

Avant-propos

Le projet « *Réseau d'intervenants pour la formation en bioalimentaire dans la région métropolitaine de recensement (RMR)* » s'est déroulé sur une période d'un peu plus de trois ans, de janvier 2002 à mars 2005.

Sa conception et sa présentation à la Table métropolitaine de Montréal ont été rendues possibles grâce à l'initiative et la détermination de madame Luce Goerlach, directrice générale du Collège de Maisonneuve et de monsieur Jean-Yves Trudel, directeur général de l'ITA, campus de Saint-Hyacinthe. Monsieur André Simard, directeur actuel de l'ITA, a pris la relève de monsieur Trudel.

Monsieur François Allard, directeur général du Collège Montmorency, a assumé la présidence du comité exécutif.

L'appui au projet donné par la Table métropolitaine de Montréal, s'est concrétisé d'abord par une subvention qui a permis de mener une étude de faisabilité. Au moment de l'acceptation du projet, la Table métropolitaine de Montréal a établi le niveau de la subvention à 1 320 000 \$: 1 120 000 \$ provenant d'Emploi Québec et 200 000 \$ provenant du Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). De plus, les établissements de formation ont convenu d'allouer des ressources au projet bioalimentaire RMR sous la forme d'une contribution en nature. Le niveau de la contribution en nature de chaque établissement a été fixé à 30 000 \$ pour chacune des deux années que devait durer le projet. Pour les onze établissements impliqués la contribution globale représentait 660 000 \$.

Le projet a donné lieu à la mise en place d'une structure connue sous le nom de *Réseau métropolitain pour la formation en bioalimentaire* qui a mis en œuvre toutes les étapes du projet. Monsieur Jean-Marc Robitaille a agi comme directeur du Réseau. Il a également produit ce rapport d'évaluation du projet bioalimentaire RMR.¹

¹ Le rapport d'évaluation du Projet bioalimentaire RMR est disponible sur le site www.csmota.qc.ca

TABLES DES MATIÈRES

<i>1. INTRODUCTION.....</i>	<i>1</i>
<i>2. LA NATURE DU PROJET.....</i>	<i>2</i>
2.1 Les fondements.....	2
2.2 La conception du projet.....	4
2.3 L'offre de formation.....	6
<i>3. L'HISTORIQUE DU PROJET ET LES RÉSULTATS.....</i>	<i>7</i>
3.1 La concertation et les établissements de formation : janvier 2002 à juin 2003.....	9
3.2 La concertation et les comités sectoriels : juin 2003 à juin 2004.....	20
3.3 Les outils d'apprentissage en mode virtuel : juin 2004 à mars 2005.....	25
3.4 Bilan financier provisoire.....	28
<i>4. L'ANALYSE.....</i>	<i>30</i>
4.1 La concertation.....	30
4.2 Les projets pilotes.....	38
4.3 La participation des entreprises.....	45
<i>5. LES RETOMBÉES.....</i>	<i>50</i>
5.1 Un appui au développement du CSMOTA.....	50
5.2 Un bassin de concepteurs plus expérimentés.....	51
5.3 Une sensibilisation du milieu bioalimentaire à un nouveau mode de formation.....	52
<i>6. LA CONCLUSION.....</i>	<i>53</i>
<i>7. LES RECOMMANDATIONS.....</i>	<i>58</i>
7.1 Gestion de la demande.....	58
7.2 Développement d'une offre de services.....	60
7.3 Le projet RMR, un modèle transférable.....	61
<i>ANNEXES.....</i>	<i>63</i>
Annexe 1 – L'organigramme du Réseau.....	64
Annexe 2 - Le cadre logique du projet RMR.....	65
Annexe 3 - La description des produits issus du projet RMR.....	66
Annexe 4 - Les coordonnées des CSMO associés au projet RMR.....	69

1. Introduction

Au terme de ce projet, nous avons choisi de procéder à une évaluation critique du cheminement et du vécu en regard des deux axes autour desquels le projet s'est développé : la concertation des intervenants et l'élaboration de projets pilotes de formation pour les entreprises bioalimentaires. Notre évaluation repose sur les comptes rendus des activités que nous avons menées, des observations et des discussions entretenues avec les différents partenaires depuis le tout début du projet.

À travers cette analyse nous identifierons les paramètres qui nous ont permis de progresser vers nos objectifs et ceux qui nous ont freinés. Au terme de l'exercice nous ferons des recommandations en regard du suivi à réaliser pour tirer profit de ces trois années d'effort en matière de formation de la main-d'œuvre en bioalimentaire.

Concrètement, en produisant ce rapport nous poursuivons les objectifs suivants :

- Expliquer la nature du projet;
- Faire l'historique du déroulement du projet RMR et présenter les résultats en regard du développement des projets pilotes et de la concertation des intervenants;
- Faire l'analyse des résultats et en tirer des conclusions;
- Faire des recommandations quant aux suites à donner au projet RMR.

2. La nature du projet

Présentons d'abord les grandes lignes du projet RMR. Le projet RMR s'appuie sur un certain nombre d'études préalables, propose de concerter les acteurs impliqués dans la formation et vise l'élaboration de projets pilotes de formation pour l'industrie bioalimentaire (Annexe 2).

2.1 Les fondements

Pour analyser la problématique de la main-d'œuvre en bioalimentaire nous disposons d'un certain nombre d'études qui nous permettaient d'en apprécier les grandes lignes sur le territoire québécois.

Dans une étude publiée en juin 2000 par la Table métropolitaine de Montréal : *Profil détaillé des emplois et des professions de la RMR de Montréal*, on rapportait que :

- L'industrie des aliments et boissons occupait le troisième rang des principaux secteurs de l'activité manufacturière;
- Cette industrie représentait plus de 26 000 emplois, retrouvés surtout dans les PME;
- 51 % de toutes les entreprises bioalimentaires du Québec étaient dans la région de Montréal.

Une étude de la Table métropolitaine de Montréal faisait état des défis auxquels l'industrie de la transformation et de la distribution de denrées alimentaires devait faire face. On mentionnait notamment :

- L'adoption de programmes de gestion de la qualité;
- L'accroissement de la capacité technologique;
- L'amélioration de la gestion et la qualification de la main-d'œuvre.

On prévoyait que ces changements auraient un effet sur les tâches et exigeraient de nouvelles compétences pour les travailleurs.

En mars 2001, le Conseil des industries bioalimentaires de l'île de Montréal (CIBIM) publiait, le *Profil bioalimentaire de l'île de Montréal*. Selon l'étude, les priorités en matière de formation de la main-d'œuvre étaient :

- La relation avec la clientèle;
- Les technologies de l'information;
- La gestion des opérations et des ressources humaines.

L'étude la plus exhaustive portant sur la main-d'œuvre de l'industrie de la transformation et de la distribution alimentaire au Québec a été réalisée par Zins, Beauchesne et associés et rendue publique en mars 2000. Cette étude provinciale présentait un *diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie bioalimentaire* et offrait des pistes d'action dont nous nous sommes inspirés pour structurer le projet bioalimentaire touchant le territoire de la région métropolitaine de recensement (RMR).

Selon l'étude de Zins, Beauchesne et associés, il fallait opérer « *un virage de l'industrie en termes de technologie, d'organisation et de ressources humaines* » tant dans la transformation alimentaire, le commerce de gros et de détail que dans la distribution. L'industrie bioalimentaire étant relativement intensive en capital humain, le recrutement, la formation et la rétention de la main-d'œuvre devenaient donc des défis importants pour les entreprises.

Dans le domaine de la **transformation alimentaire**, on rapportait la nécessité de mettre à jour les compétences des employés actuels et de développer de nouvelles compétences en relation avec l'évolution technologique, la modification des tâches, des responsabilités, des aptitudes et attitudes des travailleurs. On soulignait notamment les besoins touchant les nouvelles technologies de transformation, les compétences informatiques, les normes HACCP et ISO, le contrôle de la qualité.

Dans le **commerce de détail**, des programmes de formation seraient nécessaires en relation avec l'introduction des nouvelles technologies intégrées aux systèmes de distribution et à la gestion des stocks. Une mise à jour de la formation des gestionnaires en magasin et des bouchers était également requise, notamment pour l'approche client et le sens du service à la clientèle.

Face à ces enjeux, les auteurs proposaient que l'industrie bioalimentaire adopte une série de mesures de redressement, dont la plus importante pour notre projet était :

« La mise en place de moyens et mécanismes de formation adaptés aux besoins spécifiques, concrets et évolutifs de l'industrie. »

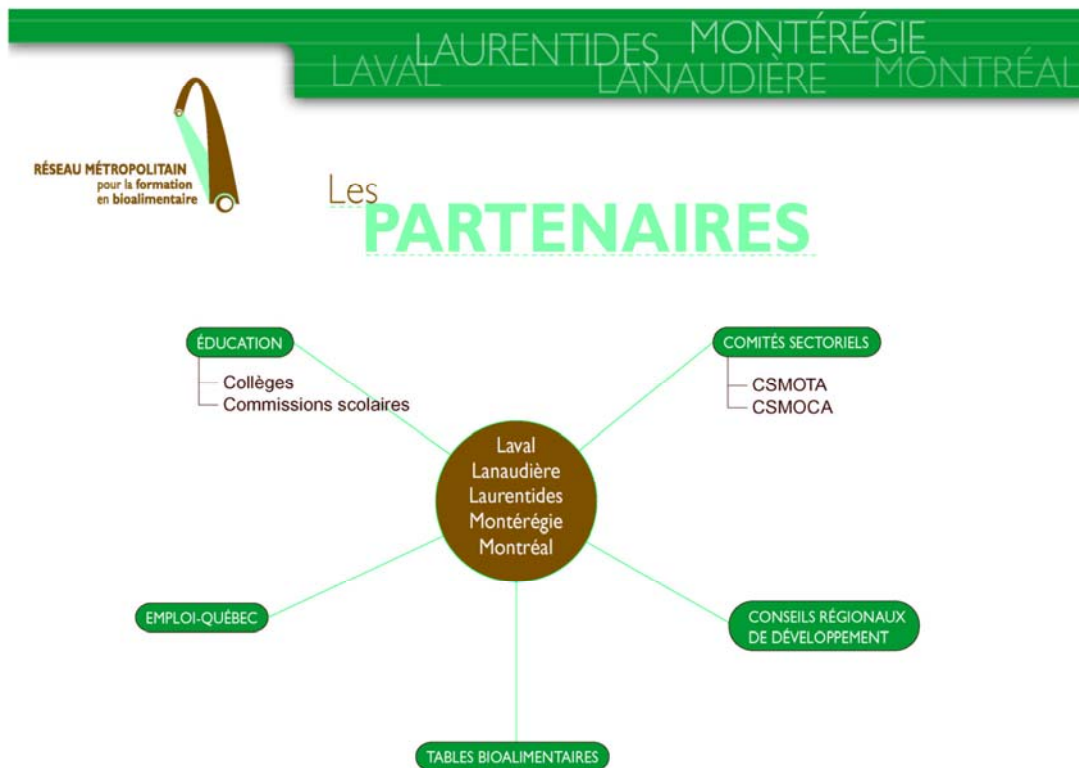
Les auteurs concluaient que « le défi le plus complexe à relever pour l'industrie était, sans contredit, la **formation** ».

2.2 La conception du projet

Le projet bioalimentaire de la RMR² proposait de concerter les intervenants pour mieux répondre aux besoins de formation décrits dans les études que nous avons présentées.

² Vous pouvez consulter l'organigramme du Réseau métropolitain pour la formation en bioalimentaire à l'annexe 1.

Figure 1. Les intervenants du Réseau



Le projet a été conçu en s'appuyant sur les énoncés suivants :

- A. Les études font état de besoins de formation qui appellent des stratégies nouvelles : élaboration de contenus et de stratégies mieux adaptées et innovatrices pour répondre aux attentes des entreprises;
- B. Toutes les régions de la RMR ont des entreprises bioalimentaires et des ressources pour la formation;
- C. Les intervenants en formation ont des ressources à consacrer au recrutement d'entreprises dans leur région pour la participation à un projet pilote et possèdent une expertise en élaboration de contenu et de stratégies pédagogiques;

- D. L'offre de formation à élaborer est diversifiée et chacune des régions ne possède pas toutes les compétences requises pour la développer.
- E. La concertation des intervenants permettrait de présenter une offre concertée de formation à toutes les régions;
- F. Concrètement, il fallait développer dix projets de formation novateurs en fonction des besoins des entreprises de la RMR.

Nous proposons de mettre en place un cadre de concertation qui respectait les missions de chacun tout en les intégrant à la dynamique d'un réseau. Ainsi les expertises développées par un partenaire du regroupement dans une région seraient rendues accessibles, grâce aux autres partenaires, aux entreprises des autres régions. Il était souhaitable que les organismes régionaux de concertation et les comités sectoriels nationaux se retrouvent à une même table.

Il importait, dans ce contexte, d'identifier auprès d'entreprises des diverses régions des projets expérimentaux de formation dans lesquels les entreprises étaient prêtes à s'impliquer.

C'est là le créneau que visait notre projet : concerter l'offre de formation et la structurer en fonction des besoins des entreprises tout en misant sur les compétences distinctives des membres du regroupement d'établissements de formation pour les appuyer dans leur développement. On retrouvait, au sein de ce regroupement, au moins un établissement collégial et une commission scolaire de chacune des cinq régions, pour un total de onze membres (tableau 1).

2.3 L'offre de formation

Chaque établissement de formation du regroupement devait entretenir et développer des liens avec les organismes de concertation et des entreprises bioalimentaires de sa région. Il importait d'identifier les besoins précis de formation en relation avec le contexte de travail et des tâches à réaliser dans le

but d’offrir, au terme du projet, des activités de formation mieux adaptées et d’améliorer ainsi l’impact de la loi 90³.

Les projets pilotes devaient constituer la base de cette offre de formation. Ils allaient être menés par des établissements de l’ordre collégial et de l’ordre secondaire des cinq régions de la RMR : Lanaudière, Laurentides, Laval, Montérégie et Montréal.

Tableau 1. Les établissements de formation

RÉGION	ORDRE SECONDAIRE	ORDRE COLLÉGIAL
Lanaudière	Commission scolaire des Samares	Cégep régional de Lanaudière
Laurentides	Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	Collège Lionel-Groulx
Laval	Commission scolaire de Laval	Collège Montmorency
Montérégie	Commission scolaire Marie-Victorin	ITA, campus de St-Hyacinthe
Montréal	Commission scolaire de la Pointe-de-l’Île	Collège de Maisonneuve Cégep André-Laurendeau

3. L’historique du projet et les résultats

Pour bien saisir le sens des recommandations que nous présenterons à la fin de ce rapport, il faut retracer les étapes de l’évolution du projet afin d’identifier les paramètres qui ont influencé le déroulement du projet, soit en favorisant l’atteinte des objectifs, soit en nous en éloignant.

³ La loi qui fixe à 1% de sa masse salariale l’investissement minimum d’une entreprise en formation de sa main-d’œuvre

Avant d'examiner les étapes de l'évolution du projet, il serait utile de présenter un tableau des dates importantes qui ont marqué le déroulement du projet.

Tableau 2. Les dates importantes

DATES	ÉVÉNEMENTS
Juin 2000	Appel de projet présenté par la Table métropolitaine au Collège de Maisonneuve.
Septembre 2000	Étude de faisabilité menée par le Collège de Maisonneuve et l'Institut de Technologie Agroalimentaire.
Novembre 2001	Approbation du projet bioalimentaire RMR par la Table métropolitaine
Janvier 2002	Formation du conseil métropolitain et du comité exécutif Signature d'une entente de concertation entre les établissements de formation
Octobre 2002	5 projets pilotes sont retenus
Avril 2003	4 projets pilotes sont présentés au conseil métropolitain Le projet bioalimentaire RMR est prolongé jusqu'en 2005
Juin 2003	Bilan et réévaluation de la concertation des établissements de formation
Septembre 2003	Adoption d'une approche visant le développement d'outils de formation multimédia
Mars 2004	7 nouveaux projets sont déposés et 5 sont retenus
Mars 2005	Le projet bioalimentaire RMR a produit 9 outils de formation transférables dont 8 sont de type multimédia.
Avril 2005	Présentation des outils multimédia au SIAL 2005 de Montréal.

A posteriori, il nous apparaît que l'évolution du projet s'est déroulée en trois étapes :

1. ***La concertation et les établissements de formation*** : janvier 2002 à juin 2003, les établissements de formation sont au cœur des activités de concertation et de démarrage des projets pilote;
2. ***La concertation et les comités sectoriels*** : juin 2003 à juin 2004, la gestion des projets pilotes est modifiée et l'implication des comités sectoriels est requise;
3. ***Les outils d'apprentissage en mode virtuel*** : de juin 2004 à mars 2005, les derniers projets se concrétisent dans le développement d'outils de formation multimédia en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, le CSMOTA.

3.1 La concertation et les établissements de formation : janvier 2002 à juin 2003.

Au cours de cette période nous assistons à la mise en place des instances du réseau, aux démarches de sollicitation et de recrutement d'entreprises dans chacune des régions afin d'élaborer des projets pilotes de formation.

La stratégie d'implantation du Réseau misait sur l'approche régionale et le leadership que pouvaient exercer les établissements de formation dans chacune des régions de la RMR.

Certains événements ont retenu notre attention au cours de cette phase. Nous commenterons ceux qui ont eu un impact sur le déroulement du projet bioalimentaire RMR.

Réunion du conseil métropolitain

Le **28 janvier 2002**, tous les intervenants ont été invités à la première rencontre du conseil métropolitain pour définir les mandats des différentes instances, les orientations et les mécanismes de gestion du Réseau.

Dès cette rencontre, le leadership des établissements de formation est reconnu par les intervenants des régions en matière de développement de projets de formation. Chaque établissement devait désigner un coordonnateur de projet dont le travail serait comptabilisé dans la contribution en nature de cet établissement.

Par ailleurs, le modèle organisationnel qui prévoyait de nommer un coordonnateur pour chaque région, a été modifié. Les intervenants ont choisi d'abolir ces postes et de réaffecter les ressources prévues au développement des projets pilotes.

Tous étaient confiants que la demande se concrétiserait dans plusieurs propositions de projets, il y aurait une sélection à faire. Les projets pilotes devaient avoir un impact sur plusieurs entreprises et être sélectionnés en fonction de leur pertinence à long terme. C'était là les principaux critères de sélection.

Le regroupement des établissements de formation et le comité exécutif se sont engagés dans cette voie, confiants que la concertation régionale et interrégionale était le moyen tout désigné pour l'atteinte des objectifs du projet.

La structure de décision touchant la sélection des projets pilotes reposerait sur le comité exécutif. Tous les projets élaborés par les établissements de formation seraient d'abord présentés à la direction du Réseau pour un examen préliminaire et soumis ensuite au comité exécutif pour approbation. Le comité exécutif se réserverait le droit de demander des modifications et une nouvelle présentation, le cas échéant.

Un comité de gestion, formé du président du comité exécutif, des deux fiduciaires et du directeur du réseau, prendrait les décisions concernant la gestion du Réseau.

Réunions du regroupement des établissements de formation

En février et en mars 2002 les compétences distinctives des établissements de formation sont précisées, les responsabilités de la maîtrise d'œuvre des projets sont définies, les onze coordonnateurs de projets sont nommés par les établissements, un protocole d'entente entre les établissements de formation est signé, une procédure de suivi des contributions en nature est mise en place.

Démarrage des projets pilotes

Chaque région s'est engagée à présenter un projet avant juin 2002. Le cadre de la démarche était défini comme suit :

- Les établissements ont demandé et obtenu un soutien financier pour la sollicitation des entreprises. À cet effet, le comité exécutif a octroyé à chaque région un budget de 15 000\$, assorti de l'obligation de résultat avant juin 2002;
- Les critères de sélection des projet pilotes ont été définis par le comité exécutif et transmis aux établissements de formation. Un projet pilote devait :
 - Répondre à une problématique retrouvée dans plusieurs entreprises;
 - Proposer une activité de formation structurée destinée à un nombre significatif d'employés dans une entreprise;
 - Chaque projet devait offrir une stratégie pédagogique nouvelle qui répondait aux attentes et contraintes définies dans la problématique;
 - L'activité de formation devait être transférable;

- Chaque projet devait impliquer au moins deux entreprises, la première pour le développement et la seconde pour la validation.

Résultats de la sollicitation et dépôt des premiers projets pilotes

Seulement 28 000\$ des 75 000\$ prévus pour appuyer les démarches de sollicitation ont été utilisés. Dans la plupart des cas, une seule entreprise était impliquée dans la proposition de projet pilote.

Les projets pilotes ont été soumis au comité exécutif en mars, avril, mai et juin 2002. Les projets de Laval, Montérégie et Montréal ont été retenus alors que ceux de Laurentides et Lanaudière, ne répondant pas aux critères, ont été retournés aux promoteurs pour être modifiés. Les documents de présentation des projets étaient particulièrement déficients au chapitre de la problématique et de la stratégie pédagogique proposée. Nous avons constaté que les ressources humaines affectées aux projets n'étaient pas en mesure d'élaborer des projets conformes aux critères énoncés. Il aura fallu que la direction du réseau les encadre pour les amener à déposer des projets conformes aux attentes formulées par le comité exécutif.

Ce n'est qu'à la fin d'octobre 2002 que les deux projets, non retenus précédemment, seront présentés et acceptés par le comité exécutif. Toutefois, le projet de la région de Lanaudière ne verra jamais le jour, à cause du désistement successif des deux entreprises pressenties comme partenaire.

Entre juin 2002 et juin 2003, les projets de Montréal et de la Montérégie seront complétés. Par ailleurs, le projet de Laval sera retardé. Encore là, l'entreprise pressentie comme partenaire a retiré sa collaboration à cause de problèmes internes.

Premier bilan de la concertation et de la gestion des projets pilotes

Lors d'une réunion du regroupement des établissements de formation, tenue le 7 juin 2002, les membres faisaient plusieurs constats :

- La culture de la concertation ne s'est pas développée dans toutes les régions;
- Il y a une résistance des entreprises à s'impliquer dans un projet transférable à d'autres entreprises;
- Les critères de sélection notamment quant à la taille des entreprises à solliciter et à la transférabilité des projets, ne font pas l'unanimité.

Plusieurs établissements de formation ont réaffirmé leur volonté de gérer les projets en tant que maître d'œuvre sur une base régionale avant tout, souhaitant même organiser les visites industrielles effectuées sur leur territoire par la direction du Réseau et les comités sectoriels. Des divergences de perceptions sont apparues quant au rôle des établissements de formation et du comité exécutif.

Par ailleurs, plusieurs établissements de formation ne s'étaient pas acquittés de leur obligation de présenter un rapport de leur contribution en nature.

Lorsque le conseil métropolitain s'est réuni en juin 2002, les intervenants ont réitéré l'importance de la concertation interrégionale en insistant sur la pertinence et la transférabilité des projets mis en œuvre.

Pour appuyer cette orientation, le comité exécutif a adopté les mesures suivantes :

- Des ressources supplémentaires sont accordées aux établissements pour la concertation et la sollicitation des entreprises : 1 200 \$ par mois seront versés à chaque région à partir du mois d'août 2002 jusqu'en mars 2003⁴.
- Un site Internet sera mis en place pour faciliter la communication et transmettre les comptes rendus des instances. Ce site devenait l'outil de communication de la direction du Réseau avec les coordonnateurs de projets pilotes et les ressources impliquées dans le Réseau.

Tous les projets seront mis en œuvre et devront être complétés avant le 31 mars 2003.

Deuxième appel des projets pilotes

En janvier 2003, le comité exécutif constatait qu'aucun nouveau projet provenant des régions ne lui avait été présenté, malgré le soutien financier accordé aux établissements de formation. L'objectif de développer les dix projets pilotes avant décembre 2003, était largement compromis.

Par contre au même moment, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) déposait un projet de formation pour les commis en alimentation. Ce projet devait être développé avec la collaboration des Centres de formation professionnelle des cinq régions de la RMR.

Au début de mars, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) annonce au comité exécutif que son conseil d'administration ne souhaite pas donner suite au projet pilote déposé plus tôt au comité exécutif.

⁴ Lorsque le projet RMR a été prolongé, cette subvention a été étendue jusqu'en juin 2003

Un projet préliminaire de développement de modules en logistique de transport appliquée au secteur bioalimentaire a été présenté par le Collège Lionel-Groulx et le Cégep André-Laurendeau. Une contribution financière du Réseau était demandée pour réaliser une analyse de situation de travail. Le financement des ressources engagées par les deux établissements a été refusé par le comité de gestion puisque le niveau de contribution en nature des deux établissements était toujours très inférieur à l'engagement de 30 000 \$ par an. Les deux collèges ont alors abandonné le projet.

Par ailleurs, la direction régionale de Montréal d'Emploi Québec nous met en relation avec la corporation des Marchés publics de Montréal pour le développement d'un avant projet de formation en service à la clientèle touchant ses commerçants affiliés. Les démarches se prolongeront pendant quelques mois et le projet n'aboutira pas.

La Commission scolaire de la Seigneurie-des-mille-Îles amorçait des démarches auprès d'un propriétaire de quatre magasins de la chaîne IGA pour le développement d'un projet pilote : les OGM et les produits biologiques. Le projet déposé ne respectant pas les critères énoncés précédemment, ne sera pas retenu.

Le bilan du regroupement des établissements de formation

En février 2003, débutait le processus d'évaluation du projet RMR en vue de la convocation du conseil métropolitain, prévue pour le 31 mars 2003.

Le regroupement métropolitain des établissements de formation amorce son bilan des activités du Réseau. Certains représentants ont souligné :

- Le manque de disponibilité des entreprises occupées à d'autres priorités;
- Le manque d'opportunité réelle pour développer de la formation dans le bioalimentaire;

- La charge de travail élevée et le temps requis pour mener des activités de concertation en regard des retombées financières potentielles pour les établissements;
- L'importance pour un service de formation continue d'allouer ses ressources selon le niveau de priorité d'un dossier;
- Le bioalimentaire est un dossier où les retombées économiques sont faibles, d'autres dossiers ont mobilisé les ressources disponibles.

Ces commentaires ont été transmis au comité exécutif.

Le regroupement métropolitain des établissements de formation poursuit son bilan des activités du Réseau. Selon certains participants, le travail effectué ne générerait pas un financement permettant d'absorber toutes les contributions requises par l'établissement. Le projet RMR n'offrait pas de perspectives à moins qu'un plan d'affaires de trois ans, basé sur un mécanisme de retour sur investissement pour les établissements de formation, ne soit développé. L'engagement des établissements, dans le contexte du projet RMR, est conditionnel à un financement public puisque les coûts de formation ne pourront être assumés que par quelques grandes entreprises.

Cette rencontre aura été la dernière du Regroupement des établissements. Au total 8 rencontres auront eu lieu entre janvier 2002 et avril 2003.

Prolongation du projet bioalimentaire RMR

En mars 2003, le conseil métropolitain était réuni. Les produits découlant des projets pilotes en cours de développement ont été présentés et les constats touchant la concertation ont été illustrés. Compte tenu des difficultés évoquées, les résultats présentés étaient somme toute acceptables et pouvaient être améliorés au cours des prochains mois.

Les orientations proposées au conseil par le comité exécutif ont été retenues. Elles portaient sur l'amélioration de la transférabilité des produits, le

développement de nouveaux thèmes de formation et l'examen des conditions de pérennité du réseau.

En avril 2003, la Direction générale adjointe de l'intervention sectorielle d'Emploi Québec (DGAIS) offrait au comité exécutif l'opportunité de poursuivre le projet bioalimentaire jusqu'en mars 2005 ou jusqu'à ce que la subvention ait été épuisée, le cas échéant. Le comité exécutif a accepté de poursuivre le projet.

Le bilan du comité exécutif

En mai 2003, le comité exécutif amorçait la discussion concernant les orientations retenues par le conseil métropolitain et l'évaluation faite par le regroupement des établissements de formation.

Pour assurer la transférabilité des produits issus des projets pilotes, il fallait orienter les promoteurs vers la production d'outils multimédia. En outre, étant donné l'absence de nouveaux projets et la perspective de ne pouvoir atteindre notre objectif de développement, le comité exécutif a choisi de modifier le mode de gestion des projets pilotes tant au niveau de la sollicitation que celui de l'élaboration.

Ces changements ont été formulés dans les termes suivants :

- La subvention régionale de 1 200 \$ par mois, destinée à soutenir les efforts de sollicitation et de concertation, se terminera en juin 2003 et ne sera pas renouvelée;
- La maîtrise d'œuvre des projets pilotes ne sera plus confiée exclusivement aux établissements de formation; la direction du réseau aura la responsabilité de faire un suivi des projets auprès des ressources humaines des établissements de formation impliqués dans un projet pilote;
- Le comité exécutif a considéré que l'identification des projets pilotes à mettre en œuvre devrait impliquer davantage les comité sectoriels;

- Les nouveaux projets permettront de développer des outils de formation multimédia pour lesquels des entreprises spécialisées seront invitées à soumissionner;
- La coordination des projets devra être réalisée par la direction du réseau, les contenus devaient avoir une portée sectorielle et leur développement pourra impliquer des experts de contenus issus des établissements de formation.

La transférabilité des projets et le contrôle de qualité ont été jugés les critères les plus importants à retenir. Tous les projets devront mener au développement d'outils favorisant l'apprentissage en mode virtuel.

Les résultats au 30 juin 2003

- Quatre projets pilotes ont été développés par cinq établissements collégiaux avec la participation de deux commissions scolaires;
- Quatre des onze établissements de formation ont atteint ou dépassé le niveau de contribution en nature de 30 000 \$;
- La sollicitation de nouveaux projets par les établissements de formation n'a pas donné les résultats escomptés;
- Le comité exécutif s'engage dans un nouveau mode de gestion des projets pilotes.

Tableau 3. Les projets pilotes retenus (2002-2003)

Titre	Entreprises	Auteurs - Producteurs	Paramètres
<i>Rôle du superviseur au quotidien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aliments Fontaine Santé • Au Pain Doré 	<ul style="list-style-type: none"> • Cégep André-Laurendeau • Collège de Maisonneuve • Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île 	<ul style="list-style-type: none"> • Un cours destiné aux superviseurs. • Le cours est présenté en <i>team teaching</i> • Durée : 30 heures.
<i>Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unibroue • Bridor • Pillsbury 	<ul style="list-style-type: none"> • ITA campus de St-Hyacinthe • Commission scolaire Marie-Victorin • Didasko 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation pour l'autoapprentissage. • Durée : deux heures.
<i>Supervision en hygiène et salubrité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Biscuits Rondeau 	<ul style="list-style-type: none"> • Collège Montmorency • Technomédia 	<ul style="list-style-type: none"> • Une formation en ligne destinée aux superviseurs. • Durée : 60 minutes.
<i>Formation des nouveaux employés en pâtisserie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pâtisserie Dagobert 	<ul style="list-style-type: none"> • Collège Lionel-Groulx • Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île • Voyou Communications 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation et un atelier destinés aux préposés au service à la clientèle en pâtisserie. • Durée du céderom : 60 minutes. • Durée de l'atelier : 20 heures.
<i>Hygiène, salubrité, santé et sécurité en transformation de la viande</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viandes Ultra • Volailles Maxi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cégep régional de Lanaudière • Commission scolaire des Samares 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation et un atelier destinés aux superviseurs d'usines de transformation de la viande. • Projet abandonné.

3.2 La concertation et les comités sectoriels : juin 2003 à juin 2004

Les comités sectoriels et les établissements de formation

Le comité exécutif devient un comité d'orientation, chargé de sélectionner les projets présentés et d'en faire le suivi. Une nouvelle approche est mise de l'avant.

Les éléments de la nouvelle approche au développement de projets pilotes :

- La direction du réseau, en collaboration avec les CSMO est maître d'œuvre des projets pilotes;
- Les projets sont axés sur le développement d'outils de formation transférables (sectoriels) favorisant l'apprentissage en mode virtuel en entreprise;
- Les projets seront développés à partir de l'expertise de spécialistes compétents et d'entreprises spécialisées en multimédia;
- Les établissements de formation fourniront, le cas échéant, des experts de contenu;
- Les établissements se chargeront de la dimension « sur mesure » en offrant des ateliers à partir des outils développés par le Réseau.

Ce nouveau partenariat remplacera l'entente cadre en vigueur. L'entente cadre entre les établissements de formation sera échue le 31 décembre 2003. Il n'y aura pas de nouvelle entente pour la période 2004-2005.

En octobre 2003, une rencontre du comité de gestion avec les directeurs généraux de trois collèges ne permet pas de les convaincre d'adhérer à cette nouvelle approche. La réaction négative met en cause la perte de la maîtrise d'œuvre dans le développement des projets pilotes. Certains directeurs généraux s'engagent à préparer une contre proposition. Cette proposition n'est jamais venue.

Le CSMOTA propose les thèmes pour lesquels des projets seront sollicités : production fromagère et chocolatière, procédés de fabrication et contrôle des procédés de production, intégration de la qualité à la production, santé et sécurité.

Suivi des projets en cours

Le projet de Montréal et de la Montérégie ont été complétés et pourront être diffusés. Les projets de Laval et des Laurentides ont connu plusieurs difficultés et n'ont été complétés qu'à la fin de 2004 et en février 2005 respectivement.

Stratégie de sollicitation pour le développement de projets pilotes

En septembre 2003, la direction du Réseau et le CSMOTA relancent la sollicitation d'entreprises pour le développement de nouveaux projets pilotes, impliquant les employés. Parallèlement deux personnes ressources sont mandatées par la direction du Réseau de solliciter les entreprises de Laval et Montréal. Ces démarches ne donnent pas de résultats concrets. De plus un sondage destiné aux entreprises chocolatières révélait l'absence d'intérêt pour la formation dans ce secteur.

Par ailleurs, nous devons reconnaître que le recrutement d'une entreprise ne nous garantissait pas qu'un projet pilote soit mené à terme. Les désistements survenus à Laval et dans Lanaudière nous incitaient à procéder autrement.

Face à cette situation, il devenait important de changer notre stratégie. Nous allions procéder au développement des produits à partir des besoins recensés par le CSMOTA et ferions valider les produits par des groupes d'experts des entreprises concernées plutôt qu'en les expérimentant auprès des employés.

Formation en ligne ou cédéroms

Dans notre analyse du format à privilégier pour nos outils de formation, il nous apparaît prématuré de miser sur la formation en ligne pour rejoindre les entreprises de la transformation alimentaire. L'expérience tentée dans le cadre du projet de Laval nous indiquait que l'accès Internet dans l'entreprise n'était pas souhaité. Selon les commentaires recueillis lors des visites industrielles, la formation sur un poste de travail avec un cédérom correspondait plus aux infrastructures informatiques en place.

Les outils seraient donc développés d'abord pour le format cédérom tout en prévoyant leur transfert éventuel sur plate-forme.

Résultats de la promotion et diffusion des produits

En octobre 2003, le cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* (Montréal) était mis en vente au prix de 45 \$. Trente copies ont été distribuées aux établissements de formation, à la Table métropolitaine et à Emploi Québec, à titre promotionnel.

La promotion médiatique du cédérom a été réalisée via les sites Internet du Réseau et du CSMOTA, du bulletin *Alimentinformation* et des pages publicitaires dans deux revues spécialisées *Actualité alimentaire* et *Alimentation*.

En février 2005, nous avons vendu 108 copies à 90 clients, dont 67 sont des entreprises de transformation alimentaire (tableau 5).

Par contre, au cours d'un sondage mené auprès des acheteurs, nous apprenions que la plupart n'avaient pas intégré directement le cédérom à des activités de formation destinées à leurs employés. Généralement, le responsable de la formation avait utilisé le produit comme document de référence sans modifier ses pratiques de formation.

Le seul autre produit disponible était celui de la région de Montréal *Rôle du superviseur au quotidien*. Une entreprise a acheté la formation de 30 heures en juin 2004 et une autre entreprise a fait de même, en mars 2005.

Les droits d'auteur et la pérennité du réseau

L'hypothèse du maintien d'une structure de concertation au-delà du projet RMR n'est pas retenue. Toutefois, le comité exécutif retient que les activités amorcées au cours du projet RMR devraient être poursuivies par les comités sectoriels. Les membres du comité exécutif se sont entendus pour considérer des moyens de poursuivre les activités du Réseau plutôt que de parler de pérennité de l'organisation comme tel.

Les trois établissements collégiaux membres du comité exécutif (Collège Maisonneuve, Collège Montmorency et Institut de technologie agroalimentaire) ont présenté une requête à Emploi Québec pour connaître les modalités d'utilisation et de commercialisation des produits issus des projets pilotes. L'idée maîtresse étant de permettre la commercialisation en dehors du Québec afin de recueillir des fonds permettant de poursuivre le développement de projets pour les entreprises alimentaires québécoises.

Emploi Québec a confirmé aux requérants son intention de remettre aux comités sectoriels la responsabilité de gérer les droits d'auteur sur les produits développés par le Réseau.

Dépôt des projets 2004-2005

Les établissements de formation ont reçu une lettre les invitant à présenter un projet pilote au plus tard le 15 mars 2004. Voici la liste des projets et des promoteurs.

En transformation alimentaire :

- *Introduction à la fabrication fromagère* : partenaires : ITA, campus La Pocatière et Centre collégial de développement de matériel didactique (CCDMD), CSMOTA;
- *Principes généraux dans les opérations de pasteurisation de produits alimentaires*: partenaires : ITA, campus St-Hyacinthe et BMG multimédia, CSMOTA;
- *Identification des risques en sécurité en transformation alimentaire* : partenaires : CSMOTA et direction du réseau, Productions Maj;
- *Le contrôle des points critiques (CCP) dans un plan HACCP* : partenaires : Collège Montmorency et Novaconcept, CSMOTA;
- *Entretien préventif dans l'industrie alimentaire* : partenaires : ITA, campus St-Hyacinthe, Commission scolaire Marie-Victorin, BMG multimédia;
- *Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire* : CSMOTA, direction du Réseau et Novaconcept.

En commerce de l'alimentation :

- *Servir un client en pâtisserie* : Collège Lionel Groulx et direction du Réseau (adaptation de *Dagobert*);
- *Gestion de commerce d'alimentation, une AEC* : Collège de Maisonneuve et Collège Montmorency.

Le projet d'attestation d'études collégiales (AEC) en *Gestion du commerce de l'alimentation*, n'a pas été retenu par le CSMOCA. L'approche proposée impliquant la formation à distance via Internet ne répondait pas aux attentes des entreprises du secteur.

Par ailleurs, le projet portant sur l'*Entretien préventif dans l'industrie alimentaire*, n'a pas été modifié à la satisfaction du CSMOTA en regard du contenu et du

budget présenté, et par conséquent n'a pas été retenu. Le CSMOTA et la direction du réseau ont proposé un projet sur la *Prévention des TMS en transformation alimentaire*. Le projet a été accepté par le comité exécutif.

Les résultats au 30 juin 2004

- L'entente de partenariat entre les établissements de formation n'a pas été renouvelée;
- Six des huit projets présentés ont été retenus par le comité exécutif;
- Tous les nouveaux projets pilotes seront produits en partenariat avec des firmes et organismes spécialisés en multimédia

3.3 Les outils d'apprentissage en mode virtuel : juin 2004 à mars 2005

Les derniers projets se concrétisent dans le développement d'outils de formation multimédia en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, le CSMOTA.

Tous les projets font l'objet d'un suivi régulier et se développent selon l'échéancier prévu. L'élaboration du cédérom portant sur la fabrication fromagère a débuté avec un certain retard puisqu'il a fallu attendre qu'un expert de contenu soit disponible à l'ITA. Par la suite, le coordonnateur du projet au CCDMD a dû être remplacé pour cause de maladie. Le produit doit être complété et livré en mai 2005. La production du cédérom portant sur la pasteurisation prendra aussi plus de temps. La livraison est prévue pour la fin du mois d'avril.

Tableau 4. Les projets pilotes retenus (2004-2005)

Titre	Entreprises	Auteurs - Producteurs	Paramètres
<i>Introduction à la fabrication de fromage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saputo • Fromageries artisanales 	<ul style="list-style-type: none"> • CSMOTA • ITA campus de La Pocatière • Centre collégial de développement de matériel didactique, CCDMD 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation destiné aux opérateurs d'une fromagerie. • Durée : 20 minutes.
<i>Principes généraux du procédé de pasteurisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agropur • Parmalat • Lassonde 	<ul style="list-style-type: none"> • ITA campus de St-Hyacinthe • BMG multimédia 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation destiné aux opérateurs en pasteurisation. • Durée : 20 minutes.
<i>Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Olymel • Gadoua • Aliments Carrière • Agropur 	<ul style="list-style-type: none"> • CSMOTA • Entrac • Novaconcept • Collaboration de la CSST 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation axé sur la prévention et les bonnes pratiques pour les employés d'usines alimentaires. • Durée : 20 minutes.
<i>Ça reste à voir</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aliments Carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • CSMOTA • Productions Maj 	<ul style="list-style-type: none"> • Un DVD : l'identification des dangers en transformation alimentaire et les façons de les éviter • Durée : 20 minutes.
<i>Introduction au contrôle des points critiques dans un plan HACCP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aliments Fontaine Santé • Breuvage Cott 	<ul style="list-style-type: none"> • CSMOTA • Collège Montmorency, • Novaconcept 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation destiné aux responsables du contrôle des points critiques des procédés. • Durée : 20 minutes.
<i>Servir un client en pâtisserie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Association des pâtisseries artisans du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • CSMOCA • Collège Lionel-Groulx, • Voyou Communications • Centre Calixa-Lavallée (CSPI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un céderom de formation destiné aux préposés au service à la clientèle dans une pâtisserie. • Ce produit est une adaptation de <i>Pâtisserie Dagobert</i>. • Durée : 60 minutes.

Les partenaires impliqués dans l'élaboration des outils multimédia en transformation alimentaire se sont assurés de valider les produits auprès d'entreprises des principaux sous-secteurs concernés : viandes et volailles, boulangerie et pâtisserie, produits laitiers, légumes et conserves, jus et boissons.

Globalement les cinq produits reliés à la transformation alimentaire ont été validés auprès d'une trentaine d'entreprises de la transformation alimentaire.

C'est dans le cadre du SIAL Montréal 2005 (Salon international de l'alimentation) qui se tiendra du 13 au 15 avril que les produits de formation interactifs seront présentés aux entreprises alimentaires (Annexe 3). Par la suite, tous les produits informatisés seront accessibles à partir du site Internet des comités sectoriels : www.csmota.qc.ca et www.csmca.org.

Le CSMOTA présentera, sur son site Internet, des extraits (demos) des différents produits et offrira la possibilité de procéder à l'achat en ligne.

Le CSMOCA, en plus de présenter son produit sur le site Internet, disposera d'un inventaire de 500 copies du cédérom *Servir un client en pâtisserie* qui seront utilisées à des fins promotionnelles auprès des entreprises concernées.

Les résultats au 31 mars 2005

- Les nouveaux projets pilotes sont complétés ou sur le point de l'être;
- Les outils de formation multimédia seront présentés au SIAL 2005, à l'ensemble de l'industrie alimentaire locale et internationale;
- Les sites Internet des comités sectoriels donneront aux entreprises l'accès aux outils de formation multimédia.

3.4 Bilan financier provisoire

La subvention accordée pour le développement du projet RMR, dont dix projets pilotes se chiffrait à 1 320 000 \$.

Au 31 mars 2005, neuf produits transférables auront été développés et nous estimons à 1 265 000 \$ les sommes qui auront été utilisées. Le coût de sollicitation, d'élaboration des projets pilotes et de la promotion des produits s'élève à plus de 960 000 \$ et représente 76 % des dépenses.

Tableau 5. Les coûts de développement des projets pilotes

PRODUITS	COÛTS
<i>1. Servir un client en pâtisserie</i>	93 553,05 \$
<i>2. Rôle du superviseur au quotidien</i>	70 657,00 \$
<i>3. Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire</i>	78 162,19 \$
<i>4. Supervision en hygiène et salubrité</i>	86 165,70 \$
<i>5. Introduction au contrôle des points critiques dans un plan HACCP</i>	96 983,75 \$
<i>6. Principes généraux du procédé de pasteurisation</i>	178 170,62 \$
<i>7. Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire</i>	90 294,63 \$
<i>8. Ça reste à voir (risques en santé-sécurité – usine de transformation alimentaire)</i>	116 723,50 \$
<i>9. Introduction à la fabrication du fromage</i>	86 993,75 \$
ACTIVITÉS	
Lanaudière : sollicitation et concertation ⁵	17 158,00 \$
Démarchage automne 2003	21 206,00 \$
SOFAD-SOCADIS : Distribution des CD- dépenses- revenus	9 540,00 \$ ⁶
SIAL 2005 et autres activités de diffusion	15 800,00 \$
TOTAL	960 408,19 \$

⁵ Les dépenses pour la sollicitation et la concertation sont incluses dans les coûts de développement des projets des autres régions.

⁶ Ce montant tient compte des revenus de 3 960 \$ obtenus de la vente de 88 cédéroms au 1^{er} mai 2004.

Tableau 6. Les ventes du cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire.*

	Nombre de clients	%
Usines de transformation	67	74 %
• Sans système HACCP / ISO	18/67	27 %
• Avec système HACCP / ISO	49/67	73 %
Autres	23	26 %
Total	90	100 %
Nombre de copies vendues au 31 mars 2005		108

4. L'analyse

Dans cette section nous ferons ressortir les principaux facteurs qui ont influencé l'engagement des partenaires dans la concertation et examinerons les paramètres liés au déroulement des projets pilotes.

4.1 La concertation

Le rôle et les intérêts des intervenants

La mise en place d'un réseau d'intervenants pour la formation en bioalimentaire dans la RMR a été liée dès le début à l'élaboration d'une réponse efficace aux besoins de formation et aux contraintes des entreprises. Ce projet s'inscrivait aussi dans les mesures devant favoriser l'investissement des entreprises en formation dans le cadre de la loi 90.

Emploi Québec et les comités sectoriels étaient les porteurs de la demande de formation et des besoins exprimés. Les établissements de formation recrutés par les fiduciaires dans chacune des régions, étaient chargés d'élaborer une réponse concrète et adaptée. Les intervenants régionaux, dont les liens avec la communauté pouvaient faciliter la promotion du projet RMR et le recrutement d'entreprises, devaient agir comme courroie de transmission.

Pour les comités sectoriels et Emploi Québec, le projet RMR offrait l'opportunité de développer une offre de formation diversifiée et transférable et de rapprocher chaque entreprise d'un point de service régional offrant des activités de formation. Cette offre pouvait être mise en place grâce à la participation des services de formation continue des établissements de l'ordre secondaire et collégial. Pour les établissements de formation, obligés d'autofinancer les services de formation continue, la demande des entreprises constituait un point critique. Leur participation au projet RMR leur offrait de développer des produits de formation qu'ils pourraient vendre par la suite.

Pour les entreprises, la participation au projet RMR donnait accès à des services de formation et l'occasion de faire valoir leurs besoins et leurs contraintes, dans un cadre prometteur.

Le processus de concertation du projet RMR a été influencé par les intérêts de chacun des groupes d'intervenants : établissements de formation, comités sectoriels et entreprises bioalimentaires.

Évolution de l'engagement des établissements de formation

Les établissements de formation ont affiché trois types de comportement dans le projet RMR. D'abord il y eu ceux qui ont signé l'entente de partenariat sans s'impliquer dans la levée de projets. Il y a eu ceux qui ont présenté des projets et ceux qui ont présenté et élaboré des projets conformes aux attentes et critères définis par le comité exécutif.

Partage de la vision des fiduciaires

La vision proposée et défendue par l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) et le Collège de Maisonneuve reconnaissait l'importance de développer une offre élargie de formation en bioalimentaire. Le projet RMR devenait un moyen d'amorcer une percée auprès des entreprises en explorant de nouvelles approches de formation dans un secteur en développement, aux prises avec l'obligation de respecter un nouvel ensemble de normes et des contraintes liées à la production.

Dès le départ, les fiduciaires ont trouvé un allié indéfectible, le Collège Montmorency. Les directeurs généraux de ces trois établissements ont assumé le leadership du regroupement des partenaires de l'éducation et ont multiplié les démarches auprès d'eux pour les inciter à participer.

Au terme du projet, ces trois institutions auront développé six des neuf projets pilotes. Deux centres de formation professionnelle, Jacques-Rousseau et Calixa Lavallée ont collaboré à ces projets.

Une opportunité d'affaires à court terme

Dans le cadre de la signature d'une entente de partenariat entre les onze représentants des établissements de formation, les attentes de la plupart des établissements de formation étaient déjà formulées en termes de retombées économiques : plus de formation à plus de gens, donc plus de revenus.

Les établissements de formation devenaient maître d'œuvre des projets pilotes et répondraient aux demandes de formation émanant des cinq régions de la RMR. La contribution en nature que les établissements s'étaient engagés à fournir au projet RMR était un investissement utile dans la mesure où les retombées attendues se matérialiseraient à court terme, c'est-à-dire à la fin de 2003.

Or au printemps de 2003, il était devenu clair que la demande de formation provenant des entreprises n'allait pas, à court terme, permettre de financer un volume important d'activités de formation en bioalimentaire.

Les exigences du réseau

Malgré le versement de subventions aux établissements pour la sollicitation et la concertation, la majorité d'entre eux n'ont pas atteint les résultats attendus. Au cours des premiers mois de 2002, le comité exécutif avait autorisé chaque région à dépenser 15 000 \$ pour solliciter et recruter des entreprises. Cette opération supposait le dégagement de ressources des établissements de formation. À peine le tiers des sommes ont été dépensées, peu de ressources ont été consenties à cette phase initiale. Les ressources et l'expertise requises pour mener cette opération auprès d'entreprises bioalimentaires n'étaient pas toujours disponibles dans les établissements de formation.

Pour qu'un besoin de formation devienne un projet pilote, il fallait se conformer à certains critères touchant notamment la transférabilité. Les entreprises sollicitées n'étaient pas toujours prêtes à consacrer du temps pour un projet générique de formation. Certaines entreprises souhaitaient des activités de formation sur mesure, ce qui ne correspondait pas aux objectifs du projet RMR.

Ceux qui ont réussi à recruter une entreprise et à démarrer un projet pilote ont été rapidement confrontés aux exigences de la reddition de comptes et du respect des échéanciers du réseau. Le contexte de développement s'est avéré plus exigeant que celui d'un simple service de prestation. L'expertise en développement d'activités de formation innovatrices n'était pas disponible également chez tous les intervenants.

Les compétences distinctives et complémentaires

Les établissements se distinguaient les uns des autres d'abord par l'ordre d'enseignement auquel ils appartenaient, leur région et ensuite par les programmes offerts. Les compétences distinctives définies de cette façon n'ont pas eu d'influence significative sur le déroulement du projet RMR.

Par contre, d'autres expériences et expertises ont eu un impact important. Certains établissements ont dû amorcer des contacts avec les entreprises bioalimentaires de leur région, alors que d'autres n'ont eu qu'à renouer avec des entreprises connues. La connaissance du milieu, la capacité d'innover, la capacité de convaincre, la rigueur et la recherche de l'excellence, le sens de la responsabilité des personnes ressources désignées par les établissements ont joué un rôle déterminant dans le déroulement du projet RMR.

Les établissements qui ont présenté des projets pilotes ont, bien sûr, cherché à mettre à profit leur propre expertise de contenu. Le recrutement d'entreprises dans ce contexte supposait qu'on identifie un besoin de formation qui correspondait à l'expertise disponible dans l'établissement recruteur. Les expertises de contenu des autres établissements de formation n'ont pas été

systématiquement mises de l'avant, non plus que la dimension interrégionale de la concertation. Au moment de solliciter les entreprises, les établissements faisaient état d'une offre limitée à leurs compétences locales et non à celles de l'ensemble des partenaires.

Par contre, en examinant les thèmes des projets pilotes retenus, on constate que l'expertise combinée des établissements de formation était beaucoup plus large que celle qui était requise pour répondre aux besoins identifiés. Les projets pilotes retenus par le comité exécutif n'offraient pas nécessairement l'opportunité d'intégrer les compétences de plus d'un établissement. En fait, la complémentarité de compétences distinctives a été l'exception plutôt que la règle dans le développement des projets.

Finalement, tous les établissements n'ont pas été en mesure de recruter une entreprise dont le besoin de formation pouvait servir à développer un projet pilote transférable. Ce constat aura été un élément déterminant dans l'évolution de la concertation des onze partenaires du monde de l'éducation.

La concertation des établissements : un moyen et non une fin

L'engagement des établissements de formation a été acquis sur la base de l'existence d'une demande de formation à combler dans le secteur de la transformation alimentaire et du commerce de l'alimentation. Il était question de répondre à des besoins multiples de formation touchant des centaines d'entreprises bioalimentaires de cinq régions; diverses expertises devaient être sollicitées et une offre concertée mise en place.

Progressivement, il devenait clair que plusieurs établissements de formation ne trouvaient pas dans leur région le potentiel d'affaires anticipé. Le défaut de présenter de nouveaux projets pertinents entre juin 2002 et juin 2003 a amené le comité exécutif à retirer aux établissements l'exclusivité de la maîtrise d'œuvre des projets pilotes.

La concertation des onze établissements de formation s'inscrivait dans une stratégie régionale de développement : partir d'un projet mené dans une entreprise pour déboucher sur une offre transférable à d'autres entreprises. Cette approche reposait sur la capacité des établissements de formation et des partenaires régionaux de faire lever des projets. Devant l'absence de projets transférables pour la deuxième année, la stratégie devait être modifiée.

Le comité exécutif s'est tourné vers les comités sectoriels et les établissements les plus actifs afin de s'assurer que les objectifs touchant l'élaboration de projets pilotes soient atteints. La nouvelle stratégie privilégiait une approche supra régionale puisque les thèmes de développement seraient définis par les comités sectoriels et la gestion des projets confiée à la direction du Réseau. La dynamique initiale de la concertation s'en trouvait donc modifiée.

La concertation de trois établissements collégiaux et du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

Le nouveau mode de gestion des projets pilotes a eu un effet direct sur l'évolution de la concertation. La concertation étendue à tous les établissements de formation n'était plus souhaitable compte tenu de l'incompatibilité des attentes et des résultats obtenus.

Cette décision a mis fin aux activités de concertation du regroupement des établissements au profit du développement accru de la concertation entre les fiduciaires, le Collège Montmorency, des entreprises de production multimédia et du CSMOTA.

Le comité exécutif a repris le contrôle du projet RMR en privilégiant le développement de projets pilotes menant à la production d'outils de formation dans un contexte d'apprentissage en mode virtuel (*e-learning*).

Évolution de l'engagement des comités sectoriels

Dans le projet bioalimentaire de la RMR les comités sectoriels ont été appelés à jouer un rôle déterminant en regard de l'identification des besoins de formation et de la sélection des projets pilotes. Au comité exécutif, les deux comités sectoriels représentaient les entreprises et, à ce titre, devaient faciliter la collaboration des entreprises en faisant la promotion du projet RMR.

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en commerce de l'alimentation

D'entrée de jeu le Comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) avait émis des réserves quant à l'opportunité de participer au projet bioalimentaire de la RMR. Ce secteur regroupe plusieurs grandes entreprises d'envergure nationale mais aussi plusieurs petites et moyennes entreprises indépendantes. Après avoir soumis au comité exécutif un projet de formation pour les commis en alimentation, et amorcé les démarches auprès des cinq centres de formation professionnelle, le projet a été abandonné faute de l'appui des entreprises ciblées. Une autre tentative concernant un projet de formation à distance sur la gestion du commerce de l'alimentation a connu le même sort.

Pour les centres de formation professionnelle des cinq commissions scolaires de la RMR l'abandon du projet de formation des commis en alimentation a eu un effet très négatif. En fait, ils avaient dans ce projet l'opportunité de mettre à profit leurs compétences distinctives. Le retrait du CSMOCA a contribué largement à leur désengagement du réseau.

Un seul des neuf projets de formation a touché le secteur du commerce de l'alimentation : *Servir un client en pâtisserie*. Lors du dernier appel de projets lancé au début de 2004, le comité sectoriel a signifié au comité exécutif qu'aucun projet n'émanerait du CSMOCA. D'une part il fallait comprendre que les entreprises de ce secteur ne voyaient pas l'intérêt de participer à toute

expérimentation et d'autre part, que l'approche privilégiant l'apprentissage en mode virtuel ne soulevait pas leur intérêt.

Un volet important de l'offre de formation prévue au départ n'a pu être développé à travers le projet RMR.

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

Déjà au cours de l'étude de faisabilité, nous avons eu l'opportunité de présenter le projet RMR aux membres du conseil d'administration du CSMOTA. Ce premier contact a été suivi de quelques rencontres avec la direction du comité sectoriel et a permis d'en arriver à un appui du projet RMR.

Cet appui s'est traduit, tout au long du projet, par la réalisation de plusieurs visites industrielles soit pour explorer de nouveaux besoins de formation soit pour soutenir les démarches des promoteurs de projets pilotes. Le CSMOTA a collaboré à toutes les activités du réseau et s'est impliqué totalement dans la levée et la bonne marche des projets pilotes.

Huit projets pilotes ont été menés, donnant lieu à autant d'outils de formation destinés aux entreprises de transformation alimentaire. Le CSMOTA s'est engagé dans une collaboration continue avec la direction du réseau : promotion des outils de formation, partage d'informations, harmonisation des sites Internet respectifs, implication dans le développement auprès des entreprises et des producteurs d'outils multimédia.

Le CSMOTA s'est engagé aussi à donner suite au projet RMR en maintenant une collaboration étroite avec les établissements de formation qui souhaitent s'impliquer dans l'offre de formation aux entreprises du secteur. Au fil des mois, le projet RMR est devenu une vitrine importante pour le CSMOTA et aura permis à ce comité sectoriel de se faire connaître des entreprises du secteur et des partenaires stratégiques comme la CSST et le MAPAQ.

4.2 Les projets pilotes

Pour les auteurs des projets pilotes, le défi était d'innover dans la façon de livrer un contenu aux personnes en emploi, tout en rendant plus facile l'intégration de la formation à la journée de travail de l'employé en usine. La transférabilité et la flexibilité recherchées se sont concrétisées dans le développement d'outils de formation destinés à supporter l'apprentissage en mode virtuel, privilégiant le format de cédérom.

Évolution

Au départ, nous avons privilégié une approche régionale au développement des projets pilotes. Le recrutement d'entreprises a été confié aux partenaires régionaux et aux établissements de formation locaux. Selon cette approche, la responsabilité du développement réalisé dans une entreprise incombait aux établissements de formation. La transférabilité sectorielle devait être vérifiée lors d'une validation du projet dans au moins une autre entreprise. Trois des quatre projets pilotes ont été développés selon ce processus : Montréal, Laurentides et Laval. En Montérégie, les promoteurs ont choisi de recruter dès le départ un groupe d'entreprises afin de valider le projet pilote au fur et à mesure de son développement. Cette façon de faire allait influencer le processus de développement des projets pilotes à venir.

Trois des quatre promoteurs des projets de la première année ont proposé d'innover en optant pour la production d'un outil de formation informatisé : le projet de la Montérégie, celui de Laval et celui des Laurentides. Dans chacun des cas, il y a eu collaboration entre un concepteur issu d'un établissement de formation et une entreprise de production multimédia.

Le développement d'outils de formation informatisés répondait aux critères d'innovation, de flexibilité et de transférabilité qui devaient caractériser les produits issus des projets pilotes.

Partant de là, le comité exécutif a choisi de privilégier le développement d'outils de formation adaptés à l'apprentissage en mode virtuel. Les contenus seraient génériques et pourraient servir à structurer des ateliers de formation « sur mesure », le cas échéant. Les comités sectoriels ont donc été sollicités afin de définir les thèmes à traiter.

C'est ainsi que les cinq projets pilotes retenus en 2003-2004 ont proposé le développement d'outils de formation sur des thèmes validés par les études de besoins fournies par le CSMOTA, assurant la transférabilité des produits. Tous les outils ont été développés sous un format informatisé assurant aux entreprises une grande flexibilité d'utilisation. De plus, les contenus devaient être traités en fonction des particularités des principaux sous-secteurs : jus et boissons, viandes, produits laitiers, boulangerie et pâtisserie, légumes et conserve.

Utilisant une approche régionale au début, les projets ont été développés par la suite selon une approche supra régionale et sectorielle. Ils ont pris l'allure d'outils de formation adaptés, concrets et évolutifs. Ces produits ont été développés sous la supervision de la direction du Réseau et du CSMOTA afin de garantir une adéquation entre les besoins exprimés et la réponse élaborée. La préoccupation première aura été le « juste assez ».

L'évaluation des projets pilotes de 2002-2003

Le coût de développement des projets pilotes a été directement influencé par le format choisi. Le projet le moins coûteux aura été celui de Montréal : une formation de 30 heures portant sur le rôle du superviseur au quotidien. Le cours a été développé selon une approche d'enseignement en duo, où deux spécialistes intervenaient comme animateurs d'ateliers. Ce format s'est avéré moins flexible et peu transférable lorsqu'il était utilisé tel quel. Pour augmenter sa transférabilité, l'ensemble des textes et exercices développés lors de la prestation à deux entreprises ont été rassemblés et mis à la disposition des formateurs sur les sites Internet du CSMOTA et du réseau. La prestation avec un seul animateur a été mise en pratique auprès d'un groupe de superviseurs,

utilisant les documents mis au point par les deux spécialistes au cours de l'expérimentation. Cette nouvelle approche répondait tout aussi bien aux besoins de l'entreprise impliquée.

Le projet le plus coûteux aura été celui de la Montérégie *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire*. Par contre, c'est aussi celui qui répondait le mieux aux attentes du projet RMR : pertinence du contenu, innovation, flexibilité, transférabilité. Son mode de diffusion aura permis de rejoindre près d'une centaine de clients. Le processus de développement et le format mis de l'avant dans le cadre de ce projet pilote ont influencé la décision d'orienter les projets pilotes vers l'élaboration d'outils de formation informatisés.

Le projet des Laurentides « Dagobert » développé par le Collège Lionel-Groulx en collaboration avec le centre de formation Calixa-Lavallée, a été jugé non transférable puisqu'il se référait à l'entreprise du même nom. En plus d'un cédérom, le projet comportait un atelier de 20 heures sur le service à la clientèle reflétant les valeurs de cette entreprise. Le thème de développement étant pertinent, le comité exécutif a approuvé un projet de révision du cédérom afin de le rendre transférable à d'autres commerces de la pâtisserie.

Plusieurs changements ont dû être apportés au scénario pour en améliorer la qualité pédagogique. Le cédérom a fait l'objet de remaniements en collaboration avec l'Association des pâtisseries artisans du Québec. Le nouveau cédérom *Servir un client en pâtisserie*, qui devait être terminé en quelques semaines, a été complété en février 2005. C'est le seul produit qui concerne les entreprises du commerce de l'alimentation.

Le projet de Laval *Supervision en hygiène et salubrité*, développé par le Collège Montmorency, a connu un retard important dû au désistement de l'entreprise partenaire pour réaliser l'expérimentation, Biscuits Rondeau. Une nouvelle entreprise, Aliments Fontaine Santé, a accepté de participer à l'expérimentation. Le projet a permis de produire un outil de formation en ligne, le seul produit de ce type dans le projet RMR. Au moment de l'expérimentation en entreprise, des difficultés d'accès à la plate-forme de formation sont apparues, causées par les mesures de sécurité informatique utilisées dans l'entreprise. Craignant que la

même situation ne se reproduise dans d'autres entreprises, nous avons choisi d'utiliser le format cédérom comme support à toutes les activités de formation qui seraient développées par la suite.

En matière d'innovation, la formation en ligne avait été jugée très prometteuse puisqu'elle offrait plusieurs avantages en regard de l'accessibilité et du suivi des apprentissages et permettait de faire les adaptations requises au contenu sans avoir à réimprimer et redistribuer les cédéroms. Toutefois, la technologie utilisant le cédérom s'est avérée mieux adaptée à l'environnement informatique actuel des entreprises.

Un comité de 7 experts provenant de différentes entreprises a validé le contenu et la stratégie pédagogique employée. Les commentaires recueillis ont permis d'apporter les correctifs nécessaires. Le produit final a été livré à la fin de novembre 2004, laissant peu de temps pour en faire la promotion et la diffusion. Par contre, le CSMOTA a choisi d'utiliser ce produit pour mener un projet de recherche sur l'apprentissage en mode virtuel en transformation alimentaire. Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) a accepté de financer cette recherche qui se déroulera en 2005.

Bien que les régions qui pilotaient des projets aient pu présenter les outils de formation au conseil métropolitain du 31 mars 2003, les projets n'étaient pas complétés pour autant. Les retards enregistrés, sauf pour la Montérégie et Montréal, ont été excessifs. La cause invoquée a été, sans contredit, le manque de disponibilité des entreprises et de certains concepteurs. Ces derniers ont accompli leur tâche de création en aménageant leur temps, le plus souvent à même leur charge normale de travail tout en étant soumis aux sollicitations de leur organisation.

Il aurait été préférable de formaliser les mandats des concepteurs en précisant un temps de travail suffisant, réservé au développement des projets pilotes.

La promotion et la distribution des produits

Les retards de production ont été tels que seuls deux produits, issus des projets pilotes ont pu être offerts aux entreprises pendant la durée du projet RMR : *Rôle du superviseur au quotidien* (Montréal) et *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* (Montréal).

Entre octobre 2003 et mars 2005, 108 copies de *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* ont été achetées par les entreprises et les centres de formation. Près de 75 % des ventes ont été faites auprès d'entreprises bioalimentaires.

La plupart des entreprises ont été informées de l'existence du cédérom via le bulletin du CSMOTA, *Alimentinformation*. Ce bulletin est distribué à près de 2000 exemplaires et rejoint les cadres de premier niveau; ceux qui sont le plus souvent confrontés aux problèmes de la formation dans l'entreprise : les directeurs des ressources humaines, responsable du contrôle de la qualité, responsable de l'assurance qualité.

Les sites Internet du CSMOTA ⁷ et du réseau auront permis également de présenter des extraits de la formation offerte, ce qui a suscité l'intérêt, au dire des personnes qui ont effectué les commandes.

Cette stratégie de promotion a été complétée par d'autres mesures dont les résultats n'ont pas été probants, notamment des pages publicitaires dans la revue *Actualité alimentaire* et dans *l'Alimentation*, distribuées à plusieurs milliers d'exemplaires aux différents intervenants du monde de l'alimentation. Nous en avons conclu qu'il valait mieux nous concentrer sur ceux qui vivaient les problèmes liés à la formation en leur donnant facilement accès aux outils offerts.

⁷ www.csmota.qc.ca et www.reseaubioalimentaire.ca

Nous avons choisi de centraliser le traitement des commandes à la direction du réseau et de nous associer à la Société de formation à distance, la SOFAD pour la distribution des cédéroms et du guide l'utilisateur. Cette mesure nous aura permis de livrer le produit dans les cinq jours ouvrables suivant la réception d'une commande. Un service efficace et fort apprécié de notre clientèle.

En mai 2004, les textes et exercices reliés au cours *Rôle du superviseur au quotidien* étaient offerts pour téléchargement sur les sites Internet du CSMOTA et du réseau. En mars 2005, près de 400 personnes oeuvrant dans différentes entreprises avaient téléchargé les outils destinés aux superviseurs. Parmi elles, une entreprise a choisi d'acheter la formation de 30 heures pour former ses superviseurs et directeurs de services et une autre a entamé des discussions pour obtenir le même service.

Il y a certainement un intérêt pour ce type de produit de formation, mais comme nous le verrons, un écart subsiste entre son acquisition et son utilisation auprès des employés. Les pratiques actuelles de formation en entreprise doivent être adaptées pour que les entreprises puissent mieux profiter des outils mis à leur disposition.

Au début, l'outil de formation sert au formateur qui y trouve une information structurée et un cadre d'évaluation. Cette forme d'utilisation répond aux besoins du formateur mais ne correspond pas au type d'utilisation que nous envisagions : celle qui permet aux employés d'avoir accès directement à l'outil de formation.

L'utilisation des produits

Le sondage effectué auprès des entreprises qui ont acquis le cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* n'a été complété que par une dizaine de répondants, malgré les multiples relances effectuées.

Nous avons réussi à apprendre que l'outil n'avait pas été utilisé auprès des employés par toutes les entreprises, jusqu'à six mois après l'achat. Toutefois,

celles qui l'avaient utilisé nous ont livré des commentaires très positifs, nous encourageant à poursuivre dans cette voie.

Certaines d'entre elles nous ont demandé de leur faire des suggestions sur la façon d'intégrer le cédérom à leurs pratiques d'accueil des nouveaux employés. Au fil des mois, à mesure que le cédérom de formation était connu et utilisé, certaines entreprises ont acheté des copies supplémentaires pour distribuer à toutes leurs usines.

Dans toutes les entreprises, l'accueil des nouveaux employés suppose un processus plus ou moins structuré de transmission d'informations. Souvent, les responsables de l'accueil ne disposent pas de beaucoup de temps et le simple fait de pouvoir se référer à un outil informatisé pour organiser une activité d'accueil représente une aide appréciable.

La formation des employés n'est pas une préoccupation quotidienne dans les entreprises manufacturières, notamment dans le secteur de la transformation alimentaire. Dans une étude publiée en octobre 2003 « *Repenser l'offre de formation publique pour développer la formation de la main-d'œuvre dans les PME du Québec* » Collette Bernier nous rappelait que la majorité des entreprises privilégiaient la formation sur le tas : c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Cette formation sur le tas est la norme dans la vaste majorité des entreprises. Toute autre approche s'accompagne d'une résistance qu'il faudra réussir à vaincre ou réduire suffisamment pour amorcer un virage significatif dans les pratiques de formation.

À cet égard, nous estimons que les outils de formation informatisés offrent plus de possibilité à cause de leur très grande flexibilité et la facilité relative avec laquelle ils permettent aux employés de passer en « mode formation » dès que l'occasion se présente pendant leur temps de travail.

4.3 La participation des entreprises

Le grand nombre d'entreprises bioalimentaires situées sur le territoire de la RMR laissait entrevoir une demande importante; non seulement anticipions-nous un important volume mais aussi une grande diversité de besoins à combler. Nous nous attendions à retrouver, dans chacune des régions, des entreprises dont le vécu et les besoins correspondaient à la situation décrite dans les études dont nous disposions.

Quels sont les facteurs qui ont influencé la participation des entreprises?

Plusieurs paramètres entrent en jeu lorsque l'on cherche à analyser la participation des entreprises au projet bioalimentaires RMR. Le simple fait de profiter d'une formation gratuite n'aura pas été suffisant pour mobiliser massivement les entreprises.

La culture de formation

L'incitatif pour l'entreprise à former ses employés peut provenir d'un cadre législatif, comme la loi 90, ou de son engagement à respecter des normes de qualité. Elle peut relever d'une politique de gestion proactive des ressources humaines liée au plan de développement de l'entreprise ou à une stratégie de rétention de la main-d'œuvre. Tous ces éléments exercent une pression positive. Cependant la mission de l'entreprise demeure prioritaire en tout temps : produire.

La formation des employés en entreprise doit être juxtaposée au cycle de production en tirant profit des périodes vides. Encore faut-il qu'un besoin de formation soit reconnu. Plus le contenu proposé touche de près la réalité de l'entreprise plus l'écoute est active. La formation proposée doit avoir un lien évident avec la tâche des employés ciblés.

La conception de la formation que les interlocuteurs des entreprises ont développée au fil des ans a influencé fortement la nature des besoins exprimés.

Les directeurs de production, les responsables du contrôle de la qualité et les directeurs des ressources humaines sont beaucoup plus réceptifs lorsqu'on leur propose un outil de formation plutôt qu'une période plus ou moins longue de libération des employés pour suivre une formation.

La formation sur le tas demeure la pratique la plus répandue : elle se fait à même la production et vise strictement les tâches à accomplir. Les besoins de formation qui débordent les compétences internes sont généralement comblés par les services de consultants privés. De façon générale, l'offre publique de formation est perçue comme étant trop générale, trop théorique, trop longue et peu adaptée aux besoins ponctuels de perfectionnement des employés, le cas échéant. Dans les faits, parmi les onze établissements du réseau très peu d'entre eux avaient développé des relations d'affaires avec des entreprises bioalimentaires de leur région.

Dans une certaine mesure, les outils de formation informatisés que nous avons développés permettent à l'entreprise de combler les vides de production et d'en tirer profit. C'est le témoignage que nous a livré le directeur des ressources humaines d'une entreprise qui s'est tourné, en 2000, vers l'apprentissage en mode virtuel.

Le recrutement

L'approche régionale que nous avons adoptée supposait que chaque région ait accès à un bassin d'entreprises suffisant pour réussir à recruter deux ou trois entreprises bioalimentaires. La taille des entreprises a été un facteur important mais aussi le type de gestion des ressources humaines pratiqué dans l'entreprise aura été encore plus déterminant. Dans Lanaudière, par exemple, deux grandes entreprises de plus de 250 employés se sont désistées alors qu'une entreprise de 100 employés, dans la région de Montréal, aura collaboré à trois de nos projets pilotes.

En accordant la responsabilité de la sollicitation et du recrutement des entreprises aux établissements de formation de chaque région, nous favorisons la mise en évidence d'une offre locale de formation plutôt qu'une offre interrégionale, une offre réseau. L'établissement recruteur visait avant tout à assurer sa participation au projet RMR, en offrant d'élaborer un projet pilote autour de ses propres compétences.

Dans le cadre du projet RMR certains obstacles sont apparus pour le recrutement d'entreprises. La période du développement du projet pilote pouvait ne pas convenir à l'entreprise, l'accès aux employés pour expérimenter la formation également. Le manque de disponibilité des répondants de l'entreprise a aussi été évoqué de même que les directives strictes de la haute direction concernant la confidentialité. Ce sont autant d'éléments qui ont contribué à la résistance des entreprises à notre projet.

Le problème de la participation des entreprises relève du niveau opérationnel. À ce titre, la disponibilité des ressources humaines pour toute activité qui n'est pas reliée à la production et à la rentabilité de l'entreprise à court terme reste limitée. Elle est encore plus difficile à gérer pour les petites entreprises où la marge de manœuvre est inexistante.

Pour intéresser une entreprise à participer à un projet pilote mené par un organisme public subventionné par Emploi Québec, il fallait démontrer que la participation au projet apportait une réponse à un problème vécu concrètement dans cette entreprise. À cet égard, la plupart des entreprises qui ont participé ont vu que le développement d'outils de formation permettant de standardiser la transmission d'informations et d'en faciliter la répétition constituait un atout majeur. Plusieurs entreprises font face à un problème de rétention de personnel ce qui augmente le temps consenti à l'accueil dans l'entreprise et à la formation à différentes tâches.

Lorsque toutes les conditions positives sont réunies les portes ne s'ouvrent pas toutes grandes pour autant. La protection du secret concernant les façons de faire de l'entreprise demeure une préoccupation généralisée dont nous ne

souçonnions pas l'importance en transformation alimentaire. La confiance doit se gagner petit à petit, n'entre pas qui veut dans une entreprise.

Cet obstacle nous est apparu dans plusieurs cas, non seulement pour la participation à une formation mais aussi pour obtenir l'autorisation de prendre des photos ou de faire des croquis au moment de la production des documents multimédia, malgré toutes les assurances et les garanties de respect de la confidentialité que nous exprimions. Il aura fallu des semaines à la firme production Maj pour convaincre deux entreprises de permettre le tournage de séquences pour la vidéo « Risques pour la santé et sécurité en transformation alimentaire ». Dans une autre production *Maître fromager* (Introduction à la fabrication de fromage), les entreprises où ont été prises les images insistent pour conserver l'anonymat; elles ne veulent en aucun cas être identifiées de peur que le document produit ne leur cause préjudice. La crainte d'un préjudice aura été omniprésente dans notre collaboration avec les entreprises.

L'expérimentation

La disponibilité des employés et l'horaire de production deviennent des paramètres incontournables pour expérimenter une activité de formation. Ainsi l'implication d'employés dans notre projet devait coïncider avec une période non productive de l'entreprise ou s'insérer dans un horaire où l'employé n'était pas requis dans l'usine.

Cette contrainte était devenue particulièrement difficile à respecter compte tenu de nos échéanciers de développement. Nous avons pu expérimenter les activités de formation dans trois projets pilotes : *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire*, *Rôle du superviseur au quotidien*, *Formation des nouveaux employés en pâtisserie* (Dagobert).

Dans tous les autres cas, l'expérimentation n'a pu être réalisée. Lorsque les projets ont impliqué la participation des employés, ce fut toujours en dehors des heures de production. Dans certains cas, mais pas toujours, les employés ont été payés par l'entreprise pour participer aux activités de formation.

La participation des entreprises s'est plus souvent traduite par une participation des cadres à une validation des produits de formation plutôt que l'évaluation des activités menées auprès d'employés. C'est le type de participation qu'il a fallu privilégier dans le cadre du développement des outils de formation après la première année d'activités.

La loi 90 et les mutuelles de formation

En principe, une entreprise assujettie à la loi 90 devrait trouver un intérêt à une offre de formation adaptée et efficace. La loi 90 a été considérée comme un incitatif pour les entreprises à s'impliquer dans la formation.

Il faut rappeler qu'en 2001, au moment où le projet RMR était lancé, la loi 90 était appliquée à toutes les entreprises dont la masse salariale atteignait 250 000 \$. En transformation alimentaire, avec un salaire moyen d'environ 28 000 \$⁸, on estime que les entreprises de 9 employés et plus étaient assujetties.

À partir de 2004, le seuil d'application a été haussé à 1 million de dollars. Environ 335 des 1115 entreprises que compte le secteur sont actuellement assujetties à la loi 90, soit 30%. Concrètement, les entreprises qui ont 35 employés et plus sont soumises à la loi 90. Étant donné le nombre d'employés, elles sont plus en mesures d'utiliser le 1 % pour faire réellement de la formation.

Le FNFMO a lancé en 2002 dix projets de mutuelles de formation pour tenter de regrouper les entreprises de manière à leur permettre de se constituer un fonds destiné à assurer le développement d'une offre de formation mieux adaptée. Souvent les activités de formation ne pouvaient être financées à cause du petit nombre de participants. Le regroupement en mutuelle offrait une solution à ce problème.

Les résultats de cette expérimentation devraient être rendus publics au début de 2005.

⁸ Salaire moyen code CNP

5. Les retombées

Au terme de notre analyse nous sommes en mesure d'identifier quelques-unes des principales retombées du projet bioalimentaire RMR.

5.1 Un appui au développement du CSMOTA

Mis en place au cours de l'année 2001, le CSMOTA et le Réseau métropolitain pour la formation en bioalimentaire ont collaboré efficacement pour établir les contacts avec les entreprises. Le Réseau métropolitain a agi comme une antenne du CSMOTA dans la grande région de Montréal, facilitant à l'occasion du développement des projets pilotes, les échanges avec les entreprises. D'ailleurs, elles ont pu constater l'implication du CSMOTA lors des visites industrielles réalisées dans le cadre du développement des projets pilotes.

Le projet RMR aura aidé au développement du CSMOTA, notamment en lui permettant d'offrir aux entreprises des réponses concrètes et adaptées aux besoins de formation exprimés lors des sondages menés par le CSMOTA. Ce faisant, le CSMOTA a pu développer sa crédibilité auprès des entreprises.

Au terme du projet RMR, après trois ans d'une étroite collaboration, le CSMOTA a présenté un projet dans le cadre d'un appel lancé par le FNFMO touchant les conditions d'apprentissage virtuel en entreprise. Le projet présenté par le CSMOTA à cette occasion, découle de l'expérimentation menée dans le cadre du projet RMR.

Or le projet *Apprentissage en mode virtuel dans le secteur de la transformation alimentaire* a été retenu par le FNFMO, ce qui contribuera à mousser la crédibilité du CSMOTA tout en augmentant sa connaissance des besoins du milieu, notamment quant aux infrastructures disponibles pour la formation en mode virtuel et les pratiques utilisées.

Grâce à sa participation active au projet RMR, le CSMOTA s’est donné « une longueur d’avance » en matière de formation utilisant les nouvelles technologies.

Suite au projet RMR, le CSMOTA a acquis d’Emploi Québec une licence lui permettant de gérer les droits d’auteur sur les huit produits qui touchent son secteur. Ceci lui permettra de recueillir les fruits de la commercialisation des outils informatisés et de mettre sur pied un fonds de développement pour continuer de répondre aux besoins exprimés par les entreprises.

De plus, le CSMOTA pourra compter sur une collaboration étroite avec les trois établissements de formation de l’ordre collégial qui ont œuvré activement dans le projet RMR. Chacun s’est engagé auprès du CSMOTA à maintenir au plus haut niveau la collaboration établie au cours des trois dernières années.

5.2 Un bassin de concepteurs plus expérimentés

Le développement des projets pilotes a constitué une mise en situation nouvelle pour tous les spécialistes de contenu impliqués. Tous avaient une expérience de conception de cours et d’organisation pédagogique propre à ce format d’enseignement. Le développement d’outils informatisés destinés à la formation les a plongé dans un environnement tout à fait nouveau. Il fallait revoir les façons de faire pour s’adapter au nouveau format d’enseignement et d’évaluation des apprentissages.

Les spécialistes de contenu et les pédagogues sont issus pour la plupart des établissements de formation. De façon générale, chaque établissement ayant participé à un projet a permis à au moins une personne d’être plongée dans cet univers. Certains spécialistes de contenu ont eu l’opportunité de travailler sur deux projets différents.

Ces auteurs ont été mis en contact avec des entreprises de production multimédia. Les échanges entre les personnes ressources d’une maison de

production multimédia et les auteurs ont permis un transfert de connaissances utile aux uns et aux autres.

L'expertise acquise constitue un gain pour l'établissement et pour l'entreprise multimédia. Ces personnes peuvent agir comme agent multiplicateur dans leur organisation respective.

5.3 Une sensibilisation du milieu bioalimentaire à un nouveau mode de formation

La sensibilisation s'inscrit dans un processus de changement qui ne peut donner tous ses fruits à court terme. Il y a un intérêt pour ce que nous avons fait.

Près de 4000 visiteurs ont fureté sur le site du Réseau pendant les trois années d'opération, plus de cent copies du cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* ont été vendues, près 70 entreprises ont acquis cet outil de formation pour mieux encadrer les nouveaux employés. Certaines entreprises ont acquis des copies supplémentaires de l'outil après en avoir fait l'essai auprès de leurs employés.

La nouvelle série de produits qui seront disponibles en avril 2005 suscite beaucoup d'intérêt. Plusieurs demandes de renseignements ont été logées à la direction du Réseau.

Des inspecteurs de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), qui ont assisté à une démonstration du cédérom *Principes généraux du procédé de pasteurisation*, ont amorcé des démarches auprès de leur direction pour demander que cet outil soit traduit et diffuser dans tout le Canada.

La Commission de la Santé et Sécurité au Travail (CSST), direction de Montréal, a demandé à nous rencontrer pour mieux connaître les deux outils de formation qui touchent la santé et la sécurité en transformation alimentaire. Les responsables se sont montrés très intéressés à promouvoir ces outils auprès des

entreprises du secteur : *Ça reste à voir...* et *Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire.*

Par ailleurs, le projet de recherche du FNFMO sur l'apprentissage virtuel en transformation alimentaire, permettra de rejoindre au moins 5 entreprises et 40 superviseurs. Dans ce cadre, le CSMOTA utilisera un cédérom issu du projet RMR : *Supervision en hygiène et salubrité.* Un module supplémentaire portant sur la santé et sécurité sera d'ailleurs ajouté au produit original.

Enfin, dans le cadre du SIAL 2005, les outils de formation seront présentés aux visiteurs. Il faut savoir que ce salon mobilise tous les acteurs du monde bioalimentaire.

La sensibilisation est en cours et les entreprises découvriront de plus en plus comment elles peuvent intégrer la formation à leur activité principale, la production.

6. La conclusion

Nous avons prévu élaborer une dizaine de projets pilotes en concertation avec les intervenants du secteur bioalimentaire des cinq régions du territoire de la RMR.

Au terme du projet RMR nous aurons développé neuf outils de formation flexibles et transférables grâce à la concertation des intervenants les plus impliqués dans le projet.

La valeur ajoutée de la concertation

Si l'on admet que les entreprises ont leur culture et leurs valeurs propres, il en est de même pour les autres intervenants dans le projet RMR. Le défi que nous devons relever en matière de concertation portait avant tout sur

« l'harmonisation des cultures » des différents partenaires. Manifestement, nous aurons réussi dans une certaine mesure.

Les activités de concertation que nous avons menées ont donné des résultats probants dans le secteur de la transformation alimentaire. Le projet aura permis également de créer des liens durables entre certains établissements de formation et la direction du CSMOTA. C'est d'abord autour de ces ressources que les suites du projet RMR peuvent être envisagées.

Il ne fait aucun doute que ceux qui se sont impliqués à fond dans ce projet ont acquis une nouvelle expertise. Les professeurs, conseillers pédagogiques, producteurs multimédia, directeurs généraux et représentants de plusieurs organisations publiques et privées ont acquis de nouvelles compétences qu'ils pourront réinvestir.

Dans ce sens, il serait dommage de ne pas harnacher ces ressources dans un nouveau contexte de collaboration au profit du développement du secteur de la transformation alimentaire et des organisations.

La valeur ajoutée des outils de formation

Nonobstant les difficultés rencontrées avec certaines entreprises et quelques déceptions quant à l'implantation d'un réseau, le projet RMR aura permis de jeter les bases d'une approche sectorielle de formation en transformation alimentaire. Il faut noter que cette offre n'a pas d'égale puisqu'elle est axée sur des outils de formation pour l'apprentissage en mode virtuel.

Nous nous sommes engagés à réaliser « *La mise en place de moyens et mécanismes de formation adaptés aux besoins spécifiques, concrets et évolutifs de l'industrie* ». Au-delà de la pertinence des contenus proposés, ces outils de formation répondent à des besoins spécifiques des entreprises en termes de structure et de standardisation de l'information aussi bien qu'en termes d'évaluation et de gestion des apprentissages.

À cause de leur très grande flexibilité, ces outils offrent aux entreprises la possibilité d'alterner des moments de formation et des moments de production. Ainsi, le formateur en entreprise gère complètement la formation tout en bénéficiant de la puissance pédagogique des outils mis à sa disposition. En ce sens, la culture du « juste assez, juste à temps », si présente en entreprise, n'est plus irréconciliable avec une activité de formation structurée et standardisée.

Nous estimons qu'un nombre significatif d'entreprises de la transformation alimentaire sont intéressées par les produits novateurs que nous avons proposés. Elles peuvent les utiliser comme outil de référence pour structurer des activités de formation déjà en place ou les intégrer à de nouvelles pratiques de formation en les rendant directement accessibles aux employés. Cette flexibilité a beaucoup d'importance puisqu'elle permet de faire évoluer l'usage des outils de formation au rythme de l'évolution des pratiques de formation dans l'entreprise.

Bien sûr, des lois et des normes peuvent réussir à pousser l'employeur vers la mise en place d'activités de formation. Les véritables retombées de la formation ne peuvent apparaître que si elle est valorisée par l'employeur. Autrement dit, il faut que les dirigeants de l'entreprise y croient.

Une culture de formation peut se développer dans l'entreprise dans la mesure où les outils offerts facilitent une cohabitation harmonieuse de la formation et de la production tout en améliorant cette dernière.

La demande des outils de formation

Notre expérimentation nous a permis, en 18 mois, de vendre 108 copies du cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire*. En y regardant de plus près, nous avons eu 90 clients dont 67 usines de transformation. Parmi ces usines, 49 (74%) sont soumises aux normes HACCP ou ISO 9001/9002.

Selon le CSMOTA, 337 entreprises étaient soumises aux normes de qualité en transformation alimentaire en 2004. Nous avons donc rejoint 15 % des ces entreprises.

Si l'adhésion des entreprises à un système d'assurance qualité en transformation alimentaire devait augmenter, nous pouvons prévoir que la demande pour des outils de formation informatisés s'accroîtra systématiquement. Or, le contexte de développement des marchés intérieur et extérieur est plutôt favorable à l'adhésion des entreprises aux principes de contrôle de qualité, surtout dans la transformation alimentaire. De plus en plus d'entreprises devraient adopter des systèmes comme HACCP ou ISO.

L'innovation

Le projet RMR proposait de mettre en place des moyens novateurs afin de rendre accessible aux entreprises une offre de formation adaptée.

Au fil du projet nous avons instauré un guichet unique pour traiter les demandes de formation, nous avons conjugué l'expertise des firmes de production multimédia et celle des spécialistes de contenu d'établissements de formation, nous avons redéfini l'offre de formation en termes de produits multimédia.

Dès le départ le CSMOTA, par son bulletin *Alimentinformation*, a informé systématiquement les entreprises des activités du Réseau et des produits issus des projets pilotes. Le site Internet du CSMOTA et celui du Réseau ont été consultés pour visionner des extraits de cédéroms ou pour télécharger des documents pédagogiques. Petit à petit les entreprises se sont habituées à communiquer avec le CSMOTA et le Réseau métropolitain, soit pour obtenir une copie du cédérom *Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire* ou pour demander les services d'un formateur. Les entreprises ont ainsi eu accès à un service de **guichet unique**. Il suffisait d'adresser une demande par courriel pour que le processus se mette en branle et que le produit ou le service soit livré.

Après la mise en œuvre de neuf projets pilotes dont huit impliquaient une production multimédia, nous avons mis en place un **réseau de ressources** formées d'entrepreneurs, de pédagogues et de spécialistes de contenu. Le projet RMR aura permis à des entreprises de production multimédia de se familiariser avec le secteur bioalimentaire en développant une expertise réutilisable. Par ailleurs, l'examen des produits réalisés nous a permis d'évaluer les forces des différentes équipes de production.

Au terme du projet nous aurons innové en misant sur la technologie pour développer **des outils plutôt que de cours**. Cette approche privilégie la réponse à un besoin sectoriel spécifique. Elle vise d'abord l'efficacité à court terme mais permet l'adaptation à l'évolution des pratiques de formation de l'entreprise.

En réduisant les obstacles à la tenue d'activités de formation en entreprise par cette nouvelle approche, peut-être aurons nous contribué à déclencher un processus de formation structuré chez certains individus, les premiers signes d'une culture de formation.

La reconnaissance des acquis

Les besoins de formation auxquels nous avons voulu répondre sont intimement liés aux tâches à accomplir en entreprise. Les opérateurs et les superviseurs d'entreprises de la transformation alimentaire n'ont pas le profil d'individus qui recherchent la qualification scolaire à tout pris. Jusqu'ici, les entreprises du secteur n'ont pas accordé d'avantages financiers liés à une telle qualification.

Toutefois, l'expertise acquise en milieu de travail et la formation reçue à travers les outils que nous offrons peuvent servir d'amorce à une démarche de reconnaissance des acquis pour les individus qui le souhaiteraient.

Dans le contexte d'une approche sectorielle à la formation, le CSMOTA pourrait considérer un processus de certification lié aux besoins du secteur de la transformation alimentaire et aux besoins particuliers des sous-secteurs.

7. Les recommandations

Pour donner suite au projet RMR nous souhaitons faire des recommandations touchant la gestion de la demande pour les outils de formation, le développement d'une nouvelle offre de services et le transfert du modèle de collaboration issu du projet RMR.

7.1 *Gestion de la demande*

Les outils de formation ont été développés avec des fonds publics afin d'aider les entreprises à se conformer à l'esprit de la loi 90 qui incite les entreprises à faire de la formation en y investissant au moins 1% de leur masse salariale.

Par ailleurs, si nous supposons que cette nouvelle approche à la formation en entreprise gagnera en intérêt dans les prochaines années, nous serons confrontés à un problème de financement du développement de tels outils.

Bien que nous n'ayons pas de données objectives sur le niveau de la demande pour six des huit outils de formation, les thèmes abordés et le format utilisé risquent de susciter l'intérêt des entreprises qui ont exprimé leurs besoins lors de sondages sur ces sujets. Du coup, le projet RMR aura permis aux entreprises d'envisager une autre manière de faire de la formation. Il faut compter également sur l'effet positif de l'intervention du FNFMO dans cette approche à la formation : le FNFMO mènera en 2005 des projets de recherche, en collaboration avec neuf comités sectoriels, sur les conditions favorisant l'apprentissage en mode virtuel dans les entreprises.

Une première approche à la gestion de la demande consisterait à distribuer les cédéroms produits à tous les demandeurs en exigeant uniquement les coûts de reproduction et de manutention. Cette approche n'est pas viable si nous souhaitons maintenir un potentiel de développement. Quelle que soit la demande nous arriverons inévitablement à épuiser les stocks, à refaire de nouvelles copies et à recommencer sans que l'offre puisse être améliorée ou étendue à d'autres besoins.

Dans ce contexte, même si nous n'envisageons pas la récupération des coûts de production, serait-il sage de vendre ces outils sans tenir compte de l'accroissement probable de la demande et des besoins de mises à jour, le cas échéant?

Généralement, le prix d'un cédérom inclut une licence d'utilisation pour un ordinateur. Lorsqu'une organisation achète un produit elle déboursa un montant qui tient compte du nombre d'appareils sur lesquels le produit sera installé. Le coût du produit est donc proportionnel au nombre d'utilisateurs.

Dans cette optique, le prix demandé pour un outil ne devrait-il pas être harmonisé à la masse salariale de l'entreprise? Il serait possible d'établir une échelle de prix qui tienne compte du nombre d'employés de l'entreprise. Une prime au développement serait ajoutée aux coûts de distribution. En procédant de cette façon, les entreprises participeraient de manière équitable au financement de l'offre de nouveaux outils tout en bénéficiant à juste prix des outils existants.

Le fonds ainsi constitué servirait de levier pour obtenir de nouvelles subventions liées au développement d'outils de formation répondant à de nouveaux besoins.

7.2 Développement d'une offre de services

Dès le printemps 2005 le CSMOTA sera en mesure d'offrir aux entreprises les outils développés. La gestion de la distribution et l'offre d'un support technique pour huit produits différents risque de représenter une charge de travail importante pour le CSMOTA.

La distribution des produits pourra se faire par téléchargement, via le site Internet du CSMOTA. En modifiant légèrement le site et en y incluant l'accès à un service de paiement sécurisé, les entreprises pourront se procurer facilement les outils de formation. Cette façon de faire permettra également d'inclure, au moment de la transaction, des demandes d'information afin de tenir à jour le profil des entreprises. Parallèlement, le CSMOTA devrait être en mesure de supporter les entreprises quant à la mise en place et l'utilisation des outils, si nécessaire.

Le CSMOTA devrait agir comme guichet unique et s'associer à des partenaires de l'éducation pour accompagner les entreprises qui souhaitent revoir leurs pratiques de formation en intégrant les outils développés. À cet égard, les conclusions du projet de recherche « Apprentissage en mode virtuel en transformation alimentaire » qui doit être achevé en décembre 2005 devraient fournir des pistes intéressantes.

Au gré de l'évolution du projet RMR nous en sommes venus à réaliser que le développement de l'offre de formation destinée aux entreprises devait se faire en privilégiant la culture de l'entreprise plutôt que la culture des établissements de formation. La prestation basée sur le regroupement d'individus dans une salle pendant quelques heures et au cours de laquelle la formation est dispensée, ne répond pas aux attentes de plusieurs entreprises de transformation alimentaire. Ce format ne cadre pas très bien avec l'idée qu'on se fait d'une formation efficace et concrète souhaitée par les entreprises.

Les entreprises vivent dans un environnement du « juste assez, juste à temps » et il faut que les établissements de formation opèrent dans ce contexte. Les

outils que nous avons développés le permettent. Ils constituent un levier puissant que les formateurs des entreprises pourront exploiter de mieux en mieux à mesure que leur pratique évoluera. C'est à ce niveau, croyons-nous, que les ressources appropriées des établissements de formation peuvent être mises à profit.

Nous estimons qu'une offre d'assistance professionnelle (coaching) serait appropriée et pourrait intéresser les entreprises. Cette assistance « sur mesure » s'appuierait sur l'analyse des pratiques de formation et viserait à livrer une marche à suivre intégrant un outil de formation. La consultation serait basée sur des étapes à réaliser et non sur une durée de formation. Dans cette approche, l'établissement de formation fournit un accompagnement au formateur de l'entreprise, au gré de l'évolution des besoins. En l'occurrence, le CSMOTA serait appelé à faire le suivi et une évaluation des interventions réalisées.

Après une première année d'ajustements, le projet RMR s'est développé résolument autour d'un noyau de partenaires. Les outils de formation, comme ceux que nous avons développés, peuvent avoir un impact sur les pratiques de formation en entreprise. D'autres projets, comme ceux qui sont parrainés par le FNFMO auprès des comités sectoriels, explorent les mêmes pistes. Il ne faudrait pas que l'impulsion qui a été générée soit perdue.

Les résultats du projet bioalimentaire RMR peuvent servir à réduire la résistance des entreprises face à la formation et, qui sait, contribuer à instaurer petit à petit une culture de formation.

7.3 Le projet RMR, un modèle transférable

La problématique à laquelle notre projet a voulu répondre n'est pas exclusive au secteur bioalimentaire. L'expérimentation que nous avons menée à travers nos activités de concertation et de production d'outils de formation nous a permis d'identifier des éléments d'un modèle d'intervention transférable.

Le développement **d'une offre de formation sectorielle**, développée à partir des **besoins identifiés par le CSMO** et élaborée selon les **paramètres établis par le CSMO**, permet de garantir le « juste assez et juste à temps ». Dans ce contexte, la maîtrise d'œuvre est assurée par le CSMO qui fait appel aux ressources compétentes des établissements de formation pour développer un produit conforme aux attentes de l'industrie.

C'est l'approche que nous avons utilisée au cours de la dernière phase du projet RMR. Elle aura permis d'éviter les divergences quant à l'interprétation des besoins et les « débordements » touchant le contenu à développer pour répondre à ces besoins.

Une telle approche aurait l'avantage d'améliorer la pertinence de l'offre de formation et pourrait contribuer à augmenter l'intérêt des entreprises pour la formation.

À plus long terme, il deviendrait possible de constituer des ensembles cohérents pouvant mener à une certification de compétences sectorielles.

Ce modèle repose sur les éléments suivants :

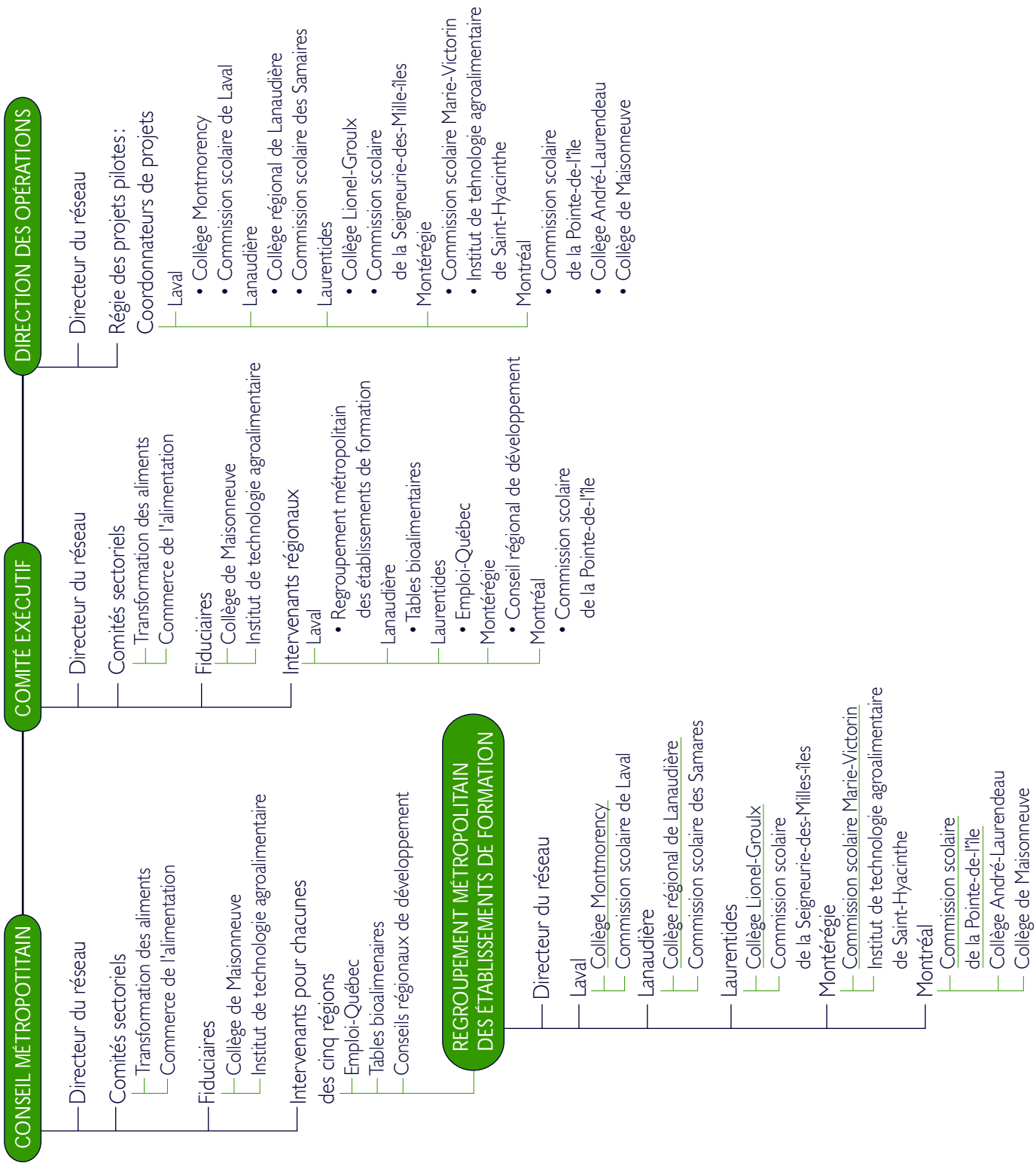
- Le CSMO identifie les compétences et les thèmes pour lesquels une offre de formation est requise dans son secteur;
- Le CSMO identifie les contraintes matérielles et logistiques des entreprises liées à la prestation des activités de formation;
- Le CSMO développe des partenariats pour l'élaboration de produits;
- Les concepteurs développent des outils de formation dans des formats utilisables de façon autonome par les entreprises;
- Le CSMO développe des partenariats pour offrir une assistance professionnelle (coaching) liée aux outils de formation;
- Le CSMO agit comme guichet unique pour les entreprises en matière de formation.

ANNEXES

Annexe 1 - ORGANIGRAMME



RÉSEAU MÉTROPOLITAIN pour la formation en bioalimentaire



* Les établissements dont le nom est souligné sont les représentants au Conseil métropolitain.

Annexe 2 - Le cadre logique du projet RMR

Raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> L'industrie bioalimentaire est relativement intensive en capital humain; Trois enjeux majeurs se dessinent : le recrutement, la rétention et la formation de la main-d'œuvre; Le secteur doit améliorer sa productivité et sa compétitivité ; La formation de la main-d'œuvre en place présente un défi majeur.
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des moyens et mécanismes de formation adaptés aux besoins spécifiques, concrets et évolutifs de l'industrie bioalimentaire; Élaborer des stratégies innovatrices de formation respectant les contraintes des entreprises; Contribuer au développement d'une culture de formation
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des projet pilotes de formation selon une approche sectorielle; Développer des outils de formation favorisant l'autoapprentissage en entreprise; Produire des logiciels de formation dans un environnement multimédia
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> Comité sectoriel de la main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA); Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA); Intervenants régionaux des cinq régions de la RMR; Établissements de l'ordre collégial et de l'ordre secondaire des cinq régions de la RMR.
Clientèle visée	Entreprises du secteur de la transformation alimentaire et du commerce de l'alimentation.
Stratégies	Concertation des intervenants
Activités de production	<p>Approche sectorielle - Développement de projets pilote de formation auprès d'entreprises bioalimentaires.</p> <p>Approche régionale</p> <ul style="list-style-type: none"> Sollicitation, recrutement Présentation de projets pilotes; Sélection par le comité exécutif; Suivi par la direction du Réseau. <p>Approche supra régionale</p> <ul style="list-style-type: none"> Maîtrise d'œuvre confiée aux établissements de formation Élaboration de cours, ateliers et de céderoms de formation
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Un site Internet est créé pour assurer la communication; Un total de 8 rencontres du regroupement des établissements de formation; Un total de 18 rencontres du comité exécutif et du comité de gestion. <ol style="list-style-type: none"> <i>Intégration des non-ouvriers employés dans l'industrie alimentaire;</i> <i>Rôle du superviseur au quotidien;</i> <i>Supervision en hygiène et salubrité;</i> <i>Pâtisserie D'agobert (non transférable)</i> <ol style="list-style-type: none"> <i>Servir un client en pâtisserie (D'agobert);</i> <i>Principes généraux du procédé de pasteurisation;</i> <i>Introduction au contrôle des points critiques dans un plan HACCP;</i> <i>Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire;</i> <i>Ça reste à voir (risques pour la sécurité en usine de transformation alimentaire)</i> <i>Maitre fromager - La fabrication de fromage</i>

Annexe 3 - La description des produits issus du projet RMR

PRODUITS	DESCRIPTION	DISTRIBUTION DU PRODUIT
<p>1. Servir un client en pâtisserie</p> <p>Cédérom # ISBN : 2-923298-01-2</p> <p>Durée de la formation : 60 minutes</p>	<p>Le cédérom est un outil d'initiation au service à la clientèle en pâtisserie. Le cédérom contient les modules suivants : accueil du client, produits de pâtisserie, prise de la commande, exécution de la commande, remise de la commande, questionnaire.</p>	<p>www.csmoca.org</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en commerce de l'alimentation</p> <p>Téléphone : 514-499-1598</p>
<p>2. Rôle du superviseur au quotidien</p> <p>Documentation # ISBN 2-923383-02-8</p> <p>Durée du cours : 30 heures</p>	<p>Les documents d'accompagnement peuvent être téléchargés à partir du site Internet du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, le CSMOTA, www.csmota.qc.ca. Le cours comporte six leçons : Se situer face à son rôle de superviseur, communiquer en milieu de travail, gérer les conflits, utiliser une démarche de résolution de problèmes, exploiter le travail d'équipe, manifester son leadership.</p>	<p>www.csmota.qc.ca</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p> <p>Téléphone : 418-623-5335 #23</p>
<p>3. Intégration des nouveaux employés dans l'industrie alimentaire</p> <p>Cédérom # ISBN : 2-923383-00-1 et guide</p> <p>Durée de la formation : 90 minutes</p>	<p>Le cédérom est un outil d'initiation des nouveaux employés et de mise à jour des connaissances des plus anciens. Le cédérom comporte quatre modules : l'industrie alimentaire, l'hygiène et salubrité, les bonnes pratiques et la santé-sécurité. Le cédérom comporte également des questionnaires d'évaluation et un retraceur permettant de conserver les réponses des apprenants.</p>	<p>www.csmota.qc.ca</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p> <p>Téléphone : 418-623-5335 #23</p>

PRODUITS	DESCRIPTION	DISTRIBUTION DU PRODUIT
<p>4. Supervision en hygiène et salubrité</p> <p>Cédérom # ISBN : 2-923383-01-X et guide</p> <p>Durée de la formation : 75 minutes</p>	<p>Le cédérom présente quatre leçons portant sur le processus de supervision des employés : concepts de base en salubrité, hygiène personnelle, lavage des mains et nettoyage des équipements. Le cédérom comporte également un pré-test et un post-test.</p>	<p>www.csmota.qc.ca</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p> <p>Téléphone : 418-623-5335 #23</p>
<p>5. Contrôle des points critique dans un plan HACCP</p> <p>Cédérom # ISBN : 2-923383-06-0</p> <p>Durée de la formation : 90 minutes</p>	<p>Le cédérom explique les concepts fondamentaux reliés au contrôle des points critiques dans HACCP pour les cinq secteurs les plus importants de la transformation alimentaire. Le cédérom comporte les modules suivants : notions de base, notion de danger et points de contrôle critiques (CCP), CCP et limites critiques : application aux divers secteurs, procédés et CCP.</p>	<p>www.csmota.qc.ca</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p> <p>Téléphone : 418-623-5335 #23</p>
<p>6. Principes généraux du procédé de pasteurisation</p> <p>Cédérom # ISBN : 2-923383-05-2</p>	<p>Le cédérom explique et illustre les principes généraux de pasteurisation. Il comporte six modules : base de pasteurisation, pasteurisation discontinue, pasteurisation continue, opération d'un système HTST, entretien de l'équipement, conclusion. Cet outil comporte également des questionnaires d'évaluation formative et sommative.</p>	<p>www.csmota.qc.ca</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p> <p>Téléphone : 418-623-5335 #23</p>

PRODUITS	DESCRIPTION	DISTRIBUTION DU PRODUIT
<p>7. Prévention des troubles musculo-squelettiques en transformation alimentaire Cédérom # ISBN : 2-923383-03-6 Durée de la formation : 60 minutes</p>	<p>Le cédérom explique les mécanismes de production de certaines blessures musculo-squelettiques. Il comporte les modules suivants : notions anatomiques, risques ergonomiques, alternatives sécuritaires, situations reliées au secteur d'activité. Le cédérom permet également d'imprimer un aide-mémoire.</p>	<p>www.csmofa.qc.ca <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</i> Téléphone : 418-623-5335 #23</p>
<p>8. Ça reste à voir (risques en santé-sécurité) DVD # ISBN 2-923383-07-9 Durée : 18 minutes</p>	<p>Le DVD illustre les risques reliés à la sécurité au travail dans une usine de transformation alimentaire : conduite de chariot, manutention, travail en hauteur, aire de production, convoyeur, cadencassage, protection individuelle et produits dangereux.</p>	<p>www.csmofa.qc.ca <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</i> Téléphone : 418-623-5335 #23</p>
<p>9. Maître fromager : procédés et conseils Cédérom # ISBN : 2-923383-04-4 Durée de la formation : 90 minutes</p>	<p>Le cédérom présente le procédé de fabrication de cinq types de fromages : camembert, cheddar, chèvre frais, emmental et port salut. L'apprenant doit choisir et ordonner les étapes et faire les ajustements requis pour optimiser le procédé de fabrication pour chacun des types de fromage.</p>	<p>www.csmofa.qc.ca <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</i> Téléphone : 418-623-5335 #23</p>

Annexe 4 - Les coordonnées des CSMO associés au projet RMR

Pour toute information concernant les produits et les besoins d'assistance en formation vous pouvez vous adresser aux comités sectoriels associés au projet RMR.

- Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, CSMOTA

Lise Perron, directrice
1480, 80e rue Est
Bureau 103
C.P. 59040
Charlesbourg, (Québec) G2L 2W6

Téléphone : 418-623-5335 poste 23
Télécopieur : 418-623-1343
Courriel : lperron@csmota.qc.ca
Site Internet : www.csmota.qc.ca

- Comité sectoriel de main-d'œuvre en commerce de l'alimentation, CSMOCA

Michel Payette, directeur
Place du Parc
300 rue Léo-Pariseau, bureau 950
Montréal (Québec)
H2X 4B3

Téléphone : (514) 499-1598
Télécopieur : (514) 499-3483

Courriel : mpayette@csmoca.org
Site Internet : www.csmoca.org