

Intégration de l'EDI : éliminer les obstacles systémiques à l'emploi dans l'industrie minière canadienne





© Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM), 2023.

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@mih.ca

Vous pouvez également consulter le site Web :

<https://mih.ca/fr/>

Canada

Publié en Novembre 2023

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.

Table des matières

Sommaire	4
Introduction	6
Culture du milieu de travail et capacité	8
Activités de recherche	9
Chapitre 1 - Obstacles systémiques liés à la main-d'œuvre dans le secteur minier	10
Lacunes des équipes de direction en matière de connaissances sur l'EDI et d'engagement	12
Manque d'information et de connaissances sur le secteur	13
Difficultés de conciliation travail-vie personnelle	14
Culture en milieu de travail non inclusive	14
Identités intersectionnelles	21
Obstacles et répercussions	21
Chapitre 2 - Solutions et recommandations	22
Engagement de la direction en matière d'EDI et planification stratégique	26
Politiques et programmes de RH	26
Créer une culture inclusive en milieu de travail	30
Suivi et évaluation	31
Conclusion	32
Bibliographie	33
Annexe A - Notes sur la méthodologie des sondages	36
Annexe B - Matrice des obstacles systémiques	38



Sommaire

Dans le sillage de la pandémie mondiale, le secteur minier canadien a dû faire face à une forte inflation, à des problèmes de chaîne d'approvisionnement et à une demande croissante pour les métaux essentiels aux nouvelles technologies.¹ Le secteur subit maintenant les contrecoups du resserrement du marché du travail,² ce qui accentue la pression sur les entreprises pour attirer et retenir les talents. L'amélioration des taux d'emploi chez les groupes méritant l'équité,³ y compris les femmes, les jeunes, les Premières Nations, les Métis, les Inuits, les personnes racisées, les minorités visibles,⁴ les personnes qui s'identifient comme membres de la communauté 2SLGBTQIA,⁵ les personnes handicapées, les nouveaux arrivants/ les immigrants,⁶ aidera le secteur minier canadien à remédier aux pénuries de main-d'œuvre actuelles et prévues.

1 AIE, *The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions*.

2 Conseil RHiM, *Aperçu de l'industrie minière canadienne 2023*, 15.

3 Groupe de personnes catégorisées en fonction de caractéristiques ethniques (culture, langue et religion) ou raciales (couleur de la peau, texture des cheveux et traits du visage) et victimes de discrimination à cause de celles-ci.

4 Défini comme un groupe de personnes catégorisées selon des caractéristiques ethniques (culture, langue et religion) ou raciales (couleur de la peau, texture des cheveux et traits du visage) et soumises à une discrimination sur cette base.

5 Les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans, queer, intersexuées et d'autres personnes de diverses identités sexuelles et de genre.

6 La définition d'immigrant de Statistique Canada englobe les personnes qui ne sont pas nées au Canada, y compris les citoyens naturalisés canadiens, les résidents permanents et les résidents non permanents. Les résidents non permanents sont les personnes qui ont demandé le statut de réfugié (demandeurs d'asile) ou les personnes qui détiennent un permis de travail ou d'études ainsi que les membres de leur famille qui vivent avec eux, pourvu qu'ils aient un lieu habituel de résidence au Canada. Le terme « nouvel arrivant » est de plus en plus utilisé pour désigner les personnes qui ont immigré au cours des cinq dernières années.



Bien que les engagements des organisations envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont évidents dans le secteur minier canadien, les groupes méritant l'équité font encore face à des obstacles systémiques à l'emploi. Les principaux obstacles systémiques qui nuisent à la capacité du secteur minier d'attirer et de maintenir en poste des talents issus des groupes méritant l'équité comprennent les lacunes des équipes de direction en matière de connaissances sur l'EDI et d'engagement, le manque d'information et de connaissances sur les possibilités ou les cheminements de carrière dans le secteur, les difficultés de conciliation travail-vie personnelle et les cultures d'entreprise non inclusives. Il faudra adopter une approche globale pour surmonter ces obstacles. Pour être efficaces, les efforts doivent se répercuter sur tous les domaines fonctionnels – de la haute direction à la production – et être ciblés, gérés et surveillés.

Le *Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif* et le *Protocole TSM sur la sécurité, la santé et le respect en milieu de travail* de l'Association minière du Canada (AMC) obligent les sociétés minières à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies organisationnelles concernant ces enjeux.

Les organisations utilisent des plans d'action pour mettre en œuvre des stratégies et intégrer l'EDI dans tous les domaines de la gestion des talents et de la culture en milieu de travail, y compris l'engagement de la direction et la planification stratégique, les politiques et les programmes de ressources humaines (RH), et l'attraction, le recrutement, le perfectionnement, la promotion et le maintien en poste des talents. Les organisations pourraient intensifier leurs efforts pour éliminer les obstacles systémiques à l'emploi dans le secteur minier en se basant sur les protocoles et en utilisant des ressources et des outils qui sont pertinents pour l'industrie et qui permettent une meilleure prise de conscience, une plus grande responsabilisation, une transparence accrue et des progrès en matière d'EDI. Les outils et les ressources permettent aussi aux organisations d'élaborer de meilleures stratégies pour surmonter les défis liés à la mise en œuvre de l'EDI, favoriser des cultures respectueuses en milieu de travail et apporter des changements inclusifs dans toutes les strates de l'industrie minière.



Introduction

Bien que le secteur minier canadien ait connu une croissance rapide au cours des dernières années,⁷ il est confronté à une forte inflation, à des problèmes de chaîne d'approvisionnement et à une demande croissante pour les métaux essentiels⁸ dans le sillage de la pandémie mondiale. Le secteur subit maintenant les contrecoups du resserrement du marché du travail,⁹ ce qui accentue la pression sur les entreprises pour attirer et retenir les talents. Une analyse des tendances du marché du travail révèle qu'au cours de la prochaine décennie, « l'emploi dans l'industrie devrait croître au même moment où les départs de l'industrie dépasseront de 2 % les entrées dans l'industrie ».¹⁰ Cette situation pose un défi, mais elle annonce aussi la possibilité d'améliorer les efforts de recrutement et de maintien en poste et de renforcer la main-d'œuvre de l'industrie minière, y compris par la diversification du bassin de talents du secteur.

7 Conseil RHiM, *Aperçu de l'industrie minière canadienne 2023*, 5.

8 AIE, *The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions*.

9 Conseil RHiM, *Aperçu de l'industrie minière canadienne 2023*, 15.

10 Conseil RHiM, *Aperçu de l'industrie minière canadienne 2023*, 31.

L'amélioration des taux d'emploi chez les groupes méritant l'équité, y compris les femmes, les jeunes, les Premières Nations, les Métis, les Inuits, les personnes racisées, les minorités visibles, les personnes qui s'identifient comme membres de la communauté 2SLGBTQIA, les personnes handicapées, les nouveaux arrivants/les immigrants, aidera le secteur minier canadien à remédier aux pénuries de main-d'œuvre actuelles et prévues. Il a été démontré qu'une main-d'œuvre diversifiée améliore les revenus, les résultats, la créativité et l'innovation.¹¹ Le secteur minier peut attirer et retenir des talents diversifiés en faisant la promotion de l'équité, en valorisant la diversité et en pratiquant l'inclusion. En intégrant les principes et les pratiques d'EDI aux stratégies et aux activités, les organisations peuvent transformer la culture en milieu de travail et l'influencer positivement. Une culture accueillante, sécuritaire et respectueuse améliorera la réputation de l'organisation auprès des candidats potentiels, des communautés locales et des partenaires. Les stratégies d'EDI doivent être appuyées par des politiques, des pratiques et des plans d'action évaluables à l'échelle des établissements ou des sites pour atteindre leurs objectifs d'attirer et de maintenir en poste des talents diversifiés et d'en tirer profit.

Les obstacles systémiques sont définis comme les obstacles qui résultent de systèmes, de pratiques, de politiques, de traditions ou de cultures apparemment neutres et qui désavantagent certaines personnes ou certains groupes de personnes. Les obstacles systémiques désavantagent les groupes méritant l'équité. Ils sont présents dans tous les aspects de la société, comme l'emploi, l'éducation, les institutions et les services de santé, et ils ne sont pas nécessairement mis en place intentionnellement.¹²

Les obstacles systémiques ont une incidence négative sur les expériences en milieu de travail des groupes méritant l'équité et compromettent l'environnement de travail global. Les répercussions négatives des obstacles systémiques peuvent être aggravées ou complexifiées pour les personnes qui subissent des formes croisées ou multiples d'oppression (p. ex., racisme, sexisme, homophobie, âgisme). Les stratégies d'EDI peuvent éliminer plus efficacement les obstacles systémiques si elles sont appliquées à tous les échelons d'une organisation au moyen d'une approche intégrée.

À la suite d'une enquête sur les obstacles systémiques à l'emploi qui ont une incidence sur les groupes méritant l'équité dans le secteur minier, le présent rapport propose des solutions et des mesures pour éliminer ces obstacles. Les solutions mettent l'accent sur des pratiques efficaces en matière d'EDI que les employeurs peuvent adapter à leur milieu de travail lorsqu'ils évaluent et améliorent leurs stratégies d'EDI. Le *Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif* a été publié pour servir de norme à l'intégration de l'EDI dans les systèmes et cultures en milieu de travail, ainsi que pour mesurer et évaluer le rendement dans le secteur minier.¹³ Les conclusions de cette étude éclaireront également la création de ressources et d'outils qui s'alignent sur ce protocole et qui peuvent aider les employeurs à prendre des mesures pour éliminer les obstacles auxquels font face les groupes méritant l'équité.

11 Momani, *Diversity Dividend*, 11.

12 Gouvernement du Canada, *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*.

13 Association minière du Canada. *Milieu de travail équitable, diversifié et inclusif*, 2.



Photo fournie par Rio Tinto

Culture du milieu de travail et capacité

La capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en matière d'EDI dépend de plusieurs facteurs, notamment une culture inclusive en milieu de travail. La stratégie à elle seule ne peut pas déterminer la culture.¹⁴ Il est crucial pour une organisation de pouvoir prendre des décisions éclairées en matière d'EDI et d'agir en conséquence. Pour être efficaces, les décisions et les engagements en matière d'EDI qui sont pris par la direction doivent être intégrés dans l'ensemble de l'organisation – et en particulier aux niveaux opérationnels. En l'absence d'une approche organisationnelle sérieuse et fondée

sur des données probantes, les efforts ne permettront pas d'atteindre les objectifs en matière d'EDI et les résultats ne répondront pas aux besoins de l'organisation ou des groupes méritant l'équité. Une approche intégrée inclut l'EDI dans les politiques, les stratégies, les pratiques, le perfectionnement du personnel, la culture en milieu de travail et les mécanismes d'évaluation et de responsabilisation. Les pratiques efficaces d'intégration de l'EDI aux stratégies et aux activités d'une organisation sont présentées dans le présent rapport comme étant des modèles reproductibles.

14 D'après le concept de gestion selon lequel « la culture mange de la stratégie au petit-déjeuner ». Citation attribuée à Peter Drucker, consultant, professeur et auteur autrichien-américain.

Activités de recherche

Le présent rapport analyse les résultats d'une recherche primaire et d'une recherche secondaire. La recherche primaire comprenait la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives obtenues dans le cadre de deux sondages en ligne réalisés au printemps 2023, l'un pour mobiliser les travailleurs de l'industrie minière (« sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ») et l'autre pour mobiliser les employeurs de l'industrie minière par l'entremise du personnel chargé de diriger ou de soutenir les travaux axés sur l'EDI, la réconciliation, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, les RH ou d'autres secteurs de responsabilité pertinents pour l'EDI (« sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière »). La recherche secondaire comprenait un examen de la littérature scientifique et de la littérature grise existante provenant de l'industrie minière et des secteurs connexes.

La majorité (69 %) des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre s'identifiaient comme des personnes blanches, 19 % des répondants s'identifiaient comme des membres d'un groupe racisé et 19 % ont rapporté une certaine expérience d'immigration (cinq ans et plus au Canada). La plupart des répondants étaient âgés de 31 à 54 ans. Plus de la moitié d'entre eux (56 %) étaient des femmes et 41 % étaient des hommes. Questionnés au sujet de leur orientation sexuelle, 94 % des répondants se sont identifiés comme hétérosexuels. Les autres répondants se sont identifiés comme gays. La moitié des répondants provenaient de l'Ontario et un quart des répondants provenaient de la Colombie-Britannique. Près de 90 % des répondants détenaient un diplôme d'études postsecondaires. (Voir l'annexe A pour plus de détails sur les caractéristiques démographiques des répondants.)

Les résultats du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre révèlent une diversité limitée au sein de la population répondante. La taille réduite de l'échantillon et le manque de diversité pourraient indiquer une indifférence à l'égard de la participation à la recherche ou un manque de diversité au sein du secteur. Il est important que les personnes se sentent en sécurité et voient un avantage à fournir de l'information. Pour réagir de façon appropriée, le secteur doit entendre les expériences et les besoins d'un bassin diversifié de candidats. Par exemple, des recherches antérieures ont indiqué que les sociétés minières comptant au moins 30 % de femmes dans leur main-d'œuvre à tous les échelons seraient mieux placées pour créer des milieux de travail plus accueillants et pour corriger des dynamiques subtiles ou inconscientes qui privilégient les hommes.¹⁵ Encourager la participation des employés à des recherches connexes aiderait le secteur à élaborer des solutions plus pertinentes.

Les répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière représentaient différents types d'activités dans le secteur, les plus courantes étant l'exploitation minière et l'extraction, l'exploration minérale, la construction et le développement minier. Un peu plus de la moitié (12 sur 21) des répondants représentaient de grandes organisations (500 employés ou plus), tandis que près de 40 % (8 sur 21) représentaient de petites organisations (moins de 100 employés). Diverses régions étaient représentées dans le sondage. Plus de la moitié (12 sur 21) des répondants ont indiqué que l'employeur exerçait ses activités en Ontario ou en Colombie-Britannique. (Voir l'annexe A pour d'autres notes sur la méthodologie des sondages.)

¹⁵ Baruah, *Barriers and Opportunities*, 82.



Photo fournie par Rio Tinto

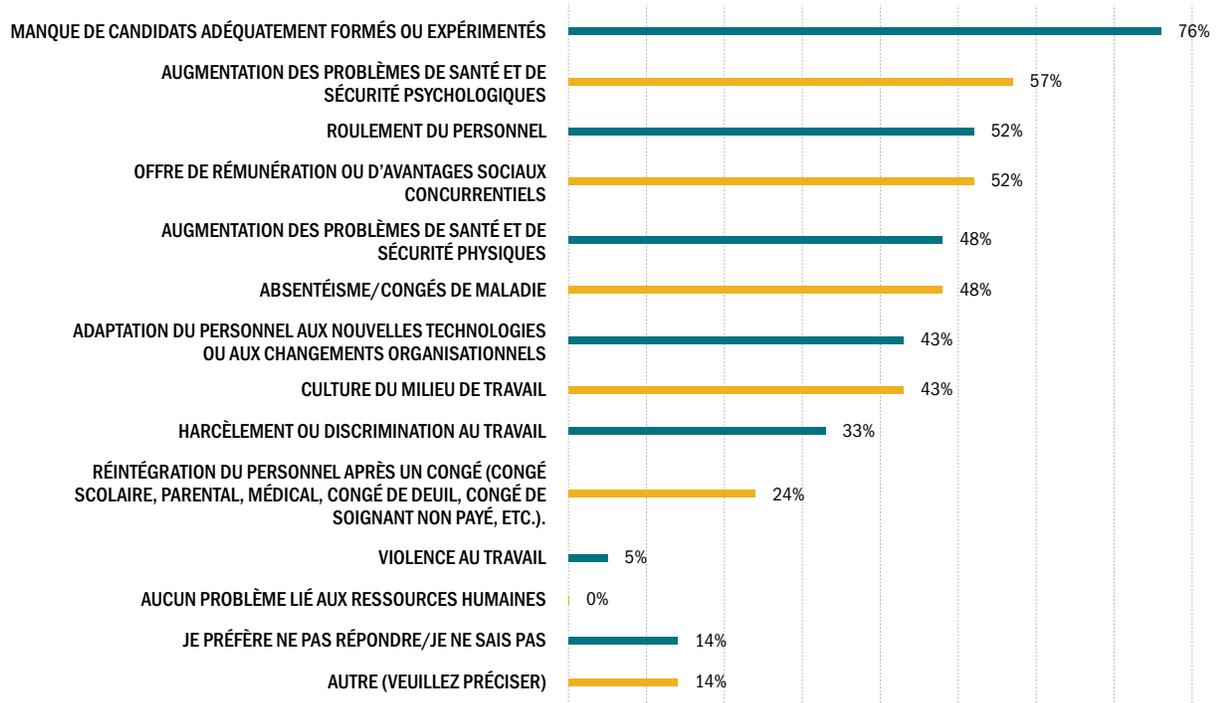
CHAPITRE 1

Obstacles systémiques liés à la main-d'œuvre dans le secteur minier

Les pénuries de main-d'œuvre dans l'industrie minière et les défis qui y sont associés amènent les employeurs à chercher des solutions novatrices pour recruter des talents et les maintenir en poste. Selon les résultats du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière, le « manque de candidats adéquatement formés ou expérimentés » était le défi de main-d'œuvre des 12 derniers mois le plus cité par les répondants, suivi de l'« augmentation des problèmes de santé et de sécurité psychologiques ». Les deux problèmes pourraient influencer sur le troisième problème le plus cité : le « roulement du personnel » (voir le graphique 1). L'amélioration et l'intégration des efforts d'EDI peuvent contribuer à éliminer chacun de ces obstacles – qui vont de l'attraction au recrutement en passant par le perfectionnement, la promotion et le maintien en poste – en favorisant des milieux de travail sécuritaires et respectueux.

Graphique 1 – Sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière : principaux défis de main-d’œuvre au cours des 12 derniers mois

N* = 21 (réponses multiples permises)

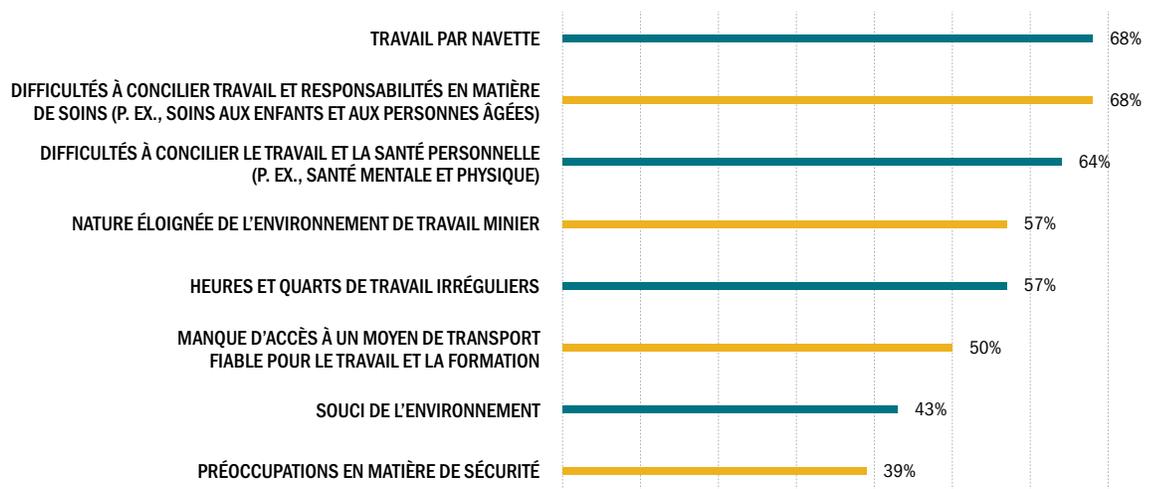


Les répondants du sondage sur l’expérience de la main-d’œuvre ont déclaré que le travail par navette, l’éloignement ainsi que les heures et les quarts de travail irréguliers sont les principaux facteurs qui réduisent l’attrait de l’industrie minière. Compte tenu de la nature du travail, il n’est pas surprenant que la conciliation du travail avec les responsabilités en matière de soins et la santé personnelle ait également été nommée comme un des facteurs clés (voir le graphique 2).

* Nombre total de répondants

Graphique 2 – Sondage sur l’expérience de la main-d’œuvre : facteurs nuisant à l’attrait du secteur minier

N* = 28 (« diminue l’attrait » ou « diminue considérablement l’attrait » sur une échelle de cinq points)¹⁶



Les principaux obstacles systémiques présentés ci-dessous nuisent à la capacité du secteur minier d’attirer et de retenir des talents issus de groupes méritant l’équité.

Lacunes des équipes de direction en matière de connaissances sur l’EDI et d’engagement

Les employeurs qui ne sont pas conscients de l’ampleur et de la prévalence des défis auxquels font face les groupes méritant l’équité peuvent contribuer à creuser les écarts en matière d’inclusion. Bien que 86 % des répondants au sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière soient conscients que les travailleurs de l’industrie minière canadienne sont touchés par des obstacles liés à l’emploi,¹⁷ seulement le tiers des répondants ont eux-mêmes fait face à des obstacles à l’inclusion.¹⁸ Ces résultats pourraient être attribuables à l’échantillon limité de ce sondage ou indiquer que les répondants ont pris conscience des obstacles liés à l’emploi de manière indirecte

(p. ex., en faisant des lectures sur le sujet ou en écoutant d’autres personnes). Cette constatation fait ressortir l’importance de la formation organisationnelle ou du perfectionnement professionnel des gestionnaires sur les enjeux auxquels font face les employés en quête d’équité, ainsi que de l’amélioration de la représentation de la diversité dans les domaines fonctionnels.

Les décideurs ont la capacité et l’obligation d’influencer les stratégies d’EDI et la gestion du rendement à cet égard. La tolérance des obstacles systémiques en milieu de travail a d’importantes répercussions sur les groupes méritant l’équité et sur la capacité du secteur à attirer des talents et à les maintenir en poste.

* Nombre total de répondants

16 Analyses du sondage sur l’expérience de la main-d’œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 28).

17 Analyses du sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière 2023 du Conseil RHIM (N = 21).

18 Analyses du sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière 2023 du Conseil RHIM (N = 18).



Comme l'a dit un répondant, « [...] plusieurs entreprises qui ont des pratiques d'EDI exemplaires ne soutiennent pas leurs superviseurs [...] ». ¹⁹ [traduction libre]

Ce commentaire suggère que les directives d'entreprise ne trouvent pas toujours leur chemin à tous les échelons de l'organisation. En fait, 39 % des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont indiqué que leur expérience de travail dans l'industrie minière était extrêmement affectée ou très affectée par le manque d'engagement de la direction en matière d'EDI. ²⁰ Les répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière ont également reconnu que le renforcement de l'engagement de la direction envers l'EDI et la sensibilisation de la direction à l'EDI étaient les principaux domaines d'amélioration. ²¹

Manque d'information et de connaissances sur le secteur

La majorité (86 %) des répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière estiment que le manque d'information disponible sur le secteur minier et les carrières peut nuire à la capacité du secteur à attirer et à maintenir en poste une main-d'œuvre diversifiée. Parallèlement, un peu plus du quart (28 %) des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont déclaré que le manque d'information disponible sur le secteur minier et les carrières constituait un obstacle à l'emploi. ²² Des efforts supplémentaires pour entrer en contact avec des candidats potentiels et faire circuler de l'information sur les cheminements de carrière pourraient être mutuellement avantageux. Parmi ces initiatives, mentionnons des campagnes de sensibilisation sur les possibilités offertes dans le secteur auprès des étudiants de niveau secondaire et postsecondaire, des communautés locales et des organismes qui servent des groupes méritant l'équité.

19 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 36).

20 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 28).

21 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

22 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 36).

Difficultés de conciliation travail-vie personnelle

Les sites d'exploitation minière dans des environnements éloignés sont parfois accessibles par transport aérien seulement (c.-à-d. travail par navette). Dans ces circonstances, ce type de travail s'accompagne souvent d'heures ou de quarts de travail irréguliers. Par conséquent, les employés doivent avoir une certaine flexibilité pour gérer les exigences de leur vie personnelle. Comme l'indique le graphique 2, 68 % des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre estiment que les difficultés à concilier le travail et les responsabilités en matière de soins (p. ex., soins aux enfants et aux personnes âgées) « diminuent l'attrait » ou « diminuent considérablement l'attrait » des emplois dans l'industrie minière.²³ De façon similaire, 64 % ont dit la même chose au sujet des difficultés à concilier le travail avec la santé personnelle (p. ex., la santé mentale et physique).²⁴ Bien que ces obstacles à l'emploi puissent toucher tous les candidats et les employés, le travail sur un site éloigné aura tendance à toucher davantage les proches aidants et les personnes ayant des problèmes de santé préexistants.

Culture en milieu de travail non inclusive

Les organisations qui n'accordent pas de valeur à une culture inclusive ou qui n'en font pas la promotion risquent leur réputation auprès des candidats à l'emploi, des employés, des partenaires et du public. Le harcèlement,²⁵ la discrimination,²⁶ les préjugés²⁷ et les microagressions²⁸ révèlent un manque d'engagement envers l'EDI au sein d'une organisation. La plupart des employés du secteur minier qui ont répondu au sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont rapporté des cultures toxiques en milieu de travail dans le secteur :

- 86 % des répondants ont été témoins ou victimes de commentaires, de traitements ou de gestes négatifs.
- 68 % des répondants ont été témoins ou victimes de harcèlement.
- 64 % des répondants ont été témoins ou victimes de discrimination.²⁹

La plupart des incidents décrits par les répondants se sont produits au cours des cinq dernières années.³⁰ Voici des exemples de telles expériences tirées des résultats du sondage :

- « Harcèlement et attouchements inappropriés. La situation a été prise en charge, mais le processus a été long. Il aurait fallu s'en occuper plus rapidement. » [traduction libre]
- « Je suis un nouvel arrivant. Les étrangers ne sont pas toujours les bienvenus. » [traduction libre]
- « Préjugés et discrimination raciale ». [traduction libre]

23 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 28). Répondants qui se sont dits « extrêmement affectés » ou « très affectés » sur une échelle de cinq points.

24 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 28). Répondants qui se sont dits « extrêmement affectés » ou « très affectés » sur une échelle de cinq points.

25 Les comportements ou les commentaires importuns qui ont des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour un employé et un effet défavorable sur le milieu de travail.

26 Action ou décision qui ont pour effet de traiter de manière négative une personne ou un groupe de personnes en raison, par exemple, de son identité de genre, de son expression de genre, de son orientation sexuelle, de son attirance sexuelle, de sa race, de son âge ou de son handicap.

27 Un préjugé est une tendance, un penchant ou une préférence envers une chose plutôt qu'une autre.

28 De brèves remarques ou des insultes discriminatoires, verbales ou non verbales, ciblant une personne ou un groupe, exprimant souvent des messages hostiles, désobligeants ou négatifs.

29 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 28).

30 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 13).



Une répondante s'est exprimée sur les difficultés rencontrées lorsqu'elle a tenté de rapporter les problèmes d'exclusion. Ses commentaires suggèrent une relation entre les milieux de travail à prédominance masculine, les cultures organisationnelles qui tolèrent l'exclusion et le manque de diversité :

- « Les comportements répréhensibles envers les femmes ont été rapportés à la direction à de multiples reprises. Les comportements inacceptables des hommes qui occupent des postes de direction sont tolérés et les femmes qui expriment leurs préoccupations sont congédiées. L'industrie est loin d'être accueillante si on n'est pas un homme blanc. » [traduction libre]

A. Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est un type de harcèlement qui mérite une attention particulière dans les stratégies, politiques et procédures d'entreprise en matière d'EDI. Le harcèlement sexuel est défini comme une « conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes du harcèlement ». ³¹ Selon une récente étude canadienne sur la prévalence du harcèlement et de la violence en milieu de travail, « un peu plus de deux personnes interrogées sur cinq (43,9 %) ont déclaré avoir subi au moins un comportement ou une pratique de harcèlement et de violence sexuelle au cours des deux dernières années sur leur lieu de travail ». ³² Les efforts en matière d'EDI pour lutter contre la discrimination et le harcèlement sexuel renforceront l'attrait du secteur pour les groupes méritant l'équité en améliorant l'expérience en milieu de travail et en créant un sentiment de sécurité et de confort personnels.

Les auteurs de harcèlement sexuel s'attaquent à des populations marginalisées, comme les femmes jeunes, divorcées ou séparées, les personnes qui occupent un emploi intermittent, les Autochtones, les nouvelles arrivantes, les femmes handicapées et les personnes qui s'identifient comme membres

31 Janzen c. Platy Enterprises Ltd.

32 Université Western, *Harassment and Violence*, 6.



de la communauté 2SLGBTQIA.³³ Une recherche canadienne a démontré que les femmes exerçant des professions traditionnellement occupées par des hommes sont beaucoup plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel.³⁴ Une étude internationale publiée en 2021 a révélé que 37 % des femmes de l'industrie minière ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail.³⁵ Des recherches internationales ont également révélé qu'un taux élevé de discrimination et de harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, entraîne une diminution de la sécurité psychologique et physique des femmes.³⁶ Des efforts en matière d'EDI démontrent l'engagement de l'organisation à créer des expériences de travail sécuritaires et positives pour les groupes méritant l'équité.

Les femmes et les filles autochtones et les personnes qui s'identifient comme membres de la communauté 2SLGBTQIA sont particulièrement susceptibles d'être victimes de violence sexuelle et de harcèlement dans le secteur.

Par exemple, une étude menée auprès de femmes inuites ayant récemment travaillé dans l'industrie minière a révélé que 40 % des répondantes se sentaient en danger dans leur communauté, tandis que près de la moitié avaient été victimes de harcèlement sexuel à la mine.³⁷ Par conséquent, l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées (ENFFADA) a demandé aux intervenants de l'industrie de l'extraction et du développement de ressources naturelles de tenir compte de la sécurité des femmes, des filles et des personnes 2SLGBTQIA autochtones dans la conception et l'exploitation des projets.³⁸ Les personnes qui s'identifient à plus groupes méritant l'équité sont particulièrement vulnérables. Cet appel à l'action vient insister sur l'importance, pour les employeurs, de concevoir des stratégies d'EDI comportant des mesures du rendement qui prouvent les progrès ou qui mettent en lumière les changements nécessaires pour assurer la sécurité en milieu de travail, en particulier celle des membres des groupes méritant l'équité.

33 Elizabeth Broderick & Co., *Rapport sur la culture de travail*, 41.

34 Statistique Canada, 2021c.

35 Kansake, *Creating a Gender-Inclusive*, 9.

36 *Enough is Enough*. Assemblée législative de l'Australie-Occidentale, 20. Cette étude australienne a révélé que 74 % des travailleuses de l'industrie minière ont rapporté avoir subi de harcèlement sexuel dans les cinq dernières années.

37 Czyzewski, *The Impact of Resource Extraction*, 56.

38 ENFFADA, *Réclamer notre pouvoir et notre place*, 30.

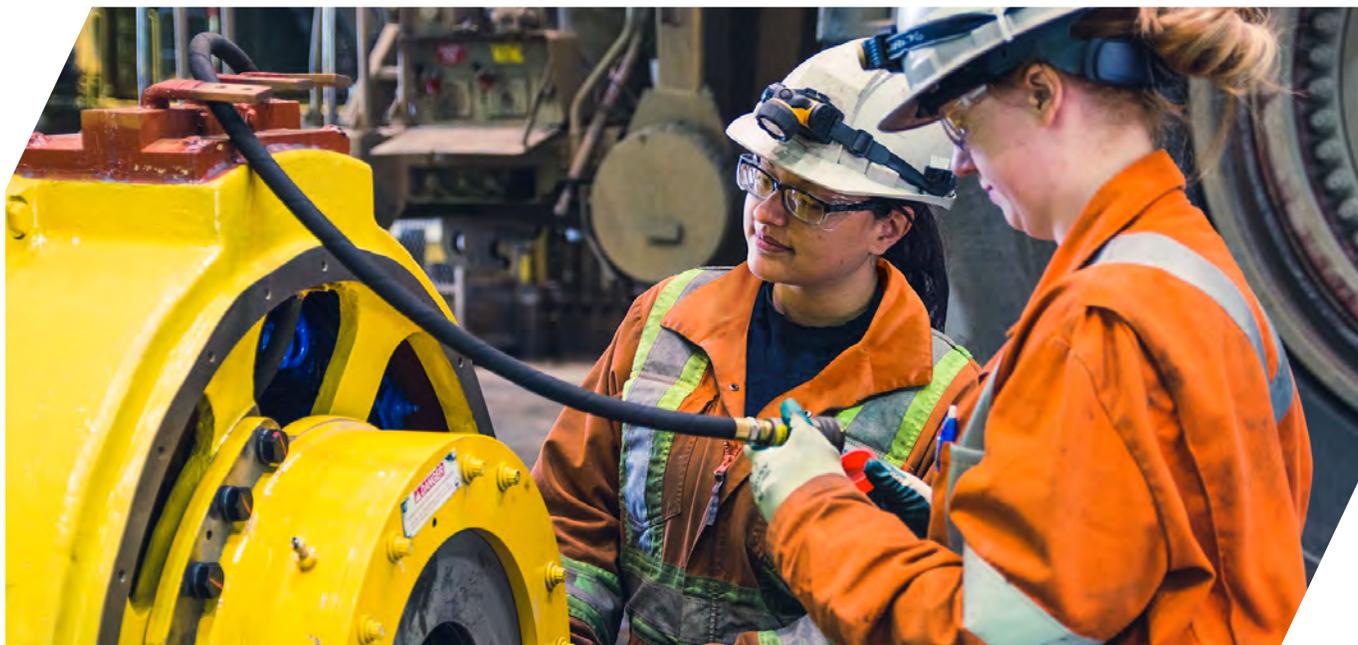


Photo fournie par Compagnie minière IOC

B. Discrimination

La discrimination peut prendre plusieurs formes en milieu de travail. Plus de la moitié (56 %) des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont déclaré avoir fait face à des obstacles liés à la discrimination,³⁹ y compris le racisme, l'âgisme, le sexisme, les écarts salariaux entre les sexes et l'homophobie.⁴⁰ Deux exemples de discrimination nommés par les répondants du sondage, le racisme et les écarts salariaux entre les sexes, sont présentés ci-dessous comme des exemples pour illustrer comment une culture de discrimination peut affecter la réputation organisationnelle ainsi que les perspectives d'emploi et de carrière des membres de groupes méritant l'équité.

Malgré les appels lancés dans le monde entier pour condamner et éliminer la discrimination raciale,⁴¹ elle se produit chaque jour sous des formes évidentes ou plus subtiles.

Le « racisme ordinaire » se présente comme des préjugés ou des stéréotypes fondés sur la race, la couleur ou l'origine ethnique et prend souvent la forme d'insultes et de suppositions sur les capacités, l'éthique de travail ou l'honnêteté.⁴² L'industrie minière canadienne est plombée par la présence et les répercussions du racisme. Par exemple, dans le cadre d'une petite étude récente sur l'expérience des travailleurs dans les camps miniers au Yukon et dans le nord de la Colombie-Britannique, 45 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été victimes de discrimination fondée sur la race ou l'identité autochtone.⁴³ Les activités minières ont également des répercussions négatives sur les communautés locales, particulièrement en ce qui concerne les femmes autochtones. L'Association des femmes autochtones du Canada (AFAC) a constaté que les femmes autochtones sont plus susceptibles d'être victimes de racisme lorsque des activités minières ont lieu près des communautés autochtones ou des Premières Nations.⁴⁴

39 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 34).

40 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 34; N = 28).

41 Nations Unies, *Convention internationale*, 3.

42 Elizabeth Broderick & Co., *Rapport sur la culture de travail*, 48.

43 CCSG Associates, *Never Until Now*, 30. N = 22.

44 Bond et Quinlan, *Indigenous Gender-based Analysis*, 43.



Le renforcement de la sensibilisation interculturelle et des compétences dans le secteur grâce à des efforts de formation (p. ex., modules de formation en ligne du Conseil RHIM) peut aider à éliminer les stéréotypes et les préjugés qui alimentent le racisme.

L'écart de rémunération entre les sexes, où l'iniquité salariale est fondée sur le genre, est un problème persistant partout dans le monde et au Canada. Même si de nouvelles recherches suggèrent que l'écart salarial entre les sexes se rétrécit, les femmes au Canada continuent de gagner environ 13 % de moins par heure, en moyenne, que les hommes.⁴⁵ Les inégalités salariales fondées sur le sexe sont présentes dans de nombreux secteurs, y compris l'industrie minière.

Une étude nationale de 2010 qui a recueilli des données statistiques de référence sur les femmes dans le secteur minier canadien a révélé qu'elles gagnent en moyenne environ 32 % de moins que leurs homologues masculins, un chiffre considérablement plus élevé que la moyenne nationale pour tous les secteurs.⁴⁶ Une étude à plus petite échelle – mais plus récente – a été réalisée en 2021 sur l'expérience des travailleurs dans les camps miniers au Yukon et dans le nord de la Colombie-Britannique. L'étude a démontré l'existence d'inégalités salariales entre les sexes, les femmes étant moins rémunérées que les hommes pour le même travail.⁴⁷ Selon toute vraisemblance, cet obstacle a une incidence sur les efforts d'attraction et de maintien en poste.

45 Pelletier, *L'écart salarial entre les sexes*.

46 Women in Mining, Ramp-UP, 9.

47 CCSG Associates, *Never Until Now*, 22-23. N = 22.



Photo fournie par Compagnie minière IOC

C. Mesures d'adaptation pour les personnes handicapées

Le manque de mesures d'adaptation pour les personnes handicapées est un autre problème en milieu de travail qui peut avoir une incidence négative sur l'expérience. Les employeurs du secteur minier doivent comprendre les besoins des personnes handicapées pour maintenir en poste et maximiser le potentiel des employés actuels et attirer des employés de groupes méritant l'équité. Les employés potentiels et actuels peuvent être dissuadés de chercher ou de conserver un emploi si la sécurité est préoccupante ou si les mesures d'adaptation sont inadéquates.

Certaines personnes peuvent aussi hésiter à s'informer ou à demander les changements nécessaires.⁴⁸ Des recherches antérieures ont démontré que le manque de sensibilisation des employeurs à l'égard des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées est l'un des nombreux facteurs qui nuisent aux taux d'emploi dans le secteur.⁴⁹

48 Conseil RHiM, *Prendre des mesures*, 20.

49 Conseil RHiM, *Prendre des mesures*, 20.



D. Isolement

De nombreuses personnes issues de groupes méritant l'équité se sentent exclues et isolées de leurs pairs en milieu de travail. L'inclusion, qui peut être décrite comme le sentiment d'appartenance à son organisation et à son équipe, le sentiment d'être traité avec dignité en tant que personne et le sentiment d'être encouragé à participer pleinement et à apporter son unicité au travail chaque jour,⁵⁰ est souvent difficile pour les personnes méritant l'équité. Une étude sur l'appartenance dans le secteur minier canadien menée en 2022 a révélé que les personnes qui s'identifiaient comme femmes et comme personnes racisées étaient celles qui avaient le moins grand sentiment d'appartenance.

Les personnes qui sont non binaires, qui s'identifient sous un troisième genre et d'autres expressions de genre, ainsi que les personnes qui ont préféré ne pas s'identifier, ressentent également un faible sentiment d'appartenance.⁵¹ Pour les nouveaux arrivants au Canada (y compris les étudiants étrangers), l'isolement peut aller au-delà du milieu de travail en raison des défis d'intégration dans la communauté.⁵² Les efforts d'EDI en milieu de travail peuvent contribuer à réduire le sentiment d'isolement des personnes méritant l'équité en soulevant le problème et en suscitant des changements qui favorisent l'appartenance et l'autonomie.

50 Coffman, *The Fabric*, 2.

51 Carter, *Belonging*, 22.

52 Conference Board, *Making Rural*, 21.

Identités intersectionnelles

Les personnes aux identités intersectionnelles, c'est-à-dire qui s'identifient à plus d'un groupe méritant l'équité, sont confrontées à des obstacles à l'inclusion particulièrement importants. Par exemple, une grande étude a récemment démontré que les femmes font face à des préjugés négatifs⁵³ non seulement en raison de sexe, mais aussi en raison de race, d'orientation sexuelle, d'handicap ou d'autres aspects d'identité. Ces identités croisées soumettent les femmes à des microagressions plus fréquentes et augmentent les obstacles à l'avancement professionnel.⁵⁴ Par exemple, une étude du groupe Firelight, de la bande de la Nation du lac Babine et de la Première Nation Nak'azdli Whut'en a révélé que les femmes autochtones dans l'économie des ressources sont souvent exposées au racisme et à la discrimination en milieu de travail, ce qui s'étend aux possibilités d'emploi et aux inégalités salariales.⁵⁵ Cette illustration des multiples cas de discrimination à l'égard des personnes qui s'identifient à plus d'un groupe méritant l'équité (c.-à-d. les Autochtones et les femmes) montre que les groupes méritant l'équité sont vulnérables aux systèmes et aux organisations qui ne valorisent pas l'EDI. Elles courent un risque plus élevé d'iniquité salariale, car elles sont ignorées pour les promotions et sont victimes d'autres actes discriminatoires. Par exemple, l'écart salarial entre les sexes se creuse pour les groupes – comme les femmes racisées ou handicapées – quand plusieurs obstacles se recourent.⁵⁶

Obstacles et répercussions

Collectivement, les obstacles systémiques auxquels font face les groupes méritant l'équité empêchent les personnes et les organisations d'atteindre leurs objectifs organisationnels et professionnels. Il faut adopter une approche intégrée pour éliminer les obstacles et créer des milieux de travail inclusifs. Pour être efficaces, les efforts doivent se répercuter sur tous les domaines fonctionnels – de la haute direction à la production – et être ciblés, gérés et surveillés. Le prochain chapitre traite des solutions pour éliminer efficacement les obstacles systémiques, que ce soit par l'engagement organisationnel, l'établissement d'objectifs et de stratégies d'EDI dans les domaines fonctionnels ou la formation et la sensibilisation des gestionnaires pour renforcer les capacités à l'échelle des établissements ou des sites et transformer la culture du milieu de travail. (Voir l'annexe B pour une matrice des obstacles et de leurs répercussions sur les efforts d'attraction, de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des talents.)

53 Tendence, penchant ou préjugé envers une chose ou une personne plutôt qu'une autre.

54 LeanIn.Org, *Women in the Workplace*, 20.

55 Firelight, *Indigenous Communities*, 20-21.

56 Fondation canadienne des femmes, L'écart salarial.



Photo fournie par Mines Agnico Eagle Limitée

CHAPITRE 2

Solutions et recommandations

De nombreuses pratiques existantes visant à améliorer la capacité du secteur minier en matière d'EDI peuvent servir de modèles reproductibles. Le Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif et le Protocole TSM sur la sécurité, la santé et le respect en milieu de travail de l'Association minière du Canada (AMC) fournissent des normes qui établissent des critères à respecter par les sociétés membres. Implicitement, les protocoles suggèrent des outils et des ressources qui aideront à renforcer les capacités et à éliminer les obstacles systémiques à l'équité dans le secteur minier. Les organisations du secteur minier sont motivées à régler les problèmes d'EDI ou de réconciliation pour plusieurs raisons. Le tableau 1 présente un résumé des catalyseurs organisationnels et des sources de motivation qui incitent les sociétés à s'attaquer aux enjeux d'EDI ou de réconciliation, comme l'ont indiqué les répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière.

Tableau 1 – Catalyseurs des efforts en matière d’EDI et de réconciliation

Catégories de catalyseurs organisationnels	Sources de motivation pour les efforts en matière d’EDI et de réconciliation
Engagement de la direction et planification stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer et surveiller le rendement par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).• Respecter les exigences des Ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et des Ententes sur le développement économique et communautaire.• Exercer ses activités dans le respect des valeurs fondamentales.• Réagir à la pression du conseil d’administration.• Gérer la performance, l’efficacité et la continuité des affaires.• Soutenir la marque et la réputation de l’entreprise.
Politiques et programmes de RH	<ul style="list-style-type: none">• Harmoniser les stratégies corporatives et l’EDI.• Établir les attentes en matière d’EDI.• Donner l’exemple et établir une culture de soutien en milieu de travail.• Créer un espace de travail plus sécuritaire, respectueux et inclusif.• Faciliter l’embauche locale.• Gérer les coûts.• Atténuer les risques.
Attraction et recrutement des talents	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer la main-d’œuvre de l’industrie minière.• Maintenir des relations avec les communautés (p. ex., avec les communautés locales des Premières Nations).• Soutenir le bassin de main-d’œuvre pour le secteur.
Perfectionnement et maintien en poste des talents	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer et soutenir la santé et la sécurité au travail.• Renforcer une culture d’entreprise positive.• Faciliter la pensée novatrice et la résolution de problèmes grâce à une main-d’œuvre plus diversifiée.• Augmenter la productivité.• Limiter les coûts de recrutement et le roulement de personnel.

L'intégration de l'EDI aux stratégies, aux politiques, aux pratiques, au perfectionnement du personnel, à la culture et aux mécanismes d'évaluation et de responsabilisation de l'entreprise est essentielle pour s'assurer que les objectifs de l'EDI sont réellement atteints. Des plans d'action sont utilisés pour intégrer l'EDI dans tous les domaines de la gestion des talents et de la culture en milieu de travail, y compris l'engagement de la direction et la planification stratégique, les politiques et les programmes de RH, et l'attraction, le recrutement, le perfectionnement, la promotion et le maintien en poste des talents. Le tableau 2 présente ces thèmes et donne des exemples d'actions, schématisant ainsi les pratiques efficaces pour éliminer les obstacles à l'EDI. Les thèmes communs sont ensuite abordés plus en détail.

Tableau 2 – Schéma des mesures efficaces pour éliminer les obstacles à l'EDI

Thème du plan d'action	Exemples d'actions
Engagement de la direction et planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser l'EDI avec les engagements et les valeurs fondamentales de l'entreprise. • Élaborer un plan ou une stratégie pour l'EDI et/ou la réconciliation. • Publier un énoncé d'engagement ou un code de conduite concernant l'EDI et/ou la réconciliation. • Intégrer l'EDI et/ou la réconciliation aux principales activités fonctionnelles comme le recrutement, les communications, le rendement, la promotion, la discipline, la rémunération, la passation de contrats et la chaîne d'approvisionnement, le suivi, l'évaluation et la production de rapports publics. • Présenter des rapports au conseil d'administration sur l'EDI et/ou la réconciliation.
Politiques et programmes de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des politiques sur l'EDI et/ou la réconciliation. • Créer des politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination. • Créer des programmes de soutien des droits de la personne, de l'EDI et/ou de la réconciliation en milieu de travail. • Établir des mécanismes de signalement du harcèlement ou de la discrimination qui appuient la confidentialité et protègent contre les représailles. • Créer des postes de personnel voués au soutien de l'EDI et/ou de la réconciliation. • Établir des objectifs en matière d'EDI et de gestion du rendement. • Établir des objectifs en matière d'ESG et produire des rapports sur le rendement.

Thème du plan d'action

Exemples d'actions

Attraction et recrutement des talents

- Utiliser un langage inclusif dans les descriptions et les offres d'emploi.
- Refléter la diversité dans les communications, les relations publiques et la publicité.
- Échanger avec des groupes et des communautés méritant l'équité à l'externe ou avec des organismes de soutien connexes.
- Établir les processus de demande et de soutien des mesures d'adaptation en milieu de travail conformément à la loi.
- Assurer l'équité des avantages sociaux et de la rémunération.

Perfectionnement et promotion des talents

- Donner de la formation visant à favoriser la sensibilisation, le respect et l'inclusion du personnel.
- Offrir de la formation sur les processus décisionnels équitables en gestion (p. ex., préjugés inconscients).
- Proposer des programmes de mentorat et d'encadrement.
- Vérifier l'attribution des occasions de perfectionnement et des promotions afin de favoriser l'équité des résultats.

Maintien en poste des talents

- Mettre en place des structures comme des comités du personnel, des groupes de travail et de consultation sur l'équité ou des groupes-ressources d'employés.
- Mettre sur pied des programmes de soutien des droits de la personne, de l'EDI et/ou de la réconciliation en milieu de travail.
- Faire des entrevues de départ et établir d'autres mécanismes d'évaluation et de vérification des données.
- Donner de la formation sur l'EDI et la réconciliation.
- Mettre sur pied des initiatives favorisant le bien-être des employés (p. ex., soutien en santé mentale, accès à un gym ou à des activités physiques).
- Offrir du soutien pour la garde d'enfants et les responsabilités en matière de soins aux enfants et aux personnes âgées.

Engagement de la direction en matière d'EDI et planification stratégique

L'engagement de la direction – y compris celui du conseil d'administration – et la planification stratégique sont des éléments communs dans un plan visant à éliminer les obstacles systémiques en matière d'EDI. Par exemple, un code de conduite est utilisé dans 95 % des entreprises qui ont répondu au sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière.⁵⁷ Pour s'assurer que les stratégies organisationnelles tiennent compte de l'EDI ainsi que de la vérité et de la réconciliation, les décisions opérationnelles doivent être prises sous cet angle. Il en résulte l'intégration des solutions d'EDI et de réconciliation dans les principales activités organisationnelles et la culture globale.

Selon les répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière, les cinq principaux domaines à améliorer pour le recrutement, le maintien en poste et la réalisation du potentiel des talents issus de divers groupes dans leur entreprise sont les suivants :

1. Renforcer l'engagement de la direction en matière d'EDI.
2. Sensibiliser la direction à l'EDI.
3. Favoriser la compréhension de la part des employés et les sensibiliser.
4. Recueillir et analyser les données pertinentes.
5. Créer une culture de travail respectueuse et inclusive qui valorise la diversité.⁵⁸

Ces résultats démontrent une compréhension de l'importance du leadership, de l'apprentissage continu et de la surveillance en matière d'EDI afin d'établir et de soutenir une culture accueillante en milieu de travail.

Politiques et programmes de RH

Les services des RH créent des systèmes de soutien pour les employés au moyen de politiques, de programmes et de processus équitables. En plus de fournir des services organisationnels normalisés pour le recrutement, le perfectionnement et la gestion du rendement du personnel, les RH soutiennent également la culture organisationnelle. Les employés de l'industrie minière qui ont répondu au sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont déclaré qu'ils connaissaient les divers programmes et politiques de RH pour aider à éliminer les obstacles en milieu de travail. Ils ont notamment nommé les politiques sur le respect en milieu de travail et les options de travail flexibles (p. ex., réduction des heures, partage de poste, options de télétravail, horaires flexibles).⁵⁹

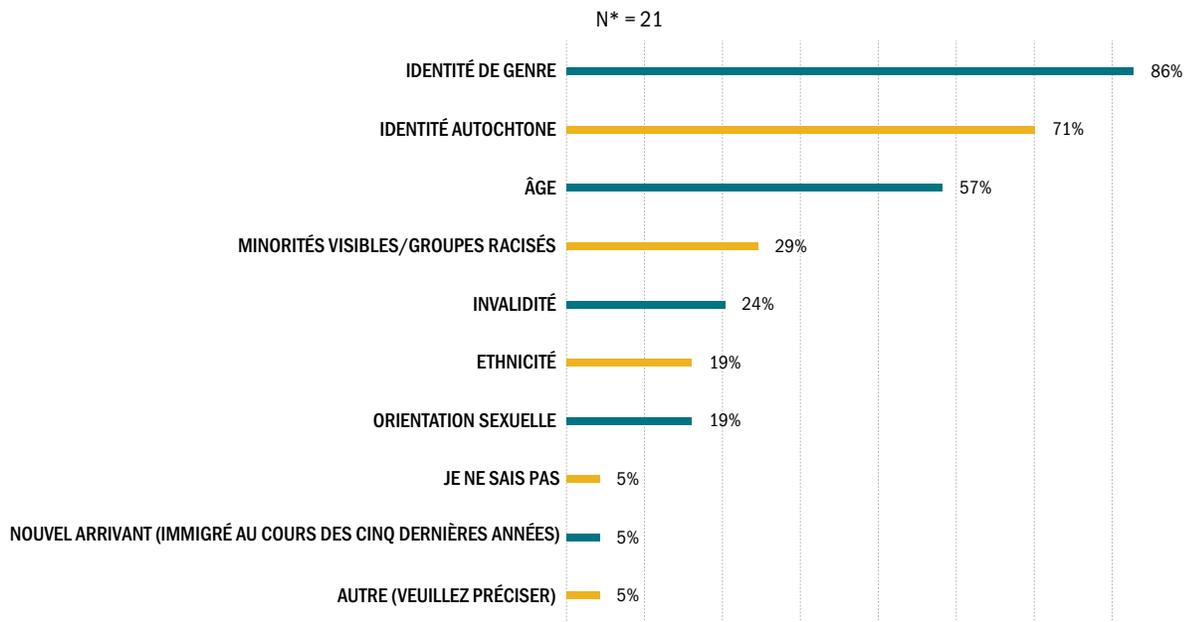
La compréhension des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre est une étape importante pour créer une culture de soutien et mettre en place des systèmes qui répondent à des besoins particuliers. Selon le sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière, les données démographiques recueillies le plus souvent étaient celles sur l'identité de genre, l'identité autochtone et l'âge des employés. (Voir le graphique 3 – Sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière : données démographiques recueillies par les employeurs.) D'autres types de données démographiques étaient recueillies moins souvent (p. ex., handicap, nouvel arrivant), ce qui pourrait entraîner des lacunes dans les systèmes conçus pour soutenir la main-d'œuvre en limitant la capacité de fournir les mesures d'adaptation et de soutien nécessaires.

57 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

58 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

59 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 36).

Graphique 3 – Sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière : données démographiques recueillies par les employeurs



Attraction et recrutement des talents

La nécessité de puiser dans un bassin de talents plus diversifié oriente les efforts d’attraction et de recrutement des employeurs. La majorité (71 %) des répondants du sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière ont confirmé que l’entreprise avait des programmes pour attirer et recruter des candidats diversifiés (p. ex., femmes, Premières Nations, Métis et Inuits, personnes racisées ou minorités visibles, personnes qui s’identifient comme 2SLGBTQIA, personnes handicapées, nouveaux arrivants et jeunes).⁶⁰

Les répondants du sondage sur l’expérience de la main-d’œuvre ont donné des exemples d’efforts déployés par les entreprises pour attirer et recruter des talents diversifiés, y compris les politiques d’intégration travail-vie personnelle (p. ex., nombre minimal de jours de vacances, politique sur la déconnexion du travail); les mesures de soutien au logement ou à l’alimentation (p. ex., repas fournis aux travailleurs pendant les quarts de travail, subvention au logement); et le soutien au transport (p. ex., cours de conduite, accès à des véhicules, navette d’entreprise, subvention au transport en commun).⁶¹ Ces exemples démontrent une compréhension des besoins des candidats et la création de solutions adaptées aux obstacles à l’emploi.

* Nombre total de répondants

60 Analyses du sondage à l’intention des employeurs de l’industrie minière 2023 du Conseil RHIM (N = 21).

61 Analyses du sondage sur l’expérience de la main-d’œuvre 2023 du Conseil RHIM (N = 36).

De même, la nécessité d'un engagement significatif auprès des peuples et des communautés autochtones est bien reconnue. De tels efforts sont exigés dans les déclarations nationales et internationales, y compris la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA),⁶² la Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones,⁶³ les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR),⁶⁴ les appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées,⁶⁵ les Ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et le protocole TSM de relations avec les Autochtones et les collectivités. L'engagement avec les peuples et les communautés autochtones par la réconciliation, la décolonisation et le respect des droits de la personne est essentiel à l'établissement de collaborations équitables et mutuellement avantageuses.

Perfectionnement et promotion des talents

Les mesures organisationnelles visant à faire progresser l'EDI comprennent habituellement des solutions visant à perfectionner et à promouvoir des talents diversifiés. Ces actions peuvent prendre plusieurs formes, par exemple la formation des employés, l'octroi de bourses d'études, des possibilités de développement de carrière, des programmes de récompenses et de reconnaissance, etc. Environ la moitié des répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière ont déclaré qu'ils soutiennent un bassin de leaders diversifiés dans tous les domaines et à tous les échelons de leur organisation.⁶⁶ Plus de 60 % des répondants ont également déclaré que leur entreprise avait mis en place des programmes visant à perfectionner ou à promouvoir et à maintenir en poste des talents diversifiés, y compris des programmes d'équité en matière de rendement et de rémunération et des possibilités de perfectionnement professionnel comme le mentorat, l'encadrement et la formation en leadership.⁶⁷ De telles mesures influencent positivement la culture en milieu de travail et peuvent servir à mesurer les progrès organisationnels vers l'atteinte des objectifs en matière d'EDI.

62 Nations Unies, *DNUDPA*, 25.

63 Gouvernement du Canada, *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*.

64 Gouvernement du Canada, *Commission de vérité et réconciliation du Canada*, 10.

65 ENFFADA, *Réclamer notre pouvoir et notre place*, 30.

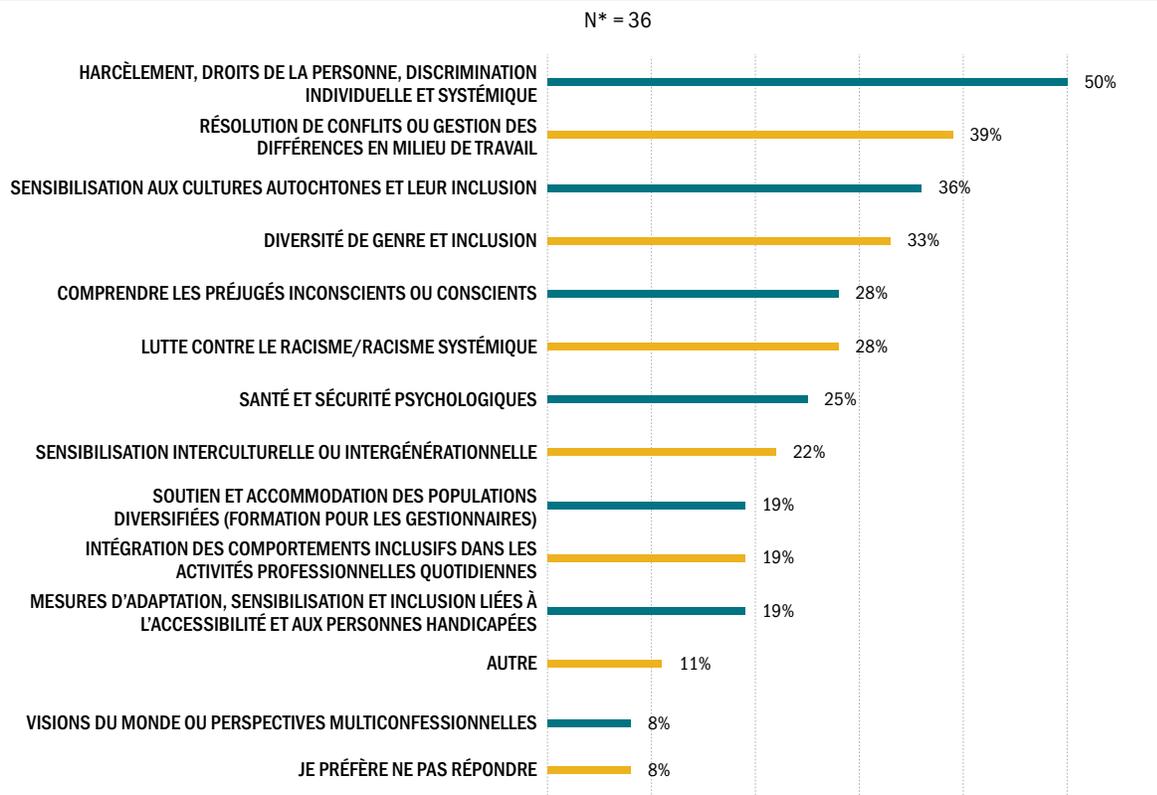
66 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

67 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

La capacité de l'entreprise à reconnaître, à perfectionner et à promouvoir les talents diversifiés commence par la sensibilisation aux enjeux d'EDI. Plus de 70 % des répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière ont indiqué que leur entreprise avait mis en place des programmes de formation sur la lutte contre le harcèlement, les droits de la personne et/ou la discrimination et fait la promotion d'une culture respectueuse en milieu de travail.⁶⁸ Un peu plus de la moitié d'entre eux ont répondu que l'employeur offre une formation sur la sensibilisation aux cultures autochtones, l'inclusion, la vérité et la réconciliation, et la même proportion ont répondu que l'employeur donne de la formation sur la diversité des genres et l'inclusion.⁶⁹

De même, la plupart des répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont suivi une telle formation, la moitié ayant suivi une formation portant spécifiquement sur le harcèlement, les droits de la personne et la discrimination individuelle et systémique. (Pour plus de détails, voir le graphique 4 – Sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre : formations suivies.) Ce type de formation donne le ton à une culture en milieu de travail qui préconise et soutient l'EDI, particulièrement lorsqu'elle est donnée régulièrement.

Graphique 4 – Sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre : formations suivies



* Nombre total de répondants

68 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

69 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHiM (N = 21).

Maintien en poste des talents

Les efforts pour maintenir en poste des talents diversifiés commencent par une culture de respect et d'inclusion. Les répondants du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ont souligné divers efforts organisationnels pour maintenir en poste des talents diversifiés, notamment :⁷⁰

- Des initiatives favorisant le bien-être des employés (p. ex., soutien en santé mentale, accès à un gym ou à des activités physiques).
- Des groupes-ressources d'employés.
- Des initiatives sur l'équité salariale.
- Du soutien pour la garde d'enfants et les responsabilités en matière de soins.

Ce genre d'initiatives démontre que les employeurs sont conscients que les groupes méritant l'équité doivent surmonter des obstacles systémiques, comme la conciliation du travail avec les responsabilités en matière de soins et la santé personnelle.

Certains répondants ont également révélé que leur employeur propose des formations sur les sujets suivants :⁷¹

- Soutien et accommodation des populations diversifiées (formation pour les gestionnaires).
- Intégration des comportements inclusifs dans les activités professionnelles quotidiennes.
- Mesures d'adaptation, sensibilisation et inclusion liées à l'accessibilité et aux personnes handicapées.

Ce genre de formation aide les gestionnaires et les superviseurs à intégrer l'EDI aux activités quotidiennes. Les employeurs qui s'assurent que les employés reçoivent du soutien sur l'EDI de la part des gestionnaires contribuent à créer une culture sécuritaire et inclusive qui a une incidence positive sur le maintien en poste.

Créer une culture inclusive en milieu de travail

Pour créer une culture inclusive en milieu de travail, les employeurs doivent également valoriser la diversité. En acquérant une compréhension des besoins uniques des groupes méritant l'équité, les employeurs peuvent concevoir des stratégies et des plans d'action éclairés et intégrés en matière d'EDI. L'intégration de l'EDI dépasse le simple fait de mettre en place des stratégies générales d'EDI et de publier des énoncés d'engagement. Elle consiste à appliquer une perspective d'EDI et/ou de réconciliation aux activités organisationnelles, à incorporer l'EDI et la réconciliation dans les phases de gestion de projet et à établir des objectifs de compétences en EDI pour tous les employés. La formation sur l'EDI et le renforcement des capacités permettront d'établir des bases de référence et d'intégrer les compétences aux rôles et aux systèmes de gestion du rendement. Parmi les autres signes d'une culture inclusive en milieu de travail, mentionnons par exemple l'utilisation d'un langage inclusif, une rémunération et des avantages sociaux équitables, des mesures de santé et de sécurité et des mesures d'adaptation en milieu de travail. (Pour obtenir d'autres idées, voir le tableau 2 – Schéma des mesures efficaces pour éliminer les obstacles à l'EDI.)

70 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 36).

71 Analyses du sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre 2023 du Conseil RHiM (N = 36).



Suivi et évaluation

Le suivi et l'analyse des résultats des efforts organisationnels en matière d'EDI favorisent un cycle d'amélioration continue. Pour s'assurer que les mesures évaluent ce qui est important, il faut d'abord créer une solide stratégie organisationnelle en matière d'EDI et établir des objectifs connexes. Alors que plus de 80 % des répondants du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière ont affirmé que leur employeur avait une politique spécialement conçue pour lutter contre le harcèlement et la discrimination,⁷² seulement 52 % des répondants avaient effectué une évaluation de base des facteurs d'EDI en milieu de travail (p. ex., obstacles, démographie, culture en milieu de travail, mobilisation et appartenance des employés, etc.).⁷³

Un faible suivi des données sur l'EDI suggère que les lacunes des programmes et des solutions ne sont pas bien connues. Il existe de nombreux exemples publiés de pratiques exemplaires de suivi et de production de rapports sur les données sur la diversité dans tous les secteurs, y compris l'industrie minière. Pensons par exemple à l'utilisation de tableaux de bord sur la diversité, aux objectifs annuels et aux cibles de représentation diversifiée.⁷⁴ Les pratiques peuvent être adaptées et utilisées pour faire le suivi de la stratégie et des objectifs d'une organisation en matière d'EDI, en faisant des liens avec les facteurs d'EDI et le Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif.

72 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHIM (N = 21).

73 Analyses du sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière 2023 du Conseil RHIM (N = 21).

74 Voir par exemple MacDougall, *Pratiques de divulgation en matière de diversité*, 65-81.



Conclusion

Bien que les engagements organisationnels en matière d'EDI sont évidents dans le secteur minier canadien, les groupes méritant l'équité font encore face à des obstacles systémiques à l'emploi. Les objectifs organisationnels liés à l'innovation, à la créativité, à la santé et à la sécurité, à la réputation, à l'investissement et à la gestion des talents exigent la mise en œuvre de stratégies intégratives d'EDI dans tous les domaines fonctionnels des organisations minières, y compris des cibles mesurables. *Le Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif* décrit les indicateurs de rendement pour le leadership et la stratégie, ainsi que pour la promotion, le suivi et la production de rapports sur l'EDI à l'échelle des établissements. Des directives, des outils et des ressources précis qui complètent ces indicateurs aideraient les sociétés minières à atteindre leurs objectifs en matière d'EDI et à attirer, à perfectionner et à maintenir en poste des travailleurs qualifiés. Il peut s'agir, par exemple, de la création et du déploiement d'une stratégie d'EDI, d'exemples de politiques et de procédures, de prises de contact avec les communautés d'intérêts, de la collecte et de la gestion de données démographiques et d'autres données pertinentes, ainsi que d'une liste de formations portant sur divers sujets liés à l'EDI. Le résultat aidera les organisations, les communautés et les travailleurs à atteindre leurs objectifs en matière de talent et d'équité.

BIBLIOGRAPHIE

Baruah, Bipasha. *Barriers and Opportunities for Women's Employment in Natural Resources Industries in Canada*. Natural Resources Canada, 2018.

Bond, Adam and Leah Quinlan. *Indigenous Gender-based Analysis for Informing the Canadian Minerals and Metals Plan: Policy Paper*. Native Women's Association of Canada, 2018. https://www.minescanada.ca/sites/minescanada/files/2022-06/indigenous-gender-based-analysis-cmmp_.pdf

Fondation canadienne des femmes. L'écart salarial, 2022. <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/lecart-salarial/>

Canadian Women's Foundation. The Facts about the Gender Pay Gap, 2022. <https://canadianwomen.org/the-facts/the-gender-pay-gap/>

Carter, Andrea. *Belonging: The Next Metric for Corporate Governance*, 2022. <https://thetalentcompany.ca/leadership-talent-development/the-next-metric-for-corporate-governance/>

CCSG Associates. *Never Until Now: Indigenous & Racialized Women's Experiences Working in Yukon and Northern British Columbia's Mining Camps*. Liard Aboriginal Women's Society, 2021. liardaboriginalwomen.ca/index.php/never-until-now-laws-mining-report/file

Coffman, Julie et al. *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*. Bain and Company, 2022. <https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture/>

Czyzewski, Karina. *The Impact of Resource Extraction on Inuit Women and Families in Qamani'tuaq, Nunavut Territory*. Pauktuutit Inuit Women of Canada, 2016. <https://www.pauktuutit.ca/wp-content/uploads/Quantitative-Report-Final.pdf>

Elizabeth Broderick & Co. *Report on Workplace Culture at Rio Tinto*, 2022. <https://www.riotinto.com/news/releases/2022/Rio-Tinto-releases-external-review-of-workplace-culture>

Enough is Enough: Sexual Harassment Against Women in the FIFO Mining Industry. Community Development and Justice Standing Committee of the Legislative Assembly of Western Australia, 2022. [https://www.parliament.wa.gov.au/parliament/commit.nsf/\(Report+Lookup+by+Com+ID\)/](https://www.parliament.wa.gov.au/parliament/commit.nsf/(Report+Lookup+by+Com+ID)/)

Groupe Firelight, bande de la Nation du lac Babine et Première Nation Nak'azdli Whut'en. *Indigenous Communities and Industrial Camps: Promoting Healthy Communities in Settings of Industrial Change*, 2017. <https://firelight.ca/indigenous-communities-and-industrial-camps-promoting-healthy-communities-in-settings-of-industrial-change-2017—it>

Gouvernement du Canada. Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion. <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra>



Government of Canada. Truth in Reconciliation Commission of Canada: Calls to Action, 2015. https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/trc/IR4-8-2015-eng.pdf

Gouvernement du Canada. Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action, 2015. https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf

Human Resources and Skills Development Canada. Information on Labour Standards. https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/migration/documents/assets/portfolio/docs/en/reports/labour_standards/sexual_harassment/harassment.pdf

Janzen v. Platy Enterprises Ltd. 1989. 1 S.C.R. 1252. <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/item/456/index.do>

Kansake, B. A., G. B. Sakyi-Addo N.K. Dumakor-Dupey. Creating a gender-inclusive mining industry: Uncovering the challenges of female mining stakeholders. Resources Policy, 70, 101962. 2021.

LeanIn.Org and McKinsey & Company. Women in the Workplace, 2022. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

MacDougall, A. et al. Diversity Disclosure Practices. Osler, 2022. <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>

Mining Industry Human Resources Council. 2023 Canadian Mining Outlook, March 2023. <https://mihrc.ca/wp-content/uploads/2023/03/Mihr-National-Outlook-EN-2023.pdf>

Momani, Bessma and Jillian Stirk. Diversity Dividend: Canada's Global Advantage. *Centre for International Governance Innovation and The Pierre Elliott Trudeau Foundation*, 2017. http://www.fondationtrudeau.ca/sites/default/files/diversityspecial_report_final-web.pdf

National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls. Reclaiming Power and Place: The Final Report of the National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls, 2019. https://www.mmiwg-ffada.ca/wp-content/uploads/2019/06/Calls_for_Justice.pdf

Pelletier, R., M. Patterson et M. Moyser. L'écart salarial entre les sexes au Canada : 1998 à 2018. Statistique Canada, 2019. <https://publications.gc.ca/site/fr/9.878127/publication.html>

Peletier-Huntley, J. and R. Moazed. *Phase 3 Summary Report: Activating Workplace Allies*, 2023. <https://static1.squarespace.com/static/5e0f78d8e355af29b7f1f4dc/t/64931e913a10ea00a4ee9ba6/1687363217587/Phase+3+-+Summary+Doc+Rev+A.pdf>

The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transition. Agence internationale de l'énergie (AIE). Mars 2022. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ffd2a83b-8c30-4e9d-980a-52b6d9a86fdc/TheRoleofCriticalMineralsinCleanEnergyTransitions.pdf>

Statistique Canada. (2021c). Expériences de comportements sexualisés inappropriés, d'agressions sexuelles et de discrimination fondée sur le genre vécues par les travailleurs dans les provinces canadiennes, 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2021001/article/00015-fra.htm>

Nations Unies. *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale*, 1966. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>

Nations Unies. *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, 2007. https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_F_web.pdf

Women in Mining Canada. Ramp-UP : Une étude sur le statut de la femme dans l'industrie minière et le secteur de la prospection au Canada, 2010. <https://internationalwim.org/iwim-reports/ramp-up-a-study-on-the-status-of-women-in-canadas-mining-and-exploration-sector/>

ANNEXE A

Notes sur la méthodologie des sondages

Le Conseil RHiM a conçu et hébergé deux sondages en ligne pour recueillir des données primaires sur les obstacles systémiques à l'inclusion dans le secteur minier canadien. Les répondants potentiels ont été informés que les constatations éclaireraient l'élaboration de ressources et d'outils pour éliminer les obstacles en milieu de travail et soutenir la diversité, l'équité, l'inclusion et la réconciliation dans l'industrie. Les deux sondages en ligne ont été menés en même temps et se sont déroulés du 3 mai au 5 juin 2023 sur une base confidentielle. Chaque sondage demandait une combinaison de données quantitatives et qualitatives. Les liens du sondage ont ensuite été transmis par divers canaux, notamment les plateformes de médias sociaux du Conseil RHiM (Facebook, Twitter et LinkedIn), les réseaux professionnels (y compris les membres du Comité permanent d'inclusion et de diversité et du Comité du projet Milieux de travail sécuritaires pour tous du Conseil RHiM) et les communautés en ligne pertinentes dans ENSEMBLE – le Réseau de la diversité de l'industrie minière du Conseil RHiM. De plus, des invitations ciblées ont été envoyées par courriel aux abonnés du bulletin d'information Prospecteur en RH du Conseil RHiM. Cette approche multicanale visait à rejoindre des personnes qui ont des perspectives variées et qui proviennent de divers milieux. De plus, le sondage a été publié en français et en anglais pour améliorer l'accessibilité.

Sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière

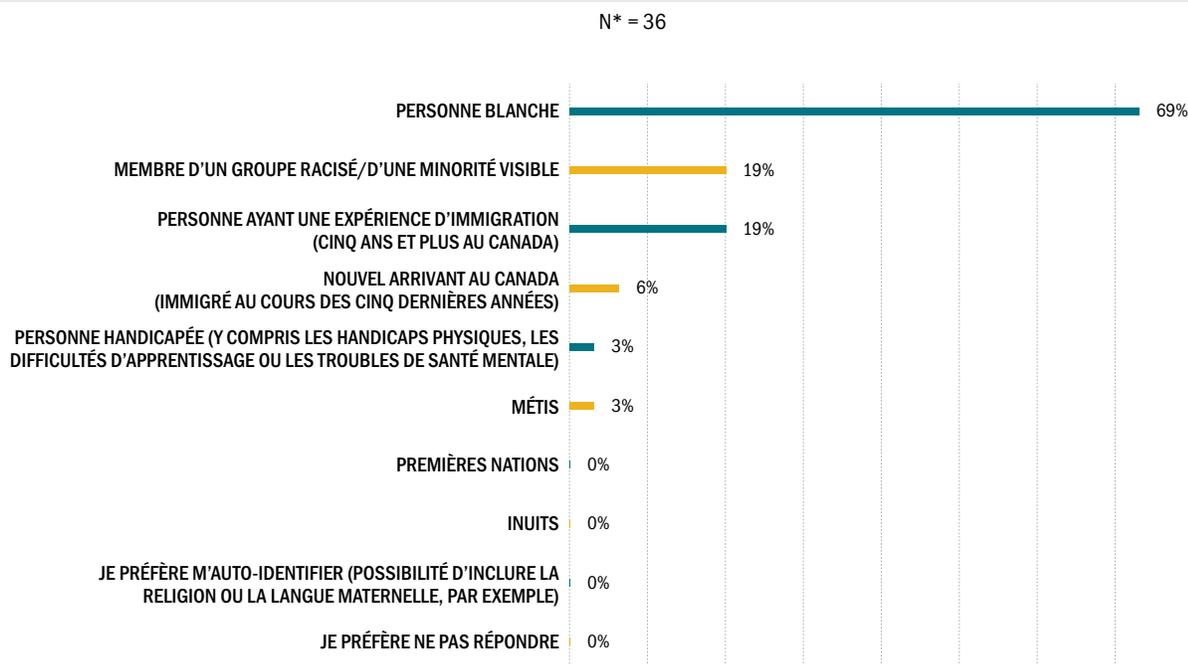
Le sondage à l'intention des employeurs de l'industrie minière ciblait les personnes chargées de diriger ou de soutenir les travaux axés sur l'EDI et/ou la réconciliation pour le compte de leur organisation. Il visait à repérer et à éliminer les obstacles systémiques liés à la main-d'œuvre. Au total, 24 sondages à l'intention des employeurs ont été remplis. Les répondants représentaient des organisations qui exercent leurs activités dans diverses régions du Canada, mais principalement en Ontario, en Colombie-Britannique, au Québec, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest.

Sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre

Le sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre ciblait les travailleurs du secteur minier ou les anciens travailleurs du secteur minier. Il mettait l'accent sur les obstacles à l'emploi pendant leur formation, leur recherche d'emploi et leur carrière dans l'industrie minière. Au total, 36 sondages sur l'expérience de la main-d'œuvre ont été remplis.⁷⁵ La majorité (69 %) des répondants s'identifiaient comme des personnes blanches, 19 % des répondants s'identifiaient comme des membres d'un groupe racisé/d'une minorité visible et 19 % ont rapporté une certaine expérience d'immigration (cinq ans et plus au Canada).

(Pour plus de détails sur les données d'auto-identification, voir le graphique 1 – Sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre : identités des répondants) La plupart (72 %) des répondants étaient âgés de 31 à 54 ans. La moitié des répondants provenaient de l'Ontario et un quart des répondants provenaient de la Colombie-Britannique. Les répondants provenaient d'organisations de différentes tailles : près de la moitié d'entre eux représentaient de petites organisations (moins de 100 employés), tandis que plus du tiers des répondants représentaient de grandes organisations (500 employés ou plus).

Graphique 5 – Sondage sur l'expérience de la main-d'œuvre : identités des répondants



* Nombre total de répondants

75 15 autres répondants n'ont répondu qu'aux trois premières questions. Leurs réponses ont été supprimées de l'ensemble de données.

ANNEXE B

Matrice des obstacles systémiques

Obstacle	Attraction et recrutement des talents	Perfectionnement et promotion des talents	Maintien en poste des talents
Lacunes des équipes de direction en matière de connaissances sur l'EDI et d'engagement	●	●	●

Les lacunes des équipes de direction en matière de connaissances sur l'EDI sont la cause d'une stratégie d'EDI sous-développée. Un manque d'engagement nuit également à la prise de décisions et entache la réputation de l'organisation auprès des candidats, des employés des groupes méritant l'équité et des communautés.

Manque d'information et de connaissances sur le secteur	●		●
--	---	--	---

Les demandeurs d'emploi qui manquent d'information et de connaissances sur le secteur minier ne seront pas au courant des possibilités d'emploi. Les personnes qui travaillent dans le secteur peuvent avoir une connaissance limitée des cheminements de carrière et peuvent chercher les occasions de promotion ou de changement à l'extérieur de leur milieu.

Difficultés de conciliation travail-vie personnelle	●		●
--	---	--	---

Les personnes de groupes méritant l'équité qui anticipent des difficultés à concilier le travail minier et leur vie personnelle pourraient s'abstenir de poser leur candidature. Les employés pourraient quitter le secteur pour améliorer leurs conditions de travail.

Culture en milieu de travail non inclusive	●	●	●
---	---	---	---

Une culture non inclusive affecte le personnel, les équipes et les organisations de multiples façons. Elle peut avoir une incidence négative sur les candidats ou les employés à tout moment de leur parcours professionnel et sur les organisations dans tous les domaines fonctionnels. Elle peut également nuire à l'efficacité de leurs stratégies.

Obstacle	Attraction et recrutement des talents	Perfectionnement et promotion des talents	Maintien en poste des talents
Harcèlement, y compris le harcèlement sexuel			

Le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, peut avoir une incidence négative à n'importe quelle étape du parcours professionnel, que ce soit à l'entrevue d'embauche ou pour les occasions de perfectionnement et les promotions.

Manque de mesures d'adaptation			
---------------------------------------	---	--	--

Le manque de mesures d'adaptation peut avoir une incidence négative à n'importe quel moment du parcours professionnel, mais il est plus probable d'être vécu pendant l'entrevue d'embauche ou la période d'intégration (p. ex., options technologiques limitées pour mener des entrevues) et lorsque des possibilités de formation et de promotion se présentent (p. ex., aucun soutien à la formation n'est offert aux personnes ayant des troubles d'apprentissage).

Isolement			
------------------	--	--	---

L'isolement peut être ressenti pendant l'entrevue d'embauche ou la période d'intégration, mais il est plus probable d'être vécu au fil du temps (p. ex., après avoir été ignoré à plusieurs reprises pour une promotion ou dans un contexte où la diversité en milieu de travail n'est pas valorisée).



CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES
DE L'INDUSTRIE MINIÈRE

