



Section 6

Synthèse et recommandations



6.0 Synthèse et recommandations

L'étude confirme que l'industrie du transport de passagers a une grande influence économique et sociétale sur le Canada, les Canadiens et les Canadiennes et qu'elle offre de nombreux bienfaits tels que *la mobilité du public, un transport économique qui stimule le développement économique et des solutions écologiques au problème de la congestion de la circulation, la réduction de la consommation d'énergie et l'amélioration de la qualité de l'air*.

De toute évidence, cette industrie collabore de façon considérable et indispensable à la bonne santé économique du Canada et à la qualité de vie de ses citoyens. Cependant, la recherche a révélé que les influences démographiques, économiques, législatives, technologiques, concurrentielles et fiscales de niveau national, régional et mondial en changement perpétuel continuent à poser un défi qui oblige l'industrie à s'adapter, à innover et à investir, surtout en ce qui a trait à ses ressources humaines.

6.1 Tendances récentes

Les années qui se sont écoulées depuis l'étude PW ont été marquées par une augmentation des investissements, l'amélioration des réseaux et des services, l'innovation technologique, la collaboration des parties prenantes et la croissance au sein du secteur.

L'industrie de l'autobus, qui regroupe environ 1 500 conducteurs, joue un rôle déterminant au sein de l'économie canadienne au chapitre de l'emploi, du nombre de passagers, des revenus produits et des investissements en capital. Le secteur emploie plus de 90 000 personnes au pays dans les sous-secteurs urbain, interurbain, scolaire, nolisé et excursion, et dans des activités auxiliaires. Le nombre d'employés de l'industrie a augmenté de plus de 17 pour cent de 1995 à 2004. L'industrie a déplacé plus de 1,8 milliard de passagers, tous sous-secteurs confondus sauf les autobus scolaires, en 2004. L'industrie a aussi produit des recettes de plus de 7,6 milliards de dollars en 2004, comprenant les contributions² gouvernementales destinées à l'exploitation et aux immobilisations, et a investi plus de 1,3 milliard de dollars en immobilisations, dont 728 millions de dollars en véhicules.

² *Transports Canada, rapport annuel 2005*

Ce résultat est encourageant mais l'industrie ne peut pas se permettre un excès de confiance. Elle doit s'efforcer d'améliorer continuellement ses services afin de répondre aux exigences de plus en plus élevées des clients au chapitre de la fiabilité, de la sécurité, du confort et de l'économie des prix. Plusieurs parties prenantes reconnaissent que le défi est de taille car elles doivent aussi faire face à plusieurs enjeux d'affaires et économiques, dont certains échappent à leur contrôle opérationnel, notamment :



- Un parc de véhicules et des infrastructures connexes vieillissants ou inadéquats.
- La domination de la concurrence des automobiles.
- Un manque de financement.
- La capacité de s'offrir les nouvelles technologies.
- La hausse prohibitive des coûts en immobilisation/d'exploitation.
- Une population étudiante de moins en moins nombreuse.

D'importants investissements ont récemment été faits dans les infrastructures du transport urbain, plus particulièrement la modernisation/mise à niveau de son parc de véhicules, afin de permettre à ce sous-secteur d'offrir un réseau de services d'autobus adaptés qui répond aux exigences et aux attentes du 21^e siècle. Cet investissement devra se poursuivre au cours des prochaines années. La création de partenariats de qualité avec les gouvernements, les autres parties prenantes et les bailleurs de fonds sera aussi nécessaire afin d'assurer un succès continu. Ces relations devront aussi être étendues afin d'assurer un maximum de bienfaits.

Tous les sous-secteurs éprouvent de plus en plus de difficulté à recruter des employés de qualité pour tous les postes à combler. Cette situation témoigne, dans une certaine mesure, de l'effervescence du marché canadien de l'emploi où le taux de chômage est passé de 9,3 pour cent en 1996 à 6,1 pour cent en 2006, le taux le plus bas des 32 dernières années.

L'industrie a encore beaucoup de travail à faire pour changer la perception négative du public à l'égard du transport en autobus et en autocar. Cette perception devra changer considérablement pour que l'industrie puisse réaliser son plein potentiel. Il est donc impératif que l'industrie puisse travailler dans un environnement stable profitant d'un soutien fiscal et législatif. Mais surtout, toutes les parties prenantes doivent être engagées à offrir des services de transport de grande qualité qui répondent aux besoins légitimes et aux attentes raisonnables du public qu'elles desservent.

6. 1. 1 Transport urbain

Les réseaux de transport urbain subiront de fortes pressions financières associées à plusieurs facteurs, notamment :

- Le remplacement des parcs de véhicules vieillissants dans les grands centres.
- Un manque à gagner possible du financement des infrastructures de 5,379 milliards de dollars jusqu'en 2010, selon l'estimation des membres de l'ACTU.
- La mise à la retraite d'une part importante de ses effectifs au cours des cinq prochaines années.
- Le recrutement d'un grand nombre de nouvelles recrues et l'examen initial d'un nombre encore plus grand de candidatures.

La question des partenariats public-privé demeurera une source de discordance entre le patronat et les syndiqués du sous-secteur. Les politiciens locaux jouent désormais un rôle complexe au sein du processus décisionnel de presque tous les réseaux de transport urbain au pays, ce qui ne fait que compliquer les choses.

Les réseaux de transport urbain continueront à intégrer de nouvelles technologies à leurs activités et à leurs méthodes de formation.

La question du patrimoine des travailleurs retraités, c'est-à-dire le financement des caisses de retraite, est encore en attente d'un règlement dans certains réseaux de transport urbain et mérite qu'on s'y intéresse, car elle a d'importantes répercussions financières.

Le gouvernement fédéral est une nouvelle partie prenante importante du transport urbain et il est en position de jouer un rôle de plus en plus déterminant dans ce secteur. Le gouvernement fédéral a commencé à injecter des fonds dans les municipalités en 2005, et celles-ci ont investi une part de ces fonds dans le transport urbain.

6. 1. 2 Transport scolaire

Les fusions de fournisseurs de services de ce sous-secteur se poursuivront car certains fournisseurs éprouvent de plus en plus de difficulté à assurer le maintien de leurs activités en raison de l'augmentation des coûts d'exploitation et en immobilisations, alors que la population étudiante est à la baisse.

Cette pression sur les revenus devrait durer. À titre d'exemple, les fluctuations du prix du carburant ont démontré que l'absence d'une clause d'échelle mobile dans les contrats rend le sous-secteur vulnérable aux fluctuations des prix et qu'il est ainsi très difficile pour les fournisseurs de services d'absorber ces augmentations. De même, les coûts en capital souffrent de la réglementation de Transports Canada obligeant tous les nouveaux autobus scolaires à être munis d'ensembles de retenue pour enfant en fonction du nombre de places, d'ici avril 2007.

La multiplication des fusions pourrait menacer la situation d'équilibre précaire dans laquelle se trouvent plusieurs fournisseurs de services de transport scolaire et d'autobus nolisés. Les fournisseurs ont souvent bien réussi à créer un équilibre entre leurs deux types d'activités dans un environnement généralement local et régional. La tendance vers une concentration accrue des besoins en transport scolaire en milieu urbain jumelée à la baisse du nombre des inscriptions d'élèves dans les régions rurales et dans les petites municipalités, aura des conséquences négatives pour certains fournisseurs de services de transport régionaux et locaux.



6. 1. 3 Interurbain, nolisé et excursion

La stabilité des services schédulé de transport interurbain par autocar associée au statut quo de la réglementation économique aidera la situation. Le sous-secteur connaîtra peu de croissance en raison de l'éparpillement géographique changeant de la population. Le regroupement de 80 pour cent de la population canadienne dans les centres urbains a entraîné d'importants changements dans les habitudes de déplacement de notre société. Ce facteur, jumelé à des modes de transport concurrentiels fortement subventionnés sur certains circuits et des prix de billets d'avion intéressants entre les grands centres urbains, est propice à une croissance lente des revenus et jette le doute sur les possibilités de prospérité financière à long terme du sous-secteur.

Quant au sous-secteur des autobus nolisés, il demeurera volatile et influencé par les facteurs externes du sous-secteur tels que les enjeux de la sécurité nord-américaine, les craintes de pandémie (p. ex., le SRAS), le taux de change et l'augmentation continue du prix du carburant et des primes d'assurance.

6. 2 Perspectives de croissance

La croissance que connaîtra le secteur au cours des dix prochaines années sera surtout concentrée dans le sous-secteur urbain (+8 404 employés, +2 857 véhicules et +440 millions de passagers) et, dans une mesure moindre, dans le secteur interurbain (+176 employés, +84 véhicules). Le transport scolaire et les autobus nolisés/d'excursion devraient connaître une baisse du nombre d'employés et de véhicules, surtout à cause de changements sociaux qui ont eu une influence négative sur l'achalandage, comme par exemple une baisse du taux de natalité et des inscriptions d'étudiants, et une baisse générale du nombre de visiteurs au Canada.

Principaux facteurs de la croissance du secteur

Toute croissance possible dans le secteur est attribuable en grande partie à plusieurs changements au sein du marché, notamment :

- L'intérêt et le soutien du gouvernement (plusieurs changements ont été amorcés, notamment des mesures de circulation prioritaire, des déductions d'impôt pour les titres de transport, la réaffectation des fonds provenant des taxes sur le carburant et un financement accru des 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 de plus en plus élevés de posséder une automobile).

6. 3 Changements dans les compétences requises

Les principaux facteurs énoncés ci-dessus ont des conséquences importantes sur les compétences requises au sein de l'industrie, à l'heure actuelle et dans les années à venir :

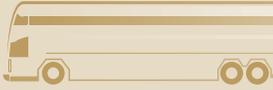
- La maîtrise des *habiletés pour les communications interpersonnelles et la gestion de l'information* est essentielle. Tous les employés de tous les niveaux et de tous les sous-secteurs doivent acquérir les connaissances et les habiletés requises pour répondre aux attentes de service plus rigoureuses, aux passagers ayant une déficience et à une clientèle diversifiée.
- Ces qualités devront être jumelées à *d'autres améliorations des aptitudes à la gestion* afin de satisfaire à la demande pour des services plus fiables et de meilleure qualité et de faire face à la complexité des réseaux de transport contemporains. Les gestionnaires de services d'autobus et d'autocars devront parfaire leurs habiletés de gestion des personnes et de l'information tandis que les propriétaires exploitants devront peaufiner leur acuité pour les affaires afin de demeurer viables. De plus, une sensibilisation accrue aux besoins commerciaux, et une meilleure maîtrise des habiletés de gestion et de la création et de l'entretien de partenariats s'imposent.
- Les besoins de l'industrie entraînent aussi la nécessité *d'utiliser un plus grand éventail de véhicules, de systèmes et de technologies de soutien* et d'acquérir les habiletés nécessaires pour les exploiter et les entretenir. À titre d'exemple, les entreprises ont adopté le GPS, les systèmes de paiement, des systèmes d'information en temps réel et intégré, et les systèmes de télévision en circuit fermé, de logistique et de planification des circuits, afin d'améliorer l'efficacité et la qualité du service.

6. 4 Planification et recrutement des effectifs

Les entreprises se doivent d'évaluer correctement leurs besoins organisationnels et la source de leurs ressources afin de répondre à la demande de plus en plus grande pour des compétences accrues et plus perfectionnées et de remplacer les habiletés et l'expertise que perd le secteur lorsque des milliers de travailleurs prennent leur retraite. La plupart des entreprises ont connu des difficultés courantes lorsqu'elles ont voulu combler des postes, plus particulièrement le poste spécialisé de mécanicien. De plus, le recrutement de conducteurs d'autobus est de plus en plus ardu, surtout dans le sous-secteur des autobus scolaires et le sous-secteur saisonnier des autobus nolisés et d'excursion.

Les participants à l'étude ont mentionné la pénurie générale de candidats et le manque d'intérêt à travailler dans le secteur comme les principaux défis liés au recrutement. Les conditions de travail, les heures peu propices à une vie sociale et les faibles possibilités d'avancement professionnel découragent les candidats, de sorte que les entreprises sont souvent contraintes de choisir parmi des candidats qui ne possèdent pas les habiletés de base requises.

Cette situation pourrait créer des lacunes et des écarts importants dans les compétences requises chez les travailleurs. Plusieurs répondants ont précisé que les



habiletés que les candidats ne possèdent pas sont justement les qualités que les employeurs recherchent le plus, comme par exemple les habiletés techniques et pratiques, les aptitudes pour les communications et le service à la clientèle, l'alphabétisme, les notions de calcul et les aptitudes pour la gestion.

En raison des problèmes qu'éprouve l'industrie à attirer de nouvelles recrues, les candidats doivent pouvoir recevoir la formation dont ils ont besoin pour améliorer leurs compétences et leur valeur pour le secteur. Quatre-vingt-neuf pour cent des répondants ont indiqué que la formation sur place est le mode de formation le plus utilisé. Compte tenu des besoins accrus en formation, l'industrie aurait intérêt à exploiter toutes les méthodes d'élaboration et de prestation efficaces de la formation, comme par exemple les associations de l'industrie, les établissements d'enseignement et les partenariats entre les industries, afin d'offrir une formation opportune et économique qui permettra de répondre aux besoins actuels et futurs.

6. 5 Points d'intérêt critiques

6. 5. 1 Le travail en partenariat

Un réseau de transport de passagers fiable, efficace et exhaustif améliore l'image et la réputation, et répond aux besoins sociaux de la communauté 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 secteurs de la main-d'œuvre, manufacturier et de l'éducation afin d'assurer un rendement optimal, une croissance et une influence marquées.

6. 5. 2 L'innovation

La vision d'un transport en autobus moderne, fiable et sécuritaire doit reposer sur des idées innovatrices et 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.

6. 5. 3 La sécurité

L'engagement envers la sécurité et la sûreté 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.

6. 5. 4 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. 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 des opérations. Malgré les baisses possibles du prix du carburant, les experts prédisent qu'il demeurera sans doute élevé 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.

6. 5. 5 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.

6. 5. 6 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.

6. 5. 7 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 des parties prenantes à l'élaboration des données est essentielle afin que les besoins de l'industrie soient bien identifiés et satisfaits de façon efficace.



6. 5. 8 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 fidélisation.
- 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 travailleurs et les prévisions de l'offre.

6. 6 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.



6. 7 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.

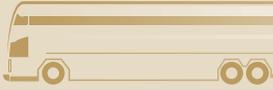
Priorité 6: Sécurité au travail.

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.



6. 7. 1 Stratégie A : Planification et recrutement de la main-d'oeuvre

L'avenir de l'industrie canadienne du transport 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.

6. 7. 1. 1. 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'oeuvre** 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'oeuvre** 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'oeuvre	Employeurs		Permanente
Modèle de plan de la main-d'oeuvre	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	18 mois
Promotion	CCTP	Employeurs, ressources de l'extérieur, gouvernement	Permanente

6. 7. 1. 2 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



6. 7. 1. 3 **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

6. 7. 1. 4 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



6. 7. 1. 5 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

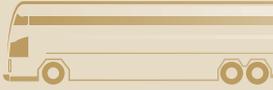
6. 7. 1. 6 Priorité : Attirer les futures générations (employés et passagers)

- 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'enrichir 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 secondaires	CCTP	Éducateurs	Permanente
Amélioration de l'image	CCTP	Éducateurs	Permanente
Éducation	Employeurs	Éducateurs	Permanente

6. 7. 2 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.



6. 7. 2. 1 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/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

6. 7. 2. 2 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



6. 7. 2. 3 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

6. 7. 2. 4 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



6. 7. 2. 5 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

6. 7. 2. 6 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

6. 7. 3 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.

6. 7. 3. 1 Priorité : Orientation des nouveaux employés

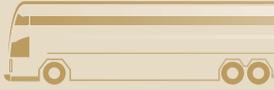
- Mettre sur pied des **programmes d'orientation de l'employeur** utilisés régulièrement afin d'établir les assises d'une relation de soutien réciproque.
- Créer un **modèle d'orientation général** comprenant les objectifs, les méthodes et la portée, qui peut être adapté par les entreprises. Joindre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

6. 7. 3. 2 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



6. 7. 3. 3 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

6. 7. 3. 4 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

6. 7. 3. 5 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



6. 7. 3. 6 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	CCTP	Associations, employeurs	Permanente
Technologies émergentes	Employeurs, syndicats		Permanente
Comités paritaires	Employeurs, syndicats		Permanente

6. 7. 3. 7 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



6. 7. 4 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.

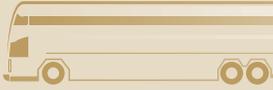
L'industrie canadienne du transport routier de passagers est la première au monde à entreprendre l'accréditation des milieux de travail et l'agrément des conducteurs à l'échelle nationale. Voilà un excellent exemple d'une initiative qui pourrait se traduire par la reconnaissance de l'industrie et un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

6. 7. 4. 1 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



6. 7. 4. 2 **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