

# PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE INDICATEURS DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES

MARC-ANDRÉ LAVIGNE

Professeur au Département d'études en loisir,  
culture et tourisme et codirecteur de  
l'Observatoire québécois du loisir

AUDRÉANE PALARDY

Assistante de recherche,  
Observatoire québécois du loisir

**Nous l'avouons d'emblée, nous sommes sortis du cadre habituel de cette rubrique. Au lieu de convoquer la littérature scientifique et de récentes études pour expliquer les grands mouvements qui structurent la dynamique de pénurie de main-d'œuvre en loisir, nous présenterons plutôt des indicateurs démographiques et économiques explicatifs.**

**La situation pandémique, une diminution marquée du nombre de jeunes à la recherche d'un emploi et une économie roulant à fond de train forcée de s'arrêter brusquement ont renforcé une dynamique où les employeurs peinent à recruter de nouveaux employés et les travailleurs jouissent d'une plus grande marge de manœuvre.**



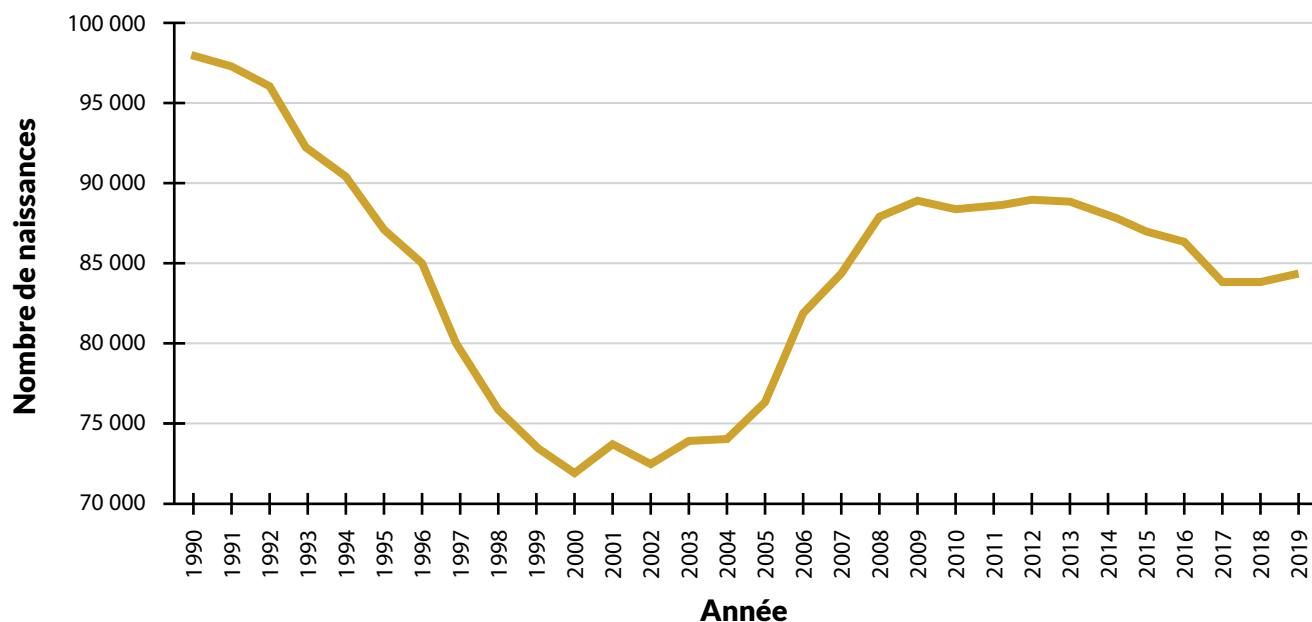
Université du Québec  
à Trois-Rivières

Département d'études  
en loisir, culture et tourisme

## MOINS DE JEUNES, AUTANT D'EMPLOIS À COMBLER

La principale raison pour laquelle il est devenu plus difficile de recruter du personnel saisonnier et une relève dans les services municipaux de loisir est purement démographique. Il est difficile de recruter des jeunes tout simplement parce qu'il y en a moins. Le graphique de la page suivante est éloquent. Entre 1990 et 2000, le nombre de naissances a chuté de 26,7 % pour atteindre un plancher historique d'environ 72 000 nouveau-nés (ISQ, 2022a). La situation stagne légèrement pour reprendre à partir de 2006, période associée à un « mini baby-boom » qu'on a expliqué à l'époque, en partie du moins, par des politiques gouvernementales familiales plus généreuses (assurance parentale et investissements dans les services de garde à tarif réduit).

## Nombre de naissances entre 1990 et 2019, au Québec



Or, de ce creux historique des naissances entre 2000 et 2005, ont émergé aujourd'hui les travailleurs âgés de 17 à 22 ans. Ce groupe d'âge est indispensable à l'organisation du loisir public : ces jeunes occupent une partie importante des emplois saisonniers (sauveteurs, animateurs de camp de jour, etc.), s'inscrivent dans des programmes de formation technique ou universitaire en loisir et constituent la relève professionnelle du secteur.

Ce déclin démographique a ainsi un impact important sur la capacité du loisir municipal, et du loisir public en général, de se renouveler. Tout particulièrement au chapitre des emplois saisonniers, plus que jamais assistons-nous à une situation où la demande de main-d'œuvre demeure forte et l'offre est plus faible, ce qui oblige les organisations de loisir à se démarquer pour être attractives, en compétition contre d'autres pourvoyeurs d'emplois temporaires (tourisme, restauration, commerce au détail, industrie, etc.) aux salaires plus ou moins élevés.

### LES DÉPARTS À LA RETRAITE

Ce déclin du nombre de jeunes sur le marché de l'emploi coïncide avec le départ à la retraite des derniers baby-boomers.

En effet, non seulement le nombre de nouveaux travailleurs en loisir est-il potentiellement faible sur le plan démographique, mais un fort taux de départ à la retraite explique une partie de la dynamique de pénurie de main-d'œuvre.

D'ailleurs, le nombre de Québécois âgés de 17 à 22 ans en 2022 (552 217), donc qui intègrent ou intégreront prochainement le marché du travail, est largement inférieur au nombre de Québécois âgés de 57 à 62 ans (758 565) qui quittent ou seront appelés à quitter prochainement le marché du travail (ISQ, 2022b). Le Québec ne vivra pas, selon les projections, un déclin de la population active<sup>1</sup> (Martel, 2019), mais les employeurs devront relever le défi à la fois de répondre à leurs besoins actuels et de compenser les départs futurs.

Il est difficile de chiffrer le nombre de départs à la retraite en loisir municipal, mais les données laissent présager que l'impact des départs des baby-boomers est derrière nous. Dans le dernier *Portrait des travailleurs en loisir municipal*, en 2020, on notait qu'une faible proportion des travailleurs en loisir municipal (7,5 %) prévoyait prendre sa retraite dans moins de cinq ans.

Les employeurs devront relever le défi à la fois de répondre à leurs besoins actuels et de compenser les départs futurs.

<sup>1</sup> La population active se définit comme la population de 15 ans et plus ayant un emploi ou étant au chômage activement à la recherche d'un emploi. Cette population exclut les retraités, ceux n'étant pas disposés à travailler et ceux qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi.

## HAUSSE MARQUÉE DES SALAIRES : UN DÉFI D'ATTRACTIVITÉ

En février 2022, Statistique Canada annonçait que le taux de chômage et le taux d'emploi avaient retrouvé pour la première fois leur niveau observé avant la COVID-19 (Statistique Canada, 2022). Or, ce retour à une situation prépandémique du marché de l'emploi ne s'est pas fait sans heurts.

Avant la pandémie, plusieurs entreprises, institutions et administrations publiques peinaient déjà à recruter une main-d'œuvre qualifiée dans un contexte économique favorable où le taux de chômage était historiquement bas. Dans un court laps de 24 mois, plusieurs organisations ont été contraintes de licencier du personnel, puis de tenter de recruter de nouveaux employés dans un marché de l'emploi en pleine effervescence<sup>2</sup>.

Dès la reprise, non seulement les candidats ont-ils eu l'embarras du choix en matière de postes disponibles, mais les contextes économique et géopolitique ont entraîné une hausse marquée des prix de nombreux produits et services, augmentant conséquemment le coût de la vie. On a assisté alors à une croissance considérable et soudaine du taux d'inflation.

C'est pourquoi les employeurs ont dû, sous pression, bonifier leur offre salariale afin de demeurer concurrentiels. Selon les derniers chiffres de l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, la rémunération horaire moyenne au Québec a augmenté de 5,9 % en l'espace d'une seule année, passant de 28,27 \$ en février 2021 à 29,93 \$ en février 2022 (ISQ, 2022c).

Face à cette hausse, le secteur du loisir municipal a les défauts de ses qualités. D'une part, les administrations publiques locales étaient au départ bien positionnées pour rester attractives sur le plan salarial. À titre d'exemple, le salaire horaire moyen d'un cadre du service de loisir d'une municipalité de 10 000 à 30 000 habitants était estimé en 2020 à 42,95 \$, soit 14,75 \$ plus élevé que le salaire moyen des Québécois à cette époque<sup>3</sup> (AQLM, 2021). En général, les salaires en loisir municipal demeurent intéressants dans le contexte actuel.

<sup>2</sup> Si le loisir municipal a été relativement épargné, la stabilité des emplois du secteur a été fortement ébranlée. On estime d'ailleurs que le secteur économique des arts, du spectacle et du loisir a été fortement touché. Pour la première vague de la pandémie en mars 2020, l'Institut de la statistique du Québec (2020) estimait que 58,9 % des entreprises du secteur avaient été contraintes de mettre à pied certains de leurs employés et que 36,0 % d'entre elles avaient dû mettre à pied plus de 80 % de leur effectif; 95,3 % ont dit souvent avoir économiquement souffert des mesures de distanciation physique et des normes en vigueur pour contrer la pandémie.

<sup>3</sup> Le *Portrait des travailleurs en loisir* de l'AQLM de 2020 dresse un portrait beaucoup plus nuancé selon la taille de la municipalité et le type d'emploi occupé. Il demeure que la moyenne des salaires en loisir municipal est supérieure à la rémunération moyenne.

<sup>4</sup> Le dernier *Portrait des travailleurs en loisir* de l'AQLM (2020) indique que 75,5 % des répondants avaient une formation universitaire.

D'autre part, la structure rigide des relations de travail dans les municipalités peut rendre le secteur moins agile pour faire face à cette hausse. Si certaines entreprises privées ont une marge assez grande pour offrir des bonis et des augmentations de salaire substantielles, le fardeau fiscal des municipalités rend budgétairement et politiquement difficile d'offrir des augmentations salariales correspondantes au taux d'inflation.

Le salaire horaire du groupe des 15-24 ans est celui qui a connu la hausse la plus importante au cours des cinq années (24,0 %), passant de 14,36 \$ à 17,80 \$ entre 2016 et 2021, ce qui rend encore plus difficiles le recrutement et la rétention des salariés saisonniers, essentiels à l'organisation de plusieurs services. Chez les universitaires, tous groupes d'âge confondus, la hausse est de 14,3 % au cours de cette même période, passant de 32,19 \$ à 36,80 \$, ce qui n'est pas négligeable pour un secteur où les universitaires sont fortement représentés<sup>4</sup>. Le secteur économique de l'industrie de l'information, de la culture et du loisir, qui regroupe de façon plus large l'ensemble des acteurs de ce milieu, suit cette tendance avec un salaire horaire moyen qui est passé de 24,06 \$ à 30,61 \$ au cours de cette même période (ISQ, 2022d).

## UNE FIDÉLITÉ (SURPRENANTE) DES EMPLOYÉS

Les conditions qui prévalaient avant le début de la pandémie, dont certaines se sont accentuées au cours de la crise sanitaire, laissent présager un nombre élevé de départs et des difficultés de rétention du personnel. Le dernier *Portrait des travailleurs en loisir municipal*, réalisé en pleine pandémie, dressait un profil à la fois ambitieux et instable des employés municipaux de loisir, une proportion élevée d'entre eux affirmant être prêts à accepter un emploi dans une autre municipalité si le salaire et les conditions étaient plus avantageux (67,1 %) ou si les possibilités d'avancement étaient meilleures (57,2 %). Des études récentes rapportent d'ailleurs des intentions similaires de quitter volontairement son emploi chez l'ensemble des travailleurs au Québec et au Canada.

Dès la reprise, non seulement les candidats ont-ils eu l'embarras du choix en matière de postes disponibles, mais les contextes économique et géopolitique ont entraîné une hausse marquée des prix de nombreux produits et services, augmentant conséquemment le coût de la vie.



Photo : Shutterstock.com

Or, il est intéressant de constater qu'il semble y avoir une différence entre les intentions et les actions. Statistique Canada confirmait en mars 2022 que le taux de changement d'emploi – un indicateur mesurant la proportion des travailleurs qui ont quitté, volontairement ou pas, un employeur pour un autre sans passer par une période de chômage – est comparable aux résultats des années pré-pandémiques. Il reste à savoir si le passage du télétravail à un mode hybride ou à un retour physique au bureau aura un impact à court ou à moyen terme sur cette dynamique (Statistique Canada, 2022).

## CONCLUSION

Prévoir l'évolution de la main-d'œuvre en loisir municipal à ce stade demeure un exercice périlleux, mais force est de constater que les administrations publiques locales sont stratégiquement bien placées pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, du moins en ce qui concerne le personnel permanent. Toutefois, recruter du personnel saisonnier pour assurer une pérennité et une qualité des services restera un défi important du secteur. Non seulement les salaires augmentent, mais le creux démographique chez les 15 à 24 ans se fera sentir encore quelques années.

La bonne nouvelle est que la situation s'améliorera et se stabilisera rapidement. À titre d'exemple, l'Institut de la statistique du Québec (2022b) chiffre à 86 779 le nombre de Québécois âgés de 18 ans en 2022, mais ses projections démographiques indiquent qu'ils seront 102 587 en 2027, soit une augmentation de 18,2 % en cinq ans. Bref, la situation précaire de main-d'œuvre que nous vivons actuellement n'est que provisoire et, dès qu'elle sera revenue à la normale, elle restera stable jusqu'en 2034.

Dans une vision plus systémique de l'enjeu, il est difficile d'aborder la pénurie de main-d'œuvre en loisir municipal sans évoquer ses impacts sur les associations locales du milieu. Le risque provient non seulement de la difficulté des municipalités de recruter une main-d'œuvre qualifiée et compétente, mais surtout de la capacité du milieu associatif, souvent moins nanti, de le faire. Le modèle d'une municipalité soutenant les initiatives de ses associations locales risque d'être mis à rude épreuve si les organismes du milieu peinent à recruter et à retenir leurs propres employés.

## RÉFÉRENCES

Association québécoise du loisir municipal (2021). *Portrait des travailleurs en loisir municipal*.

Institut de la statistique du Québec (2020). *Situation des entreprises du Québec dans le contexte de la pandémie de COVID-19 en mars 2020*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/situation-des-entreprises-du-quebec-dans-le-contexte-de-la-pandemie-de-covid-19-en-mars-2020#teletravail>

Institut de la statistique du Québec (2022a). *Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2020*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/naissances-le-quebec/tableau/naissances-et-taux-de-natalite-quebec>

Institut de la statistique du Québec (2022b). *Population selon l'âge et le sexe, scénario Référence A2021, Québec, 2020-2066*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/population-selon-lage-et-le-sexe-scenario-referenc-a2021-quebec-2020-2066.xlsx>

Institut de la statistique du Québec (2022c). *Principaux indicateurs du marché du travail et rémunération moyenne, Québec et Canada*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/4088>

Institut de la statistique du Québec (2022d). *Rémunération horaire moyenne des employés, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre, de l'emploi et du milieu de travail, 1997-2021, Québec, Ontario et Canada*. [https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-hebdomadaire-et-horaire-moyenne-des-employes/tableau/remuneration-horaire-moyenne-des-employes-resultats-selon-le-sexe-pour-diverses-caracteristiques-de-la-main-doeuvre-de-lemploi-et-du-milieu-de-travail-quebec-ontario-et-canada#tri\\_tertr=60000&tri\\_sexe=1](https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-hebdomadaire-et-horaire-moyenne-des-employes/tableau/remuneration-horaire-moyenne-des-employes-resultats-selon-le-sexe-pour-diverses-caracteristiques-de-la-main-doeuvre-de-lemploi-et-du-milieu-de-travail-quebec-ontario-et-canada#tri_tertr=60000&tri_sexe=1)

Martel, L. (2019). « Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036 ». *Regards sur la société canadienne*, mars, produit n° 75-006-X au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2022). *Enquête sur la population active, février 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220311/dq220311a-fra.htm>

La situation précaire de main-d'œuvre que nous vivons actuellement n'est que provisoire et, dès qu'elle sera revenue à la normale, elle restera stable jusqu'en 2034.

