



RAPPORT D'ÉTUDE DE CAS 2021

L'UTILISATION D'INFORMATION SUR
LE MARCHÉ DU TRAVAIL DANS
LE SECTEUR MINIER



© Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM), 2021.
Tous droits réservés. L'utilisation de toute partie de la présente publication aux fins de reproduction, de conservation dans un système d'extraction ou de transmission sous toute forme ou de quelque manière que ce soit (par voie électronique ou mécanique, par photographie, par photocopie ou par enregistrement) sans avoir préalablement obtenu la permission écrite du Conseil RHIM constitue une violation de la *Loi sur le droit d'auteur*.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière

50 Frank Nighbor Place, unité 105

Kanata (Ontario) K2V 1B9

613 270-9696

research@mihhr.ca

Vous pouvez également consulter le site Web :

www.mihhr.ca/fr

Publié en mars 2021

Canada

Le projet est financé en partie par le gouvernement du Canada.

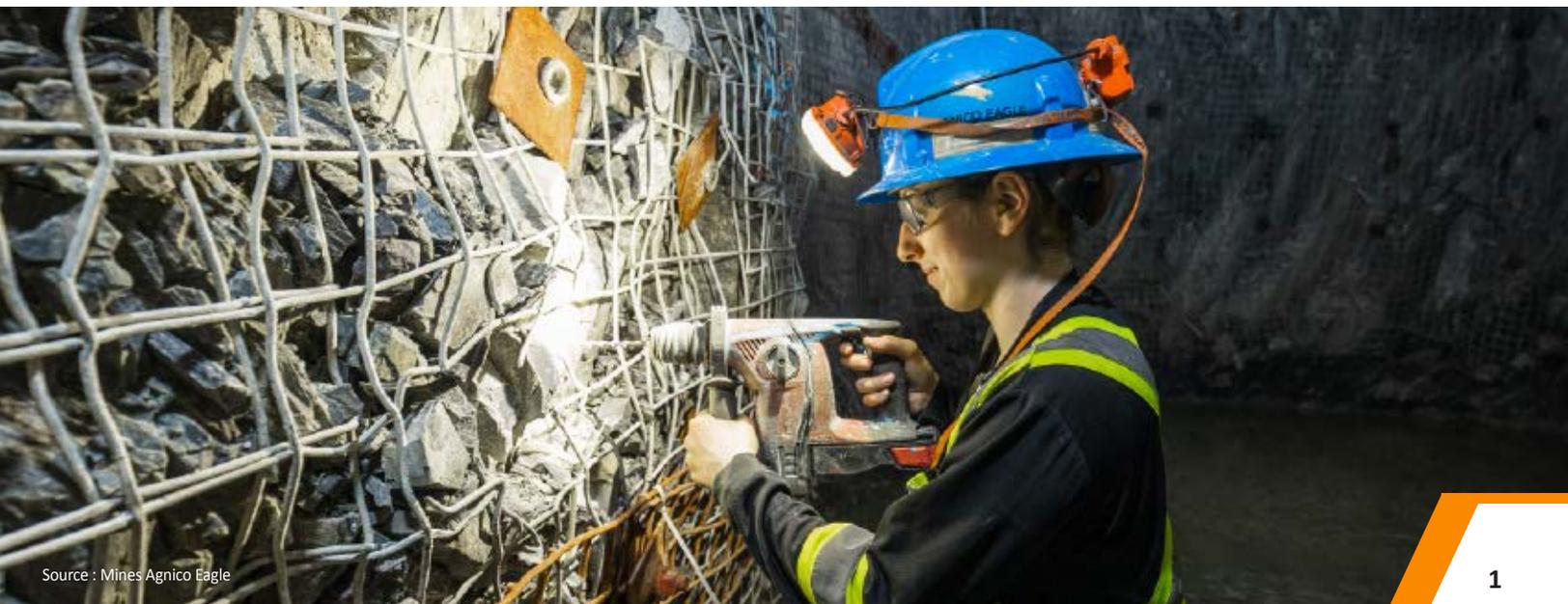
Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

INTRODUCTION

Le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM) mène des études sur le marché du travail pour le secteur minier canadien afin de découvrir les tendances et les modèles importants de l'industrie en matière de ressources humaines (RH). L'objectif principal de cette étude est de concevoir des programmes d'information pour aider les membres de l'industrie minière à former et à conserver une main-d'œuvre inclusive, durable et compétente.

L'information sur le marché du travail (IMT) contribue au bon fonctionnement du marché du travail de l'industrie minière et aide les employeurs et les demandeurs d'emploi à se tenir informés de l'état de la main-d'œuvre de l'industrie minière canadienne. Le Conseil RHIM est un chef de file dans la création d'une IMT fiable, pertinente et adaptée au marché du travail dans l'industrie minière canadienne.

Au début de 2021, le Conseil RHIM a interviewé trois membres éminents de l'industrie minière canadienne. Ces entrevues visaient à déterminer comment les entreprises et organismes utilisent différentes sources d'IMT pour prendre des décisions en matière de RH et planifier leurs besoins en main-d'œuvre à venir. L'étude suivante montre comment Mines Agnico Eagle (MAE), IAMGOLD Corporation (IAMGOLD) et le Centre of Training Excellence in Mining (CTEM) de la Colombie-Britannique adoptent et mettent en œuvre l'IMT au sein de leur entreprise ou organisme. Les conclusions aideront le Conseil RHIM à cerner des occasions de répondre aux besoins en matière de RH et d'apporter une valeur ajoutée pour les intervenants de l'industrie minière dans les années à venir.



MINES AGNICO EAGLE

SURVOL DE LA SOCIÉTÉ

Mines Agnico Eagle Ltée (MAE) est une société minière aurifère canadienne qui produit des métaux précieux depuis 1957. Ses mines en exploitation se situent au Canada, en Finlande et au Mexique. La société mène également des activités d'exploration dans chacun de ces pays, ainsi qu'aux États-Unis et en Suède. MAE exerce de nombreuses activités au Canada, notamment au Québec et au Nunavut.



IMT MENÉE PAR L'INDUSTRIE

En 2017, MAE a demandé au Conseil RHIM de mettre au point une analyse du marché du travail novatrice à l'appui des pratiques de recrutement et d'embauche de l'entreprise. L'analyse du marché du travail a été effectuée à partir du SIG et de l'analyse du recensement pour broser un portrait du marché du travail dans l'industrie minière canadienne, ce qui a permis à MAE de comparer la répartition de la main-d'œuvre, les taux de postes vacants, le niveau de scolarité et d'autres facteurs économiques entre les régions du Canada. L'analyse du marché du travail a également permis de cartographier les emplacements des activités minières par rapport à l'emplacement des travailleurs, afin de donner à l'équipe d'embauche de MAE une meilleure idée de l'emplacement des bassins de talents. Une analyse sur les professions a également été réalisée pour définir la répartition géographique des différentes professions afin de déterminer où les fonds et les efforts investis dans le recrutement doivent être concentrés.

Peu après, en 2018, le Conseil RHIM a réalisé une autre analyse du marché du travail à l'intention de MAE, axée uniquement sur la région de Kivalliq au Nunavut. L'objectif de l'AMT de Kivalliq était d'aider MAE à atteindre ses objectifs en matière d'emploi en analysant la disponibilité de la main-d'œuvre inuite pour les projets dans la région. Il est essentiel de comprendre la composition du marché du travail local pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives favorisant la

croissance des effectifs. L'analyse du marché du travail de Kivalliq a fourni à MAE un cadre qui pourrait servir à évaluer la disponibilité de travailleurs qualifiés au Nunavut et à créer des stratégies visant à améliorer les résultats pour les candidats inuits.

Les analyses du marché du travail réalisées pour MAE étaient de nature symbiotique. En effet, si elles ont permis à MAE de mieux comprendre la disponibilité des talents au Canada, elles ont également poussé le Conseil RHIM à mettre au point de nouveaux outils et cadres innovants sur lesquels il pourrait s'appuyer à l'avenir. Après l'AMT de Kivalliq, le Conseil RHIM a utilisé des concepts clés du cadre MAE pour mettre à jour son modèle de *personnes compétentes disponibles*, améliorant ainsi sa facilité d'utilisation et sa précision. La nouvelle version mise à jour est maintenant présentée dans le rapport national du Conseil RHIM, publié chaque année et accessible au public.

Le Conseil RHIM s'est inspiré du cadre MAE pour créer un tableau de bord virtuel de l'IMT. Cet outil est conçu pour appuyer les efforts de recrutement des employeurs en fournissant des statistiques pertinentes et récentes sur le marché du travail par région économique canadienne, ce qui n'aurait pas été possible sans l'IMT pour MAE initialement menée par l'industrie. Le tableau de bord de l'IMT du Conseil RHIM sera disponible au printemps 2021.



PRINCIPALES UTILISATIONS DE L'IMT PAR MAE

L'équipe des RH de MAE a utilisé l'IMT du Conseil RHIM pour quantifier le bassin de main-d'œuvre disponible pour ses opérations.

Les sociétés minières canadiennes ont souvent du mal à trouver et à embaucher un nombre suffisant de travailleurs formés et expérimentés. Dans le cas de MAE, l'IMT sert principalement à soutenir et à élaborer des stratégies de recrutement novatrices et prospectives afin d'atténuer les défis liés à la disponibilité de la main-d'œuvre et d'obtenir un avantage sur un marché du travail concurrentiel. Par exemple, en utilisant les analyses sur les professions du Conseil RHIM, l'équipe d'embauche de MAE peut prévoir quels postes dans chaque métier seront difficiles à pourvoir. Par le passé, MAE

a utilisé l'IMT du Conseil RHIM pour recruter des travailleurs habituellement difficiles à contacter sur les plateformes Internet ou les médias sociaux, en particulier des gens de métier comme les mécaniciens, les mécaniciens de chantier, les électriciens et les soudeurs.

Dans l'ensemble, MAE est une société avant-gardiste qui comprend que les stratégies proactives sont essentielles au développement d'un marché du travail robuste. Les outils d'IMT du Conseil RHIM ont aidé le service des ressources humaines de MAE à prendre des décisions éclairées quant à la manière d'attirer et de recruter des candidats, ce qui a mené à de nouvelles initiatives améliorées de perfectionnement et de recrutement de la main-d'œuvre pour MAE.

L'AVENIR DE L'IMT

En ce qui concerne l'avenir, la principale préoccupation de MAE est de savoir s'il y aura suffisamment de personnes pour pourvoir les postes au sein de la société. Les opérations de MAE ne cessent de croître; la société compte actuellement plusieurs projets miniers au Canada. Cette croissance et cette expansion signifient que les besoins d'embauche de MAE seront en constante évolution dans les années à venir.

Comme d'autres mines canadiennes étendent également leurs activités et augmentent leurs effectifs, le marché du travail dans l'industrie minière est de plus en plus restreint, car les sociétés minières se partagent la population limitée de candidats expérimentés et qualifiés. La compréhension des contraintes concurrentielles de l'industrie minière est essentielle à la planification de la main-d'œuvre et aux stratégies de recrutement de MAE.

MAE a indiqué que des prévisions ou des profils prospectifs propres aux professions seraient utiles pour planifier la

main-d'œuvre dans les années à venir. Plutôt que d'examiner les catégories professionnelles générales, comme les géologues, par exemple, il serait plus efficace de pouvoir voir exactement combien de géologues d'*exploration* il y a dans une région particulière, par rapport aux géologues spécialisés en *ressources*. Des renseignements plus détaillés sur les professions pourraient atténuer une partie du défi que représente l'embauche d'experts très recherchés dans l'industrie minière, comme les ingénieurs en mécanique des roches ou les ingénieurs en géotechnique.

Par exemple, la ventilation des différents profils de compétences et de professions en niveaux d'expérience faciliterait l'embauche et la promotion de postes plus spécialisés. Même si le service des RH sait combien d'ingénieurs spécialisés résident dans une région, cela faciliterait grandement la planification des RH de connaître à l'avance les niveaux d'expérience de ces candidats éventuels.



En ce qui concerne l'avenir, la principale préoccupation de MAE est de savoir s'il y aura suffisamment de personnes pour pourvoir les postes au sein de la société.

IAMGOLD CORPORATION

SURVOL DE LA SOCIÉTÉ

IAMGOLD Corporation (IAMGOLD) est une société minière aurifère canadienne qui exploite trois mines d'or sur trois continents, notamment la mine Essakane au Burkina Faso, la mine Rosebel au Suriname et la mine Westwood au Canada. À cette solide base d'actifs s'ajoutent le projet de construction de la mine Côté Gold au Canada, le projet d'aménagement Boto Gold au Sénégal ainsi que des projets d'exploration de gisements nouveaux et existants dans divers pays de l'Afrique de l'Ouest et des Amériques. IAMGOLD vise à devenir un producteur d'or d'un million d'onces dans le cadre de sa stratégie de croissance actuelle, qui consiste entre autres à créer une visibilité en ligne pour le projet Côté Gold, sa quatrième mine. Comptant près de 5 000 employés, la société s'engage à maintenir sa culture d'exploitation minière responsable, Zéro Incident, au moyen de normes strictes en matière de pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).



Au cours de l'entrevue du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, les représentants de l'équipe des RH d'IAMGOLD, tant du siège social que des bureaux des RH de première ligne ont décrit la façon dont l'information sur le marché du travail (IMT) est utilisée selon différentes perspectives au sein de l'entreprise.

EXEMPLES D'UTILISATION DE L'IMT PAR IAMGOLD

Du point de vue organisationnel, l'IMT fait partie intégrante de l'élaboration d'une stratégie de RH complète et bien pensée pour IAMGOLD. L'IMT que le Conseil RHiM fournit sert de guide pour la planification des ressources humaines de la société et permet de s'assurer que les besoins en matière d'embauche et de formation seront comblés adéquatement dans les années à venir. IAMGOLD se consacre au développement d'un solide bassin de talents qui répondra à ses besoins opérationnels au Canada, et l'IMT est consultée régulièrement pour planifier les prochaines étapes de ce processus.

Du point de vue des RH de première ligne, l'IMT est souvent utilisée pour ajouter des données au plan de préparation opérationnelle de l'entreprise. Le projet Côté Gold d'IAMGOLD a connu un essor considérable à l'été 2020, ce qui a mis l'accent sur l'augmentation de la main-d'œuvre nécessaire pour répondre aux besoins en personnel de la nouvelle mine. La capacité de quantifier et de cartographier les personnes compétentes disponibles dans les régions limitrophes a fait partie intégrante des activités de sensibilisation et d'embauche du nouveau projet. Ainsi, les rapports régionaux du Conseil RHiM ont été consultés régulièrement et servent de lignes directrices à ces fins.

À l'échelle locale, des données plus détaillées sont nécessaires pour savoir où se trouvent les personnes formées et expérimentées. Dans le nord de l'Ontario, IAMGOLD a utilisé l'IMT pour cibler les candidats aux métiers spécialisés dans les communautés locales, puisque les candidats sont généralement plus enclins à accepter un poste s'ils habitent à distance de route du lieu de travail. Dans le cadre de ce processus, l'IMT sert également de référence pour la conception de régimes de rémunération concurrentiels afin d'attirer et de retenir des talents.

IAMGOLD utilise également l'IMT pour favoriser et soutenir l'inclusion et la diversité en milieu de travail, établissant ses propres objectifs en matière de diversité en se servant du profil de la main-d'œuvre du Conseil RHiM comme point de référence. Au cours des dernières années, les outils d'IMT du Conseil RHiM ont permis à IAMGOLD de repérer, d'attirer et d'embaucher des membres des groupes sous-représentés, ce qui a grandement contribué à la diversité au sein de l'entreprise. Sans un accès régulier à l'IMT du Conseil RHiM, l'équipe des RH devrait concevoir ses propres outils et indicateurs relatifs au marché du travail afin de créer et de mettre en œuvre des stratégies de recrutement complètes. Ce serait une tâche coûteuse et fastidieuse.



FUTURS BESOINS EN MATIÈRE D'IMT

L'une des principales utilisations de l'IMT est d'anticiper les tendances du marché du travail et de prendre des décisions éclairées en conséquence. Le repérage et le recrutement de personnes qualifiées se compliquent à chaque nouveau projet, ce qui oblige l'équipe des RH d'IAMGOLD à trouver de nouvelles mesures innovantes pour planifier sa main-d'œuvre de façon efficace et concurrentielle.

Il a toujours été difficile de trouver du personnel et de le maintenir en poste dans l'industrie minière. La nature du travail minier, les sites de travail accessibles seulement par avion et la spécialisation requise pour travailler sous terre rendent le bassin de talents plus limité. Ces facteurs, combinés au fait que de nombreux employés ont choisi de quitter le secteur minier, créent des défis d'embauche pour l'équipe de recrutement et de talents d'IAMGOLD.

L'obtention d'IMT plus pertinente et détaillée, principalement au sujet des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre, serait bénéfique pour le futur processus de

planification de la main-d'œuvre d'IAMGOLD. De plus, le fait de savoir combien de personnes prendront leur retraite au cours des prochaines années et combien d'étudiants sont actuellement inscrits à des programmes liés au secteur minier ou au génie aidera à cerner les pénuries potentielles de main-d'œuvre.

Une analyse régionale du bassin de main-d'œuvre actuel et de sa répartition géographique constituerait également un outil précieux pour assurer la croissance efficace des effectifs. Comprendre où vivent les candidats et où ils déménagent fait également partie intégrante des stratégies de rayonnement, car cela permet des efforts de recrutement plus ciblés et délibérés.

Lorsqu'elle envisage l'avenir, IAMGOLD reconnaît que d'importantes transformations technologiques généreront de nouveaux besoins en compétences. Dans toute l'industrie minière, ces pressions susciteront des questionn

LES RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR L'IMT

La COVID-19 a accru la dépendance d'IAMGOLD à l'IMT, car l'évolution de la réglementation et l'incertitude liée à la pandémie ont contribué à des fluctuations sans précédent de la main-d'œuvre en 2020. L'équipe des RH d'IAMGOLD a dû s'adapter et modifier les plans existants à mesure que de nouveaux renseignements devenaient disponibles. Afin d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs, les employés

sont passés en télétravail dans la mesure du possible, et ceux qui devaient être sur place étaient assujettis à de nouvelles règles de distanciation physique. À cette période, la participation et la culture au siège social sont devenues plus importantes que jamais pour les employés qui s'adaptaient à de nouvelles façons de travailler et de communiquer.



Lorsqu'elle envisage l'avenir, IAMGOLD reconnaît que d'importantes transformations technologiques généreront de nouveaux besoins en compétences.

CENTRE OF TRAINING EXCELLENCE IN MINING (CTEM)

SURVOL DE LA SOCIÉTÉ

En Colombie-Britannique, le Centre of Training Excellence in Mining (CTEM) est un organisme virtuel à l'échelle provinciale qui facilite la mise en œuvre de solutions de formation collaboratives et novatrices dans l'industrie minière et les communautés de la Colombie-Britannique. Le CTEM joue un rôle clé pour aider les étudiants, les partenaires de l'industrie et les formateurs à répondre à leurs besoins de main-d'œuvre en déterminant les compétences nécessaires dans l'industrie, en donnant de la formation connexe et en fournissant du soutien.



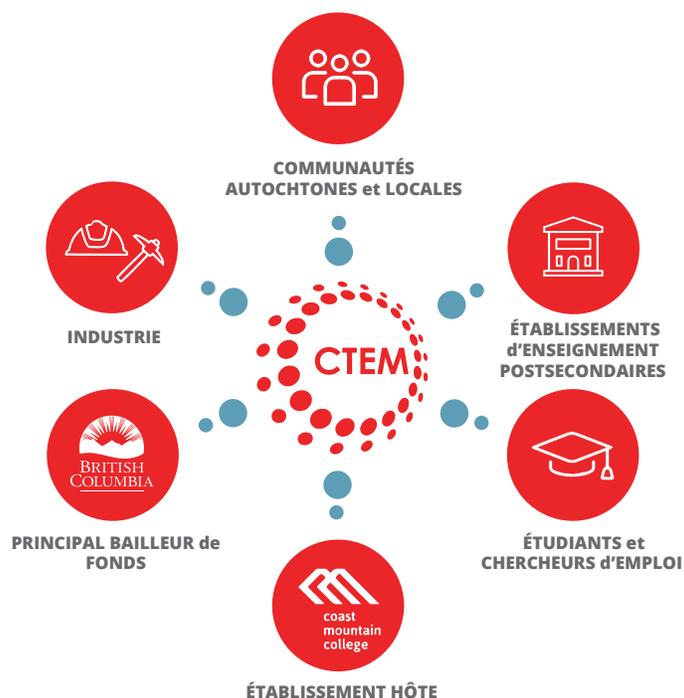
L'organisme cherche à accroître la compétitivité du secteur minier de la Colombie-Britannique et à mieux faire connaître les possibilités de formation pour les carrières dans le secteur minier. Le CTEM est financé principalement par le gouvernement de la Colombie-Britannique et reçoit du soutien supplémentaire de la part des partenaires de l'industrie.

UTILISATION ACTUELLE DE L'IMT

L'IMT, y compris l'analyse du Conseil RHiM, sert de fondement aux décisions stratégiques du CTEM et est largement utilisée dans le processus décisionnel au quotidien. Les initiatives du CTEM sont fondées sur les données et respectent les normes en matière d'IMT. À cet égard, l'IMT du Conseil RHiM fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisme.

La Colombie-Britannique utilise l'IMT du Conseil RHiM pour recommander les métiers à prioriser par les programmes de formation. En effet, la province offre une centaine de programmes de formation professionnelle et de services qui fournissent aux apprenants les connaissances et les compétences requises pour exercer un métier en particulier. Toutefois, chacun de ces organismes de formation offre un nombre annuel limité de places pour chaque programme de formation professionnelle et le nombre de places attribuées à chaque programme est déterminé en fonction des besoins de l'industrie. Puisqu'ils sont fondés sur l'IMT, les efforts du CTEM permettent de prévoir suffisamment de places dans les programmes de formation liés au secteur minier offerts par les formateurs. Le CTEM s'appuie sur les rapports du Conseil RHiM pour justifier dans quels métiers le manque de main-d'œuvre est le plus important et pourquoi ils exigent un nombre précis de places en formation, selon les professions en demande et les lacunes en matière de formation.

De plus, le CTEM utilise l'IMT du Conseil RHiM pour promouvoir l'élaboration de nouveaux programmes de formation dans les établissements postsecondaires de la Colombie-Britannique. Les formateurs accueillent favorablement cette idée de concevoir et d'offrir un nouveau programme de formation, à condition que l'IMT puisse démontrer que l'industrie minière aura besoin de ces compétences particulières à l'avenir. Le partenariat entre le Conseil RHiM et le CTEM a notamment mené à la création de nombreux nouveaux programmes de formation au cours



des dix dernières années. Ceux-ci permettent d'assurer une formation actuelle et révolutionnaire pour les professions du secteur minier.

Grâce à ce partenariat, le Douglas College a récemment élaboré une série de cours de perfectionnement professionnel pour encourager les étudiants à travailler en géologie. L'Université Simon Fraser et l'Université de la Colombie-Britannique ont toutes deux élargi leurs programmes de recherche pour en apprendre davantage sur la main-d'œuvre de la province. La façon dont le CTEM défend et appuie la recherche menée par le Conseil RHiM contribue à faire valoir la pertinence de l'IMT pour divers établissements, entreprises et collectivités qui souhaitent être prêts à former des candidats qualifiés. C'est ce qui démontre que les renseignements et la recherche sont grandement nécessaires et permet aux organismes d'élaborer de nouveaux cours et modules de formation, aux collectivités de prévoir les possibilités d'emploi et à l'industrie de s'engager dans la planification à long terme du perfectionnement des compétences.

Bien que l'IMT utilisée par le CTEM provient principalement du Conseil RHiM, le centre utilise également des données et des statistiques d'autres organismes, comme les ministères britannico-colombiens de l'Énergie, des Mines et des Ressources pétrolières ainsi que de l'Emploi, de la Reprise économique et de l'Innovation, Statistique Canada et Ressources naturelles Canada. De plus, des données plus détaillées sur l'exploitation minière sont fournies directement par les services de ressources humaines des sociétés minières, ainsi que par des conseils consultatifs et des spécialistes.

FUTURS BESOINS EN MATIÈRE D'IMT

Le CTEM croit qu'à l'avenir, la reconnaissance des compétences jouera un rôle encore plus important dans la main-d'œuvre de l'industrie minière qu'aujourd'hui.

Dans bien des cas, il est difficile pour les employeurs du secteur minier de mesurer et de reconnaître les divers parcours de perfectionnement de leur personnel.

Le manque de reconnaissance dans ce domaine signifie que les services des RH peuvent avoir de la difficulté à évaluer avec exactitude les compétences de leurs employés, ce qui entraîne une sous-évaluation d'une grande partie de la main-d'œuvre. Ce problème représente une occasion d'améliorer le bassin de main-d'œuvre de l'industrie minière et de veiller à ce que la main-d'œuvre soit reconnue pour ses compétences et ses connaissances à l'avenir.

Dans le même ordre d'idée, le CTEM reconnaît que les méthodes de perfectionnement des compétences évoluent rapidement. Il n'est pas réaliste de demander à des employés de retourner aux études sur une longue période. C'est pourquoi les apprenants doivent adopter des stratégies créatives et originales pour perfectionner leurs compétences, l'industrie doit favoriser un apprentissage permanent et les formateurs doivent trouver de nouvelles façons d'isoler des microcompétences. Pour évaluer adéquatement ces employés, il sera essentiel de créer un système qui tient compte des adaptations souples, qui ne sont pas nécessairement prises en considération dans l'évaluation conventionnelle des compétences et des formations professionnelles.

LES RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR L'IMT

L'industrie minière de la Colombie-Britannique s'en est relativement bien tirée en 2020 à travers les pires moments de la pandémie de COVID-19. Le gouvernement a jugé que l'exploitation minière était un service essentiel, permettant aux sites miniers de conserver leur personnel sans mises à pied majeures et aux sociétés minières de poursuivre leurs projets d'exploration comme prévu.

Le CTEM souligne que la COVID-19 a à la fois créé des occasions et posé des défis pour l'industrie minière au cours de la dernière année. L'IMT a fourni au CTEM et à l'ensemble de l'industrie les outils nécessaires pour traverser l'incertitude liée à la pandémie. Malgré les difficultés économiques, la surveillance continue des tendances du marché du travail rappelle que l'industrie minière a continué d'aller de l'avant, de recruter et de prospérer pendant la pandémie.

La pandémie a également révélé la possibilité pour l'IMT de s'étendre à de nouveaux domaines pour étudier les effets de tels événements perturbateurs. Par exemple, des études suggèrent que le stress causé par la COVID-19 peut exacerber l'iniquité, la violence et la colère en milieu de travail, puisque les gens réagissent à des situations incertaines et stressantes. Il se peut également que ces problèmes aient pris de l'ampleur en raison du fait que de nombreuses initiatives d'inclusion, de diversité et de liens communautaires ont été reléguées au second plan dans un contexte où il était difficile de se rencontrer en personne pour accorder la priorité aux protocoles de santé et de sécurité liés à la COVID-19, qui évoluent continuellement selon les différents besoins.



Le CTEM croit qu'à l'avenir, la reconnaissance des compétences jouera un rôle encore plus important dans la main-d'œuvre de l'industrie minière qu'aujourd'hui.



CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES
DE L'INDUSTRIE MINIÈRE