

# LES PERSONNES AU COEUR DE LA TRANSITION

## L'ASSOCIATION MINIÈRE DU CANADA ET MILLANI INC. PRÉSENTENT : L'INDUSTRIE MINIÈRE EN TRANSITION

Ces dernières années, la collaboration entre l'Association minière du Canada (AMC) et Millani a favorisé le dialogue entre les sociétés minières émettrices et les investisseurs institutionnels canadiens concernant un éventail d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ce rapport découle de **Mining in Transition : People Powering the Transition** (L'industrie minière en transition : les personnes au cœur de la transition), une conférence et une table ronde commanditée par Rio Tinto et Addenda Capital, organisée à Montréal en mai 2022 et réunissant plus de 40 représentants de l'industrie minière et des investisseurs

Cet événement arrive à point nommé pour l'industrie minière canadienne. Pour soutenir la transition vers une économie sobre en carbone, le monde dépend de la production accrue de minéraux et de métaux. L'automatisation et d'autres nouvelles technologies ne suffiront pas, l'industrie aura besoin de plus de travailleurs pour y parvenir. De quels moyens l'industrie dispose-t-elle actuellement pour attirer et conserver les talents? Qu'en est-il de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans l'industrie? La divulgation des renseignements relatifs à la culture en milieu de travail et à l'EDI peut-elle aider les entreprises à apporter des changements positifs et durables? C'est dans ce contexte que Millani et l'AMC ont réuni des sociétés minières et des investisseurs pour mener des discussions. Ces discussions ont permis de cerner les défis et les occasions permettant d'orienter la culture d'entreprise afin d'améliorer l'EDI ainsi que la pertinence et la transparence des communications.

SPONSORISÉ PAR

## LE CONTEXTE

La transition vers une économie sobre en carbone est en cours. Cependant, pour mettre en œuvre les technologies d'énergie propre, comme l'énergie solaire, l'énergie éolienne et l'énergie géothermique, des métaux et de minéraux sont requis.<sup>i</sup> Des organisations comme l'Agence internationale de l'énergie insistent sur le besoin de produire de plus grandes quantités de substances extraites des mines, étant donné qu'une voiture électrique nécessite six fois plus de minéraux qu'une voiture conventionnelle et qu'un parc éolien terrestre nécessite neuf fois plus de ressources minérales qu'une centrale au gaz.<sup>ii</sup> La demande va d'autant plus augmenter en raison de nos besoins en matière de stockage de l'énergie et d'entretien d'équipement à faibles émissions de carbone, et de notre dépendance croissante aux technologies au quotidien.

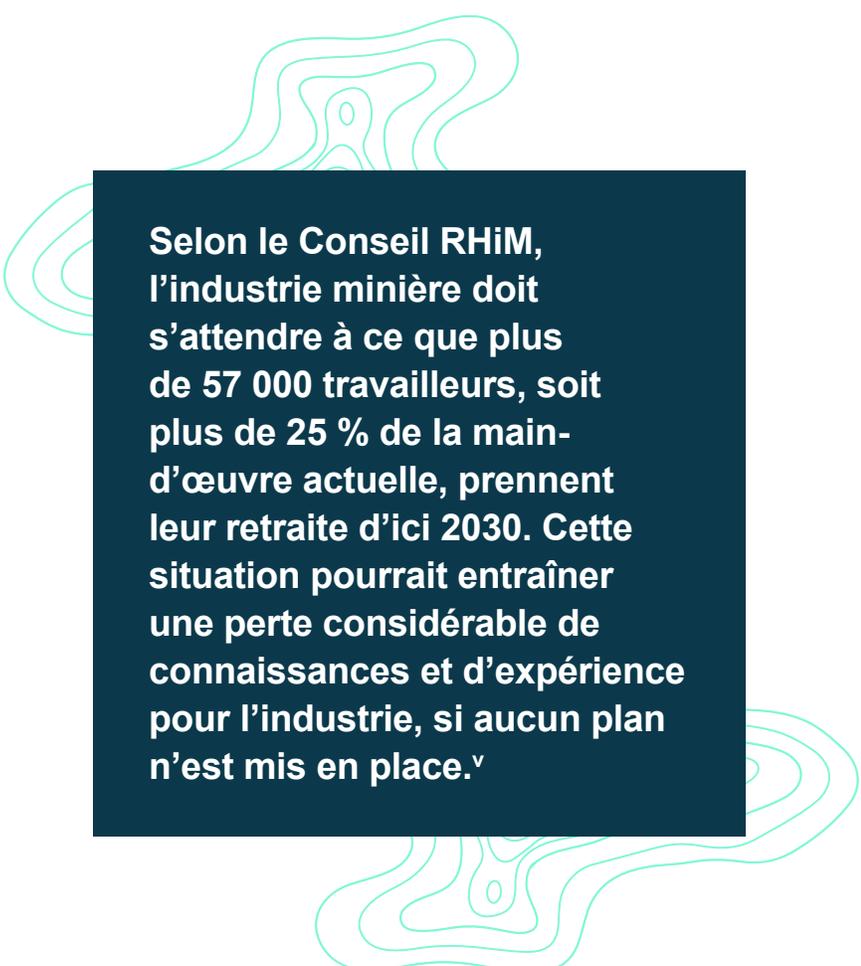
Ces besoins ne peuvent être comblés sans la présence des personnes indispensables à cette transition. Ceci dit, l'industrie minière canadienne doit actuellement composer avec une pénurie de talents. Statistique Canada indique que les taux de postes vacants dans le secteur de l'extraction minière, l'exploitation en carrière, et l'extraction de pétrole et de gaz s'établissent à 4,2 % au premier trimestre de 2022, ce qui représente plus de 8 600 postes à pourvoir, par rapport à d'autres secteurs des ressources comme l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse à 6,2 % et la construction à 6,5 %.<sup>iii</sup> Entre-temps, le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM) prévoit une pénurie de main-d'œuvre d'environ 80 000 à 120 000 travailleurs dans l'industrie minière d'ici 2030. De plus, selon le Conseil RHIM, l'industrie minière doit s'attendre à ce que plus de 57 000 travailleurs, soit plus de 25 % de la main-d'œuvre actuelle, prennent leur retraite d'ici 2030.<sup>iv</sup> Cette situation pourrait entraîner une perte considérable de connaissances et d'expérience pour l'industrie, si aucun plan n'est mis en place.<sup>v</sup>

Les sociétés minières doivent attirer, former et conserver les talents pour maintenir leurs activités et commercialiser leurs produits. L'événement récent organisé par Millani et l'AMC a mis en évidence le fait qu'une présence ou une absence de culture inclusive et respectueuse en milieu de travail peut influencer sur la capacité d'une entreprise à attirer et à conserver une main-d'œuvre diversifiée.

Dans ce contexte et toutes proportions gardées, l'industrie minière est déjà le plus grand employeur d'Autochtones au Canada dans le secteur privé. Les peuples autochtones représentaient plus de 7 % de la main-d'œuvre de l'industrie minière au Canada en 2016, une hausse d'environ 5 % par rapport à 2011.<sup>vi</sup> Les possibilités d'augmenter le nombre

d'emplois pour les Autochtones demeurent élevées. La plupart des communautés autochtones se trouvent dans un rayon de 200 kilomètres de 209 mines en production et de plus de 2 500 chantiers d'exploration. Un grand nombre de mines et de projets se situent sur des terres traditionnelles. Les Autochtones du pays bénéficient ainsi d'une situation géographique idéale pour accéder aux occasions d'emploi et à d'autres avantages de l'industrie minière. Pour continuer à attirer et à conserver les travailleurs autochtones et à accroître leur représentation à des postes de direction, il est essentiel de disposer de travailleurs qui accueillent favorablement les points de vue variés et qui apprécient et respectent profondément la culture autochtone.

Il y a matière à amélioration en ce qui concerne la représentation des femmes dans l'industrie. Bien que les données du recensement de 2016 au Canada indiquent que la représentation des femmes a augmenté dans toutes les industries (de 27 % en 2011 à 31 % en 2016), l'industrie minière, loin d'être un cas isolé, n'a pas encore connu une telle amélioration. Les femmes ne représentent que 15,5 % de la main-d'œuvre de l'industrie minière, soit une augmentation de 12 % en 2016.<sup>vii</sup>



**Selon le Conseil RHIM, l'industrie minière doit s'attendre à ce que plus de 57 000 travailleurs, soit plus de 25 % de la main-d'œuvre actuelle, prennent leur retraite d'ici 2030. Cette situation pourrait entraîner une perte considérable de connaissances et d'expérience pour l'industrie, si aucun plan n'est mis en place.<sup>v</sup>**

L'événement organisé par Millani et l'AMC a été motivé par la création d'une nouvelle norme sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans le cadre du programme [Vers le développement minier durable](#) (VDMD) de l'AMC, ainsi que par la publication du [Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto](#). Le rapport indépendant a été commandé par Rio Tinto et compile les résultats de plus de 10 000 répondants qui ont participé au sondage sur une base volontaire, de plus de 100 séances d'écoute et de témoignages confidentiels.<sup>viii</sup>

Le rapport, publié en février 2022, a révélé l'intimidation systémique, le racisme et le sexisme qui existe au sein de l'entreprise et proposé un Cadre d'action pour aider à résoudre ces problèmes.<sup>ix</sup> Bien que créé pour Rio Tinto, le rapport présente d'importants apprentissages et recommandations pour toute organisation qui cherche à parler de sa culture en milieu de travail et à la renforcer. L'un des objectifs de l'initiative VDMD pour la création d'une nouvelle norme sur l'équité, la diversité et l'inclusion est d'intégrer ces recommandations, en plus d'autres données, et d'établir des attentes précises et comparables afin d'améliorer la culture en milieu de travail.

Pour fournir du contexte à la conférence de Millani et de l'AMC, Rio Tinto a présenté un texte d'ouverture faisant part de la raison d'être de ces travaux, des principales constatations et des progrès réalisés par l'entreprise dans la mise en œuvre des recommandations du rapport. Les participants ont reconnu la décision de Rio Tinto de diffuser publiquement des renseignements susceptibles de porter atteinte à la réputation ainsi que l'importance de cette mesure, en reconnaissant que le dialogue et la divulgation sont des étapes essentielles à la mise en œuvre d'un changement culturel systémique. Comme il est souligné dans le rapport, « le processus qui sous-tend ce projet aura déjà donné lieu à de nombreuses conversations relatives à la culture. Cette démarche, renforcée par la mobilisation des employés, a permis d'amorcer le changement et accélérera la réforme de la culture. »<sup>x</sup>

## LES CHIFFRES AIDENT À ENTAMER LA CONVERSATION...

La communauté financière continue de se concentrer fortement sur l'intégration ESG (l'inclusion de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'analyse des investissements et la prise de décisions). Pour les investisseurs et les autres participants aux marchés des capitaux, la divulgation transparente est un ingrédient essentiel d'une intégration ESG réussie. La réglementation et la divulgation sur les enjeux ESG deviennent de plus

en plus strictes, tant pour les sociétés émettrices qui gèrent leurs risques ESG que pour les investisseurs qui intègrent les facteurs ESG à prendre en considération à leurs processus d'investissement. Alors que le terme *écoblanchiment* désigne les entreprises qui montrent une image surdimensionnée de défenseur de l'environnement, des termes comme *diversité de façade* sont maintenant utilisés pour décrire les entreprises qui prétendent accueillir la diversité sans soutenir aucune pratique ou politique de diversité.

Le *Rapport sur la culture de travail* a révélé que l'intimidation et le sexisme étaient systémiques sur les chantiers de Rio Tinto. Près de la moitié des répondants ont été victimes d'intimidation en milieu de travail. En outre, plus du quart des femmes (et 6,7 % des hommes) ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail et 21 femmes ont déclaré avoir subi un viol ou une agression sexuelle, ou encore une tentative de viol ou d'agression sexuelle. Le racisme est également répandu dans plusieurs endroits. Le sondage a montré que les personnes travaillant dans un pays différent de leur pays de naissance subissaient plus de racisme que celles travaillant dans leur pays de naissance. De plus, 39,8 % des hommes et 31,8 % des femmes interrogées et qui s'identifient avec le statut d'Autochtone ou d'insulaire du détroit de Torres ont déclaré avoir subi du racisme.<sup>xi</sup>

Bien que le potentiel évident d'une main-d'œuvre plus respectueuse, équitable, diversifiée et inclusive existe, de nombreuses entreprises peinent à atteindre cet objectif. À mesure que l'EDI devient un principe central dans l'orientation des principes ESG, les entreprises sont tenues, à juste titre, responsables par les investisseurs et le grand public d'améliorer leurs résultats en matière d'EDI.

Les indicateurs constituent un élément clé de l'analyse et peuvent être déterminants pour les investisseurs et les autres intervenants qui souhaitent évaluer le rendement en matière d'ESG d'une entreprise. Ils aident à cerner les lacunes, à prévoir les tendances et à comprendre le contexte pertinent pour prendre des décisions d'investissement. Toutefois, en ce qui concerne les questions qualitatives comme la diversité, l'inclusion et la culture en milieu de travail, il peut être difficile de déterminer des points de données quantitatives pertinents. Les participants à l'événement ont échangé à propos de l'absence actuelle d'un cadre commun pour la production de rapports sur la culture en milieu de travail. En fait, la question se pose de savoir si une approche normalisée reposant sur des paramètres uniformes est possible ou appropriée pour favoriser un changement pertinent dans divers milieux de travail. Cela apporte de nombreuses questions : Quelles

sont les données importantes à recueillir? Comment faut-il les recueillir? Est-il possible de comparer les données entre les pays et les cultures? Qui devrait recueillir, suivre et publier ces données? Dans sa récente [Étude sur le sentiment ESG](#), Millani a demandé à 37 investisseurs institutionnels le type de renseignements qu'ils aimeraient voir sur le capital humain et les divulgations en matière d'EDI. Les commentaires des investisseurs variaient de « la représentation des genres dans les conseils d'administration et dans l'effectif, le ratio de la rémunération des cadres supérieurs par rapport à la rémunération moyenne des employés, le taux de roulement, les politiques autochtones et d'autres commentaires sur la culture de l'entreprise ».xii

## ...MAIS LES TRAVAILLEURS ET LE CONTEXTE COMPLÈTENT LE PORTRAIT

La discussion qui a eu lieu à l'événement de Millani et de l'AMC a également mis en lumière la valeur d'une enquête plus approfondie au-delà des chiffres, y compris des méthodologies permettant de découvrir des renseignements qualitatifs, de comprendre le contexte général en milieu de travail et de cerner les causes profondes des comportements systémiques. Rio Tinto indique que la collecte de données qualitatives a constitué une étape importante du processus derrière le *Rapport sur la culture de travail*. Le contexte et les causes profondes de l'intimidation, de la discrimination, du racisme et d'autres comportements ont commencé à émerger à mesure que les histoires des employés étaient compilées dans le cadre du processus de recherche. Ce processus a permis de formuler des recommandations beaucoup plus concrètes et pratiques. Bien qu'il s'agisse d'une étape fastidieuse, exigeante et souvent source de confrontations, il faut absolument passer par cette étape pour comprendre les causes réelles du problème et y remédier.

Les investisseurs présents à la table ronde de Millani et de l'AMC ont reconnu la valeur des renseignements qualitatifs pour éclairer leur compréhension de l'EDI et de la culture en milieu de travail. Si ces renseignements n'apparaissent pas de manière évidente grâce aux données ou aux échanges et dialogues directs avec les entreprises, les investisseurs utiliseront d'autres sources, notamment des sites Web d'évaluation des employés tels que Glassdoor. Les investisseurs ont également mis en évidence l'importance des visites aux communautés pour affiner leurs réflexions.

Matthew Pike, un panéliste lors de l'événement et un ancien surintendant chez Vale, a souligné l'importance de chercher à mettre les données quantitatives en contexte pour éviter

le piège de l'excès de confiance après l'obtention d'une note qui semble « bonne » : « Si le taux d'engagement des employés est de 85 %, c'est le 15 % qu'il faut examiner plutôt que de se féliciter pour le 85 %. Ce 15 % représente l'occasion d'amélioration. La seule façon de comprendre d'où vient le défi est de favoriser un dialogue ouvert. Le contexte qualitatif des données permet d'apporter une nuance et de comprendre ce que représentent les chiffres. »

Outre la divulgation des données, les participants ont également discuté de la « divulgation des résultats » et de la « divulgation du processus ». La divulgation du processus présente aux investisseurs la gestion du risque, tandis que la divulgation des résultats, à l'aide de données sur le rendement, peut mettre en lumière des risques ou des lacunes éventuelles qui nécessitent une action. Le programme *Vers le développement minier durable (VDMD)*, composé des normes ESG adoptées par les sociétés minières du Canada et de partout dans le monde, est principalement axé sur la mise en œuvre de systèmes et de processus de gestion des risques liés à l'ESG plutôt que de préciser le type de données sur le rendement qui doivent être recueillies et déclarées par les sociétés. Les investisseurs étaient encouragés à consulter l'initiative VDMD pour obtenir des données sur le rendement propre à chaque site et pour connaître le contexte entourant les divulgations de résultats quantitatifs des sociétés minières émettrices.

**« Si le taux d'engagement des employés est de 85 %, c'est le 15 % qu'il faut examiner plutôt que de se féliciter pour le 85 %. Ce 15 % représente l'occasion d'amélioration. »**

- Matthew Pike, ancien surintendant chez Vale

L'AMC collabore avec d'autres associations partenaires de l'initiative *VDMD* et des experts externes pour réfléchir aux nouveaux besoins de l'initiative *VDMD* afin de favoriser des milieux de travail inclusifs et respectueux. Il s'agit notamment d'établir une stratégie d'entreprise qui comprend la mise en place de politiques, de processus et d'objectifs de rendement à l'échelle du site minier. L'AMC et ses membres définissent des critères au niveau du site pour une mobilisation complète des travailleurs et des intervenants externes concernés afin de concevoir des politiques et des processus d'EDI efficaces, par exemple en examinant les ressources humaines et d'autres processus opérationnels pour cerner les obstacles et les préjugés potentiels. Parallèlement, l'AMC explore des critères qui favorisent des milieux de travail plus sécuritaires et plus respectueux, y compris des politiques et des processus visant à atténuer les comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux, à y réagir et à y remédier. Un élément important dans la conversation avec les investisseurs au sujet des mesures et des résultats en matière d'EDI, le projet de protocole décrit également des approches relatives à la collecte de données, à la production de rapports et à l'établissement d'objectifs d'EDI. Ces travaux sont en cours et une période de consultation publique est prévue pour la fin de l'été 2022.

# POINTS CLÉS

## DIRECTION

L'un des principaux points à retenir de l'événement est la capacité des dirigeants à influencer positivement et négativement sur la culture. Il doit y avoir une intention derrière le processus de création d'une culture. Pour que les travailleurs se sentent habilités, et que les comportements inacceptables soient dénoncés, il faut que les dirigeants fassent la démonstration des comportements souhaités et les encouragent. L'écoute et la mobilisation des employés concernés dans la conception conjointe de solutions sont essentielles pour que les changements soient efficaces. Le silence et l'inaction peuvent également engendrer des comportements qui ne correspondent pas nécessairement aux résultats attendus. Récompenser les comportements positifs et donner suite aux conséquences des mauvais comportements envoient des signaux importants. La création d'un milieu de travail inclusif et respectueux est un processus progressif et intentionnel qui exige du leadership à tous les niveaux.

## DIVULGATION

Un autre résultat important de l'événement est que la divulgation des points de données quantitatives et des mesures ne suffit plus. Les entreprises doivent s'efforcer de divulguer de façon transparente ce qu'elles font pour gérer leur culture et comment elles font évoluer une main-d'œuvre diversifiée et gèrent leur bassin de talents dans un marché du travail restreint. Comme le démontre le *Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto*, la diffusion de renseignements quantitatifs et qualitatifs approfondis aide l'entreprise et les intervenants externes à mieux comprendre l'expérience en milieu de travail.

## CONFIANCE

Tout au long de l'événement, les participants ont également souligné qu'il est essentiel de favoriser la confiance. Une entreprise qui mise sur une culture qui offre une sécurité psychologique et encourage les personnes sous-représentées à dénoncer ou à se manifester sera bien placée pour attirer et conserver les meilleurs talents. Par exemple, maintenant que Rio Tinto a publié son rapport et travaille à l'élaboration du cadre d'action recommandé, cela pourrait encourager les employés de cette entreprise, qui n'étaient pas à l'aise de faire part de leur expérience dans le rapport initial, à prendre la parole. Pour l'AMC, la nouvelle norme de l'initiative VDMD relative à l'EDI visera à intégrer le plus grand nombre possible de recommandations du rapport de Rio Tinto pour permettre à l'industrie de tirer profit de ces apprentissages. Elle comprendra des indicateurs qui portent sur le leadership de la haute direction, le changement de culture et la sécurité psychologique.

## CONCLUSION

La transition vers une économie sobre en carbone représente une occasion inégalée pour le secteur minier canadien de faire preuve de leadership à l'échelle mondiale dans tous les aspects du rendement en matière d'ESG. Pour profiter de cette occasion, les sociétés doivent mettre sur pied des cultures en milieu de travail qui permettront d'attirer – et surtout de conserver – une main-d'œuvre diversifiée et inclusive. L'objectif des tables rondes de Millani et de l'AMC est de favoriser le dialogue entre les investisseurs et les sociétés minières, de cerner les occasions d'améliorer la divulgation des renseignements en matière d'ESG et de fournir des renseignements plus utiles à la prise de décision, et d'améliorer le rendement et les résultats en matière d'ESG. Nous le faisons, car nous savons qu'aucun investisseur ou société émettrice n'a les réponses et que des solutions plus solides et plus durables émergeront lorsque davantage de voix s'exprimeront.

## NOTES DE FIN

- i. Minerals for Climate Action: The Mineral Intensity of the Clean Energy Transition, The World Bank, 2020
- ii. The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions, International Energy Agency, March 2022
- iii. [Statistique Canada. Tableau 14-10-0326-01 Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées](#)
- iv. [New training program aims to tackle labour shortage, break barriers in Canadian mining. Mining.com. February 2022](#)
- v. [Le Tableau de bord interactif du marché du travail \(en anglais seulement\), Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, juillet 2022](#)
- vi. [Faits et Chiffres 2021, Association minière du Canada, mars 2022](#)
- vii. [Le Tableau de bord interactif du marché du travail \(en anglais seulement\), Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, juillet 2022](#)
- viii. Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto, Elizabeth Broderick & Co, février 2022
- ix. Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto, Elizabeth Broderick & Co, février 2022
- x. Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto, Elizabeth Broderick & Co, février 2022
- xi. Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto, Elizabeth Broderick & Co, février 2022
- xii. Étude semestrielle sur le sentiment ESG des investisseurs institutionnels canadiens, Millani, juillet 2022



SPONSORISÉ PAR

**RioTinto**



## À PROPOS DE L'ASSOCIATION MINIÈRE DU CANADA

L'Association minière du Canada (AMC) est l'organisme national représentant l'industrie minière du Canada. Ses membres, qui sont responsables de la majeure partie de la production canadienne de métaux de base et précieux, d'uranium, de diamants, de charbon métallurgique et de pétrole extrait des sables bitumineux, sont présents dans les secteurs de l'exploration minérale, de l'exploitation minière, de la fonte, de l'affinage et de la fabrication de produits semi-finis.

Depuis 86 ans, l'AMC est le porte-parole national de l'industrie minière canadienne. Elle collabore avec les gouvernements, joue un rôle de sensibilisation auprès de différents intervenants et encourage les pratiques durables, tout en favorisant la création de valeur et la renommée de l'industrie minière canadienne à l'échelle mondiale. Dans le cadre de l'initiative *Vers le développement minier durable (VDMD)*, les membres de l'AMC et les membres d'autres associations minières de partout dans le monde sont tenus d'évaluer et de rendre compte des principaux aspects du rendement en matière d'ESG.

Pour de plus amples renseignements, visitez le site [www.mining.ca/fr](http://www.mining.ca/fr)

## À PROPOS DE MILLANI INC.

Millani Inc. offre des services-conseils d'intégration ESG aux investisseurs et aux entreprises. Au cours des 15 dernières années, Millani est devenue le partenaire de choix des investisseurs institutionnels et des sociétés émettrices. Dans le cadre de ses services-conseils en intégration d'enjeux-clés ESG aux stratégies d'investissement et processus décisionnels, l'entreprise aide ses clients à réduire les risques, à augmenter les rendements et à créer de la valeur. Millani tire également parti de cette expertise et de son expérience des services-conseils ESG pour aider les sociétés émettrices à améliorer leur mécanisme de divulgation de données ESG aux intervenants financiers et à optimiser leur valeur marchande.

Pour en savoir plus, écrivez-nous à [info@millani.ca](mailto:info@millani.ca) ou visitez notre site Internet : [www.fr.millani.ca](http://www.fr.millani.ca).