

ÉTUDE SECTORIELLE

sur la fabrication des produits laitiers

SOMMAIRE



ÉQUIPE DE RÉALISATION

Responsable du mandat	Isabelle Charron
Réalisation du mandat	Isabelle Charron Valérie Lamarche Simon Dostie Michel Morisset
Correction linguistique	Monique Mercier

G R O U P E
AGÉCO

Cette étude a été réalisée grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.



- Avec la participation de :
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
 - Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

ISBN : 978-2-923383-40-8
Dépôt légal : 2^{ème} trimestre 2013
Bibliothèque et Archives Canada

L'industrie de la transformation laitière québécoise est un secteur important et dynamique. Dans les dernières années, il a été confronté à différentes problématiques et a dû s'adapter à une réalité d'affaires toujours plus exigeante, notamment sur le plan des exigences en matière de salubrité.

PROFIL DU SECTEUR

Plus d'une centaine de transformateurs laitiers, dans la diversité de leurs activités, de leur taille et de leur poids économique, participent au rayonnement de l'industrie laitière québécoise. Le secteur se caractérise en effet par une polarisation importante avec, d'un côté, de très petites usines (moins de 5 millions de litres de lait par année) qui sont surtout des fromageries artisanales et de l'autre, de très grandes entreprises qui traitent des volumes de lait importants (plus de 100 millions de litres de lait par année). Ainsi, les petits établissements représentent, en nombre, les deux tiers des usines alors qu'elles traitent à peine 2 % du volume de lait. À l'inverse, les très grandes usines comptent pour 7 % des usines mais transforment plus de 60 % des volumes de lait. En parallèle, la consolidation du secteur se poursuit, alors que des joueurs de plus grande taille poursuivent les acquisitions, ici ou à l'extérieur du Québec.

Par ailleurs, si la transformation laitière représente moins de 10 % des établissements de transformation alimentaire du Québec, elle compte pour le quart des revenus. Au Canada, le Québec s'affiche aux premiers rangs de la production laitière et du nombre d'usines de transformation. En 2010, les quelques 160 établissements de fabrication de produits laitiers du Québec totalisaient 5,3 milliards de dollars en revenus et près de 1,5 milliards de dollars en valeur ajoutée manufacturière. C'est environ le quart des valeurs totales attribuables à la fabrication québécoise des aliments. La filière laitière demeure donc un fleuron de l'économie agroalimentaire québécoise. Plus largement, les produits laitiers se sont créés une image de marque, liée autant au plaisir qu'à la santé. Parmi les produits dont les quantités consommées ont le plus augmenté ces dernières années, on trouve le lait au chocolat, la crème à 15 % et le yogourt, dont la variété grecque se démarque dans les tendances.

Si les producteurs de lait fournissent la matière première, ce sont les travailleurs de l'industrie de la transformation elle-même qui en sont le moteur. Des manœuvres aux contremaîtres, en passant par des opérateurs qualifiés, ils sont quelque 6000 employés à travailler directement à la transformation du lait. Différents programmes de formation s'offrent aux personnes désireuses de travailler dans l'industrie laitière, de tout ordre d'enseignement : formation professionnelle pour les spécialités mécaniques ou d'opération d'équipements de production, formation collégiale pour les techniques liées à la microbiologie et à la chimie, notamment technologie des procédés et qualité des aliments, ou encore à l'électronique ou la maintenance industrielle, formation universitaire pour le génie alimentaire ou en sciences et technologie des aliments, formation continue pour parfaire connaissances et compétences, notamment en hygiène et salubrité.

PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX RELIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE

Les problématiques et enjeux liés à la main-d'œuvre sont souvent très différents d'une taille d'usine à l'autre. Bien que certains constats s'adressent à l'ensemble du secteur, il semblait toujours pertinent de faire la réflexion en séparant les entreprises en trois groupes selon leur taille (petites, moyennes et grandes) pour mieux cerner les problématiques qui les concernent. Les constats qui suivent sont tirés d'une trentaine d'entrevues réalisées auprès d'autant d'établissements, couvrant la totalité des très grandes usines opérant au Québec ainsi que des petites et moyennes entreprises dans toutes les régions du Québec. De plus, un groupe de discussion a été tenu auprès de représentants syndicaux alors qu'une dizaine de personnes provenant de différentes usines et d'appartenances syndicales ont été réunies.

Constats généraux

Quelques sujets de préoccupation liés à la main-d'œuvre sont transversaux et touchent l'ensemble des entreprises du secteur. Parmi ceux-ci, **l'hygiène et la salubrité des aliments**, devenus une préoccupation majeure dans l'industrie, notamment en raison des exigences de plus en plus sévères de la part des acheteurs. En raison de la complexification des procédures et de l'informatisation des procédés liées à cet enjeu, certains industriels laitiers ont été confrontés à un problème associé à l'analphabétisme des employés. Des programmes de subvention aux CSMO et aux entreprises existent à cet effet dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec (voir l'objectif 1 des programmes dans l'encart sur le Fonds, pp. 11-12).

La **santé et la sécurité au travail** a fait l'objet d'une attention particulière dans beaucoup de moyennes et grandes entreprises. La formation et la prévention ont été privilégiées et on note des améliorations quant au nombre d'accidents et à leur gravité. Cette problématique a contribué en partie à **l'automatisation** des procédés et des équipements, qui ont beaucoup progressé dans les dernières années. Ces changements impliquent qu'il faille former des opérateurs pour la manipulation et l'entretien de ces nouvelles machines.

Un autre constat qui perdure est celui de la **concentration ou des rachats d'entreprises** par de plus grands joueurs. En effet, bien que le rythme ait ralenti, ce sont aujourd'hui des moyennes entreprises qui sont reprises par de plus grandes. Ceci a donné lieu à certaines fermetures mais aussi au développement fulgurant de l'industrie des fromages fins, alors que les fromageries artisanales stagnent et peinent à concurrencer les grands sur un marché relativement saturé.

L'intégration de la jeune génération est aussi un sujet qui fait l'objet de préoccupations généralisées. Les relations intergénérationnelles sont un défi et les conditions de travail basées sur le modèle traditionnel ne satisfont plus cette nouvelle main-d'œuvre. Le même constat peut se poser en ce qui concerne les femmes et les travailleurs issus des communautés culturelles. Pour l'instant, il semble que peu d'initiatives soient prises en conséquence et que le sentiment d'urgence ne soit pas présent, surtout à l'extérieur de la zone métropolitaine.

La **formation initiale et continue** reste encore aujourd'hui un enjeu important. Les grandes entreprises s'en sortent mieux que les autres mais la formation demeure l'enfant pauvre si on compare cette fonction avec la santé et la sécurité au travail ou le contrôle de la qualité. Dans le même ordre d'idées, la formation scolaire offerte au niveau collégial est adéquate pour former un employé plus général mais trop peu fine pour former un fromager ou un affineur. Une formation spécialisée de fromager artisan serait hautement appréciée mais la demande limitée risque de rendre difficile la mise sur pied d'un pareil programme.

Les problématiques soulevées selon la taille des entreprises

Grandes entreprises

- Allongement du temps de recrutement.
- Difficulté plus grande de recrutement pour les techniciens de production laitière et les superviseurs.
- Importante problématique de saisonnalité dans certaines usines de fabrication de fromages fins.
- Transfert intergénérationnel des connaissances non optimisé (voir les mesures accessibles par le Fonds, objectif 3, encart sur le Fonds, pp 11-12).
- Problématique de recrutement en zone métropolitaine.
- Difficulté majeure des horaires de soir et de nuit.
- Difficulté des horaires rotatifs.
- Resserrement de la compétition et mise en compétition des usines d'une même entreprise, qui augmentent l'importance de la productivité.
- Taux de rétention souvent exceptionnel, plus faible pour la première année avant l'obtention d'un poste permanent et/ou satisfaisant.
- Pas de stratégie spécifique développée pour recruter des femmes et des membres des communautés ethniques.
- Amélioration notable avec la collaboration des syndicats en santé-sécurité mais il ne faut pas relâcher; attention à porter à l'utilisation adéquate des équipements de protection.

Moyennes entreprises

- Resserrement des conditions compétitives.
- Problème de compétence à plusieurs niveaux dont les techniciens de production laitière et les superviseurs.
- Manque de formation continue et souvent de formation de base (voir les mesures accessibles par le Fonds, objectifs 1 et 4, encart sur le Fonds, pp. 11-12).
- Difficulté à trouver leurs travailleurs.

- Besoin d'accompagnement en formation et recrutement.
- Demande pour un conseiller mobile en structuration de formation et des consultants/spécialistes/formateurs qui pourraient se déplacer en usine (voir les mesures accessibles par le Fonds, objectif 6, encart sur le Fonds, pp. 11-12).
- Progrès en accueil, importance du suivi après l'embauche très variable.
- Investissements majeurs en santé-sécurité mais il en reste à faire.

Petites entreprises artisanales

- Enjeu majeur de compétence des propriétaires-fromagers.
 - Peu de temps pour la formation malgré les besoins criants; syndrome de l'homme-orchestre.
 - Inconscience des problèmes, nécessité d'outils d'évaluation ou d'auto-évaluation des compétences et connaissances.
 - Culture de l'essai et erreur encore dominante.
 - Faiblesse des exigences du MAPAQ pour l'obtention et le renouvellement du permis de fromagers.
- Sentiment de victime suite à la crise de la listériose.
- Importance de continuer le programme d'inspection du MAPAQ en insistant sur le rôle d'orientation que peuvent avoir les inspecteurs plutôt que sur l'aspect « police des fromages ».
- Le peu de postes de fromagers à pourvoir rend difficile une formation scolaire structurée, mais il y a un besoin de conseils techniques
- Le Centre d'expertise en fabrication fromagère pourrait y répondre en partie et aider à professionnaliser les artisans-fromagers. Mais il reste à le financer et à le structurer.
 - Pour le moment, il y a encore une forte dépendance affective et professionnelle avec la fromagerie française et ses experts.
 - Il y a un nombre réduit de consultants et un certain doute sur leur compétence.
- Difficulté à recruter et à garder le personnel; perte au profit des plus grandes entreprises ou démarrage d'entreprises autonomes; GRH embryonnaire, avantages et salaires plus faibles que le secteur.
- Enfin, plus globalement, le marché des fromages fins serait saturé et les produits insuffisamment différenciés; les détaillants trouvent que les tablettes sont pleines.

ZOOM SUR LES OPÉRATEURS ET LES SUPERVISEURS

Selon les employeurs rencontrés en entrevue, deux grandes catégories de postes sont plus problématiques ou névralgiques : opérateurs d'équipement et/ou de procédés (en contact avec la matière première, le lait) et les superviseurs de premier niveau. Pour

mieux caractériser ces groupes de travailleurs et connaître leur point de vue sur leurs conditions de travail et leur formation, une enquête a été effectuée. Ils ont été rejoints sur base volontaire, avec l'accord des employeurs, par une distribution massive d'un questionnaire. Les 78 entreprises de 10 employés et plus ont été ciblées et 22 sites ont participé à l'étude. Un total de 174 questionnaires ont été complétés, soit 130 opérateurs et 44 superviseurs. Le profil de ces employés est présenté en détail dans le rapport complet.

BILAN

Deux thèmes dominant lorsque l'on fait le bilan 2006-2012 de l'industrie de la fabrication laitière : la **salubrité** et la **santé et sécurité au travail**. Du côté de la salubrité, la « crise » de la listériose dans le secteur fromager n'est pas étrangère à cette prise de conscience, mais c'est plus largement un mouvement de fonds vers des exigences toujours croissantes en matière de salubrité alimentaire qui l'explique. L'attention accordée à l'enjeu de la salubrité se constate particulièrement chez les moyennes et grandes entreprises en termes, notamment, de formation et de sensibilisation des travailleurs. Rappelons d'ailleurs que les opérateurs interrogés dans l'enquête ont indiqué à près de 70 % que le souci de la propreté et de l'hygiène est la première qualité requise pour effectuer leur travail. Par contre, le groupe des fromagers artisans, pourtant à l'avant-plan lors de l'épisode de 2008, semble encore démontrer une certaine désinvolture à cet égard. Nous y reviendrons dans la section sur les recommandations.

Sur le plan de la santé et sécurité au travail, beaucoup a été accompli pour rendre les lieux de travail plus sécuritaires, et cela est bien perçu par les travailleurs qui ont reçu plus de formation ou constaté l'ajustement d'équipements ou d'installations. Cela s'observe en particulier dans la grande entreprise.

Les enjeux d'hygiène et salubrité et de santé et sécurité au travail ne sont pas complètement réglés pour autant, même si beaucoup a été fait. Tel que mentionné, plusieurs petites et moyennes entreprises sortent à peine du HACCP et sont loin des standards reconnus par le GFSI¹ en transformation alimentaire (SQF², BRC³, FSSC⁴ 22000). Cette hausse des normes est particulièrement exigeante en matière de tenue de registres. Sur le plan de la santé et sécurité, il semble y avoir encore de la sensibilisation à faire auprès des travailleurs pour qu'ils suivent les consignes (ex. porter l'équipement ou faire une manipulation adéquate). À cet égard, plusieurs employeurs ont parlé positivement de la Brigade Jeunesse de la CSST. Il s'agit certainement d'une initiative à encourager.

Le thème de la formation demeure l'enfant pauvre, tant pour la formation initiale que continue. Il y a encore dominance de l'apprentissage « sur le tas », sous forme de

¹ Global Food Safety Initiative.

² Safety Quality Food.

³ British Retail Consortium.

⁴ Foundation for Food Safety Certification

compagnonnage maison plutôt informel. Une des raisons évoquées est la non disponibilité de formations offertes localement pour les entreprises situées en région. Pour les employeurs, envoyer un employé se faire former à l'ITA par exemple, est un risque : le travailleur formé est très convoité et risque de ne pas revenir. Fait encourageant cependant, les travailleurs interrogés dans le cadre de l'étude se disent motivés à se former.

Plus particulièrement, la formation des superviseurs ou contremaîtres apparaît comme un élément important, vu leur rôle pivot dans l'entreprise. Le sondage l'a démontré, la réputation et l'ambiance d'une usine sont parmi les premiers facteurs d'attrait pour les travailleurs. Or, l'ambiance de travail et la motivation des équipes seraient largement tributaires du style de gestion des contremaîtres. Si les opérateurs interrogés se disent globalement satisfaits de leur supérieur et reconnaissent leurs compétences et aptitudes, la situation semble néanmoins plus tendue dans certaines grandes entreprises où les relations entre opérateurs et superviseurs sont plus difficiles sur le plan humain. Les employeurs disent maintenant porter plus d'attention dans le choix de leurs superviseurs, ces derniers ne devant pas toujours provenir « du plancher ». Certaines entreprises vont même chercher des diplômés de niveau universitaire en Sciences et technologie des aliments ou en génie mécanique, pour le poste de superviseur de production. Rappelons aussi que le CSMOTA offre depuis 2010 la formation sur le « rôle du superviseur au quotidien », qui semble appréciée des employeurs. Il faut par contre que cela soit prévu et planifié par la direction, afin de libérer un superviseur pour les séances de formation sans nuire aux opérations quotidiennes. D'autres ont mis en place leur propre programme de formation : des guides précisant des instructions et des procédures, des programmes de reconnaissance tels que « superviseur performant », etc. Soulignons néanmoins que les opérateurs interrogés dans le cadre de l'étude et qui se sont dits intéressés à prendre un poste de superviseur croient, dans une proportion de 50 %, qu'aucune formation supplémentaire n'est requise pour y arriver. Il y a donc, encore là, une valorisation de la formation à faire. Mentionnons tout de même que par rapport à 2006, il semble y avoir une meilleure reconnaissance de l'importance de la formation initiale par les employeurs, en particulier par les moyennes et grandes entreprises, qui recherchent plus activement des diplômés lorsque cela est possible.

Comme autre élément phare depuis la réalisation de la dernière étude, il faut rappeler celui de la mise sur pied du Centre d'expertise fromagère du Québec (CEFQ). Ce dernier doit par contre encore faire ses preuves. Plusieurs tensions internes ont été exprimées et la dépendance au financement du MAPAQ s'ajoute à celles-ci. Tel que noté, un plan stratégique a été ébauché pour planifier les prochaines années de l'organisation. La mise en œuvre de ce plan et le positionnement que prendra le centre apparaissent comme étant des éléments clés pour le développement des fromageries artisanales du Québec dont l'encadrement et la formation continue devraient être pris en charge par le CEFQ. Les petites entreprises (la majorité) ont d'importants problèmes de formation et de compétences. S'il existe des problématiques de recrutement et rétention chez ces dernières, elles semblent passer au deuxième rang.

D'ailleurs, de manière générale, il n'y a pas de problème majeur de recrutement chez les entreprises du secteur. Cela n'empêche toutefois pas certains employeurs d'avoir l'impression d'être perpétuellement en mode recrutement. Cela est généralement lié à un poste spécifique, celui de manœuvre, caractérisé par le départ de plusieurs travailleurs la première année. Une fois cette année critique passée, la rétention est meilleure. Par ailleurs, compte tenue de l'automatisation croissante des usines, certaines grandes et moyennes entreprises disent toutefois recruter avec un peu plus de difficulté des électromécaniciens (DEP Électromécanique de systèmes automatisés) et d'autres mécaniciens industriels (DEC Technologie de l'électromécanique ou maintenance industrielle). Cela était aussi constaté il y a cinq ans. Le reste des employés est plutôt stable et à ce titre, les résultats du sondage sont assez éloquentes, illustrant la relative longévité des travailleurs au sein d'une même entreprise. D'ailleurs, les employés du secteur de la transformation laitière interrogés se disent, dans une large proportion, satisfaits de leur travail de même que de leur environnement et conditions de travail.

PISTES DE RECOMMANDATIONS

Les recommandations du présent rapport portent principalement sur le sujet de la formation. C'est là effectivement, que les entreprises semblent devoir être davantage soutenues et stimulées au passage à l'action. Notons à ce sujet que l'encart des pages 11 et 12 présente des programmes offerts par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (le Fonds), qui semble pouvoir répondre à plusieurs des préoccupations soulevées ici.

La répartition territoriale des fromageries et laiteries, certes bénéfique sur le plan des retombées régionales et du maintien d'un tissu industriel dynamique, impose une difficulté supplémentaire au défi de la formation. Cette problématique d'éloignement et de coûts avait déjà été pointée en 2006. Pour pallier cette réalité, il semble intéressant d'explorer la possibilité de déployer des points de service en rotation dans les régions du Québec. Cette formation mobile pourrait ressembler à une AEC, offerte aux employés en poste. Une région comme le Saguenay—Lac-St-Jean, ou l'Estrie par exemple, compte un bassin suffisant d'entreprises pour constituer une masse critique qui rentabiliserait le déplacement d'un formateur. En établissant un calendrier connu d'avance (ex. à tous les deux ans, à tel mois), les employeurs sont prêts à se regrouper et prévoir un nombre suffisant d'employés qui suivraient la formation en usine. Il y a déjà eu une décentralisation d'un AEC en 2003 au Saguenay—Lac-St-Jean et cela avait été apprécié par les employeurs. Ce type de formation continue n'aurait pas nécessairement à être crédité comme une formation académique. D'ailleurs, cela fonctionne déjà bien pour des thèmes comme la santé et sécurité. La coordination et le maillage des entreprises dans une région pour la mise en place d'une telle formation pourraient être des rôles assumés par le CSMOTA.

Plus de formation en usine est aussi souhaitée par et pour les employeurs de PME régionales, sous forme de coaching. La formule qu'ils évoquent serait celle d'une visite de conseiller passant une journée en entreprise pour établir un diagnostic et des pistes

d'amélioration. Il semble y avoir là une source d'inspiration du côté du CEFQ qui a fait venir un conseiller français pour faire la tournée d'une vingtaine de petites fromageries. Il faut une offre similaire pour les entreprises de taille moyenne.

Une autre piste d'intervention qui se dégage est celle de briser l'isolement des entreprises situées en région. Il y a là un besoin pour la création de mentorat par région, d'un lieu de rencontre; c'est un souhait exprimé par plusieurs employeurs rencontrés. Cela ne doit pas nécessairement regrouper des entreprises du même secteur, mais plutôt des PME de même taille et vivant des problématiques similaires afin de partager des expériences et des trucs.

Tel que mentionné, on dénote encore un problème majeur de compétences chez les propriétaires-fromagers de petite entreprise, et notamment une lacune, pour plusieurs, en matière de sensibilisation sur les risques liés à l'hygiène et la salubrité. Il serait pertinent d'hausser d'un cran la formation obligatoire en lien avec l'émission de permis d'exploitation d'une usine laitière, avec un renouvellement conditionnel à un certain nombre d'heures de formation continue, très structurée. Pour le moment, le permis d'exploitation impose que le demandeur ait suivi la formation « Contrôle de la fabrication artisanale de fromage » d'une durée de 51 heures (voir la section 5.4, Tableau 5.10 du rapport complet). Selon l'avis de certains fromagers et intervenants interrogés, cela est insuffisant. Il faut développer une véritable formation d'artisan-fromager. Le Centre d'expertise en fabrication fromagère est interpellé ici. Là aussi, il faudrait davantage de décentralisation des cours afin d'inciter les micro-fromageries situées loin de St-Hyacinthe à se former.

Par ailleurs, la promotion de la formation à l'interne, sous forme de plan de carrière, est encore à améliorer. Les travailleurs interrogés se disent ouverts à la formation, notamment si cela leur permet de mieux faire leurs tâches ou d'en faire de nouvelles. . En ce sens, des formations en ligne, le PAMT ou d'autres initiatives du même genre pourraient être utilisées ou développées par l'intermédiaire du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ou même hors du cadre (voir objectif 4 de l'encart sur le Fonds, pp. 11-12). Il faut que les employeurs offrent plus systématiquement les outils qui permettent d'appuyer l'évolution de leur main-d'œuvre dans l'entreprise, éventuellement jusqu'au poste de superviseur. Rappelons qu'un opérateur sur cinq qui a répondu à l'enquête se montre intéressé à accéder à un poste de superviseur. Dans le même sens, plus du tiers des superviseurs (35 %) aimeraient occuper un poste de directeur de la production. Il y a là un beau potentiel pour les employeurs, à eux revient la tâche de les identifier et de les accompagner dans ce parcours.

Dans cet esprit, il faut outiller les employeurs ou responsables des RH dans l'évaluation des besoins de formation. Peu d'employeurs le font dans leur usine. Il faudrait développer un audit simple qui leur permettrait de détecter les besoins des employés et d'attribuer un responsable à cette tâche (dans les entreprises qui n'ont pas de personnel dédié au RH). Cela permettrait d'établir plus facilement des plans de formation continue. Comme il y a méconnaissance des besoins, la formation se fait sur

le tas, lorsque la situation se présente. À cet égard, des cahiers de formation, uniformisés par poste, sont également à développer. Il y a certes plusieurs initiatives individuelles mais cela entraîne davantage de duplication des efforts et une perte d'efficacité. Il y aurait clairement un gain à uniformiser les attentes et trajectoires de formation continue pour les différents postes. En corollaire, il y a également un besoin pour établir des descriptions standardisées de postes. Cette description standardisée fait d'ailleurs partie des exigences pour rencontrer les normes de certification reconnues par le GFSI.

L'idée d'une formation (DEP ou autre) pour familiariser des travailleurs à l'utilisation d'équipements industriels plaît. Les usines ont de plus en plus d'équipements robotisés, de machines avec commandes digitales, etc. Une formation est pertinente pour que des travailleurs soient à la fois compétents dans la transformation laitière et à l'aise dans un environnement plus informatisé. Mais le défi reste lorsque vient le temps de recruter des candidats et il faut faire attention à la sélection des candidats initiaux lorsque le programme est chapeauté par Emploi-Québec, puisqu'on incite souvent des chômeurs ou des personnes en réinsertion sociale à suivre une formation, alors que l'intérêt n'est pas là. Idéalement, la formation doit aussi être donnée localement. Des entreprises nous ont dit être prêtes à envoyer quelques travailleurs tous les quatre ou cinq ans et à se coordonner avec d'autres pour avoir une masse critique suffisante pour que le cours se donne. Le CSMOTA pourrait intervenir à ce titre afin de mailler les entreprises.

Sur le plan des bassins de travailleurs pour le recrutement, il y a encore usage massif de la clientèle étudiante pour les quarts de fin de semaine ou de soir; il y a carrément parfois des « quarts d'étudiants ». Mais peu d'efforts sont faits pour les amener à faire carrière dans l'industrie. Tel que mentionné, l'élaboration de véritable plan de formation pourrait aider à leur donner cette perspective de carrière, jumelé par exemple à des bourses d'études. Par ailleurs, on dénote encore des difficultés dans les rapports hiérarchiques, la tension générationnelle étant encore évoquée. Les employeurs semblent camper sur leurs positions et il y a peu d'adaptation des conditions de travail et avantages sociaux pour cette clientèle. Pourtant, plusieurs études ont été faites sur le sujet, de l'information est disponible et des activités de sensibilisation ont été offertes, notamment par le CSMOTA. Puisque peu de gestes concrets sont encore posés, il semble falloir encore diffuser le message et poursuivre la sensibilisation.

Du côté de la main-d'œuvre immigrante, elle est présente évidemment à Montréal mais encore peu en banlieue. En effet, les entreprises situées à Montréal recrutent des immigrants reçus; c'est intégré dans les stratégies de recrutement. Il y a d'ailleurs souvent des gens de métier, par exemple spécialisés dans la pasteurisation (en provenance d'Afrique du Nord principalement). Un problème se pose pour l'évaluation des compétences et des diplômes. Les employeurs auraient besoin d'un document leur facilitant cette évaluation. Par ailleurs, il faudrait que les usines en région soit plus ouvertes à embaucher cette main-d'œuvre.

Du côté des femmes, alors que le problème de leur intégration dans certaines tâches était mentionné en 2006, on les retrouve encore surtout aux postes déqualifiés et l'effort pour les intégrer semble avoir été inégal. Pourtant, leur intégration dans une équipe peut fonctionner avec une masse critique (pas une seule femme, mais en regrouper quelques-unes). Il semble possible de sensibiliser davantage les employeurs à les intégrer à d'autres postes, tout en portant attention aux charges à lever et en offrant une souplesse pour l'aménagement des horaires (versus famille), par exemple un horaire de 30 heures au lieu de 40. Rappelons que parmi les recommandations du rapport 2006 figuraient celles d'analyser les freins structurels à l'embauche de femmes en production, de même que d'analyser et de prendre des mesures visant à faciliter le recrutement et la rétention de la jeune génération. Ces pistes de travail sont encore à achever.

Plus largement, nous avons observé une relative méconnaissance du CSMOTA par les PME. Les grandes entreprises connaissent bien l'organisation, mais elles ont déjà les moyens et les ressources pour fonctionner de manière relativement autonome, sans les guides et les outils du CSMOTA. Outre le thème de la formation, les PME ont besoin d'information pour offrir des avantages sociaux plus complets à leurs employés, impliquant notamment les questions d'assurances et de fonds de pension collectifs. Quelques PME se sont déjà renseignées et complètent leur offre salariale ainsi, mais plusieurs n'ont encore rien fait à ce chapitre. Ce qui est offert semble d'ailleurs très disparate. Il y aurait un besoin de benchmarking. De manière générale, le bilan que fait le CSMOTA des conventions collectives n'est pas connu. Quelques usines se tournent vers un benchmarking régional, lorsque disponible. Cela est effectivement pertinent pour se positionner de manière concurrentielle dans la région comme employeur. Le CSMOTA pourrait recenser ces études de benchmarking et les diffuser aux usines par région. Enfin, il apparaît opportun que le CSMOTA crée des liens plus étroits avec les autres acteurs de l'industrie de la transformation laitières tels que le CILQ et le CEFQ. Le CSMOTA pourrait par exemple avoir un kiosque au congrès du CILQ, ce qui constituerait une belle tribune pour rencontrer des employeurs.

Enfin, il faut souligner que plusieurs des thèmes de formation ou des manques identifiés, notamment en gestion des ressources humaines, développement de compétences ou accompagnement en matière d'intéressement et bien-être des employés (assurances collectives, fonds de retraite collectifs, etc.) ne sont pas propres à la transformation laitière, mais constituent des besoins présents dans plusieurs secteurs d'activité industrielle. À cet égard, les projets communs, menés par plusieurs comités sectoriels de main-d'œuvre, ne peuvent qu'être encouragés afin d'optimiser les ressources et partager les connaissances ou le matériel développé pour outiller les employeurs.

FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre est une initiative du gouvernement du Québec gérée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dans le but de soutenir les entreprises, individuellement ou par l'intermédiaire de promoteurs collectifs (ex. CSMO). Parmi les programmes de subvention offerts par le Fonds, deux comptent des objectifs en lien avec les problématiques soulevées par les acteurs de l'industrie de la transformation laitière, un s'adressant aux promoteurs collectifs et l'autre aux entreprises individuellement.

1. Soutien aux promoteurs collectifs pour le développement de la main-d'œuvre

Objectif 1 : Acquisition de la formation de base par des personnes en emploi

Projets menant à l'acquisition des compétences de base (lire, écrire, compter), menant à l'obtention d'un diplôme d'études secondaires (DES), à une qualification pour un métier spécialisé ou semi-spécialisé ou encore à l'acquisition d'une norme professionnelle.

Objectif 2 : Soutien à la francisation des milieux de travail

Projets visant les personnes en emploi qui parlent peu ou pas le français et dont le but est d'apprendre à lire, à écrire, à compter et à communiquer, pour atteindre un niveau correspondant au DES.

Objectif 3 : Soutien de la mobilité interne de la main-d'œuvre dans les entreprises, notamment par le transfère intergénérationnel des compétences

Projets qui favorisent la mobilité interne grâce au développement des compétences du personnel, entre autres par le transfert intergénérationnel des compétences, afin qu'il accède à des postes plus qualifiés ou devienne plus polyvalent.

Objectif 4 : Soutien du développement et de la reconnaissance des compétences des personnes en emploi

Relativement à la mise en œuvre du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (CDRCMO), soutien aux CSMO, dans l'élaboration et la révision des normes professionnelles et des stratégies d'apprentissage qui en découlent, dans l'implantation de normes professionnelles en entreprise, dans le recours aux dispositifs de reconnaissance des compétences et dans l'accès à la formation pour obtenir une certification reconnue dans le cadre d'une norme professionnelle approuvée par la CPMT (sous-objectif 4.1). Le soutien peut également être offert aux CSMO hors CDRCMO (sous-objectif 4.2) ou à d'autres promoteurs (sous-objectif 4.3) pour des projets qui répondent à un besoin de qualification de la main-d'œuvre.

Objectif 5 : Soutien du maintien en emploi et de la mobilité de la main-d'œuvre en facilitant l'obtention de certificats de qualification

Projets menant à l'obtention du certificat de qualification de certains métiers réglementés (matières ou appareils dangereux, électricité, etc.) (sous-objectif 5.1).

Objectif 6 : Soutien de la structuration de la formation dans les entreprises

Projets visant à habiliter les gestionnaires et le personnel responsable à structurer et gérer la formation de leur main-d'œuvre.

2. Soutien régionalisé aux entreprises pour le développement de la main-d'œuvre

Objectifs 1 à 3 : Idem

Objectif 4 : Idem aux sous-objectifs 4.2 et 4.3

Objectif 5 : Soutien à l'implantation des stratégies d'apprentissage du CDRCMO

Soutien pour l'implantation d'un PAMT, lorsque le crédit d'impôt pour stage en milieu de travail n'est pas accordé (sous-objectif 5.1).

Objectif 6 : Soutien de la structuration de la formation dans les entreprises

Soutien pour permettre de mieux structurer et gérer la formation de la main-d'œuvre et d'accroître l'autonomie à cet égard (ex. amélioration des compétences en gestion de la formation et transfert des compétences, habilité à utiliser des outils d'analyse des besoins de formation et de planification des activités liées). Ce soutien peut se traduire par les moyens suivants : embauche d'un coordonnateur de la formation (sous-objectif 6.1) ou partage par plus d'une entreprise d'un poste de coordonnateur de la formation (sous-objectif 6.2).

Les détails des modalités d'application de ces programmes, les critères d'admissibilité et les montants accordés sont disponibles dans le document à l'adresse suivante :

http://emploi.quebec.net/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/00_fdrcko_programmes-subvention.pdf&langue=fr



Comité sectoriel
de **main-d'œuvre**
en **transformation**
alimentaire

8000, boul. Henri-Bourassa, bureau 270
Québec (Québec) G1G 4C7
Téléphone : 418 623-5335
Téléphone sans frais : 1 877 449-5335
Télécopieur : 418 623-1343
Courriel : info@csmota.qc.ca
Site Web : www.csmota.qc.ca