



**Projet de transition au
marché du travail dans
l'industrie minière :
Rapport sommaire**

Canada 

**Financé par le Gouvernement du Canada par l'entremise du
Programme des conseils sectoriels.**

Table des matières

I Aperçu du rapport sommaire	2
2 Principaux résultats	2
2.1 La situation de l'industrie minière au Canada : sommaire	2
2.1.1 Période de croissance	2
2.1.2 Le défi de la productivité	2
2.1.3 Caractéristiques de la main-d'œuvre	3
2.1.4 Besoins de ressources humaines à court et à moyen termes	4
2.2 Projets de transition au marché du travail	4
2.3 Défis du secteur minier : sommaire des entrevues avec les répondants clés	6
2.3.1 Perspectives de l'industrie à court et à moyen termes	6
2.3.2 Lacunes en matière de compétences et possibilités de formation	6
2.3.3 Besoins en matière d'emploi et concurrence sur le marché du travail	6
2.3.4 Méthodes de recrutement et défis	7
2.3.5 Perspectives de la formation	9
2.4 Groupes de discussion sur les industries en déclin	9
2.4.1 Antécédents des participants	9
2.4.2 Formation et compétences	9
2.4.3 Options d'emploi	10
2.4.4 Impressions de l'industrie minière	11
3 Recommandations	11
3.1 Transition des travailleurs des industries en déclin à l'industrie minière	11
3.2 Accroître le bassin de talents	14

I Aperçu du rapport sommaire

Le présent projet de recherche a été commandé dans le but d'examiner la situation du marché du travail au sein de l'industrie minière canadienne et d'étudier la faisabilité de la transition de la main-d'œuvre de secteurs en déclin au secteur minier. Le projet s'est penché sur plusieurs questions clés, notamment : Quels sont les besoins actuels et prévus de l'industrie minière en matière de ressources humaines? Quelles lacunes existent sur le plan des compétences et de la formation? Où l'industrie peut-elle trouver de nouveaux travailleurs potentiels? Comment peut-elle mieux s'y prendre pour attirer, recruter et retenir les travailleurs? Le projet a porté une attention particulière à la question de recruter des travailleurs provenant d'industries en déclin et à certains des défis qui entourent ces politiques.

La recherche, menée de novembre 2006 à juin 2007, comportait les étapes suivantes :

- l'analyse des données sur l'industrie minière, en particulier en ce qui a trait aux caractéristiques de la main-d'œuvre;
- l'examen de la documentation existante sur les transitions au marché du travail en général;
- la tenue d'entrevues téléphoniques avec 60 répondants clés au sein de l'industrie minière (représentants des travailleurs, de l'industrie, des associations et des prestataires de formation); et
- la tenue de cinq groupes de discussion avec des anciens travailleurs d'industries en déclin.

Le présent rapport sommaire donne un bref aperçu des résultats de la recherche et des recommandations qui ont été élaborées en fonction des constatations. Pour de plus amples renseignements, consultez le site www.mihhr.ca.

2 Principaux résultats

2.1 La situation de l'industrie minière au Canada : sommaire

2.1.1 Période de croissance

L'industrie minière canadienne traverse une période remarquable de prospérité. La valeur des matières premières en général et des minéraux en particulier a monté en flèche au cours des dernières années. La demande mondiale de produits de base, alimentée essentiellement par l'Asie, a fait grimper les prix. Les statistiques suivantes illustrent la croissance marquée au sein de l'industrie :

- La valeur totale des minéraux extraits au Canada est passée de 20 G\$ de dollars en 2003 à 26,4 G\$ (estimation) en 2005.
- Le produit intérieur brut (PIB) pour l'industrie minière, comprenant les services de soutien à l'industrie, s'élevait à 14,8 G\$ en 2003, par rapport à 11,6 G\$ en 1999.
- L'investissement dans de nouvelles usines et dans l'équipement au cours des deux dernières années s'est chiffré à 4 G\$ par année, comparativement à une moyenne annuelle de 2,4 G\$ au cours des années 90.

2.1.2 Le défi de la productivité

La hausse de la valeur des minéraux produits est presque exclusivement liée au prix. En d'autres mots, le rendement supérieur du secteur depuis le début de la décennie est en grande partie attribuable aux

hausse de la valeur plutôt qu'au volume de production. Voici quelques raisons qui expliqueraient cette situation :

- de nouveaux investissements dans de nombreuses mines canadiennes ainsi que de nouveaux travailleurs à ces installations. Il faudra du temps – peut-être jusqu'à cinq ans – pour que la valeur de ces nouvelles ressources porte fruit et contribue pleinement à améliorer la productivité;
- la réserve d'employés en service. En période de croissance économique, bon nombre d'employeurs n'ont pas le luxe de congédier temporairement les employés, par crainte qu'ils ne reviennent pas; et
- l'extraction de minéraux difficiles à trouver ou de minéraux d'extraction. On procède normalement à ce type d'exploitation lorsque les prix des ressources naturelles sont élevés, ce qui signifie qu'il est sage d'extraire autant de minéraux que possible.

Cependant, l'industrie cherche de toute évidence à accroître sa production afin de tirer profit des prix plus élevés. Elle a récemment investi dans un grand nombre de composants de machines et d'équipement; les investissements antérieurs visaient principalement de nouvelles installations.

2.1.3 Caractéristiques de la main-d'œuvre

Les travailleurs de l'industrie minière et de l'industrie des services de soutien ne diffèrent pas de ceux des autres industries, sauf qu'ils ont tendance à être des hommes, à avoir terminé un niveau d'études plus bas, à travailler un plus grand nombre d'heures et à recevoir un taux de salaire plus élevé majoré par des primes pour heures supplémentaires.

Le nombre total d'emplois dans l'industrie minière a diminué légèrement depuis 2001, époque où l'industrie comptait 51 200 employés; on estimait le nombre d'emplois en 2006 à 50 600. Cependant, au cours de la même période, le nombre d'emplois dans les services de soutien à l'industrie minière a augmenté d'une moyenne de plus de 10 % par année pour se situer à 82 800 (estimation) en 2006.

La croissance générale de l'emploi dans le secteur a donc augmenté, mais la hausse s'est produite au sein du groupe offrant des services à l'industrie minière et, en particulier, des travailleurs horaires ou travailleurs « de la production ». De 2001 à 2006, le nombre de travailleurs de la production s'est accru en moyenne de 11,1 % par année, comparativement à 1,5 % par année pour les employés salariés.

En 2006, le salaire hebdomadaire des travailleurs rémunérés de l'industrie minière était bien au-dessus de la moyenne nationale : 1 250 \$ (brut, avant retenues) par rapport à 750 \$ par semaine. Il est quelque peu surprenant, toutefois, de constater que les salaires de base des travailleurs de l'industrie minière n'ont que légèrement augmenté au cours des dernières années, soit de 0,3 % par année de 2001 à 2006. Cette hausse se compare à des augmentations moyennes de 4,8 % par année dans les services de soutien à l'industrie minière et de 2,4 % au sein de l'économie générale du Canada.

En dollars constants, les salaires au sein de l'industrie minière ont en fait diminué de 2001 à 2006, tandis qu'ils ont augmenté dans les services de soutien à l'industrie minière. En excluant la majoration pour heures supplémentaires et les autres primes, les salaires moyens ont baissé en moyenne de 0,5 % par année de 2001 à 2006 au sein de l'industrie minière et ils ont augmenté de 4,3 % par année dans les services de soutien à l'industrie.

Il est important de reconnaître que les salaires de base indiqués ne comprennent pas la majoration pour heures supplémentaires ni les autres primes; certains employés sur les sites miniers gagnent au moins deux fois leur salaire de base du fait qu'ils reçoivent diverses formes de primes liées aux niveaux

de production et aux prix élevés des produits de base. La majoration pour heures supplémentaires et les autres primes revêtent une importance particulière dans le secteur minier : en comparaison avec une moyenne nationale de 2 %, en 2006, un total de 12 % des salaires dans le secteur provenait de la majoration pour heures supplémentaires et d'autres formes de primes. Même si ces primes représentent une rémunération additionnelle, celles-ci peuvent ne pas être jugées de manière positive par tous les travailleurs et elles ne sont sans doute pas permanentes.

2.1.4 Besoins de ressources humaines à court et à moyen termes

La hausse des investissements en capital signifie qu'il y aura, à court et à moyen termes, une demande de nouveaux travailleurs. Celle-ci sera toutefois tempérée par le fait que la plupart des nouveaux investissements visent les machines et l'équipement; ce type d'investissement accroît normalement la productivité de la main-d'œuvre.

En supposant que le PIB réel augmente à un taux annuel moyen de 3 % tant dans l'industrie minière que celle des services de soutien, et que la productivité de la main-d'œuvre enregistre une hausse de 2 % dans le secteur minier et de 1 % dans celui des services de soutien, les demandes de main-d'œuvre augmenteraient en moyenne de 1,6 % par année. Le nombre d'emplois à plein temps passerait de 145 000 en 2006 à 170 000 d'ici 2016. Par exemple, en plus d'avoir à remplacer les personnes qui prennent leur retraite et celles qui quittent leur emploi, l'industrie aurait besoin :

- de 790 travailleurs des métiers spécialisés et conducteurs d'équipement additionnels par année au cours des dix prochaines années; et
- de 230 nouveaux travailleurs additionnels dans les domaines des sciences naturelles et des sciences appliquées par année, dont bon nombre seraient des diplômés en ingénierie ou en techniques de génie.

En présumant que les départs, autres que les départs à la retraite, correspondent à 2 % de la main-d'œuvre par année et les départs à la retraite à 2,9 % par année jusqu'en 2009, et à 2 % par la suite (comme le prévoyait le rapport Prospectez l'avenir), le secteur aurait besoin de recruter au total environ 10 000 personnes par année, ou 100 000 personnes au cours des dix prochaines années.

2.2 Projets de transition au marché du travail

De nombreuses études nationales et internationales ont tenté d'évaluer l'utilité des mesures d'intervention directe sur le marché du travail, notamment les politiques, les programmes et les services conçus pour déplacer les travailleurs d'une industrie à une autre. Bien que les constatations de ces études soient limitées à de nombreux égards, elles conviennent toutes du fait que la plupart des politiques d'intervention directe sur le marché du travail sont normalement inefficaces. Au mieux, les réussites sont minimales et, au pire, ces programmes nuisent aux participants ou ne répondent pas aux critères de base du rapport coûts-avantages.

Les mesures d'intervention directe sur le marché du travail peuvent comporter certains avantages, en particulier si elles s'appuient sur les principes suivants :

- Elles devraient se fonder autant que possible sur des programmes d'aide à la recherche d'emplois.
- Les programmes publics de formation doivent être de petite envergure, offerts localement et cibler étroitement tant les participants que les employeurs.
- Les interventions auprès des jeunes défavorisés doivent avoir lieu très tôt et être maintenues.
- Les subventions à l'emploi dans le secteur privé doivent être offertes localement et à court terme, être ciblées et suivies de très près.

- Il faut éviter autant que possible les projets de création d'emplois, à moins qu'ils ne soient de courte durée et qu'ils ciblent les travailleurs les plus défavorisés.

Par conséquent, on en déduit que le déplacement de travailleurs vers l'industrie minière est moins susceptible de réussir à grande échelle dans des régions ou secteurs industriels tout entiers. Les programmes de transition efficaces doivent être de petite envergure, mis en œuvre localement, être de nature temporaire et comporter un lien très étroit entre le travailleur, l'employeur et le programme.

La documentation disponible laisse entendre que certains types de travailleurs sont plus susceptibles de se déplacer vers une nouvelle industrie et d'obtenir un nouvel emploi à temps plein s'ils sont congédiés, notamment :

- les jeunes travailleurs
- les travailleurs qui possèdent un niveau plus élevé d'éducation/des compétences supérieures
- les travailleurs (et les travailleuses qui sont le principal soutien de famille au sein de leur foyer)

Une étude suggère que les premiers travailleurs à quitter une industrie en déclin sont ceux qui sont le plus mobiles et qui peuvent s'attendre à recevoir les meilleures offres en matière de salaire et de sécurité. Cela signifie que les travailleurs qui sont encore disponibles dans les industries en déclin, y compris ceux que pourrait cibler l'industrie minière, sont susceptibles d'être des travailleurs d'âge mûr ou des travailleurs moins qualifiés qui pourraient nécessiter un investissement dans une formation propre à l'industrie minière.

De manière réciproque, d'autres travailleurs peuvent ne pas réussir à se déplacer aussi facilement d'une industrie en déclin et posent des défis particuliers sur le plan du recrutement :

- les travailleurs d'âge mûr (âgés de 55 ans et plus) : ces personnes ne cherchent souvent de l'emploi que pour une courte période de temps (de cinq à sept ans en moyenne). Lorsqu'elles font la transition à une autre industrie, elles subissent une perte de salaire substantielle et permanente. Cette perte découle du fait qu'elles ont acquis un niveau élevé de capital humain propre à une organisation ou à un secteur en particulier et également du fait qu'elles seront relativement non productives au début dans leur nouvel emploi. Les travailleurs d'âge mûr ont souvent également besoin de formation additionnelle. Il serait par conséquent impératif de veiller à ce que les établissements locaux d'enseignement garantissent une transition sans heurt à ces travailleurs.
- les travailleuses : les travailleuses au sein des industries en déclin ne sont souvent pas le principal soutien de famille et ne subissent peut-être pas les mêmes pressions à trouver un nouvel emploi immédiatement. Les travailleuses peuvent être en mesure de quitter temporairement et complètement le marché du travail ou de chercher des options d'emploi à temps partiel.

Les facteurs influant sur le réembauchage des travailleurs déplacés ou le transfert de travailleurs d'un secteur à un autre varient énormément, et la transférabilité des compétences n'y joue qu'un petit rôle. Pour la plupart des travailleurs, la question du transfert des compétences revêt une importance secondaire en comparaison avec certains aspects, comme la vie familiale, l'accession à la propriété, la qualité de vie, l'attachement à un secteur ou à une entreprise, et ainsi de suite.

La documentation existante sous-entend qu'il ne faudrait pas considérer le recrutement de travailleurs au sein d'industries en déclin comme une solution à long terme pour la main-d'œuvre de l'industrie minière. Les industries en déclin ne lui procureront probablement qu'un petit bassin de main-d'œuvre se composant principalement de travailleurs d'âge mûr ou peu qualifiés plutôt que de travailleurs hautement instruits ou qualifiés. Des initiatives de recrutement, comme les subventions de réinstallation ou les options de quarts variables (p. ex., une semaine de travail, une semaine de congé), s'avéreront probablement nécessaires. La

disponibilité d'emplois semblerait une motivation suffisante pour bon nombre de travailleurs à faire la transition à une nouvelle industrie, mais pour les attirer dans une nouvelle région il faudrait possiblement leur offrir de meilleurs salaires.

2.3 Défis du secteur minier : sommaire des entrevues avec les répondants clés

2.3.1 Perspectives de l'industrie à court et à moyen termes

Dans l'ensemble, les représentants de l'industrie minière sont optimistes au sujet de l'avenir de l'industrie. On s'attend à ce que la croissance actuelle et la demande de main-d'œuvre qui en découle se poursuivent dans un avenir prévisible. Les changements technologiques n'élimineront pas le besoin de travailleurs, mais ils créeront un ensemble différent de besoins en matière d'emploi. Un grand nombre de répondants ont reconnu que l'industrie aura besoin d'effectuer certains ajustements pour s'adapter à la main-d'œuvre changeante. La pratique actuelle qui consiste à accroître la charge de travail des travailleurs en service (p. ex., heures supplémentaires) ou à recourir à des contrats à court terme n'est pas considérée comme une stratégie judicieuse à long terme.

2.3.2 Lacunes en matière de compétences et possibilités de formation

De manière générale, les répondants ont reconnu la nécessité d'offrir une formation additionnelle axée sur des compétences pour aider les travailleurs actuels à s'adapter aux changements technologiques au sein de l'industrie. Tant les compétences techniques que générales sont susceptibles d'être importantes, plus particulièrement :

- les compétences technologiques
- les compétences techniques
- les capacités de lecture et d'écriture
- les habiletés arithmétiques
- les compétences en leadership

La plupart des répondants ont indiqué qu'il existait un écart entre les exigences de l'industrie et les programmes de formation postsecondaire offerts actuellement. Pour ce qui est de combler l'écart, les répondants ont fait valoir les points suivants :

- L'industrie devra travailler en étroite collaboration avec le secteur de l'enseignement et de la formation pour veiller à ce que les besoins en matière de compétences soient satisfaits.
- Les travailleurs plus âgés ont un rôle à jouer dans l'encadrement des jeunes travailleurs et le transfert des connaissances.
- Il existe un besoin urgent d'offrir de la formation dans les régions éloignées et sur place.
- Il faut créer un plus grand nombre de places dans les collèges et les universités pour les programmes liés à l'exploitation minière, en particulier dans l'Ouest du Canada, en Ontario et dans le Nord.

2.3.3 Besoins en matière d'emploi et concurrence sur le marché du travail

Les répondants clés se préoccupaient de manière générale de la pénurie de gens de métier au sein de l'industrie. La plupart d'entre eux avaient éprouvé de la difficulté à recruter des travailleurs pour divers postes, plus particulièrement :

- des ingénieurs
- des travailleurs spécialisés dans les métiers de la construction
- des travailleurs scientifiques
- des techniciens
- des cadres et superviseurs
- des mineurs en général

Les répondants jugeaient les travailleurs des industries en déclin, plus spécifiquement des secteurs agricole, forestier et manufacturier, comme une source viable de nouvelles mains-d'œuvre pour l'industrie minière, et bon nombre de représentants de l'industrie ont réussi dans une certaine mesure à recruter dans ces domaines. Selon les formateurs au sein de l'industrie, il est possible de recycler certains de ces travailleurs pour l'industrie minière au cours d'une période relativement courte.

En revanche, il existe une vive concurrence – au pays et dans le monde, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'industrie – pour les travailleurs les plus recherchés (p. ex., gens de métier, scientifiques, ingénieurs). Le recrutement et la rétention des compagnons et des conducteurs d'équipement lourd ont été identifiés comme présentant un défi particulier. Les répondants ont fait remarquer qu'un petit nombre d'autres pays, notamment l'Australie et le Brésil, avaient récemment recruté dans ce même domaine.

Les répondants ont soulevé divers points en ce qui a trait à surmonter les défis en matière d'attraction, de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée.

- Il est important de travailler en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement à tous les niveaux afin de promouvoir l'industrie en tant que choix de carrière sécuritaire, lucratif et durable.
- Il est important d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels par rapport à ceux des autres industries, en particulier l'industrie pétrolière et gazière.
- Des options de quarts variables, des options de formation, le jumelage d'emplois pour rapprocher les conjoints, des camps isolés accessibles par avion et la proximité géographique peuvent également rendre les emplois miniers plus attrayants.
- Les offres de réinstallation devraient couvrir tous les frais de réinstallation, non pas seulement les frais de déplacement traditionnels.
- Une planification élaborée du perfectionnement professionnel et de la relève du personnel est nécessaire; les travailleurs doivent être en mesure de constater que l'avancement est possible au sein de l'entreprise et de l'industrie.
- Il faut offrir des avantages en sus des salaires pour retenir les travailleurs qualifiés – par exemple, des logements et de la nourriture de première qualité aux sites, des possibilités de transport pour les travailleurs et leurs familles, ainsi que des fonds visant à améliorer le mode de vie (p. ex., adhésion à un gymnase).
- Les groupes ouvriers peuvent jouer un rôle important dans la transition des travailleurs entre les industries.

Les petites et moyennes entreprises dont les ressources sont limitées peuvent éprouver de la difficulté à répondre aux attentes des travailleurs qualifiés.

2.3.4 Méthodes de recrutement et défis

La majorité des répondants de l'industrie ont indiqué qu'ils faisaient appel à des ressources externes (p. ex., annonces dans des journaux et entreprises de recherche au pays et à l'étranger) dans le cadre

de leur quête mondiale de talents. Les répondants ont discuté du recours à de multiples entreprises de recherche et à la pratique consistant à chercher au sein d'autres communautés minières.

Voici les trois approches de recrutement les plus mentionnées :

- agents de recrutement
- annonces dans les journaux
- partenariats avec des établissements d'enseignement postsecondaire

Les tentatives de recrutement qui ont connu du succès au sein des industries en déclin avaient de nombreuses caractéristiques en commun : le développement du soutien à l'échelle locale; la réinstallation permanente des travailleurs non obligatoire; une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels.

Les deux répondants qui n'avaient pas réussi à recruter au sein des industries en déclin ont déterminé qu'il existait plusieurs raisons à leur échec : les entreprises étaient de petite et moyenne envergure et elles ne pouvaient égaler les offres des plus grandes entreprises; les travailleurs ne voulaient pas déménager; l'absence de camps isolés accessibles par avion présentait un inconvénient; et les travailleurs ne voulaient pas se réinstaller dans de petites communautés où les possibilités culturelles étaient limitées.

La plupart des répondants étaient familiers, dans une certaine mesure, avec le recrutement de travailleurs au sein de groupes traditionnellement sous-représentés. À leur avis, l'industrie doit continuer de tendre la main aux groupes sous-représentés, puisque bon nombre de ces personnes ne viennent pas d'eux-mêmes vers l'industrie.

L'image publique de l'industrie ne correspond pas à la réalité actuelle de l'emploi et des conditions de travail. Il est important de mettre l'accent sur les atouts de l'industrie minière – une excellente rémunération, de bonnes possibilités d'emploi à long terme, la sécurité, des ensembles d'avantages sociaux réellement améliorés, etc. – et sur la création de partenariats avec des écoles secondaires, des collèges et des formateurs du secteur privé pour attirer de nouveaux travailleurs, y compris des femmes, des jeunes, des immigrants et des Autochtones. Chacun de ces groupes présente des défis quelque peu différents sur le plan du recrutement, ce qui signifie qu'une stratégie uniformisée pourrait ne pas constituer l'approche la plus efficace.

Voici, entre autres, des défis particuliers que pose le recrutement :

- Les travailleurs autochtones, les immigrants et les femmes perçoivent souvent l'industrie minière comme un milieu de travail à prédominance masculine, de race blanche. Cette image pose un problème pour le recrutement.
- Le fait pour de nombreux Autochtones de ne pas posséder de diplôme d'études secondaires les empêche d'entrer dans l'industrie minière et, en particulier, d'obtenir des postes qui exigent une main-d'œuvre qualifiée.
- L'industrie doit aider les écoles secondaires à positionner les professions liées à l'exploitation minière comme choix réels de carrière pour les jeunes femmes.
- Un nombre accru de services de garde d'enfants a également été identifié comme moyen d'accroître le nombre de femmes au sein de la main-d'œuvre de l'industrie minière.
- Le processus d'approbation des travailleurs immigrants est coûteux, déconcertant et trop long.
- Le manque de familiarité avec la langue anglaise peut poser un problème à l'embauchage de travailleurs immigrants, en particulier en ce qui a trait à la sécurité au travail.

- Il est souvent difficile d'établir un rapport d'égalité entre les titres de compétences étrangers des immigrants avec ceux au pays.

2.3.5 Perspectives de la formation

Les établissements de formation dispensent des programmes qui couvrent un vaste éventail de sujets liés à l'exploitation minière. La majorité offrait une certaine combinaison de formation dans les métiers et de nombreux programmes techniques différents – la plupart axés sur les ressources, les sciences environnementales ou l'ingénierie. En général, les répondants ont indiqué avoir mis à jour une certaine portion de leur formation au cours des 12 à 24 derniers mois, et d'autres croyaient qu'elle allait sous peu faire l'objet de modifications supplémentaires.

La plupart des répondants ont mentionné que les établissements de formation faisaient face à une demande accrue et diversifiée en ce qui a trait aux programmes liés à l'exploitation minière. Selon eux, un nombre plus grand de jeunes étudiants, provenant pour la plupart directement des écoles secondaires, et d'étudiantes s'intéressent à ces sujets.

Presque tous les répondants des établissements de formation ont précisé avoir établi une forme quelconque de partenariat avec l'industrie et, conséquemment, qu'ils offraient des programmes pratiques, fondés sur les besoins de l'industrie et en harmonie avec ces besoins. Même les répondants des institutions qui n'avaient aucune entente formelle avec l'industrie ont exprimé avec clarté la façon dont ils collaboraient étroitement avec des collègues au sein de l'industrie afin de veiller à ce que les exigences de formation des étudiants et de l'industrie soient satisfaites.

Certains établissements – p. ex., le Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology – offrent maintenant un nombre accru de possibilités de formation sur place. Les personnes intéressées peuvent suivre divers types de formation, surtout théorique, pendant de courtes périodes. Cette option devient de plus en plus populaire dans le Nord, en particulier auprès des personnes qui suivent des programmes d'apprentissage.

2.4 Groupes de discussion sur les industries en déclin

2.4.1 Antécédents des participants

Cinq groupes de discussion ont été mis sur pied, notamment trois en Ontario et deux en Saskatchewan. La majorité des membres de ces groupes avaient été mis à pied au cours de l'année antérieure. Ils provenaient de deux principales industries : la foresterie et la fabrication. Les groupes se composaient d'un nombre plus grand d'hommes que de femmes. Leurs niveaux de scolarité variaient, mais ils étaient sensiblement corrélés avec l'âge : les participants plus âgés étaient moins susceptibles d'avoir terminé des études secondaires, tandis que les participants plus jeunes étaient plus susceptibles d'avoir suivi un type quelconque d'études postsecondaires.

2.4.2 Formation et compétences

Les membres des groupes avaient suivi une formation très diversifiée. Les expériences en matière de formation qu'ils ont mentionnées peuvent être classées dans trois catégories : formation en sécurité, formation opérationnelle et formation générale. La formation en sécurité était de loin le type le plus commun de formation qu'ils avaient suivie. Par rapport à cette dernière, les possibilités de

formation opérationnelle dépendaient souvent du type de travail qu'ils exécutaient et de la structure opérationnelle de l'employeur. La formation générale était encore plus sporadique et souvent à la demande de l'employé.

Les participants ont souligné le fait que la formation ne leur était souvent pas d'une grande utilité à l'extérieur d'une entreprise particulière :

- La formation était souvent propre à une entreprise et, par conséquent, les avantages de la formation se limitaient à un site seulement.
- La formation était souvent conçue pour aider les travailleurs à avancer au sein d'une entreprise plutôt que pour fournir un avantage généralement reconnu. Les attestations et autres formes de reconnaissance sur papier n'étaient remises que sporadiquement.

Les participants ont indiqué avoir perfectionné un vaste éventail de compétences depuis leur entrée sur le marché du travail et ont le plus fréquemment mentionné : les compétences en matière d'analyse, de communication, d'informatique, de résolution des conflits, d'analyse des tâches critiques, de reconnaissance environnementale, de leadership, d'organisation, de résolution des problèmes, de sensibilisation à la sécurité et de travail en équipe. Bon nombre des participants croyaient qu'il existait des similarités entre le type de travail qui se fait au sein de leurs anciennes industries et celui dans l'industrie minière.

La plupart des participants ont témoigné un intérêt à poursuivre de la formation à l'avenir. À leur avis, la formation constituerait un outil utile et ils suivraient une formation : a) si un emploi stable les attendait à la fin des cours, et b) s'il existait une forme quelconque d'aide. Quant à ce dernier point, les participants ont fait remarquer qu'ils ne voulaient pas uniquement de l'aide financière; ils auraient également besoin de parler à des représentants des ressources humaines, du milieu de l'enseignement ou des gouvernements afin de déterminer où la formation particulière mène, combien de temps elle dure et où elle est offerte. La formation à laquelle songent actuellement les participants vise des emplois provisoires.

En ce qui a trait à la formation qu'ils envisagent à l'avenir, les participants ont le plus souvent identifié les cinq domaines d'intérêt suivants : informatique/mécanique, électricité, techniques d'entretien sur place, conduite d'équipement lourd et mécanique industrielle.

2.4.3 Options d'emploi

Avant leur mise à pied, la plupart des participants n'avaient pas réellement pensé à changer d'emploi ou d'industrie. Ils étaient à l'aise dans leurs professions et leurs industries et avaient investi de considérables sommes d'argent dans leur mode de vie actuel. De ce fait, ils ont indiqué que le nombre de changements personnels qu'ils étaient prêts à accepter était limité s'ils faisaient la transition d'une profession ou d'une industrie à une autre.

Les participants envisagent un emploi dans l'industrie minière parce que le travail leur plaît et que la possibilité de faire la navette par avion constitue un avantage. La plupart ont fait savoir qu'ils étaient prêts à travailler presque n'importe où pendant de courtes périodes (p. ex., deux semaines de travail, une semaine de congé), mais bon nombre d'entre eux se sont vivement opposés à l'idée de déménager de manière permanente à l'extérieur de leur province d'attache.

Ils ont recommandé un ensemble d'incitatifs financiers et non financiers à l'emploi qui seraient utiles pour le recrutement :

- le plein remboursement de toutes les dépenses de réinstallation
- une rémunération convenable pour les heures supplémentaires
- une attention portée aux conditions de vie dans les camps
- des possibilités de formation
- une reconnaissance adéquate des compétences ainsi que des études et de la formation suivies antérieurement
- de l'aide au conjoint
- un cheminement d'emploi clair

2.4.4 Impressions de l'industrie minière

Dans l'ensemble, les impressions de l'industrie minière étaient positives. De manière générale, les participants ont identifié les mineurs comme étant des personnes polyvalentes qui exécutaient des quarts de travail dangereux et recevaient un bon salaire et de bons avantages sociaux. Ils ont qualifié le travail de sale, poussiéreux et difficile. Leur perception de l'exploitation minière comme un travail stable et bien rémunéré qui pouvait leur procurer un défi, et la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, figuraient parmi les raisons qui expliquaient leur intérêt. En général, les participants n'ont exprimé aucune hésitation à faire la transition à une industrie où le travail par quarts est pratique courante. Presque tous ont souligné qu'ils venaient d'industries où le travail par quarts était la norme.

Certaines personnes avaient participé dans une certaine mesure à des initiatives de recrutement au sein de l'industrie minière, mais généralement sans succès, parce que :

- les compagnies offraient d'ordinaire de faibles salaires et avantages sociaux;
- certaines entreprises n'étaient pas prêtes à embaucher une personne qui avait des liens avec le mouvement ouvrier;
- de nombreuses entreprises approchaient les travailleurs déplacés en leur demandant de déménager de manière permanente en vue d'un nouvel emploi; et
- les efforts de recrutement étaient mal organisés et n'étaient pas coordonnés avec les dirigeants locaux.

La majorité des participants n'avaient pas suffisamment d'informations sur les possibilités de formation et d'emploi au sein de l'industrie minière. Néanmoins, un grand nombre d'entre eux qui provenaient de Thunder Bay et de Prince Albert avaient déjà présenté de nombreuses demandes d'emploi à diverses entreprises minières partout au Canada; aucune personne présente à la séance de Mississauga ne l'avait fait. Certaines personnes avaient également suivi de la formation liée à l'exploitation minière sans résultat et se sont dites frustrées de l'absence d'un message clair et homogène de la part de l'industrie et des formateurs.

3 Recommandations

3.1 Transition des travailleurs des industries en déclin à l'industrie minière

Au cours de la recherche, trois industries en déclin ont tout particulièrement été identifiées comme sources potentielles de nouveaux travailleurs pour l'industrie minière : l'agriculture, la foresterie et la fabrication. Bon nombre des employés actuels ou des anciens employés au sein de ces industries possèdent des compétences essentielles semblables à celles que recherche l'industrie minière. Ils sont aussi généralement habitués au travail par quarts et possèdent de l'expérience dans la conduite de machines lourdes ou dans les opérations

de traitement, et ils peuvent avoir suivi une formation susceptible de s'appliquer à l'industrie minière (p. ex., sécurité, leadership). Dans le cas des industries forestière et agricole, les travailleurs habitent souvent dans les régions (p. ex., rurales, du Nord) où il est fort probable de trouver des exploitations minières. Bon nombre de ces travailleurs seraient par conséquent un bon choix pour le secteur minier. La première série de recommandations traite du recrutement de ces travailleurs.

Recommandation 1 : Organiser une campagne de recrutement visant les industries en déclin qui ont le même type de travailleurs.

L'industrie minière doit laisser savoir aux personnes qui songent à changer de carrière que l'exploitation minière est une option et informer les recrues potentielles des possibilités de formation et d'emploi. Il y aurait lieu d'élaborer une stratégie de communication et, pour en maximiser l'efficacité, de la centrer sur des régions clés :

- Agriculture : Ouest du Canada
- Foresterie : Nord de la Colombie-Britannique, Nord du Québec, Nord-Ouest de l'Ontario et île de Vancouver
- Fabrication : Centre du Canada

Recommandation 2 : Mettre sur pied une série de projets pilotes de recrutement ciblant les travailleurs des industries en déclin.

Recruter des employés potentiels au sein des industries en déclin nécessite souvent plus qu'une simple annonce dans les journaux. Pour faciliter le processus, il y aurait lieu de faire participer plusieurs groupes clés :

- D'abord, les entreprises prospères devraient établir des relations avec des particuliers au sein de la localité – p. ex., maires, préfets, dirigeants syndicaux, représentants de la chambre de commerce, conseils locaux de formation et d'adaptation, et personnel clé responsable du développement économique.
- Ensuite, les syndicats qui représentent des travailleurs au sein des industries en déclin peuvent jouer un rôle clé en facilitant les transitions au marché du travail. Les syndicats possèdent souvent des bases de données sur les employés qui contiennent des informations inestimables pour les employeurs potentiels. Le site Web « Skillfinder » (www.skillfinder.ca) du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, qui a été conçu pour établir des liens entre les membres syndiqués et des employeurs potentiels, et vice et versa, en est un exemple.

L'industrie minière doit également être consciente des défis de recrutement particuliers auxquels elle pourrait être confrontée lorsqu'elle traitera avec certains types de travailleurs d'industries en déclin :

- Travailleurs d'âge mûr : parce qu'ils s'investissent dans leurs communautés, ils choisissent souvent de ne pas déménager lorsqu'on leur offre la rémunération et les avantages sociaux traditionnels au moment du recrutement.
- Travailleuses : bon nombre d'entre elles retardent leur retour sur le marché du travail en raison d'obligations familiales ou d'un désir de travailler à temps partiel.

Afin de maximiser les chances de succès des projets pilotes de transition au marché du travail, les initiatives devraient être de petite envergure, ciblées, menées à l'échelle locale et en collaboration avec les personnes et organisations nécessaires (p. ex., groupes communautaires et établissements de formation). Il faut également les adapter à chacune des industries en déclin et à chaque lieu de travail de destination.

Peu importe le secteur ciblé, il est probable que, pour combler les lacunes, les employés potentiels aient besoin de formation. Certaines personnes exigeront également des options de quarts variables pour envisager l'exploitation minière comme un choix de carrière. Finalement, il peut s'avérer nécessaire d'établir des partenariats avec un ou plusieurs établissements postsecondaires ou formateurs du secteur privé.

Recommandation 3 : Assurer la participation et l'apport des syndicats et des conseils locaux de formation et d'adaptation au projet de la Stratégie d'attraction, de recrutement et de rétention pour l'industrie minière (SARIM).

Les syndicats et les conseils locaux de formation et d'adaptation devraient participer au projet SARIM (décrit sur le site www.mihr.ca) à titre de membres du comité de direction du projet. Les syndicats sont souvent le principal point d'accès aux travailleurs qui font face à une rationalisation et qui pourraient éventuellement faire la transition à une carrière au sein de l'industrie minière. Par conséquent, en faisant participer ces groupes tôt dans le projet SARIM, on s'assurera que les résultats attendus tout au long du projet sont pertinents et applicables à leurs besoins.

Recommandation 4 : Créer et distribuer un répertoire des pratiques prometteuses, des leçons apprises et des obstacles potentiels pour les travailleurs qui déménagent des industries en déclin dans les secteurs minier et autres.

Plusieurs exploitations minières ont indiqué avoir réussi assez bien à recruter des employés des industries en déclin. Le Conseil RHIM devrait examiner la possibilité de créer une base de données de ces expériences, et mettre en évidence les outils et processus de transition nécessaires. De plus, l'ajout d'une séance d'information dans le cadre d'une conférence ou d'une activité annuelle donnerait aux représentants en ressources humaines l'occasion de partager des expériences passées avec leurs pairs.

Recommandation 5 : Collaborer avec les représentants de l'industrie à l'élaboration d'un ensemble de normes de formation reconnues à l'échelle nationale.

L'absence de formation normalisée au sein des entreprises gêne la capacité de l'ensemble de la main-d'œuvre générale à passer à d'autres secteurs. La création de normes professionnelles pourrait former la base d'une reconnaissance normalisée des programmes de formation liés à l'exploitation minière offerts par les employeurs et les établissements d'enseignement qui s'effectuerait par le biais d'un système d'agrément des programmes de formation et de reconnaissance professionnelle des travailleurs. Les normes pourraient également constituer le point de repère pour la reconnaissance des compétences transférables et de la formation acquises dans d'autres secteurs ou même d'autres pays (p. ex., reconnaissance des titres de compétences étrangers).

Recommandation 6 : Travailler avec les représentants des institutions d'enseignement, des employeurs et des syndicats à l'élaboration et à la diffusion d'informations sur les carrières pour diverses professions liées à l'exploitation minière.

Les travailleurs des industries en déclin bénéficient souvent d'une seule possibilité de formation que finance le gouvernement, normalement par l'entremise de l'assurance-emploi. Ces travailleurs ont besoin de bien comprendre où peuvent mener certains types de formation liée à l'exploitation minière et où ils peuvent suivre cette formation.

3.2 Accroître le bassin de talents

L'industrie minière n'est pas la seule à faire face à un problème de ressources humaines. L'industrie canadienne tout entière (p. ex., secteurs pétrolier, de l'électricité, de la construction, du camionnage, etc.) fait face à des pénuries de compétences. Ces secteurs cherchent également des moyens d'attirer des travailleurs d'autres industries. En bout de ligne, aucune industrie particulière ne sera plus avantagée que les autres. À un certain moment donné, du fait que bon nombre d'employeurs puisent dans le même bassin limité de travailleurs potentiels, il n'existera qu'une seule solution à long terme, soit celle de trouver un moyen d'élargir le bassin. Le reste des recommandations porte sur cette question.

Recommandation 7 : Changer la marque de l'industrie minière.

L'industrie minière doit continuer à mettre en valeur les avantages personnels et sociaux du secteur et renforcer également la sécurité de l'industrie nationale. Le public canadien – les jeunes en particulier – doivent être sensibilisés à la réalité moderne de la profession. Il faut informer les particuliers du fait que l'exploitation minière moderne représente pour eux la possibilité de gagner des salaires élevés, de travailler dans un environnement sécuritaire et de manœuvrer divers types de machines et d'outils informatisés.

Recommandation 8 : Promouvoir et favoriser l'apprentissage continu au sein de l'industrie minière.

Une portion considérable (et croissante) de la main-d'œuvre d'aujourd'hui a suivi des études postsecondaires et a tendance à souscrire à l'apprentissage continu. Les travailleurs désirent des occasions d'acquérir de nouvelles aptitudes et compétences. Ces occasions ne se présenteront que s'il existe une nouvelle culture d'apprentissage dans les entreprises.

Par le passé, les entreprises n'offraient qu'un seul des trois types de formation suivants : la formation des nouveaux employés, qui met l'accent sur l'essentiel; la formation structurée, offerte normalement à l'interne et liée à une profession; et une formation limitée à l'extérieur du lieu de travail, dans un collège ou une université, liée à l'emploi continu ou qui a directement rapport à une profession. Ces activités éducatives et de formation devraient être considérées comme un point de départ et non pas un point final.

Les entreprises devraient considérer l'éducation et la formation comme un avantage pour les deux parties et chercher à y faire participer autant d'employés que possible chaque année. Une façon de veiller à ce que cela se produise est de permettre aux employés individuels d'avoir droit au chapitre quant à leurs propres options d'éducation et de formation.

Recommandation 9 : Effectuer des recherches sur le marché du travail à l'échelle nationale et internationale au nom de l'industrie minière.

La mondialisation a réduit les frontières et les obstacles pour les travailleurs qualifiés. Les pays ne peuvent plus dépendre du bassin national de main-d'œuvre pour combler tous les postes vacants et ils sont maintenant pris dans une guerre mondiale de recrutement de talents. Cette lutte signifie que tous les pays doivent être au courant des politiques et stratégies mondiales en matière de ressources humaines qui sont créées pour résoudre les pénuries de compétences imminentes. Le RHiM devrait effectuer des recherches afin d'examiner les pratiques internationales en matière de ressources humaines visant à combler les pénuries de compétences au sein de l'industrie minière. Les pays visés par cette étude devraient inclure, entre autres, l'Australie, le Brésil et le Royaume-Uni.

Recommandation 10 : Veillez à ce que acareerinmining.ca soit le principal centre d'information sur la formation et les carrières dans l'industrie minière.

Les travailleurs intéressés à faire leur entrée dans l'industrie minière doivent être en mesure de consulter une seule source qui :

- fait le lien entre les professions que l'industrie recherche, les compétences nécessaires pour exécuter les tâches de l'emploi, le niveau désiré de formation, le type de travail auquel peut s'attendre une personne, et l'échelle de salaires anticipée;
- fournit de l'information sur les perspectives d'emploi à l'échelle provinciale ou régionale; et
- donne de l'information sur la disponibilité de la formation et les exigences requises.

Recommandation 11 : Établir des incitatifs à l'éducation pour les jeunes Autochtones.

Cette stratégie devrait comprendre plus que de simples bourses d'études postsecondaires. Elle pourrait comporter des initiatives distinctes ciblant différents points dans le cycle de l'éducation. Il ne suffit pas d'essayer d'attirer des travailleurs potentiels en leur promettant de l'argent lorsqu'ils entreprennent leurs études postsecondaires. La véritable percée se produira lorsqu'un nombre plus grand de jeunes Autochtones rempliront les conditions exigées pour profiter des occasions postsecondaires. Voici certains incitatifs possibles :

- des partenariats avec les écoles ou commissions scolaires locales pour fournir du matériel (p. ex., informatique, récréatif, sportif) aux jeunes;
- des comptes d'apprentissage pour les Autochtones leur permettant de s'engager à terminer leurs études en contrepartie d'une promesse d'une somme d'argent investie dans un compte d'épargne-études.

Recommandation 12 : Mettre au point des programmes d'encadrement afin d'aider à établir la communication avec les jeunes Autochtones dans les écoles secondaires.

Les jeunes Autochtones ont besoin d'être entourés de modèles d'identification provenant de l'industrie minière. Il faudrait encourager les employés autochtones actuels au sein de l'industrie à devenir ambassadeurs de l'industrie minière et à participer à des séances éducatives ciblant les communautés et les écoles autochtones.

Recommandation 13 : Développer des pratiques prometteuses en matière de recrutement et de rétention des travailleurs plus âgés et les faire connaître.

Bon nombre d'entreprises modifient les pratiques visant les travailleurs d'âge mûr (p. ex., changements aux régimes de retraite, pressions pour des modifications aux lois provinciales sur la retraite obligatoire) afin d'exploiter la vaste expérience, les connaissances techniques approfondies et la solide éthique professionnelle des travailleurs d'âge mûr. L'industrie minière doit en faire autant. Les travailleurs d'âge mûr peuvent encore contribuer à l'emploi au sein d'une entreprise ou d'une industrie pendant une décennie. Il faut leur montrer que l'industrie minière est prête à faire appel à eux et à répondre à leurs besoins changeants. Il est important de réexaminer les pratiques d'embauche et d'entrevue des travailleurs afin de s'assurer que les représentants en ressources humaines ne fassent pas abstraction de ce bassin de main-d'œuvre potentiel.

Il est également important que l'industrie minière s'efforce de solidifier son bassin de main-d'œuvre actuel. La prochaine génération de main-d'œuvre doit profiter d'un échange d'information sur l'emploi permettant aux travailleurs d'âge mûr actuels de partager de l'information avec les nouveaux venus et de les renseigner sur les pratiques.