

Recrutement, rétention et formation des camionneurs

Analyse locale, principaux résultats et recommandations



FAR NORTHEAST TRAINING BOARD (FNETB)
your Local Employment Planning Council

COMMISSION DE FORMATION DU NORD-EST (CFNE)
votre Conseil Local de Planification de l'Emploi

Juin 2018



FAR NORTHEAST TRAINING BOARD (FNETB)
your **Local Employment Planning Council**

COMMISSION DE FORMATION DU NORD-EST (CFNE)
votre **Conseil Local de Planification de l'Emploi**

1425, rue Front, C.P. : 2198 Hearst ON P0L 1N0

Téléphone : 705.362.5788 ou 800.530.9176

www.fnetb.com



Ontario

*Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada
et le gouvernement de l'Ontario.*

Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.

Ce document peut être cité ou reproduit sans l'autorisation de la Commission de formation du nord-est, pourvu que la Commission de formation du nord-est soit reconnue comme l'auteur du document.

L'information présentée dans ce rapport était à jour au moment de son impression.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Introduction	1
1.1 Commanditaire du projet.....	1
1.2 Aperçu du projet.....	1
1.3 Caractéristiques régionales.....	2
2.0 Méthodologie	4
2.1 Coordination du projet.....	4
2.2 Sondage.....	4
2.2.1 Orientation.....	4
2.2.2 Résultats du sondage.....	4
2.3 Rétroaction issue du sondage, des groupes de discussion et des entrevues.....	6
2.3.1 Caractéristiques du secteur d'activités et de la région.....	6
2.3.2 Caractéristiques des employeurs.....	8
2.3.3 Programmes d'emploi et de formation.....	9
2.3.4 Caractéristiques de la main-d'oeuvre.....	10
3.0 Principaux résultats	10
3.1 Économie régionale.....	11
3.2 Main-d'œuvre régionale.....	11
3.3 Recrutement.....	11
3.3.1 Recours au bouche-à-oreille.....	11
3.3.2 Obstacles à l'assurance.....	12
3.3.3 Perception erronée du métier de camionneur.....	12
3.4 Perfectionnement.....	12
3.4.1 Capacité limitée à planifier et à offrir du perfectionnement.....	12
3.4.2 Programmes d'emploi insuffisamment mis à profit.....	13
3.5 Maintien en poste.....	13
4.0 Recommandations	14
4.1 Recrutement.....	14
4.1.1 Modifier la perception du public quant au métier de camionneur.....	14
4.1.2 Élaborer une campagne de sensibilisation pour des auditoires particuliers.....	14
4.1.3 Promouvoir la formation qui aborde les conditions d'admissibilité à l'assurance.....	14
4.1.4 Analyser les raisons de la baisse du nombre de propriétaires exploitants.....	15
4.2 Perfectionnement.....	15
4.2.1 Promouvoir et utiliser les programmes de perfectionnement de la main-d'oeuvre.....	15
4.3 Maintien en poste.....	15
4.3.1 Encourager le maintien en poste chez l'employeur.....	15
4.3.2 Promouvoir le maintien en poste au sein de la profession : Professionnalisme.....	16
4.3.3 Promouvoir le maintien en poste au sein de la profession : Répartition du revenu, interruptions d'emploi.....	17

1.0 Introduction

1.1 Commanditaire du projet

La Commission de formation du Nord-Est (CFNE) est un organisme sans but lucratif régional responsable de l'information sur le marché du travail, de la planification intégrée, de la coordination des services destinés aux employeurs ainsi que de la recherche et l'innovation. La mission de la CFNE est de « promouvoir la planification efficace des programmes et services d'emploi et de formation afin que des travailleurs et travailleuses qualifiés soient disponibles pour répondre aux besoins du marché du travail local ». La CFNE, qui offre ces services de base



dans la région du Nord-Est de l'Ontario, fait partie d'un réseau provincial composé de 26 Conseils locaux de planification en matière d'emploi et Commissions de planification de la main-d'œuvre.

1.2 Aperçu du projet

L'industrie du camionnage au Canada continue d'être touchée de façon chronique par des pénuries de camionneurs¹, et la région desservie par la CFNE n'y échappe pas. Parallèlement à ces pénuries, on prévoit 825 départs à la retraite pour la période de 2011 à 2031 parmi les conducteurs de camions possédant un permis de catégorie AZ ou DZ dans la région de la CFNE². Afin de répondre à la pénurie régionale constante de camionneurs et aux départs à la retraite prévus, la CFNE a entrepris un projet visant à appuyer les employeurs du secteur du camionnage dans le domaine de la planification de la relève, notamment le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des conducteurs.

La première étape de cette initiative comprend un sondage administré aux employeurs de l'industrie du camionnage, une série de consultations et la préparation du présent rapport. La deuxième étape comprendra des tables rondes réunissant des acteurs de l'industrie du camionnage, la détermination des mesures à prendre et l'élaboration des prochaines étapes.

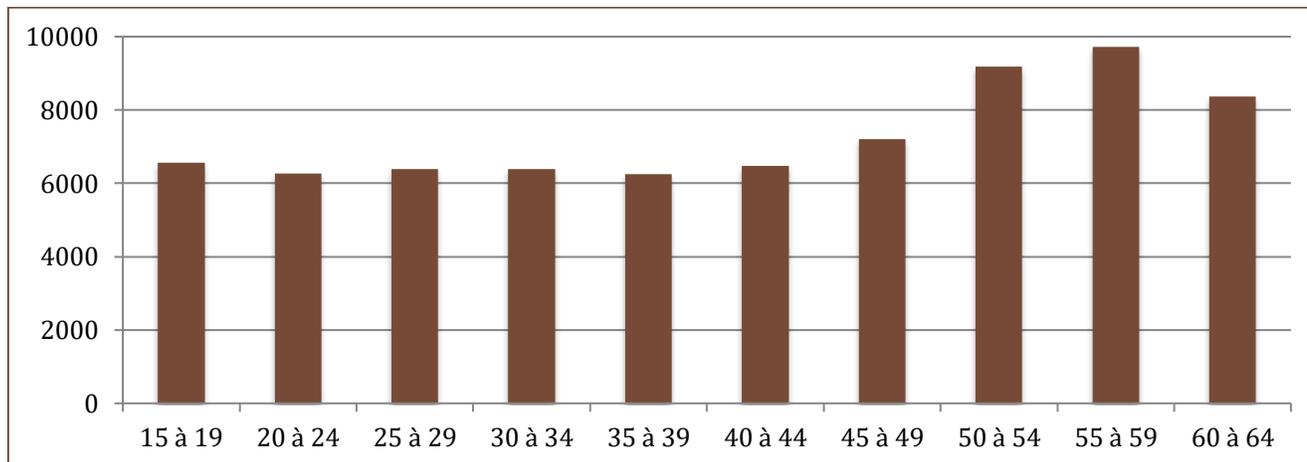
¹ <http://www.drivershortage.ca/report/understanding-the-truck-driver-supply-and-demand-gap-and-its-implications-for-the-canadian-economy/> (en anglais)

² <https://fnetb.com/wp-content/uploads/2016/11/Truck-Driver-Far-Northeast-Region-FR.pdf>

1.3 Caractéristiques régionales

La région de la CFNE, qui peut être définie comme peu peuplée et dépendante des ressources naturelles (foresterie, exploitation minière, développement hydroélectrique, agriculture), a une population en déclin³ et vieillissante. Le *Tableau 1.3.1 : Population des districts de Cochrane et du Timiskaming en 2016, 15 à 64 ans* présente une répartition de la population de ces districts en fonction de l'âge.

Tableau 1.3.1 : Population des districts de Cochrane et de Timiskaming en 2016, 15 à 64 ans⁴



Source : Données du recensement de 2016 de Statistique Canada 2016

Le *Tableau 1.3.1 : Population des districts de Cochrane et du Timiskaming en 2016, 15 à 64 ans* révèle que les baby-boomers, qui sont âgés entre 50 et 64 ans, constituent le groupe d'âge le plus important. Du point de vue de la gestion de la main-d'œuvre, les données démographiques indiquent que beaucoup de baby-boomers partiront à la retraite au cours des 10 à 15 prochaines années et qu'un nombre moins élevé de travailleurs sont là pour prendre la relève. Cette pénurie entraînera une concurrence au chapitre du recrutement des travailleurs, alors que la rémunération et les conditions de travail deviendront les principaux facteurs qui influenceront la décision d'un travailleur d'accepter un emploi chez un employeur et d'y demeurer.

Le *Tableau 1.3.2 : Camionneurs dans la région desservie par la CFNE* fournit un aperçu du nombre de camionneurs dans la région de la CFNE, par catégories d'âge et régions desservies par les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

³ <https://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/demographics/projections/projections2017-2041.pdf>

⁴ Données du recensement de 2016 de Statistique Canada

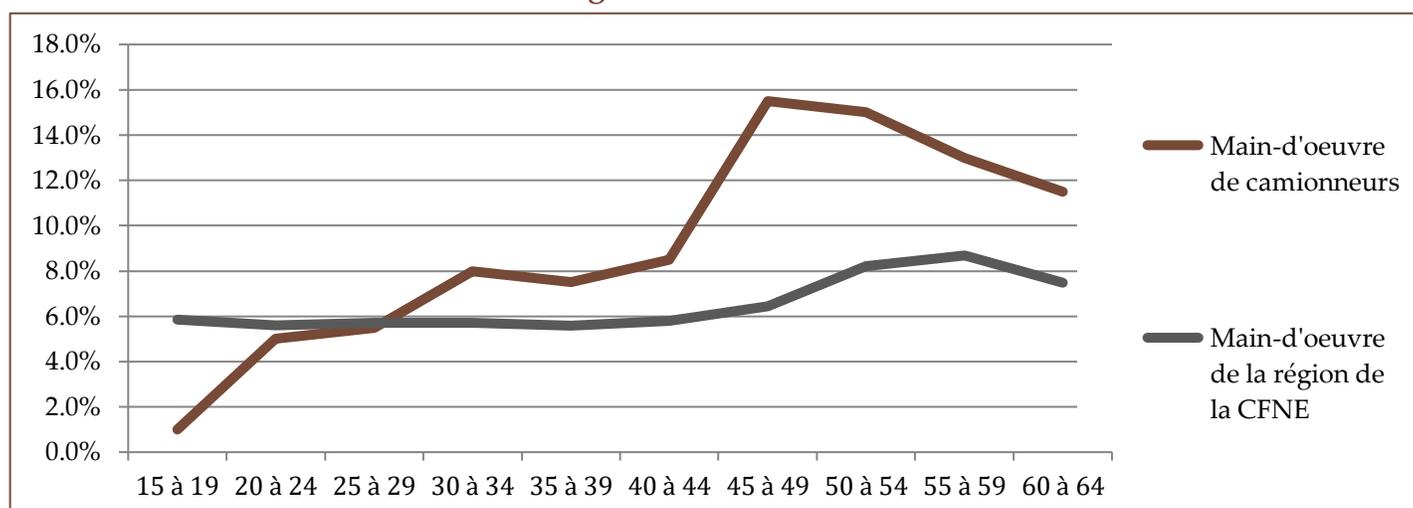
Tableau 1.3.2 : Camionneurs dans la région desservie par la CFNE ⁵

Région des SADC	Répartition des camionneurs en fonction de l'âge										
	Total	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
Venture Centre	515	0	35	45	55	35	50	75	75	55	50
Supérieur Est	110	0	0	0	0	0	0	0	30	20	10
Temiskaming Sud	215	0	10	10	20	10	15	15	35	35	50
North Claybelt	405	10	25	25	35	25	40	70	45	45	45
Nord-Aski	190	0	0	10	10	15	25	45	20	40	15
Kirkland & District	195	10	0	0	0	25	15	40	50	20	25
Wakenagun	35	0	10	0	10	10	0	10	10	0	0
Total	1 665	20	80	90	130	120	145	255	245	215	195
Pourcentage		1,2	4,8	5,4	7,8	7,2	8,7	15,3	14,7	12,9	11,7

Source: Données personnalisées du recensement de 2016 de Statistique Canada

En comparant les caractéristiques de la population fournies dans le *Tableau 1.3.1 : Population des districts de Cochrane et du Timiskaming en 2016, 15 à 64 ans* à celles des conducteurs de camions dans le *Tableau 1.3.2 : Camionneurs dans la région desservie par la CFNE*, il est manifeste que l'âge des camionneurs est en général plus élevé que celui de la main-d'œuvre globale des districts de Cochrane et du Timiskaming. Le *Tableau 1.3.3 : Âge des camionneurs (15 à 64 ans) par rapport à la population active totale (15 à 64 ans) des districts de Cochrane et du Timiskaming (région de la CFNE)* illustre cette situation.

Graphique 1.3.3 : Âge des camionneurs (15 à 64 ans) par rapport à l'âge de la population active totale (15 à 64 ans) dans les districts de Cochrane et de Timiskaming (région de la CFNE)



Source : Données du recensement de 2016 de Statistique Canada et données personnalisées du recensement de 2016 de Statistique Canada

⁵ Données du recensement de 2016 de Statistique Canada

2.0 Méthodologie

2.1 Coordination du projet

Les services de la firme Clearlogic Consulting Professionals ont été retenus pour effectuer une recherche sectorielle et organiser des groupes de discussion et des entrevues avec des compagnies de transport routier dans le Nord-Est de l'Ontario. À la suite de ces activités de consultation et de recherche, Clearlogic a préparé un document de travail et un rapport de recommandations (le présent document). Le présent document a pour objet d'appuyer l'élaboration de ressources et de mesures pouvant soutenir les employeurs de l'industrie du camionnage dans le cadre de leurs activités de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste de personnel.

2.2 Sondage

2.2.1 Orientation

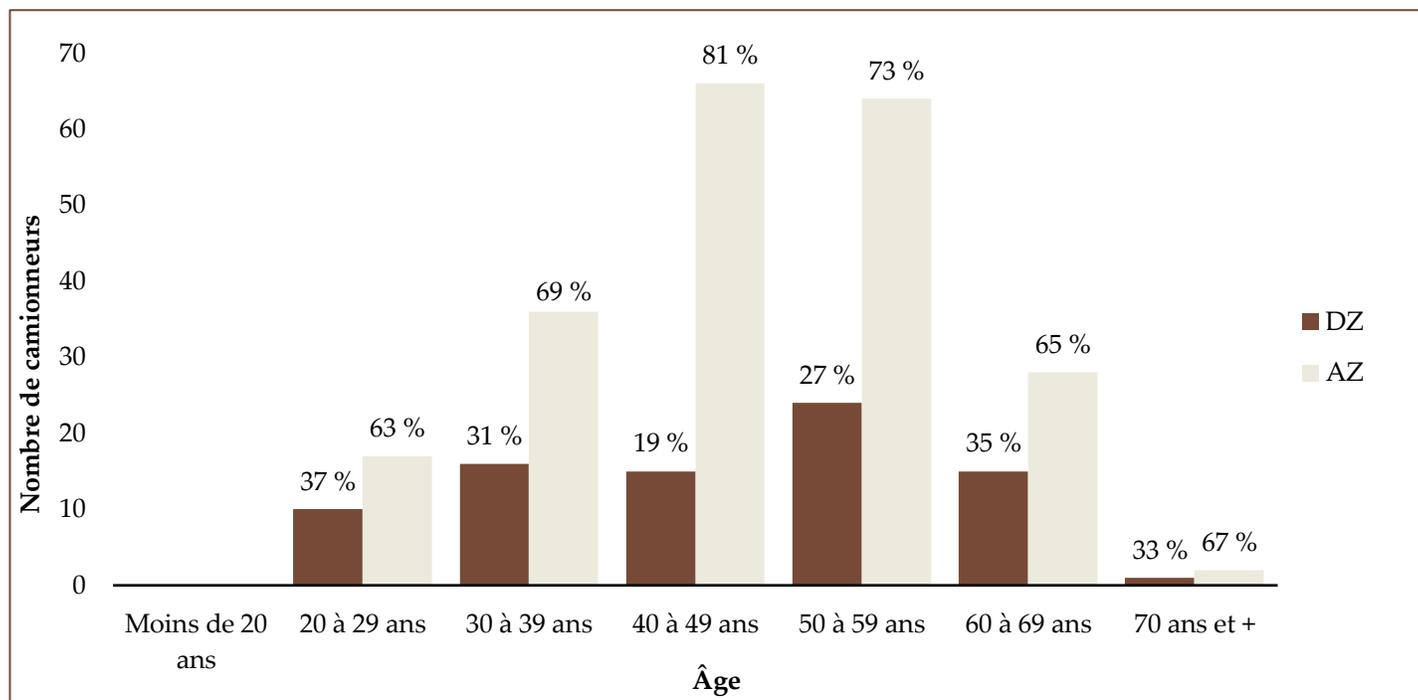
Plus de 100 entreprises de camionnage de la région de la CFNE ont reçu un appel téléphonique de présentation et rempli un sondage de suivi. L'appel téléphonique a servi à expliquer l'initiative aux employeurs, à solliciter leur participation au sondage et à les inviter à prendre part aux groupes de discussion subséquents.

Le sondage avait pour but de mieux comprendre les pratiques et enjeux à l'échelle régionale en matière de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des camionneurs, et d'utiliser ces acquis pour structurer les séances des groupes de discussion.

2.2.2 Résultats du sondage

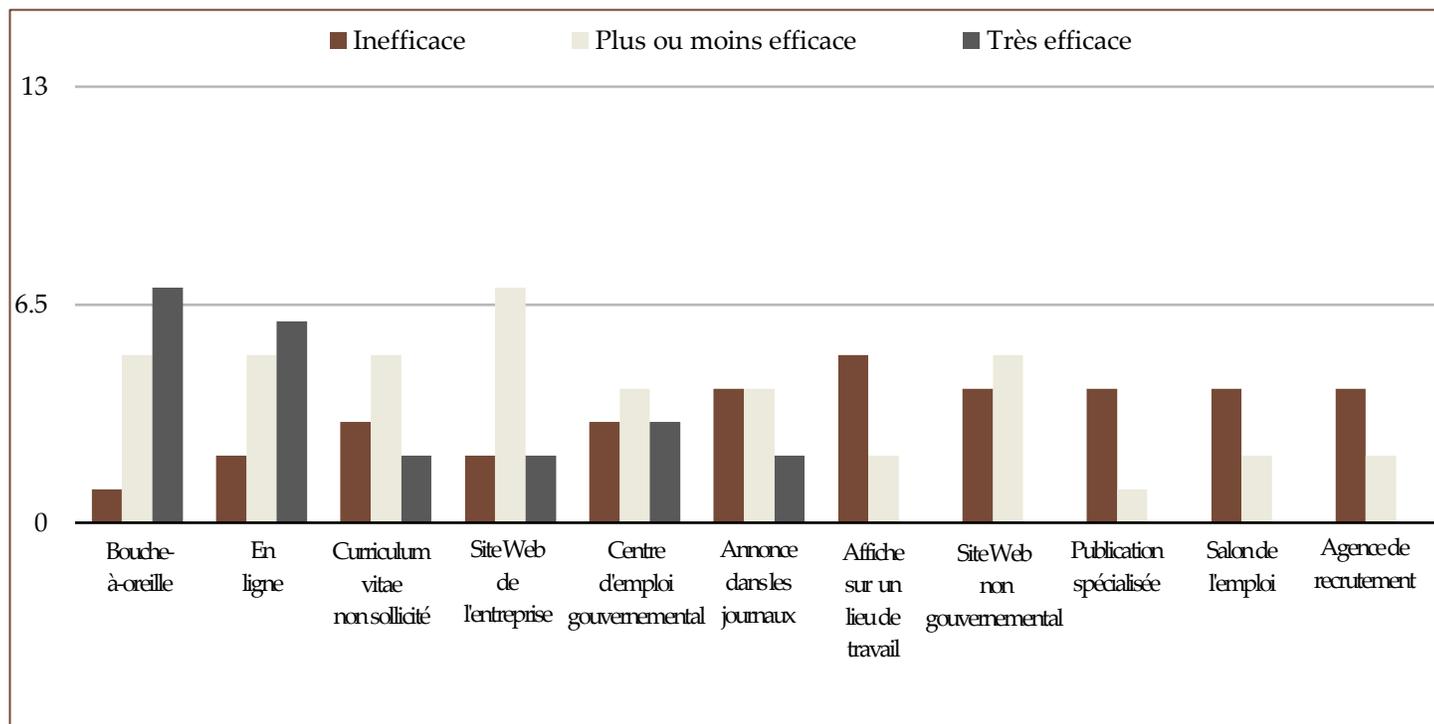
environ 1 400 employés dans divers secteurs d'activités, dont la construction, la foresterie, l'exploitation minière, les biens dangereux et le transport général pour le compte d'autrui. Le *Tableau 2.2.2.1 : Âge et catégorie de permis des camionneurs selon les réponses au sondage* ci-dessous présente une répartition des camionneurs selon leur âge et la catégorie de permis qu'ils détiennent (catégories AZ et DZ).

Tableau 2.2.2.1 : Âge et catégorie de permis des camionneurs selon les réponses au sondage



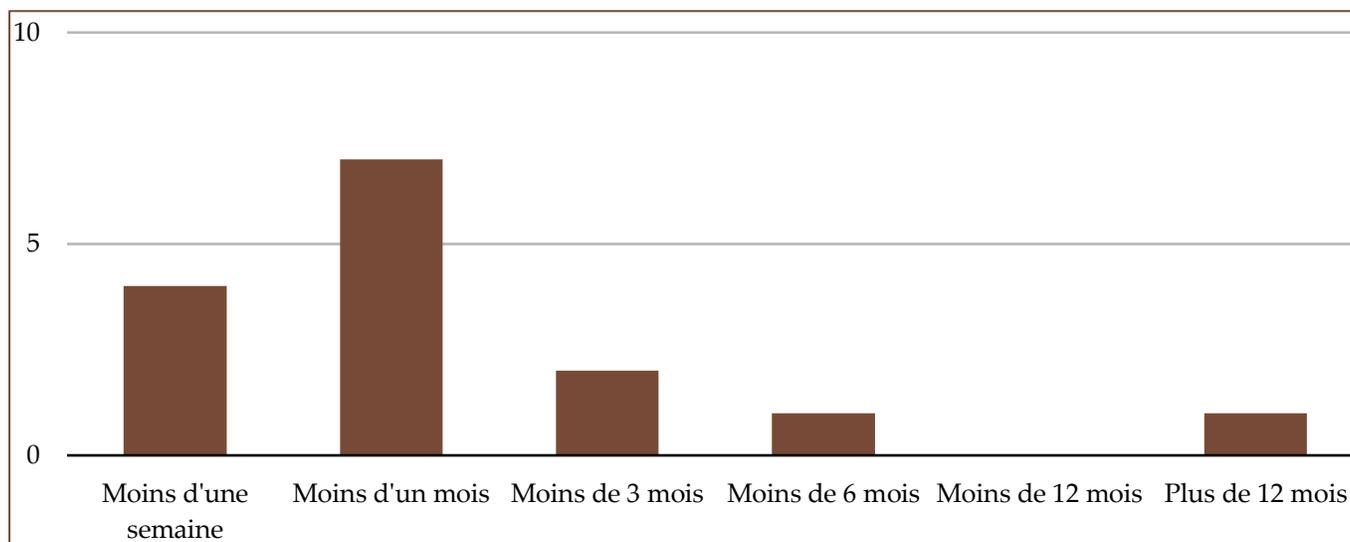
Le Tableau 2.2.2.2 : Méthodes de recrutement ci-dessous montre que les deux méthodes de recrutement les plus efficaces sont le bouche-à-oreille et l’affichage des occasions d’emploi en ligne.

Tableau 2.2.2.2 : Méthodes de recrutement



Au sujet des méthodes de recrutement, les répondants ont indiqué qu'en règle générale il s'écoule moins d'un mois entre l'affichage de postes et l'embauche d'employés, comme l'illustre le *Tableau 2.2.2.3 : Cycle de recrutement*.

Tableau 2.2.2.3 : Cycle de recrutement



2.3 Rétroaction issue du sondage, des groupes de discussion et des entrevues

Comme le mentionne la *Section 1.2 Aperçu du projet*, les renseignements sur l'industrie ci-dessous sont tirés des consultations qui ont eu lieu en mai 2018. Ils prennent en compte la rétroaction issue du sondage (15), de la consultation par communauté et des entrevues individuelles (2). Ils témoignent des points de vue des participants sans nécessairement refléter ceux de l'industrie du camionnage en général.

Consultation par communauté	
Communauté	Nombre de participants
Hearst	3
Kapuskasing	1
Timmins	6
Kirkland Lake	2
Temiskaming Shores	4
Total	16

2.3.1 Caractéristiques du secteur d'activités et de la région

Cycles d'embauche et de fin d'emploi rapides

L'exploitation minière, la construction et les projets saisonniers engendrent une importante fluctuation de l'offre et la demande de main-d'œuvre à l'échelle régionale, une situation qui favorise l'instauration de cycles d'embauche et de fin d'emploi rapides. Ces cycles peuvent normaliser les caractéristiques de la main-d'œuvre, comme les emplois à court terme, les changements d'emploi fréquents, le manque d'investissement dans la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que des niveaux élevés d'attrition.

Conditions économiques favorables

Lorsque les conditions économiques sont favorables, il faut davantage de camionneurs pour transporter des produits, notamment les articles ménagers et les ressources primaires, ou pour faire des livraisons locales, régionales ou longue distance. Les conducteurs de camions ont souvent d'autres compétences et intérêts et sont enclins à rechercher des occasions d'emploi dans d'autres professions plus lucratives, plus stables ou qui s'harmonisent mieux avec leurs préférences professionnelles. Dans une économie robuste, ces occasions (comme les emplois bien rémunérés dans le secteur minier) créent une compétition pour l'embauche de travailleurs, laquelle entraîne des pénuries souvent importantes de conducteurs de camions. Certaines compagnies de transport routier disent disposer de plus de camions que de conducteurs, et indiquent que des camions sont souvent immobilisés ou vendus en raison du manque de conducteurs.

Image du métier de camionneur

Le camionnage n'est pas toujours considéré comme un métier prestigieux. Les parents, les conseillers en orientation et même les acteurs de l'industrie perpétuent l'image négative d'un métier ardu exercé dans des conditions difficiles, souvent mal rémunéré et offrant peu de possibilités d'amélioration.

Propriétaires exploitants

On note⁶ également que le nombre de « propriétaires exploitants » a diminué au fil du temps. Cette réduction de l'offre de camionnage exerce une pression supplémentaire pour combler la demande sur les entreprises de transport comptant sur des employés. Certains croient aussi que l'adoption des dispositifs de consignation électronique obligatoires peut accélérer le retrait des propriétaires exploitants⁷. Selon cette perception, certains propriétaires de camions n'ont pas les moyens ou ne prennent pas la peine d'installer et d'utiliser de tels dispositifs, et ces camionneurs sont susceptibles de prendre leur retraite, de quitter le métier ou de travailler pour un employeur.

Instauration de la formation obligatoire

En juillet 2017, le gouvernement de l'Ontario a instauré la formation obligatoire pour débutants⁸ à l'intention de tous les nouveaux demandeurs de permis de conduire. Les demandeurs doivent maintenant suivre au moins 103,5 heures de formation professionnelle en classe et de formation pratique sur la route avant de devenir admissibles à passer l'examen pour obtenir un permis de conduire commercial. Cette nouvelle exigence peut créer un obstacle à la participation de certains demandeurs de permis en raison des coûts additionnels liés à la formation et au temps requis pour suivre ce programme obligatoire. Il est possible que cet investissement supplémentaire en argent et en temps réduise le nombre de demandeurs de permis, et qu'à son

⁶ <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/the-slow-steady-decline-of-the-owner-operator-model/> (en anglais)

⁷ <https://eldfacts.com/eld-myths/> (en anglais)

⁸ <https://www.ontario.ca/fr/page/nouvelle-formation-obligatoire-pour-les-demandeurs-de-permis-de-conduire-de-categorie>

tour cette réduction aggrave la pénurie de conducteurs de camions. D'un autre côté, les demandeurs qui suivent la formation et passent l'examen seront peut-être plus engagés envers l'industrie du camionnage, ce qui entraînerait une baisse de l'attrition dans ce secteur.

Exigences en matière d'assurance

La difficulté à obtenir une assurance pour les nouveaux conducteurs ou à en assumer les frais est une importante préoccupation qui a été souvent mentionnée. Les compagnies de transport routier peuvent assurer les nouveaux conducteurs en adhérant à des programmes de formation offerts à l'échelle fédérale ou provinciale ou par l'industrie, de même qu'en respectant les nouveaux critères d'admissibilité des camionneurs, comme l'indique l'*Annexe A : Conditions d'admissibilité à l'assurance pour les camionneurs professionnels*. Le respect de ces critères d'admissibilité peut être coûteux pour certaines personnes ou compagnies.

Recrutement, perfectionnement et maintien en poste dans les grosses compagnies

Les grosses compagnies de transport routier disposent souvent de ressources considérables pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de recrutement à long terme et des programmes de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre, en plus de pouvoir compter sur des programmes de maintien en poste plus variés et gratifiants. Toutefois, même les entreprises les plus importantes ont indiqué avoir de la difficulté à attirer des conducteurs et à les conserver à long terme; souvent, les nouveaux camionneurs y travaillent seulement pendant 2 à 4 ans. Lorsque les nouveaux conducteurs ont acquis de l'expérience et sont devenus plus aisément assurables, ils changent fréquemment d'emploi pour des motifs comme la rémunération, les conditions de travail ou la proximité de leur famille.

2.3.2 Caractéristiques des employeurs

Les obligations contractuelles saisonnières ou liées à un projet font souvent en sorte que les employeurs doivent embaucher des camionneurs dans un court délai. Souvent, les employeurs disent à leur personnel : « faites passer le mot... nous avons besoin de conducteurs le plus rapidement possible ». Le bouche-à-oreille et l'affichage d'occasions d'emploi en ligne et sur les médias sociaux sont les deux méthodes de recrutement les plus fréquemment utilisées, comme l'indique le *Tableau 2.2.2.2 Méthodes de recrutement*.

En règle générale, le recrutement se limite au bassin de conducteurs à l'échelle locale et régionale, et ce, pour diverses raisons :

- Le bouche-à-oreille a un effet de mobilisation principalement sur les conducteurs de camions de la région où l'employeur exerce ses activités. Les employés recommandent à leur employeur des amis et collègues qui vivent dans les alentours.

- L'échelle de rémunération limite le bassin de camionneurs à ceux qui vivent déjà dans la région, car souvent les emplois offerts ne sont pas assez payants pour encourager la réinstallation de candidats de l'extérieur.
- Les contrats saisonniers ou liés à un projet exigent que le bassin de travailleurs soit immédiatement disponible; le temps requis pour la réinstallation des conducteurs rend irréaliste le recours à des candidats de l'extérieur.

2.3.3 Programmes d'emploi et de formation

Les programmes d'emploi et de formation de la main-d'œuvre gouvernementaux comme Deuxième carrière et la Subvention Canada-Ontario pour l'emploi sont considérés par certains comme des outils efficaces pour attirer des travailleurs dans l'industrie. Pour certains employeurs, il est ardu de parcourir et d'utiliser les programmes d'emploi, alors que de nombreuses petites entreprises ne sont pas outillées pour participer aux programmes de formation et de perfectionnement, ne sont pas au courant de leur existence ou ne souhaitent pas y accéder. Les programmes, services et subventions liés à l'emploi sont plus ou moins connus et utilisés de façon partielle.

Au cours des séances de consultation, il a été mentionné qu'il est possible d'accroître l'efficacité des programmes de formation en y intégrant des volets d'expérience de travail comme des stages ou des partenariats au sein de l'industrie.

Plusieurs employeurs ne savent peut-être pas que des programmes de formation officiels (*Annexe A : Conditions d'admissibilité à l'assurance pour les camionneurs professionnels*) peuvent permettre à des conducteurs inexpérimentés d'être admissibles à une assurance et à une réduction des primes. Aucun employeur n'a qualifié le camionnage de « métier », tel que défini par l'Ordre des métiers de l'Ontario. De l'information sur ce métier à accréditation facultative se trouve dans l'*Annexe B : Camionneur : Un métier à accréditation facultative*.

Il a aussi été mentionné que lorsque les employeurs offrent à leurs employés de la formation pour conduire d'autres types d'équipement, les employés en question deviennent plus polyvalents et efficaces, ce qui accroît leurs occasions d'emploi et contribue à leur maintien en poste. Toutefois, ce ne sont pas tous les camionneurs qui souhaitent conduire d'autres types d'équipement, et certains préfèrent travailler sur une base saisonnière ou périodique.

2.3.4 Caractéristiques de la main-d'œuvre

Les caractéristiques des candidats peuvent réduire considérablement le bassin d'employés qualifiés; les infractions au code de la sécurité routière, une expérience de travail limitée, les obstacles personnels et la volonté de travailler à l'extérieur représentent autant d'entraves à l'emploi dans l'industrie du camionnage. Soixante-dix pour cent (70 %) des répondants au sondage ont indiqué qu'il était difficile de recruter des employés possédant une expérience suffisante.

L'industrie du camionnage présente un taux de roulement élevé. Les employés passent rapidement d'un emploi à un autre, souvent pour profiter d'une modeste hausse salariale ou de meilleures conditions de travail. Le travail saisonnier ou axé sur des projets crée des interruptions d'emploi et peut entraîner des changements d'employeurs fréquents et un exode des conducteurs de camions vers des employeurs ou des métiers plus lucratifs ou plus stables.

Le camionnage est souvent exigeant physiquement; les camionneurs peuvent être tenus de charger et décharger les marchandises à la main ou à l'aide d'équipement, d'arrimer les chargements et de les recouvrir de bâches, et de conduire de longues heures sur des routes en mauvais état ou dans des conditions difficiles. Certains conducteurs peuvent avoir de la difficulté à accomplir les tâches les plus exigeantes sur le plan physique, ce qui peut nuire à leurs capacités et à leur employabilité. En outre, le processus de formation professionnelle n'est peut-être pas clair pour les plus jeunes, une situation qui peut provoquer une perception erronée des attentes et des conditions de travail. Enfin, les aspirants conducteurs ont besoin d'expériences de travail pratiques pour acquérir de l'autonomie et connaître du succès.

3.0 Principaux résultats

Afin de demeurer concurrentielle, l'industrie du camionnage devra renforcer ses stratégies de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste. La majorité des employeurs dans la région de la CFNE sont de petites et moyennes entreprises qui disposent de peu de ressources. Cette situation peut compliquer encore davantage la planification de la main-d'œuvre.

Le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste sont souvent regroupés et désignés par l'expression « planification de la relève ». Dans son sens littéral, la planification de la relève se rapporte aux mouvements de personnel au sein d'un effectif; alors que des travailleurs prennent leur retraite ou quittent leur emploi, d'autres employés (ou des candidats de l'extérieur) sont recrutés, formés et prêts à prendre la relève. Le présent rapport porte sur le métier de camionneur plutôt que sur l'industrie du camionnage et sa hiérarchie composée de manœuvres, conducteurs, répartiteurs, mécaniciens et employés administratifs. Il n'y a en réalité que très peu

de possibilités d'amélioration professionnelle pour un camionneur, outre un véhicule plus confortable ou offrant un plus grand défi, et des parcours reflétant davantage leurs préférences. Pour cette raison, nous utiliserons les termes distincts « recrutement », « perfectionnement » et « maintien en poste » aux fins du présent rapport plutôt que l'expression « planification de la relève ».

3.1 Économie régionale

L'économie régionale continuera d'être saisonnière, tributaire des ressources et axée sur des projets et, de ce fait, les cycles d'affichage de poste et d'embauche rapides demeureront probablement une caractéristique inhérente à l'industrie du camionnage dans la région.

3.2 Main-d'œuvre régionale

La main-d'œuvre dans la région est vieillissante et tous les secteurs d'activités sont aux prises avec des taux élevés de départs à la retraite. Ces départs occasionneront une pénurie de travailleurs et les employeurs hausseront la rémunération qu'ils offrent pour attirer et maintenir en poste un effectif suffisant. En raison de la pénurie de travailleurs et de la hausse de la rémunération, les emplois que certains peuvent percevoir comme moins bien rémunérés ou demandant moins de qualifications seront plus difficiles à pourvoir.

3.3 Recrutement

3.3.1 Recours au bouche-à-oreille

Les employeurs du secteur du camionnage dans la région s'appuient fortement sur le bouche-à-oreille pour faire connaître leurs offres d'emploi; cette méthode est efficace sur le plan des coûts et du temps requis. Toutefois, le recrutement par le bouche-à-oreille présente des inconvénients et des limites :

- Les occasions d'emploi, les conditions de travail et la rémunération peuvent ne pas être communiquées avec exactitude. Cela peut susciter des attentes irréalistes chez les employés ou entraîner des taux de roulement élevés.
- Une stratégie de recrutement axée sur le bouche-à-oreille peut aussi nuire à un employeur si de meilleures occasions d'emploi se présentent ailleurs. Les employés peuvent aviser leurs pairs, amis et associés de ces occasions d'emploi, ce qui peut entraîner des départs soudains au sein de l'effectif.
- Les préjugés volontaires ou involontaires influencent le bassin de candidats; ceux-ci ont tendance à être « similaires » aux personnes qui transmettent les occasions d'emploi. Pour cette raison, l'industrie du camionnage peut avoir de la difficulté à recruter et à maintenir en poste un effectif diversifié.

3.3.2 Obstacles à l'assurance

Beaucoup croient qu'il est extrêmement difficile, trop coûteux ou trop ardu d'obtenir une assurance pour les nouveaux conducteurs; cette perception empêche certains employeurs d'être ouverts à l'arrivée de nouveaux camionneurs au sein de l'industrie. La majorité des employeurs ne semblent pas conscients de l'existence de programmes et politiques favorables à l'assurance⁹. Toutefois, le petit nombre d'employeurs ayant mis sur pied de tels programmes et politiques se disent très satisfaits de leur impact positif sur le recrutement.

3.3.3 Perception erronée du métier de camionneur

Certains croient que le métier de camionneur n'est pas attirant, une perception qui est parfois renforcée par les parents, les pairs et même les acteurs de l'industrie. Le camionnage est vu comme un métier demandant de longues heures de travail, mal rémunéré, pour lequel les exigences de formation sont modestes et offrant des emplois souvent à court terme et sporadiques.

Parallèlement à l'enjeu lié à l'image de la profession, certains ont également l'impression qu'un employeur embauchera n'importe qui pour effectuer ce travail, et qu'il offrira une rémunération démesurée car il a un urgent besoin de camionneurs. En réalité, ce métier comporte un haut niveau de risques et de responsabilités et demande un dossier de conduite sans tache, de bonnes habitudes personnelles et professionnelles, une conscience spatiale élevée, un jugement aiguisé, une bonne vision et une bonne perception, d'excellentes habiletés de résolution de problèmes et des capacités physiques. Un nombre élevé de candidats possibles ne connaissent pas suffisamment les exigences du métier et ne sont pas admissibles à l'obtention d'un permis de conduire et d'un emploi de camionneur.

En raison de ces perceptions erronées, moins de personnes s'intéressent au métier de camionneur et un nombre encore plus faible sont en mesure de l'exercer.

3.4 Développement

3.4.1 Capacité limitée à planifier et à offrir du perfectionnement

Souvent, les entreprises de taille modeste ont une capacité insuffisante en matière de planification et de développement de la main-d'œuvre, une situation qui peut favoriser le recours à une approche réactionnelle de la gestion de l'effectif. Ces lacunes, amplifiées par la nature du travail axé sur des projets, se traduisent souvent par une embauche immédiate, des activités

⁹ Voir l'annexe A : Conditions d'admissibilité à l'assurance pour les camionneurs professionnels

d'orientation, de formation, de mentorat et d'encadrement rudimentaires ainsi qu'un faible sentiment d'appartenance envers l'employeur. Dans ce contexte, l'approche de la gestion de la main-d'œuvre peut se limiter à une stratégie d'« embauche et de mise à pied rapides ». Bien qu'elle ne soit pas nécessairement inappropriée, cette approche peut entraîner une augmentation des taux de migration des employés d'un employeur à l'autre ou vers un autre métier. En d'autres termes, les conducteurs de camions n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance envers une entreprise, ni même à l'égard du métier de camionneur. Cette situation crée un effectif précaire qui doit constamment être renouvelé et faire l'objet de formation et de perfectionnement.

3.4.2 Programmes d'emploi insuffisamment mis à profit

Bon nombre d'employeurs, et en particulier les plus modestes, connaissent mal les programmes de soutien à l'emploi et de perfectionnement professionnel comme la Subvention Canada-Ontario pour l'emploi¹⁰, Deuxième carrière¹¹ et les divers programmes d'aide dont l'Ordre des métiers de l'Ontario présente un résumé¹², ou encore ne souhaitent pas y avoir recours.

Le manque de participation à ce type de programmes peut être attribuable au travail à caractère saisonnier ou axé sur des projets qui est le lot de nombreux employeurs qui embauchent des camionneurs. Le bref délai entre l'octroi des contrats et le début des travaux ainsi que les besoins en matière d'embauche peuvent rendre les programmes de soutien à l'emploi non pertinents (dans l'esprit d'un employeur).

En outre, les employeurs qui ne font pas appel aux programmes de soutien doivent assumer seuls l'ensemble des coûts liés à la rémunération et au perfectionnement de la main-d'œuvre. De ce fait, les salaires demeurent bas et les employés reçoivent une formation limitée aux tâches à accomplir, souvent offerte en vitesse, sans planification et de façon sporadique.

3.5 Maintien en poste

Étant donné la nature du travail souvent offert dans la région, qui est saisonnier, axé sur des projets et tributaire des ressources, il est compréhensible que le maintien en poste de la main-d'œuvre pose un défi. Chacun de leur côté, les employeurs et les conducteurs sont bien conscients que les interruptions d'emploi sont une réalité dans le métier de camionneur.

¹⁰ <https://www.ontario.ca/fr/page/nouvelle-formation-obligatoire-pour-les-demandeurs-de-permis-de-conduire-de-categorie>

¹¹ http://www.secondcareerontario.com/web/second_career/ (en anglais)

¹² <https://www.collegeoftrades.ca/wp-content/uploads/FINANCIAL-RESOURCE-LIST-FOR-APPRENTICES-quicklist-updated-July-25-2014-approved-by-RT-FR-1.pdf>

En guise de stratégie de maintien en poste, certains employeurs ont besoin et ont l'occasion de former leurs employés à accomplir des travaux propres aux diverses saisons (construction de routes en été, entretien des routes en hiver), mais cette façon de faire ne peut être adoptée que si les employés le souhaitent et y participent. Il n'est pas rare que des camionneurs préfèrent travailler lors de certaines saisons ou sur certains projets et choisissent de ne pas participer à des projets moins intéressants. En raison de la pénurie de conducteurs, ces derniers peuvent décider où, quand et pour quels employeurs ils souhaitent travailler.

4.0 Recommandations

Les recommandations qui suivent visent à contribuer à orienter la phase 2 de cette initiative. Les discussions à propos de la phase 2 rassembleront des acteurs de l'industrie, des instructeurs et formateurs, des fournisseurs de programmes d'emploi et de formation ainsi que d'autres partenaires pertinents de l'industrie.

4.1 Recrutement

4.1.1 Modifier la perception du public quant au métier de camionneurs

Toute initiative coordonnée de l'industrie du camionnage devrait viser à modifier l'image du métier de camionneur en faisant la promotion des occasions et du mode de vie qu'il offre, de la formation professionnelle et du professionnalisme qu'il exige, et des importantes responsabilités qui échoient aux camionneurs professionnels. L'industrie du camionnage peut tirer profit de l'expérience des autres secteurs d'activités qui ont réussi à modifier la perception du public à l'égard de leur industrie et des métiers qui la composent.

4.1.2 Élaborer une campagne de sensibilisation pour des auditoires particuliers

Une campagne de sensibilisation du public assortie de messages personnalisés pour des auditoires particuliers (femmes, Autochtones et travailleurs de l'extérieur de la région) pourrait être élaborée. Ces initiatives pourraient appuyer ou renforcer d'autres stratégies régionales de recrutement et de maintien en poste.

4.1.3 Promouvoir la formation qui aborde les conditions d'admissibilité à l'assurance

Une campagne de sensibilisation pour promouvoir la formation et l'apprentissage pratique approuvés (PTDI, TSSAO, programme d'apprentissage) pourrait être mise sur pied afin de minimiser l'obstacle à l'assurance pour les nouveaux conducteurs. Une telle initiative fournirait aux nouveaux conducteurs de camions une porte d'entrée pour exercer le métier de camionneur et pourrait attirer des jeunes avant qu'ils fassent d'autres choix de carrière.

4.1.4 Analyser les raisons de la baisse du nombre de propriétaires exploitants

Les propriétaires exploitants sont une solution de rechange viable à une main-d'œuvre composée d'employés. Il a été mentionné que bon nombre de propriétaires exploitants quittent le métier de camionneur¹³. Les organismes commerciaux et de développement économique pourraient essayer de mieux comprendre les raisons qui sous-tendent ce phénomène et mettre au point des programmes et mesures de soutien pour promouvoir la formule des propriétaires exploitants en tant qu'option de carrière viable.

4.2 Perfectionnement

4.2.1 Promouvoir et utiliser les programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre

Il existe des programmes de financement et de perfectionnement de la main-d'œuvre qui peuvent répondre adéquatement aux besoins de l'industrie, soit le programme d'apprentissage¹⁴, qui respecte les exigences en matière d'assurance et contribue à intégrer de nouveaux conducteurs au sein de l'industrie du camionnage, et la Subvention Canada-Ontario pour l'emploi, qui appuie le perfectionnement de la main-d'œuvre déjà en place. La Subvention Canada-Ontario pour l'emploi pourrait contribuer à prolonger la saison de travail des employés, tout en accroissant leur efficacité et en favorisant leur maintien en poste.

4.3 Maintien en poste

4.3.1 Encourager le maintien en poste chez l'employeur

Les stratégies de maintien en poste de grande portée devraient être laissées à la discrétion des employeurs, selon leurs capacités. Certains d'entre eux se préoccupent du maintien en poste, alors que d'autres acceptent les caractéristiques de ce secteur et se concentrent sur le recrutement et le perfectionnement. On sait dans le milieu que les camionneurs vont « là où le travail se trouve » et n'ont pas un grand sentiment d'appartenance à l'égard d'un seul employeur. Même les gros employeurs qui disposent de programmes de recrutement, de formation et de maintien en poste ne conservent souvent leurs employés que pendant une période relativement brève de 2 à 4 ans.

Les stratégies de maintien en poste des employeurs peuvent être axées sur les préférences relatives à la portée des déplacements (livraisons locales, régionales ou longue distance), le secteur d'activités (exploitation minière, foresterie, agriculture), l'équipement (véhicule récent, confort, caractère approprié), le salaire (à l'heure ou au kilomètre), la rémunération (salaire, plan

¹³ <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/the-slow-steady-decline-of-the-owner-operator-model/> (en anglais)

¹⁴ <https://www.ontario.ca/fr/page/subvention-progressive-aux-employeurs-pour-lapprentissage#section-3>

de retraite, avantages sociaux), la flexibilité de l'employeur (congés, heures de travail, diversité du travail), les saisons de travail, les types de projets (construction, en région éloignée, en milieu urbain, marchandises dangereuses, charges importantes, charges spéciales) et le type d'entreprise (grosse, petite, familiale, propriétaire exploitant). Les employeurs seraient bien avisés de prendre acte des préférences de leurs employés et d'élaborer des stratégies de maintien en poste sur mesure.

Outre les considérations relatives au maintien en poste chez les employeurs évoquées ci-dessus, d'autres enjeux touchent le maintien en poste au sein de la profession de camionneur. Ils devraient être abordés à l'aide d'initiatives visant à garder les camionneurs dans le métier et à réduire leur exode vers d'autres types d'emploi.

4.3.2 Promouvoir le maintien en poste au sein de la profession : Professionnalisme

Lorsqu'un travailleur a l'impression d'occuper un métier professionnel, il est plus susceptible de demeurer au sein du métier en question. Il peut changer d'employeur mais il continuera d'exercer ce métier.

Le lancement de la formation obligatoire pour débutants et le programme d'apprentissage sont deux mesures positives pour professionnaliser le métier de camionneur et en renforcer les exigences de formation. Les programmes de formation continue et de perfectionnement de la main-d'œuvre représentent aussi des éléments importants du professionnalisme au sein d'un métier. Les employeurs peuvent envisager de former des travailleurs expérimentés pour en faire des instructeurs « certifiés »¹⁵ qui peuvent offrir du mentorat, de l'encadrement et du soutien aux apprentis en plus de répondre aux besoins de formation récurrents.

Les écoles de conduite qui participent à des programmes de formation accrédités et les leaders du milieu du camionnage qui font la promotion du professionnalisme dans l'industrie sont des facteurs essentiels en vue du changement de culture au sein de l'effectif et de la modification de la perception du public quant au métier de camionneur. Parmi les autres initiatives de professionnalisation, mentionnons l'élaboration et la mise en œuvre de codes de conduite, le recours systémique à des programmes de sécurité et la mise en place d'exigences vestimentaires (ou d'un uniforme) à l'échelle des entreprises ou de l'industrie.

¹⁵ <http://www.overtheroad.ca/little-no-training-standards-truck-driver-instructors/> (en anglais)

4.3.3 Promouvoir le maintien en poste au sein de la profession : Répartition du revenu, interruptions d'emploi

Il a été mentionné à de nombreuses reprises que le métier de camionneur, souvent saisonnier et axé sur des projets, comporte des interruptions d'emploi et de revenu. Ce type d'emploi imprévisible, bien qu'il soit tolérable (et qu'il plaise parfois à certains travailleurs), peut entraîner des taux élevés de migration professionnelle, lorsque les conducteurs de camions recherchent un revenu plus élevé ou plus prévisible. La répartition du revenu d'emploi peut permettre de garder les conducteurs dans la profession. Il existe deux manières de favoriser le maintien en poste des camionneurs au sein du métier, soit la répartition du revenu ou la réduction des interruptions d'emploi.

Répartition du revenu

On entend par répartition du revenu l'approche consistant à annualiser la rémunération des employés. Lors des périodes de travail intensives, les employés accumulent leurs heures supplémentaires, alors que pendant les périodes moins occupées, ils puisent dans leur banque d'heures. Les employeurs peuvent adopter cette façon de faire et, lors des périodes creuses, ils peuvent mener des activités d'entretien ou de formation, ou encore offrir des congés payés (en utilisant la banque d'heures des employés). En vertu de cette approche, les employés profitent d'un revenu constant, d'un rythme de travail régulier et d'occasions de perfectionnement professionnel. Pour leur part, les employeurs maintiennent leurs employés en poste, réduisent leurs coûts de recrutement et de perfectionnement et peuvent prévoir leurs dépenses en matière de rémunération.

Interruptions d'emploi

Les interruptions d'emploi (attribuables à des facteurs saisonniers ou liés aux projets ou aux horaires de travail) peuvent inciter les camionneurs à chercher des emplois dans des métiers dont les conditions sont plus prévisibles. La CFNE pourrait jouer un rôle de leader en faisant activement la promotion de son portail d'emploi auprès des compagnies de camionnage, afin qu'il devienne le carrefour de l'affichage des occasions d'emploi pour les camionneurs. Cette approche peut contribuer à réduire au minimum les interruptions d'emploi et à retenir les conducteurs de camions au sein de la profession.