

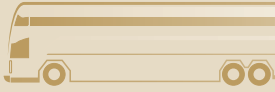


Étude 2006 sur les ressources humaines dans l'industrie de l'autobus au Canada

Rapport sommaire



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



Ce projet a reçu un appui financier partiel du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations exprimées sont celles des auteurs et ne correspondent pas nécessairement à celles du gouvernement du Canada.

Copyright © 2006 Conseil canadien du transport de passagers

Tous droits réservés. L'utilisation de cette publication, en totalité ou en partie, sa reproduction, son stockage dans un programme d'extraction ou sa transmission sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photographique, photocopie ou enregistrement) est interdite sans le consentement préalable écrit du **Conseil canadien du transport de passagers** et contrevient à la Loi sur le droit d'auteur.

Publié en décembre 2006

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

---

L'information provenant de Statistique Canada est utilisée avec la permission de Statistique Canada. Statistique Canada interdit aux utilisateurs de copier les données et de les rediffuser dans leur forme originale ou dans une forme modifiée, à des fins commerciales, sans sa permission. L'information sur la disponibilité de données diverses provenant de Statistique Canada peut être obtenue dans les bureaux régionaux de Statistique Canada, sur son site Web à <http://www.statcan.ca> et en composant sans frais le 1-800-263-1136.

Exactitude, exhaustivité et fiabilité des données de l'étude

Les données produites dans le cadre de cette étude ou auxquelles elle fait référence ont été obtenues de sources jugées sûres ou fiables ou les deux. Le CCTP et ses divers consultants ont déployé tous les efforts raisonnables pour assurer l'exactitude des données.

En résumé, toutes les données contenues dans cette étude provenant de tierces parties sont fournies « telles quelles » et toutes les conclusions auxquelles elles mènent ou mesures entreprises à partir de ces données et informations relèvent entièrement de la responsabilité de l'utilisateur.

## Remerciements

---

Le comité de direction remercie sincèrement le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) pour son parrainage et Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC) pour son appui financier à cette étude.

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration et la coopération des entreprises, des syndicats et des travailleurs de l'industrie de l'autobus, de même que des représentants des gouvernements, des fabricants et du secteur de l'éducation.

Les groupes de la gestion du projet et des recherches méritent une mention spéciale, notamment M. Ron Steeves, directeur de projet, ainsi que les employés du CCTP, le Groupe HDP, M. Michael Hicks, M. Denis Dufour, Ph.D. et le professeur David Cape, qui ont mené les recherches, les consultations et les entrevues, effectué les enquêtes et analysé les résultats, compilé les bases de données et rédigé le rapport.

Le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP) offre une tribune nationale critique où l'industrie, les syndicats, le gouvernement et le secteur de l'éducation peuvent mettre en commun leurs ressources et leurs concepts afin d'élaborer une stratégie intégrée en ressources humaines pancanadienne. Le Conseil réunit les ressources financières et humaines nécessaires afin de faire de la *Vision une réalité*.

Les travaux du CCTP portent sur plusieurs secteurs d'activités : la sensibilisation à l'industrie de l'autobus au Canada et la défense de ses intérêts, les liens avec le gouvernement, le secteur de l'éducation et le public, la reconnaissance du service exceptionnel des professionnels de l'industrie de l'autobus, la promotion d'occasions de carrière à l'échelle de l'industrie et la formation et le perfectionnement exceptionnels qui ont contribué à la fiabilité et la sécurité respectables de l'industrie.

Le CCTP est toujours à la recherche de moyens innovateurs de travailler avec l'industrie et le gouvernement à promouvoir le transport en autobus comme lien essentiel de l'infrastructure nationale de transport. C'est un privilège d'être associé aux hommes et aux femmes extraordinaires qui se vouent à ce service essentiel et de faire valoir leurs intérêts.

Pour plus de renseignements communiquer avec :



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

9555, rue Yonge, bureau 306  
Richmond Hill (Ontario) L4C 9M5  
Téléphone : 905-884-7782  
Télécopieur : 905-884-8335  
info@conseilautobus.ca  
www.conseilautobus.ca



## *Comité directeur*

### **Sheilagh Beaudin**

Directrice générale  
Association canadienne de l'autobus

### **Dan Bichel**

Président local 615  
Syndicat uni du transport

### **Joan Crawford**

Présidente directrice générale  
Conseil canadien du transport de passagers

### **Brian Crow**

Président  
Motor Coach Canada

### **Richard Donaldson**

Directeur général  
Ontario School Bus Association

### **Ken Foster**

Directeur canadien  
Syndicat uni du transport

### **Ray Frost**

Président local 1624  
Syndicat uni du transport

### **Robert Gendron**

2e Vice-président, CSN  
Réseau de transport de la Capitale

### **Eric Gillespie**

Director Transit Services  
Region of Waterloo

### **John Hollick**

Peel Central Service Manager  
Laidlaw Education Services

### **Bill Holmes**

Coordinator Organizational Development  
Program Human Resources  
OC Transpo

### **Winston Ingraham**

Academic Chair School of Trade & Technology  
Nova Scotia Community College

### **John King**

Transit Manager  
Lethbridge Transit

### **Michel Larocque**

Gérant Régional  
Autobus Transco (1988) Inc.

### **Sylvain Langis**

Président  
Groupe Orléans Express Inc.

### **Frank Marasco**

North Okanagan-Shuswap  
School District No.83  
Manager of Transportation and OH&S

### **Barbara Martin**

Analyste en chef  
Ressources humaines et Développement social  
Canada

### **Ginette Milord**

Directrice du transport  
Réseau de transport de la Capitale

### **Jim Pattison**

Manager of Human Resources  
Pacific Western

### **Michael Roschlau**

Président directeur général  
Association canadienne du transport urbain

### **Lisa Trueman**

Director Human Resources  
Greyhound Canada Transportation Corp.

### **Robin West**

Président local de Halifax  
Syndicat uni du transport

### **Équipe de direction**

Joan Crawford  
Présidente directrice générale  
Conseil canadien du transport de passagers

Ron Steeves

Chef de direction

Nancy Allen Deane

Directrice de l'administration  
Conseil canadien du transport de passagers

### **Équipe de recherche**

HDP Group

Mike Bradshaw

D'Arcy Kirk

David Cape

Denis Dufour

Michael Hicks

Ron Steeves

### **Conception graphique**

Jackson Marketing

Darryl Jackson

Colin McRae

Paul Gallant

### **Service de traduction**

Communications Norris-Villemaire Inc.

Yasmine Norris

## Table des matières

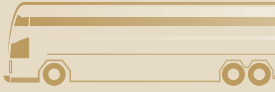
<i>Remerciements</i> .....	3
<b>Comité directeur</b> .....	<b>4</b>
<b>Première Partie : Aperçu de l'étude</b> .....	<b>8</b>
<i>But et objectifs de l'étude</i> .....	8
<i>Activités de recherche</i> .....	9
<b>Deuxième Partie : Tournée de l'industrie de l'autobus</b> .....	<b>10</b>
<i>Profil de l'industrie</i> .....	10
<i>Conjoncture économique et réglementation</i> .....	10
<i>Recettes de l'industrie et contributions gouvernementales</i> .....	12
<i>Investissement du secteur public</i> .....	12
<i>Structure</i> .....	13
<i>Nouveaux critères d'achalandage</i> .....	13
<i>Sécurité</i> .....	14
<i>Syndicalisation</i> .....	14
<i>Répercussions</i> .....	15
<b>Troisième partie : Profil des travailleurs</b> .....	<b>17</b>
<i>Niveaux de scolarité</i> .....	17
<i>Une main-d'œuvre vieillissante</i> .....	18
<i>Représentation des sexes et diversité</i> .....	18
<i>La culture de l'industrie</i> .....	19
<i>Service à la clientèle</i> .....	19
<i>Rémunération et avantages sociaux</i> .....	20
<b>Quatrième partie : Gestion de la main-d'oeuvre</b> .....	<b>22</b>
<i>Perspectives de croissance</i> .....	22
<i>Principaux facteurs de croissance du secteur</i> .....	23
<i>Recrutement</i> .....	24
<i>Fidélisation du personnel</i> .....	25
<i>Planification de la relève</i> .....	26
<i>Santé et sécurité au travail</i> .....	26
<i>Conciliation travail-famille</i> .....	27
<i>Efficacité de la gestion</i> .....	28

## Table des matières

<b>Cinquième partie : L'apprentissage continu</b>	<b>29</b>
<i>Formation</i>	29
<i>Types de formation offerts</i>	29
<i>Compétences émergentes</i>	30
<i>Élaboration et prestation des programmes de formation</i>	30
<i>Les coûts de la formation</i>	31
<i>Programmes d'apprentissage</i>	32
<i>Reconnaissance professionnelle et accréditation</i>	34
<i>Avancement professionnel</i>	34
<b>Sixième partie : La technologie</b>	<b>36</b>
<i>Mise en œuvre</i>	36
<b>Septième partie : Principaux résultats</b>	<b>37</b>
<i>Le travail en partenariat</i>	37
<i>L'innovation</i>	37
<i>La sécurité</i>	37
<i>L'environnement</i>	37
<i>Le service à la clientèle et l'intégration sociale</i>	38
<i>Collaboration entre les parties syndicale et patronale</i>	38
<i>Gestion de l'information</i>	38
<i>Qualité et quantité de ressources humaines</i>	39
<b>Huitième partie : Vision</b>	<b>40</b>
<b>Neuvième partie : Recommendations</b>	<b>41</b>
<i>Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre</i>	41
<i>Stratégie B : Formation, apprentissage continu et ressources</i>	41
<i>Stratégie C : Fidélisation et conditions de travail</i>	42
<i>Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie</i>	42
<i>Stratégie A : Planification et recrutement de la main- d'oeuvre</i>	43
<i>Priorité : Faire de la planification de la main-d'oeuvre une partie intégrante de la planification des affaires</i>	43
<i>Priorité : Transmettre une image qui favorise le recrutement</i>	44
<i>Priorité : Attirer les travailleurs saisonniers et à temps partiel</i>	45
<i>Priorité : Avoir accès aux candidats et les trier de façon efficace</i>	46
<i>Priorité : Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités</i>	47
<i>Priorité : Attirer les futures générations (employés et passagers)</i>	48

## Table des matières

<i>Stratégie B - Formation, apprentissage continu et ressources</i> . . . . .	49
Priorité : Obtenir l'engagement de l'employeur envers la formation continue en tant qu'investissement essentiel . . . . .	49
Priorité : Répondre à la demande continue pour des travailleurs spécialisés compétents . . . . .	50
Priorité : Donner à l'industrie l'accès aux programmes de formation et aux ressources . . . . .	51
Priorité : Maximiser l'investissement dans la formation et les modes de prestation . . . . .	52
Priorité : Améliorer la situation professionnelle du conducteur d'autobus en faisant la promotion de l'agrément et de l'accréditation . . . . .	53
Priorité : Parfaire les compétences de gestion et de leadership . . . . .	54
 <i>Stratégie C : Fidélisation du personnel et conditions de travail</i> . . . . .	54
Priorité : Orientation des nouveaux employés . . . . .	54
Priorité : Répondre aux besoins et profiter des occasions qu'offre la main-d'œuvre vieillissante . . . . .	55
Priorité : Veille du marché . . . . .	55
Priorité : Stratégies d'avancement de carrière . . . . .	56
Priorité : Améliorer le moral et encourager la productivité . . . . .	56
Priorité : Sûreté et sécurité au travail . . . . .	57
Priorité : Créer des milieux de travail plus sains . . . . .	58
 <i>Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie</i> . . . . .	58
Priorité : Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement . . . . .	59
Priorité : Développer et maintenir la veille et la collaboration de l'industrie à l'échelle internationale. . . . .	60



## *Première Partie : Aperçu de l'étude*

L'industrie du transport routier de passagers a une grande influence économique et sociétale sur le Canada, les Canadiennes et les Canadiens. Elle offre plusieurs avantages : *la mobilité du public, un transport économique qui stimule le développement économique, des solutions écologiques aux bouchons de circulation, la réduction de la consommation d'énergie et une amélioration de la qualité de l'air.*

Bref, il est évident que l'industrie est un collaborateur important et indispensable à la santé économique du Canada et à la qualité de vie de ses citoyens.

L'apport continu de travailleurs compétents et qualifiés est essentiel à la viabilité future de l'industrie. **Le Conseil canadien du transport de passagers (CCTP)**, en association avec Ressources humaines et Développement Social Canada (RHDSC), a commandé une étude exhaustive des ressources humaines afin d'être en mesure de broser un portrait complet des défis en évolution que doit relever l'industrie et de leurs conséquences sur ses travailleurs.

Cette étude a révélé que les influences démographiques, économiques, législatives, technologiques, compétitives et fiscales tant à l'échelle régionale et nationale que mondiale, en évolution constante, continuent à lancer des défis qui obligent l'industrie à s'adapter, à innover et à investir, surtout en ce qui a trait à ses ressources humaines. Les résultats de l'étude aideront à élaborer une stratégie de ressources humaines tournée vers l'avenir qui demeurera pertinente pendant les dix prochaines années.

### **But et objectifs de l'étude**

---

L'étude avait les principaux objectifs suivants :

- Évaluer l'environnement d'affaires d'aujourd'hui et de demain.
- Identifier, évaluer et prévoir les tendances et les développements technologiques en ce qui a trait aux nouvelles exigences en compétences des ressources humaines.
- Élaborer un profil des travailleurs précisant les nouvelles exigences en compétences et identifier les étapes nécessaires pour assurer un futur apport suffisant de travailleurs de métiers spécialisés.
- Examiner la planification des activités actuelles de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre et recommander des stratégies de recrutement, de fidélisation et de rendement du capital investi (RCI) dans les stratégies de formation.
- Identifier les « pratiques exemplaires » de l'industrie pour les principaux enjeux reconnus par l'industrie.
- Élaborer une vision globale et des recommandations pour la création d'une stratégie en ressources humaines ciblée pour le secteur.



## Activités de recherche

---

Les résultats sont le fruit de recherches poussées, plus particulièrement :

- Six séances de consultation auprès de plus de 150 participants représentant des employés et des employeurs de l'industrie, les syndicats, les associations, le secteur de l'éducation, le secteur manufacturier et les gouvernements.
- Plus de cinquante entrevues avec d'importants groupes de parties prenantes dont les employeurs, les associations de l'industrie, les représentants syndicaux, les établissements d'enseignement, le secteur manufacturier, les organismes gouvernementaux et les personnes-ressources internationales.
- Huit visites d'installations chez des fournisseurs de services de transport urbain, interurbain, scolaire, et de transport nolisé et d'excursion à l'échelle du pays.
- Questionnaires en ligne et sur papier auprès d'un échantillon représentatif d'employeurs, de propriétaires, de directeurs et de professionnels en ressources humaines comprenant tous les sous-secteurs dans toutes les provinces et tous les territoires.
- Collecte de données téléphoniques pour quatre études de cas.
- Entrevues téléphoniques poussées visant à obtenir des données fiables d'intérêt pour les sous-secteurs du transport scolaire et interurbain.
- Examen approfondi des sources secondaires, des bases de données et des recherches sur Internet.



## *Deuxième Partie : Tournée de l'industrie de l'autobus*

### **Profil de l'industrie**

---

L'industrie canadienne du transport routier de passagers, aussi appelée *l'industrie de l'autobus*, est un pilier de l'économie canadienne. Elle regroupe les activités de près de 1 500 entreprises dont le chiffre d'affaires global a été plus de 7,6 milliards de dollars en 2004 et qui emploient plus de 90 000 personnes équivalent temps plein. Elle est un élément essentiel de l'infrastructure canadienne de transport. L'industrie de l'autobus déplace plus de 1,5 milliard de passagers par année (Statistique Canada, 2005).

L'industrie regroupe cinq sous-secteurs :

- Les réseaux de transport urbain.
- Les services réguliers de transport interurbain par autocar.
- Les services de transport scolaire.
- Les services de transport nolisés et d'excursion.
- Les services de transport adapté.

### **Conjoncture économique et réglementation**

---

Les membres de l'industrie et autres parties prenantes ont eu la possibilité d'émettre leurs commentaires sur les travaux de l'industrie et les enjeux permanents qui la façonnent tout au long de cette étude. Une étude des ressources humaines menée en 1996-1997, ci-après appelée l'étude Price Waterhouse (PW), a recensé plusieurs *enjeux de ressources humaines stratégiques* portant sur la capacité de l'industrie à gérer ses ressources humaines :

- La gestion des effectifs vieillissants.
- Le développement d'aptitudes en communications interpersonnelles et une orientation service à la clientèle.
- Le maintien de la sécurité des employés.
- L'amélioration des communications.
- Le recrutement et la fidélisation des employés très compétents.
- L'amélioration de l'image et du professionnalisme des conducteurs/opérateurs.
- La réduction de l'absentéisme.
- Le respect de l'équité en matière d'emploi pour les femmes et les minorités visibles.

Les recommandations suivantes ont été formulées afin de créer des assises pour les futures mesures tangibles que prendront l'industrie et les fournisseurs de services pour parer aux besoins en matière de ressources humaines :

- Créer une tribune des ressources humaines à l'échelle de l'industrie.
- Encourager l'industrie à acquérir de nouvelles compétences.
- Faciliter la gestion du changement.
- Favoriser les mesures mixtes impliquant les travailleurs et la direction à l'échelle locale.
- Améliorer la capacité à gérer le changement à l'échelle locale.
- Planifier et élaborer une approche stratégique en gestion des ressources humaines.

Plusieurs recommandations de l'étude PW engagent l'industrie à adopter des stratégies et à prendre des mesures à l'échelle locale. Les résultats et les progrès de l'industrie à ce chapitre sont mentionnés tout au long de l'étude **Allons de l'avant** de 2006.

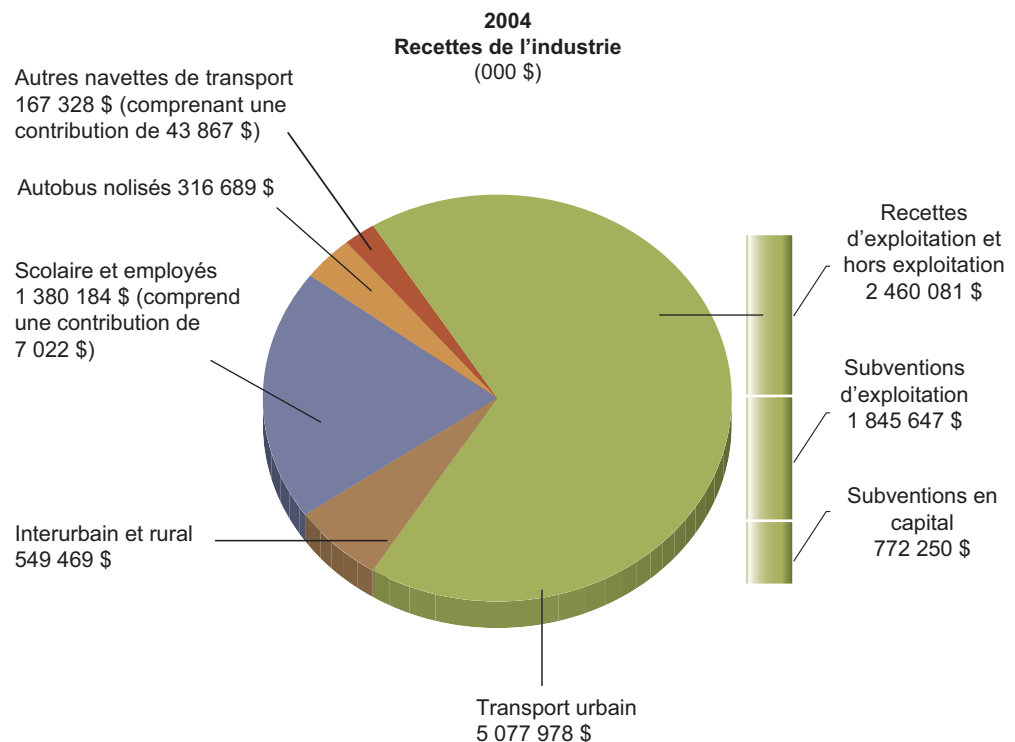
L'industrie a fait face à plusieurs situations sans précédent depuis la tenue de l'étude PW qui ont eu une influence marquée sur sa façon de faire des affaires, comme par exemple *des risques accrus pour la sécurité, le SRAS et autres pandémies, les enjeux environnementaux, les lois restrictives et une augmentation de la violence en milieu de travail*. Plusieurs *questions récurrentes liées aux ressources humaines* recensées dans l'étude continuent à se faire sentir au sein de l'industrie, au même titre que la nécessité de les régler efficacement et de composer avec cet environnement en mutation.

Des progrès ont été réalisés à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, le CCTP a été constitué en 1999 en tant que tribune de ressources humaines pour toute l'industrie. Ses efforts ont surtout porté sur la mise en œuvre de plusieurs des recommandations, dont l'amélioration de l'image et du professionnalisme des conducteurs d'autobus, par la mise sur pied des programmes nationaux tels que les *normes professionnelles, l'accréditation des programmes d'études, l'agrément des conducteurs, la sensibilisation au choix de carrières et les pratiques exemplaires de recrutement*. De plus, les associations ont resserré leur rôle de défenseurs des intérêts de l'industrie de l'autobus auprès des gouvernements, et de collaborateurs à l'élaboration et à la prestation efficaces de programmes éducatifs. Les entreprises ont progressivement réglé plusieurs problèmes et font preuve d'une plus grande ouverture pour la mise en commun des pratiques exemplaires et des politiques, dont plusieurs sont présentées dans la section Études de cas du rapport complet.



## Recettes de l'industrie et contributions gouvernementales

L'industrie de l'autobus a présenté un chiffre d'affaires de plus de 7,6 milliards de dollars en 2004. Le transport urbain, exploité en grande partie par des sociétés publiques, est le sous-secteur qui affiche le plus de recettes, à savoir 67,8 pour cent du total de l'industrie. Il est important de préciser que 51,6 pour cent des recettes du transport urbain sont constitués de subventions d'exploitation et d'apport de capitaux du gouvernement rendus nécessaires par la complexité des infrastructures urbaines et la nature essentielle des services urbains.



## Investissement du secteur public

Les fonds publics destinés aux fournisseurs de services interurbains sont versés sous forme de petites subventions provinciales. Le sous-secteur ne reçoit aucune aide directe du gouvernement fédéral. L'appui financier aux réseaux de transport urbain provient surtout des provinces et des territoires et directement des municipalités. Les investissements provinciaux dans le transport ont généralement augmenté au cours des dernières années (ACTU).

De plus, les récentes décisions provinciales et fédérales d'attribuer des revenus importants de taxe sur l'essence aux réseaux de transport dans lesquels ces gouvernements investissent, dans le but de mettre un accent important sur l'augmentation de l'achalandage, entraînent une augmentation marquée des engagements financiers envers le sous-secteur. La plupart des provinces offrent un soutien financier mais la valeur monétaire de certaines subventions est faible. Le financement indirect, tel que les subventions non attribuées des provinces aux

municipalités (des revenus généraux qui peuvent être utilisés pour le transport) et les taxes ou les droits dédiés (p. ex., une taxe sur l'essence et les droits d'immatriculation des véhicules) sont des situations courantes. Le soutien financier est à la hausse, de façon générale, mais plusieurs instances le considèrent encore insuffisant (ACTU, 2003-2005).

Les provinces assurent encore le financement du transport scolaire mais la formule varie selon les provinces. Bien que les fonds proviennent habituellement des recettes générales de la province, la Nouvelle-Écosse et la Saskatchewan comptent sur un financement partiel des municipalités, et les conseils scolaires du Manitoba haussent leurs revenus en imposant une taxe sur le transport. Le niveau de satisfaction envers le caractère adéquat du soutien financier varie par province.

### **Structure**

---

La structure de l'industrie a subi d'importants changements à la suite de la vaste consolidation des sous-secteurs du transport scolaire, du transport interurbain, des services de transport nolisés et d'excursion, qui ont toujours exigé un soutien financier international. L'évaluation sélective des partenariats public/privé et des alliances intermodales se poursuit et est surtout motivée par les enjeux économiques et concurrentiels.

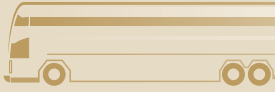
### **Nouveaux critères d'achalandage**

---

Les groupes d'âge de la population canadienne changeront de façon draconienne au cours des 15 prochaines années. Seul le groupe d'âge des 50 ans sera en croissance. Par opposition à cette augmentation rapide du nombre de Canadiennes et de Canadiens âgés, les données sur la population révèlent un taux de croissance en perte de vitesse croissante. Le taux de croissance, qui se situe actuellement juste sous le 0,9 pour cent, chutera sous le 0,8 pour cent en 2014 et devrait poursuivre sa dégringolade. Une part importante de la croissance marginale de la population en général sera attribuable à l'immigration et elle viendra compenser la baisse de la croissance naturelle nette de la population canadienne (Conférence Board du Canada, 2004).

Cette situation aura des répercussions importantes pour l'industrie de l'autobus. Bien que la recherche révèle une utilisation à la hausse de la voiture chez les personnes âgées, l'industrie de l'autobus connaîtra vraisemblablement une augmentation de la demande de service par les personnes âgées au cours des dix prochaines années. En plus d'offrir des mécanismes visant à accommoder les personnes à mobilité réduite, les autobus devront également répondre aux besoins de personnes ayant d'autres types de handicaps tels que les déficiences auditives et visuelles (ACTU, 2004b). L'utilisation des nouvelles technologies électroniques en émergence contribuera certainement à améliorer l'accessibilité des transports.

Le Canada préconise actuellement une approche volontaire à l'amélioration de l'accessibilité. Cependant, l'industrie doit être en position de répondre à la demande accrue de ses usagers pour des services accessibles et de faire face aux critères qui découleront de la prochaine Convention des Nations Unies sur la protection et la promotion des droits et de la dignité des personnes ayant une déficience.



Le Conference Board du Canada (2004) prévoit une augmentation des taux annuels d'immigration de 235 000 en 2003-2004 à 252 800 en 2015 mais précise que les employeurs canadiens prennent très peu de mesures à l'heure actuelle pour puiser dans ce bassin de travailleurs. De plus grands efforts et un rayonnement accru sont nécessaires pour surmonter les obstacles linguistiques et culturels et faciliter l'accès à l'emploi. Le rapport conclut que l'industrie canadienne doit instruire ses gens afin qu'ils comprennent la diversité, mettre sur pied des cours qui aideront les nouveaux immigrants à apprendre la langue et à développer leurs compétences, et travailler avec les organismes gouvernementaux afin d'encourager les nouvelles populations immigrantes à participer à l'industrie.

### **Sécurité**

---

L'industrie canadienne de l'autobus présente une fiche exceptionnelle de sécurité des passagers et du public. En effet, 186 seulement des 20 417 véhicules (0,91 p. cent) de toutes sortes impliqués dans un accident mortel de la circulation au Canada au cours de la période 2000-2004 inclusivement ont été des autobus. Seulement 28 des 14 135 décès (0,20 p. cent) survenus dans un accident de la circulation au cours de cette même période ont été attribués à l'implication de l'autobus dans l'accident (Transports Canada 2005).

Tous les secteurs de l'industrie sont assujettis aux nombreuses lois et réglementations sur la sécurité, dont le Code national de sécurité, la Loi sur le transport par véhicule à moteur et le Règlement sur les certificats d'aptitude à la sécurité des transporteurs routiers, la réglementation sur les heures de service et la réglementation en instance sur les dispositifs d'ancrage des ensembles de retenue d'enfant.

Les conséquences de la récente réaction aux questions de sécurité à la frontière canado-américaine, plus particulièrement l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO), qui obligera tous les voyageurs à présenter un passeport ou autre document sécurisé pertinent pour entrer aux États-Unis ou y retourner, représentera un défi de taille pour les sous-secteurs des services de transport nolisés et d'excursion. L'industrie devra gérer les perceptions et la réalité des retards à la frontière, des contrariétés et des risques, que ce soit pour assurer que tous les employés et voyageurs transfrontaliers sont prêts et légalement autorisés à traverser la frontière ou même de régler les problèmes d'horaire occasionnés par les retards ou les interruptions de service.

### **Syndicalisation**

---

Le niveau de représentation syndicale au sein de l'industrie varie énormément d'un sous-secteur à l'autre. Le sous-secteur du transport urbain présente le niveau de syndicalisation le plus élevé car près de 90 pour cent de tous les employés étaient représentés par un syndicat en 2004. Ce chiffre était légèrement sous les 80 pour cent en 1999. Bien que les chiffres fluctuent, ils révèlent qu'environ 60 pour cent des employés des services interurbains et 25 pour cent des conducteurs d'autobus scolaires sont syndiqués.

Au cours de l'étude, les intervenants ont indiqué que les relations entre la direction et les travailleurs sont généralement harmonieuses partout au pays et que les deux parties sont ouvertes à la collaboration. Ces relations devraient demeurer positives, surtout si les parties continuent à reconnaître qu'elles doivent travailler ensemble afin de surmonter les difficultés perpétuelles les plus inquiétantes telles que la violence et la sécurité.

La sécurité des employés étant une préoccupation importante, les syndicats canadiens qui négocieront le contrat de travail des employés au cours des prochaines années exigeront un engagement formel des employeurs à améliorer la protection des hommes et des femmes de l'industrie.

À l'heure actuelle, les préoccupations les plus courantes des travailleurs portent sur la sécurité d'emploi, les partenariats public/privé et la santé et sécurité au travail. De plus, les syndicats auront une influence accrue et plus avertie sur l'élaboration des politiques, comme par exemple :

- Une présence accrue au niveau fédéral afin d'influencer l'élaboration de politiques sur les transports en commun. Outre les questions directement liées au financement et aux politiques de transport, l'accent sera aussi mis sur les lobbys pour protéger la vie privée et les renseignements personnels.
- Une pression politique en collaboration avec les employeurs locaux, provinciaux et nationaux, afin de poursuivre les agresseurs et les auteurs d'actes violents à l'endroit des employés de l'industrie de l'autobus jusqu'aux limites prévues par la loi.

## **Répercussions**

---

L'industrie s'efforce d'améliorer ses services afin de pouvoir satisfaire raisonnablement aux attentes de plus en plus élevées de ses clients en matière de fiabilité, de sécurité, de confort et d'économie. Les parties prenantes de l'industrie reconnaissent la hauteur du défi car elles doivent elles aussi relever plusieurs défis économiques et d'affaires, dont certains échappent à leur contrôle opérationnel, comme par exemple :

- Des parcs de véhicules et des infrastructures connexes vieillissants ou inadéquats ou les deux.
- La domination de la concurrence des voitures.
- Un financement inadéquat.
- Les coûts de la nouvelle technologie.
- Une hausse prohibitive des coûts d'exploitation/d'investissement.
- Une population étudiante moins nombreuse.
- Des problèmes de violence et de sécurité accrus, dont l'augmentation de la violence et des pandémies



Des investissements de taille ont récemment été faits dans les infrastructures des transports en commun urbains, dont la mise à niveau progressive des parcs de véhicules, afin que ce sous-secteur puisse offrir un réseau d'autobus modernes et accessibles qui répondent aux exigences et aux attentes du 21<sup>e</sup> siècle. Cet investissement devra être maintenu au cours des années à venir. La formation de partenariats de qualité avec les gouvernements, les autres parties prenantes et les bailleurs de fonds demeurent essentiels au succès continu. Ces liens doivent être resserrés afin d'obtenir le maximum de bienfaits.

Tous les sous-secteurs rapportent qu'il est de plus en plus difficile de recruter des employés compétents pour tous les postes à combler. Cette situation témoigne du dynamisme du marché de l'emploi, dans une certaine mesure, où le taux de chômage est passé de 9,3 pour cent en 1996 à 6,1 pour cent en 2006, le niveau le plus bas des 32 dernières années.

L'industrie a encore beaucoup de travail à faire pour changer les perceptions négatives du public à l'égard du transport en autobus et en autocar. Les mentalités devront changer du tout au tout pour que l'industrie puisse espérer atteindre son plein potentiel. Il est donc essentiel que l'industrie puisse travailler dans un environnement législatif stable qui profite d'un soutien fiscal. Mais surtout, toutes les parties prenantes doivent s'engager à offrir des services de transport de haute qualité qui atteignent et dépassent même les besoins légitimes et les attentes raisonnables du public auquel ces services sont offerts.



### *Troisième partie : Profil des travailleurs*

L'industrie regroupe plusieurs métiers caractérisés par des compétences et des responsabilités qui leur sont propres. Chacun des métiers dépend des autres afin que tous ensemble, ils répondent aux attentes des clients.

Le métier le plus facilement identifié à l'industrie de l'autobus et le plus visible est sans aucun doute le métier de conducteur. Les données de 2004 de Statistique Canada révèlent que 62,9 pour cent des employés de l'industrie sont des conducteurs d'autobus. Les mécaniciens forment le deuxième groupe le plus nombreux, qui ne compte que 6,1 pour cent des employés. L'industrie possède aussi des travailleurs d'autres métiers, à savoir des répartiteurs, des surveillants, des inspecteurs, des préposés à l'entretien et aux réparations, des formateurs et des responsables de la sécurité, du personnel de vente et du service à la clientèle, des employés affectés aux finances et à l'administration, des planificateurs et des horairistes, des gestionnaires et autres professionnels.

L'éventail des métiers varie selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont besoin de ressources plus spécialisées, comme par exemple des spécialistes en ressources humaines, des formateurs et des animateurs dédiés, des professionnels du service à la clientèle et du marketing et des employés occupant divers postes administratifs et de gestion, et ont les moyens de s'en doter. Les plus petites entreprises regroupent des gens qui portent plusieurs chapeaux et dont les responsabilités quotidiennes dépassent le cadre des descriptions de tâches conventionnelles.

#### **Niveaux de scolarité**

---

Les conducteurs et les surveillants, deux des trois métiers qui regroupent près de 80 pour cent des travailleurs de l'industrie (conducteurs, mécaniciens et superviseurs), possèdent le même genre de formation générale. Cependant, toute proportion gardée, un plus grand nombre de surveillants ont terminé leurs études secondaires et un plus grand nombre de ceux-ci possèdent un certificat ou un diplôme d'études non en lien avec un métier. Les mécaniciens sont les plus susceptibles d'avoir reçu une formation spécialisée visant surtout à satisfaire aux normes d'accréditation. Plus de 65 pour cent des mécaniciens ont obtenu un certificat ou un diplôme d'une école de métiers et seulement 18 pour cent des mécaniciens n'ont pas terminé leurs études secondaires. Les conducteurs d'autobus composent le groupe dont le niveau de scolarité a le plus augmenté de 1991 à 2001, en comparaison à la population générale.



## **Une main-d'œuvre vieillissante**

---

La courbe de vieillissement des employés de l'industrie ressemble à celle de la population en général mais le groupe de travailleurs de 40 à 59 ans est plus nombreux que son équivalent dans le grand public. L'examen de statistiques analogues de 1991 révèle un changement marqué dans la composition des groupes d'âge chez les employés de l'industrie. Bien que le sous-secteur des autobus scolaires considère les retraités comme étant un bassin d'employés possibles, les conséquences de ce vieillissement dans les sous-secteurs du transport urbain ou interurbain, où les employés prennent volontairement leur retraite dans la soixantaine ou se la voient imposer en vertu de leur convention collective, peuvent être graves. Par ailleurs, l'âge d'entrée dans l'industrie a augmenté progressivement. Cette augmentation s'explique, en partie, par une réglementation, des critères d'obtention de permis et des exigences de l'employeur plus rigoureux.

## **Représentation des sexes et diversité**

---

Les intervenants de l'industrie ayant participé aux groupes témoins et aux entrevues, et ayant répondu aux questionnaires ont reconnu le besoin de se doter d'une main-d'œuvre qui correspond davantage à la composition de la population canadienne. L'industrie offre une plus grande diversité au chapitre de la représentation des sexes et des groupes ethniques depuis la publication de l'étude PW mais certaines conditions ralentissent le changement, entre autres :

- La stabilité d'emploi et l'ancienneté.
- Les conditions de travail des conducteurs telles que le travail par quarts, les longs voyages de nuit et les risques inhérents à la situation.
- Les exigences quant aux langues officielles.
- Les compétences requises.
- La plus grande concurrence pour les candidats.

Des progrès ont été réalisés au sein des métiers en ce qui concerne l'embauche de femmes. La comparaison des données de recensement de 1991 rapportées dans l'étude PW aux plus récentes données issues du recensement de 2001 révèle une présence accrue des femmes dans plusieurs métiers de l'industrie. Il y a toutefois une différence marquée entre les proportions d'hommes et de femmes dans les différents secteurs de l'industrie. À titre d'exemple, 36 pour cent des conductrices d'autobus travaillent surtout dans les services de transport scolaire. Elles représentent 56 pour cent des conducteurs de ce sous-secteur, alors que moins de 15 pour cent des conducteurs des réseaux de transport en commun sont des femmes.

Malgré les efforts déployés par l'industrie pour se doter d'une main-d'œuvre qui correspond davantage à la situation canadienne au chapitre de la diversité des usagers et de la population en général, il est devenu évident que les changements seront lents en raison des acquis dont jouissent plusieurs métiers de l'industrie.

Les données les plus récentes révèlent qu'en 2001, les Autochtones et les minorités visibles représentaient 10,6 pour cent des effectifs de l'industrie, une augmentation de 3,1 pour cent par rapport aux données de 1991. Les plus grandes augmentations ont été réalisées chez les minorités visibles, qui sont passées de 4,9 à 7,9 pour cent des effectifs, une augmentation raisonnablement comparable à l'augmentation constatée au sein de la main-d'œuvre canadienne. La représentation des Autochtones dans l'industrie est demeurée stable au cours de cette même période malgré une baisse du nombre relatif de travailleurs autochtones dans la main-d'œuvre canadienne.

Les pourcentages de 2001 mettent en évidence les progrès ciblés de l'industrie en vue d'une intégration accrue (embauche, formation et perfectionnement) des Autochtones et des minorités visibles.

### **La culture de l'industrie**

---

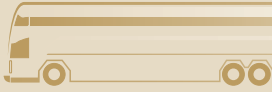
La culture traditionnelle de l'industrie est à l'image de la nature essentielle des services qu'elle doit fournir. Le maintien de la sécurité sur la route et à bord des autobus est un élément essentiel, au même titre que la prestation d'un service amical et ponctuel et l'obtention des résultats financiers souhaités. Les activités suivantes sont d'une importance critique pour l'industrie, qui s'y attaque de façon proactive :

- Une formation en conduite défensive.
- La ratification des normes de compétence.
- Le service à la clientèle.
- Les interventions d'urgence et leur gestion.
- La conciliation famille-travail.
- La gestion de l'absentéisme.
- La santé et la sécurité au travail.

### **Service à la clientèle**

---

Toutes les consultations menées dans le cadre de cette étude et les opinions recueillies auprès de sources internationales fiables lancent haut et fort le même message de mettre beaucoup plus d'efforts dans le service à la clientèle. L'industrie reconnaît l'importance de fournir non seulement un service de transport efficace et en toute sécurité mais aussi d'assurer ce service de façon amicale. Il y a beaucoup de publicité montrant les comportements négatifs du public mais l'industrie reconnaît que la grande majorité des passagers veulent et méritent un service de qualité. De plus, la recherche a révélé un lien étroit entre le service et l'achalandage. Ainsi, les pratiques d'embauche des membres de l'industrie sont beaucoup plus axées sur l'importance des compétences à bien servir la clientèle.



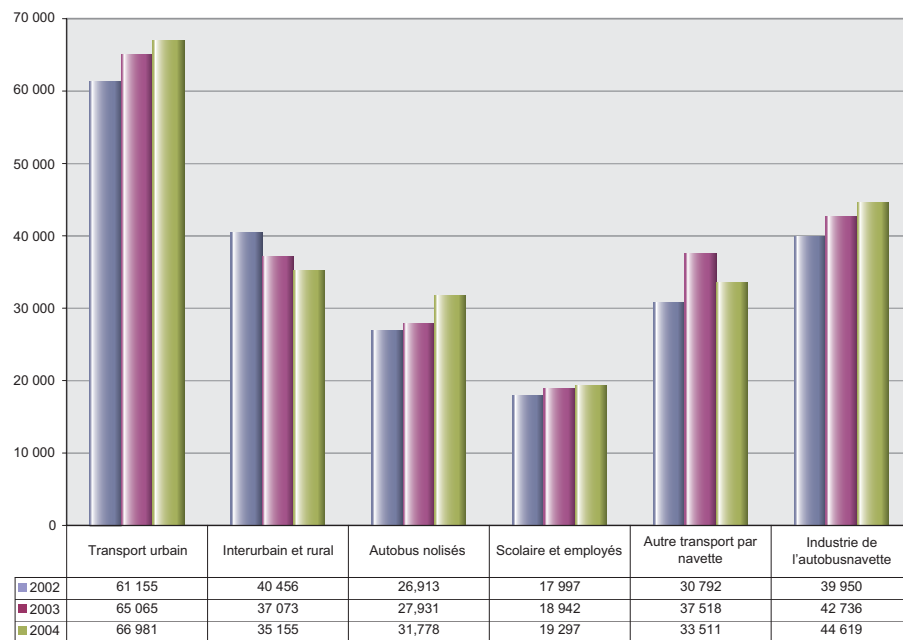
L'industrie a réagi de plusieurs façons :

- en élaborant les Normes professionnelles nationales (NPN) pour les conducteurs d'autobus professionnels, qui établissent un niveau de compétences interpersonnelles élevé (CCTP);
- en élaborant un Programme national d'accréditation dans le cadre duquel les entreprises doivent mettre en évidence la prestation d'une formation complète en service à la clientèle fondée sur les NPN afin de se voir accorder cette marque de distinction;
- dans la même veine, les conducteurs agréés doivent afficher un comportement conforme aux Normes professionnelles nationales;
- par le biais de programmes de formation offerts par les associations comme par exemple le Programme Ambassadeur de l'ACTU.

### Rémunération et avantages sociaux

La rémunération moyenne à l'échelle de l'industrie a augmenté de 7 pour cent pendant la période 2002-2003 et de 4,4 pour cent en 2003-2004, comme indiqué ci-dessous.

Rémunération annuelle moyenne des employés



Source: Statistique Canada, données préliminaires de 2006 du Bulletin de service – Transport terrestre et maritime

Les tendances ci-dessus doivent être considérées comme des estimations en raison des variantes annuelles de la composition des sous-secteurs rapportées par Statistique Canada.

Ce schéma illustre les écarts dans la rémunération annuelle (comprenant le salaire et les avantages sociaux, de même que dans les autres dépenses telles que la sous-traitance, la formation, les uniformes et les repas) entre les sous-secteurs. Les réponses recueillies dans le cadre de l'étude révèlent que les échelles salariales aussi varient énormément d'un emploi à l'autre et d'une entreprise à l'autre dans les sous-secteurs et qu'il existe un chevauchement important des échelles salariales qui démontre que les salaires dans le sous-secteur du transport urbain ne sont pas toujours les plus élevés et que les salaires dans le sous-secteur du transport scolaire ne sont pas toujours les plus faibles.

La grande majorité des répondants offrent une vaste gamme d'avantages sociaux à leurs employés. En plus des avantages sociaux habituels tels que les assurances médicale et dentaire, le régime de retraite, les prestations d'invalidité et les programmes d'aide aux employés, les répondants ont mentionné plusieurs autres programmes, comme par exemple des installations de conditionnement physique sur place, des cartes de transport gratuites, le règlement de situations critiques, des indemnités pour les vêtements et les outils, le paiement des frais de scolarité et des programmes d'achat d'ordinateurs.

Les répondants ont nommé les programmes suivants en réponse à la question sur les avantages sociaux qui pourraient vraisemblablement être ajoutés à leur programme actuel au cours des trois prochaines années : des jours de congé de maladie pour la famille, le maintien du salaire malgré les prestations de santé et sécurité au travail, un programme de reconnaissance et de récompense, un partage accru des dépenses du programme d'avantages sociaux, des prestations de maladie à long terme, des programmes de promotion des modes de vie sains, la reconnaissance professionnelle du métier de conducteur et des cours d'amélioration des habiletés de conducteur.

Les répondants ont reconnu la nécessité et la valeur d'offrir des programmes d'avantages sociaux intéressants afin d'être des employeurs concurrentiels et de fidéliser leurs employés.

Il importe toutefois de préciser que les avantages sociaux susmentionnés sont habituellement offerts aux travailleurs syndiqués. Les avantages sociaux sont susceptibles d'être plus limités en nombre et en envergure dans les sous-secteurs du transport scolaire et des services de transport nolisés.



### *Quatrième partie : Gestion de la main-d'oeuvre*

Les entreprises doivent absolument réussir à évaluer leurs exigences et les sources de main-d'oeuvre afin de répondre à la demande en augmentation constante pour des compétences accrues et plus pointues et d'être en mesure de remplacer l'expertise perdue au sein du secteur lorsque des milliers de travailleurs prennent leur retraite. La plupart des entreprises ont éprouvé les difficultés habituelles à combler des postes.

Les répondants ont attribué les difficultés du recrutement à une pénurie de candidats de qualité et un manque d'intérêt à travailler dans le secteur. Cette dissuasion est causée par les conditions de travail, les heures de travail peu propices aux activités sociales et aux faibles possibilités d'avancement de carrière, de sorte que les candidats possèdent rarement les compétences de base requises pour l'emploi.

Le manque de compétences et les pénuries éventuelles de travailleurs pourraient devenir considérables. Plusieurs répondants indiquent que les compétences manquantes correspondent souvent aux compétences pour lesquelles les employeurs sont de plus en plus exigeants, notamment les compétences techniques et pratiques, les aptitudes aux communications et pour le service à la clientèle, le degré d'alphabétisation, les capacités au calcul et de gestion.

Compte tenu des problèmes qu'éprouve l'industrie à attirer de nouveaux candidats, il est essentiel que les candidats puissent avoir accès à la formation dont ils ont besoin afin d'améliorer leurs compétences et leur valeur dans le secteur. Quarante-neuf pour cent (49 p. cent) des répondants révèlent que la formation à l'interne est la méthode la plus utilisée pour former les travailleurs. Les besoins en formation étant de plus en plus pressants, l'industrie se doit d'exploiter tous les modes d'élaboration et de prestation de la formation qui pourraient s'avérer efficaces, comme par exemple la collaboration avec les associations de l'industrie et les établissements d'enseignement, et les partenariats entre les industries, afin d'être en mesure d'offrir une formation adéquate et abordable au moment opportun et ainsi répondre aux exigences actuelles et à venir de l'industrie.

#### **Perspectives de croissance**

---

Toute la croissance prévue pour l'industrie au cours des dix prochaines années se réalisera dans le secteur du transport urbain (augmentation de 8 404 employés, 2 857 véhicules et 440 millions de passagers) et, dans une moins grande mesure, dans le secteur du transport interurbain (augmentation de 31 employés et 84 véhicules). Les sous-secteurs du transport scolaire, des services de transport nolisés et d'excursion devraient connaître une baisse des effectifs et du nombre de véhicules, surtout en raison des conséquences négatives des changements sociaux sur l'achalandage, comme par exemple la baisse du taux de natalité, des inscriptions dans les écoles et du nombre de visiteurs au Canada.

## **Principaux facteurs de croissance du secteur**

---

Les changements prévus dans le secteur sont attribuables, en partie, à plusieurs développements dans le marché, entre autres :

- Les efforts et l'appui du gouvernement. Des mesures sont déjà en cours, notamment la priorité de circulation, les déductions d'impôts à l'achat de titres de transport en commun, la réaffectation des montants de la taxe sur l'essence et un financement supplémentaire pour les infrastructures.
- L'urbanisation de la population canadienne.
- Les habitudes d'établissement des immigrants.
- Le vieillissement de la population.
- Les facteurs économiques (p. ex., les coûts toujours plus élevés de posséder une automobile).



## Recrutement

---

L'étude révèle que l'industrie recrute de façon consciencieuse mais qu'elle doit toujours faire face à une pénurie de candidats et au manque de compétence des candidats, surtout dans les métiers spécialisés tels que le métier de mécanicien. De plus, le recrutement de conducteurs d'autobus est de plus en plus difficile, surtout pour le transport scolaire, les services de transport nolisés et de visites guidées saisonnières. Comblar les postes de planificateurs, d'horairistes et de directeurs est aussi en voie de devenir de plus en plus difficile.

Il est important d'assurer un milieu de travail confortable aux travailleurs spécialisés afin d'attirer et de conserver des employés compétents. L'industrie offre habituellement de bonnes conditions de travail à ces travailleurs, qui sont peu exposés aux facteurs externes tels que la chaleur, le bruit et le froid. Cependant, plusieurs répondants estiment que le travail par quarts a des effets négatifs sur la capacité des entreprises à recruter des travailleurs spécialisés compétents alors que d'autres industries peuvent leur offrir des heures de travail régulières et un salaire élevé.

Plusieurs entreprises ont adopté des pratiques de recrutement et d'orientation plus sophistiquées afin de maximiser le succès des campagnes de recrutement et s'assurer que les candidats sont prêts à répondre aux exigences de l'industrie. De nouvelles méthodes sont en voie d'être élaborées et appliquées malgré le succès que connaissent les méthodes traditionnelles d'annoncer dans les médias imprimés, dans les autobus et à l'extérieur, les références des employés et les divers programmes gouvernementaux. L'utilisation des sites Web des entreprises et d'emploi pour attirer les candidats et établir un premier contact est à la hausse. De plus, ces méthodes sont utilisées au-delà de la capacité des méthodes traditionnelles. Les outils en ligne sont utilisés pour diffuser l'information, recueillir l'information et effectuer un premier tri car les candidats ont maintenant la possibilité d'en apprendre davantage sur l'entreprise et le poste offert avant même d'être convoqués en entrevue.

La nécessité d'étendre le marché cible du recrutement se fait le plus sentir dans les postes de l'industrie de l'autobus qui comptent sur l'existence préalable de rares compétences ou de caractéristiques particulières chez les candidats.

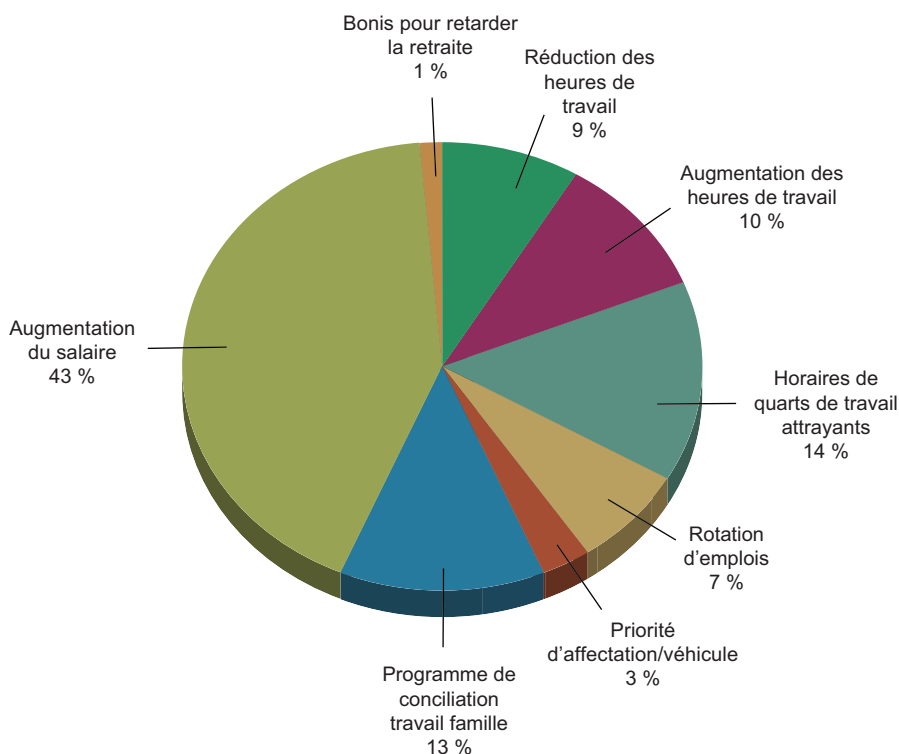
Plusieurs employeurs de l'industrie ont développé des habiletés à trier et à déterminer les compétences des candidats. Bien qu'il soit devenu essentiel de repérer les employés prometteurs parmi le très grand nombre de candidatures reçues, l'industrie doit aussi s'assurer que les activités de recrutement joignent le plus grand bassin de candidats possible.



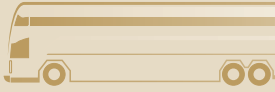
## Fidélisation du personnel

Les répondants ont indiqué qu'ils utilisaient plusieurs stratégies pour retenir les employés. Le simple fait d'augmenter le salaire est de loin la stratégie la plus populaire dans toutes les catégories d'emploi. Elle peut toutefois comporter un risque élevé, surtout dans un marché très concurrentiel. L'augmentation du salaire peut être nécessaire pour que l'entreprise conserve son caractère concurrentiel mais elle ne règle pas les défis fondamentaux de la fidélisation car elle a plutôt pour effet de contribuer à l'augmentation des coûts. Les quarts de travail attrayants sont la deuxième stratégie la plus populaire (comme par exemple des semaines de travail différentes offrant des jours et des heures variables). Des études ont révélé qu'une souplesse accrue du milieu de travail est un facteur déterminant dans la création d'un environnement de travail qui est non seulement attrayant pour les travailleurs mais aussi bon pour la santé et satisfaisant (Conseil canadien de développement social, 1999).

Stratégies de fidélisation du personnel



Anciennement, les employés demeuraient au service du même employeur pendant plusieurs années. Les répondants citent la retraite comme raison principale du roulement de personnel. Les autres raisons pour changer d'emploi sont l'absence de possibilités d'avancement et le changement de carrière. Les problèmes de santé, qui peuvent être causés par les conditions de travail, contribuent aussi à un départ hâtif, surtout chez les mécaniciens.



Un des plus grands défis que devront relever les employeurs de l'industrie des transports dans un proche avenir sera d'acquérir une réputation « d'employeur de choix ». Les employeurs de l'industrie seront en concurrence avec d'autres employeurs pour des ressources de plus en plus rares. Pour attirer des candidats compétents, les entreprises devront changer de façon fondamentale leur façon d'affecter les tâches et de déterminer les heures de travail, le salaire, les avantages sociaux et autres services aux employés.

### **Planification de la relève**

---

Il y aura un très grand roulement de travailleurs au cours des prochaines années et ce, dans presque tous les métiers, à cause de l'augmentation marquée de l'âge des travailleurs. Les résultats de la recherche menée dans le cadre de l'étude révèlent que l'industrie commence à peine à s'intéresser à la question de la relève. Cette absence d'une approche structurée nuit à la capacité de l'industrie de créer, d'améliorer et de retenir une main-d'œuvre à rendement supérieur capable de soutenir leurs stratégies et leurs objectifs de croissance et de rendement à long terme. La recherche révèle que les employeurs sont deux fois plus susceptibles d'évaluer la demande que l'offre de main-d'œuvre. Cette situation est inquiétante car la demande dépasse déjà l'offre dans certains marchés. Les programmes et les entreprises doivent intégrer à leur plan d'activités des stratégies de planification de la relève qui englobent toutes les exigences et situations raisonnables actuelles et à venir en matière de dotation de personnel afin d'assurer l'efficacité de leurs exploitations.

### **Santé et sécurité au travail**

---

La santé et la sécurité au travail sont une source de préoccupation importante pour l'industrie, surtout les conducteurs d'autobus. Les conducteurs subissent plusieurs blessures causées par le levage et la manutention, et des foulures, qui exigent des programmes exhaustifs de gestion des invalidités et la modification du travail. Le stress au travail est le problème psychologique qui affecte le plus les conducteurs d'autobus.

Pour les conducteurs, le stress au travail est le résultat de diverses situations telles que les interactions sociales négatives avec les passagers, la pression des horaires serrés, les bouchons de circulation et un milieu de travail très exigeant. Bien que plusieurs recherches aient été menées sur le sujet en général, très peu a été écrit à l'intention des conducteurs d'autobus sur la prévention du stress au travail et la gestion de la santé mentale.

Quant au problème grandissant que représentent les agressions, un bulletin publié par l'institut national de santé et sécurité au travail des États-Unis identifie les facteurs, qui s'appliquent tous à l'industrie, susceptibles d'augmenter les risques de violence en milieu de travail, à savoir le contact avec le public, l'échange d'argent, la livraison de passagers ou de biens, le travail solitaire ou en petits groupes, le travail dans des quartiers où le taux de criminalité est élevé et dans un environnement communautaire.

Bien qu'elles ne s'adressent pas particulièrement aux conducteurs d'autobus, les stratégies de prévention proposent des transactions sans argent, la séparation physique des clients, une plus grande visibilité et un meilleur éclairage, des dispositifs de sécurité et de l'équipement de protection personnel. Sur le plan administratif, les politiques et les directives d'évaluation de la situation et de transmission de rapports d'incident pourraient aider à cerner et à évaluer les secteurs de risque et le niveau de risque récurrent dans le cadre de l'élaboration de stratégies de prévention pour des secteurs en particulier. De plus, une formation en intervention non violente et en résolution de conflits a été proposée comme moyen de réduire le risque de volatilité dans les situations de risque.

### **Conciliation travail-famille**

---

De nos jours, la plupart des travailleurs sont très sensibles aux conséquences possibles de leur milieu de travail sur leur qualité de vie. Plusieurs travailleurs cherchent activement un emploi qui leur permettra d'atteindre un meilleur équilibre travail famille. La sécurité d'emploi et la rémunération ne sont que deux des nombreux facteurs qui influencent le choix d'un lieu de travail. Les recherches ont révélé que les emplois offrant une certaine autonomie, un pouvoir décisionnel et des possibilités de perfectionnement personnel sont très convoités. De plus, compte tenu de l'augmentation du nombre de familles à double revenu et de familles monoparentales, les entreprises qui offrent des conditions particulières et des horaires de travail souples auront plus de succès à recruter des travailleurs (*Belcourt, Monica: Recruitment and Selection in Canada*).

Une étude de 2004 financée par Santé Canada s'est penchée sur le lien entre le conflit travail famille et les contraintes imposées au système de soins de santé canadien. Près d'un travailleur sur cinq se dit en mauvaise santé. Les entreprises canadiennes s'efforcent de contrôler les coûts des avantages sociaux et la part qu'ils font payer à l'employé. Pour régler cette situation, les entreprises pourraient investir activement dans la santé de leurs travailleurs en leur offrant des programmes de mieux-être qui aideront les travailleurs à faire face aux exigences de la vie moderne. L'Association des professionnels en ressources humaines de l'Ontario estime que chaque dollar dépensé pour offrir des activités de mieux-être rapporte de 2 \$ à 6 \$.



### **Efficacité de la gestion**

---

Le leadership est un heureux mélange de vision, de compétences, d'attitude et de connaissances appliquées. Il existe plusieurs exemples d'un leadership participatif qui transforme la façon dont l'industrie est perçue et les modes de gestion descendante traditionnels. Les participants à l'étude ont fait état d'une absence marquée de personnes bien formées dans le domaine de la gestion de l'information, des affaires, de l'acuité financière et de marketing et en négociations efficaces. Les participants ont aussi fait état d'un manque général de programmes reconnus de formation des gestionnaires, de perfectionnement et de planification de la relève.

La main-d'œuvre vieillissante de l'industrie comprend aussi les chefs de file de l'industrie. Les entreprises se doivent d'accorder une grande priorité à l'élaboration de programmes de planification de la main-d'œuvre qui comprennent la relève, le mentorat et le perfectionnement des gestionnaires.

## Cinquième partie : L'apprentissage continu

Un des principaux objectifs de la recherche effectuée dans le cadre de l'étude était d'identifier les pratiques actuelles en formation et en perfectionnement, de déterminer les compétences et les habiletés émergentes et d'évaluer la capacité des programmes d'éducation et de formation à répondre aux futures demandes de main-d'oeuvre.

### Formation

#### Types de formation offerts

Voici les principaux programmes de formation offerts par les répondants :

Conducteur d'autobus	Mécanicien	Administrateur	Gestionnaire
Habiletés interpersonnelles et en service à la clientèle	Nouvelles technologies	Habiletés en service à la clientèle	Habiletés interpersonnelles et en service à la clientèle
Techniques de conduite	Santé et sécurité au travail	Nouvelles technologies	Gestion des conflits
Cours de recyclage en conduite	Gestion des conflits	Santé et sécurité au travail	Santé et sécurité au travail
Santé et sécurité au travail		Gestion du stress	Nouvelles technologies
Santé et sécurité personnelles		Gestion des conflits	Gestion du stress
Gestion du stress			
Gestion des conflits			

Les priorités des conducteurs sont surtout axées sur les relations avec les clients, même si la santé et la sécurité au travail demeurent des facteurs importants. La formation offerte répond bien aux besoins en compétences techniques des employés. Comme indiqué dans le tableau, la grande majorité des employeurs questionnés offrent une formation sur les exigences fonctionnelles du poste : habiletés à conduire et à assurer le service à la clientèle pour les conducteurs, compétences techniques pour les mécaniciens et compétences en gestion des conflits et interpersonnelles pour les gestionnaires.

Le stress est devenu une préoccupation importante de l'industrie, comme mentionné précédemment. Les types de formation tiennent souvent compte de la volonté des entreprises d'atténuer ces situations.

La comparaison de la formation offerte aux employés au cours de la première année de service et de la formation permanente révèle que la formation des conducteurs est assez intensive et régulière, indépendamment de l'endroit où se situent les conducteurs dans leur cheminement professionnel. Il n'en va pas de même dans les autres postes, surtout les gestionnaires, car très peu d'entreprises offrent une formation d'envergure destinée spécialement aux nouveaux employés ou investissent de façon régulière dans la formation des gestionnaires. Les programmes de gestion des conflits et du stress occupent une place plus importante dans les programmes destinés aux employés existants que dans les programmes pour les nouveaux employés.



L'obligation de posséder un permis ou une accréditation est le motif le plus invoqué pour la tenue de cours de formation. La mise à jour des compétences arrive au deuxième rang. En réponse à la violence accrue, les employeurs ont entrepris d'augmenter les programmes de formation offerts en y intégrant une formation sur « la violence en milieu de travail ». À titre d'exemple, le réseau de transport en commun d'Edmonton a élaboré un programme exhaustif de formation sur la violence en milieu de travail, en collaboration avec l'université Rutgers. Ce programme est offert à tous les employés en poste et à tous les nouveaux employés pendant leur période d'orientation et de formation. Pour sa part, l'ACTU a mis sur pied un programme du même genre avec OC Transpo.

### **Compétences émergentes**

---

L'acquisition des habiletés pour gérer efficacement le stress et les préoccupations pour la sécurité personnelle communiquées par les intervenants participants figurent parmi les compétences émergentes requises. Le service à la clientèle, les communications et les compétences techniques demeurent toutefois en tête de liste. Le leadership, la planification stratégique, le marketing, les communications et les aptitudes à l'innovation sont de plus en plus exigées chez les gestionnaires.

### **Élaboration et prestation des programmes de formation**

---

La préférence accordée à l'élaboration et à la prestation sur place des programmes de formation suggère que les entreprises de l'industrie possèdent un bon bassin de connaissances. Plusieurs entreprises élaborent simultanément des programmes de formation qui se ressemblent sans profiter de l'avantage d'avoir accès aux vastes connaissances de l'industrie.

De plus, la recherche a révélé une très faible utilisation des technologies d'apprentissage en ligne pour assurer la formation technique. Il a été démontré que l'apprentissage en ligne prend moins de temps et coûte moins cher que la formation par des méthodes traditionnelles. Les recherches ont permis de conclure que la formation par ordinateur se traduit par des économies de temps de 20 à 80 pour cent. L'économie de temps moyenne est de 40 à 60 pour cent, sans perte de l'efficacité de la formation.

Il est possible de tirer des leçons de l'expérience des autres intervenants de l'industrie qui ont les mêmes préoccupations, et peut-être même d'unir les efforts des entreprises pour l'élaboration et la prestation des programmes de formation.

Plusieurs parties prenantes de l'industrie ont entrepris d'examiner de plus près le rôle des établissements d'enseignement privés et publics dans l'élaboration et la prestation de programmes de formation. Dans plusieurs cas, la formation des mécaniciens et des techniciens est déjà effectuée en collaboration avec un établissement d'enseignement.

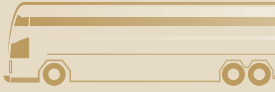
## **Les coûts de la formation**

---

En raison de la grande disparité dans les programmes de formation, les pratiques d'exploitation et les technologies au sein de l'industrie, les employeurs offrent souvent la même formation à tous les nouveaux employés, indépendamment de leur expérience antérieure. L'utilisation de pratiques et de technologies non harmonisées au sein de l'industrie a eu pour effet d'augmenter les coûts de formation des ressources humaines à l'échelle de l'industrie. Les coûts sont dédoublés en formant de nouveau les travailleurs d'expérience.

Le CCTP a élaboré un programme national d'accréditation, en collaboration avec l'industrie, qui reconnaît la formation reçue qui satisfait ou dépasse les exigences des Normes professionnelles nationales, dans l'espoir de corriger cette situation.

Les pratiques actuelles des programmes urbains représentatifs mettent en évidence les différentes approches utilisées pour réduire les coûts de former les nouveaux candidats conducteurs. Certaines entreprises continuent à offrir la formation sur place tandis que d'autres ont décidé de faire payer les coûts par les candidats en imputant des coûts pour le service et en confiant la prestation des programmes en sous-traitance à des établissements d'enseignement. De même, la décision de payer ou de ne pas payer les candidats pour le temps consacré à la formation ou de garantir un poste ou un nombre minimum d'heures par semaine à la fin de la période de formation varie d'une entreprise à l'autre. De toute évidence, l'entreprise utilise l'approche qu'elle estime la plus susceptible d'assurer son caractère concurrentiel sur le marché.



## Programmes d'apprentissage

---

La pénurie de travailleurs spécialisés compétents a été un thème récurrent tout au long de cette étude. Un sondage a été mené auprès des entreprises afin de connaître la prédominance des programmes d'apprentissage au sein de l'industrie. Plusieurs entreprises ont indiqué qu'elles offrent un programme d'apprentissage ou coopératif, surtout dans le secteur de l'entretien et pour le poste de *mécanicien de moteurs diesel*. L'appui pour les programmes d'apprentissage était mitigé parmi les répondants.

Plusieurs intervenants s'inquiètent du coût élevé de la mise sur pied et de la prestation des programmes pour former des apprentis qui quitteront l'entreprise pour aller travailler pour un employeur offrant de meilleurs salaires une fois le programme terminé. Une étude mixte de l'ACTU/CCTP révèle que les entreprises qui ont mis sur pied un programme d'apprentissage n'ont adopté aucune politique concernant le remboursement des coûts par les employés qui quittent l'entreprise une fois le programme terminé. L'étude a aussi conclu que les répondants n'effectuent aucune évaluation rigoureuse des bienfaits que le programme d'apprentissage leur apporte. Aucune des entreprises interrogées n'utilise de méthode pour évaluer le rendement de la mise sur pied d'un tel programme. De plus, les employeurs ignorent souvent les crédits d'impôt fédéraux et autres crédits et/ou programmes d'encouragement auxquels ils peuvent faire appel pour soutenir leurs programmes d'apprentissage.

La tendance canadienne en matière de programmes d'apprentissage a pris un tournant positif vers le milieu des années 1990. Elle affiche maintenant chaque année, une augmentation du nombre de participants.

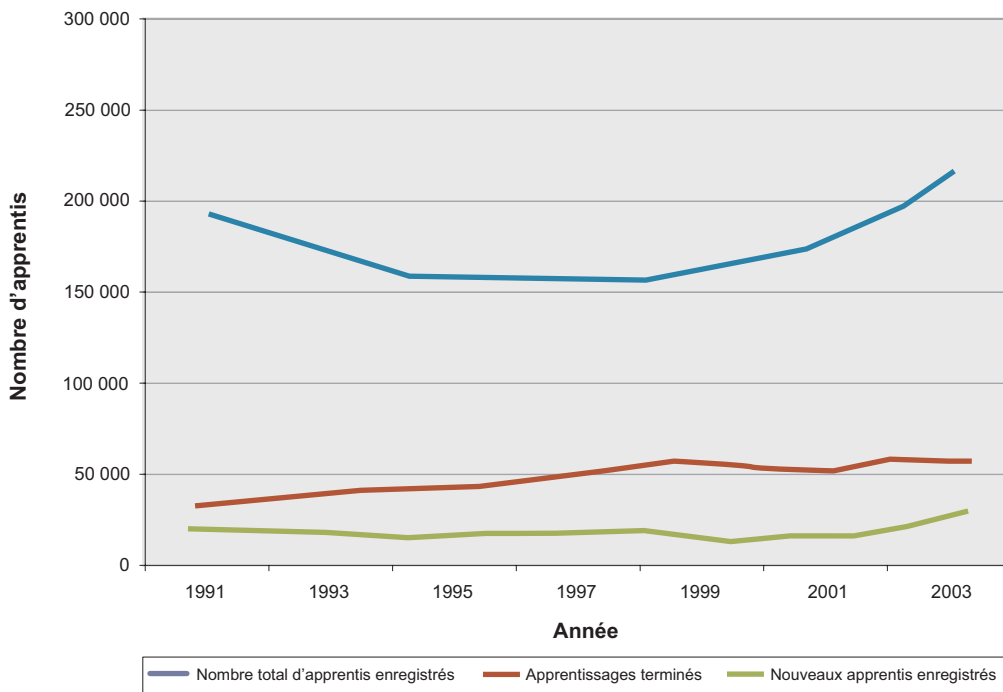
Il y avait 249 837 apprentis enregistrés au Canada en 2003, une augmentation de 80 854 personnes (47,8 p. cent) depuis 1993. En 2003, il y avait 49 657 apprentis dans le groupe des véhicules moteur et de l'équipement lourd, qui comprend plusieurs métiers de l'industrie de l'autobus, une augmentation de 14 747 personnes (42,2 p. cent) pour la même décennie.

Il est important de prendre note que malgré l'augmentation marquée du nombre d'apprentis du groupe des véhicules moteur et de l'équipement lourd, il n'y a eu qu'un changement minime dans le nombre d'apprentis ayant achevé le programme, qui est d'environ 4 050 par année pour la décennie. Ce résultat demeure néanmoins un des meilleurs parmi les corps de métiers.

Le nombre d'apprentis de plus de 40 ans est le groupe qui affiche la plus importante augmentation (167,2 p. cent) pour la période 1993-2003. Il y a eu 41 721 apprentis en 2003. Ceux-ci ont contribué à établir l'âge moyen des apprentis à 30,1 ans. Cet âge moyen est de 27,6 ans pour les nouveaux inscrits.



Tendance dans les programmes pour les apprentis enregistrés, Canada, 1991 à 2003



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

L'augmentation de 83,16 pour cent des jeunes inscrits de 16 à 24 ans est une autre tendance importante. Cette augmentation a haussé à 82 687 le nombre d'apprentis inscrits de ce groupe d'âge. (Source de toutes les données antérieures : Statistique Canada). Cette tendance est attribuable, en partie, au fait que les étudiants sont plus conscients que jamais des contraintes économiques auxquelles ils s'exposent s'ils ne poursuivent pas leurs études après le cours secondaire et à une hausse des programmes subventionnés par les gouvernements provinciaux visant à encourager les élèves du secondaire à examiner la possibilité de faire carrière dans un métier qui offre un programme d'apprentissage.

La structure même du programme d'apprentissage ne correspond pas toujours aux besoins de l'industrie. Le processus de qualification est un obstacle en soi. Un rapport du Conference Board du Canada (Rendement et potentiel 2002-2003) révèle que les programmes d'apprentissage canadiens étaient décrits comme étant « un système complexe qui exige beaucoup d'initiative de la part des participants. » Il n'existe pas de progression naturelle de l'école secondaire au programme d'apprentissage car celui-ci n'est pas offert dans un collège ou une université.

Dans un rapport de 2006 sur les programmes d'apprentissage au Canada, le Conseil canadien sur l'apprentissage indique que le marché de l'apprentissage se heurte davantage à la réticence des employeurs à y participer qu'à une pénurie d'apprentis potentiels. L'industrie de l'autobus doit s'assurer que cette observation ne s'applique pas si elle veut profiter au maximum de cette ressource.



## **Reconnaissance professionnelle et accréditation**

---

L'inquiétude à l'égard de l'image négative de l'industrie et du conducteur d'autobus professionnel a été un autre thème récurrent de l'étude PW. L'industrie a appuyé l'idée de reconnaître le professionnalisme en élaborant un programme d'agrément des conducteurs d'autobus professionnels et d'accréditation des programmes de formation reconnus (CCTP).

Les deux programmes de reconnaissance ont été lancés en 2005 et reçoivent un appui grandissant. L'industrie doit maintenant s'engager à part entière à adopter ces programmes afin d'obtenir les résultats visés au chapitre de la reconnaissance du professionnalisme, de l'image de l'industrie et de l'estime de soi de l'employé.

## **Avancement professionnel**

---

Étant donné que plus de 69 pour cent des employés occupent le même poste [conducteur d'autobus], il n'est pas étonnant que les occasions d'avancement professionnel pour ce groupe soient limitées. Il faut mettre sur pied des stratégies d'avancement professionnel et des programmes d'apprentissage à vie pour tous les postes des réseaux et au sein des entreprises, dans la mesure du possible. Il est important de reconnaître que l'avancement professionnel ne se manifeste pas uniquement sous forme de promotion mais qu'il peut aussi se présenter sous forme d'une plus grande portée et de responsabilités et de compétences accrues dans un poste existant. À titre d'exemple, la technologie joue un rôle de plus en plus important dans les activités de l'industrie. Elle ouvre la voie à de nouvelles occasions d'apprentissage qui pourraient s'ajouter aux compétences et à l'estime de soi de l'employé et à la valeur de l'employé pour son entreprise.

Plusieurs entreprises de l'industrie ayant récemment reconnu la valeur de la rotation d'emploi et du mentorat ont donné à leurs employés la possibilité de jouer plusieurs rôles différents. Les entreprises ont commencé à profiter des vastes connaissances et des compétences professionnelles de leurs travailleurs en donnant aux employés d'expérience à leur service la possibilité de contribuer à la formation des employés ayant moins d'ancienneté. L'occasion de sortir des rôles traditionnels est souvent perçue comme une récompense par les employés participants. Cependant, certains indices laissent entendre que plusieurs travailleurs de l'industrie ne sont pas attirés vers les postes de supervision ou de gestion car ces postes entraînent un changement dans les horaires de travail, confèrent des responsabilités accrues et offrent une rémunération qui n'est pas toujours plus intéressante que celle du poste laissé.

Le nombre de cadres par rapport aux autres employés diminue d'un recensement à l'autre (1 pour 13 en 2001 comparativement à 1 pour 11 en 1991). La rationalisation des structures de gestion a contribué au phénomène dans les années 1990 mais l'étude révèle que plusieurs entreprises éprouvent actuellement de la difficulté à combler les postes cadres. Dans le secteur du transport urbain, l'avancement professionnel est encore plus difficile en raison de la récente fusion de plusieurs réseaux de transport et de leurs administrations municipales respectives. Cette restructuration organisationnelle comporte des risques, comme par exemple un

changement dans l'orientation de carrière qui augmente les possibilités d'avancement pour les employés du transport au sein de la plus grande organisation tout en ayant des conséquences négatives sur les autres lorsque leur rôle n'est plus uniquement axé sur le transport collectif.

Les possibilités d'avancement sont aussi limitées dans les autres sous-secteurs tels que le sous-secteur du transport scolaire où le ratio de gestionnaires par rapport aux employés est extrêmement bas. De plus, plusieurs employés ne conduisent pas un autobus scolaire dans le but d'améliorer leurs chances d'avancement mais plutôt comme emploi à temps partiel ou pour meubler leurs loisirs entre deux emplois.

Les activités d'exploitation à horaire fixe du sous-secteur du transport interurbain par autocar offrent des possibilités d'avancement. L'étude révèle que dans la plupart des cas, ce sont les employés comptant plusieurs années de service qui occupent les postes de cadres intermédiaires à cause de leur ancienneté et de leur expérience. Dans le sous-secteur des services de transport nolisés et d'excursion, la nature saisonnière du travail ne facilite pas le maintien d'une structure de gestion imposante qui favorise l'avancement.



## *Sixième partie : La technologie*

La diversité et l'émergence des technologies font partie intégrante des activités du secteur dans tous les sous-secteurs et sont un élément primordial des compétences requises des employés et de leur formation.

L'industrie du transport routier de passagers regroupe un vaste éventail de technologies existantes et en émergence liées principalement aux véhicules, aux systèmes des véhicules et aux systèmes de communication. Ces systèmes ont pour objet d'*offrir une meilleure expérience au passager; d'influencer la compétence du conducteur et d'améliorer l'efficacité opérationnelle et organisationnelle de façon générale.*

La recherche a mis au jour des preuves raisonnables à l'effet que l'utilisation engagée de ces technologies par l'industrie de l'autobus devrait avoir des répercussions positives sur :

- L'image de l'industrie/l'entreprise et, par voie de conséquence, l'attrait de l'industrie pour y faire carrière.
- Le caractère concurrentiel de l'industrie par rapport aux autres modes de transport fondés sur une technologie de pointe.
- Le recrutement, la sélection, la formation, la satisfaction au travail, l'engagement professionnel et la fidélisation des employés.
- La sécurité, l'efficacité et la communication liées aux activités.
- L'achalandage et la rentabilité.

### **Mise en œuvre**

---

L'industrie a mis en œuvre plusieurs améliorations technologiques. Certaines technologies sont imposées par le gouvernement et d'autres sont imposées par les fabricants, mais les technologies facultatives restantes doivent être choisies et acceptées par l'industrie. Dans ce dernier cas, l'industrie doit collaborer davantage avec les fabricants au développement conceptuel de la technologie émergente afin de s'assurer que le produit fini offre une valeur de coût-avantage raisonnable à l'industrie. Il est fort probable que les exigences du client influenceront l'adoption de certaines technologies émergentes, mais cela ne change rien au fait que l'apport en capitaux et les coûts d'entretien, le cycle de remplacement et les incidences sur la formation alimentent la réticence de l'industrie à mettre en œuvre des technologies coûteuses dont la rentabilité ou le RCI n'a pas été éprouvée.

## *Septième partie : Principaux résultats*

### **Le travail en partenariat**

---

Un réseau de transport routier de passagers fiable, efficace et exhaustif améliore l'image et la réputation, et répond aux besoins sociaux de la collectivité desservie. L'industrie de l'autobus doit être engagée à former des liens durables avec tous les paliers de gouvernement et autres parties prenantes telles que les syndicats, les fabricants et le secteur de l'éducation afin d'assurer un rendement optimal, une croissance et une influence marquées.

### **L'innovation**

---

La vision d'un transport en autobus moderne, fiable et sécuritaire doit reposer sur des idées innovatrices et sur l'exploitation de la nouvelle technologie. L'amélioration des services et des technologies découlant de nouvelles façons de penser dynamiques aura des avantages pour les clients et changera l'image de l'industrie aux yeux du public.

### **La sécurité**

---

L'engagement envers la sécurité des passagers et des employés doit demeurer d'une importance capitale au sein de l'industrie, surtout en cette époque d'instabilité sociale mondiale.

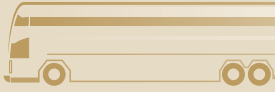
La protection des passagers et des conducteurs contre les gestes violents est devenue un problème critique en raison d'une incidence accrue. Ce sujet domine les discussions lors des négociations des conventions collectives et fait l'objet des campagnes d'éducation du public à l'échelle de l'industrie. De plus, les inquiétudes grandissantes face aux risques de pandémie obligent l'industrie à se préparer à cette éventualité.

### **L'environnement**

---

Le transport a des répercussions mesurables sur l'environnement. L'industrie a la possibilité et le devoir de réduire les gaz à effet de serre en améliorant sans cesse la technologie des véhicules et en formant ses conducteurs. L'industrie doit communiquer son influence positive sur l'environnement de façon très dynamique.

Les problèmes énergétiques demeureront une préoccupation de tous les sous-secteurs alors que le prix du carburant et les nouvelles réglementations environnementales font augmenter le coût d'exploitation. Malgré les baisses possibles du prix du carburant, les experts prédisent qu'ils demeureront sans doute élevés pendant quelque temps encore. De plus, aucune solution de rechange économiquement viable n'est envisagée au cours des cinq à dix prochaines années. Les programmes tels que le récent programme de formation **Conducteur averti** de Ressources naturelles Canada, visant à favoriser une conduite éconergétique, devraient être adoptés car les premiers résultats indiquent une rentabilité prometteuse des coûts d'exploitation et d'entretien.



### **Le service à la clientèle et l'intégration sociale**

---

L'environnement social dans lequel fonctionne le secteur de l'autobus est complètement différent de celui d'il y a dix ans. Le nombre de personnes âgées, de personnes ayant une déficience, d'immigrants, comprenant les minorités visibles et de personnes parlant une autre langue sont des facteurs d'influence qui pèsent de plus en plus lourd. L'industrie doit se préoccuper des besoins de ces groupes tout en satisfaisant aussi aux attentes du public en matière d'efficacité et de fiabilité, de service à la clientèle, de confort, de sécurité et de coût. Pour ce faire, ces groupes doivent participer à la future planification de la prestation des services.

### **Collaboration entre les parties syndicale et patronale**

---

Le salaire et les avantages sociaux retiennent toujours l'attention des travailleurs et de la direction autour de la table de négociation, où les questions telles que la sécurité des conducteurs et la conciliation travail-famille retiennent de plus en plus d'attention. Dans les milieux syndiqués, l'accent doit être mis sur la résolution collaborative d'un plus large éventail d'enjeux que dans le passé.

### **Gestion de l'information**

---

Trois sous-secteurs sur quatre ne possèdent pas suffisamment de données pour établir des tendances historiques et un profil du sous-secteur malgré les réglementations plus sévères et les exigences relatives aux permis dans l'industrie. La participation de tous les intervenants au processus d'établissement des données est essentielle afin que les besoins de l'industrie soient bien identifiés et satisfaits de façon efficace.

## **Qualité et quantité de ressources humaines**

---

La qualité et le nombre de travailleurs sont essentiels pour assurer le rendement, l'influence, le caractère concurrentiel et une bonne image de l'industrie.

L'étude a identifié les priorités suivantes en ce qui concerne les ressources humaines:

- Aborder la question de la diversité des compétences et des besoins en formation.
- Améliorer la productivité et le rendement.
- Satisfaire aux exigences en matière de compétences émergentes.
- Faire face à la situation d'une main-d'œuvre vieillissante.
- S'attaquer aux problèmes de recrutement et de maintien des effectifs.
- Régler les écarts et les manques de compétence des travailleurs.
- Améliorer l'accès à la formation et aux compétences.
- Combattre les pénuries de travailleurs qualifiés.
- Améliorer le mieux-être et la satisfaction des employés.
- Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités.
- Promouvoir le professionnalisme des employés.
- Officialiser la demande de main-d'œuvre et les prévisions de l'offre.



## *Huitième partie : Vision*

La tenue de cette étude a donné aux employés, aux employeurs, aux syndicats, aux associations, aux manufacturiers, aux éducateurs et aux autres parties prenantes l'occasion de réfléchir à l'état actuel de l'industrie, d'émettre leurs commentaires sur la question et de faire connaître leur perspective sur son avenir. Ils ont discuté dans plusieurs contextes des changements à apporter à la culture et à la philosophie, et des alliances et des liens qui doivent être établis afin de créer une industrie du transport routier de passagers solide, à l'écoute, rentable, sûre et sécuritaire au Canada.

Les nombreux commentaires recueillis et la vaste participation ont donné lieu à la synthèse suivante des commentaires, des idées et croyances d'une vision de l'avenir collectif de l'industrie:

*« Nous envisageons une industrie du transport routier de passagers saine et viable, respectée et valorisée par les gouvernements et par les passagers canadiens, où les métiers jouissent d'une bonne réputation et où une carrière enviable est possible.*

*Nous envisageons une industrie où les sous-secteurs collaborent en mettant en commun l'information et les pratiques exemplaires qui affectent tous les aspects de l'industrie et où l'influence des 90 000 employés de l'industrie et de ses quelque 8 milliards de dollars d'activité économique entrent en ligne de compte de façon équitable lorsque les ordres de gouvernement prennent des décisions de principe en matière de transport et de ressources humaines.*

*Nous envisageons une industrie liée par des technologies compatibles qui donnent lieu à une interaction instantanée entre les modes et permettent aux clients de planifier leurs déplacements, de payer leur passage et d'utiliser le réseau intégré de transport routier de passagers.*

*Nous envisageons une industrie qui constitue un modèle d'excellence des ressources humaines où le mieux-être, l'acquisition et le perfectionnement des compétences et la sécurité sont considérés comme essentiels. »*

Tous les éléments de cette vision peuvent être réalisés par un effort concerté de tous les acteurs.



## *Neuvième partie : Recommendations*

Les recommandations sont présentées sous forme de *stratégies* et suivies des *priorités* et des *mesures* qui s’y rapportent. Cette liste n’est pas exhaustive. Elle ne comporte que les plus grandes priorités établies selon l’étude. Les possibilités pour toutes les parties prenantes de l’industrie de contribuer, d’investir et d’avoir une influence innovatrice et créative pour le bien de l’industrie sont illimitées. La méthode utilisée pour réaliser cette étude a révélé que les façons de penser innovatrices sont omniprésentes à l’échelle de l’industrie. Le CCTP est prêt à réunir l’industrie et les autres parties prenantes pour recueillir et déployer tout un éventail de nouvelles idées et stratégies et de réaliser de nouveaux plans d’action.

### **Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d’oeuvre**

---

*Priorité 1* : Faire de la planification de la main-d’oeuvre une partie intégrante de la planification des affaires.

*Priorité 2* : Transmettre une image qui favorise le recrutement.

*Priorité 3* : Attirer les travailleurs saisonniers et à temps partiel.

*Priorité 4* : Avoir accès aux candidats et les trier de façon efficace.

*Priorité 5* : Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités.

*Priorité 6* : Attirer les futures générations (employés et passagers).

### **Stratégie B : Formation, apprentissage continu et ressources**

---

*Priorité 1* : Obtenir l’engagement de l’employeur envers la formation continue en tant qu’investissement essentiel.

*Priorité 2* : Répondre à la demande continue pour des travailleurs spécialisés compétents.

*Priorité 3* : Donner à l’industrie l’accès aux programmes de formation et aux ressources.

*Priorité 4* : Maximiser l’investissement dans la formation et les modes de prestation.

*Priorité 5* : Améliorer la situation professionnelle du conducteur d’autobus en faisant la promotion de l’agrément et de l’accréditation des programmes.

*Priorité 6* : Parfaire les compétences de gestion et de leadership.



### **Stratégie C : Fidélisation et conditions de travail**

---

*Priorité 1* : Encadrement des nouveaux employés.

*Priorité 2* : Répondre aux besoins et profiter des occasions qu'offre la main-d'œuvre vieillissante.

*Priorité 3* : Renseignements du marché.

*Priorité 4* : Stratégies d'avancement de carrière.

*Priorité 5* : Améliorer le moral et encourager la productivité.

*Priorité 6* : Sécurité au travail.

*Priorité 7* : Créer des milieux de travail plus sains.

### **Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie**

---

*Priorité 1* : Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement.

*Priorité 2* : Élaborer et maintenir les renseignements et la collaboration de l'industrie à l'échelle internationale.

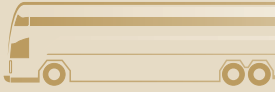
## Stratégie A : Planification et recrutement de la main- d'œuvre

L'avenir de l'industrie canadienne du transport routier de passagers repose sur sa capacité à attirer le nombre nécessaire de travailleurs de qualité compatibles avec l'industrie. Attirer des candidats compétents pour les différents métiers, plus particulièrement les conducteurs, les mécaniciens, les planificateurs, les employés d'entretien et de soutien, les gestionnaires et les administrateurs exige des mesures dédiées, ciblées et dynamiques. Cette initiative doit être fondée sur des connaissances approfondies des marchés cibles productifs, des meilleures sources de recrutement et des meilleurs médias, et les nombreux autres facteurs qui contribueront à l'attrait concurrentiel de l'emploi sur le marché.

### *Priorité : Faire de la planification de la main-d'oeuvre une partie intégrante de la planification des affaires*

- Les entreprises doivent engager les ressources nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'un **plan de la main-d'œuvre** efficace dans le cadre du processus de planification des affaires. Celui-ci comprendrait des prévisions de l'offre et de la demande, la planification formelle de la relève et des programmes d'apprentissage engagés.
- Élaborer un **modèle de plan de la main-d'œuvre** exhaustif comprenant les lignes directrices, les stratégies et des formules qui peuvent être facilement adaptées à l'échelle du secteur. Cet exercice peut comprendre des études de cas, une analyse de ce qui constitue un employé à succès dans les différents postes de l'industrie, la sous-traitance et la capacité concurrentielle.
- **Promouvoir** activement le concept et le modèle par le biais de conférences sur la formation des gestionnaires et au moyen de présentations interactives faites individuellement dans les entreprises.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Plan de la main-d'œuvre	Employeurs		Permanente
Modèle de plan de la main-d'œuvre	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	18 mois
Promotion	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	Permanente



**Priorité : Transmettre une image qui favorise le recrutement**

- Étendre le **site Web** de recrutement et d'information sur les carrières du Conseil canadien du transport de passagers (« Embrayez sur votre carrière ») afin d'inclure un plus grand choix de postes au sein de l'industrie. Encourager les éducateurs à **diffuser l'information** sur l'industrie.
- **S'associer** aux gouvernements fédéral et provinciaux, aux administrations municipales et aux autres organisations afin de promouvoir l'industrie et les métiers de l'industrie **dans leurs médias**.
- **Promouvoir la qualité professionnelle** des carrières de l'industrie dans tous les médias et toutes les activités de recrutement. Par exemple, la désignation professionnelle, comprenant **l'agrément** des conducteurs d'autobus professionnels.
- Étendre le guide **Au volant** aux pratiques exemplaires de recrutement afin de fournir plus de renseignements pratiques sur la création de liens avec les différents publics comme par exemple les communautés culturelles et les sources de travailleurs existantes.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Site Web/diffusion d'information	CCTP	Employeurs, gouvernement	12 mois
Partenariats	CCTP	Associations, employeurs	Permanente
Promotion du professionnalisme	Employeurs	CCTP, associations	Permanente
Au volant	CCTP	Employeurs	18 mois

***Priorité : Attirer les travailleurs saisonniers et à temps partiel***

- Élaborer une liste complète des **meilleures sources** manifestes de candidats qui deviendront ensuite un bassin de candidats cibles pour les employeurs du secteur.
- Organiser des **sondages types et/ou des groupes témoins** d'employés saisonniers et à temps partiel afin de connaître les avantages en milieu de travail qui contribuent ou qui pourraient contribuer le plus à créer de l'attrait pour le poste et une satisfaction au travail.
- Entreprendre une représentation d'influence auprès du gouvernement afin de négocier un changement dans le seuil d'admissibilité aux **prestations d'assurance-emploi** pour les travailleurs saisonniers et à temps partiel qui leur assurera des revenus ininterrompus au cours de la saison « morte », là où ce besoin se fait sentir.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Meilleures sources	CCTP	Employeurs, ressources externes	Permanente
Sondages et/ou groupes témoins	CCTP	Employeurs, ressources externes	24 mois
Prestations d'assurance-emploi	CCTP, associations	Employeurs	Permanente



**Priorité : Avoir accès aux candidats et les trier de façon efficace**

- Il est recommandé que les entreprises s'assurent que tous **les employés qui participent au recrutement** soient bien informés des pratiques exemplaires en matière d'évaluation des curriculum vitae, de transfert de compétences, et de l'élaboration et l'évaluation de critères de sélection en bonne et due forme.
- Créer un **inventaire national** des outils/médias de tri éprouvés et/ou évaluer les outils existants utilisés par l'industrie ou autres utilisateurs possédant des exigences de tri semblables afin de rendre le tri et le jugement plus efficaces.
- Élaborer et adopter les **Normes professionnelles nationales (NPN) et une stratégie des compétences essentielles** pour un plus grand nombre de postes de l'industrie.
- Mettre sur pied un **processus d'évaluation** pour évaluer le potentiel de réussite des candidats

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Compétences des recruteurs	Employeurs	Associations (formation), CCTP (pratiques exemplaires), sources extérieures	Permanente
Inventaire national	CCTP	Employeurs, sources extérieures	24 mois
Normes professionnelles nationales/compétences essentielles	CCTP	Employeurs, associations, éducateurs, gouvernement	Permanente
Processus d'évaluation	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente

**Priorité : Augmenter la participation des femmes, des Autochtones et des minorités**

- Former des **relations et des partenariats** permanents avec les organisations de communautés culturelles.
- Créer des **liens** avec les agences de placement culturelles et d'emploi qui collaborent au placement.
- Effectuer des recherches de marché afin **d'identifier les obstacles** réels et perçus qui empêchent ces groupes d'envisager de faire carrière dans l'industrie, afin de trouver des solutions possibles.
- Investir dans des campagnes de **marketing** dynamiques auprès des communautés culturelles par le biais d'activités telles que la présence de l'industrie aux événements culturels et la publicité dans les médias culturels.
- Élaborer une série de **présentations de carrière « pour les femmes »** représentant différents postes dans l'industrie.
- Élaborer un **guide stratégique** pour aider les employeurs à identifier les besoins en compétences linguistiques, et les combler.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Relations et partenariats	Employeurs	Organismes culturels	Permanente
Liens avec les organismes	Employeurs	CCTP, organismes	Permanente
Identifier les obstacles	CCTP	Employeurs, sources extérieures	24 mois
Marketing	Employeurs	Organismes culturels	Permanente
Présentations de carrières pour les femmes	Employeurs, CCTP	Syndicats, références et organismes	Permanente
Guide stratégique	CCTP	Éducateurs	Permanente



***Priorité : Attirer les futures générations (employés et passagers)***

- Travailler avec les **écoles primaires et secondaires** afin d'intégrer les compétences essentielles et les qualités exigées par l'industrie au programme et au cadre de qualifications.
- **Améliorer l'image** de la sécurité routière et des transports dans les programmes d'apprentissage, surtout les cours de citoyenneté, de développement social et personnel et de tourisme. Les possibilités accrues d'obtenir une formation professionnelle dans les écoles créent une occasion d'enchâsser l'information sur le secteur dans les programmes scolaires.
- **Éducation**, les employeurs doivent saisir les opportunités de présenter l'industrie de l'autobus, par exemple: présentation dans les écoles et la communauté.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Écoles primaires et secondaires	CCTP	Éducateurs	Permanente
Amélioration de l'image	CCTP	Éducateurs	Permanente
Éducation	Employeurs	Éducateurs	Permanente



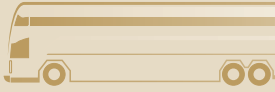
## Stratégie B – Formation, apprentissage continu et ressources

Pour assurer le rendement de son investissement dans la formation, l'employeur doit connaître les ressources financières et autres ressources requises pour obtenir régulièrement des résultats rentables et s'engager à les utiliser. L'étude a permis d'établir un vaste spectre de la qualité, de la quantité et de la régularité de la formation et du perfectionnement au sein de l'industrie. La nécessité de s'adapter aux caractéristiques changeantes du Canada et de l'industrie, plus particulièrement le vieillissement de la population, la pénurie de travailleurs spécialisés et le caractère hautement concurrentiel du marché pour des postes semblables constitue une préoccupation actuelle et continue. Dans un tel contexte, une culture d'industrie qui valorise les renseignements du marché, qui utilise un vaste éventail de méthodes de formation et de médias afin de maximiser le rendement des travailleurs et qui offre un bon rendement du capital investi (RCI) devient primordiale.

### *Priorité : Obtenir l'engagement de l'employeur envers la formation continue en tant qu'investissement essentiel*

- Identifier les pratiques exemplaires qui précisent clairement les grandes lignes des avantages et du **rendement du capital investi (RCI)** qu'offre l'apprentissage continu, dont les programmes d'apprentissage.
- Maintenir le caractère actuel des **Normes professionnelles nationales (NPN)**/compétences et des **Profils des compétences essentielles**, et offrir une formation adéquate à mesure que les exigences en compétences changent.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
RCI	CCTP	Associations, employeurs	24 mois
Normes professionnelles nationales/compétences essentielles	CCTP, employeurs		Permanente



***Priorité : Répondre à la demande continue pour des travailleurs spécialisés compétents***

- Entreprendre/élaborer des **programmes d'apprentissage** propres au métier avec des établissements compétents.
- Élaborer du **matériel** pour démontrer aux employeurs les avantages d'offrir des programmes d'apprentissage.
- Créer/mettre sur pied des programmes d'apprentissage en **partenariat** avec les équipementiers.
- Examiner la faisabilité d'inclure des métiers spécialisés de l'industrie aux **programmes de reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger** du gouvernement fédéral.
- Mettre en œuvre la **Commission des métiers spécialisés** du CCTP qui consiste en des experts compétents réunis afin d'examiner le programme d'apprentissage et d'établir des normes nationales d'apprentissage dans l'industrie de l'autobus.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Programmes d'apprentissage	Employeurs	Éducation	Permanente
Matériel	CCTP	Éducation	Permanente
Partenariats	Employeurs	Équipementiers	Permanente
Programme de reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger	CCTP	Employeurs	6 mois
Commission des métiers spécialisés	CCTP	Employeurs, associations, syndicats, éducateurs, directeurs de programmes d'apprentissage, gouvernement	18 mois

***Priorité : Donner à l'industrie l'accès aux programmes de formation et aux ressources***

- Mettre sur pied un centre de ressources dédié sur le site Web du Conseil et y afficher de l'information sur le marché de la main-d'œuvre, les études, la formation pertinente et autres ressources, y compris une section sur les « pratiques exemplaires », et garder l'information à jour.
- Cibler les **programmes de subventions gouvernementales** tels que le programme d'assurance-emploi, afin de former les travailleurs.
- Organiser des **séances multisectorielles** afin d'identifier les changements et les lacunes au chapitre des compétences exigées et déterminer les besoins en formation.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Centre de ressources	CCTP	Toutes les parties prenantes	Permanente
Subventions gouvernementales	Employeurs		Permanente
Séances multisectorielles	CCTP	Toutes les parties prenantes	Périodique



***Priorité : Maximiser l'investissement dans la formation et les modes de prestation***

- Adopter une **stratégie multisectorielle** afin de maximiser la formation offerte par l'industrie, comme par exemple le Programme national d'accréditation.
- Créer ou resserrer les **liens avec les établissements d'enseignement** qui pourraient comprendre des projets conjoints et l'offre de professeurs, de formateurs et de conférenciers; et inviter les établissements à utiliser les installations de l'employeur, des simulateurs et l'équipement dans le cadre de leurs programmes.
- Évaluer la possibilité d'appliquer les **programmes et le matériel considérés comme des « jalons » dans les autres pays** dont le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie et l'Union européenne.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Stratégie multi-sectorielle	Toutes les parties prenantes	Associations, CCTP	Permanente
Liens avec les établissements d'enseignement	Employeurs, éducateurs	Associations, CCTP	Permanente
Programmes internationaux	CCTP	Associations, représentants internationaux	Permanente

***Priorité : Améliorer la situation professionnelle du conducteur d'autobus en faisant la promotion de l'agrément et de l'accréditation***

- Toute l'industrie doit s'engager à mettre en évidence le professionnalisme des conducteurs en offrant un **appui illimité à l'agrément et à l'accréditation**. Ce soutien et cet engagement promotionnel confirmeront l'adoption des normes professionnelles nationales par l'industrie, amélioreront l'efficacité de la formation et les résultats, attireront de nouveaux candidats et ont le potentiel d'améliorer la fierté du conducteur (et peut-être même le fidéliser) et la confiance du public en la capacité du fournisseur d'offrir un transport fiable, courtois et sécuritaire.
- Toujours intégrer les avantages de l'agrément des conducteurs et l'accréditation des programmes au **marketing de l'entreprise** dans le but d'améliorer l'image de l'industrie, d'augmenter la reconnaissance du professionnalisme du conducteur auprès du public et de promouvoir une utilisation accrue du service.
- Examiner la faisabilité de faire **reconnaître le titre professionnel** dans toutes les provinces et tous les territoires.
- Soumettre un projet pour la révision de la **Classification nationale des professions (CNP)** pour les conducteurs d'autobus.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Appui à l'agrément et à l'accréditation	Employeurs	Associations, CCTP, éducateurs, syndicats	Permanente
Marketing de l'entreprise	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Reconnaissance du titre professionnel	CCTP	Gouvernement	18 mois
Révisions des (CNP)	CCTP	Gouvernement	Permanente



**Priorité : Parfaire les compétences de gestion et de leadership**

- Créer une « **boîte à outils** » qui établit les normes nationales des programmes de mentorat et de planification de la succession et permettre aux entreprises d'élaborer leurs propres programmes.
- Promouvoir les **séances** de formation des cadres aux conférences, mettre sur pied des ateliers, des séminaires et des forums.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Boîte à outils	CCTP	Employeurs, associations	Permanente
Séances	Associations	Ressources extérieures	Permanente

**Stratégie C : Fidélisation du personnel et conditions de travail**

La fidélisation du personnel et les conditions de travail, et le lien qui unit ces thèmes, ont été identifiés comme des sujets à examiner de près, tout au long de cette étude. Le roulement de personnel peut être attribuable à plusieurs facteurs, en commençant par une erreur à l'embauche ou à l'orientation. Il existe plusieurs solutions pour fidéliser les employés.

**Priorité : Orientation des nouveaux employés**

- Mettre sur pied des **programmes d'orientation de l'employeur** utilisés régulièrement afin d'établir les assises d'une relation de soutien réciproque.
- Créer un **modèle d'orientation général** comprenant les objectifs, les méthodes et la portée, qui peut être adapté par les entreprises. Joindre un plan du programme d'encadrement idéal comme ressource.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Programmes d'orientation de l'employeur	Employeurs		Permanente
Modèle d'orientation général	CCTP	Employeurs, ressources extérieures	18 mois

**Priorité : Répondre aux besoins et profiter des occasions qu'offre la main-d'œuvre vieillissante**

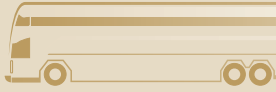
- Identifier les **facteurs et/ou obstacles possibles** législatifs, d'assurance et autres qui peuvent avoir des conséquences négatives sur :
  - La fidélisation des employés au-delà des groupes d'âge et de l'ancienneté.
  - La capacité de l'employeur à conserver les retraités au sein de son groupe de travailleurs, et entreprendre des mesures correctives, au besoin.
- Développer la capacité à **saisir les connaissances et l'expérience** des employés de longue date avant qu'ils ne prennent leur retraite, et les utiliser efficacement dans le cadre des programmes d'encadrement, de formation et de fidélisation. Les programmes de mentorat, la formation et la documentation officielle sont des stratégies suggérées.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Facteurs d'âge	Employeurs	CCTP	Permanente
Connaissances et expérience	Employeurs		Permanente

**Priorité : Veille du marché**

- Entreprendre une évaluation des coûts/avantages de l'utilité de commander un **sondage** périodique sur la rémunération et les avantages sociaux englobant tous les secteurs et un certain nombre d'industries semblables afin de créer une base de données exhaustive qui peut être mise au profit de toute l'industrie.
- Enquêter sur les pratiques exemplaires en matière de **stratégies de fidélisation** et les publier sur le site Web du centre de ressources du CCTP.
- Mener régulièrement des **sondages auprès des employés** afin d'évaluer la satisfaction des employés au travail.
- Enquêter sur des activités qui pourraient faire l'objet de **projets pilotes** tels que le recrutement exemplaire, les programmes d'apprentissage fondés sur le travail ou la santé et sécurité au travail.
- Réunir des **groupes témoins** afin d'augmenter les renseignements du marché de la main-d'œuvre et publier les résultats sur le site Web du centre de ressources du Conseil.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Faisabilité du sondage	CCTP	Employeurs	Permanente
Stratégies de fidélisation	CCTP	Ressources extérieures	Permanente
Sondages auprès des employés	Employeurs/ employés		Permanente
Project pilotes	CCTP	Associations, employeurs	Périodique
Groupes témoins	CCTP	Ressources extérieures	Périodique



**Priorité : Stratégies d'avancement de carrière**

- Les employeurs doivent **définir** le sens exact de l'avancement de carrière au sein de leur structure et communiquer efficacement les choix possibles et la formation préalable requise aux employés et aux marchés du recrutement.
- **Évaluer** ce que font **les industries semblables** pour créer des stratégies d'avancement et/ amélioration de carrière aux fins d'utilisation par les programmes et les entreprises du secteur.
- Les employeurs et les employés doivent **élaborer** conjointement **une stratégie** de perfectionnement des employés qui peaufine, évalue et reconnaît les progrès des employés de façon continue afin qu'ils atteignent leur plein potentiel.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Définition	Employeurs	Syndicats	Permanente
Évaluer les industries	CCTP	Associations	Permanente
Élaborer une stratégie	Employeurs/employés	Syndicats	Permanente

**Priorité : Améliorer le moral et encourager la productivité**

- Recueillir des exemples de **pratiques exemplaires** au sein de l'industrie et à l'extérieur, qui fournissent les détails des programmes d'amélioration du moral et d'encouragement de la productivité qui ont fait leurs preuves, et les mettre à la disponibilité du secteur.
- Inclure une **formation au leadership** par la motivation en tant que composante essentielle de la formation des cadres.
- Créer des **types et niveaux de reconnaissance** qui mettent en évidence et récompensent les performants internes et externes.
- Donner de la **visibilité aux employés** de première ligne et les mettre en vedette dans les annonces destinées au public.
- Impliquer les employés dans **les décisions concernant le milieu de travail** qui les affectent, dans la mesure du possible.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Pratiques exemplaires	CCTP	Toutes les parties prenantes, ressources externes	Permanente
Formation au leadership	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Niveaux de reconnaissance	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Visibilité aux employés	Employeurs	Associations, CCTP	Permanente
Décisions sur le milieu de travail	Employeurs	Syndicats et employeurs	Permanente



**Priorité : Sûreté et sécurité au travail**

- Mettre sur pied une **campagne nationale permanente d'éducation du public** contre la violence et l'abus du public afin d'éduquer le public sur les comportements acceptables dans un environnement de transport en commun. Cette démarche exige l'appui du gouvernement (financier et médiatique), la formation de partenariats d'éducation du public, la tenue de tribunes publiques et l'élaboration de solutions innovatrices durables axées sur le citoyen et la communauté.
- Accéder aux **programmes de sûreté et de sécurité exemplaires** de l'industrie et des sources externes et les mettre à la disposition des employeurs de l'industrie.
- Mettre en œuvre l'utilisation de **nouvelles technologies émergentes** visant à améliorer la sécurité des employés.
- Travailler avec l'industrie en créant des comités **paritaires patronaux-syndicaux** afin de régler les problèmes de santé et sécurité au travail.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Éducation du public	Toutes les parties prenantes	Gouvernement	Permanente
Programmes exemplaires	CCIP	Associations, employeurs	Permanente
Technologies émergentes	Employeurs, syndicats		Permanente
Comités paritaires	Employeurs, syndicats		Permanente



**Priorité : Créer des milieux de travail plus sains**

- Déterminer avec l'industrie et les sources extérieures **les fournisseurs qui offrent des programmes de santé et de mieux-être exemplaires** et mettre cette information à la disposition de tous les employeurs de l'industrie.
- **Investir dans les programmes de santé et de mieux-être** qui se sont avérés efficaces pour atténuer le stress au travail et autres facteurs connus qui nuisent à la santé des travailleurs.
- Élaborer des **protocoles d'entente** entre les employeurs et les travailleurs sur la conciliation travail-famille afin d'élaborer la politique de façon conjointe.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Fournisseurs de programmes exemplaires	CCTP	Employeurs, ressources externes	Permanente
Investir dans les programmes de santé et de mieux-être	Employeurs		Permanente
Protocoles d'entente	Employeurs, syndicats		Permanente

**Stratégie D : Défense de l'intérêt de l'industrie**

Les liens avec les homologues de toutes les parties du monde sont essentiels dans une économie mondiale de connaissances afin d'optimiser le transfert de connaissances, non seulement aux fins d'utilisation au sein de l'industrie mais en tant qu'influence positive sur tous nos paliers de gouvernement.

L'industrie canadienne du transport routier de passagers est la première au monde à entreprendre l'accréditation des milieux de travail et l'agrément des conducteurs à l'échelle nationale. Voilà un excellent exemple d'une initiative qui pourrait se traduire par la reconnaissance de l'industrie et un échange collaboratif avec la communauté internationale.

Au chapitre des mesures législatives canadiennes, il existe plusieurs lois du Parlement et une multitude de lois et de réglementations locales, provinciales et régionales qui ont des conséquences sur l'industrie du transport routier de passagers. La capacité de l'industrie à avoir une forte influence sur les mesures législatives qui l'affectent est essentielle à sa viabilité à long terme et à une autonomie raisonnable.

**Priorité : Renforcer la voix de l'industrie à tous les paliers de gouvernement**

- **Consolider** les initiatives de l'industrie/du gouvernement **d'intérêt pour les ressources humaines** et les présenter comme ressource sur le site Web du centre de ressources du Conseil.
- Créer une **reconnaissance de l'industrie** à tous les paliers de gouvernement et dans toutes les tribunes concernées par le biais d'initiatives, de présentations formelles et l'entretien de relations d'influence.
- **Suivre les activités liées à l'industrie** des comités permanents des gouvernements (fédéral et provinciaux) et des comités de transport municipaux et régionaux, etc., afin de créer une influence et/ou une présence informée et proactive de l'industrie, en attendant les mesures législatives qui auront des répercussions sur les ressources humaines.
- **Préparer des exposés proactifs/opportuns pour le gouvernement** sur les préoccupations importantes de l'industrie (p. ex., mesures législatives pour contrôler les passagers violents/dérangeants).
- **Maximiser la collaboration entre le Conseil sectoriel** et les syndicats, les employeurs, les associations et autres parties prenantes afin d'améliorer la représentation de l'industrie auprès de tous les paliers de gouvernement.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Consolider les initiatives du gouvernement sur les ressources humaines	CCTP	Associations, syndicats, sociétés/ entreprises	Permanente
Reconnaissance de l'industrie	Toutes les parties prenantes		Permanente
Surveillance	Associations et autres parties prenantes	Toutes les parties prenantes	Permanente
Exposés	Toutes les parties prenantes		Permanente
Maximiser la collaboration du Conseil sectoriel	Toutes les parties prenantes	Toutes les parties prenantes	Permanente



***Priorité : Développer et maintenir la veille et la collaboration de l'industrie à l'échelle internationale.***

- Créer et resserrer un **lien de collaboration** centralisé avec les homologues internationaux fonctionnant dans une économie progressive.
- Étendre ces liens afin d'inclure la mise en commun de la **recherche**, les concepts, les méthodes, les stratégies et les technologies. Afin d'assurer une réciprocité maximale, l'industrie doit être engagée à fond envers la mise en commun raisonnable d'information et de stratégies avec les autres parties prenantes internationales et nationales.
- Obtenir l'accès aux **renseignements internationaux** sur les ressources humaines de l'industrie afin de la diffuser aux parties prenantes et leur en faciliter l'accès.

Action/projet	Dirigé par	Partenaires	Durée de l'activité
Liens	Associations, CCTP	Représentants internationaux	Permanente
Recherche	Associations, CCTP	Représentants internationaux	Permanente
Renseignements internationaux	CCTP	Représentants internationaux	Permanente