

TROUSSE DE SOUTIEN À LA TRANSITION DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR MINIER: Un outil pour appuyer les employés lors de la fermeture de la mine



Module 1 Décideurs

Canada

Financé en partie par l'entremise du programme
des conseils sectoriels du gouvernement du
Canada

MIHR
RHIM

MINING INDUSTRY
HUMAN RESOURCES COUNCIL

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES
DE L'INDUSTRIE MINIERE

MODULE 1 – DÉCIDEURS

TABLE DES MATIÈRES

À propos de la trousse de soutien à la transition	3
Pourquoi négocier une entente de transition?	7
Qu'est-ce qu'un projet de soutien à la transition des travailleurs?	9
Foire aux questions sur la mise en place d'un programme de transition	9
Différents chemins... même direction	13
L'entente de transition	17
Fonctions d'un centre d'action	18
Le résultat	19

À propos de la trousse de soutien à la transition



Le fait que vous lisiez le présent document indique que votre entreprise se prépare à effectuer des mises à pied importantes ou à procéder à la fermeture de mines. On vous a peut-être proposé d'envisager la création d'un projet de soutien à la transition des travailleurs pour aider ces derniers. Bien que vous ne disposiez peut-être que de connaissances limitées dans ce domaine, de nombreuses autres personnes ont heureusement vécu le processus et laissé des conseils et des expériences pour vous orienter et vous aider à prendre de bonnes décisions.

expériences pour vous orienter et vous aider à prendre de bonnes décisions.

Nous souhaitons que la présente trousse¹ de soutien aide à orienter, étape par étape, les parties concernées après l'annonce de mises à pied ou de la fermeture de mines. On y examine toutes les notions élémentaires, allant des discussions initiales à la sélection et à la formation des membres d'un comité de transition en passant par la création d'un centre d'action, aidant les travailleurs à répondre à satisfaire à diverses exigences sur le plan de la transition — et à retomber sur leurs pieds.

Module 1 – Décideurs

Ce module met l'accent sur les principaux décideurs, soit la direction et les représentants patronaux/syndicaux. Il explique qui participe au processus décisionnel initial et propose une façon de commencer un projet de soutien à la transition des travailleurs. On y décrit des mesures de soutien uniques et précieuses qu'un tel projet offre aux travailleurs visés par la transition et à leur famille.

Module 2 – Une ressource pour les travailleurs

Les travailleurs peuvent utiliser ce module de façon indépendante ou dans un centre d'action pour les aider à trouver le soutien dont ils ont besoin pour retomber sur leurs pieds après avoir perdu leur emploi. Ces ressources visent ce qui suit : aider les travailleurs à composer avec le choc initial et le stress (sur le plan financier ou autre), proposer des façons de se ressaisir et d'étudier des options, établir un plan d'action et connaître une transition positive. Le chômage peut être une situation stressante, mais il existe des mesures de soutien. Aucun employé ne devrait vivre cette situation par lui-même.

Module 3 – Le comité de transition

Le troisième module fournit un plan directeur pour un nouveau comité de transition. Il aide les membres du comité à s'organiser et explique leurs rôles et responsabilités. Ce module

¹ NOTA : Pour faciliter la lecture, nous n'avons retenu dans ce texte que la forme masculine, qui englobe à la fois les hommes et les femmes.

comprend des ressources utiles comme un exemple d'ordre du jour pour les réunions du comité et des critères pour choisir un président. De plus, il examine de l'information pour aider à définir les besoins des travailleurs en transition et déterminer si les services répondent à ces besoins.

Module 4 – L'équipe du centre d'action

Le quatrième module sera utile pour les membres du comité de transition et le personnel du centre d'action. On y aborde les services de transition qu'un comité doit envisager d'offrir aux travailleurs et propose des façons de mettre ces services en œuvre. Il fournit une orientation et des outils pratiques pour aider au fonctionnement quotidien efficace d'un centre d'action, y compris les communications avec les travailleurs, des employeurs potentiels, le gouvernement, des organismes communautaires et des établissements d'enseignement.

Module 5 – Ressources de transition

Ce module renferme une multitude de renseignements pour aider les comités de transition, renseignements portant notamment sur les programmes provinciaux et la formation collégiale et universitaire. Il contient également des sites Web et des livres sur la planification financière et les techniques de recherche d'emploi et d'autres renseignements utiles pour les comités et les travailleurs.

À propos du RHiM

Le Conseil de ressources humaines de l'industrie minière (RHiM), en collaboration avec les parties prenantes de l'industrie, a produit la présente trousse de soutien avec l'appui financier du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.

En plus de son programme de soutien à la transition des travailleurs, le RHiM offre le Programme des titres de compétences de l'industrie minière canadienne, lequel procure à tous les intervenants de l'industrie des façons complètes et objectives de vérifier les compétences, les connaissances et l'expérience des travailleurs, de cibler les exigences en matière de formation, et de permettre à la main-d'œuvre des autres industries d'effectuer une transition harmonieuse à des emplois de l'industrie minière canadienne.

Le Programme des titres de compétences de l'industrie minière canadienne est la pierre angulaire des efforts de l'industrie minière pour :

- reconnaître les compétences, les connaissances et l'expérience des travailleurs miniers;
- procurer des titres de compétences transférables aux travailleurs;
- agréer les programmes de formation destinés aux travailleurs miniers;
- permettre aux employeurs de vérifier avec exactitude et de façon uniforme les compétences et l'expérience des postulants et appuyer la reconnaissance professionnelle permanente de leurs employés.

L'accréditation professionnelle dans le cadre du [Programme des titres de compétences de l'industrie minière canadienne \(PTCMC\)](#) donnera, aux travailleurs des mines qui ferment, un dossier validé de leur formation, de leur expérience en milieu de travail et des compétences démontrées. Un passeport des compétences, rempli par un évaluateur en milieu de travail

formé et enregistré, documentera les compétences d'un travailleur afin que des employeurs potentiels à d'autres mines ou d'autres industries les reconnaissent. Semblable à une qualification professionnelle, la certification du PTCMC permettra aux employeurs de déterminer les candidats qui possèdent les connaissances et l'expérience requises pour effectuer une transition rapide et efficace et être productifs.

Pour de plus amples renseignements au sujet du RHiM et de ses programmes, veuillez visiter son site Web à www.conseilrhim.ca.

Module 1- Décideurs

UNE MISE À PIED OU UNE FERMETURE, MÊME LORSQUE PRÉVUE,

peut être une expérience inquiétante et troublante. En tant que décideur, vous voudrez sans doute offrir aux travailleurs une fin d'emploi juste et digne. Une façon d'atteindre cet objectif est de travailler avec le service de soutien à la transition du RHIM, en signant tout d'abord une entente de transition, puis en ayant recours à un projet de soutien à la transition. Le présent module :

- définit ce qu'est un projet de soutien à la transition des travailleurs;
- répond aux questions fréquentes à l'égard d'un tel projet;
- présente les étapes de base de la mise en place du projet;
- décrit le rôle et les fonctions d'un centre d'action pour les travailleurs.

Pourquoi négocier une entente de transition?



L'industrie minière est cyclique, c'est-à-dire qu'elle connaît des périodes d'expansion et de récession. Lorsque le prix des métaux est élevé et que des mines ouvrent, les entreprises peuvent avoir de la difficulté à trouver et à maintenir en poste des travailleurs compétents. Dans un contexte économique plus difficile, on procède à des mises à pied.

De plus, les mines ferment parce que les gisements de minerai sont épuisés ou qu'il n'est plus possible d'extraire de façon économique le minerai restant. Depuis de nombreuses années, les travailleurs doivent ensuite se trouver un nouvel emploi.

La perte d'emplois a de profondes répercussions sur les travailleurs, leur famille et la collectivité où ils vivent. Souvent, les employeurs ont différentes attentes et les travailleurs ont besoin d'une aide supplémentaire pour se préparer à un nouvel emploi durable dans le marché du travail d'aujourd'hui.

Un **projet de soutien à la transition des travailleurs** aide les travailleurs qui ont perdu leur emploi à faire les changements nécessaires pour se trouver un emploi convenable, obtenir le soutien en vue d'une nouvelle formation (au besoin), trouver des services de counseling de qualité et à se retrouver dans le dédale bureaucratique avec lequel ils sont souvent aux prises. Qui plus est, le projet permet aux travailleurs de se rendre compte qu'eux et leur famille ne sont pas les seuls aux prises avec des défis financiers, professionnels, sociaux et émotionnels dans le cadre d'une transition difficile.

Les projets les plus utiles de soutien à la transition des travailleurs sont ceux qui comptent un comité mixte employeur/employé et travaillent avec des bénévoles. Les employés se comprennent les uns les autres et connaissent les compétences, les forces et les faiblesses des autres. Ils seront les mieux placés pour savoir comment s'entraider et les mesures qu'il faut prendre.

Un employeur voudra envisager de mettre en place un projet de soutien à la transition des travailleurs, car c'est la bonne chose à faire. Les employés ont fourni un service loyal à long terme. Un projet de transition représente une façon relativement peu dispendieuse de les remercier de ce service et d'aider à réduire les répercussions négatives liées à la perte d'emploi. Souvent, un employeur qui contribue et participe à un projet de soutien à la transition des travailleurs peut atténuer le coup pour toute la collectivité lorsque la mine est située dans une collectivité.

Un syndicat voudra participer aux négociations et à la préparation d'un projet de soutien à la transition des travailleurs, et ce, même si on s'efforce autrement de sauver les emplois. Dans un contexte sans syndicat, les représentants des travailleurs voudront peut-être participer à un projet pour des raisons similaires. Un projet de soutien à la transition des travailleurs peut fournir des services précieux et uniques aux travailleurs déplacés.

Qu'est-ce qu'un projet de soutien à la transition des travailleurs?



Habituellement, une entreprise met sur pied un projet de soutien à la transition des travailleurs lorsqu'elle met à pied, à long terme ou de façon permanente, un nombre important d'employés.

Un projet de soutien à la transition des travailleurs vise à aider les employés déplacés en ce qui touche un large éventail de besoins liés à la transition (counseling personnel, professionnel ou financier, recherche d'emploi, etc.) Les services offerts appuient une gamme d'objectifs à court et à long terme, y compris un emploi ailleurs, un travail indépendant, le perfectionnement des études et l'amélioration des compétences.

Foire aux questions sur la mise en place d'un programme de transition

Les gestionnaires d'entreprise prennent des décisions tous les jours, mais avant de les prendre, ils doivent en évaluer les répercussions qu'elles auront sur l'entreprise. La question qu'il faut se poser est : « *Devrions-nous signer une entente de transition?* »

Les réponses à certaines des « **questions fréquentes** » peuvent aider à prendre ces décisions.

<p>Qu'en coûte-t-il?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2010, la mise en place d'un projet de soutien à la transition des travailleurs coûte de 225 \$ à 300 \$ par employé touché. On tiendra compte de facteurs tels que le moment et le nombre de mises à pied, la démographie de la main-d'œuvre et les conditions du marché du travail.
<p>Qu'obtenons-nous en retour?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité d'offrir aux employés une aide professionnelle spécialisée et une aide pour qu'ils aient accès aux programmes disponibles. • Un système et un processus pour gérer le processus de transition de votre organisme. • Vous contrôlez vos engagements sur les plans de la participation, des ressources et des finances.
<p>Pendant combien de temps sommes-nous engagés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En pratique, le comité existe tant qu'il y a un besoin démontré de services pour un grand nombre des employés touchés. Cette période varie de six à douze mois.

<p>Quels sont les autres avantages du projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À un moment où il est important que vous vous concentriez sur votre entreprise, le fait d'avoir en place un projet de soutien à la transition des travailleurs vous permettra de diriger au centre d'action de nombreuses demandes de renseignements de la part des employés. Le centre communiquera avec les travailleurs relativement à divers sujets, comme les avantages sociaux, la prestation de fin d'emploi et l'assurance-emploi, ce qui vous permettra de vous concentrer sur ce qui nécessite votre attention et d'y consacrer l'énergie nécessaire. • La frustration des employés est redirigée vers des activités positives. • Les employeurs qui procèdent à la réduction de l'effectif trouvent qu'un projet de soutien à la transition des travailleurs mis en place avant les mises à pied permet d'obtenir un meilleur taux de participation des employés touchés et de moins perturber la qualité. (On constate souvent une amélioration dans ces domaines). • Les employés qui ne sont pas mis à pied sont touchés de façon positive, car ils éprouvent moins le « syndrome du survivant » et ont la preuve concrète que l'employeur se préoccupe des travailleurs. • Les sociétés reconnaissent le besoin d'être de bonnes sociétés socialement responsables au sein d'une collectivité. Le fait de conclure une entente de transition aide la collectivité dans une période difficile.
<p>Comment puis-je m'assurer d'en avoir pour mon argent?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • On établit un budget pour la durée du contrat qui précise les coûts et les dépenses prévus, lesquels sont ensuite approuvés par le comité de transition. • L'employeur peut se prévaloir d'une représentation égale au sein du comité et, dans toutes les circonstances, peut surveiller les coûts et les rapports.

Pourquoi ce programme est-il si efficace?

- Le programme de transition des travailleurs du secteur minier est conçu pour répondre à des besoins précis des entreprises du secteur minier.
- La gamme de services gouvernementaux offerts aux travailleurs peut être source de confusion. Le comité de transition peut éliminer la confusion. Il peut également veiller à ce que les travailleurs aient recours en temps opportun à l'aide dont ils ont besoin et à ce qu'on les encourage à en tirer profit.
- Les employés qui ont reçu la formation nécessaire pour fournir une aide et un soutien peuvent aider leurs collègues à déterminer plus efficacement des questions que ne le permettent pas d'autres formes d'intervention.
- Le projet ne « trouve pas des emplois ». Il donne plutôt aux travailleurs les outils nécessaires pour chercher et obtenir un bon emploi.

Différents chemins... même direction

Chaque projet de soutien à la transition des travailleurs suit un chemin unique. Le temps et les ressources consacrés aux étapes varieront d'un lieu de travail à l'autre, selon les données particulières du secteur, de l'entreprise, de la collectivité, ainsi que des besoins, des compétences et de la démographie des employés. L'ordre des étapes peut varier, mais le projet suit généralement une direction similaire.

- ↓ Mises à pied ou fermeture annoncées.
- ↓ Conformité au programme provincial (s'il y a lieu).
- ↓ Conclusion d'une entente de transition entre les parties.
- ↓ Mise sur pied et formation du comité de transition.
- ↓ Choix du président.
- ↓ Choix et formation du coordonnateur et de bénévoles pour l'équipe du centre d'action.
- ↓ Tenue d'une enquête initiale sur les besoins auprès des employés touchés.
- ↓ Élaboration d'un budget et d'un plan d'action par le comité de transition.
- ↓ Ouverture du centre d'action.
- ↓ Évaluation des besoins individuels — de préférence avant la mise à pied.
- ↓ Service d'aide sur les lieux et de renvois fournis par le centre d'action aux travailleurs.
- ↓ Supervision par le comité de transition des travaux du centre et évaluation des progrès réalisés.
- ↓ Préparation du rapport final et fermeture du centre d'action.

Notions élémentaires pour le démarrage : cinq étapes d'un projet de soutien à la transition des travailleurs

- 1- Obtenir l'approbation de la direction et du syndicat.
- 2- Mettre sur pied un comité de transition.
- 3- Situer et équiper le centre d'action.
- 4- Prendre les dispositions nécessaires pour la formation des membres du comité et des volontaires.
- 5- Prendre les dispositions nécessaires pour les évaluations des besoins individuels.

1- Obtenir l'approbation de la direction et du syndicat

- Le RHIM visitera votre entreprise pour présenter la structure de base du projet de soutien à la transition des travailleurs à la direction et aux représentants patronaux/syndicaux.
- Voici comment communiquer avec le RHIM :
 - par courriel : info@mihr.ca
 - par téléphone : 613-270-9696

2- Mettre sur pied un comité de transition

- Normalement, un comité de transition compte des représentants de la direction et des employés.
- En règle générale, un comité de transition compte au moins cinq ou six membres, mais ce nombre peut varier en fonction de nombreux facteurs tels que l'envergure du projet et le besoin de s'adapter à différents quarts de travail, pour n'en nommer que deux.
- Les membres du comité de transition (et tout remplaçant) recevront une formation pour qu'ils puissent superviser le projet de soutien à la transition des travailleurs et le centre d'action. Le comité devra prendre des décisions à l'égard des services et activités appropriés en se fondant sur l'examen des évaluations des besoins des travailleurs. On engagera ensuite un président indépendant.

- Le comité se réunit souvent au début d'un projet, mais une fois ce dernier en cours, il peut se réunir une fois par mois pendant quelques heures.
- Un projet dure normalement de six à douze mois, à moins que le comité ne décide d'y mettre fin avant ou que les parties concernées conviennent de le prolonger.
- Le comité élabore un plan d'action et un budget et approuve toutes les dépenses et tous les rapports.

3- Situer et équiper le centre d'action

- Le comité de transition détermine l'emplacement d'un centre d'action, lequel est parfois situé sur le lieu de travail s'il y a de la place. Le cas échéant, le centre peut être situé à l'extérieur dans un bureau, un comptoir de services, un bureau de placement ou un espace communautaire loué à cette fin. Le centre doit être accessible et accueillant, pour que les travailleurs se sentent à l'aise, peu importe la raison de leur visite : la tenue d'un atelier ou simplement pour jaser, consulter les offres d'emploi affichées ou utiliser un ordinateur.
- Le comité devra s'assurer que le centre est meublé et qu'on y trouve des ordinateurs, Internet, des télécopieurs, des téléphones et un photocopieur. Il peut louer l'équipement ou solliciter une contribution en nature auprès de l'entreprise ou d'une source communautaire.
- Le comité détermine les heures d'ouverture du centre.
- Le centre sera doté d'un coordonnateur et de bénévoles à plein temps ou à temps partiel. Le comité choisit normalement des bénévoles parmi les travailleurs mis à pied.

4- Prendre les dispositions nécessaires pour la formation des membres du comité

- Le RHIM peut fournir une formation initiale au comité de transition, présentant le projet de soutien à la transition des travailleurs et les principaux éléments qui le composent.
- La formation dure habituellement une journée ou deux, selon les préférences de l'entreprise.

5- Prendre les dispositions nécessaires pour les évaluations des besoins individuels (lorsque le financement le permet)

- Le comité de transition utilise une évaluation des besoins pour bien comprendre les besoins, les compétences et les préoccupations du travailleur. L'évaluation fournit au comité des indications relatives à la personne touchée et une orientation générale.

- L'entrevue relative à l'évaluation des besoins d'un travailleur est confidentielle et dure de 45 à 60 minutes. Il est préférable d'avoir recours à des conseillers professionnels pour mener l'entrevue, si le budget le permet.
- Aucun renseignement personnel n'est transmis au comité de transition. Plutôt, les conseillers analysent les données et préparent, à l'intention du comité, un rapport sur les résultats, y compris des recommandations. Par exemple, les résultats peuvent donner à penser que le nombre d'employés préoccupés par leur situation financière justifie la tenue d'un atelier sur la budgétisation ou l'entreprise devra peut-être élaborer un programme spécial si, par exemple, 15 travailleurs n'ont pas terminé leurs études secondaires. De plus, l'évaluation des besoins aidera le comité à établir l'ordre de priorité de ses travaux.

L'entente de transition

1. précisera les parties visées :

- a. l'entreprise;
- b. le gouvernement provincial (s'il y a lieu);
- c. les représentants syndicaux ou patronaux peuvent signer l'entente en tant que partenaires.

2. fournira les noms des personnes suivantes :

- a. les représentants de l'entreprise siégeant au comité de transition;
- b. les représentants syndicaux ou patronaux siégeant au comité;
- c. tout conseiller gouvernemental affecté au projet, s'il y a lieu.

3. indiquera le nombre d'employés touchés, y compris le personnel syndiqué et non syndiqué.

4. énoncera les objectifs et les activités du comité de transition.

5. présentera les engagements en matière de financement.

6. indiquera la durée du contrat et une date de début précise.

7. sera signée et attestée par un témoin.

(Exemple du contenu d'une entente de transition)

Objectifs du projet

- Aider les employés touchés de (nom de l'entreprise) à mettre en place un comité de transition et un centre d'action qui faciliteront la transition de ceux qui ont perdu leur emploi.
- Recommander aux employés et à tout gouvernement participant divers plans d'action que le comité de transition considère essentiels pour élaborer un projet de soutien à la transition des travailleurs efficace. Le projet doit répondre à une gamme de besoins à court et à moyen terme en matière de transition des travailleurs, y compris des besoins non professionnels, et fournir une aide relativement au réemploi et/ou au perfectionnement des études et à l'amélioration des compétences.
- Utiliser, de façon efficace et comme il se doit, tous les programmes et services publics applicables.
- Exploiter un centre d'action et le doter d'un coordonnateur et de bénévole pour aider les collègues à composer avec diverses répercussions liées à la perte d'emploi et pour faciliter leur transition vers un autre emploi ou la retraite.
- Un président indépendant et un comité de transition géreront cette entente.

Fonctions d'un centre d'action

Chaque projet de soutien à la transition des travailleurs offre des services similaires pour aider les travailleurs à se trouver un nouvel emploi durable. Les projets abordent également les situations individuelles uniques. Le personnel du centre d'action fournira de l'information et coordonnera des renvois en ce qui a trait aux services ci-dessous.

Services potentiels du centre d'action	
Aide à la recherche d'emploi	Communiquer avec les employeurs locaux, le cas échéant. Mettre en place des tableaux d'affichage d'offres d'emploi et les mettre à jour quotidiennement. Recueillir des ressources pertinentes pour les chercheurs d'emploi (p. ex. articles, magazines, outils de sensibilisation à la carrière du RHIM).
Coordination d'ateliers	Compétences pour la recherche d'emploi Aide à la rédaction du curriculum vitæ Renseignements sur l'assurance-emploi Budgétisation/gestion financière Développements et tendances dans les marchés du travail régionaux Possibilités d'études et de formation Travail indépendant Gestion du stress Orientation professionnelle
Communications	Bulletins de nouvelles Séances d'information Rassemblements sociaux Babillards et prospectus Page Web et courriel Téléphone et télécopieur
Bureau – aire de travail	Babillards Télécopieur, téléphone et photocopieur Ordinateurs avec accès à Internet et à une imprimante
Développement des compétences et formation	Compétences de base Apprentissage Rattrapage scolaire, complétion des études secondaires ou équivalences secondaires Chauffeur de camion, soudure, informatique, etc.

Le résultat

Ce module a présenté les raisons à l'appui d'un projet relatif à la transition des travailleurs et quelques-uns de ses principaux éléments.

- **Les ententes de transition** sont justifiées sur le plan commercial — elles représentent une façon relativement peu dispendieuse de remercier les travailleurs de leur service et de quitter la collectivité sur une bonne note.
- **Les cinq étapes de base :**
 - 1- Obtenir l'approbation de la direction et du syndicat.
 - 2- Mettre sur pied un comité de transition.
 - 3- Situer et équiper le centre d'action.
 - 4- Prendre les dispositions nécessaires pour la formation des membres du comité et des volontaires.
 - 5- Prendre les dispositions nécessaires pour les évaluations des besoins individuels.
- **Le centre d'action peut être mis en place sur les lieux de l'entreprise ou dans la collectivité.** Il aide les travailleurs à être plus efficaces dans leur recherche d'emploi. De plus, on peut y tenir des ateliers sur les programmes gouvernementaux, les finances et d'autres programmes d'intérêt pour les travailleurs en transition.

