.2	6.1	6.3	5.9
Belgique	3.2	3.2	3.3	3.4	3.2
Canada	6.3	6.2	6.3	6.3	6.2
Chili	..	3.4	3.6	3.7	3.5
République tchèque	3.8	3.9	3.8	3.6	3.6
Danemark	3.2	3.2	3.5	3.7	3.7
Estonie	3.3	3.3	3.0	3.1	3.8
Finlande	3.5	3.4	3.3	3.5	3.5
France	3.5	3.8	3.8	3.8	3.7
Allemagne	3.9	3.8	3.9	3.9	3.9
Grèce	7.0	7.0	7.2	7.3	7.2
Hongrie	4.2	4.2	4.4	4.3	4.1
Islande	4.5	4.8	5.3	4.8	5.8
Irlande	6.5	6.7	6.3	6.5	7.0
Israël	4.6	4.6	4.6	4.3	4.4
Italie	5.1	5.2	5.3	5.6	5.6
Japon	6.0	6.2	6.1	6.0	6.1
Corée	8.2	7.9	7.6	7.7	7.9
Luxembourg	3.0	2.5	3.4	3.4	2.9
Mexique	6.6	6.7	6.8	6.9	7.1
Pays-Bas	3.9	4.0	4.1	4.1	3.8
Norvège	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6
Nouvelle-Zélande	5.7	5.6	5.6	5.6	5.7
Pologne	2.1	2.2	2.2	2.2	2.1
Portugal	5.8	5.9	6.0	6.1	6.5
République slovaque	4.5	4.5	4.3	4.2	4.8
Slovénie	4.2	4.8	4.6	4.3	4.2
Espagne	7.4	7.4	7.6	7.6	7.8
Suède	3.2	3.4	3.1	3.1	3.3
Suisse	3.6	4.0	4.0	3.8	3.8
Turquie	4.9	4.8	4.7	4.9	5.1
Royaume-Uni	4.7	4.9	5.0	5.0	5.1
États-Unis	6.9	6.9	..	..	..
Économies hors OCDE					
Croatie	5.4	5.7	5.4	5.7	6.1
Égypte	2.0	2.2	2.0	2.2	2.2
Lettonie	2.5	3.1	2.9	3.2	3.0
Philippines	..	..	..	4.2	4.2
Roumanie	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1
Afrique du Sud	..	..	3.6	3.4	..
moyenne OCDE[2]	5.3	5.4	5.4	5.4	5.5
moyenne UE 28	4.3	4.4	4.5	4.5	4.5

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. OCDE, sauf Chili et États-Unis.
Source : calculs de l'OCDE à partir de la base de données OIT.

Tableau A.4. Durée hebdomadaire moyenne de travail des salariés du tourisme[1] et de l'économie en général, 2009-13

	Tourisme					Ensemble de l'économie	Tourisme en % de l'ensemble de l'économie
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2013
Économies de l'OCDE							
Australie	27.5	27.9	27.8	28.0	27.4	33.9	81
Autriche	38.6	38.4	38.4	38.0	37.3	36.5	102
Belgique	39.9	40.5	39.6	40.8	39.3	37.3	105
Canada[2]	27.9	27.8	28.8	29.1	27.9	32.8	85
Chili	..	..	..	..	..	..	..
République tchèque	43.6	43.3	43.4	42.3	40.7	39.5	103
Danemark	30.6	29.1	29.3	29.0	29.4	35.3	83
Estonie	37.9	37.7	37.4	35.9	38.6	38.7	100
Finlande	35.0	35.2	35.2	34.9	34.4	36.2	95
France	40.5	40.6	39.6	39.4	38.3	36.2	106
Allemagne	33.9	34.0	33.9	33.5	33.2	35.6	93
Grèce	47.7	48.3	48.1	47.4	47.3	41.2	115
Hongrie	41.0	40.6	40.0	39.6	39.2	38.8	101
Islande	35.5	33.1	35.5	35.0	35.9	39.8	90
Irlande	32.3	31.7	31.8	31.6	31.6	35.5	89
Israël[3]	37.0	37.0	36.0	35.0	35.0	39.0	90
Italie	39.8	39.1	38.6	37.5	37.3	36.4	102
Japon[4]	37.3	36.9	..	35.8	34.9	39.5	88
Corée	53.0	51.3	..	..	..	..	..
Luxembourg	39.9	43.5	39.5	41.5	39.4	38.0	104
Mexique	43.1	43.1	42.9	41.8	41.4	42.4	98
Pays-Bas	26.6	27.1	27.1	26.2	27.0	31.9	85
Norvège	30.3	31.1	30.7	30.9	30.7	34.5	89
Nouvelle-Zélande	29.0	28.8	28.8	28.9	30.0	34.0	88
Pologne	41.2	41.5	40.8	40.6	40.5	40.2	101
Portugal	45.7	45.7	47.3	46.9	46.5	38.6	120
République slovaque	41.9	41.8	41.5	40.9	40.4	39.6	102
Slovénie	38.2	37.8	38.1	37.4	38.1	39.1	98
Espagne	41.4	41.0	40.3	39.3	38.9	37.5	104
Suède	34.3	34.7	35.0	33.9	33.8	36.0	94
Suisse	37.4	37.0	36.7	36.9	36.1	36.9	98
Turquie	61.9	60.5	59.3	59.4	57.5	46.9	123
Royaume-Uni	31.0	30.8	30.5	30.5	31.1	35.8	87
États-Unis	..	..	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE							
Croatie	42.6	42.9	42.2	41.5	40.9	38.9	105
Égypte	53.8	53.7	51.4	52.3	57.0	54.0	106
Lettonie	40.6	39.6	39.0	38.8	39.1	39.1	100
Philippines	..	..	..	44.9	..	..	..
Roumanie	43.1	43.0	42.5	42.4	42.1	39.3	107
Afrique du Sud	..	..	..	..	..	43.0	..
moyenne OCDE[5]	37.7	37.6	37.4	37.0	36.7	37.5	98
moyenne UE 28	39.0	38.9	38.5	38.2	38.0	37.7	101

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. Les données pour 2009-13 proviennent de CITI rév. 3, hôtels et restaurants.
3. Les données pour 2009-12 proviennent de CITI rév. 3, hôtels et restaurants.
4. les données pour 2011 sont estimées.
5. OCDE, sauf Corée.
Sources : base de données OIT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.5. Parts relatives du travail à temps partiel et à plein temps dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2013

	Tourisme		Ensemble de l'économie	
	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein
	%		%	
Économies de l'OCDE				
Australie	..	..	..	..
Autriche	33.9	66.1	26.6	73.4
Belgique	38.4	61.6	24.7	75.3
Canada	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..
République tchèque	11.2	88.8	6.6	93.4
Danemark	54.0	46.0	25.3	74.7
Estonie	16.7	83.3	10.1	89.9
Finlande	29.1	70.9	15.1	84.9
France	24.5	75.5	18.4	81.6
Allemagne	44.7	55.3	27.3	72.7
Grèce	13.1	86.9	8.5	91.5
Hongrie	10.4	89.6	6.7	93.3
Islande	40.0	60.0	21.4	78.6
Irlande	42.7	57.3	24.1	75.9
Israël	..	..	..	..
Italie	34.5	65.5	17.9	82.1
Japon	..	..	..	..
Corée	..	..	..	..
Luxembourg	14.3	85.7	19.3	80.7
Mexique	..	..	..	..
Pays-Bas	69.6	30.4	50.8	49.2
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..
Norvège	49.3	50.7	27.9	72.1
Pologne	13.9	86.1	7.8	92.2
Portugal	11.8	88.2	14.3	85.7
République slovaque	7.1	92.9	4.8	95.2
Slovénie	18.4	81.6	10.2	89.8
Espagne	26.6	73.4	15.8	84.2
Suède	46.1	53.9	26.2	73.8
Suisse	40.9	59.1	36.5	63.5
Turquie	4.9	95.1	12.5	87.5
Royaume-Uni	47.5	52.5	26.9	73.1
États-Unis	..	..	..	..
Économies hors OCDE				
Croatie	2.1	97.9	6.5	93.5
Égypte	..	..	..	..
Lettonie	11.1	88.9	8.1	91.9
Roumanie[2]	1.5	98.5	9.9	90.1
Philippines	..	..	..	..
Afrique du Sud	..	..	..	..
moyenne OCDE-Europe	31.1	68.9	20.7	79.3
moyenne UE 28	32.9	67.1	20.3	79.7

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. La part temps partiel est estimée pour le tourisme.
Sources : base de données EUROSTAT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.6. Part du travail temporaire dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2013

	Tourisme		Emploi total	
	Emploi temporaire	Emploi permanent	Emploi temporaire	Emploi permanent
	%		%	
Économies de l'OCDE				
Australie	..	..	..	..
Autriche	17.2	82.8	9.2	90.8
Belgique	15.3	84.7	8.2	91.8
Canada	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..
République tchèque	16.4	83.6	9.6	90.4
Danemark	9.0	91.0	8.8	91.2
Estonie	9.1	90.9	3.5	96.5
Finlande	17.1	82.9	15.4	84.6
France	22.1	77.9	16.0	84.0
Allemagne	15.6	84.4	13.4	86.6
Grèce	29.2	70.8	10.1	89.9
Hongrie	12.6	87.4	10.8	89.2
Islande	22.2	77.8	14.1	85.9
Irlande	15.5	84.5	10.0	90.0
Israël	..	..	..	..
Italie	30.2	69.8	13.2	86.8
Japon	..	..	..	..
Corée	..	..	..	..
Luxembourg	14.3	85.7	7.0	93.0
Mexique	..	..	..	..
Pays-Bas	46.6	53.4	20.6	79.4
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..
Norvège	14.1	85.9	8.4	91.6
Pologne	43.3	56.7	26.9	73.1
Portugal	31.9	68.1	21.4	78.6
République slovaque	11.1	88.9	7.0	93.0
Slovénie	34.4	65.6	16.5	83.5
Espagne	37.9	62.1	23.1	76.9
Suède	41.7	58.3	16.9	83.1
Suisse	13.5	86.5	12.9	87.1
Turquie	13.2	86.8	11.9	88.1
Royaume-Uni	9.9	90.1	6.2	93.8
États-Unis	..	..	..	..
Économies hors OCDE				
Croatie	29.5	70.5	14.5	85.5
Égypte	..	..	..	..
Lettonie[2]	4.3	95.7	4.4	95.6
Philippines	..	..	..	..
Roumanie	4.3	95.7	1.5	98.5
Afrique du Sud	..	..	..	..
moyenne OCDE-Europe	21.9	78.1	14.1	85.9
moyenne UE 28	22.6	77.4	13.7	86.3

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. La part emploi temporaire est estimée pour le tourisme.
Sources : base de données EUROSTAT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.7. Ancienneté dans l'emploi dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2013

	Tourisme		Emploi total	
	Moins de 2 ans	2 ans et plus	Moins de 2 ans	2 ans et plus
	%		%	
Économies de l'OCDE				
Australie	..	..	..	..
Autriche	51.7	48.3	26.5	73.5
Belgique	39.8	60.2	20.5	79.5
Canada	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..
République tchèque	32.9	67.1	18.4	81.6
Danemark	58.0	42.0	33.8	66.2
Estonie	45.5	54.5	27.8	72.2
Finlande	46.1	53.9	29.9	70.1
France	43.4	56.6	20.8	79.2
Allemagne	44.0	56.0	24.7	75.3
Grèce	48.1	51.9	16.8	83.2
Hongrie	39.2	60.8	25.2	74.8
Islande	66.7	33.3	32.7	67.3
Irlande	39.5	60.5	23.3	76.7
Israël	..	..	..	..
Italie	35.5	64.5	16.0	84.0
Japon	..	..	..	..
Corée	..	..	..	..
Luxembourg	42.9	57.1	20.6	79.4
Mexique	..	..	..	..
Pays-Bas	49.6	50.4	24.5	75.5
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..
Norvège	42.2	57.8	24.3	75.8
Pologne	41.7	58.3	22.9	77.1
Portugal	34.3	65.7	19.6	80.4
République slovaque	25.5	74.5	16.5	83.5
Slovénie	34.4	65.6	18.9	81.1
Espagne	41.2	58.8	22.1	77.9
Suède	61.8	38.2	30.2	69.8
Suisse	44.7	55.3	28.7	71.3
Turquie	60.9	39.1	44.5	55.5
Royaume-Uni	48.3	51.7	26.1	73.9
États-Unis	..	..	..	..
Économies hors OCDE				
Croatie	39.0	61.0	16.8	83.2
Égypte	..	..	..	..
Lettonie	39.1	60.9	27.9	72.1
Philippines	..	..	..	..
Roumanie	21.9	78.1	12.0	88.0
Afrique du Sud	..	..	..	..
moyenne OCDE-Europe	45.3	54.7	24.9	75.1
moyenne UE 28	42.7	57.3	22.5	77.5

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Sources : base de données EUROSTAT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.8. Niveau d'études dans le tourisme[1] et l'économie en général, 2013

	Tourisme			Ensemble de l'économie		
	Niveaux 0-2	Niveaux 3 - 4	Niveaux 5 - 6	Niveaux 0-2	Niveaux 3 - 4	Niveaux 5 - 6
		%			%	
Économies de l'OCDE						
Australie	..	..	..	..	..	..
Autriche	26.9	65.3	7.8	15.0	63.9	21.2
Belgique	33.1	51.0	15.9	18.6	40.1	41.3
Canada	..	..	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..	..	..
République tchèque	7.9	86.5	5.6	4.2	73.5	22.3
Danemark	45.6	43.3	11.1	22.1	43.6	34.3
Estonie	13.0	65.2	21.7	8.4	51.5	40.1
Finlande	20.7	64.4	14.9	12.3	46.8	40.9
France	26.7	55.7	17.6	18.8	44.5	36.7
Allemagne	29.6	61.7	8.8	12.7	57.9	29.4
Grèce	32.7	55.8	11.5	27.7	39.0	33.4
Hongrie	9.8	76.1	14.1	10.5	62.9	26.5
Islande	50.0	40.0	10.0	31.2	36.4	32.4
Irlande	21.0	46.8	32.3	17.1	36.1	46.8
Israël	..	..	..	..	..	..
Italie	43.8	49.8	6.4	33.3	47.0	19.7
Japon	..	..	..	..	..	..
Corée	..	..	..	..	..	..
Luxembourg	28.6	57.1	14.3	17.0	38.3	44.7
Mexique	..	..	..	..	..	..
Pays-Bas	37.4	51.0	11.6	22.8	42.9	34.3
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..	..	..
Norvège	31.3	49.3	19.4	17.2	43.6	39.2
Pologne	6.1	73.9	20.0	6.3	62.6	31.1
Portugal	68.2	24.9	6.9	55.9	22.8	21.3
République slovaque	3.5	88.5	8.0	3.9	73.9	22.2
Slovénie	10.5	76.3	13.2	10.6	57.8	31.6
Espagne	52.1	28.4	19.5	35.6	23.2	41.2
Suède	33.1	51.9	14.9	14.3	48.9	36.8
Suisse	30.6	52.4	17.1	14.9	48.0	37.1
Turquie	66.1	24.8	9.0	61.0	20.1	18.9
Royaume-Uni	21.6	56.0	22.4	16.5	42.3	41.2
États-Unis	..	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE						
Croatie	8.5	78.7	12.8	12.7	62.9	24.5
Égypte	..	..	..	..	..	..
Lettonie	7.7	73.1	19.2	8.2	56.6	35.2
Philippines	..	..	..	..	..	..
Roumanie	7.7	81.4	10.8	22.4	59.2	18.4
Afrique du Sud	..	..	..	..	..	..
OECD-Europe average	36.8	49.5	13.8	23.9	44.8	31.3
EU 28 average	31.4	54.2	14.4	19.3	48.7	32.0

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
Note : les totaux peuvent ne pas atteindre 100 % en raison de valeurs confidentielles.
Niveaux 0-2 : enseignement élémentaire, enseignement primaire et collège.
Niveaux 3-4 : lycée et enseignement post-secondaire non supérieur.
Niveaux 5-6 : enseignement supérieur de premier et deuxième cycle.
Sources : base de données EUROSTAT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.9. Pyramide des âges des salariés du tourisme[1] et de l'économie en général, 2013

	Tourisme					Ensemble de l'économie				
	15-24ans	25-34ans	35-44ans	45-54ans	55ans +	15-24ans	25-34ans	35-44ans	45-54ans	55ans +
	%					%				
Économies de l'OCDE										
Australie	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Autriche	20.5	23.0	22.5	22.5	11.5	12.8	22.0	24.7	27.8	12.7
Belgique	14.4	24.7	25.3	24.0	11.6	6.9	24.6	26.9	27.8	13.8
Canada	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
République tchèque	12.9	27.0	27.5	17.4	15.2	6.0	23.1	29.8	24.2	17.0
Danemark	46.0	22.0	12.0	14.0	6.0	14.2	18.7	23.8	24.9	18.4
Estonie	25.0	29.2	16.7	12.5	16.7	8.1	22.9	24.5	23.5	21.1
Finlande	27.9	25.6	16.3	18.6	11.6	10.8	21.4	22.2	25.3	20.3
France	19.8	26.2	23.9	20.3	9.8	8.1	23.0	26.8	27.1	15.0
Allemagne	17.7	22.8	22.1	21.9	15.5	10.2	19.9	22.4	28.1	19.4
Grèce	10.4	31.7	28.2	20.1	9.7	3.7	23.3	31.1	26.9	14.9
Hongrie	16.6	30.7	26.4	17.8	8.6	5.7	25.0	30.1	24.9	14.2
Islande	50.0	20.0	10.0	10.0	10.0	16.2	20.2	20.2	22.0	21.4
Irlande	22.9	32.1	21.4	13.7	9.9	8.2	26.6	27.2	22.1	15.8
Israël	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Italie	12.4	26.2	27.8	21.8	11.8	4.4	19.3	30.6	29.5	16.2
Japon	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Corée	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Luxembourg[2]	14.3	28.6	28.6	14.3	14.3	5.4	25.9	29.7	28.0	10.9
Mexique	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Pays-Bas	46.9	17.8	12.2	13.4	9.7	15.2	20.2	22.5	24.5	17.6
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Norvège	35.3	26.5	17.6	11.8	8.8	13.1	21.2	23.9	22.4	19.4
Pologne	20.3	30.3	21.5	17.9	10.0	7.0	27.7	26.8	22.8	15.7
Portugal	12.5	22.5	24.9	23.9	16.3	5.4	21.3	28.0	25.1	20.2
République slovaque	15.0	35.4	22.1	17.7	9.7	6.2	26.3	28.4	25.0	14.2
Slovénie	16.2	27.0	24.3	27.0	5.4	6.4	24.6	27.8	28.4	12.8
Espagne	9.8	26.8	29.0	23.0	11.4	4.5	23.4	31.7	26.2	14.2
Suède	35.3	25.5	18.3	13.7	7.2	10.8	20.9	23.6	23.5	21.2
Suisse	18.1	22.8	22.8	21.1	15.2	12.9	20.6	22.5	24.9	19.0
Turquie	22.7	30.9	26.2	15.0	5.1	14.6	30.1	27.3	17.9	10.2
Royaume-Uni	34.6	25.1	15.8	13.6	10.9	12.0	23.2	22.6	24.4	17.8
États-Unis	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE										
Croatie	13.7	32.6	18.9	21.1	13.7	4.9	25.4	26.4	26.5	16.9
Égypte	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Lettonie	19.2	26.9	19.2	19.2	15.4	8.0	24.1	24.4	24.7	18.8
Philippines	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Roumanie	14.0	33.7	25.9	20.7	5.7	6.5	26.0	29.7	21.3	16.4
Afrique du Sud	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
moyenne OCDE-Europe	20.6	26.2	23.3	19.0	11.0	9.4	23.1	26.1	25.3	16.2
moyenne UE 28	20.0	25.8	22.9	19.6	11.7	8.4	22.5	26.2	26.1	16.9

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. Dans le tourisme, la part des 55 ans + est estimée.
Sources : base de données EUROSTAT ; calculs de l'OCDE.

Tableau A.10. Part des femmes dans le tourisme[1], les services et l'emploi en général, 2013

	Tourisme		Services		Emploi total	
	2013	variation en % 2009-13	2013	variation en % 2009-13	2013	variation en % 2009-13
Économies de l'OCDE						
Australie	55.4	-1.0	49.6	0.5	45.8	0.4
Autriche	61.0	-2.3	50.8	0.5	46.7	0.7
Belgique	48.0	2.9	49.7	1.6	45.9	1.9
Canada[2]	58.8	-0.8	50.9	-0.3	47.6	-0.7
Chili[3]	60.5	3.1	42.8	3.9	40.6	3.2
République tchèque	59.1	5.5	48.3	3.2	43.4	1.5
Danemark	52.6	-3.6	51.0	0.2	47.5	0.1
Estonie	71.8	-2.1	53.9	-1.8	49.3	-3.2
Finlande	69.3	-5.1	54.2	-1.2	48.7	-0.6
France	48.6	2.5	50.9	0.5	47.9	0.8
Allemagne	57.5	-1.7	51.3	0.0	46.3	0.9
Grèce	43.3	-7.1	41.4	2.0	40.3	1.5
Hongrie	58.5	4.4	50.3	0.5	46.0	0.1
Islande	60.8	16.7	51.9	0.7	47.8	0.9
Irlande	52.5	-4.4	50.8	0.9	46.0	0.5
Israël[4]	41.1	-0.9	49.1	-2.3	46.8	-0.7
Italie	52.3	2.9	44.1	3.0	41.6	3.7
Japon	62.2	1.9	46.3	2.4	42.8	1.9
Corée	64.7	-3.2	44.0	1.3	41.9	0.7
Luxembourg	47.9	2.1	44.6	1.9	44.1	2.8
Mexique[5]	60.7	3.8	41.2	5.5	38.5	2.5
Pays-Bas	50.1	-4.2	49.7	-0.7	46.4	1.0
Norvège	60.3	-5.4	51.4	-1.6	47.3	-0.7
Nouvelle-Zélande	58.6	-1.5	50.8	-0.6	46.8	-0.2
Pologne	66.5	-2.4	50.2	1.2	44.5	-1.2
Portugal	57.6	-3.8	48.9	5.8	47.5	1.4
République slovaque	61.1	5.6	49.7	3.5	44.4	1.0
Slovénie	64.1	13.1	50.8	1.1	45.4	-1.1
Espagne	52.5	-4.9	48.1	5.0	45.6	4.2
Suède	54.5	0.2	51.3	-1.3	47.6	0.0
Suisse	58.5	-5.7	49.1	-0.2	46.1	0.2
Turquie	21.7	41.9	24.6	21.3	29.9	8.5
Royaume-Uni	52.7	-2.9	49.6	0.0	46.5	-0.3
États-Unis	..	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE						
Croatie	52.8	-2.5	50.5	5.6	46.5	1.5
Égypte[6]	3.4	-8.1	17.7	2.4	20.4	2.9
Lettonie	78.2	-3.8	55.4	-0.3	50.7	-2.7
Philippines	..	..	..	..	..	..
Roumanie	62.0	-2.6	44.7	0.3	44.5	-0.6
Afrique du Sud	..	..	..	..	..	..
moyenne OECD	55.9	0.1	46.6	1.2	43.2	1.0
moyenne UE 28	54.4	-1.5	49.3	1.3	45.7	1.1

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. La variation en % couvre la période 2009-12 et est basée sur les données de CITI rév. 3. Les données du tourisme correspondent à 2012 et proviennent de CITI rév. 3.
3. La variation en % couvre la période 2010-13 et est basée sur les données de CITI rév. 3.
4. La variation en % est calculée à partir des données 2009 de CITI rév. 3.
5. La variation en % est calculée avec une donnée estimée pour 2009.
6. La variation en % couvre la période 2011-13.
Source : calculs de l'OCDE à partir de la base de données OIT.

Tableau A.11. Distribution de l'emploi par taille d'entreprise dans le tourisme[1], 2012 ou dernière année disponible

	Tourisme				
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	plus de 250
	%				
Économies de l'OCDE					
Australie	44.7	..	15.0	..	40.3
Autriche	44.6	18.2	16.3	15.6	5.4
Belgique	59.1	14.5	11.2	..	..
Canada	..	..	..	..	..
Chili	..	..	..	..	..
République tchèque	53.8	13.9	12.9	11.2	8.3
Danemark	38.0	15.8	14.8	16.1	15.3
Estonie	31.1	17.0	18.3	24.3	9.3
Finlande	37.8	13.6	12.0	13.9	22.7
France	50.8	12.3	13.0	5.9	18.0
Allemagne	30.0	19.5	22.7	18.0	9.7
Grèce	67.2	12.5	12.6	6.3	1.5
Hongrie	50.8	15.5	12.2	11.5	10.0
Islande	..	..	..	..	..
Irlande	26.3	14.3	15.7	33.7	9.9
Israël	19.8	15.1	26.6	28.2	10.4
Italie	63.3	14.4	7.1	4.9	10.3
Japon	21.8	8.5	9.0	..	..
Corée	88.0	6.9	3.3	1.8	<0.5%
Luxembourg	37.2	19.1	..	11.7	..
Mexique	..	..	..	..	..
Pays-Bas	48.4	15.0	11.0	10.5	15.1
Nouvelle-Zélande	..	..	..	..	..
Norvège	26.3	18.8	19.3	19.0	16.6
Pologne	56.0	8.2	9.0	11.8	15.0
Portugal	55.3	11.2	11.2	10.9	11.4
République slovaque	59.3	16.2	10.0	..	..
Slovénie	51.4	11.6	8.0	11.8	17.2
Espagne	54.2	11.5	10.3	10.2	13.9
Suède	38.9	16.3	16.9	14.2	13.7
Suisse	31.4	19.2	17.1	20.3	12.0
Turquie	56.6	..	10.2	14.8	..
Royaume-Uni	17.4	12.6	14.8	14.4	40.8
États-Unis	..	..	..	..	..
Économies hors OCDE					
Croatie	52.8	11.1	8.5	13.5	14.1
Égypte	..	..	..	..	..
Lettonie	27.4	17.2	15.9	25.4	14.1
Philippines	..	..	..	..	..
Roumanie	34.7	18.7	20.5	15.9	10.2
Afrique du Sud	..	..	..	..	..
moyenne OCDE[2]	47.5	12.2	12.9	10.9	15.0
moyenne UE 28	41.9	14.5	14.2	12.2	16.9

1. Activités d'hébergement et de restauration (CITI rév. 4).
2. OCDE, sauf Japon.
Note : les totaux peuvent ne pas atteindre 100 % en raison de valeurs confidentielles.
Source : calculs de l'OCDE fondés sur les données de la base de Statistiques structurelles d'entreprises (SDBS).

RÉFÉRENCES

APEC. (2012). Business Growth Opportunities in the New APEC Economy. Singapore: APEC TOURISM WORKING GROUP.http://publications.apec.org/publication-detail.php?pub_id=1348

Australian Government. (2011). The Australian Tourism Labour Force Report, prepared by Deloitte Access Economics for the Labour and Skills Working Group and the Department of Resources, Energy and Tourism. http://www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/5499/DAE-RET-Aus-Tourism-Labour-Force-Report-Pt-1.pdf.aspx.

Canadian Tourism Human Resource Council. (2013). Tourism Sector Compensation Study. Ottawa: Malatest and Associates. http://cthrc.ca/~/media/Files/CTHRC/Home/research_publications/compensation/Compensation_Study_Report_EN.ashx

Canadian Tourism Human Resource Council. (2012). The Future of Canada's Tourism Sector: Shortages to resurface as labour markets tighten. Ottawa: Canadian Tourism Research Institute and Conference Board of Canada. http://cthrc.ca/en/research_publications/~/media/Files/CTHRC/Home/research_publications/labour_market_information/Supply_Demand/SupplyDemand_Report_Current_EN.ashx

Erhel, C. and Guergoat-Lariviere, M. (2010). Job quality and labour market performance. CEPS Working Document No. 330, June 2010.

Ernest and Young. (2013). The Hospitality Sector in Europe: An assessment of the economic contribution of the hospitality sector across 31 countries. Commissioned by The Brewers of Europe with support of HOTREC. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Hospitality_Sector_in_Europe/$FILE/EY_The_Hospitality_Sector_in_Europe.pdf

Eurofound. (2013). Eurofound 2012 Yearbook: Living and working in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission. (2009). Study on the Competitiveness of the EU tourism industry. Directorate-General Enterprise & Industry. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/study_on_tourism_competitiveness_2009_en.pdf

European Commission. (2010). Communication "Europe, the world's No. 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe", COM(2010)352 Final 30.06.2010. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/communications/commission-communication-2010/index_en.htm

Fáilte Ireland (2012) Report on the Employment Situation and Occupations of Trainees Completing Professional Cookery Courses in 2008 and 2009 http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/3_Research_Insights/3_General_SurveysReports/Report-on-Cookery-Courses-Trainees%E2%80%99-Employment-Situation-in-2012-1-0.pdf?ext=.pdf

Forster, M., Chen, W. and Llena-Noza, A. (2014). Jobs, wages and inequality: the role of non-standard work. OECD Directorate for Employment, Labour and Social Affairs presentation to NAEC seminar, 17 February 2014

Froy, F. and Giguère, S. (2010). Putting in Place Jobs that Last: a guide to rebuilding quality employment at local level, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2010/13, OECD Publishing, Paris. http://www.oecd.org/regional/leed/44418145.pdf

Froy, F., S. Giguère and M. Meghnagi. (2012). Skills for Competitiveness: A Synthesis Report, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/09, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264059528-5-en

Hamilton, V. (2012). Career Pathway and Cluster Skill Development: Promising Models from the United States, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/14, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/5k94g1s6f7td-en

Hizjen, A. and Smith, C. (2013). Defining, measuring and assessing job quality and its links to labour market performance and well-being. EC/OECD seminar "Job quality, labour market performance and well-being", 5 April 2013, Paris

ILO. (2010a). Global Dialogue Forum on New Developments and Challenges in the Hospitality and Tourism Sector – Final report of the discussion, Geneva, 23–24 November 2010. International Labour Office. Sectoral Activities Programme. Geneva, ILO

ILO. (2010b). A skilled workforce for strong, sustainable and balanced growth. A G20 training strategy. Geneva, ILO.

ILO. (2010c). Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering and Tourism Sector. ILO, Geneva. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_162202.pdf

ILO. (2012). Migrant workers in the international hotel industry. International Migration Paper No. 112. Geneva: ILO.

ILO. (2013a). Decent work agenda. ILO. Geneva. http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--it/index.htm

ILO. (2013b). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. Working Paper 1 / 2013. Geneva: ILO.

ILO. (2013c). Toolkit on poverty reduction through tourism. Geneva: ILO. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_162289.pdf

ILO. (2014). Youth Employment in the Hospitality, Catering and Tourism Sector. Geneva: ILO.

International Economic Development Council. (2010). Creative quality jobs: transforming the economic development landscape, IEDC, Washington DC. http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/IEDC_Quality_Jobs.pdf

International Finance Corporation. (2013). Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction. IFC JOBS STUDY. Washington, DC: IFC. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c91a5804e6f1b89aceeacfce4951bf6/IFC_FULL+JOB+REPORT_REV2_JYC.pdf?MOD=AJPERES

International Youth Foundation. (2013). Creating Opportunities for Youth in Hospitality. http://www.iyfnet.org/sites/default/files/Creating-Opportunities-for-Youth-in-Hospitality.pdf

Jackson Report. (2009). Informing the National Long-term Tourism Strategy, prepared on behalf of the National Long-term Tourism Strategy Steering Committee. Canberra: Commonwealth of Australia.

OECD. (2001). OECD Employment Module

OECD. (2009). Flexible Policy for More and Better Jobs, LEED Programme. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/employment/flexible-policy-for-more-and-better-jobs_9789264059528-en

OECD. (2010). OECD Innovation Strategy: Getting a head start on tomorrow. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264083479-en

OECD. (2011). Building Quality Jobs in the Recovery. LEED Programme Conference Proceedings Summary and Recommendations, 13-14 October 2011, Dublin Ireland

OECD. (2012a). OECD Tourism Trends and Policies 2012. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies-2012_tour-2012-en

OECD. (2012b). Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies. OECD Publishing, Paris http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264177338-en

OECD. (2012c). New Approaches to Economic Challenges: A Framework Paper, OECD Publishing, Paris. http://www.oecd.org/general/50452415.pdf

OECD. (2012d). Looking to 2060: A Global Vision of Long-Term Growth. OECD Economics Department Policy Notes, No. 15 November 2012. http://www.oecd.org/eco/economicoutlookanalysisandforecasts/2060%20policy%20paper%20FINAL.pdf

OECD. (2013a). Overview Paper on Jobs, Equality and Trust. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris 29-30 May 2013. http://www.oecd.org/mcm/C/MIN(2013)4

OECD. (2013b). New Approaches to Economic Challenges – Interim Report. OECD Publishing, Paris http://www.oecd.org/mcm/C-MIN(2013)2-ENG.pdf

OECD. (2013c). Giving Youth a Better Start in the Labour Market: An Action plan. OECD Publishing, Paris http://www.oecd.org/els/emp/Youth-Action-Plan.pdf

OECD. (2013d). OECD Survey of Adult Skills. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/education/the-survey-of-adult-skills_9789264204027-en

OECD. (2013e). Indicators for measuring competitiveness in tourism, a guidance document. OECD Tourism Papers 2013-02. OECD Publishing http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en

OECD. (2014a). Strategic Orientations of the Secretary General, http://www.oecd.org/about/secretary-general/MCM-2014-Strategic-Orientations-SG.pdf

OECD. (2014b). Working Party on Employment, Chapter 3 – How good is your job? A framework for measuring and assessing job quality [DELSA/ELSA/WP5(2014)3].

OECD. (2014c). OECD Employment Outlook 2014. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en

OECD. (2014d). Pre-G20 Leaders Summit Economic Outlook

OECD. (2014e). Job Creation and Local Economic Development, OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264215009-en

OECD. (2014f). Work-based learning in vocational education and training – project plan.

OECD. (2014g). The Dynamics of Employment Growth: new evidence from 18 countries. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 14. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en

OECD and ILO. (2011). Memorandum of Understanding

OECD and ILO. (2013a). Short-term labour market outlook and key challenges in G20 countries. Statistical update for the Meeting of G20 Labour and Employment Ministers, Moscow, 18-19 July 2013. OECD and ILO.

OECD and ILO. (2013b). Addressing employment, labour market and social protection challenges in G20 countries: key measures since 2010. G20 Taskforce on Employment

People 1st. (2013). State of the Nation Report 2013. http://www.people1st.co.uk/getattachment/Research-policy/Research-reports/State-of-the-Nation-Hospitality-Tourism/SOTN_2013_final.pdf.aspx

Portuguese Tourism Confederation. (2013). Better Skills, Best Tourism. www.confederacaoturismoportugues.pt

Skills Australia. (2012), Better Use of Skills, Better Outcomes: A Research Report on Skills Utilisation in Australia, www.awpa.gov.au/publications/documents/Skills-utilisation-research-report-15-May-2012.pdf.

Toner. (2011) Workforce Skills and Innovation: an overview of major themes in the literature. OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Paris. http://www1.oecd.org/innovation/inno/46970941.pdf

Tourism Sustainability Group. (2007) Action for More Sustainable European Tourism. European Commission. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/docs/tsg/tsg_final_report_en.pdf

UNWTO and ILO. (2013). Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor. Madrid: UNWTO.

USTA. (2012). Travel Means Jobs. Washington, United States Travel Association. https://www.ustravel.org/sites/default/files/page/2012/08/e-Travel_Means_Jobs-2012.pdf

USTA. (2012b). Fast Forward: Travel creates opportunities and launches careers. Washington, USTA. https://www.ustravel.org/sites/default/files/page/2012/08/e-Fast_Forward.pdf

Verma, A. (2012). Skills for Competitiveness: Country Report for Canada. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/03. OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/5k9bb1vz5jhb-en

VisitBritain. (2010). The Economic Contribution of the Visitor Economy: UK and the nations. Deloitte and Oxford Economics. http://www.visitbritain.org/Images/Economic%20case%20for%20the%20Visitor%20Economy%20-%20Phase%202%20-%2026%20July%202010%20-%20FINAL_tcm139-192073.pdf

Weaver, A. (2009). Perceptions of job quality in the tourism industry: The views of recent graduates of a university's tourism management programme. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(5), pp.579-93.

WTTC (2015) Global talent trends and issues for the travel and tourism sector. London: World Travel and Tourism Council. http://www.wttc.org/focus/research-for-action/policy-research/human-capital/global-talent-trends/

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

ILO

Avec le concours financier
de l'Union européenne