



*Motor Carrier Passenger Council Of Canada  
Conseil canadien du transport de passagers*

# **APERÇU DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DE L'AUTOBUS**

**Mai 2008**

# Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

## Introduction

---

- a) Le Conseil canadien du transport de passagers a conclu un accord avec Ressources humaines et Développement social Canada au mois de décembre 2006 afin de créer la Commission des métiers spécialisés qui aurait pour mandat d'élaborer une stratégie et un plan d'action pour aider l'industrie à faire face aux pénuries prévisibles de travailleurs spécialisés dans tous les secteurs de l'industrie du transport de passagers.
- b) Ce document complète et met à jour l'information sur le marché de l'emploi (IMT) afin d'aider la Commission dans l'élaboration de son plan d'action.
- c) La recherche s'est faite essentiellement en quatre volets :
- ❖ Le rassemblement de la recherche existante sur le secteur, à savoir :
    - *Allons de l'avant*, une étude exhaustive de l'industrie du transport de passagers publiée par le CCTP en janvier 2007
    - *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime*, Statistique Canada 2006 (version préliminaire) publié en mars 2008 et 2004 (version finale), publié en juin 2007
  - ❖ Une analyse des statistiques officielles disponibles telles que le recensement de 2006 de Statistique Canada et les données de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU)
  - ❖ L'examen d'un rapport publié par COMPAS Inc, Public Opinion and Customer Research le 30 juillet 2007 pour Ressources humaines et Développement social Canada sur les stages d'apprentissage au Canada
  - ❖ L'examen et l'analyse des tendances au chapitre des ressources humaines, notamment :
    - Les documents de l'Association des professionnels(elles) en ressources humaines de l'Ontario (HRPAO)
    - Rapport sur les tendances en ressources humaines 2007 TRINET
    - Rapport de l'étude du Boston Consulting Group : L'avenir des ressources humaines : Principaux défis jusqu'en 2015
  - ❖ L'examen des diverses sources secondaires et de la recherche sur Internet
- d) Le rapport est présenté en trois parties :
- Partie 1** – Caractéristiques de l'industrie de l'autobus, notamment :
- Profil de l'industrie et de l'emploi
  - Caractéristiques démographiques
  - Tendances en matière d'emploi, les postes à pouvoir aujourd'hui et demain
  - Activités en matière d'apprentissage
  - Salaires et avantages sociaux
- Partie 2** – Principaux défis au chapitre des ressources humaines, tendances et comparaison de l'industrie de l'autobus aux autres industries
- Partie 3** - Conclusions et recommandations

# Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

## Partie 1 : Caractéristiques de l'industrie de l'autobus

---

### Profil de l'industrie

L'industrie canadienne du transport routier de passagers, *l'industrie de l'autobus*, est un joueur important de l'économie canadienne. Elle regroupe près de 1 400 entreprises et a généré des recettes record de 9,5 milliards de dollars en 2006 (une augmentation de 12,3 pour cent par rapport à 2005), alors que ses dépenses ont augmenté à un rythme plus lent de 7,4 pour cent pour atteindre 7,7 milliards de dollars. Cette importante hausse des revenus s'est traduite par une augmentation de 40,1 pour cent du revenu net de l'industrie, qui a atteint 1,8 milliard de dollars. Cet excellent résultat financier est le sous-produit d'une contribution accrue de tous les paliers de gouvernement à l'apport en capital et aux frais d'exploitation, l'augmentation des droits de passage et un achalandage accru des passagers du transport urbain dans les autobus, les trains de banlieue, les tramways et les métros.<sup>1</sup>

L'industrie comptait plus de 93 000 équivalents d'employés à plein temps en 2006 (une augmentation de 5,7 pour cent par rapport à 2005). Elle est un élément important de l'infrastructure canadienne du transport. L'industrie de l'autobus déplace plus de 1,6 milliard de passagers par année.<sup>1</sup>

L'industrie comprend cinq sous-secteurs :

- Les réseaux de transport urbains
- Les transporteurs interurbains à horaire fixe
- Le transport scolaire
- Les autocars et autobus d'excursion (le transport nolisé)
- Le transport adapté

### Profil de l'emploi

**Tableau 1** : Comparaison de l'emploi au sein de l'industrie 1991-2001 <sup>2</sup>

Métier	Nombre de travailleurs dans l'industrie (2001)	Nombre de travailleurs dans l'industrie (1991)
Conducteurs	57 090 (66,0 %)	55 730 (65,1 %)
Mécaniciens	6 195 (7,2 %)	5 375 (6,3 %)
Directeurs	3 095 (3,6 %)	3 150 (3,7 %)
Autres	20 100 (23,20 %)	21 360 (24,90 %)
Ensemble des effectifs	86 460	85 615

Source: *Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001; Price Waterhouse 1997*

Bien que certaines différences par métier puissent être attribuables aux différentes méthodes utilisées pour compiler les données, la comparaison de la composition des effectifs de 1991 à 2001 révèle une tendance vers une administration plus allégée. La proportion de conducteurs et

---

<sup>1</sup> *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime* de Statistique Canada, juin 2007 et version préliminaire de mars 2008

<sup>2</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 95

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

de mécaniciens a augmenté, et la proportion de tous les autres métiers confondus a diminué. L'étude *Allons de l'avant* révèle qu'il y a moins de directeurs, mais que cette différence témoigne d'une pénurie de gestionnaires plutôt que d'une rationalisation des opérations.

Le *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime* de Statistique Canada publié en juin 2007 compare les chiffres de 2004 et de 2005. Le **tableau 2** révèle une diminution de 2,7 pour cent des effectifs, confirmant la tendance à la baisse du nombre de directeurs et autres employés. Les résultats préliminaires de 2006 révèlent une augmentation de 5,7 pour cent des effectifs par rapport à 2005. Cependant, les détails pour les métiers et les secteurs d'activités ne sont pas encore disponibles. Ces chiffres devraient être publiés au cours de l'été 2008.

**Tableau 2 :** Comparaison de l'emploi au sein de l'industrie en 2004 et 2005<sup>1</sup>

Métier	Urbain	Inter-urbain	Scolaire	Autocar	Autre	Effectifs (2005)
Conducteurs	25 544	3 501	28 282	2 369	2 112	60 807 (68,7 %)
Mécaniciens	3 305	356	1 349	280	57	5 347 (6,04 %)
Autres	17 486	1 505	2 248	608	482	22 329 (25,2 %)
Total	45 335	5 362	31 879	3 256	2 652	88 483

Source : Statistique Canada, *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime de Statistique Canada*, juin 2007

Métier	Urbain	Inter-urbain	Scolaire	Autocar	Autre	Effectifs (2004)
Conducteurs	24 330	4 274	29 431	2 645	2 344	63 023 (69,15 %)
Mécaniciens	3 272	465	1 539	215	80	5 572 (6,1 %)
Autres	16 778	2 101	2 593	566	506	22 544 (24,7 %)
Total	44 380	6 840	33 563	3 426	2 930	91 138

Source : Statistique Canada, *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime de Statistique Canada*, juin 2007

Ces données confirment les conclusions de l'étude *Allons de l'avant*, qui prédisaient une croissance du secteur du transport urbain et une diminution dans les secteurs du transport scolaire et des autocars. Les tendances à la baisse prévues au cours de la prochaine décennie sont attribuées à l'influence négative des changements sociaux tels que la réduction du taux de natalité, la réduction des inscriptions dans les établissements d'enseignement et une baisse générale du nombre de visiteurs au Canada, sur l'achalandage. Il faut aussi préciser que l'étude fait état d'une augmentation des postes à pourvoir chez les conducteurs (3,8 p. cent) et les mécaniciens (5,8 p. cent), ce qui pourrait expliquer la diminution du nombre d'employés occupant ces postes de 2004 à 2005.

### Caractéristiques démographiques

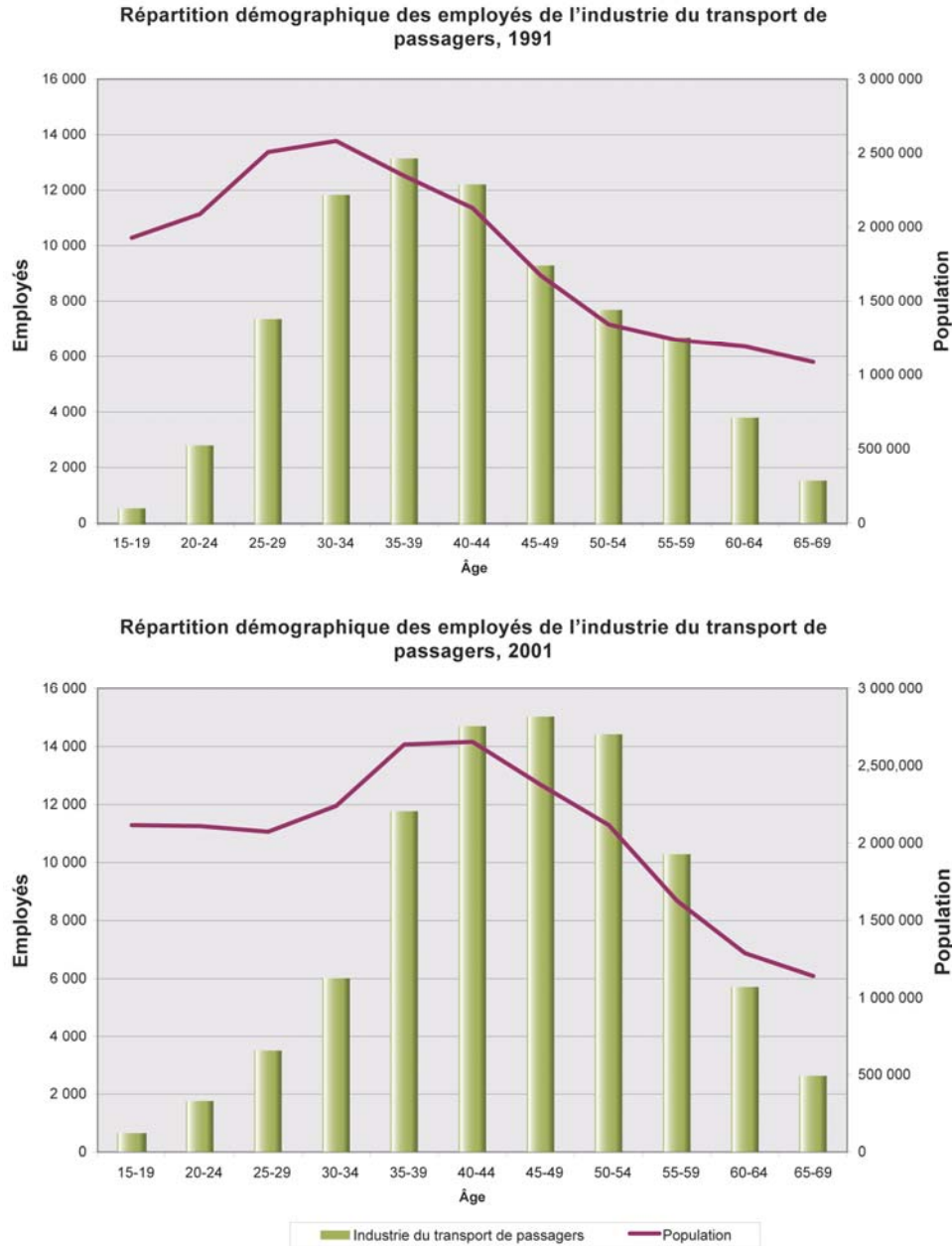
#### Viellissement de la population active

Les chiffres sur le vieillissement de la population active sont semblables aux chiffres sur le vieillissement de la population générale, mais il y a un plus grand nombre de travailleurs de 40 à 59 ans au sein de l'industrie que dans la population générale. La comparaison de ces chiffres aux statistiques semblables de 1991 révèle clairement un changement dans la répartition de l'âge des travailleurs de l'industrie (*figure 3-5*). L'âge d'entrée des nouveaux travailleurs dans l'industrie a

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

augmenté progressivement grâce, en partie, à des normes de réglementation, d'émission de permis et d'emploi plus rigoureuses. Bien que le secteur du transport scolaire voie en ses employés retraités un bassin d'employés potentiels, les conséquences du vieillissement des travailleurs dans les sous-secteurs du transport urbain et interurbain, où les travailleurs prennent leur retraite dès la soixantaine, soit de façon volontaire ou car leur convention collective l'impose, est une source d'inquiétude<sup>3</sup>. Ces chiffres sur le vieillissement sont semblables dans les autres pays tels que les États-Unis et le Royaume-Uni.

Figure 3-5



*Source : (données sur les employés de l'industrie) Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensements de 1991 et de 2001; (données sur la population) The Centre for Spatial Economics, 2004*

<sup>3</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 106

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Recensement de 2006

Le recensement de 2006, dont les résultats ont été publiés en juillet 2007, révèle que la population générale continue à vieillir, et que l'âge moyen est de 39,5 ans comparativement à 37,6 ans cinq ans auparavant. Statistique Canada a publié de l'information actualisée en mars 2008 qui révèle que l'âge moyen de la population active a dépassé les 40 ans pour la première fois de l'histoire, passant de 39,5 ans en 2001 à 41,2 ans en 2006. Les données révèlent également que le vieillissement de la population active canadienne s'est intensifié. En effet, 15,3 pour cent des travailleurs étaient âgés de 55 ans et plus en 2006, comparativement à 11,7 pour cent en 2001. Cette hausse est attribuable au vieillissement de la génération du baby-boom et la présence accrue de travailleurs plus âgés au sein de la population active.

Le nombre de personnes de 5 ans et moins et de 5 à 9 ans continue à diminuer. Les travailleurs de 35 à 44 ans, le groupe le plus sollicité et embauché pour remplacer les travailleurs à la retraite, compte 5,5 pour cent moins de personnes dans le recensement de 2006. Ces statistiques sont très inquiétantes pour l'industrie de l'autobus et celle-ci doit agir sans tarder afin de planifier son avenir et faire face à cette menace.

**Les données sur les professions** du recensement de 2006 publiées en mars 2008 sont actuellement à l'étude. Les hypothèses suivantes peuvent toutefois être avancées à partir des données du recensement de 2006 sur la population générale et les tendances au sein de l'industrie de 1991 à 2001 :

- L'âge moyen au sein de l'industrie est de plus en plus élevé.
- L'urbanisation se poursuit. Le transport urbain augmente au détriment du transport interurbain.
- La baisse du taux de natalité a des répercussions sur la croissance de l'emploi dans le secteur du transport scolaire.
- L'industrie doit étendre son bassin et ses pratiques de recrutement afin de s'adapter au profil démographique national, ce qui pourrait exiger des méthodes différentes pour transiger avec les jeunes, les groupes non traditionnels, etc.
- L'industrie doit utiliser des méthodes innovatrices, imaginatives et intelligentes pour recruter et fidéliser les employés.

### Scolarité

Les conducteurs et les superviseurs, qui forment deux des trois groupes de métiers distincts de l'industrie (conducteurs, mécaniciens, superviseurs), semblent avoir le même type de scolarité. Pour leur part, les superviseurs sont généralement plus scolarisés; ils sont moins nombreux à ne pas avoir terminé leurs études secondaires et une part plus importante possède un diplôme ou un certificat d'études supérieures non professionnelles. Compte tenu que les attentes de diplôme sont plus importantes chez les mécaniciens, il n'est pas étonnant qu'une part plus importante de ce groupe ait suivi un programme de formation spécialisée. En effet, plus de 65 pour cent des mécaniciens possèdent un certificat ou un diplôme professionnel, et 18 pour cent seulement n'ont pas terminé leurs études secondaires.<sup>4</sup>

Les preuves sont peu nombreuses à l'effet qu'une plus grande scolarité mérite un salaire supérieur chez les mécaniciens et les conducteurs. Le changement dans le niveau de scolarité des

---

<sup>4</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 101

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

superviseurs est beaucoup moins marqué que chez les conducteurs et dans la population générale. La répartition était à peu près égale parmi les trois principaux groupes de scolarité en 1991 (moins que les études secondaires, formation professionnelle et autre). Par contre, les superviseurs ayant fait des études universitaires obtiennent un salaire beaucoup plus élevé. Les conducteurs sont beaucoup plus nombreux à avoir un niveau de scolarité supérieur que les membres de la population générale âgés de 15 à 65 ans, de 1991 à 2001.

Les données sur *les activités de développement du marché du travail, l'industrie, l'emploi, la scolarité, la langue de travail, le milieu de travail et le mode de transport* du recensement de 2006 publiées en 2008 révèlent que :

- Six Canadiens sur dix âgés de 25 à 64 ans ont fait des études postsecondaires, sous une forme ou une autre, et un diplômé postsecondaire sur cinq a fait des études en administration, en gestion et en marketing. Le Canada est le seul pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à posséder autant de diplômés collégiaux et universitaires. Le nombre d'adultes âgés de 25 à 64 ans ayant déclaré posséder un diplôme universitaire a augmenté de 24 pour cent, passant de 3 207 400 en 2001 à 3 985 700 en 2006. Par ailleurs, le nombre d'adultes ne possédant pas de diplôme universitaire n'a augmenté que de deux pour cent.
- En 2006, un tiers (33 p. cent) des femmes âgées de 25 à 34 ans détenaient un diplôme universitaire, comparativement à 25 pour cent des hommes du même groupe d'âge. Ces deux proportions sont beaucoup plus élevées que chez les adultes âgés de 55 à 64 ans, où 16 pour cent des femmes et 21 pour cent des hommes détiennent un diplôme universitaire.
- Un peu moins du quart (24 p. cent) des personnes âgées de 25 à 64 ans ont un diplôme d'études secondaires, sans plus, tandis que 15 pour cent n'ont pas terminé leurs études secondaires.
- Un moins grand nombre de jeunes adultes font des études professionnelles, comme leurs parents. En 2006, environ 10 pour cent des adultes âgés de 25 à 34 ans détenaient un diplôme d'études professionnelles, comparativement à 13 pour cent des adultes âgés de 55 à 64 ans. Les jeunes adultes ont appris des métiers différents que les membres des générations précédentes. **À titre d'exemple, il y avait 25 800 jeunes de 25 à 34 ans de moins qui détenaient un certificat en mécanique et réparation que chez les personnes âgées de 55 à 64 ans.** Par contre, il y a 12 500 jeunes de plus qui détiennent un certificat en services personnels et culinaires que chez les générations plus âgées.
- Plus de la moitié des nouveaux immigrants (arrivés entre 2001 et 2006) détiennent un diplôme universitaire. Ce chiffre représente une proportion deux fois plus grande de diplômés qu'au sein des Canadiens de souche (20 p. cent) et des immigrants arrivés au pays avant 2001 (28 p. cent).
- Les Canadiens plus scolarisés sont plus mobiles. Vingt-trois pour cent des adultes âgés de 25 à 64 ans détiennent un diplôme universitaire, alors que 33 pour cent des personnes qui ont déménagé dans une autre province ou un autre territoire entre 2001 et 2006 détiennent un diplôme universitaire. L'Alberta est la province d'adoption choisie par le plus grand nombre d'adultes scolarisés qui immigreront dans une autre province.

L'industrie est en concurrence sur un marché de l'emploi plus scolarisé et moins intéressé aux métiers mécaniques que dans le passé. L'industrie se doit à tout prix de planifier ses besoins d'effectifs, plus particulièrement ses stages d'apprentissage et ses partenariats, avec le secteur de l'éducation, et s'assurer que le niveau de compétences exigé pour occuper un poste clé, tel que celui de conducteur d'autobus, est décrit et classé avec exactitude, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie de pointe en informatique et dans autres applications.<sup>4</sup>

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Représentation des sexes

Les efforts déployés par l'industrie pour assurer une représentation plus équitable des sexes ont obtenu des résultats irréguliers. Des progrès ont toutefois été accomplis dans certains postes. La comparaison des résultats du recensement de 1991 mis de l'avant dans la première étude sectorielle de 1997 aux chiffres de 2001 révèle que les femmes commencent à occuper une place de plus en plus importante dans certains postes.<sup>5</sup>

Il y a de grandes différences dans la proportion d'hommes et de femmes dans les différents sous-secteurs de l'industrie. À titre d'exemple, les données du recensement de 2001 indiquent que 36 pour cent des conducteurs d'autobus sont des femmes. De ce groupe, 56 pour cent travaillent dans le sous-secteur du transport scolaire, moins de 15 pour cent dans le sous-secteur du transport urbain, moins de 15 pour cent dans le sous-secteur du transport interurbain et le reste travaille dans le sous-secteur des autocars et autres.

Malgré leurs fluctuations régulières, les données disponibles révèlent que les hommes gagnent toujours un salaire supérieur à celui des femmes et ce, dans tous les sous-secteurs, car les femmes sont plus nombreuses dans les postes offrant une rémunération moins élevée. Cette différence dans les salaires est moins marquée dans le sous-secteur du transport urbain, ce qui est largement attribuable aux conventions collectives.<sup>5</sup>

Le pourcentage des femmes employées par l'industrie n'a augmenté que de façon marginale de 1991 à 2001 dans toutes les catégories d'emploi désignées, sauf dans les « postes administratifs ». Les participants à l'étude connaissent ces résultats et s'en inquiètent, et affirment que les femmes sont encouragées à poser leur candidature à tous les postes et ont autant de chances que les hommes d'être embauchées. Cependant, il semble que les activités de recrutement spécialement destinées aux femmes sont plus nombreuses dans le sous-secteur du transport scolaire.<sup>5</sup>

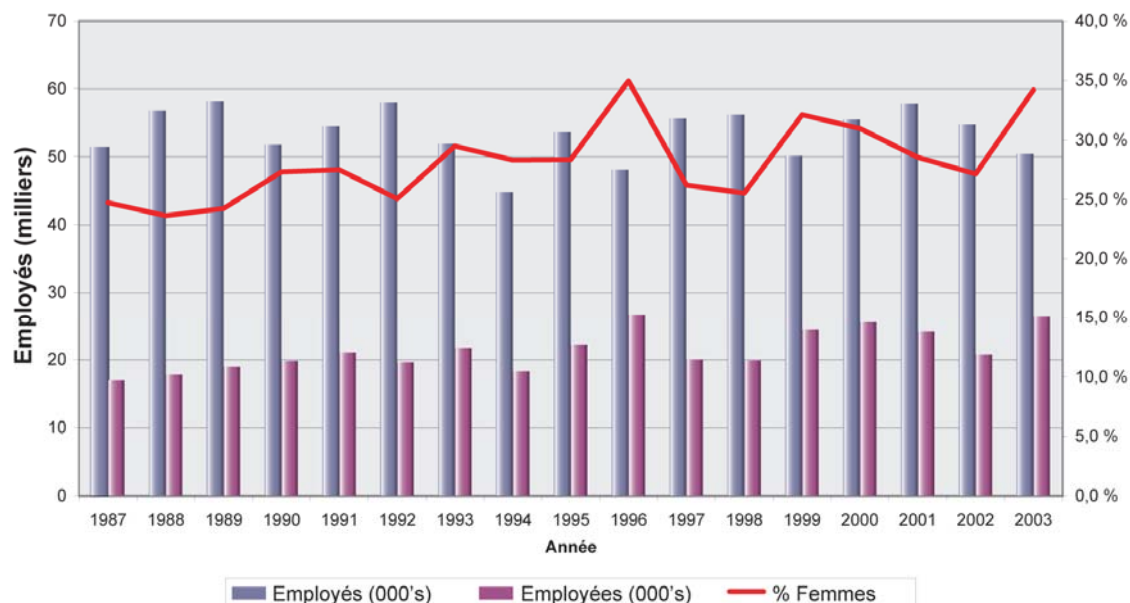
La présence plus marquée des femmes dans le sous-secteur du transport scolaire que dans les autres sous-secteurs s'explique aussi par les choix de mode de vie. Le métier de conducteur d'autobus urbain demeure le métier qui affiche la plus grande différence entre le nombre d'employés féminins et masculins depuis la publication de l'étude de Price Waterhouse de 1997, même si ce poste est un des plus enviables de l'industrie.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 110

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

Répartition des employés par sexe au sein de l'industrie  
du transport de passagers



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005

### Diversité ethnique

Le *U.S. Transportation Research Board Results Digest* (2001c) et l'étude Price Waterhouse (1997) recommandent l'utilisation de meilleures techniques pour gérer la diversité ethnique chez les passagers et les conducteurs. Les nouveaux immigrants offrent un potentiel de main-d'œuvre accru pour l'industrie. Le *Conference Board du Canada* (2004) prévoit une augmentation du nombre d'immigrants de 235 500 en 2003-2004 à 252 800 en 2015, mais estime que les employeurs font très peu à l'heure actuelle pour profiter de ce bassin de ressources. Il faut déployer plus d'efforts et améliorer les relations communautaires afin de surmonter les obstacles linguistiques et culturels, et faciliter l'accès à l'emploi. Le rapport conclut que l'industrie canadienne doit offrir une formation pour comprendre la diversité, élaborer des cours pour aider les nouveaux immigrants à apprendre la langue et développer leurs compétences, et travailler avec les agences gouvernementales afin d'encourager les nouvelles populations immigrantes à participer à l'industrie.<sup>6</sup>

Alors que l'industrie continue à développer des effectifs plus représentatifs de la diversité culturelle de ses usagers et de la population générale, il est évident que le changement ne pourra pas se faire rapidement compte tenu de l'importance accordée à l'ancienneté dans plusieurs postes de l'industrie.<sup>7</sup>

Les plus récentes données de l'industrie révèlent que les Autochtones et les minorités visibles représentaient 10,6 pour cent des effectifs de l'industrie en 2001, ce qui constituait une augmentation de 3,1 pour cent par rapport aux données de 1991. L'augmentation était plus marquée chez les minorités visibles, dont la représentation est passée de 4,9 pour cent à 7,9 pour

<sup>6</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 61

<sup>7</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 114

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

cent, une proportion équivalente à l'augmentation des minorités visibles au sein de la population active canadienne. La représentation des Autochtones au sein de l'industrie est demeurée stable au cours de la même période, malgré une baisse de la population active autochtone au Canada. Les pourcentages de 2001 témoignent du succès des efforts ciblés de l'industrie pour favoriser l'intégration (embauche, formation et développement) des populations autochtones et des minorités visibles.

Malgré les changements positifs en matière de représentation des sexes et de la diversité ethnique au sein de l'industrie depuis l'étude de Price Waterhouse, plusieurs facteurs limitent la rapidité du changement, notamment :

- La stabilité de l'emploi et ancienneté
- Les conditions d'emploi propres au métier de conducteur, à savoir les quarts de travail, les longs voyages de nuit et les risques du poste
- Les exigences en matière de langues officielles
- Les compétences requises
- Une concurrence plus féroce du marché pour les candidats

Les entrevues et les études menées par le CCTP révèlent que tous les secteurs de l'industrie ont concentré leurs efforts à recruter des candidats dans ces groupes. Une augmentation marquée des pourcentages est prévue en 2006.<sup>7</sup>

Les données du recensement de 2006 concernant l'origine ethnique et les minorités visibles publiées en avril 2008 révèlent que 5 068 100 personnes appartiennent à une minorité visible, ce qui représente 16,2 pour cent de la population canadienne. Le nombre de membres des minorités visibles a augmenté de façon régulière au cours des 25 dernières années. Les minorités visibles regroupaient 1,1 million d'habitants et représentaient 4,7 pour cent de la population canadienne en 1981, lors des premières données sur l'emploi des groupes visés par la représentation équitable. La population appartenant à une minorité visible a augmenté à un rythme beaucoup plus élevé que l'ensemble de la population de 2001 à 2006. Cette augmentation a été de 27,2 pour cent, cinq fois plus que l'augmentation de 5,4 pour cent de l'ensemble de la population.

Si la tendance actuelle se maintient en matière d'immigration, la population canadienne appartenant à une minorité visible continuera à augmenter à un rythme plus rapide que la population n'appartenant pas à une minorité visible. Selon les prévisions en matière de population de Statistique Canada, les groupes des minorités visibles représenteront approximativement un cinquième de l'ensemble de la population d'ici 2017.

L'étude *Allons de l'avant* du CCTP propose la mise en oeuvre des stratégies ci-dessous afin d'améliorer la représentation des sexes, des Autochtones et des minorités visibles :

- Former des liens et des partenariats permanents avec les organisations communautaires culturelles.
- Former des liens avec les agences de placement et d'emploi culturelles qui aident à la recherche d'emploi.
- Réaliser une étude du marché de la main-d'oeuvre afin de recenser les obstacles réels et perçus qui empêchent ces groupes de s'intéresser à une carrière dans l'industrie, afin de trouver des solutions possibles.
- Adopter des techniques de marketing dynamiques à l'intention des communautés culturelles, notamment en assurant la présence de l'industrie aux événements culturels et en faisant de la publicité dans les médias des groupes culturels.
- Élaborer un guide de stratégie pour aider les employés à reconnaître et à développer les aptitudes pour les langues.

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Tendances en matière d'emploi, postes à pourvoir à l'heure actuelle et dans l'avenir

#### Perspectives de croissance

Seules les données sur le transport urbain sont disponibles et fiables pour la période 1989 à 2004 inclusivement. L'emploi est à la hausse dans toutes les régions au cours de cette période, ce qui a donné lieu à une augmentation cumulative canadienne de 18,23 pour cent.<sup>8</sup>

L'étude *Allons de l'avant* propose, dans ses prévisions de la demande de main-d'œuvre au sein de l'industrie, des estimations quantitatives des compétences requises par secteur sur une période de dix ans.

#### Transport urbain

Les caractéristiques démographiques ainsi que l'expérience et les perspectives économiques canadiennes favorisent fortement la croissance de l'achalandage du transport urbain à un rythme annuel prévu de plus de 20 pour cent au cours des périodes de prévision de 2006-2016. Les prévisions révèlent une augmentation de 8 404 employés, de 2 857 véhicules et de 440 millions de passagers.<sup>9</sup>

Le *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime* de Statistique Canada publié en juin 2007 et les données préliminaires de mars 2008 soutiennent la croissance continue du transport urbain, qui a connu une hausse de 0,6 pour cent de 2004 à 2005 et de 2,2 pour cent de 2005 à 2006.<sup>1</sup>

#### Transport scolaire

Des données fiables confirment que la population d'âge scolaire (5 à 19 ans) inscrite dans les écoles est à la baisse depuis quelques années et que cette baisse devrait se poursuivre au cours de la période de prévisions de 2006-2016. Les diverses sources s'entendent pour dire que la baisse du nombre d'élèves inscrits dans les écoles pourrait continuer à chuter au-delà de la période de prévisions.<sup>10</sup>

La baisse continue prévue dans le nombre d'élèves devrait donner lieu à des réductions nationales cumulatives de 1 505 conducteurs, 55 mécaniciens, 96 employés d'autres catégories et 1 368 véhicules au cours de la période de prévisions de dix ans.

#### Transport interurbain

Les données sur les années antérieures et les statistiques actuelles publiées sur le transport interurbain consistent essentiellement en ce qu'offre Statistique Canada. De plus, les consultants de l'étude *Allons de l'avant* ont mené un sondage téléphonique supplémentaire auprès des sociétés de transport interurbain en 2006 afin d'ajouter aux chiffres existants et être en mesure d'utiliser des données cumulatives pour établir les prévisions du sous-secteur.<sup>11</sup>

Les sociétés de transport interurbain interrogées ont prédit une croissance annuelle de l'achalandage de 1,5 à 2 pour cent sur cinq ans. Les réponses au sondage révèlent que le parc de

<sup>8</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 25

<sup>9</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, pages 159, 217

<sup>10</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 169

<sup>11</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 170

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

véhicules interurbains actuel est sous-utilisé et que la croissance de l'achalandage prévue exigera peu d'employés et de véhicules supplémentaires. Les résultats publiés par Statistique Canada font état d'une augmentation de l'achalandage de 5,2 pour cent de 2004 à 2005.<sup>1</sup>

### Autocars/autobus d'excursion

Les données des années antérieures et les facteurs d'achalandage ci-dessous ne favorisent pas une perspective de croissance pour le secteur des autocars/autobus d'excursion au cours des dix prochaines années.<sup>12</sup>

**Les passagers de 55 ans et plus** ont été retenus aux fins d'évaluation en tant que groupe cible du secteur des autocars/autobus d'excursion. Ce groupe devrait augmenter en nombre plus rapidement que la population canadienne au cours de la période de prévisions, mais cette croissance ne devrait pas avoir de conséquences importantes sur l'achalandage dans le secteur des autocars et des autobus d'excursion en raison de l'« histoire d'amour » manifeste et de longue date des personnes âgées et de leur voiture.

**Tourisme :** Le nombre de visiteurs au Canada a diminué chaque année au cours de la période 2001-2005. La diminution annuelle/cumulative du nombre de visiteurs des États-Unis, qui ont représenté 90,1 pour cent de tous les visiteurs au cours de cette période, est particulièrement importante.<sup>12</sup> En mai 2008, Statistique Canada a révélé que le nombre de visiteurs au Canada a atteint un plancher record, notamment en raison de la diminution du nombre de visiteurs des États-Unis. Le Canada a accueilli 2,3 millions de visiteurs au mois de mars, 12,4 pour cent de moins que l'an dernier et le nombre le plus petit depuis que Statistique Canada a commencé à compiler des données en 1972.<sup>13</sup>

Aucune augmentation du nombre de visiteurs des États-Unis n'est prévue au cours de la période de prévisions en raison des changements imminents au protocole de sécurité à la frontière canado-américaine, des craintes accrues de terrorisme au niveau mondial et des facteurs économiques imprévisibles affectant le voyage et le tourisme tels que la force du dollar canadien. Le nombre de visiteurs des autres pays continuera sans doute d'augmenter mais ne compensera que très peu pour la perte des visiteurs américains.<sup>12</sup>

### Prévisions de remplacement

L'étude *Allons de l'avant* n'a utilisé que les données fournies par le secteur du transport urbain pour établir le taux de postes à pourvoir au sein de l'industrie. Les deux métiers où il y aura le plus de postes à pourvoir sont les métiers de conducteur, à 3,8 pour cent, et de mécanicien, à 5,8 pour cent. Ces chiffres confirment les craintes exprimées dans les groupes témoins formés de représentants de tous les secteurs de l'industrie concernant la pénurie de travailleurs spécialisés.

### Stages d'apprentissage

### Conclusions de l'étude *Allons de l'avant* et mise à jour des statistiques de 2005

La pénurie de travailleurs spécialisés a été un thème récurrent au cours des dernières années et tout au long des recherches entourant l'étude. Un sondage a été mené auprès des entreprises afin de déterminer la portée des programmes d'apprentissage au sein de l'industrie. Plusieurs

---

<sup>12</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 175

<sup>13</sup> Globe and Mail, le 21 mai 2008

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

entreprises ont indiqué qu'elles offraient des programmes d'apprentissage ou coopératifs surtout dans le domaine de l'entretien, plus particulièrement pour le métier de *mécanicien de diesel*. L'appui au programme d'apprentissage était mitigé chez les membres interrogés.<sup>14</sup>

Plusieurs parties prenantes s'inquiètent du coût élevé que doit payer l'employeur pour mettre sur pied et offrir un programme d'apprentissage pour finalement perdre les apprentis à la fin de leur stage aux entreprises qui offrent un meilleur salaire. Une étude conjointe de l'ACTU/CCTP a indiqué que les entreprises qui offrent un programme d'apprentissage ne possèdent pas de politique de remboursement pour les employés qui quittent leur emploi dès l'achèvement de leur stage. Cette étude a aussi conclu qu'il n'y a pas d'évaluation rigoureuse des avantages du programme par les employeurs. Aucun des réseaux et des entreprises interrogés n'utilise de processus d'évaluation pour mesurer le rendement des investissements dans la prestation de ces programmes. De plus, la plupart des employeurs ne sont pas au courant des crédits d'impôt fédéraux et autres avantages fiscaux ou mesures d'encouragement dont ils pourraient profiter pour offrir ces programmes.

Les chiffres liés aux programmes d'apprentissage canadiens ont pris un virage positif vers le milieu des années 1990 et continuent à afficher une augmentation du nombre d'inscriptions à chaque année. Statistique Canada a publié les chiffres de 2005 en 2007. Un nombre record de 293 835 hommes et femmes se sont inscrits à des programmes d'apprentissage, ce qui représente une augmentation de 9,7 pour cent ou de 26 000 personnes par rapport à l'année précédente et la plus importante augmentation annuelle depuis 1995. Le nombre d'inscriptions dans le groupe des métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd, qui comprend plusieurs métiers de l'industrie de l'autobus, a atteint les 55 755, une augmentation de 20 300 (54,2 pour cent) pour la même décennie.<sup>15</sup>

Il est important de noter qu'il y a eu une réduction annuelle du nombre de stages achevés au cours de la période 1992-2005 malgré l'augmentation considérable du nombre d'inscriptions aux stages dans le groupe des métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd. La baisse en pourcentage a été de 3,9 pour cent. La tendance a été renversée de 2004 à 2005, et révèle une hausse de 8,2 pour cent.

De plus, les trois quarts des stages achevés ont été réalisés dans quatre groupes de métiers. Les diplômés de stages dans le secteur des métiers de fabrication de métal représentent la part la plus élevée des finissants, à 23,0 pour cent, **suivis des métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd qui représentent 21,7 pour cent**, du groupe des métiers électriques, électroniques et apparentés à 18,3 pour cent et des métiers de la construction à 14,4 pour cent.

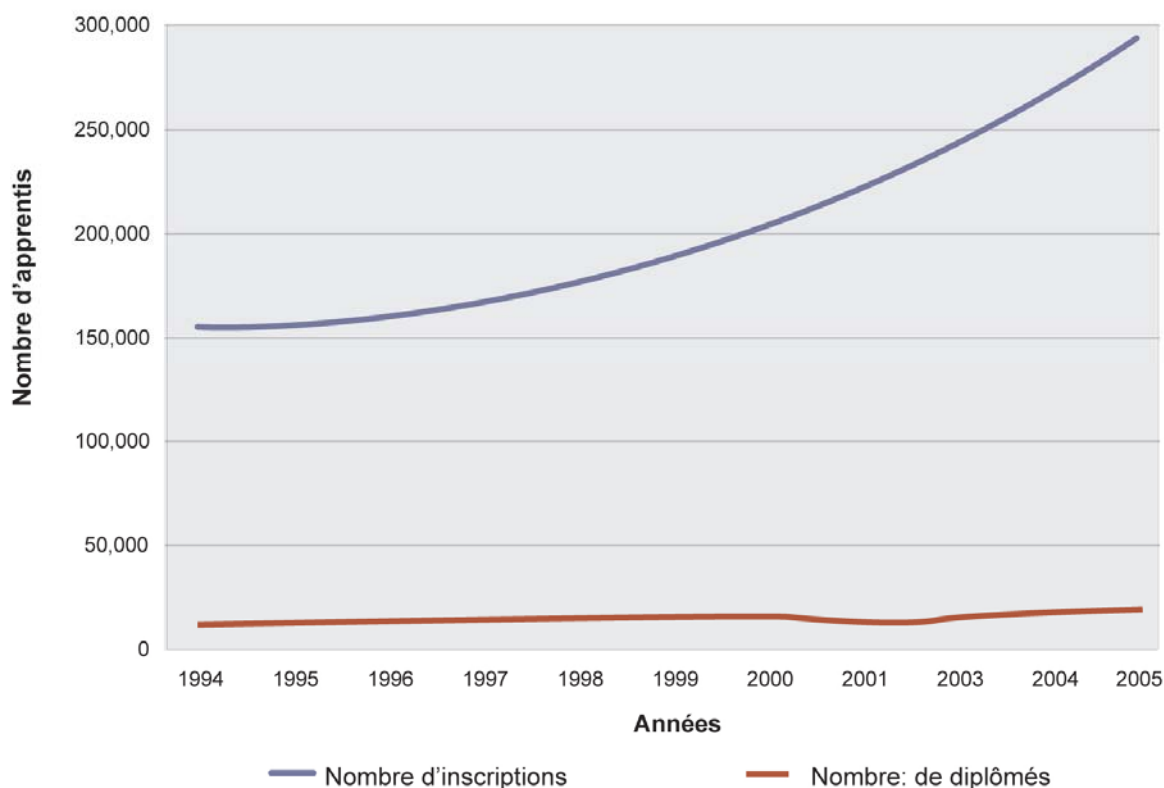
---

<sup>14</sup> Étude *Allons de l'avant* du CCTP, page 193

<sup>15</sup> Système d'information sur les apprentis enregistrés de Statistique Canada publié en novembre 2007

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

Métiers offrant un programme d'apprentissage, Canada, 1991 to 2005



Source : Système d'information sur les apprentis enregistrés, Statistique Canada

Le nombre de femmes inscrites à des programmes d'apprentissage a plus que triplé de 1992 à 2005, passant de 8 225 à 28 755. Leur nombre a plus que doublé depuis 1998. Les femmes représentaient 9,8 pour cent des apprentis en 2005, deux fois plus que les 4,5 pour cent de 1992. Le nombre de femmes inscrites a augmenté dans tous les métiers, mais l'augmentation la plus marquée a été constatée dans les métiers de l'alimentation et des services. Les hommes sont énormément plus nombreux que les femmes dans les autres métiers. À titre d'exemple, les femmes ne représentaient que 3,0 pour cent des inscriptions dans les métiers de la construction, la proportion la plus importante après les métiers de l'alimentation et des services, et 2,4 pour cent des métiers électriques, électroniques et connexes, ainsi que les **métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd**. Les hommes sont aussi beaucoup plus nombreux que les femmes à terminer leur programme d'apprentissage. Les femmes ne représentaient que 10,8 pour cent ou 2 225 des 20 555 diplômés en 2005, ce qui constitue néanmoins deux fois plus que les 5,5 pour cent de 1992. Les femmes sont aussi responsables de la part la plus importante de la croissance de 9,8 pour cent dans le nombre de diplômés de 1992 à 2005.<sup>15</sup>

Le nombre d'hommes ayant terminé leur programme d'apprentissage n'a augmenté que de 640 au cours de cette période, tandis que le nombre de femmes a plus que doublé, passant de 1 030 à 2 225.<sup>15</sup>

Les femmes qui s'inscrivent à un programme d'apprentissage sont plus jeunes, en moyenne, que leurs collègues masculins. Les femmes les plus jeunes inscrites à un programme d'apprentissage

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

en 2005 appartenaient à deux groupes : les métiers de l'alimentation et des services et les **métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd**. L'âge moyen des femmes dans les deux groupes de métiers est de 27 ans.

La part la plus importante de femmes en apprentissage (30,9 pour cent) était âgée de 20 à 24 ans en 2005. Ce groupe, combiné au groupe des moins de 20 ans, représentait 42,5 pour cent de toutes les femmes inscrites, par rapport à 34,5 pour cent pour les hommes. La plupart des hommes sont aussi âgés de 20 à 24 ans.

Le changement le plus important dans le nombre de femmes inscrites à un programme d'apprentissage par groupe d'âge de 1992 à 2005 est survenu chez les plus jeunes et les plus âgées. Le nombre d'inscriptions chez les moins de 20 ans a connu une augmentation fulgurante, passant de 475 à femmes en 1992 à 3 325 en 2005. Le nombre d'inscriptions chez les femmes de 55 ans et plus est passé de 100 à 1 050. Les chiffres sont semblables chez les hommes. L'augmentation la plus marquée a été constatée chez les moins de 20 ans, qui sont passés de 3 570 en 1992 à 19 870 en 2005.

Chez les diplômés, 43,9 pour cent des femmes étaient âgées de 20 à 24 ans, ce qui représente la part la plus élevée. Chez les hommes, 21,1 pour cent des finissants appartenaient à ce groupe d'âge. La part la plus élevée des diplômés masculins appartenait au groupe des 25 à 29 ans.

### Conclusions

Les tendances des dernières années et, par voie de conséquence, le bassin de travailleurs spécialisés des métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd, cause beaucoup d'inquiétude pour cette industrie qui a de grands besoins pour ces travailleurs et qui doit déjà composer avec une pénurie importante de travailleurs et une concurrence féroce.

Par contre, l'augmentation du nombre d'inscriptions dans les métiers des véhicules moteurs et de l'équipement lourd, de la participation des femmes, du nombre de diplômés d'année en année et de l'intérêt des jeunes est très encourageante. Cette tendance positive est un signe sans équivoque que l'industrie doit **participer plus que jamais à la prestation de programmes d'apprentissage efficaces**.

### Recherches de 2007 sur les programmes d'apprentissage

La structure même des programmes d'apprentissage travaille à contre-courant des besoins de l'industrie. Le processus de qualification constitue un obstacle en soi. Dans son rapport Rendement et potentiel 2002-2003, le *Conference Board du Canada* décrit les programmes d'apprentissage canadiens comme un « système complexe qui exige énormément d'initiative de la part des participants ». Il n'y a pas de progression naturelle de l'école secondaire à l'apprentissage, comme il en existe une vers le collège ou l'université. Dans son rapport de 2006 sur les programmes d'apprentissage canadiens, le Conseil canadien sur l'apprentissage a indiqué que la réticence des employeurs à participer à ces programmes nuit davantage au marché des stages d'apprentissage que la pénurie d'apprentis potentiels.<sup>14</sup>

À la lumière des nombreuses inquiétudes au sujet de la structure actuelle des programmes d'apprentissage, Ressources humaines et Développement social Canada a commandé une étude afin d'identifier les caractéristiques souhaitables et les pratiques exemplaires d'un programme d'apprentissage qui fonctionne bien. RHDSC collabore avec les gouvernements provinciaux et le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA). *COMPAS Research* a publié une analyse complète de la documentation canadienne sur le sujet, qui résume les nombreuses

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

conséquences possibles d'un programme d'apprentissage qui fonctionne bien sur les personnes et l'ensemble de la société. Ces conséquences sont, entre autres, *de faciliter la transition au marché du travail une fois les études terminées, de combler les lacunes et de contrer les pénuries de travailleurs imminentes, d'assurer le perfectionnement nécessaire des compétences pour augmenter la productivité, de promouvoir l'apprentissage continu et de favoriser la mobilité interprovinciale des travailleurs et la reconnaissance des compétences.*<sup>16</sup>

La question de la *reconnaissance des compétences* est très importante dans le contexte des travaux de l'industrie pour ses conducteurs d'autobus professionnels. Le rapport indique que cette question devient de plus en plus importante, plus particulièrement en ce qui a trait à la reconnaissance des compétences des immigrants dans le cadre des programmes d'apprentissage et l'évaluation des connaissances acquises et les crédits d'expérience. L'équilibre entre la certification professionnelle (certification obligatoire en vertu de laquelle seuls les travailleurs certifiés peuvent pratiquer) et l'accréditation professionnelle (accréditation volontaire en vertu de laquelle tout le monde peut pratiquer mais pas utiliser la désignation d'accréditation) retient de plus en plus d'attention, et non seulement pour les apprentis mais aussi les groupes professionnels et quasi professionnels.

Le rapport propose de situer les programmes d'apprentissage à la croisée de deux concepts : le premier étant une méthode pour former ou instruire les étudiants-travailleurs et le deuxième une formation ouvrant la porte à une série de métiers précis qui forment le cœur des métiers spécialisés. Lorsqu'on estime que le modèle de formation a un mérite intrinsèque, même si ce n'est que pour un groupe précis d'étudiants et/ou de métiers, il peut alors être utile d'examiner d'autres métiers qui pourraient profiter d'une approche favorisant l'instruction. Par ailleurs, lorsqu'on se préoccupe de pourvoir à des postes associés aux programmes d'apprentissage, il convient alors d'examiner d'autres modèles pédagogiques afin de déterminer leur valeur dans la formation pour ces métiers.<sup>16</sup>

Bien que l'étude de COMPAS examine les statistiques/catégories de programmes d'apprentissage d'une perspective canadienne traditionnelle définie par le gouvernement et les associations compétentes, le rapport indique qu'il convient d'interpréter les résultats dans une perspective plus vaste. Il indique également que lorsque l'intérêt se tourne vers le modèle pédagogique en raison de l'aide qu'il apporte aux personnes qui éprouvent de la difficulté dans les programmes scolaires et de formation plus traditionnels, les futurs travaux doivent alors s'intéresser aux programmes de type apprentissage pour les métiers qui ne sont pas naturellement associés aux programmes d'apprentissage. De même, lorsque l'intérêt se tourne vers les pénuries de travailleurs spécialisés potentielles dans un secteur d'activités en particulier, il n'est pas recommandé de n'examiner qu'un seul modèle de formation.

### Obstacles à l'achèvement de l'apprentissage

Une des principales préoccupations concernant les programmes d'apprentissage est le faible taux d'achèvement (ou le taux élevé d'abandon) et la baisse marquée du taux d'achèvement au fil des ans. Le rapport de COMPAS relève les facteurs suivants qui constituent un obstacle déterminant à l'achèvement :

- L'absence d'un emploi continu qui permettrait à l'apprenti d'accumuler les crédits de formation obligatoires.

---

<sup>16</sup> Analyse de la documentation canadienne sur les programmes d'apprentissage au Canada en 2007 réalisée par COMPAS Research 2007

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

- Le cycle des reprises et de l'expansion économique où les employeurs ne veulent pas donner le temps aux compagnons d'apprentissage de former l'apprenti ni donner à l'apprenti le temps d'acquérir une formation qui l'oblige à s'absenter de son travail pour suivre une formation théorique.
- Certains apprentis ne se donnent pas la peine de terminer leur formation car les employeurs les embaucheront quand même à un salaire raisonnable en raison de leur expérience (Prisim Economics 2000a).
- D'autres ne terminent pas leur programme car leur accréditation de compagnon d'apprenti obligera les employeurs à leur verser un salaire supérieur et réduit leurs chances d'être embauchés (FCA 2004, p. 32).
- Les apprentis canadiens sont habituellement plus âgés (qu'en Europe, où ils font la transition de l'école à l'apprentissage), de sorte que les obligations familiales et autres peuvent les empêcher de poursuivre leur apprentissage.
- Les apprentis peuvent simplement commettre l'erreur d'abandonner leur apprentissage trop tôt.

Les entrevues menées par le CCTP auprès des collègues qui se spécialisent dans les programmes de véhicules moteurs et d'équipement lourd mettent en évidence plusieurs facteurs de succès importants. L'examen écrit est davantage axé sur l'apprentissage technique en cours d'emploi que sur les cours théoriques. Par conséquent, il est primordial que les employeurs qui embauchent des apprentis les exposent à l'éventail complet des responsabilités du métier afin que l'apprenti réussisse et que l'entreprise obtienne un rendement de son investissement. Il est recommandé que les collègues et les employeurs participent activement à l'évaluation des facteurs de succès des employeurs/apprentis, élaborent un plan et communiquent régulièrement.

Le Forum canadien sur l'apprentissage (FCA) a réalisé une étude sur le rendement des investissements dans les programmes d'apprentissage. Le rapport intitulé *Le rendement des investissements dans la formation en apprentissage* publié en 2006 confirme que les avantages qu'offrent les apprentis compensent les coûts de formation. L'étude s'est penchée sur 15 métiers, dont celui de technicien de machinerie lourde. Le modèle estime que les avantages nets d'une période d'apprentissage de quatre ans sont de 96 016 \$ (ne comprenant pas les crédits d'impôt admissibles) ou 111 016 \$ (comprenant les crédits d'impôt admissibles). Les coûts associés au temps du compagnon d'apprentissage et aux pertes qu'il occasionne sont respectivement de 12,6 pour cent et 6,6 pour cent de la formation en apprentissage dans ce secteur.<sup>17</sup>

Le rapport présente les résultats de l'étude, où les entreprises ont classé les principales raisons d'investir dans l'apprentissage. La plus importante raison invoquée par les employeurs était de doter leur entreprise de travailleurs spécialisés. De plus, les employeurs ont indiqué qu'il est important d'embaucher des apprentis afin de remplacer les travailleurs vieillissants et réduire le taux de roulement.

### Conclusions

L'étude menée par COMPAS conclut que les programmes d'apprentissage sont complexes parce qu'ils fonctionnent bien et ils offrent d'excellents avantages aux apprentis (de même qu'à leurs employeurs), ainsi qu'à la société et à l'économie en général.

L'industrie de l'autobus devrait s'intéresser à la participation à des programmes d'apprentissage pour les mécaniciens et autres métiers du Sceau rouge en raison des avantages qu'ils offrent pour combler les lacunes en matière de compétences et contrer les pénuries de travailleurs, pour perfectionner les compétences nécessaires à l'amélioration de la productivité, pour

---

<sup>17</sup> Le rendement des investissements dans la formation en apprentissage de la FCA

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

l'apprentissage qui dure la vie, pour assurer la mobilité interprovinciale de la main-d'œuvre et pour reconnaître les compétences, mais seulement si les apprentis améliorent leurs chances de succès en étant exposés à toutes les responsabilités et les tâches du métier et que les entreprises mettent sur pied un processus d'évaluation qui peut permettre de mesurer le rendement des investissements.

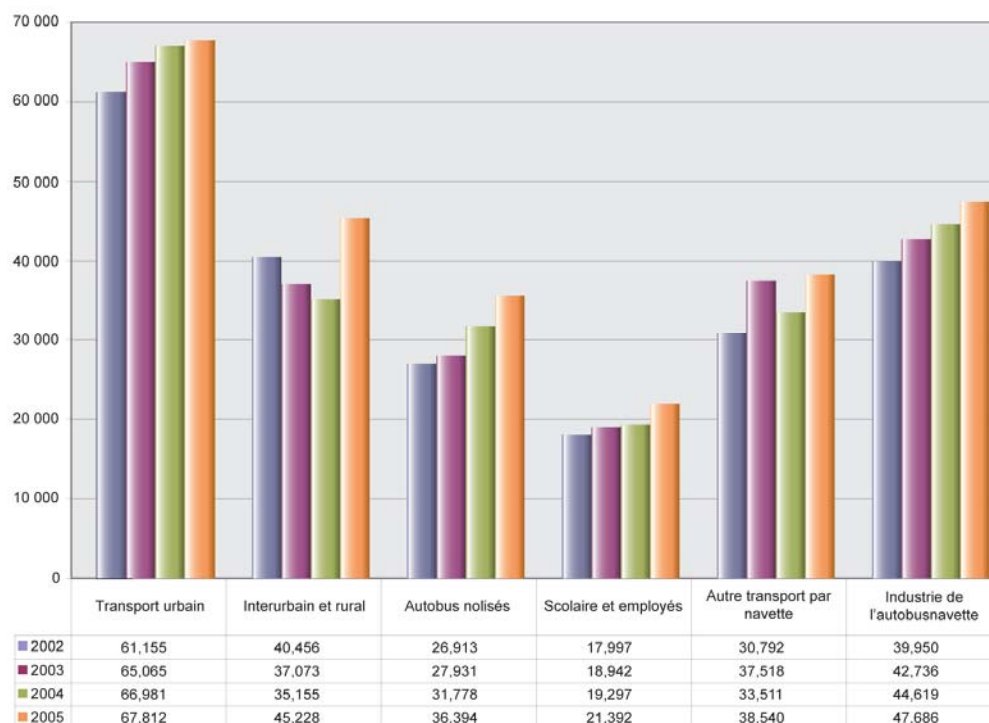
Le modèle pédagogique dont il est question dans le rapport COMPAS doit être examiné de façon plus approfondie, plus particulièrement en ce qui concerne sa pertinence pour le poste de conducteur d'autobus professionnel, surtout en raison de l'accréditation volontaire.

### Salaire et avantages sociaux

#### Salaire

Le schéma ci-dessous illustre le salaire moyen des employés des différents sous-secteurs de 2002 à 2005.

Rémunération annuelle moyenne des employés



Source: *Bulletin de service des Transports terrestre et maritime de Statistique Canada, juin 2007*

Le salaire moyen de l'industrie a augmenté de 7 pour cent en 2003, de 4,4 pour cent en 2004 et de 6,9 pour cent en 2005. L'Enquête sur les augmentations de salaire menée par *Hewitt and Associates* fait état des moyennes canadiennes suivantes : 3,2 pour cent en 2003, 3,3 pour cent en 2004, 3,4 pour cent en 2005 et 3,6 pour cent en 2006. Les résultats de l'enquête de 2007 révèlent une augmentation moyenne de 3,8 pour cent en 2007 et prévoient la même augmentation de 3,8 pour cent en 2008.

**L'industrie de l'autobus a toujours présenté des résultats supérieurs à la moyenne nationale pour les périodes ci-dessus.**

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Résultats choisis de l'enquête de 2007 menée par Hewitt:

Hewitt révèle que presque aucune entreprise canadienne n'a déclaré de gel des salaires pour l'année 2007 et qu'aucune ne prévoit de gel pour l'année 2008.<sup>18</sup> Les salaires ont augmenté de 3,7 pour cent à Vancouver, 3,4 pour cent à Montréal et de 3,3 pour cent dans la grande région de Toronto. Les augmentations devraient demeurer sensiblement les mêmes dans ces villes en 2008, à savoir 3,7 pour cent à Vancouver, 3,5 pour cent à Montréal et 3,4 pour cent à Toronto.<sup>18</sup>

### Calgary élève la barre

À Calgary, toutefois, l'augmentation de salaire moyenne a été de 5,3 pour cent en 2007, légèrement supérieure à l'augmentation de 5,2 pour cent prévue par les employeurs l'année précédente et égale à l'augmentation de salaire réelle de 5,3 pour cent en 2006. Les employeurs prévoient une augmentation moyenne de 5,2 pour cent pour les travailleurs de Calgary en 2008.

« Les employeurs de Calgary se sont efforcés de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre cette année » a déclaré Dan Stewart, consultant principal au bureau de Hewitt à Calgary. « Par contre, il pourrait devenir difficile de continuer à augmenter les salaires à ce rythme, malgré le boom économique. Les employeurs de Calgary font preuve d'une stratégie accrue dans leurs offres et dans leurs explications des offres. Ils sont donc en excellente position de gagner le combat et la guerre pour les employés compétents. Ils fixent la barre pour les employeurs du reste du Canada, alors que le défi de courtiser et de fidéliser s'étend au-delà des frontières de l'Alberta. »

### Il n'y a pas que l'argent

Il y a d'autres solutions qu'une augmentation fulgurante du salaire de base, notamment les programmes de rémunération au rendement et le fait de s'assurer que les employés reconnaissent la valeur de tous les avantages que comprend leur programme d'avantages sociaux. Voici quelques exemples : programmes de rémunération variable, programme de rémunération totale, communications, programmes de rémunération différente pour les postes et des villes recherchés, avantages sociaux non monétaires.

*Hewitt and Associates* conclut en disant que « bien qu'il soit important d'offrir des salaires concurrentiels, pendant combien de temps les employeurs, même ceux de l'Alberta, pourront-ils continuer à se permettre de couvrir leurs employés d'argent? Y a-t-il d'autres moyens d'attirer et de fidéliser les employés? » Les résultats de l'enquête menée par Hewitt semblent indiquer que « les employeurs commencent à voir la rémunération d'une façon plus stratégique. En mettant en œuvre certains projets, ils seront mieux en mesure de répondre aux besoins des travailleurs, de surveiller les coûts et de se démarquer comme un employeur de choix.

---

<sup>18</sup> Hewitt and Associates, 29<sup>e</sup> Enquête sur les augmentations de salaire

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Avantages sociaux

Les consultants de l'étude *Allons de l'avant* ont interrogé un échantillon représentatif d'entreprises de l'industrie afin de s'informer sur les programmes offerts et les programmes à l'étude. La grande majorité des répondants offrent un programme complet d'avantages sociaux. Outre les avantages habituels de soins médicaux et dentaires, de régime de retraite, de prestations d'invalidité, et de programmes d'aide aux employés, les employeurs offrent plusieurs autres avantages tels que les installations de conditionnement physique sur place, des laissez-passer gratuits pour le transport en commun, des programmes d'assistance en cas d'incident grave, une allocation pour les uniformes ou les outils, le paiement des frais de scolarité et des programmes d'achat d'ordinateur.

Les répondants ont indiqué qu'ils songent à ajouter les congés de maladie familiaux, le maintien du salaire lors des prestations de santé et sécurité au travail, un programme de reconnaissance et de récompense, le paiement d'une part plus importante des coûts du programme d'avantages sociaux, des prestations de maladie de longue durée, des programmes de promotion des modes de vie sains, l'accréditation de conducteur professionnel et des cours de perfectionnement de la conduite pour la famille à leurs programmes d'avantages sociaux au cours des trois prochaines années.

Les répondants ont reconnu le besoin et la valeur d'offrir des programmes d'avantages sociaux attrayants afin de demeurer concurrentiels et efficaces en matière de recrutement et de fidélisation.

Il faut toutefois noter que ces avantages sociaux sont surtout offerts aux travailleurs syndiqués. Les sous-secteurs du transport scolaire et des autocars sont des secteurs de l'industrie où les programmes d'avantages sociaux sont moins courants et moins complets.

### Résultats de la sixième étude de la Métropolitaine sur les tendances en matière d'avantages sociaux

L'étude annuelle de la Métropolitaine sur les tendances en matière d'avantages sociaux **publiée en avril 2008** révèle une volonté accrue des employés de recevoir des conseils généraux sur la planification financière et la retraite, de même qu'un encadrement en milieu de travail. Le rapport conclut que ce souhait offre aux employeurs une excellente occasion d'optimiser la valeur réelle et perçue de leurs programmes d'avantages sociaux.

Voici les principaux résultats de l'étude :

**Avantages sociaux, loyauté et fidélisation** : Les employeurs sous-estiment l'importance du rôle que jouent les avantages sociaux dans la fidélisation des employés; les avantages sociaux jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la décision des employés de demeurer chez leur employeur.

**Importance accrue accordée aux questions entourant la retraite et le vieillissement de la population** : Les employeurs accorderont de plus en plus d'importance et dépenseront des sommes accrues sur les avantages sociaux liés à la retraite; les employés manifestent énormément d'intérêt envers les avantages liés à la retraite.

**Loyauté et fidélisation** : Les employés interrogés sur l'importance des avantages sociaux dans leur décision de demeurer au service de leur employeur ont classé le régime de retraite et les possibilités d'avancement à égalité au troisième rang des facteurs critiques, derrière le salaire et la rémunération (premier rang) et les prestations de maladie (deuxième rang). L'exemple suivant

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

met en évidence une lacune flagrante dans la loyauté : 72 pour cent des employés affirment que les prestations de retraite sont un facteur important pour déterminer la loyauté, alors que 41 pour cent seulement des employeurs affirment la même chose.

Les avantages sociaux jouent un rôle de plus en plus important dans la décision des employés de demeurer au service de leur employeur. En effet, 45 pour cent des employés disent que les avantages sociaux sont une raison importante de demeurer à l'emploi de leur employeur, comparativement à 33 pour cent il y a un an. Un tiers des répondants (33 p. cent) de plus affirment que les avantages sociaux ont été un des facteurs qui les ont attirés vers leur emploi actuel, comparativement à 28 pour cent l'an dernier.

De plus en plus d'employeurs reconnaissent que les avantages sociaux ont des conséquences directes sur la satisfaction. La majorité (58 p. cent) croient que les avantages sociaux jouent un rôle très important dans la fidélisation des employés. Ce pourcentage augmente à 65 pour cent chez les employeurs comptant plus de 500 employés.

Cependant, l'étude révèle également un écart important entre la loyauté que les employeurs croient manifester à l'égard de leurs employés et la perception des employés au sujet de cette loyauté. À titre d'exemple, 55 pour cent des employeurs interrogés disent se sentir très loyaux envers leurs employés, tandis que 41 pour cent seulement des employés estiment que les employeurs éprouvent un fort sentiment de loyauté à leur égard. Alors que les employeurs cherchent des façons stratégiques d'utiliser les avantages sociaux pour améliorer la loyauté et la fidélisation des employés, il faut absolument trouver des moyens de réduire cet écart et de mieux comprendre les conséquences des avantages sociaux sur le sentiment de loyauté.

L'étude révèle également que malgré l'augmentation des coûts des programmes d'avantages sociaux, les employés semblent prêts à payer une part plus importante de ces coûts afin de profiter d'un programme plus complet d'avantages sociaux. Le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leurs avantages sociaux est à la hausse, même si plus de la moitié (56 p. cent) des employés ont dit qu'ils ont payé davantage pour leurs avantages médicaux cette année que l'an dernier. En effet, 44 pour cent des employés interrogés cette année disent être satisfaits des avantages sociaux qu'offre leur employeur, comparativement à 39 pour cent l'an dernier. Les employés sont prêts à payer plus pour avoir plus. En fait, 44 pour cent des employés aimeraient que leur employeur offre un plus vaste choix d'avantages facultatifs, comparativement à 31 pour cent l'an dernier.

« La fidélisation étant un facteur important pour les affaires, les employeurs cherchent plus que jamais à augmenter la loyauté des employés. Les données de cette année sur les attitudes face aux avantages sociaux révèlent un écart entre la solution envisagée par les employeurs pour augmenter la loyauté des employés et ce que les employés désirent. En comprenant mieux l'effet des avantages sociaux sur la loyauté des employés dans un milieu de travail de plus en plus diversifié, les employeurs profiteront de possibilités inexploitées de maximiser l'efficacité de leur programme d'avantages sociaux » a déclaré Ronald Léopold, vice-président des affaires institutionnelles à la Métropolitaine

### **Un intérêt accru pour les questions liées à la retraite et au vieillissement des travailleurs :**

De nombreux employés approchent l'âge de la retraite et les entreprises peuvent faire davantage pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante. Les employeurs doivent réévaluer leurs programmes d'avantages sociaux alors que la génération du baby boom approche l'âge de la retraite ou commence à prendre sa retraite. L'étude révèle que près des trois quarts (73 p. cent) des employeurs qui offrent actuellement des prestations de retraite anticipent une augmentation des montants payés d'ici cinq ans, comparativement à 63 pour cent l'an dernier.

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

Les employeurs mettent actuellement en oeuvre divers programmes et accommodements. Les grandes entreprises dépassent de loin les petites entreprises dans l'offre de guides, d'information et de préparation à la retraite. Environ un tiers des entreprises de 500 employés et plus offrent des ressources et des programmes aux travailleurs vieillissants. Par contre, les employeurs de moins grande envergure font preuve d'une plus grande souplesse pour le travail à temps partiel jusqu'à la retraite. Parmi toutes les entreprises qui offrent des programmes et des ressources à leurs travailleurs vieillissants, 44 pour cent des entreprises de 2 à 499 employés offrent du travail à temps partiel aux retraités, comparativement à 35 pour cent des entreprises de 500 employés et plus.

Les entreprises de moins grande envergure sont moins portées à anticiper les conséquences du vieillissement de leurs travailleurs. En effet, 35 pour cent des employeurs de 2 à 499 employés estiment que les conséquences seront importantes, par rapport à 50 pour cent des entreprises de 500 employés et plus. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que les employés des petites entreprises s'attendent à travailler jusqu'à un âge plus avancé. L'employé moyen des entreprises de 500 employés et plus prévoit arrêter de travailler à plein temps à 63 ans tandis que le même employé dans une petite entreprise prévoit prendre sa retraite à 65 ans.

**Appel à l'action :** L'étude révèle trois stratégies principales que les employeurs peuvent utiliser afin d'optimiser la valeur de leur programme d'avantages sociaux :

- **Personnalisation :** L'approche universelle des avantages sociaux est dépassée. Les employeurs doivent modifier les avantages sociaux selon les bénéficiaires, notamment les travailleurs vieillissants, les retraités, et les groupes d'intérêt.
- **Étendue des avantages :** Les employeurs doivent offrir des avantages généraux et économiques proposant divers choix qui répondent aux besoins des travailleurs de plus en plus diversifiés. Cette offre peut comprendre des avantages volontaires, des programmes de santé et de mieux-être, des programmes pour concilier le travail et la famille, des ressources pour les travailleurs vieillissants et des régimes de retraite.
- **Soutien pour les décisions et communications :** Cinquante-cinq pour cent des employeurs interrogés sur l'importance des stratégies des avantages sociaux pour leur entreprises ont dit qu'il est très important de « fournir de meilleurs outils pour soutenir les décisions », comparativement à 47 pour cent en 2005. Ces outils comprennent, entre autre, des calculateurs de produits et des règles générales sur les produits afin de connaître la protection à obtenir pour répondre aux différents besoins. De plus, les employeurs devraient communiquer plus souvent avec les employés au sujet de leurs avantages sociaux et la façon d'en profiter.<sup>19</sup>

### **Partie 2 – Principaux défis au chapitre des ressources humaines, tendances et comparaison de l'industrie de l'autobus aux autres industries**

---

Cette section de la recherche porte sur les principaux défis de l'avenir au chapitre des ressources humaines et des tendances pour relever ces défis, et présente un commentaire sur les efforts de l'industrie de l'autobus pour relever ces défis de manière efficace, et les tendances pour demeurer concurrentielle.

Les récents sondages menés en Amérique du Nord et en Europe ont recensé d'importants défis au chapitre des ressources humaines qui mettent en évidence l'importance de recruter et de fidéliser

---

<sup>19</sup> Sixième étude de la Métropolitaine sur les tendances en matière d'avantages sociaux publiée en avril 2008

## **Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008**

les employés dans un marché mondial hautement concurrentiel. Le rapport suivant, publié en juin 2007 par *Boston Consulting Group*, confirme tous les résultats de la recherche.

### **Principaux défis au chapitre des ressources humaines**

#### **1. Gestion du talent**

Il y a pénurie de talent à l'horizon, en Amérique du Nord et à l'étranger, et les entreprises doivent agir dès maintenant afin de pouvoir faire face à ces pénuries. Les entreprises doivent recruter le talent à l'échelle mondiale afin d'exploiter pleinement les bassins mondiaux de professionnels hautement qualifiés. Les entreprises doivent aussi s'assurer que ce qu'elles offrent répond aux besoins et aux objectifs uniques des différents groupes ethniques et nationalités, des femmes et des travailleurs plus âgés.

#### **2. Gestion des caractéristiques démographiques**

Les entreprises doivent composer avec deux types de risques face aux travailleurs vieillissants : la perte de capacités et de savoir lorsque les employés prennent leur retraite et la baisse de productivité qui accompagnera la courbe d'apprentissage des nouveaux employés.

#### **3. Devenir une entreprise du savoir**

Les entreprises doivent préparer leurs employés à faire face aux complexités et au rythme accru d'une économie mondiale en expansion où la technologie évolue sans cesse. Augmenter les investissements dans la formation n'entraînera pas automatiquement une augmentation de la productivité. Les gestionnaires doivent plutôt définir et mesurer le rendement du capital investi (RCI) qu'ils souhaitent obtenir des programmes d'apprentissage. Les entreprises doivent créer des objectifs et des résultats de programmes tangibles pour connaître des améliorations tangibles.

#### **4. Concilier travail-vie personnelle**

Les employés sont de plus en plus nombreux à accepter, ou à refuser, un emploi selon sa facilité à favoriser la conciliation du travail et de la famille ou de contribuer à l'avancement des buts et des valeurs personnelles alors que les limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont de plus en plus brouillées. Les entreprises devront donc offrir des conditions de travail souples afin d'attirer et de fidéliser des personnes hautement qualifiées. Elles devront aussi plaire au désir de l'employé de connaître une plus grande satisfaction au travail.

### **Gestion du changement et de l'évolution culturelle**

La capacité de gérer le changement culturel et de l'entreprise deviendra critique à mesure que les entreprises embaucheront des travailleurs de toutes les parties du monde et pénétreront de nouveaux marchés à une vitesse de plus en plus grande. Les recherches ont révélé que les dirigeants d'entreprises s'attendent à ce que leurs services des ressources humaines créent des outils et établissent des méthodes pour aider les directeurs à parler aux employés de l'importance de changer et les habiliter à provoquer de tels changements.

# Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

## Tendances actuelles en matière de ressources humaines

Voici quelques idées et conseils cruciaux des plus grands professionnels en ressources humaines, transmis par l'Association des professionnels(elles) en ressources humaines de l'Ontario (HRPAO), sur les tendances actuelles en recrutement de talent dans ce marché de l'emploi hautement concurrentiel, et les défis qui s'y rapportent.

### Les sept grandes tendances de 2007 <sup>20</sup>

#### 1. Direction

Le succès de la fidélisation exige un leadership de qualité. Un trop grand nombre d'entreprises ne forment pas leurs directeurs à devenir des mentors, à donner de la rétroaction, à encadrer et à reconnaître leurs employés. La plupart des entreprises devraient développer une culture entièrement axée sur la formation au leadership, et rares sont celles qui le font. Le besoin de leaders au sein d'une entreprise est trois fois plus grand qu'avant en raison de la réduction de la hiérarchie des entreprises et de l'effet de diffusion des responsabilités.

#### 2. Développement

Favorisez la motivation volontaire et la présentation d'idées. Une vision, une mission, des valeurs et des principes communs en matière d'investissement dans les ressources humaines, les procédés et la technologie donnent des résultats. Les stratégies de fidélisation sont trop souvent érigées sur des bases instables. Les stratégies à court terme qui mettent l'accent sur des facteurs tangibles tels que les augmentations de salaire, la mise sur pied de nouveaux programmes de bonis et d'encouragement et la création de nouveaux avantages indirects aguichants sont admirables et nécessaires, mais ce ne sont essentiellement que ces éléments secondaires. La recherche a révélé que ce sont les facteurs intangibles à long terme tels que s'intéresser à la volonté des employés d'utiliser leur talent, la rétroaction, l'avancement professionnel, la reconnaissance et la conciliation travail-vie personnelle qui font le plus de différence.

#### 3. Respect

Traiter les employés avec respect dès le premier jour contribue énormément à assurer la loyauté et l'engagement de l'employé, ce qui est essentiel à la fidélisation. Les entreprises devraient évaluer leurs pratiques de gestion et de ressources humaines, depuis le recrutement jusqu'à la rémunération et la formation afin de déterminer si leurs pratiques contribuent à augmenter la confiance perçue et le respect des employés de l'entreprise.

#### 4. Valorisation

La valorisation est le véritable outil de fidélisation. Les employeurs doivent voir leurs employés comme des êtres humains ayant des besoins humains et non comme des choses – soit, des personnes qui ont la volonté de s'épanouir et de réussir, le sentiment de valeur que confèrent le salaire et la reconnaissance, un moyen d'exprimer leur talent et leur confiance en leurs dirigeants et leurs directeurs. L'analyse d'une multitude de sondages a révélé que la cause fondamentale porte inéluctablement sur un de ces quatre besoins : la volonté, la valeur, la compétence et la confiance. Les sondages Gallop et autres sondages sur les attitudes estiment que près des 80 pour cent des employés sont déconnectés et veulent être n'importe où sauf au travail. La croyance de la part de l'employé que sa contribution fait la différence pour le client, le patron, l'entreprise et son

---

<sup>20</sup> HR Professional Magazine, février/mars 2007

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

propre bien-être futur est l'élément qui fidélise un employé mieux que tout autre élément. La valorisation est le véritable outil de fidélisation.

### 5. Livrer la marchandise

La retraite massive imminente, les attitudes en évolution et le faible taux de chômage placent l'employé en situation de contrôle. Le marché de l'embauche est féroce. La retraite massive de la génération du baby-boom n'a pas vraiment commencé (il reste un an avant que les premiers atteignent l'âge de la retraite d'aujourd'hui, c'est-à-dire 61 ans). Les employeurs s'inquiètent et s'inquièteront encore davantage de l'importance de fidéliser les employés, de les former et de mieux les traiter.

### 6. Talent

Nous avons à peine abordé la question de la meilleure façon d'utiliser les employés plus âgés. La retraite progressive, où les heures de travail sont réduites graduellement au cours des années précédant la retraite, en est à ses premiers balbutiements. Utiliser le savoir et les compétences de ces employés pour former les nouvelles recrues est une idée géniale. Le plus gros problème se situe au niveau de la fidélisation des travailleurs spécialisés, et le gouvernement, les entreprises et les établissements d'enseignement doivent augmenter le nombre d'apprentis sur le marché du travail.

### 7. Fidélisation

Il faut offrir aux employés des possibilités qu'ils ne trouveront nulle part ailleurs et prévoir qu'un certain nombre d'entre eux quitteront quand même; il y aura éventuellement quelqu'un, dans un univers de possibilités, qui offrira mieux que vous. Il est de plus en plus difficile de trouver de bons employés. Que faire pour les fidéliser? Les employés posent trois questions au sujet du milieu de travail : Puis-je apprendre et m'épanouir? Puis-je faire une différence? Suis-je à ma place? L'employeur qui ne peut pas répondre à ces questions ne pourra pas fidéliser ses employés, quelle que soit la génération à laquelle ils appartiennent.

Une récente étude de la Métropolitaine révèle que près de 22 pour cent des employés ont changé d'emploi en 2006. La recherche indique qu'il n'y a pas de formule magique pour les retenir. Différentes études révèlent les stratégies suivantes pour améliorer la fidélisation :

- La reconnaissance
- La rémunération
- Les avantages sociaux
- Le développement d'une gestion ou d'un leadership compétent

Une étude de la Métropolitaine publiée en avril 2008 révèle que la fidélisation est l'objectif principal de leur programme **d'avantages sociaux**.

Le nombre d'employés qui changent de poste ne devrait pas diminuer dans un avenir rapproché. En fait, cette même étude a révélé que près de 75 pour cent des employés avaient prévu un marché de l'emploi favorable qui s'est concrétisé en 2007.

### Comparaison avec les autres industries

Les entreprises de l'industrie de l'autobus révèlent que l'industrie du camionnage et du tourisme recrutent des employés qui possèdent la même formation, les mêmes compétences et les mêmes

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

expériences de travail que les employés de l'industrie de l'autobus. Voici un aperçu de ces industries et un examen des défis qu'elles doivent relever au chapitre du recrutement, de la fidélisation et des stratégies qu'elles utilisent pour relever ces défis.

### Industrie du camionnage

David Bradley, directeur général de l'Alliance canadienne du camionnage, a fait la mise en garde suivante dans un discours prononcé devant un public montréalais en février 2006 : « la pénurie de conducteurs s'est aggravée et deviendra plus criante dans les années à venir. Il y avait plus de conducteurs de plus de 55 ans que de conducteurs de moins de 30 ans en 2005, pour la première fois de l'histoire. » Il a ajouté : « la capacité demeurera limitée, même si certains secteurs de l'économie connaissent un ralentissement. » Il a aussi indiqué que « l'industrie devra composer avec de nouvelles heures de service, le carburant, les émissions des moteurs et les règles de sécurité américaines en 2006 », reprenant les mêmes difficultés que connaît l'industrie de l'autobus.

Dans la même veine, le Conseil canadien des ressources humaines du camionnage (CCRHC) a publié les résultats de récentes études 2007 qui révèlent une pénurie croissante de conducteurs de camion compétents à l'échelle du Canada. Elles indiquent que les entreprises canadiennes de camionnage perdent 22,1 pour cent de leurs conducteurs par année et que malgré le recrutement de nouveaux employés, 12 pour cent des postes restent à pourvoir, ce qui représente un besoin immédiat pour 12 000 conducteurs de classe 1/A de plus. Près de la moitié des propriétaires d'entreprises de camionnage ont révélé dans ces études de 2006 que la pénurie de personnel les avait contraint à laisser de l'équipement de côté au cours des six derniers mois. Soixante pour cent des entreprises interrogées ont mentionné la pénurie de conducteurs parmi les deux grandes préoccupations de leur organisation.<sup>21</sup>

Cette situation constitue un défi au chapitre des ressources humaines car bien que le Canada compte 662 400 détenteurs de permis de classe 1/A, une part importante de ces personnes ont pris leur retraite ou n'ont jamais occupé un poste de conducteur commercial. Près du tiers des détenteurs de permis inactifs ont quitté un emploi de conducteur et changé de carrière. En cette époque où le nombre de retraités de l'industrie du camionnage est à la hausse, il est peu réconfortant d'apprendre que 73,3 pour cent des détenteurs de permis inactifs ont plus de 45 ans. Pire encore, les nouveaux conducteurs de l'industrie n'envisagent de conduire un camion que lorsqu'ils auront travaillé dans d'autres domaines, et plus de 60 pour cent de ceux-ci ont déjà plus de 30 ans.<sup>21</sup>

Afin de relever ces grands défis en matière de ressources humaines, les entreprises ont été interrogées sur les programmes entrepris dans le but d'attirer et de fidéliser les conducteurs. Les employeurs disent qu'ils offrent un programme complet d'avantages sociaux tels qu'une assurance-vie, une assurance accident et une assurance invalidité (offert par 51,7 p. cent des entreprises de camionnage); l'assurance de soins médicaux et dentaires (51,7 p. cent entreprises de camionnage), une formation rémunérée (42,7 p. cent); des congés garantis (38,6 pour cent) et des programmes de rémunération au rendement (31,3 p. cent). D'autres entreprises offrent un horaire de travail variable ou modifient leurs activités pour répondre aux besoins des employés plus âgés.

Le CCRHC ajoute que 63 pour cent des nouveaux conducteurs détenant un permis estiment qu'ils ont besoin d'une formation supplémentaire en conduite défensive, en réglementation et en compétences essentielles telles que la lecture, l'écriture et les mathématiques. Près d'une

---

<sup>21</sup> Communiqué de presse du Conseil canadien des ressources humaines du camionnage, août 2007

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

entreprise de camionnage sur quatre offre plus de formation qu'il y a deux ans, et environ 35 pour cent des employeurs ont augmenté le nombre d'heures de formation donnée aux nouveaux employés.

Les nouveaux employés et les conducteurs d'expérience ont évalué les six principales raisons qui les incitent à travailler pour leur employeur ou demeurer à son emploi :

### Six principales raisons qui incitent les nouveaux employés à travailler pour leur employeur

Raison	Nouveaux employés (n=80)	Conducteurs d'expérience (n=176)	Global (n=256)
Salaire/avantages sociaux	53,8 %	54,0 %	53,3 %
Sécurité d'emploi	51,3 %	34,7 %	39,4 %
Perspectives de carrière	60,0 %	29,5 %	38,6 %
Horaire de travail	33,8 %	33,5 %	33,2 %
Heures de travail	18,8 %	30,1 %	26,6 %
Possibilités de voyage	31,3 %	14,2 %	19,3 %

Catégories de réponses multiples

### Industrie du tourisme

L'industrie du tourisme est d'intérêt pour l'industrie de l'autobus pour plusieurs raisons, dont son envergure, et l'âge, le sexe et les compétences requises (service à la clientèle) de ses travailleurs. L'industrie emploie 1,65 million de personnes au Canada : 37 pour cent en Ontario, 21 pour cent au Québec, 17 pour cent en Colombie-Britannique, 11 pour cent en Alberta, 6 pour cent dans les provinces de l'Atlantique, 4 pour cent au Manitoba et 3 pour cent en Saskatchewan, ce qui représente 10,2 pour cent des travailleurs canadiens. L'industrie regroupe les secteurs de la nourriture et boissons (46 p. cent), des loisirs et du divertissement (23 p. cent), du transport (16 p. cent), de l'hébergement (12 p. cent) et des services de voyage (3 p. cent).<sup>22</sup>

L'industrie offre une représentation presque équitable des sexes car 52 pour cent des travailleurs en tourisme sont des femmes et 48 pour cent sont des hommes. Les travailleurs en tourisme sont beaucoup plus jeunes que la population active canadienne. En effet, 53 pour cent des travailleurs ont moins de 35 ans. Le vieillissement de la main-d'oeuvre canadienne est une préoccupation connue alors que la génération du baby boom se prépare à une retraite massive. Les effets se feront moins sentir dans l'industrie du tourisme, où 26 pour cent des travailleurs ont plus de 45 ans, comparativement à 35 pour cent dans la population active. Il y a d'importantes différences dans les différents groupes de l'industrie : les travailleurs du groupe du transport sont les plus âgés (45 p. cent ont plus de 45 ans) et les travailleurs des services de nourriture et de boisson sont les plus jeunes (68 p. cent ont moins de 35 ans). De plus, un tiers des travailleurs en tourisme sont âgés de 15 à 24 ans, comparativement à 15 pour cent de la population active.

Le niveau de scolarité des travailleurs en tourisme est inférieur à celui de la population active, mais il y a eu une légère augmentation depuis le recensement de 1996. Quarante-six pour cent des travailleurs en tourisme ont fait des études secondaires ou moins comparativement à 35 pour cent

<sup>22</sup> Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), sommaire analytique de l'emploi en tourisme au Canada en 2005

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

de la population active canadienne. Dix pour cent des travailleurs en tourisme détiennent un diplôme universitaire, comparativement à 19 pour cent de la population active. Vingt pour cent des travailleurs en tourisme étudient à temps partiel et 5 pour cent étudient à plein temps, comparativement à 9 pour cent et 6 pour cent de la population active canadienne. Cinquante-quatre pour cent des travailleurs en tourisme âgés de 15 à 24 ans étudient à temps partiel.

L'industrie du tourisme compte un moins grand nombre d'emplois à plein temps. En effet, 38 pour cent des travailleurs de l'industrie du tourisme travaillent à plein temps toute l'année comparativement à 54 pour cent la population active canadienne. La proportion de travailleurs saisonniers à plein temps ou de travailleurs saisonniers est la même dans l'industrie du tourisme que dans la population active canadienne. Il est intéressant de noter qu'il y a plus d'emplois saisonniers en tourisme chez les 35 ans et plus que dans la population active canadienne.<sup>22</sup>

Une part beaucoup plus importante de travailleurs de l'industrie du tourisme travaille à temps partiel (37 p. cent) que dans la population active (22 p. cent).

Dans son rapport annuel de 2006, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme fait état d'un intérêt accru pour l'attrait et la fidélisation, et indique que la productivité sera le prochain objectif de l'industrie du tourisme. Le CCRHT révèle que la pénurie croissante de travailleurs qui limitera la croissance du secteur du tourisme au cours des vingt prochaines années a favorisé la recherche sur le rôle que pourrait jouer « la reconnaissance des compétences étrangères » pour combler la pénurie de travailleurs et attirer et intégrer avec succès les nouveaux immigrants et les nouveaux travailleurs canadiens.<sup>23</sup>

La recherche a porté sur des emplois non réglementés, qui représentent 85 pour cent du marché canadien de l'emploi. Les résultats mettent en évidence l'absence de systèmes, de politiques et de programmes nationaux et sectoriels pour évaluer et reconnaître efficacement la formation, la scolarité, les compétences et l'expérience acquises à l'étranger d'une façon qui convient au secteur de l'emploi canadien. Le rapport souligne l'importance de travailler avec les établissements d'enseignement afin de confirmer les pratiques qui favoriseront la mobilité de la main-d'œuvre et attireront les étudiants étrangers vers le marché du travail.<sup>23</sup>

En résumé, l'industrie du tourisme connaît elle aussi une pénurie de travailleurs et se tourne vers la recherche et les activités qui détermineront l'étendue et la nature des pénuries, ainsi que des initiatives pour relever ce défi telles que travailler avec des groupes d'âge différents, des personnes ayant un handicap, de jeunes retraités, des jeunes, des travailleurs formés à l'étranger et des travailleurs autochtones, et des méthodes de formation innovatrices.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Rapport annuel de 2006 du CCRHT

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

### Comparaison avec l'industrie de l'autobus

Caractéristique	Autobus	Camionnage	Tourisme
Age	Supérieur à la moyenne canadienne	Supérieur à la moyenne canadienne	Inférieur à la moyenne canadienne
Sexe	Plus d'hommes, mais une proportion plus élevée de femmes en transport scolaire	Domination masculine	Domination féminine mais près de l'équilibre
Scolarité	Semblable	Semblable	Semblable à inférieure
Compétences (conducteurs)	Semblables	Semblables	16 p. cent de l'industrie seulement (taxis, limousines, autocars)
Compétences (service à la clientèle)	Semblables	Restreintes	Semblables à supérieures en nombre de contacts
Temps partiel	49 p. cent des conducteurs travaillent dans les secteurs du transport scolaire et des autocars (60 000)	Restreint	37 p. cent ou 592 000 travailleurs
Rémunération	Semblable	Semblable	Très inférieure
Restrictions sur les nouvelles embauches	Âge	Âge	Aucune

L'industrie de l'autobus a toujours été comparée à l'industrie du camionnage à cause des compétences de conducteur et de la conduite de véhicules lourds au lieu des compétences de leurs ressources humaines. Par conséquent, le profil de l'industrie a conservé des caractéristiques semblables au fil des ans, notamment en ce qui concerne ses travailleurs et la perception du public. Cependant, d'importants efforts ont été déployés au cours des dernières années afin de fonder les efforts de recrutement et de formation sur les communications et les aptitudes interpersonnelles. De plus, le CCTP, en collaboration avec des associations, des syndicats et des employeurs, a mis sur pied des programmes pour améliorer la visibilité des professionnels de l'industrie de l'autobus. L'accent mis sur le soin des passagers est en train de changer les anciennes ressemblances entre les industries du camionnage et de l'autobus.

L'industrie du tourisme a un lien intéressant avec l'industrie de l'autobus. La main-d'oeuvre formée de travailleurs de 15 à 24 ans, dont la plupart sont des étudiants à temps partiel, profite d'une première expérience de travail utile à servir les autres segments du marché du travail dans lesquels ces jeunes feront peut-être un jour carrière.<sup>23</sup> Cette industrie permet d'acquérir et de mettre en pratique des compétences en communications, en service à la clientèle et en règlement de différends, les mêmes compétences que recherche l'industrie de l'autobus. Les qualités exigées et les possibilités qu'offre l'industrie de l'autobus et celles de ce groupe pourraient fort bien être compatibles. Il est donc critique que l'industrie de l'autobus offre des occasions, une image, une formation, des avantages et autres attraits, dans une approche revitalisée.

### Réponse aux défis en matière de ressources humaines

Les trois industries analysées font face à des problèmes de pénurie de main-d'oeuvre qui empirent progressivement face aux retraites massives qui approchent. Les trois industries reconnaissent l'importance de la concurrence mondiale pour les quelques travailleurs possédant les compétences requises. Le niveau de scolarité dans ces industries étant inférieur à la moyenne canadienne, des initiatives ont été créées afin de fidéliser les travailleurs de ces industries. En ce

## Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008

qui concerne l'industrie de l'autobus, les efforts doivent se poursuivre afin de décrire avec précision les compétences requises et les responsabilités de l'emploi, ainsi que pour améliorer la perception du public à l'égard de l'industrie et de ses professionnels.

L'industrie de l'autobus a adopté une approche proactive pour identifier ses défis au chapitre des ressources humaines et élaborer des stratégies et des plans d'action pour relever ces défis. L'étude *Allons de l'avant* confirme tous les rapports et toutes les recherches à propos de l'importance de mettre en œuvre des programmes efficaces de recrutement, de fidélisation, d'apprentissage et perfectionnement, de rémunération et avantages sociaux, de conciliation travail-vie personnelle et de reconnaissance.

Les stratégies suivantes précisent les détails des plans d'action :

- Planification et recrutement de la main-d'œuvre : Donner la priorité à l'intégration des affaires et des ressources humaines, communiquer une image attirante, étendre les sources de recrutement, attirer les générations de demain.
- Formation, apprentissage continu et ressources : Donner la priorité aux investissements dans l'apprentissage, satisfaire à la demande de travailleurs spécialisés, maximiser les investissements dans la formation et les modes de prestation, promouvoir l'accréditation et l'agrément, parfaire les aptitudes à la gestion et au leadership.
- Fidélisation et milieu de travail : Donner la priorité aux communications avec les travailleurs vieillissants et au transfert du savoir, à l'information sur le marché, aux stratégies d'avancement professionnel, à la santé et sécurité au travail, au développement de milieux de travail plus sains.
- Représentation de l'industrie : Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement et développer et entretenir les renseignements et la collaboration de l'industrie sur la scène internationale.

### Partie 3 : Conclusions et recommandations

---

La recherche révèle que le recrutement et la fidélisation demeureront des préoccupations de premier plan au chapitre des ressources humaines, plus particulièrement à la lumière de :

- La demande toujours croissante pour des compétences accrues et mieux développées.
- Le besoin de remplacer l'expérience perdue alors que des milliers de personnes prennent leur retraite.
- La croissance du transport urbain.
- La pénurie de candidats de qualité.
- L'insatisfaction de travailler dans ce secteur : les conditions de travail, les heures insatisfaisantes, les possibilités d'avancement professionnel limitées.
- Le faible taux d'achèvement des apprentissages par rapport à l'augmentation du nombre d'inscriptions.
- Un marché mondial hautement concurrentiel.

L'industrie doit concentrer ses efforts afin :

- D'étendre ses sources de recrutement et cibler les groupes non traditionnels tout en améliorant son utilisation des sites Web des entreprises pour le recrutement.
- De décrire avec précision les compétences et les attentes, et se positionner de façon à attirer les travailleurs qualifiés dans le contexte mondial grâce à la Classification

## **Aperçu du marché de l'emploi de l'industrie canadienne de l'autobus, mai 2008**

nationale des professions (CNP), les Normes professionnelles nationales (NPN) et les profils d'emploi dans les entreprises.

- De former des partenariats avec les établissements d'enseignement afin de mettre en œuvre les programmes d'apprentissage existants avec succès et analyser les nouveaux modèles, surtout en ce qui concerne les responsabilités du conducteur d'autobus.
- D'examiner le rôle du conducteur d'autobus dans le but d'améliorer la perception et l'image du public, et d'apporter les changements nécessaires.
- De promouvoir le professionnalisme de l'industrie en adoptant des pratiques et des normes de scolarité formelles, c.-à-d., l'accréditation et l'agrément.
- D'éduquer le public sur l'importance de l'industrie et de se comporter convenablement.
- De former des leaders capables de gérer les gens et l'information de façon efficace.
- De mieux comprendre comment les avantages sociaux favorisent la loyauté des employés d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Les employeurs auront ainsi une occasion inexploitée de maximiser l'efficacité de leurs programmes d'avantages sociaux.

L'étude exhaustive *Allons de l'avant* sur l'industrie de l'autobus, ainsi que ses recommandations et plans d'action, ont exigé énormément d'heures et de ressources. L'industrie doit absolument relever ses défis de taille en matière de ressources humaines en établissant des recommandations et en mettant en œuvre des stratégies et des plans d'action par le biais de son instance de parties prenantes, le Conseil canadien du transport de passagers.

La Commission des métiers spécialisés, constituée dans le cadre de l'étude *Allons de l'avant*, a pour mandat de proposer une réponse exhaustive aux plus récents résultats de recherche et aux besoins connus de l'industrie canadienne de l'autobus.