

# DIAGNOSTIC EXTERNE

*VERSION FINALE VALIDÉE*

## COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

30 juin 2010



**Vos conseillers en planification et développement des services aux collectivités**

---

8615, boul. Saint-Laurent, bureau 302, Montréal (Québec) H2P 2M9  
Téléphone (514) 278 2855 • Télécopieur (514) 278 1926 • [info@darvida.ca](mailto:info@darvida.ca)  
[www.darvida.ca](http://www.darvida.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>2</b>
<b>1. GRANDES TENDANCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.....</b>	<b>3</b>
1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC.....	3
1.2 TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DU QUÉBEC.....	8
1.3 STRATÉGIES GOUVERNEMENTALES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LA MAIN-D'ŒUVRE QUÉBÉCOISE.....	13
1.3.1 Pacte pour l'emploi.....	13
1.3.2 Stratégie d'action jeunesse 2009-2014.....	14
1.3.3 Orientations gouvernementales en lien avec l'immigration et le marché du travail.....	17
1.3.4 Orientations gouvernementales en lien avec les travailleurs âgés de 45 ans et plus.....	19
1.4 NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE TRAVAILLEURS.....	21
1.5 TENDANCES TOUCHANT L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE.....	24
1.5.1 Stratégie gouvernementale de soutien à la transformation alimentaire.....	24
1.5.2 Plan d'action en faveur du secteur manufacturier.....	26
1.5.3 Tendances générales du secteur de la transformation alimentaire.....	26
1.5.4 Industrie alimentaire et contexte économique.....	28
1.5.5 Tendances des effectifs au plan de l'offre de formation initiale en transformation alimentaire.....	29
1.5.6 Principaux enjeux de développement de la main-d'œuvre dans le secteur..	34
<b>2. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX.....</b>	<b>36</b>
2.1 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE L'ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	37
2.2 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	38
2.3 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE LA FORMATION CONTINUE DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	41

---

<b>3. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX.....</b>	<b>43</b>
3.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA .....	44
3.1.1 Appréciation générale.....	44
3.1.2 Appréciation des services reçus .....	45
3.1.3 Appréciation des relations établies .....	46
3.2 BESOINS ET DÉFIS AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	46
3.3 PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	48
3.4 RÔLE ET CONTRIBUTION DU CSMOTA .....	50
<b>4. PERCEPTIONS DES INFORMATEURS-CLÉS.....</b>	<b>53</b>
4.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA .....	54
4.1.1 Appréciation générale.....	54
4.1.2 Principales forces et faiblesses .....	54
4.1.3 Éléments distinctifs.....	56
4.1.4 Perceptions des éléments de vision .....	56
4.1.5 Visibilité, rayonnement et notoriété.....	58
4.1.6 Liens de collaboration et attentes .....	59
4.2 GRANDES TENDANCES TOUCHANT LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE.....	59
4.3 GRANDES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS .....	62
4.4 PISTES DE DÉVELOPPEMENT .....	63
<b>CONCLUSION : PRINCIPALES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>66</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Nombre d'usines et d'emplois dans le secteur de la transformation alimentaire par région au Québec, 2007.....	4
Tableau 2 : Quelques actions et acteurs interpellés par la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du gouvernement du Québec .....	17
Tableau 3 : Caractéristiques et attentes professionnelles de trois (3) générations de travailleurs québécois : les traditionnalistes, les baby-boomers et la génération X22	
Tableau 4 : Caractéristiques et attentes professionnelles des travailleurs québécois de la génération Y .....	23
Figure 1 : Répartition des livraisons manufacturières pour le secteur québécois de la transformation alimentaire, 2008 .....	5
Figure 2 : Évolution de la pyramide des âges de la population québécoise, 2006 et 2056 .....	9
Figure 3 : Taux de variation de la population québécoise par région administrative, région métropolitaine (RMR) et communauté métropolitaine, 2006-2031 .....	12
Figure 4 : Taux de variation (%) des diplômés dans les formations liées au secteur de la transformation alimentaire et offertes au Québec par le milieu de l'enseignement, 2005 à 2007.....	33

## INTRODUCTION

Au printemps 2010, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) a mandaté la firme Darvida Conseil afin de le soutenir dans la réalisation d'une démarche de planification stratégique. Cette démarche s'inscrit dans la volonté du CSMOTA de prendre un temps d'arrêt pour faire le point sur ses réalisations et planifier le développement futur de l'organisme.

Dans le cadre de cette démarche, Darvida Conseil a élaboré en premier lieu un diagnostic interne afin de recueillir les perceptions d'employés et d'administrateurs du CSMOTA à l'égard de l'organisme. Cette première étape a permis d'identifier les principales forces et faiblesses du CSMOTA.

Ce rapport vous présente les résultats de la deuxième étape de la démarche de planification stratégique, soit le diagnostic externe.

Le document débute par une présentation de la méthodologie, puis dresse un portrait des grandes tendances de l'environnement externe du CSMOTA. Le second chapitre présente plus particulièrement les perceptions de représentants syndicaux et le troisième chapitre celles de représentants patronaux à l'égard des besoins et des défis touchant le développement des ressources humaines dans le secteur de la transformation alimentaire, ainsi qu'à l'égard du rôle joué par le CSMOTA. Le quatrième chapitre porte sur les perceptions recueillies auprès d'informateurs-clés (partenaires, experts, etc.) relatives au CSMOTA, aux tendances touchant la main-d'œuvre et le secteur, ainsi qu'aux principaux défis à relever.

Finalement, à partir de l'analyse de l'ensemble de ces informations, les principales opportunités et contraintes au développement du CSMOTA sont identifiées et présentées en conclusion du rapport.

*\* À noter que l'utilisation du masculin dans ce rapport a pour but d'en faciliter la lecture et de préserver la confidentialité des propos émis par les personnes consultées.*

## MÉTHODOLOGIE

Ce rapport s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives. Plus précisément, afin de réaliser ce diagnostic externe, les activités suivantes ont été accomplies :

- *La réalisation d'une analyse documentaire et statistique de l'environnement externe* : Les recherches ont essentiellement porté sur les grandes tendances démographiques du Québec, les principales stratégies gouvernementales susceptibles d'influencer la main-d'œuvre québécoise, les caractéristiques des différentes générations de travailleurs, ainsi que les tendances touchant l'industrie québécoise de la transformation alimentaire.
- *L'élaboration d'outils de consultation* : Une grille d'animation des rencontres avec les représentants syndicaux et deux (2) grilles d'entrevue (pour les représentants patronaux et les informateurs-clés) ont été élaborées par Darvida Conseil, puis validées par le comité de mandataires de la démarche de planification stratégique.
- *L'animation de rencontres de groupe avec des représentants syndicaux* : Au total, trois (3) rencontres ont été tenues en mai et juin 2010 avec des employés d'entreprises de transformation alimentaire. La première rencontre réunissait des représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la seconde des représentants des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), et la dernière des représentants de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD).
- *La réalisation d'entrevues téléphoniques individuelles auprès de représentants patronaux* : Au total, huit (8) représentants patronaux œuvrant dans des entreprises de transformation alimentaire ont été consultés en mai et juin 2010.
- *La réalisation d'entrevues téléphoniques individuelles auprès d'informateurs-clés* : Au total, six (6) informateurs-clés (partenaires, experts, etc.) ont été consultés en avril et mai 2010.

Enfin, soulignons l'apport des membres du comité de mandataires du CSMOTA qui avaient pour mission de soutenir, d'alimenter, de valider et de suivre la progression des travaux menés par Darvida Conseil. Les membres de ce comité sont, par ordre alphabétique :

- M. David Bergeron-Cyr, administrateur, co-président syndical
- Mme Marie Daigneault, observatrice, représentante de la Commission des partenaires du marché du travail
- M. André Dumas, administrateur, trésorier
- M. Bruno Gagnon, administrateur, co-président patronal
- Mme Lise Perron, directrice générale

## 1. GRANDES TENDANCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les données et informations qui suivent dressent un état des lieux de l'environnement externe du CSMOTA. La première partie est consacrée à une présentation générale du secteur québécois de la transformation alimentaire, la seconde partie expose les grandes tendances démographiques touchant le Québec, la troisième partie permet de prendre connaissance des principales stratégies gouvernementales susceptibles d'influencer la main-d'œuvre québécoise, la quatrième partie propose un bref portrait des nouvelles générations de travailleurs et enfin, la cinquième partie est dédiée aux tendances concernant spécifiquement l'industrie québécoise de la transformation alimentaire.

### 1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC

« La fabrication d'aliments, de boissons et de produits du tabac est de loin la plus importante industrie manufacturière au Québec »<sup>1</sup>. En 2007, le secteur de la transformation alimentaire représentait à l'échelle québécoise 67 200 emplois, répartis parmi 2 045 entreprises<sup>2</sup> (Tableau 1). En 2009, on compte 74 800 emplois dans cette industrie, comparativement à 63 900 en 2008, ce qui représente une hausse de 17,1 %<sup>3</sup>.

Par ailleurs, « plus de 90 % [des entreprises québécoises de transformation alimentaire] ont moins de 100 employés »<sup>4</sup>.

Toutes les régions du Québec accueillent des entreprises de transformation alimentaire, bien que les emplois soient nettement concentrés (69 %) dans la région métropolitaine de Montréal [c'est-à-dire dans les régions de Montréal, Laval, Lanaudière, Laurentides et Montérégie] et, dans une moindre mesure, dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches (14 %)<sup>5</sup> (Tableau 1).

<sup>1</sup> Gouvernement du Québec, Secrétariat Inforoute de l'information, « Le secteur manufacturier au Québec », *Tout pour réussir*, magazine électronique, février 2007.

<sup>2</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec (estimations pour 2007)*, Direction générale des politiques agroalimentaires.

<sup>3</sup> Niveau de l'emploi dans les secteurs d'activités au Québec selon l'Enquête sur la population active (EPA) – 2009 comparé à 2008 (estimations non désaisonnalisées, emplois à temps plein et à temps partiel).

<sup>4</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, 2009, *Plan d'action annuel 2010-2011*, p. 1.

<sup>5</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec (estimations pour 2007)*, Direction générale des politiques agroalimentaires.

**Tableau 1 : Nombre d'usines et d'emplois dans le secteur de la transformation alimentaire par région au Québec, 2007**

Régions	Nb d'usines	% du nb d'usines au Québec	Nb d'emplois	% des emplois du secteur de la TA au Québec
Montréal	490	24,0	21 600	32
Montérégie	374	18,3	15 700	23
Chaudière-Appalaches	162	7,9	5 500	8
Capitale-Nationale	150	7,3	4 200	6
Laurentides	149	7,3	3 500	5
Lanaudière	110	5,4	3 300	5
Centre-du-Québec	105	5,1	3 100	5
Estrie	87	4,2	900	1
Bas-Saint-Laurent	85	4,2	2 200	3
Saguenay–Lac-St-Jean	85	4,2	1 200	2
Laval	82	4,0	2 400	4
Mauricie	61	3,0	1 600	2
Outaouais	35	1,7	300	1
Abitibi-Témiscamingue	30	1,5	300	1
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	22	1,0	1 000 <sup>6</sup>	1
Côte-Nord / Nord-du-Québec	18	0,9	400	1
<b>Total pour l'ensemble du Québec</b>	<b>2 045</b>	<b>100</b>	<b>67 200</b>	<b>100</b>

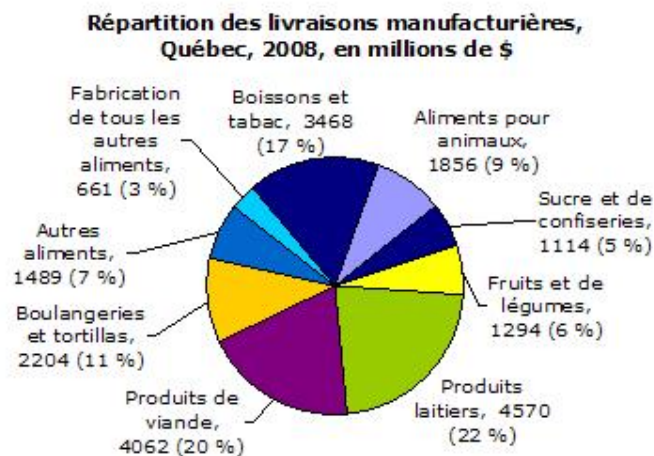
Source : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec (estimations pour 2007)*, Direction générale des politiques agroalimentaires.

<sup>6</sup> Ce nombre inclut les emplois reliés aux usines de transformation des produits de la mer. Le nombre d'emplois reliés uniquement aux autres produits transformés n'est pas disponible.



« La valeur des livraisons québécoises de l'industrie des aliments, des boissons et du tabac est estimée à 21,1 G\$ pour 2008. Les plus importants secteurs de cette industrie sont ceux des produits laitiers (22 %), de la viande (20 %) ainsi que des boissons et du tabac (17 %) »<sup>7</sup> (Figure 1).

**Figure 1 : Répartition des livraisons manufacturières pour le secteur québécois de la transformation alimentaire, 2008**



Source : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

« Les entreprises québécoises de transformation alimentaire achètent pour une valeur de 8,2 milliards de dollars d'intrants agricoles. En 2006, on pouvait leur attribuer 72 % des recettes agricoles du Québec en provenance du marché.

Les produits de la transformation alimentaire empruntent les voies suivantes :

- 45 % des livraisons sont expédiées sur les marchés des autres provinces et des autres pays ;
- 37 % des livraisons sont destinées au marché québécois ;
- 11 % des produits subissent une transformation plus poussée ou sont incorporés à des préparations prêtes à manger ;
- 7 % des produits servent à la fabrication d'intrants utilisés dans la production agricole (moulées, semences, etc.). »<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, [www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/statistiques/transformation/](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/statistiques/transformation/), page consultée en juin 2010.

<sup>8</sup> Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008, *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir*, pp. 96-97.

Enfin, mentionnons que le taux de syndicalisation pour l'ensemble de l'industrie québécoise de la transformation alimentaire est estimé à 48,5 %. Les employés des secteurs Jus et boissons et Viandes et volaille comptent parmi les plus nombreux de l'industrie à être syndiqués, avec un taux respectif de 71 % et 64 %<sup>9</sup>.

### Quelques grandes tendances en consommation

Au Québec, en 2008, un ménage consacrait en moyenne 7 396 dollars à l'alimentation, soit 12,2 % de ses dépenses totales avant impôts. La même année, au Canada, les dépenses alimentaires des ménages représentaient 10,4 % des dépenses totales avant impôts<sup>10</sup>.

« En 2008, le régime alimentaire canadien comprenait plus de thé, de yogourt, de céréales pour le déjeuner, de baies, de fruits transformés, d'asperges, de volaille et de vin, mais moins d'huiles, de viandes rouges et de boissons gazeuses. L'apport calorique quotidien total par personne a fléchi pour s'établir à 2 382 calories, en baisse de 131 calories par rapport au sommet atteint en 2001<sup>11</sup>. »

Les grandes tendances alimentaires et de consommation récentes et émergentes au Québec sont les suivantes :

- **Santé**  
La demande de produits qui favorisent la santé et le bien-être est en hausse. On assiste donc à une demande pour les produits « santé » et à valeur ajoutée : popularité des produits qui soutiennent des fonctions de l'organisme (ex. : probiotiques, antioxydants, etc.) et les produits dont le sucre, le sel et le gras sont réduits<sup>12</sup>. De plus, les produits offerts en plus petites portions sont en demande<sup>13</sup>.
- **Simplifiée**  
La popularité pour les produits naturels et simplifiés est bien présente (simplification des recettes, listes d'ingrédients écourtés, moins d'additifs, etc.)<sup>14</sup>.
- **Éthique**  
Les consommateurs ont de fortes préoccupations envers la provenance des aliments et leurs conditions de production. Une hausse de la demande pour les

<sup>9</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, *Analyse des conditions de travail dans les entreprises syndiquées de la transformation alimentaire du Québec*, édition 2008, p. 46.

<sup>10</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips - Actualité bioalimentaire*, volume 18, numéro 12, 6 avril 2010.

<sup>11</sup> Statistique Canada, *Aliments disponibles pour la consommation*, Le Quotidien, 2008.

<sup>12</sup> Bergeron, Lise, « Prévisions 2010 en consommation », *Protégez-vous.ca*, janvier 2010.

<sup>13</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips +*, volume 12, numéro 2, novembre 2009.

<sup>14</sup> Bergeron, Lise, « Prévisions 2010 en consommation », *Protégez-vous.ca*, janvier 2010.

produits biologiques<sup>15</sup> et les produits locaux est donc à prévoir<sup>16</sup>. Les produits régionaux et du terroir sont en demande croissante.

- **Diversifiée**

Le développement du tourisme et l'arrivée au Québec de flux migratoires diversifiés ont des répercussions sur la consommation d'aliments et les façons de s'alimenter. L'affût de nouveautés et la recherche d'exotisme influencent les choix des consommateurs vers des produits ethniques<sup>17</sup>.

- **Personnalisée**

Une tendance vers la consommation « ultrapersonnalisée » émerge. Elle est générée par les consommateurs qui recherchent des marques et des produits qui correspondent à leur image et leur personnalité<sup>18</sup>.

- **Volage**

Les consommateurs ont moins tendance à être fidèles à leurs marques et magasins habituels<sup>19</sup>.

- **Plaisir**

Les consommateurs ont développé leur goût alimentaire et sont plus gourmets. La recherche de plaisir les amène à choisir des produits de bon goût et attrayants visuellement (bien présentés)<sup>20</sup>.

- **Haut de gamme**

On assiste à l'intérêt croissant d'un segment de la population pour les produits haut de gamme, de spécialité ou de luxe. Ce mouvement s'oppose notamment aux effets de la restauration rapide, qui standardise les goûts<sup>21</sup>.

- **Commodité**

Les aliments prêts à manger sont en demande, et particulièrement les produits plus santé (biologiques, haut de gamme, ethniques, etc.)<sup>22</sup>.

---

<sup>15</sup> La croissance annuelle des ventes de produits biologiques au Canada est estimée à 20 % entre 2000 et 2005. Information tirée du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips +*, volume 8, numéro 1, janvier 2005.

<sup>16</sup> Bergeron, Lise, « Prévisions 2010 en consommation », *Protégez-vous.ca*, janvier 2010.

<sup>17</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips +*, volume 12, numéro 2, novembre 2009.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

## 1.2 TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DU QUÉBEC

Les tendances démographiques présentées ci-après sont tirées des nouvelles *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*<sup>23</sup> de l'Institut de la statistique du Québec.

### L'évolution de la population québécoise

La population du Québec se chiffrait à 7,6 millions d'habitants en 2006. Selon le scénario de référence du portrait démographique réalisé par l'Institut de la statistique du Québec, la population du Québec devrait atteindre les 8 millions d'habitants en 2012 et s'établir à 9,2 millions en 2056.

« Il s'agit d'une révision à la hausse par rapport aux résultats de l'édition de 2003. Cette situation s'explique par le changement des tendances, notamment en ce qui concerne la fécondité et la migration. Le nouveau scénario de référence est fondé sur une fécondité de 1,65 enfant par femme plutôt que 1,5 dans l'édition précédente, et sur un solde migratoire international de + 40 000 par année, comparativement à + 28 000 auparavant. Ce solde correspond à l'accueil de 52 400 immigrants en 2010, niveau qui redescend graduellement à 47 500 par année à partir de 2016 »<sup>24</sup>.

Par ailleurs, précisons que « l'accroissement migratoire est supérieur à l'accroissement naturel depuis 2001, sauf pour les années 2006 et 2007, et l'écart entre les deux va s'accroître au cours des prochaines décennies, résultat de la baisse constante de l'accroissement naturel. De fait, avec le scénario de référence, la migration deviendra le seul facteur de croissance démographique au Québec lorsque le nombre des décès surpassera celui des naissances, soit à partir de 2029 »<sup>25</sup>.

Ainsi, si les tendances se maintiennent, le Québec ne connaîtra pas de déclin de sa population d'ici 2056.

### La structure par l'âge de la population

Le vieillissement de la structure par âge est déjà amorcé et il caractérisera encore davantage la société québécoise au cours des prochaines décennies.

La transformation de la pyramide des âges illustre bien ce phénomène. En 2006, les générations du baby-boom, nées entre 1946 et 1966, apparaissent au milieu de la pyramide. Elles correspondent au groupe d'âge des 40-59 ans. Le sommet, des

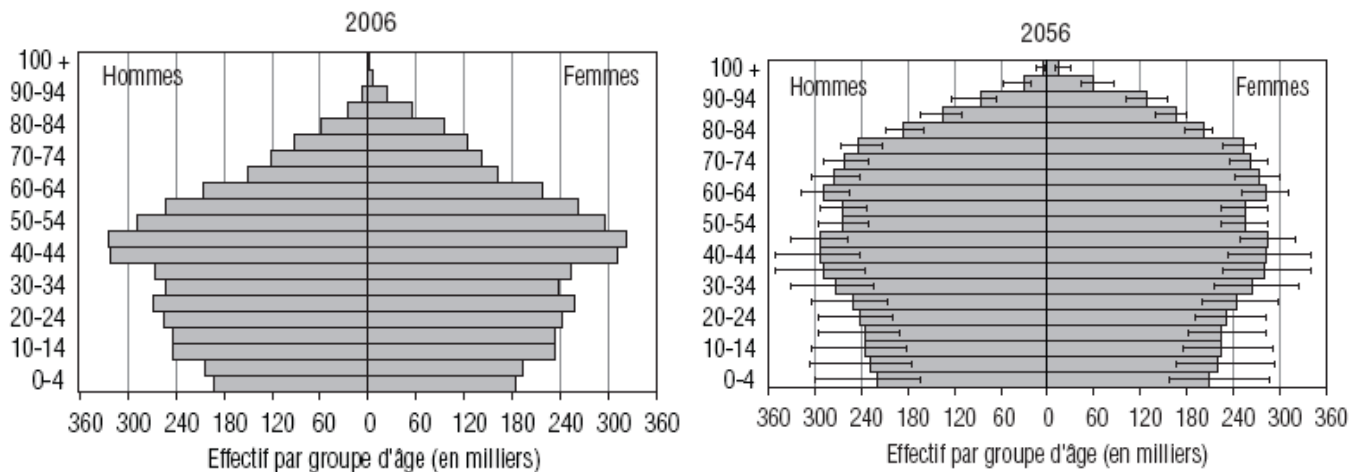
<sup>23</sup> Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009.

<sup>24</sup> Ibid., p. 32.

<sup>25</sup> Ibid., p. 34.

tranches d'âge 45-49 ans jusqu'à 100 ans et plus, conserve la forme d'une pyramide évasée, alors que la base se rétrécit, particulièrement aux tranches des 0-9 ans, conséquence de la faible fécondité observée de 1997 à 2005. En 2036, le passage des générations du baby-boom aux âges avancés et les gains d'espérance de vie viennent gonfler le sommet de la pyramide, lui donnant une forme plus arrondie, aspect qu'elle devrait conserver jusqu'en 2056 (Figure 2).

**Figure 2 : Évolution de la pyramide des âges de la population québécoise, 2006 et 2056**



Note : Les bandes présentent la population annoncée par le scénario A - Référence. Les extrémités des barres flottantes présentent la population du scénario faible et celle du scénario fort.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009.

L'augmentation de l'âge médian, un indicateur qui tranche la population en deux portions égales, témoigne bien du vieillissement démographique. En 1986, l'âge médian de la population du Québec était de 31,8 ans. Il est passé à 40,5 ans en 2006 et devrait s'élever à 46,4 ans en 2056.

### Les jeunes et les aînés

« La population du Québec compterait, en 2056, 1,6 million de personnes de plus qu'en 2006, alors que l'effectif des personnes de 65 ans et plus aura augmenté à lui seul de 1,5 million. Les aînés verraient ainsi leur poids démographique passer de 14 % en 2006 à 28 % en 2056.

Le nombre de personnes de 65 ans et plus devrait surpasser celui des jeunes de moins de 20 ans en 2022 »<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Ibid., p. 15.

« Une augmentation importante du fardeau démographique potentiel est anticipée avec le scénario de référence d'ici 2026, conséquence du passage de la majorité des générations du baby-boom de la vie active à la retraite, faisant grimper le rapport [de dépendance<sup>27</sup>] à 80 »<sup>28</sup>. En 2006, ce rapport se situait entre 50 et 60.

### Les personnes de 20 à 64 ans

« En 2006, 92,5 % de la population active provient du groupe des 20-64 ans. Les 20-64 ans devraient connaître, selon le scénario de référence, une faible croissance démographique d'ici 2026, suivie d'une légère baisse qui ramènerait, en 2056, leur nombre à son niveau de 2006, soit 4,8 millions de personnes.

[...] Au cours de la période de projection, selon les conditions actuelles de la participation au marché du travail, on comptera chaque année un peu plus de travailleurs en fin de carrière que de jeunes susceptibles de les remplacer »<sup>29</sup>.

En effet, selon l'indice de remplacement<sup>30</sup> de la main-d'œuvre, la parité entre le groupe des jeunes susceptibles d'entrer sur le marché du travail (20-29 ans) et le nombre de personnes en voie de prendre leur retraite (55-64 ans) est atteinte en 2009. Par comparaison, « en 1987, on comptait deux fois plus de jeunes adultes que de 55 à 64 ans. Ce rapport devrait être en baisse constante jusqu'en 2024, avec le passage des générations du baby-boom aux âges de la préretraite, venant faire exploser le groupe des 55-64 ans »<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> Le rapport de dépendance est le nombre de personnes de moins de 20 ans et de 65 ans et plus pour 100 personnes de 20 et 64 ans (Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009).

<sup>28</sup> Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009, p. 38.

<sup>29</sup> Ibid., p. 40.

<sup>30</sup> L'indice de remplacement de la main-d'œuvre est le rapport entre le nombre de jeunes susceptibles d'entrer sur le marché du travail (20-29 ans), et le nombre de personnes en voie de prendre leur retraite (55-64 ans), multiplié par 100 (Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009).

<sup>31</sup> Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, édition 2009, p. 40.

## Tendances démographiques dans les régions

« Les perspectives démographiques pour les grands découpages géographiques du Québec, soit les 17 régions administratives, les six RMR (et le territoire situé hors de ces dernières) ainsi que les communautés métropolitaines de Montréal et de Québec, sont produites pour une période de 25 années qui s'étend jusqu'en 2031.

Selon le scénario A - Référence, la population continuerait de croître d'année en année dans 11 régions administratives jusqu'en 2031, avec des augmentations plus marquées pour Lanaudière (38 %), les Laurentides (34 %), Laval (29 %), l'Outaouais (24 %) et la Montérégie (21 %). Ces régions seraient les seules, avec Montréal, où le nombre de naissances surpasserait celui des décès pour l'ensemble de la période couverte par les projections. Il s'agit de régions très favorisées par les migrations externes (Laval, Outaouais, Montréal) ou internes (Lanaudière, Laurentides, Montérégie).

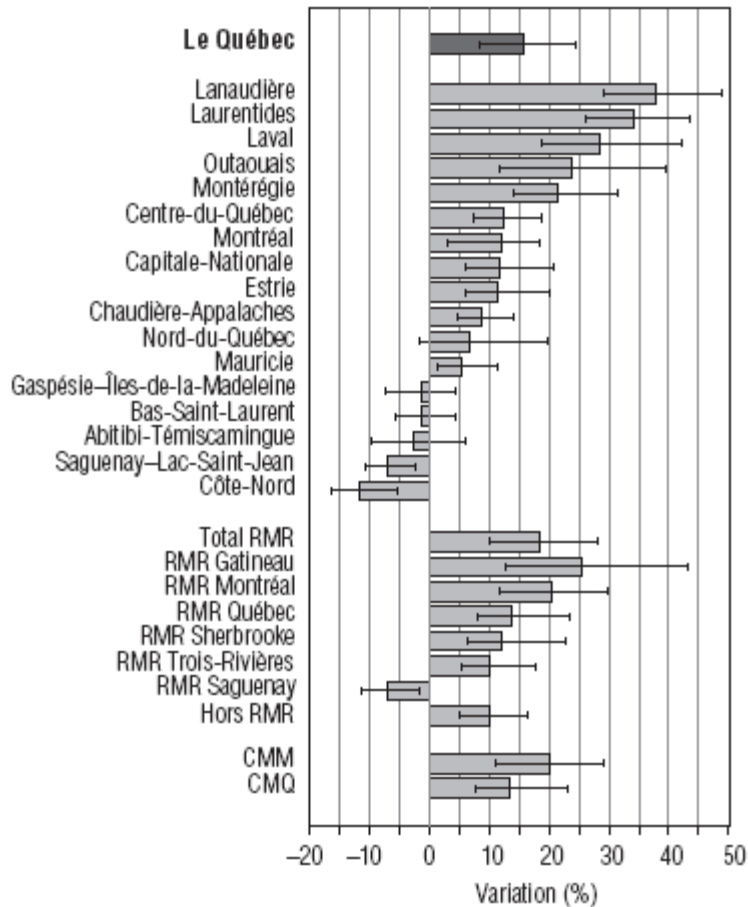
En 2031, la région administrative de Montréal sera toujours la plus peuplée, avec 2 101 000 habitants, 227 000 de plus qu'en 2006. L'augmentation de population la plus forte pour cette période, cependant, se ferait en Montérégie (297 000) qui passera à 1 680 000 habitants. Les Laurentides, Lanaudière et Laval augmenteraient le chiffre de leur population d'au moins 100 000 personnes chacune d'ici 2031 (Figure 3).

Toujours selon le scénario A - Référence, trois régions administratives verraient la croissance de leur population s'interrompre d'ici 2031 : l'Abitibi-Témiscamingue en 2011, le Bas-Saint-Laurent l'année suivante, tandis que le Nord-du-Québec connaîtrait tout de même une augmentation de sa population jusqu'en 2027. Entre 2006 et 2031, ce déclin n'entraînerait cependant qu'une perte de 1,3 % des effectifs vivant au Bas-Saint-Laurent et de 2,7 % de ceux de l'Abitibi-Témiscamingue.

Enfin, la population était déjà décroissante dans trois régions en 2006. La région de la Côte-Nord serait la plus touchée, alors qu'elle perdrait près de 12 % de sa population en un quart de siècle, comparativement à 7 % pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean et 1,3 % pour la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Cette dernière région traverse actuellement une phase de décroissance, mais une amélioration du bilan migratoire pourrait faire en sorte que cette phase s'interrompe momentanément entre 2017 et 2023. »<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Ibid., pp. 43-44.

**Figure 3 : Taux de variation de la population québécoise par région administrative, région métropolitaine (RMR) et communauté métropolitaine, 2006-2031**



Note : Les bandes présentent la croissance annoncée par le scénario A - Référence. Les extrémités des barres flottantes présentent la croissance projetée des scénarios faible et fort.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions*, 2006-2056, édition 2009.



## 1.3 STRATÉGIES GOUVERNEMENTALES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LA MAIN-D'ŒUVRE QUÉBÉCOISE

### 1.3.1 Pacte pour l'emploi

Le Pacte pour l'emploi<sup>33</sup> est un projet gouvernemental destiné à favoriser une meilleure adéquation entre les bassins de main-d'œuvre disponible et les besoins des entreprises au Québec.

« Le Pacte pour l'emploi constitue un engagement manifeste du gouvernement envers ceux et celles qui désirent s'investir pour intégrer durablement le marché du travail. Il fournit également une solution adaptée aux entreprises ayant des postes vacants à pourvoir, ainsi qu'à celles qui souhaitent améliorer leur productivité par la formation et le développement des compétences »<sup>34</sup>.

« Le Pacte pour l'emploi s'articule autour de quatre grands piliers :

#### **1. Investir dans le potentiel des personnes : un geste qui rapporte**

L'un des objectifs du Pacte est d'agir auprès des personnes en les préparant à intégrer le marché du travail, en leur fournissant les habiletés nécessaires à une intégration réussie en emploi ou en leur donnant une formation qui convient à leurs aspirations tout en comportant de bonnes perspectives d'emploi dans leur région. Il s'agit d'un engagement envers les individus eux-mêmes qui désirent emprunter la voie du travail pour assurer leur mieux-être économique et, ainsi, retrouver confiance en leur capacité.

#### **2. Valoriser le travail : une carte maîtresse**

La valorisation du travail se décline en deux temps : rendre le travail payant et le rendre attrayant. Cet aspect du Pacte s'adresse plus spécifiquement aux prestataires des programmes d'assistance sociale. Le parcours d'une personne qui désire intégrer le marché du travail peut être expéditif comme il peut être long et nécessiter un accompagnement plus soutenu. Dans les deux cas, l'État s'engage à déployer les efforts requis pour faire du travail un choix payant et pour accompagner les personnes dans leur cheminement vers l'emploi.

#### **3. Une main-d'œuvre mieux formée : des entreprises plus productives**

Agir sur les travailleurs et les travailleuses en favorisant le développement de leur qualification et la reconnaissance de leurs compétences et de leurs acquis se révèle essentiel non seulement pour améliorer la productivité, mais également pour donner les meilleures chances aux personnes plus faiblement qualifiées de se maintenir et de progresser en emploi. Intervenir auprès des personnes en emploi, c'est nécessairement agir auprès des employeurs de façon à les inciter à investir en

<sup>33</sup> Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2008, *Le Pacte pour l'Emploi*, 28 p.

<sup>34</sup> Ibid., p. 11.

formation et les soutenir face aux besoins pressants de main-d'œuvre auxquels ils peuvent être exposés.

#### **4. Le pacte régional : pour une meilleure réponse aux besoins**

Enfin, la réussite du Pacte repose largement sur la capacité des acteurs régionaux à se mobiliser autour des objectifs de cette stratégie. Pour les personnes et les entreprises, cela se traduit par une prestation de services revisitée au cœur de laquelle se trouve chacune des régions du Québec. Des solutions adaptées à chaque milieu, une meilleure adéquation des services que dispense l'État en région et l'établissement de plans d'action concertés figurent au nombre des actions prévues, qui donneront à la mise en œuvre du Pacte toute sa couleur »<sup>35</sup>.

##### 1.3.2 Stratégie d'action jeunesse 2009-2014

En matière d'orientations gouvernementales, la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du gouvernement québécois<sup>36</sup> doit être considérée par les organisations interpellées par les jeunes. Les domaines privilégiés par la Stratégie sont les suivants :

- **Défi de l'éducation et de l'emploi**  
La lutte contre le décrochage scolaire, l'intégration en emploi et la préparation des jeunes au nouvel espace mondial.
- **Défi de l'entrepreneuriat**  
Le développement de la culture entrepreneuriale et le soutien à la relève.
- **Défi de la santé**  
Les saines habitudes de vie et la prévention des comportements à risque.
- **Défi des régions**  
La présence des jeunes dans toutes les régions du Québec et l'engagement dans leur milieu de vie.
- **Défi de la diversité**  
Le respect de la diversité et l'engagement des jeunes immigrants au cœur de la société québécoise.
- **Défi de l'environnement**  
Le développement de l'expertise jeunesse en environnement.

Parmi ces défis, celui de l'éducation et de l'emploi est celui qui interpelle peut-être davantage le CSMOTA. En effet, ce défi comprend des choix stratégiques qui touchent directement la préparation des jeunes au marché du travail afin de favoriser leur intégration et leur maintien en emploi. Les choix stratégiques sont les suivants : faciliter

<sup>35</sup> Ibid., p. 20.

<sup>36</sup> Gouvernement du Québec, *Enrichir le Québec de sa relève. Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*, 2009, 99 p.

le choix de carrière et favoriser le passage à la vie active et le maintien en emploi. Voici ce qu'il en est plus précisément pour chacun d'eux :

### **Choix stratégique : Faciliter le choix de carrière**

*Quelques constats :*

- Près de 6 emplois créés sur 10 appartiendront aux niveaux de compétence intermédiaire et technique, la majorité d'entre eux requérant minimalement une formation professionnelle au secondaire ou une formation technique à l'enseignement collégial.
- Selon les dernières prévisions d'Emploi-Québec portant sur les perspectives professionnelles, plus de 640 000 postes seront à pourvoir au Québec entre 2009 et 2013. Près du tiers des emplois disponibles exigeront une formation professionnelle au secondaire ou une formation technique au collégial<sup>37</sup>.

*Mesures suggérées :*

- Permettre la découverte des métiers et des professions :  
Accompagnement, découverte et promotion sont au cœur de cette action. Les différentes expériences menées en orientation professionnelle démontrent que la mise en contact avec la réalité du monde du travail facilite le choix de carrière et accroît la motivation. Certains secteurs d'activités comme les domaines scientifique et technique qui offrent des perspectives d'emplois intéressantes, méritent d'être mieux connus. Les activités favorisant la découverte et une meilleure connaissance de ces secteurs contribueront à augmenter l'intérêt des jeunes envers ceux-ci.
- Promouvoir la formation professionnelle :  
Des problèmes de rareté de main-d'œuvre se font sentir dans plusieurs secteurs économiques, pour plusieurs professions et dans certaines régions. Les actions proposées visent à promouvoir les métiers qui affichent les meilleurs résultats sur le plan de l'intégration en emploi. Il importe aussi de démystifier les conditions d'emploi liées à la formation professionnelle et technique auprès des intervenants scolaires et des parents, afin qu'ils prennent cette formation en considération et encouragent les jeunes à explorer cette voie.

---

<sup>37</sup> Commission des partenaires du marché du travail, Emploi-Québec et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, site Web [www.toutpoureussir.com](http://www.toutpoureussir.com), consulté en juin 2010.

## **Choix stratégique : Favoriser le passage à la vie active et le maintien en emploi**

### *Mesures suggérées :*

- Accompagner les jeunes dans leur intégration au marché du travail et leur maintien en emploi :

Trouver un premier emploi et faire de cette première expérience un succès demeure un enjeu pour plusieurs jeunes Québécois. Grâce aux stages, les entreprises découvrent des jeunes talentueux qui, pour leur part, acquièrent de l'expérience professionnelle. Cette action vise à faciliter l'intégration des jeunes au marché du travail et à développer leur autonomie sur les plans personnel, social et professionnel. Les divers types d'emplois ont connu d'importantes mutations pour répondre aux nouveaux besoins économiques.

Les conditions de travail sont une préoccupation constante pour les jeunes en recherche d'emploi et pour ceux déjà sur le marché du travail. Les horaires atypiques, le cumul d'emplois ou encore le travail autonome sont des réalités pour plusieurs jeunes. Il importe donc pour le gouvernement de se préoccuper de cette situation de même que de celle de leur santé et de leur sécurité au travail.

- Permettre aux jeunes ayant un handicap ou des troubles mentaux graves d'obtenir un emploi :

L'absence de diplôme n'est pas le seul obstacle pour accéder à un emploi. Un handicap ou des troubles mentaux graves peuvent venir compromettre sérieusement le devenir professionnel. Les besoins sont grands et l'accessibilité aux services de soutien se révèle difficile.

La présente action consiste à mettre sur pied et à bonifier l'accompagnement individualisé offert aux jeunes afin qu'ils réussissent à intégrer le marché du travail et qu'ils s'y maintiennent.

De plus, la Stratégie d'action jeunesse interpelle des acteurs de la communauté, en dehors du milieu scolaire, afin de participer aux défis à relever auprès des jeunes. Les carrefours jeunesse-emploi sont particulièrement ciblés, ainsi que les organismes communautaires jeunesse (Tableau 2).

**Tableau 2 : Quelques actions et acteurs interpellés par la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du gouvernement du Québec**

Actions envisagées	Acteurs interpellés
Réaliser des activités de sensibilisation, notamment par des témoignages d'entrepreneurs dans les écoles.	Fédération des chambres de commerce du Québec, chambres de commerce membres de la Fédération et carrefours jeunesse-emploi.
Proposer des séances de sensibilisation au réseautage d'entreprises.	Fondation de l'entrepreneurship, centres locaux de développement, sociétés d'aide au développement des collectivités, chambres de commerce et carrefours jeunesse-emploi.
Faciliter, dans le cadre de la mesure Québec pluriel <sup>38</sup> , l'insertion professionnelle ou le retour en emploi ou aux études de jeunes issus des communautés culturelles ou des minorités visibles.	Organismes spécialisés en employabilité et organismes intervenant auprès des jeunes issus des communautés culturelles ou des minorités visibles.

Source : Secrétariat à la jeunesse (2009). *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*.

### 1.3.3 Orientations gouvernementales en lien avec l'immigration et le marché du travail

Quatre (4) programmes provinciaux regroupent les principales orientations gouvernementales en matière d'immigration en lien avec l'emploi. Il s'agit des programmes suivants :

#### **Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)**

Emploi-Québec, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et Investissement Québec donnent une chance de premier emploi aux personnes qui n'ont jamais occupé d'emploi dans leur profession en Amérique du Nord. Ces personnes doivent avoir obtenu leur résidence permanente depuis moins de 5 ans ou appartenir à un groupe de minorités visibles, qu'elles soient nées à l'étranger ou au Canada, pour pouvoir bénéficier du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME).<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Dans le cadre du programme Québec pluriel, les participants bénéficient durant 12 semaines de l'accompagnement d'un mentorat, reçoivent des conseils d'orientation professionnelle et participent à des ateliers de recherche d'emploi, de formation socioprofessionnelle et de familiarisation à la société québécoise.

<sup>39</sup> Emploi-Québec, *Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)*, <http://emploiquebec.net/individus/immigrants-minorites/priime.asp>, consultée en mai 2010.

Ce programme vise à favoriser l'employabilité des immigrants et des minorités visibles en soutenant les petites et moyennes entreprises (PME) afin qu'elles embauchent les personnes appartenant à ces groupes. Les PME qui participent au programme bénéficient d'une aide financière. Par exemple, elles reçoivent une subvention de 50 % couvrant le salaire de la personne, moins les avantages sociaux.<sup>40</sup>

Les objectifs du programme sont les suivants :

- Inciter les PME québécoises à embaucher des travailleurs immigrants et des personnes issues des minorités visibles pour combler leurs besoins en main-d'œuvre et les soutenir pour l'accueil et l'intégration de ceux-ci dans leur milieu de travail ;
- Permettre aux nouveaux arrivants d'acquérir une première expérience de travail nord-américaine dans leur domaine de compétence et faciliter leur intégration socioéconomique et linguistique en milieu de travail ;
- Favoriser le maintien en emploi des personnes embauchées.<sup>41</sup>

### **Programme d'accompagnement des nouveaux arrivants (PANA)**

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec a mis sur pied le Programme d'accompagnement des nouveaux arrivants (PANA). Ce programme « [...] est destiné à soutenir les organismes communautaires qui souhaitent apporter leur contribution à l'intégration sociale et économique des nouveaux arrivants à la société québécoise ».<sup>42</sup>

Voici quelques objectifs poursuivis par le programme :

- Faciliter la transition et l'adaptation au marché du travail des nouveaux arrivants ;
- Aider les nouveaux arrivants à comprendre les mécanismes, les règles et le fonctionnement du marché du travail et de la formation professionnelle et technique au Québec ;
- Familiariser les nouveaux arrivants aux réalités du marché du travail québécois.

---

<sup>40</sup> Centre d'intégration en emploi dans la région des Laurentides, *Subvention PRIIME*, [http://employeur.cielarentides.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=30](http://employeur.cielarentides.com/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=30), consultée en mai 2010.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, *Programme d'accompagnement des nouveaux arrivants (PANA), Année financière 2009-2010*, 13 p.

## Programme régional d'intégration (PRI)

Il existe également au sein du même ministère le Programme régional d'intégration (PRI) qui vise à soutenir les actions concertées des partenaires locaux et régionaux en vue d'accroître l'apport de l'immigration au développement démographique, économique, social et culturel du Québec.<sup>43</sup>

Les objectifs de ce programme sont :

- Augmenter le nombre d'immigrants s'établissant en dehors des territoires des conférences régionales des élus de Montréal, de Laval et de Longueuil ;
- Encourager le partage d'expertise, l'innovation et la concertation avec les partenaires du milieu, afin d'accroître la capacité des intervenants du milieu à attirer des immigrants dans leur région ;
- Améliorer les conditions d'accueil, d'établissement et d'intégration des immigrants ;
- Valoriser, auprès des populations des régions, l'apport économique, social et culturel de l'immigration.

## Programme de l'expérience québécoise (PEQ)

Depuis le 14 février 2010, le gouvernement du Québec a créé le Programme de l'expérience québécoise (PEQ), qui permet une sélection accélérée d'une main-d'œuvre qualifiée immigrante. Ainsi, les travailleurs temporaires occupant un emploi spécialisé au Québec et les étudiants étrangers diplômés du Québec ou en voie d'obtention d'un diplôme peuvent faire une demande pour obtenir rapidement un certificat de sélection du Québec (CSQ).<sup>44</sup>

### 1.3.4 Orientations gouvernementales en lien avec les travailleurs âgés de 45 ans et plus

Les travailleurs âgés de plus de 45 ans font partie des clientèles ciblées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. En 2003, une stratégie d'intervention était adoptée visant à favoriser l'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus (Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus).<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, *Programme régional d'intégration (PRI)*, Année financière 2009-2010, 8 p.

<sup>44</sup> Immigration-Québec, Programme de l'expérience québécoise, [www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/etudiants/demeurer-quebec/demande-csq/etudiants-peq/peq.html](http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/etudiants/demeurer-quebec/demande-csq/etudiants-peq/peq.html), consultée en mai 2010.

<sup>45</sup> Emploi-Québec, *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, 2003.

À ce propos, l'enquête sur la population active de Statistique Canada<sup>46</sup> met de l'avant la hausse du taux d'activité de la population âgée canadienne, et particulièrement chez la population âgée de 45 ans et plus. En effet, entre 2005 et 2009, le taux d'activité de la population active âgée de 45 ans et plus a connu une hausse de 2,0 %. La hausse est particulièrement notable chez les femmes (45,9 % en 2005 comparativement à 49,0 % en 2009, soit une hausse de 3,1 %). De plus, une hausse est également enregistrée auprès de la population âgée de 65 ans et plus qui occupe un emploi (2,4 %). Dans ce cas, c'est le taux d'activité des hommes qui est davantage à la hausse (12,1 % en 2005 comparativement à 15,2 % en 2009). Par comparaison, la population active de 25 à 44 ans connaît un taux d'emploi à la baisse depuis 2005, soit 86,9 % en 2009 par rapport à 87,1 % en 2005.

Le Québec fait face au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre. En effet, la main-d'œuvre disponible vieillit et se renouvelle moins vite, étant donné l'allongement de la période de formation initiale et le retrait hâtif du marché du travail.

Dans ce contexte, la Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus « vise à sensibiliser tous les acteurs du marché du travail, de manière à prévenir les pénuries de main-d'œuvre et à combattre l'exclusion de la main-d'œuvre plus âgée »<sup>47</sup>.

Pour ce faire, elle s'appuie sur quatre (4) principes directeurs :

1. Prévenir les effets du vieillissement de la main-d'œuvre (mieux connaître la nature et les effets de ce phénomène) ;
2. Agir (maintien en emploi ou le réemploi des travailleurs de 45 ans et plus qui désirent travailler) ;
3. Respecter le choix des personnes (dans leur volonté de continuer à travailler, de réintégrer le marché du travail ou de prendre une préretraite ou une retraite) ;
4. Intervenir de manière différenciée (selon différentes caractéristiques : secteurs d'activité, catégories d'emplois, régions, groupes d'âge, sexes).

<sup>46</sup> Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2010.

<sup>47</sup> Emploi-Québec, *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, 2003.



Les axes d'intervention mis de l'avant dans la stratégie gouvernementale sont les suivants :

- Axe 1 : Améliorer la connaissance de la situation et sensibiliser la population et les partenaires du marché du travail
- Axe 2 : Agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines
- Axe 3 : Adapter les services et les mesures d'emploi
- Axe 4 : Investir davantage dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences

#### 1.4 NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE TRAVAILLEURS

Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y ont fait l'objet d'une étude réalisée pour le compte des comités sectoriels de main-d'œuvre en 2008<sup>48</sup>.

Tout d'abord, mentionnons que le portrait de la main-d'œuvre dans les entreprises québécoises est composé de quatre (4) générations de travailleurs :

1. la génération des traditionnalistes (née entre 1906 et 1945) ;
2. la génération des baby-boomers (née entre 1946 et 1965) ;
3. la génération X (née entre 1966 et 1974) ;
4. la génération Y (née entre 1975 et 1995).

Voici brièvement les caractéristiques et les attentes des trois (3) premières générations, soit les traditionnalistes, les baby-boomers et la génération X tirées de l'étude de 2008<sup>49</sup> (Tableau 3).

---

<sup>48</sup> Petit, Mélanie, 2008, *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y, Rapport présenté aux comités sectoriels de main-d'œuvre*, HEC, Montréal, 77 p.

<sup>49</sup> Ibid.

**Tableau 3 : Caractéristiques et attentes professionnelles de trois (3) générations de travailleurs québécois : les traditionalistes, les baby-boomers et la génération X**

	<b>Caractéristiques</b>	<b>Attentes</b>
<b>Traditionalistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect de l'autorité</li> <li>▪ Conformisme</li> <li>▪ Désir de contribuer au bien commun et dévouement</li> <li>▪ Sens de l'honneur</li> <li>▪ Esprit d'équipe</li> <li>▪ Loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécurité d'emploi</li> <li>▪ Reconnaissance et récompense</li> <li>▪ Relation de pouvoir de type paternaliste</li> </ul>
<b>Baby-boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certitude d'être une génération à part</li> <li>▪ Résistance aux règles</li> <li>▪ Esprit de compétition</li> <li>▪ Esprit d'équipe</li> <li>▪ Recherche la satisfaction de leurs besoins personnels</li> <li>▪ Obsession pour le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Désir de travailler avec des gens aussi dévoués qu'eux</li> <li>▪ Reconnaissance de leur titre</li> <li>▪ Ancienneté</li> <li>▪ Équité</li> <li>▪ Promotions</li> <li>▪ Gratification personnelle</li> </ul>
<b>Génération X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très instruite</li> <li>▪ Sceptique à l'égard des organisations</li> <li>▪ Loyaux envers l'équipe de travail</li> <li>▪ Résistance face à l'autorité</li> <li>▪ Entrepreneurs</li> <li>▪ Dynamiques</li> <li>▪ Indépendants</li> <li>▪ Flexibles et multifonctionnels en organisations</li> <li>▪ Bonne maîtrise de la technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Équilibre travail et vie privée</li> <li>▪ Développement des compétences</li> <li>▪ Reconnaissance de la contribution</li> <li>▪ Relations hiérarchiques informelles</li> <li>▪ Participation au processus décisionnel</li> <li>▪ Communications ouvertes et transparentes</li> <li>▪ Importance de travailler avec une infrastructure technologique à jour</li> <li>▪ Changements d'orientation professionnelle fréquents</li> <li>▪ Avoir un travail intéressant</li> </ul>

Source : Petit, Mélanie, 2008, *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y, Rapport présenté aux comités sectoriels de main-d'œuvre*, HEC, Montréal, 77 p.

## Génération Y

En 2010, les travailleurs de la génération Y ont entre 15 et 35 ans et forment la nouvelle génération de travailleurs à entrer sur le marché du travail. Leurs caractéristiques et attentes professionnelles divergent de celles des générations précédentes<sup>50</sup> (Tableau 4).

**Tableau 4 : Caractéristiques et attentes professionnelles des travailleurs québécois de la génération Y**

Caractéristiques	Attentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très éduqués et informés</li> <li>▪ Excellente maîtrise de l'Internet et des diverses TIC</li> <li>▪ Rapport au temps particulier (immédiateté / instantanéité)</li> <li>▪ Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois</li> <li>▪ Indépendants, autonomes, matures</li> <li>▪ Valorisent la liberté d'expression</li> <li>▪ Désirent être respectés et reconnus</li> <li>▪ Confiants</li> <li>▪ Ambitieux</li> <li>▪ Désirent accomplir leurs aspirations</li> <li>▪ Optimistes</li> <li>▪ Esprit héroïque</li> <li>▪ Orientés vers les résultats</li> <li>▪ Travailleurs et fonceurs</li> <li>▪ Goût pour le changement, l'innovation et les défis</li> <li>▪ Créatifs</li> <li>▪ Tolérants envers la diversité</li> <li>▪ Tendance à l'action collective</li> <li>▪ Forte capacité à travailler en équipe</li> <li>▪ Respect de l'autorité / compétence</li> <li>▪ Importance de la famille, des amis et des groupes d'appartenance</li> <li>▪ Manque de loyauté</li> <li>▪ Revendicateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structure hiérarchique souple et aplatie</li> <li>▪ Partage d'idées, participation et implication</li> <li>▪ Travail d'équipe et collaboration</li> <li>▪ Changements</li> <li>▪ Qualité des relations</li> <li>▪ Rétroaction constante et immédiate</li> <li>▪ Besoin d'encadrement et de structure</li> <li>▪ Valorisation de l'initiative et de l'autonomie</li> <li>▪ Responsabilité</li> <li>▪ Équilibre travail-vie privée et flexibilité</li> <li>▪ Développement personnel et professionnel</li> <li>▪ Reconnaissance des compétences et de l'expertise</li> <li>▪ Possibilités d'avancement</li> <li>▪ Défis</li> <li>▪ Sens du travail</li> <li>▪ Temps de réaction zéro</li> <li>▪ Infrastructure technologique la plus à jour possible</li> </ul>

Source : Petit, Mélanie, 2008, *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y, Rapport présenté aux comités sectoriels de main-d'œuvre*, HEC, Montréal, 77 p.

<sup>50</sup> Ibid.

## Génération C

Parmi la génération Y, les plus jeunes, nés entre 1984 et 1996, forment une nouvelle génération de citoyens, de consommateurs et de travailleurs : la génération C, « C » pour « communiquer », « collaborer » et « créer »<sup>51</sup>.

La génération C représente un million et demi de Québécois qui utilisent couramment les technologies de l'information (TIC) et Internet pour communiquer, collaborer et créer. Ainsi, leur utilisation des TIC et d'Internet changera leur façon d'étudier, de travailler, de consommer et d'exercer leur rôle de citoyen. « D'ici dix ans, [les jeunes âgés entre 14 et 26 ans en 2010] représenteront 45 % de la main-d'œuvre active du Canada »<sup>52</sup>.

En tant que travailleurs, voici les cinq (5) principaux critères qui guident cette génération dans la recherche d'un emploi, selon une enquête menée en 2008 par le Centre francophone d'information des organisations (CEFRIO) auprès de 2 000 jeunes Québécois issus de la génération C<sup>53</sup> :

1. Le niveau de stabilité du poste offert (51 %) ;
2. Le salaire (42 %) ;
3. La flexibilité quant aux horaires et au choix du lieu de travail (40 %) ;
4. L'ampleur des défis à relever comme l'une des variables les plus susceptibles d'orienter leur décision (33 %) ;
5. L'ambiance de travail « cool et jeune » (24 %).

## 1.5 TENDANCES TOUCHANT L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

### 1.5.1 Stratégie gouvernementale de soutien à la transformation alimentaire

Depuis 2007, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), par le biais de Transformation alimentaire Québec (TRANSAQ), a mené des travaux de consultation au sein de l'industrie de la transformation alimentaire afin de cerner les grands enjeux et problématiques, et de mettre de l'avant des mesures qui répondent aux besoins particuliers de cette industrie.

<sup>51</sup> Daniel Bindley et Patrice Dumas, « La génération C : comprendre et s'adapter aux jeunes technophiles », *Direction informatique*, 22 octobre 2009.

<sup>52</sup> Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), Communiqué de presse, Colloque international, *Êtes-vous prêts à la génération C ?*, Montréal, 5 mai 2009.

<sup>53</sup> Daniel Bindley et Patrice Dumas, « La génération C : comprendre et s'adapter aux jeunes technophiles », *Direction informatique*, 22 octobre 2009.

En vue de soutenir adéquatement l'industrie et d'adapter l'offre de services de TRANSAQ aux besoins des entreprises, le gouvernement du Québec a mis sur pied une Stratégie de soutien à la transformation alimentaire intitulée « En marche vers l'excellence<sup>54</sup> ». Cette Stratégie propose trois (3) orientations afin de renforcer la capacité concurrentielle de l'industrie, soit améliorer la productivité, améliorer la salubrité et la qualité des aliments, et développer les marchés. Voici ci-après les mesures proposées en lien avec chacune de ces trois (3) orientations.

### **Première orientation : Améliorer la productivité**

En lien avec cette orientation, quatre (4) programmes d'aide sont proposés :

1. Programme de soutien à la gestion, aux opérations et aux investissements
2. Programme de soutien aux projets structurants
3. Programme de soutien au secteur des boissons alcooliques artisanales
4. Programme de soutien à l'innovation

### **Deuxième orientation : Améliorer la salubrité et la qualité des aliments**

En lien avec cette orientation, trois (3) programmes sont proposés :

1. Programme de soutien à la qualité dans le secteur fromager
2. Programme de soutien à la salubrité et à la qualité des aliments
3. Programme de soutien aux abattoirs québécois

### **Troisième orientation : Développer les marchés**

Cette orientation comprend deux (2) volets, soit le développement de marchés au Québec et le développement de marchés hors du Québec :

1. Mesure de soutien à l'accroissement des achats de produits alimentaires québécois
2. Programme de soutien au développement des appellations réservées
3. Programme Exportateurs de classe mondiale (hors Québec)

---

<sup>54</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2009, *En marche vers l'excellence, Stratégie de soutien à la transformation alimentaire*.

### 1.5.2 Plan d'action en faveur du secteur manufacturier

En 2007, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec publiait un plan d'action en faveur du secteur manufacturier 2007-2012<sup>55</sup> visant à renforcer l'appui gouvernemental à une stratégie de développement du secteur manufacturier fondée sur la productivité, l'innovation, la compétence de la main-d'œuvre et le développement durable.

Les deux (2) grands objectifs poursuivis par ce plan et les actions qui en découlent sont les suivants :

#### **1. Investir pour contrer les effets négatifs de la hausse du dollar et relancer l'emploi ainsi que les exportations**

- Stimuler l'investissement privé
- Aider les entreprises à conquérir de grandes parts de marché

#### **2. Investir pour que le secteur manufacturier puisse maîtriser son avenir**

- Mieux tirer parti de la recherche et de l'innovation
- Miser sur une main-d'œuvre qualifiée
- Prendre le virage du développement durable

### 1.5.3 Tendances générales du secteur de la transformation alimentaire

Le MAPAQ<sup>56</sup> examine et suit les tendances du moment en ce qui concerne l'industrie de la transformation alimentaire. Selon le ministère, les grands courants actuels auxquels est confrontée l'industrie sont les suivants : la recherche d'innovation, la segmentation accrue des consommateurs, l'influence du secteur de la restauration, l'importance accordée à l'emballage et l'adaptation aux normes et règlements. Voici ci-après une brève présentation de ces grands courants.

#### **Recherche d'innovation**

Afin de répondre à la demande changeante des consommateurs et de suivre les tendances du moment, l'industrie de la transformation alimentaire doit faire preuve d'innovation. Cette situation incite les entreprises à développer de nouveaux produits et de nouvelles façons de faire, tout en modernisant leurs équipements et leurs

<sup>55</sup> Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, 2007, *Plan d'action en faveur du secteur manufacturier 2007-2012*.

<sup>56</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips +*, volume 12, numéro 2, novembre 2009.

technologies et en investissant dans la recherche et l'innovation. D'ailleurs, Agriculture et Agroalimentaire Canada<sup>57</sup> fait de la recherche-développement et de l'innovation une condition indispensable à la croissance de la productivité de l'industrie de la transformation alimentaire au pays.

### **Segmentation accrue des consommateurs**

Depuis quelques années, on assiste à une « segmentation accrue des consommateurs avec l'émergence de produits alimentaires ayant une cible de plus en plus précise »<sup>58</sup>. En effet, des produits s'adressent spécifiquement à des groupes de personnes, des lieux et des occasions particulières.

### **Influence du secteur de la restauration**

Les habitudes d'achat des consommateurs sont de plus en plus influencées par la place occupée dans les médias par les chefs et animateurs d'émissions de cuisine, ce qui favorise le rapprochement entre les restaurants et la transformation alimentaire. « Ainsi, la restauration est devenue une véritable inspiration pour le secteur de la transformation alimentaire »<sup>59</sup>.

### **Importance accordée à l'emballage**

En plus d'être un moyen de vente et de promotion, l'emballage des aliments devient peu à peu le reflet de l'image des entreprises.

### **Adaptation aux normes et règlements**

Les entreprises de l'industrie doivent se conformer à des normes et règlements de plus en plus stricts « concernant la sécurité et la salubrité des aliments, la traçabilité, l'étiquetage nutritionnel et la composition des produits »<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006, *Vers la nouvelle politique agricole et agroalimentaire – une initiative fédérale-provinciale-territoriale*.

<sup>58</sup> Ibid., p. 6.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

## 1.5.4 Industrie alimentaire et contexte économique

### Croissance du secteur malgré la crise économique

En mai 2010, la Direction des études et des perspectives économiques du MAPAQ<sup>61</sup> signalait que malgré la crise économique de l'année 2009, l'industrie québécoise de la transformation des aliments, des boissons et du tabac a connu une croissance.

En effet, les livraisons manufacturières de l'industrie ont augmenté de 5,5 % en 2009 par rapport à l'année précédente. Cette croissance est principalement soutenue par quatre (4) secteurs, soit le lait, les viandes rouges, la volaille et les fruits et légumes.

Cette tendance se distingue de celles rencontrées par les autres secteurs industriels du Québec (autres qu'alimentaire), dont les ventes ont diminué de 17 % pour la même année.

Cette situation démontre bien que l'industrie bioalimentaire est moins sensible aux variations économiques que d'autres secteurs manufacturiers. Ainsi, la constance de la demande alimentaire assure une stabilité à l'industrie et ce, même lors des périodes de récession économique<sup>62</sup>.

### Hausse du prix des aliments

Par ailleurs, l'année 2009 est également marquante en ce qui concerne la croissance du prix des aliments au Québec<sup>63</sup> puisqu'elle est celle la plus élevée enregistrée depuis la dernière décennie. En effet, le prix des aliments s'est accru de 5,2 % au cours de l'année, tandis que le prix de l'ensemble des biens et des services achetés par les consommateurs n'a augmenté que de 0,6 %.

Ces hausses marquées sont attribuables « à la vigueur des prix pratiqués dans les magasins (5,7 %), plutôt qu'au restaurant (3,8 %) »<sup>64</sup>. Les hausses les plus importantes ont été enregistrées dans les secteurs suivants :

- Sucre et confiserie (11,8 %) ;
- Légumes frais (11,4 %) ;
- Boissons non alcoolisées (8,6 %) ;
- Fruits frais (7,6 %).

<sup>61</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips - Actualité bioalimentaire*, volume 18, numéro 16, 4 mai 2010.

<sup>62</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips - Actualité bioalimentaire*, volume 18, numéro 11, 30 mars 2010.

<sup>63</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips - Actualité bioalimentaire*, volume 18, numéro 13, 13 avril 2010.

<sup>64</sup> Ibid.



## Hausse de l'emploi

L'industrie québécoise de la transformation alimentaire connaît une hausse du nombre d'emplois. En 2007, le secteur comptait quelque 67 200 emplois<sup>65</sup>. Bien que ce nombre soit descendu à 63 900 en 2008, on estime qu'il y a en 2009 74 800 emplois dans cette industrie au Québec, représentant une hausse de 17,1 % par rapport à l'année précédente<sup>66</sup>.

Le secteur de la fabrication de produits laitiers affichait la plus forte augmentation au plan de l'emploi, soit 13,8 %. Cependant, des pertes d'emplois ont été enregistrées dans les secteurs suivants :

- Boulangerie et fabrication de tortillas (- 10,2 %) ;
- Mouture des céréales et des graines oléagineuses (- 8,7 %) ;
- Fabrication de produits de viande (- 4,1 %) <sup>67</sup>.

### 1.5.5 Tendances des effectifs au plan de l'offre de formation initiale en transformation alimentaire

Les informations présentées ci-après visent à tracer les grandes tendances touchant le nombre de diplômés dans les formations liées au secteur de la transformation alimentaire et offertes par le milieu de l'enseignement. Spécifions que ces informations sont tirées d'une analyse des données présentées sur le site Web du CSMOTA<sup>68</sup>.

## Évolution du nombre de diplômés de la formation professionnelle (DEP)

Sept (7) formations professionnelles (DEP) liées au secteur de la transformation alimentaire sont identifiées par le CSMOTA. Ce sont les formations suivantes :

- DEP en boucherie
- DEP en boulangerie
- DEP en opération d'équipements de production

<sup>65</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2008, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec (estimations pour 2007)*, Direction générale des politiques agroalimentaires.

<sup>66</sup> Niveau de l'emploi dans les secteurs d'activités au Québec selon l'Enquête sur la population active (EPA) – 2009 comparé à 2008 (estimations non désaisonnalisées, emplois à temps plein et à temps partiel).

<sup>67</sup> Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, *Bioclips - Actualité bioalimentaire*, volume 18, numéro 13, 13 avril 2010.

<sup>68</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, rubrique « Où étudier ? » sur le site Web : [www.csmota.qc.ca/?rub=62&sous\\_rub=72&lang=fr](http://www.csmota.qc.ca/?rub=62&sous_rub=72&lang=fr), consultée en juin 2010.

- DEP en pâtisserie
- DEP en électromécanique de systèmes automatisés
- DEP en réfrigération
- DEP en mécanique industrielle de construction et d'entretien

Selon l'analyse du nombre de diplômés de ces sept (7) formations professionnelles (DEP), on remarque que, de 2005 à 2007, le nombre total de diplômés est passé de 2 225 à 1 908, soit **une baisse de 14,2 %**. Voici plus spécifiquement ce qu'il en est pour chacune de ces formations professionnelles (Figure 4) :

#### ***DEP en boucherie***

Pour le DEP en boucherie, on remarque tout d'abord que douze (12) régions offraient cette formation en 2005 et que seulement huit (8) l'offraient toujours en 2007. Pour la même période, le nombre total de diplômés **a régressé de 13,5 %**, soit en passant de 171 (2005) à 148 (2007). Fait notable, la région de Montréal a connu une hausse de 333,3 % en passant de six (6) diplômés en 2005 à 26 diplômés en 2007.

#### ***DEP en boulangerie***

Le DEP en boulangerie a été offert dans trois (3) régions du Québec durant la période 2005 à 2007. Le nombre de diplômés pour cette formation **a progressé de 24,3 %** pendant cette période, soit en passant de 37 diplômés en 2005 à 46 diplômés en 2007. Notons par ailleurs que les diplômés de 2007 ont gradué dans seulement deux (2) régions (Québec et Montréal) puisqu'aucun diplômé n'a gradué de la région de la Montérégie (la formation n'ayant sans doute pas été offerte pour l'année 2007). Enfin, soulignons que la région de Montréal a triplé son nombre de diplômés durant cette période, en passant de dix (10) diplômés en 2005 à trente (30) diplômés en 2007.

#### ***DEP en opération d'équipements de production***

En 2005, le DEP en opération d'équipements de production était offert dans neuf (9) régions du Québec, alors qu'en 2007, il n'était plus offert que dans quatre (4) régions. Durant cette période, le nombre de diplômés pour l'ensemble des régions est passé de 133 (2005) à 80 (2007), soit **une baisse de 39,8 %**.

#### ***DEP en pâtisserie***

Le DEP en pâtisserie, offert dans onze (11) régions du Québec en 2005, n'était offert que dans huit (8) régions en 2007. Pour cette période, le nombre de diplômés a sensiblement varié puisqu'il est passé de 273 en 2005 à 319 en 2006 (hausse de 16,8 %), avant de redescendre à 239 diplômés pour l'année 2007 (**baisse de 25,1 % comparativement à l'année précédente et de 12,5 % comparativement à 2005**). Retenons qu'au cours de cette période (2006 à 2007), la région de Montréal, à elle seule, est passée de 130 à 93 diplômés.

### ***DEP en électromécanique de systèmes automatisés***

Le DEP en électromécanique de systèmes automatisés a été offert dans un grand nombre de régions de 2005 à 2007, soit entre quinze (15) à dix-sept (17) régions. Le nombre annuel de diplômés est également important, même s'il a connu un certain recul de 2005 à 2007, en passant de 872 à 785 diplômés, soit **une baisse de 10 %**.

### ***DEP en réfrigération***

Sept (7) régions du Québec ont offert le DEP en réfrigération de 2005 à 2007 (seule la région du Centre-du-Québec ne l'a pas dispensée en 2007). Globalement, on constate que le nombre de diplômés pour cette formation **est plutôt stable** : 241 diplômés en 2005, 259 en 2006 et 234 en 2007.

### ***DEP en mécanique industrielle de construction et d'entretien***

Ce DEP en mécanique industrielle de construction et d'entretien est offert dans environ quatorze (14) régions du Québec annuellement. En ce qui a trait au nombre de diplômés, on remarque qu'il a connu un recul important au cours de la période 2005 à 2007, en passant de 498 à 376 diplômés, soit **une baisse de 24,5 %**.

## **Évolution du nombre de diplômés de la formation technique collégiale (DEC)**

Quatre (4) formations techniques collégiales (DEC) liées au secteur de la transformation alimentaire et dont les statistiques étaient disponibles sont identifiées par le CSMOTA<sup>69</sup>. Il s'agit des formations suivantes :

- DEC en technologie des procédés et de la qualité des aliments
- DEC Techniques de diététique
- DEC Technologie de génie industriel
- DEC en technologie de l'électronique industrielle

L'analyse du nombre de diplômés pour ces quatre (4) formations techniques collégiales (DEC) démontre que le nombre total de diplômés était de 652 en 2005 et de 589 en 2007, soit **une baisse de 9,7 %**. Voici plus spécifiquement ce qu'il en est pour chacune de ces formations techniques collégiales (Figure 4) :

### ***DEC en technologie des procédés et de la qualité des aliments***

Trois (3) régions du Québec offraient le DEC en technologie des procédés et de la qualité des aliments de 2005 à 2007. On note que pendant cette période, le nombre

---

<sup>69</sup> Les statistiques quant au nombre de diplômés pour les DEC en transformation des produits de la mer, en techniques administratives-gestion industrielle et en informatique n'étant pas disponibles, ces formations n'ont pas été prises en compte.

de diplômés de cette formation **a été stable**, soit avec 51 diplômés en 2005, 57 en 2006 et 50 en 2007.

#### ***DEC Techniques de diététique***

Sept (7) régions du Québec offraient le DEC Techniques de diététique en 2005, alors que seulement cinq (5) l'offraient en 2007. Malgré cette diminution, le nombre de diplômés de cette formation pour l'ensemble du Québec a augmenté durant cette période, passant de 133 en 2005 à 145 en 2007, soit **une hausse de 9 %**.

#### ***DEC Technologie de génie industriel***

Seulement deux (2) régions offraient le DEC Technologie de génie industriel en 2007, comparativement à sept (7) régions en 2005. De ce fait, le nombre de diplômés a chuté au cours de cette période, passant de 67 diplômés en 2005 à 24 en 2007, soit **une baisse de 64,2 %**.

#### ***DEC en technologie de l'électronique industrielle***

De treize (13) à quatorze (14) régions ont offert le DEC en technologie de l'électronique industrielle de 2005 à 2007. Durant cette période, le nombre de diplômés est passé de 401 (2005) à 370 (2007), soit **une baisse de 7,7 %**.

### **Évolution du nombre de diplômés de la formation universitaire**

À l'instar des formations collégiales, les statistiques portant sur le nombre de diplômés universitaires ne s'avèrent pas disponibles pour l'ensemble des formations universitaires offertes et liées au secteur de la transformation alimentaire<sup>70</sup>. Cependant, voici quelques statistiques concernant deux (2) formations universitaires en lien avec le secteur de la transformation alimentaire et pour lesquelles les données quant au nombre de diplômés sont disponibles (Figure 4) :

#### ***Génie alimentaire***

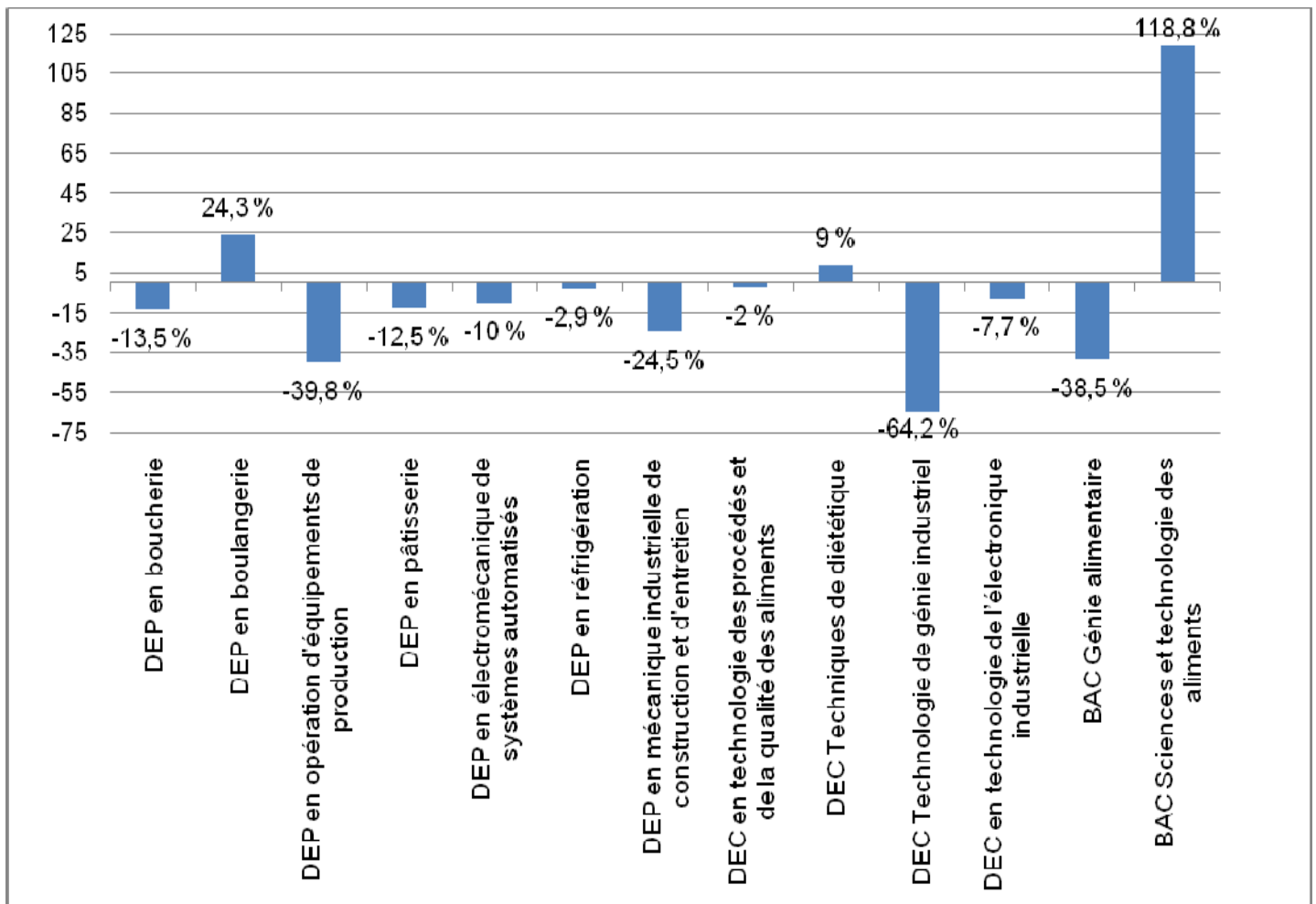
Seule l'Université Laval offre la formation en Génie alimentaire. De 2005 à 2009, le nombre de diplômés est demeuré **relativement stable**, variant entre 8 à 15 diplômés, sauf pour l'année 2006 où seulement trois (3) étudiants ont été diplômés de cette formation. À des fins de comparaison avec les données concernant les formations professionnelles et les formations techniques collégiales présentées précédemment, durant la période 2005 à 2007, le nombre de diplômés en Génie alimentaire a connu une baisse de 38,5 %, passant de 13 (2005) à 8 (2007) diplômés.

<sup>70</sup> Les formations universitaires suivantes ne sont donc pas prises en compte : Food science ; Gestion et marketing en agroalimentaire ; Administration des affaires (marketing) ; Administration des affaires (gestion des opérations et production) ; Administration des affaires (gestion des ressources humaines).

### Sciences et technologie des aliments

La formation en Sciences et technologie des aliments est aussi seulement dispensée à l'Université Laval. L'analyse du nombre annuel de diplômés de cette formation montre qu'il enregistre une croissance, puisque le nombre de diplômés est passé de 16 en 2005, à 25 en 2006, à 35 en 2007, à 43 en 2008, avant de redescendre à 37 en 2009. Ainsi pour la période de 2005 à 2009, il s'agit d'une **progression de 131,3 %**. À des fins de comparaison avec les données concernant les formations professionnelles et les formations techniques collégiales, le nombre de diplômés en Sciences et technologie des aliments a connu une augmentation de 118,8 % durant la période 2005 à 2007.

Figure 4 : Taux de variation (%) des diplômés dans les formations liées au secteur de la transformation alimentaire et offertes au Québec par le milieu de l'enseignement, 2005 à 2007



Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, rubrique « Où étudier ? » sur le site Web : [www.csmota.qc.ca/?rub=62&sous\\_rub=72&lang=fr](http://www.csmota.qc.ca/?rub=62&sous_rub=72&lang=fr), consultée en juin 2010.

### 1.5.6 Principaux enjeux de développement de la main-d'œuvre dans le secteur

À la lumière des résultats des études sectorielles les plus récentes réalisées par le CSMOTA<sup>71</sup>, voici ci-après les principaux enjeux mis en lumière en matière de développement de la main-d'œuvre dans le secteur québécois de la transformation alimentaire. Sauf lorsque le contraire est indiqué, ces enjeux touchent plusieurs secteurs de la transformation alimentaire à la fois. Ils sont regroupés selon trois (3) grands thèmes : le recrutement, la rétention et la formation de la main-d'œuvre.

#### Recrutement de la main-d'œuvre

- La difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée (ex. : superviseurs d'usine / contremaîtres, techniciens – au contrôle des procédés, au contrôle de la qualité ou à la recherche-développement, opérateurs d'équipements de production, mécaniciens industriels, électromécaniciens, etc.) ; les entreprises se voient donc contraintes d'embaucher des personnes qui n'ont souvent pas le niveau de scolarité théoriquement exigé et de compenser par davantage de formation interne.
- Le manque d'ouverture des entreprises pour recruter une main-d'œuvre alternative (semi-retraités, retraités, étudiants à temps partiel, etc.).
- Compte tenu de la problématique soutenue de recrutement et de rétention qu'il connaît, le secteur québécois d'abattage et de transformation des viandes et de la volaille a la possibilité de recourir à des travailleurs étrangers temporaires par l'entremise du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) sous une forme très encadrée.

#### Rétention de la main-d'œuvre

- Des insatisfactions de la part des employés à l'égard principalement des conditions de travail, de l'environnement physique de travail, de la rémunération (plus spécifiquement, les PME sont celles qui ont le moins recours aux primes pour motiver, récompenser ou retenir leurs employés), ainsi que de la confiance, le respect et la rétroaction de la part de l'employeur (sentiment de manque de communication, de consultation et de considération des employeurs à l'égard des employés).

<sup>71</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans les entreprises d'abattage et de transformation des viandes et de la volaille. Sommaire*, 2009, 23 p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, *Étude sectorielle du domaine des jus et boissons. Sommaire*, 2008, 20 p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire et Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, *Étude sectorielle du domaine des boulangeries et des pâtisseries. Sommaire*, 2007, 18 p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, *Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers. Résumé*, 2006, 8 p.

- Le sentiment que l'employeur ne se préoccupe pas, ou pas suffisamment, d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs ; plus particulièrement, les PME sont peu outillées en la matière et font peu de prévention.
- Des lacunes au plan de la gestion des ressources humaines dans son ensemble, en particulier dans les PME (manque d'outils de gestion des ressources humaines en matière de : recrutement, accueil et intégration, descriptions de postes, évaluation du personnel, rémunération, planification des besoins de main-d'œuvre et de la relève, etc.).
- La difficulté de permettre aux personnes titulaires d'un diplôme d'avoir immédiatement accès au poste pour lequel elles ont été formées (ex. : dans le cadre des conventions collectives, lacunes au plan des conditions d'entrée pour les postes de production demandant des compétences académiques plus élevées : opérateurs, fromagers, etc.).

### **Formation de la main-d'œuvre**

- La perception d'un manque d'adéquation de certaines formations données par les établissements d'enseignement (ex. : DEP Opération d'équipements de production, DEP en boulangerie, etc.) aux besoins des entreprises du secteur (absence ou trop peu de contenu sur l'hygiène et la salubrité ou sur les notions de base en mécanique industrielle, utilisation d'équipements et de technologies pas tout à fait à jour, formation trop théorique, préparation insuffisante des étudiants aux réalités du marché du travail et aux conditions d'exercice du métier, etc.).
- Certains programmes de formation initiale et continue sont très peu connus par les entreprises du secteur et celles-ci embauchent rarement des diplômés de ces programmes (ex. : les Attestations de formation professionnelle (AFP) Aide-boulangier, Aide-pâtissier et Manœuvre dans la transformation des aliments, l'Attestation d'études collégiales (AEC) Transformation des aliments, etc.).
- Des difficultés dans les PME notamment au plan de la formation de départ relative aux techniques de travail et à l'hygiène et la salubrité, de même qu'au plan de la formation continue (peu de formation interne donnée dans les PME).
- La présence de lacunes dans les compétences des superviseurs d'usine / contremaîtres, principalement en gestion des ressources humaines dans un contexte syndiqué.

## 2. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Dans le cadre de la démarche de planification stratégique du CSMOTA, des représentants syndicaux issus du secteur de la transformation alimentaire ont été consultés lors de trois (3) rencontres de groupe tenues en mai et juin 2010. Ces rencontres avaient pour but de mieux saisir les besoins et les défis touchant le développement des ressources humaines dans le secteur de la transformation alimentaire, notamment au plan :

- de l'attraction de la main-d'œuvre ;
- de la rétention de la main-d'œuvre (notamment en termes de pratiques de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail, etc.) ;
- de la formation continue de la main-d'œuvre.

Ces rencontres de groupe, d'une durée moyenne variant entre 1h30 et 2h, ont été organisées par le CSMOTA et animées par Darvida Conseil. Elles ont réuni des représentants des syndicats suivants :

- Confédération des syndicats nationaux (CSN) :  
13 mai 2010 à Drummondville, environ 60 participants
- Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) :  
1<sup>er</sup> juin 2010 à Drummondville, 8 participants
- Centrale des syndicats démocratiques (CSD) :  
11 juin 2010 à Saint-Hyacinthe, 30 participants

Voici ci-après les faits saillants de ces consultations menées auprès des représentants syndicaux. À noter qu'il est possible d'y retrouver des éléments contradictoires, étant donné qu'il n'y avait aucune recherche de consensus lors de ces rencontres de groupe.



## 2.1 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE L'ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### Besoins actuels et émergents

- La main-d'œuvre potentielle recherche des conditions de travail attrayantes (bonnes conditions salariales, horaires flexibles, possibilité de concilier le travail et la famille, etc.).
- La qualité de vie est un facteur important dans le choix d'emploi des jeunes.
- Les jeunes travailleurs cherchent un emploi où ils n'ont pas l'impression d'être un robot.
- Les nouveaux travailleurs souhaitent avoir un portrait juste des conditions de travail au moment de leur embauche (ex. : travail difficile physiquement, travail dans le froid et l'humidité, etc.).
- L'image de l'industrie de la transformation alimentaire mérite d'être démystifiée.
- La réputation de l'industrie de la transformation alimentaire nécessite d'être restaurée et renforcée.
- L'industrie de la transformation alimentaire n'est pas suffisamment connue par la main-d'œuvre potentielle.
- Les problèmes d'attraction de la main-d'œuvre touchent tous les secteurs de la transformation alimentaire et toutes les régions.
- Les entreprises éloignées des grands centres urbains ont des besoins plus grands en termes d'attraction de la main-d'œuvre.
- Les besoins en recrutement sont plus grands chez les petites entreprises que chez les grandes entreprises.
- Les agences de placement offrent une main-d'œuvre mobile qui démontre peu d'intérêt à l'embauche permanente.
- Les employeurs doivent mettre davantage d'énergie dans la planification à moyen et long termes de la relève au sein de leur entreprise.

### Pistes de solutions à privilégier

- Attirer les jeunes vers la transformation alimentaire par choix plutôt que par dépit.
- Miser sur des conditions de travail flexibles afin d'attirer de jeunes travailleurs à la recherche d'une qualité de vie.
- Attirer les plus jeunes par des horaires de travail plus concentrés et flexibles (ex. : 3 jours de travail à 12 heures par jour, temps partiel, etc.).

- Établir des critères d'embauche plus élevés afin d'attirer une main-d'œuvre plus qualifiée dont les attentes correspondent davantage à la réalité du travail dans le secteur.
- Réduire les critères d'embauche pour attirer un plus grand bassin de main-d'œuvre.
- Améliorer et promouvoir l'image et la notoriété des entreprises afin d'attirer la main-d'œuvre et ce, particulièrement dans les régions éloignées des centres urbains.
- Faire affaire avec des agences de placement pour recruter de la main-d'œuvre.
- Participer aux foires et salons de l'emploi afin d'attirer une main-d'œuvre qui choisira ce type d'emploi plutôt qu'un autre.
- Exposer davantage l'industrie de la transformation alimentaire dans les médias traditionnels et les médias sociaux.

## 2.2 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### Besoins actuels et émergents

- La reconnaissance par les superviseurs, les gestionnaires et les entrepreneurs des compétences et du travail accompli par la main-d'œuvre est souhaitée.
- Les jeunes demandent d'être écoutés, consultés et respectés par les employeurs (relations d'égal à égal).
- Les travailleurs souhaitent participer davantage à l'organisation du travail.
- Les possibilités de promotion et d'avancement sont souhaitées par la jeune main-d'œuvre.
- Une partie des jeunes travailleurs n'ont pas la possibilité de s'impliquer à leur mesure dans leur emploi.
- L'autonomie au travail et la possibilité d'assumer certaines responsabilités sont exprimées par la jeune main-d'œuvre.
- Les jeunes craignent la monotonie de la tâche et apprécient la possibilité de réaliser différentes tâches.
- L'intégration des nouveaux employés nécessite d'être mieux réalisée par l'employeur et les travailleurs en place.
- La jeune main-d'œuvre a des exigences élevées en matière de conditions de travail (ex. : horaires flexibles, temps de vacances, conciliation travail-famille, etc.).
- La stabilité d'emploi est recherchée.
- Le taux élevé d'absentéisme des travailleurs demande qu'on y apporte une solution.

- La consommation de drogues en milieu de travail par des travailleurs est une problématique à laquelle les employeurs doivent s'attarder davantage.
- Les employés sont sensibles au climat de travail et souhaitent travailler dans un milieu où l'ambiance est conviviale.
- Les fréquents changements au plan de la gestion du personnel nécessitent aux travailleurs de s'y adapter, ce qui est parfois vécu difficilement.
- Les politiques de travail ne doivent pas seulement être développées, mais également et surtout, elles doivent être mises en œuvre.
- La centralisation des pouvoirs des entreprises multinationales affectent grandement le sentiment d'appartenance des employés envers leur employeur.
- Les entreprises ont besoin d'élargir leur réflexion sur les problèmes de rétention de la main-d'œuvre en échangeant avec d'autres entreprises du secteur.

#### **Pistes de solutions à privilégier**

- Tenir compte du manque d'expérience et de qualification des nouveaux employés dans le rythme de production.
- Miser davantage sur la reconnaissance des employés et la bonification des conditions de travail plutôt que s'intéresser uniquement à la recherche de productivité de la main-d'œuvre.
- Reconnaître par des paroles et des gestes le travail quotidien de la main-d'œuvre.
- Veiller à une meilleure équité dans les conditions de travail entre la main-d'œuvre avec ancienneté et celle plus récente, notamment à l'égard des horaires de travail et des temps de vacances.
- Intégrer des représentants de la main-d'œuvre dans le processus de sélection des nouveaux candidats afin de s'assurer que les travailleurs recrutés répondent bien aux exigences du travail.
- Se détacher du modèle hiérarchique et autoritaire de gestion des ressources humaines et adopter des stratégies afin de favoriser le travail d'équipe en optant pour un modèle plus participatif et consultatif, où l'écoute et le respect des travailleurs sont valorisés.
- Développer la formation continue.
- Mettre sur pied des comités d'amélioration continue composés entre autres de travailleurs.
- Veiller à la stabilité du travail et à une garantie de revenu tout au long de l'année.
- Favoriser un bon climat de travail permettant le travail d'équipe et l'échange entre employés, et entre employés et gestionnaires.
- Instaurer et maintenir un esprit de travail basé sur le respect et la bonne entente.

- Exposer la réalité du travail telle qu'elle est dès l'embauche afin de clarifier les attentes de la main-d'œuvre.
- Respecter les engagements auprès de la main-d'œuvre.
- Offrir une flexibilité des horaires de travail (ex. : temps partiel, temporaire, etc.) afin de les adapter aux exigences des jeunes et des travailleurs en préretraite.
- En entreprise multinationale, favoriser le sentiment d'appartenance des employés au sein des usines locales.
- Développer le sentiment de fierté des travailleurs envers leur travail et leur entreprise.
- Soumettre les employés à un test de dépistage pour enrayer les problèmes de consommation de drogues en milieu de travail.
- Impliquer à la fois l'employeur et les travailleurs dans le processus d'intégration et de suivi des nouveaux employés.
- Présenter de façon concrète aux jeunes travailleurs les avantages sociaux dont ils bénéficient (ex. : fonds de pension).
- Créer des réseaux avec d'autres entreprises du secteur pour échanger sur la rétention de la main-d'œuvre et trouver des pistes de solutions novatrices.
- Connaître les raisons des départs volontaires en questionnant les travailleurs au moment de leur démission.
- Veiller aux bonnes relations de travail entre employés, notamment entre personnes issues de différentes communautés culturelles, afin d'encourager le bouche à oreille et d'attirer une nouvelle main-d'œuvre.
- Offrir des opportunités d'avancement aux jeunes travailleurs.
- Offrir à la main-d'œuvre une mobilité horizontale afin de réaliser différentes tâches.
- Créer des ponts entre les jeunes générations de travailleurs et les plus anciennes.
- S'assurer que les politiques de travail soient implantées auprès de la main-d'œuvre (ex. : programme de prévention des accidents de travail).
- S'assurer que les employeurs respectent les droits des travailleurs accidentés.

## 2.3 BESOINS ET PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DE LA FORMATION CONTINUE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### Besoins actuels et émergents

- La formation de la main-d'œuvre demande d'être perçue par les entreprises comme un investissement plutôt qu'une dépense.
- Les entreprises ont de grands besoins en formation continue et en planification de la formation.
- Les entreprises ne valorisent pas suffisamment la qualification de la main-d'œuvre malgré leurs exigences élevées à l'égard de la production.
- Les cultures d'entreprises demandent d'être transformées afin d'instaurer des plans de formations suivis.
- Les superviseurs et les contremaîtres nécessitent d'être davantage formés en matière de gestion des ressources humaines.
- Les besoins en formation concernent l'ensemble de la main-d'œuvre (ex. : opérateurs de machines, personnel de maintenance, superviseurs, contremaîtres, etc.).
- La consultation des employés est nécessaire afin de cerner les besoins de formation à l'interne.
- Des besoins de formation plus théorique sont exprimés (ex. : composition des produits, recettes et ingrédients, etc.).
- Le besoin de mise à jour des connaissances au sein de la main-d'œuvre plus ancienne, notamment à l'égard de la santé et la sécurité au travail, est bien présent.
- Des besoins existent pour offrir systématiquement une formation aux nouveaux travailleurs malgré le manque de main-d'œuvre à l'interne.
- Des besoins sont ressentis en formation initiale de la main-d'œuvre, notamment dans le secteur de la boucherie.
- La transmission des connaissances et de l'expertise entre les préretraités et les jeunes travailleurs est nécessaire.
- Le travail syndical mérite d'être mieux connu par les cadres des entreprises.
- Les plus vieilles générations de travailleurs sont moins à l'aise avec l'informatique.
- Les employés qui, en plus de leur tâche habituelle, acceptent d'assumer un rôle de formateur interne souhaitent que ce rôle soit davantage reconnu par l'employeur (ex. : être libérés d'une partie de leur charge de travail afin de se consacrer davantage à la formation, aménager les horaires en conséquence, etc.).

### **Pistes de solutions à privilégier**

- Voir la formation continue comme un investissement (ex. : investissement pour obtenir un produit de qualité, etc.), et non comme une dépense.
- Préparer la relève en favorisant la transmission de l'expertise des préretraités à la jeune main-d'œuvre.
- Impliquer les syndicats dans l'élaboration de la formation.
- Veiller à une bonne synchronisation des formations par l'élaboration de plans de formation.
- Veiller au respect des délais de formation et à l'homogénéité de la formation.
- S'assurer que tous les travailleurs ont suivi adéquatement les formations de base.
- Développer de la formation sous forme de compagnonnage où chaque nouveau travailleur a un formateur interne attitré.
- Créer des postes de formateurs à l'interne.
- Veiller à la formation et à la reconnaissance des formateurs internes.
- Veiller à la qualité et à la pertinence du contenu des formations afin que les formateurs communiquent leur expertise réelle.
- S'assurer du suivi, du rappel et de la mise à jour des formations auprès de l'ensemble des travailleurs (nouveaux et anciens).
- Offrir de la formation pratique, ancrée sur le terrain, mais aussi plus théorique sur la composition des produits et les conditions de production.
- Veiller à la formation des superviseurs afin qu'ils appliquent une gestion plus humaine des ressources.
- Offrir des formations sur la gestion de conflits, la consommation de drogues, la gestion de la diversité, les relations interculturelles et la violence en milieu de travail à la main-d'œuvre et aux superviseurs.
- Offrir des formations sur le syndicalisme aux cadres des entreprises.
- Impliquer davantage le comité en santé et sécurité au travail dans la formation continue de la main-d'œuvre.
- Veiller au maintien de la qualité des formations des métiers afin de conserver une main-d'œuvre compétente.
- S'assurer de la formation initiale de la main-d'œuvre dans les écoles de métiers afin de répondre aux besoins des entreprises.
- Adapter les formations sur les équipements informatisés aux différentes générations de travailleurs.

### 3. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX

Afin d'alimenter le diagnostic de l'environnement externe du CSMOTA, des entrevues ont été réalisées avec des représentants d'employeurs du secteur de la transformation alimentaire. Ces entrevues avaient pour but :

- de mieux connaître la perception des employeurs ayant bénéficié des services du CSMOTA à l'égard du Comité, ainsi que leurs besoins ou attentes ;
- de mieux saisir les besoins et les défis touchant le développement des ressources humaines dans le secteur de la transformation alimentaire, notamment au plan :
  - de l'attraction de la main-d'œuvre ;
  - de la rétention de la main-d'œuvre (notamment en termes de pratiques de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail, etc.) ;
  - de la formation continue de la main-d'œuvre.

Ces entrevues téléphoniques individuelles, d'une durée moyenne d'environ 30 minutes, ont été menées en mai et juin 2010. Les huit (8) représentants d'employeurs consultés avaient préalablement été identifiés par le comité de mandataires.

Les répondants œuvrent dans des entreprises issues de divers secteurs de la transformation alimentaire : produits laitiers (2 répondants), boulangerie (1 répondant) et viandes (5 répondants). Ces entreprises sont également situées dans différentes régions du Québec : Montréal (1 répondant), Laval (1 répondant), Lanaudière (1 répondant), Montérégie (2 répondants), Capitale-Nationale (1 répondant) et Chaudière-Appalaches (2 répondants). L'ensemble des entreprises participantes comptent chacune plus d'une centaine d'employés. Toutes les personnes consultées occupent un poste en ressources humaines au sein de leur entreprise.

Voici ci-après les faits saillants des entrevues réalisées auprès de ces huit (8) représentants patronaux.

## 3.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA

### 3.1.1 Appréciation générale

Le degré de connaissance des répondants envers le CSMOTA varie d'une personne à l'autre. Certains disent très peu connaître le CSMOTA, d'autres se réfèrent spécifiquement aux services offerts, principalement le soutien et les outils en ressources humaines, tandis que d'autres encore ont une idée plus large du mandat de l'organisme. Dans leurs mots, le CSMOTA a pour mandat le soutien aux entreprises de transformation alimentaire en lien avec la main-d'œuvre. Selon le point de vue de quelques répondants, le CSMOTA a aussi pour mandat le soutien au développement du secteur de la transformation alimentaire.

La plupart des répondants font appel au CSMOTA depuis deux (2) ou trois (3) ans. D'autres ont des liens avec l'organisme depuis seulement quelques mois.

Les répondants ont mentionné avoir reçu les services suivants du CSMOTA<sup>72</sup> :

- Rencontre en personne avec la conseillère en ressources humaines (diagnostic en ressources humaines) (5)
- Utilisation des outils et guides en ressources humaines (5)
- Participation à des déjeuners-conférences (4)
- Réception du bulletin *Alimentinformation* (4)
- Utilisation des services d'information et de référence (4)
- Participation à une foire, à un salon de l'emploi (3)
- Utilisation du site Web (2)
- Validation en lien avec le recours à la main-d'œuvre étrangère (1)

Selon les dires des répondants, c'est principalement le CSMOTA qui les a contactés en premier lieu pour leur offrir de l'aide et leurs services. Même s'ils ne connaissaient pas tous le CSMOTA au moment du premier contact, ils ont accepté le soutien offert. Plusieurs personnes consultées ont fait part de la capacité de persuasion du représentant du CSMOTA lors du premier contact. Dans le cas de quelques répondants, ils ont été référés au CSMOTA par un collègue ou l'ont connu par le biais d'outils promotionnels.

Bien des répondants ont accepté l'aide offerte par le CSMOTA étant donné leur récente arrivée au sein de leur entreprise, un manque relatif d'expérience dans le

---

<sup>72</sup> À titre indicatif seulement, les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de mentions pour chacun des éléments.



domaine, et des ressources internes limitées. D'autres n'ont pas hésité à recevoir une aide supplémentaire pour perfectionner leurs propres outils et méthodes de travail.

### 3.1.2 Appréciation des services reçus

En général, les répondants se disent très satisfaits des services rendus par le CSMOTA. Plusieurs soulignent la pertinence des outils et des services, ainsi que le dynamisme dont fait preuve l'équipe en place. Dans la plupart des cas, les attentes des répondants sont répondues.

Certains répondants mentionnent apprécier le contact avec la conseillère en ressources humaines. Les outils proposés sont utiles aux entreprises. Ils sont souvent utilisés comme outils de base en gestion des ressources humaines ou encore comme comparables. De plus, le bilan réalisé lors de la première rencontre avec le représentant du CSMOTA permet d'identifier les manques en ressources humaines dans l'entreprise, ce qui est apprécié par des répondants. Par ailleurs, quelques répondants aimeraient que l'ensemble des services et activités du CSMOTA soient exposés lors de la rencontre en entreprise dans le cadre de la présentation du Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME.

Quelques-uns mentionnent toutefois que dans certains cas, la mise en application des outils se fait difficilement, étant donné la spécificité de chaque entreprise. D'autres n'ont pas toujours trouvé au CSMOTA réponses à leurs questions, notamment lorsqu'il s'agit d'éléments très précis. On reconnaît cependant que le CSMOTA propose dans ce cas des pistes de solutions et des alternatives intéressantes (ex. : référence à d'autres organisations, etc.).

Par ailleurs, des répondants disent apprécier le bulletin électronique *Alimentinformation* du CSMOTA. L'information y est pertinente et son format est accessible, selon eux.

En ce qui concerne les déjeuners-conférences, quelques répondants les considèrent intéressants. La forme et le contenu sont appréciés. Un autre aspect positif souligné par des répondants est la possibilité offerte aux participants de ces déjeuners-conférences de rencontrer et d'échanger avec d'autres représentants d'entreprises et intervenants du secteur. Selon certains répondants, ces échanges sont profitables, particulièrement pour les petites entreprises, mais peut-être moins pour les grandes entreprises. À ce propos, certains répondants aimeraient être davantage en contact avec des entreprises de même taille que la leur dans le cadre des activités réalisées par le CSMOTA, ce qui ouvrirait à des échanges plus fructueux selon eux.

Enfin, tous les répondants ont l'intention de faire encore appel aux services du CSMOTA et seraient prêts à le recommander à d'autres employeurs. Certains souhaitent même éventuellement y jouer un rôle actif en siégeant au conseil d'administration du Comité.

### 3.1.3 Appréciation des relations établies

Voici ce que les répondants ont identifié comme les éléments les plus appréciés dans leurs relations avec le CSMOTA :

- L'approche dynamique, ouverte et proactive (4)
- La qualité des outils, l'adaptation des outils aux besoins et au secteur (2)
- Le soutien offert en général (2)
- L'attention portée à la demande, la prise en considération des besoins (2)
- Le retour rapide pour répondre aux demandes (1)

L'ensemble des répondants n'ont pas été en mesure de se prononcer sur ce qu'ils ont le moins apprécié dans leurs relations avec le CSMOTA. Face à cette incapacité, la plupart d'entre eux ont invoqué comme raison leur manque de connaissance du Comité ou leurs liens trop récents ou trop peu constants avec l'organisme.

## 3.2 BESOINS ET DÉFIS AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les représentants patronaux ont été questionnés sur les besoins actuels et émergents en matière de développement des ressources humaines dans le secteur de la transformation alimentaire. Voici les principales problématiques qu'ils ont identifiées à ce sujet :

### Au plan de l'attraction de la main-d'œuvre

- Le manque d'attrait du secteur auprès de la main-d'œuvre potentielle (conditions de travail difficiles, travail routinier, conditions salariales peu attrayantes, horaires variables et atypiques, travail de nuit, etc.).
- La rareté de la main-d'œuvre non spécialisée.
- La difficulté de recruter de la main-d'œuvre plus spécialisée (contremaître, mécanicien, électromécanicien, etc.) en raison d'une plus grande compétition entre entreprises pour ces postes.
- La difficulté de répondre aux exigences des jeunes (ex. : refus des heures supplémentaires).
- La difficulté d'attirer des superviseurs en contrôle de la qualité étant donné les qualifications et les connaissances techniques requises.

- Les exigences élevées demandées pour travailler dans les entreprises (ex. : expérience minimale de travail de deux (2) ans, expérience de travail pertinente en sol québécois, etc.).
- La distance par rapport aux bassins de main-d'œuvre étant donné l'éloignement géographique de l'entreprise des centres urbains ; la difficulté d'attirer la main-d'œuvre en dehors des grands centres urbains.
- L'abolition de certaines formations techniques liées au secteur des produits laitiers et offertes par le milieu de l'enseignement, entraînant pour les entreprises une diminution du bassin de main-d'œuvre potentielle, voire une perte de ce bassin pour certains métiers, et l'obligation de développer des formations internes pour compenser ces coupures.

#### **Au plan de la rétention de la main-d'œuvre**

- Le fort roulement du personnel peu spécialisé.
- Le fort roulement au sein des postes en contrôle de la qualité étant donné les possibilités pour cette main-d'œuvre de travailler dans d'autres milieux.
- La rareté d'une main-d'œuvre motivée à travailler et à conserver son emploi.
- La grande mobilité dont fait preuve les plus jeunes générations de travailleurs.
- Le système d'ancienneté qui désavantage les derniers arrivés dont les conditions de travail sont souvent plus difficiles (ex. : horaires de nuit).
- La rigidité des droits acquis des travailleurs de longue date prévus dans les conventions collectives qui laisse peu de droits et de flexibilité aux nouveaux venus.

#### **Au plan de la formation continue de la main-d'œuvre**

- Le manque de formation initiale qui incite de plus en plus les entreprises à former elles-mêmes les travailleurs qu'elles embauchent.
- La difficulté d'appliquer un programme de formation continue étant donné la place occupée par les problématiques de recrutement et de rétention ; le manque de stabilisation du personnel rend la formation continue difficile à offrir.
- Le manque de volontaires qualifiés pour donner de la formation continue à l'interne.
- La difficulté de valider les acquis, notamment dans un contexte de convention collective (ex. : où l'ancienneté prime, etc.).
- Le manque d'un plan d'accueil, d'intégration et de gestion des employés hors usine (techniciens, gestionnaires, professionnels, etc.).
- Le manque de formation sur la diversité culturelle et les relations interethniques auprès de l'ensemble des employés afin de favoriser le respect des différences, l'entraide et la collaboration.

### 3.3 PISTES DE SOLUTIONS AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les répondants ont proposé des pistes de solutions à privilégier pour répondre aux besoins et problématiques énoncés en matière de développement des ressources humaines dans le secteur de la transformation alimentaire. Voici leurs propositions :

#### Au plan de l'attraction de la main-d'œuvre

- La mise sur pied d'un service de navette quotidien entre l'usine, située en région périphérique, et les centres urbains (notamment pour attirer la main-d'œuvre immigrante résidant à Montréal).
- L'attrait de la main-d'œuvre immigrante en provenance de Montréal par le biais d'agences de placement et dans le cadre de contrats limités (le logement de cette main-d'œuvre serait fourni par l'entreprise tout au long du contrat ; par la suite, les travailleurs compétents auraient la possibilité d'occuper un poste permanent et d'être syndiqués).
- La participation à des événements dans le but d'attirer une main-d'œuvre potentielle (ex. : événements en milieu scolaire, salons de l'emploi, etc.).
- La promotion des forces du secteur ainsi que de ses métiers et professions.
- L'organisation de visites d'entreprises auprès de la main-d'œuvre potentielle.
- L'amélioration des conditions de travail afin d'attirer les plus jeunes générations de travailleurs (ex. : augmentation des salaires, horaires avantageux, etc.).
- L'ouverture des critères de recrutement à différents types de travailleurs (femmes, immigrants, personnes handicapées, etc.), c'est-à-dire aucun profil de travailleur déterminé.
- Le développement de liens avec un organisme en employabilité de la région afin de rejoindre un bassin de main-d'œuvre potentielle.
- Le recours à des agences de placement pour embaucher de la main-d'œuvre.
- Le développement de réseaux de contacts à l'intérieur des communautés culturelles (efficacité du bouche-à-oreille entre membres d'une même communauté).
- La reconnaissance des diplômés étrangers et de l'expérience de travail hors Canada.

### **Au plan de la rétention de la main-d'œuvre**

- L'amélioration des conditions de travail (ex. : favoriser la conciliation travail-famille, notamment pour les travailleurs affectés aux horaires de nuit).
- La révision du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés afin de favoriser un meilleur encadrement (visite de l'entreprise, présentation des autres employés, transmission d'informations générales sur l'entreprise, etc.).
- La reconnaissance de la diversité culturelle afin d'intégrer plus facilement les nouveaux employés issus de communautés ethniques variées.
- Le renforcement du sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise par le biais d'un programme de reconnaissance des employés (primes financières, activités sociales, etc.).
- La responsabilisation de la main-d'œuvre afin qu'elle se sente valorisée.
- Le renforcement des communications internes.
- La diffusion auprès des employés des projets en cours et à venir.
- La consultation des employés afin d'améliorer et de faciliter leur travail.
- La rotation entre certains postes de travail afin d'éviter la monotonie.
- L'offre de la possibilité aux employés de gravir des échelons au sein de l'entreprise (sentiment de progression).
- L'établissement d'objectifs de rentabilité aux équipes de travail.
- Le renforcement du suivi auprès des employés.
- Le développement de la formation continue.
- L'automatisation des tâches de production les plus difficiles physiquement.
- La mise sur pied et/ou la bonification des plans de retraites et d'ancienneté.

### **Au plan de la formation continue de la main-d'œuvre**

- La création au sein de l'entreprise d'un comité de formation.
- L'implantation d'un programme de formation continue.
- La pratique de l'entraînement à la tâche.
- La pratique du compagnonnage.
- La valorisation de la polyvalence des employés en fonction de catégories de postes.
- Le développement de profils de compétences dans le but, notamment, de faciliter la validation des acquis.

### 3.4 RÔLE ET CONTRIBUTION DU CSMOTA

Les répondants se sont prononcés sur leur perception du rôle que doit continuer de jouer ou que devrait jouer le CSMOTA dans le développement et la mise en œuvre des pistes de solutions identifiées précédemment. Voici donc les éléments énoncés concernant la contribution du CSMOTA au plan du soutien aux employeurs du secteur :

#### En général

- L'accomplissement de sa mission, soit d'informer et de conseiller les entreprises, ainsi que diffuser des outils adaptés au secteur.
- La priorisation de ses interventions en fonction des besoins les plus importants à combler dans le secteur au plan du développement de la main-d'œuvre.
- Le développement de projets pilotes pour tester des façons de faire innovatrices.
- L'échange fréquent avec les entreprises afin de faire part des nouveautés, etc.
- Le développement de réseaux d'entreprises afin d'encourager l'échange entre les entreprises du secteur (ex. : tables de discussion régionales sur des sujets très précis et tenant compte du niveau d'expérience et d'expertise des participants).
- Le développement d'un réseau virtuel d'échange entre responsables de ressources humaines du secteur de la transformation alimentaire à même le site Web du CSMOTA (ex. : forum de discussion).
- La poursuite de la mise en contact des entreprises avec des organismes partenaires du secteur (ex. : Carrefour BLE) afin de favoriser l'échange et la réflexion sur le développement des ressources humaines.
- La mise en ligne d'une boîte à outils destinée aux employeurs du secteur.
- L'offre d'outils concernant les taux de différents éléments liés aux ressources humaines (taux de roulement de la main-d'œuvre pour les différents postes, etc.).

#### Au plan de l'attraction de la main-d'œuvre

- La promotion de l'industrie auprès de la main-d'œuvre potentielle.
- La promotion du secteur auprès de la main-d'œuvre non spécialisée en misant sur ses forces (ex. : stabilité d'emploi) et en rendant ce domaine d'emploi attrayant.
- La diffusion des bons coups de l'industrie.
- La promotion des différents postes en transformation alimentaire auprès des jeunes en formation (cibler le milieu de l'enseignement).
- L'affichage des offres d'emplois dans le secteur sur le site Web du CSMOTA (babillard d'offres d'emplois).
- La diffusion d'une banque de candidatures potentielles par région.

- L'organisation de rencontres entre les services des ressources humaines des entreprises du secteur et les agents et conseillers en emploi d'organismes en employabilité d'une même région.

#### **Au plan de la rétention de la main-d'œuvre**

- La création et la diffusion d'outils de gestion des ressources humaines.
- Le développement d'outils de gestion des ressources humaines plus raffinés, qui vont davantage en profondeur dans les différents volets touchant la gestion des ressources humaines.
- La création d'un logiciel de gestion des ressources humaines abordable et adapté.
- La mise sur pied d'une banque de mesures incitatives visant à maintenir le personnel en entreprise.
- Le développement d'un service conseil et d'outils visant la comparaison entre entreprises d'un même secteur de production selon la mesure de performances diverses (benchmarking) ; les indicateurs pourraient concerner, par exemple, les normes en santé et sécurité au travail, les conditions salariales, etc.

#### **Au plan de la formation continue de la main-d'œuvre**

- Le développement d'une offre de formation continue variée en termes de contenu (santé et sécurité au travail, ergonomie, relations interculturelles, etc.) et selon des formats divers (au-delà des logiciels, des vidéos ou des présentations informatisées).
- Le développement de formations en personne dispensées au sein même des entreprises ou à l'externe.
- Le développement de programmes de compagnonnage et de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).
- Le développement de formations qui s'adressent à la fois aux ouvriers d'usine, aux gestionnaires, aux professionnels, ainsi qu'aux formateurs internes.
- Le développement d'outils de formation en santé et sécurité au travail.
- L'adaptation des outils de formation en d'autres langues que le français.

### **Au plan de l'initiation de changements innovateurs en termes de soutien aux entreprises et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur**

En dernier lieu, les répondants ont eu l'opportunité de se prononcer sur leur perception quant au rôle tenu ou non par le CSMOTA comme initiateur de changements innovateurs au plan du soutien aux entreprises et du développement de la main-d'œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec.

Selon les propos recueillis, peu des personnes consultées considèrent le CSMOTA comme initiateur de changements ou comme un leader en innovation, ce qui n'enlève rien, selon eux, à la qualité du travail réalisé.

D'autres répondants estiment que les initiatives doivent plutôt venir des entreprises elles-mêmes, n'attribuant donc pas nécessairement ce rôle au CSMOTA. On considère plutôt le rôle du Comité comme celui de diffuseur des projets innovateurs du secteur en termes de développement de la main-d'œuvre.

Enfin, des répondants jugent que certaines interventions du CSMOTA sont néanmoins novatrices, notamment le développement d'outils qui touchent l'ensemble de la gestion des ressources humaines (et non pas seulement quelques volets de ce sujet).



## 4. PERCEPTIONS DES INFORMATEURS-CLÉS

Afin d'enrichir le diagnostic externe, des entrevues ont été réalisées avec des informateurs-clés (partenaires, experts, etc.) qui, par leurs rôle et fonction, ont été à même de fournir des informations stratégiques nous permettant de :

- mieux connaître la perception des partenaires à l'égard du CSMOTA ainsi que leurs besoins ou attentes ;
- recueillir de l'information sur les tendances touchant la main-d'œuvre et le secteur de la transformation alimentaire ;
- définir les opportunités et les contraintes liées à la consolidation et au développement du CSMOTA.

Ces entrevues téléphoniques individuelles, d'une durée moyenne variant entre 30 et 45 minutes, ont été menées en avril et mai 2010. Une liste de six (6) personnes ciblées pour ces entrevues avait été préalablement déterminée par le comité de mandataires avant d'être acheminée à Darvida Conseil. Ainsi, ces informateurs-clés sont, par ordre alphabétique :

- M. Pierre Brunelle, conseiller en développement de la main-d'œuvre et de l'emploi, Centre local d'emploi (CLE) de Charlesbourg
- M. Luc Cyr, agronome, responsable de promotion et d'information sur les études, Direction de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (FSAA), Université Laval
- Mme Marie Daigneault, conseillère, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
- M. Carl Grenier, Direction des programmes et de la veille sectorielle, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
- M. Denis Laberge, conseiller en main-d'œuvre et conditions de travail, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
- M. Mario Lauzon, conseiller régional, Programme des travailleurs étrangers temporaires, Service Canada – Région du Québec

Voici ci-après les faits saillants des entrevues réalisées auprès de ces six (6) informateurs-clés.

## 4.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA

### 4.1.1 Appréciation générale

Les commentaires des informateurs-clés sont globalement positifs concernant leur appréciation générale du CSMOTA. Plusieurs se réfèrent à leur propre expérience de partenariat ou de collaboration avec l'organisme pour faire part de leur appréciation. Selon leur point de vue, le CSMOTA est un organisme qui fonctionne bien et dont les activités sont pertinentes et appréciées.

Quelques informateurs-clés partagent leurs perceptions en comparant le mandat du CSMOTA et les interventions actuelles de l'organisme. En effet, un des rôles attribués au CSMOTA est celui de contribuer au perfectionnement de la main-d'œuvre du secteur. On constate que le CSMOTA produit du matériel pédagogique destiné aux entreprises (outils en gestion des ressources humaines, en santé et sécurité au travail, en contrôle de la qualité, etc.). Selon ces informateurs-clés, le CSMOTA assume donc son rôle de perfectionnement, puisqu'il participe concrètement à la formation de la main-d'œuvre du secteur de la transformation alimentaire.

Toutefois, le CSMOTA, selon le point de vue de quelques personnes consultées, devrait contribuer davantage, au-delà du perfectionnement, à la mise en valeur et au recrutement d'une main-d'œuvre compétente dans le secteur.

### 4.1.2 Principales forces et faiblesses

#### Principales forces

Selon les répondants, les principales forces du CSMOTA sont les suivantes :

- Pertinence de son mandat (concertation, lieu d'échange et de mobilisation, acteur de changements, vigie, etc.) (2)
- Connaissance approfondie de l'industrie de la transformation alimentaire (théorique et pratique) (2)
- Organisme tripartite (conseil d'administration composé à la fois de représentants syndicaux, d'employeurs et de représentants gouvernementaux) (2)
- Efficacité (2)
- Souplesse (2)
- Visibilité, rayonnement et reconnaissance auprès des partenaires et des entreprises du secteur (2)
- Bonnes relations partenariales (2)

- Qualité des outils promotionnels et informatifs (bulletin électronique *Alimentinformation* et site Web) (2)
- Dynamisme (1)
- Capacité de renouveler ses façons de faire (1)
- Compétence de l'équipe (1)

### Principales faiblesses

Quant aux principales faiblesses du CSMOTA, les informateurs-clés soulignent :

- Taille restreinte de l'équipe compte tenu de l'ampleur du secteur (2)
- Manque de visibilité auprès de l'ensemble de l'industrie (2)
- Manque de représentativité du secteur au sein du conseil d'administration (les petites et moyennes entreprises ne sont pas assez présentes) (1)
- Participation relativement faible des employeurs du secteur aux activités du CSMOTA (1)
- Manque de concertation par sous-secteurs (1)
- Manque d'investissement dans le « faire faire » (ne délègue pas suffisamment ses interventions à des ressources externes) (1)

### Principaux défis à relever

Quelques informateurs-clés ont mentionné des défis auxquels doivent faire face le CSMOTA, défis liés à ce qui caractérise le secteur québécois de la transformation alimentaire :

- Un important secteur manufacturier très disparate : grandes, moyennes et petites entreprises et où 20 % des entreprises emploient 80 % de la main-d'œuvre.
- Un secteur qui interpelle plusieurs partenaires différents (milieu de l'enseignement, ministères, Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), CSMOTA, etc.) et où il y a encore trop peu d'échange, de concertation, de collaboration et de partenariat.
- Un secteur où les entreprises sont en compétition les unes avec les autres.
- Un secteur qui statistiquement accuse un retard technologique (investissement dans les automates, etc.).
- Un secteur où l'on retrouve une main-d'œuvre souvent peu scolarisée.

- Un secteur où plusieurs employeurs recherchent une main-d'œuvre non spécialisée et « bon marché », alors que leur discours fait état du manque de main-d'œuvre qualifiée.
- Un secteur marqué par un manque de culture de formation continue au sein des entreprises et, en même temps, un manque de culture de gestion de la main-d'œuvre qui débute par l'embauche de personnes compétentes et formées par les établissements d'enseignement.
- Un secteur qui, somme toute, est très fragile, même s'il s'agit du premier employeur manufacturier au Québec.

#### 4.1.3 Éléments distinctifs

Les informateurs-clés se sont prononcés sur ce qui distingue, selon eux, le CSMOTA des autres acteurs semblables. Voici les éléments énoncés à ce propos :

- Sa représentation paritaire (participation active patronale-syndicale pour l'intérêt de l'industrie), voire tripartite (participation également de représentants gouvernementaux).
- Sa grande souplesse qui lui permet à la fois d'assumer un rôle de concertation, d'accompagnement (pour améliorer la culture de gestion et le développement de la main-d'œuvre), de mobilisation des différents acteurs et de prise en charge de projets.
- Une offre de services aux entreprises originale qui ne dédouble pas celle offerte par Emploi-Québec, les commissariats industriels, Agriculture et Agroalimentaire Canada, etc.
- Une référence au plan de la formation continue de la main-d'œuvre dans le secteur.
- Sa localisation (il est l'un des rares comités sectoriels de main-d'œuvre à être situé dans la région de Québec plutôt que dans la région montréalaise).

#### 4.1.4 Perceptions des éléments de vision

L'énoncé de vision du CSMOTA comporte deux (2) éléments, soit :

- « devenir un lieu actif et incontournable de mobilisation, de concertation et de référence au Québec au plan du développement de la main-d'œuvre en TA et de la valorisation du secteur et de ses emplois ;

- être connu et reconnu auprès des entreprises de TA et des instances externes pertinentes pour son rôle de catalyseur de changements et d'innovateur au plan du soutien aux entreprises et du développement de la main-d'œuvre »<sup>73</sup>.

### **Lieu de mobilisation, de concertation et de référence**

Par rapport au premier élément de l'énoncé de vision, plusieurs informateurs-clés estiment que le CSMOTA joue bien son rôle de mobilisation, de concertation et de référence au Québec au plan du développement de la main-d'œuvre en transformation alimentaire. Quelques informateurs-clés précisent que ce rôle est particulièrement bien investi par le CSMOTA lorsqu'il assume sa fonction de ressource conseil.

On souligne l'ampleur du réseau développé au fil des ans par le CSMOTA auprès des entreprises et des partenaires institutionnels. On remarque que malgré la taille restreinte de l'équipe de travail, le CSMOTA a réussi de façon ingénieuse et efficace à devenir un lieu de mobilisation, de concertation et de référence.

Cependant, ce point de vue n'est pas partagé par tous. Quelques informateurs-clés ont l'impression que le CSMOTA n'est pas suffisamment connu des petites entreprises du secteur et de certains partenaires institutionnels, notamment du milieu de l'enseignement. D'autres informateurs-clés jugent que le CSMOTA n'est pas suffisamment connu auprès de l'ensemble des entreprises du secteur, étant donné la grande quantité et diversité de celles-ci. De plus, on ajoute que la réalité de l'industrie fait en sorte que les entreprises ne sont pas toutes ouvertes et disponibles aux interventions du CSMOTA.

Quelques informateurs-clés considèrent également que le CSMOTA pourrait davantage assumer son rôle de concertation et de mobilisation en suscitant, entre autres, le rapprochement des entreprises par sous-secteurs.

Enfin, quelques informateurs-clés relèvent le rôle bien assumé par le CSMOTA au plan de la diffusion de l'information et du transfert de connaissances.

### **Lieu de changements innovateurs**

Les informateurs-clés sont partagés sur la question des changements innovateurs apportés par le CSMOTA au plan du soutien aux entreprises et du développement de la main-d'œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec.

D'un côté, une partie des personnes consultées considèrent que le CSMOTA innove par des activités et des services. Les bons coups cités en la matière sont les suivants :

---

<sup>73</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, *Plan d'orientation 2008-2011*.

- L'aide personnalisée offerte aux entreprises en matière de gestion des ressources humaines.
- Le projet pilote mis sur pied en lien avec la main-d'œuvre étrangère dans le Bas-Saint-Laurent.
- Les initiatives mises de l'avant afin de réunir les employeurs et la main-d'œuvre potentielle.
- Les initiatives entreprises afin de démystifier l'image de la transformation alimentaire.

Pour les autres informateurs-clés, le terme innovateur est jugé un peu fort et ne correspond pas tout à fait aux interventions menées par le CSMOTA. On croit que le CSMOTA répond, certes, à des besoins. Toutefois, de leur point de vue, il appartient davantage aux entreprises d'innover et au CSMOTA de se charger de la diffusion de l'innovation dont font preuve les entreprises du secteur.

#### 4.1.5 Visibilité, rayonnement et notoriété

Globalement, les informateurs-clés évaluent positivement la notoriété et la réputation du CSMOTA auprès des partenaires institutionnels, des établissements d'enseignement et des entreprises du secteur.

Toutefois, plus spécifiquement en termes de visibilité et de rayonnement, certains informateurs-clés estiment que le CSMOTA n'est pas suffisamment connu. On remarque qu'il a tissé des liens à différentes échelles (locale, régionale et nationale) et dans divers milieux, ce qui apparaît positif. Selon la perspective de certains informateurs-clés, la visibilité du Comité auprès des entreprises demeure cependant difficile à développer étant donné l'ampleur du secteur et la diversité des entreprises. Pour le moment, on croit que le CSMOTA est plus proche des grandes entreprises que des petites entreprises. Selon ces informateurs-clés, des moyens doivent être mis sur pied pour rejoindre davantage d'entreprises du secteur de la transformation alimentaire, au-delà des contacts personnels avec chacune d'entre elles.

De plus, des informateurs-clés rappellent que le CSMOTA n'a pas seulement le mandat de se faire connaître, mais également de promouvoir le secteur de la transformation alimentaire. Selon eux, des efforts doivent être davantage investis afin de rendre plus visible l'industrie et, surtout, de démystifier ce secteur de production. En ce sens, des informateurs-clés proposent, entre autres, que le CSMOTA se rapproche des conseillers, agents et intervenants en employabilité d'organismes communautaires ou d'institutions dans le but de faire connaître le secteur de la transformation alimentaire auprès de la main-d'œuvre potentielle.

#### 4.1.6 Liens de collaboration et attentes

Globalement, les informateurs-clés estiment que leurs relations actuelles avec le CSMOTA se portent bien. Ils se disent satisfaits des liens entretenus et souhaitent tous les conserver.

Interrogés sur les relations qu'ils aimeraient développer avec le CSMOTA, les informateurs-clés ont souligné vouloir développer ou consolider les éléments suivants :

- Développer des projets communs incluant d'autres partenaires (centres locaux de développement, centres locaux d'emploi, etc.).
- S'impliquer plus activement au sein du CSMOTA en siégeant éventuellement sur le conseil d'administration.
- Promouvoir conjointement l'industrie auprès de la main-d'œuvre qualifiée.
- Accroître les échanges d'information dans le but de planifier plus facilement les compétences requises auprès de la main-d'œuvre en formation pour répondre aux attentes du marché du travail.

## 4.2 GRANDES TENDANCES TOUCHANT LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

Selon les informateurs-clés, voici les principales tendances susceptibles d'affecter le secteur de la transformation alimentaire au Québec au cours des prochaines années :

### En lien avec la situation démographique au Québec

- Le contexte de vieillissement de la population fait en sorte que la population active diminue et qu'une pénurie de main-d'œuvre est amorcée. Pour les entreprises, cette situation implique l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre ou une plus grande mécanisation des usines.
- Le phénomène d'urbanisation est de plus en plus important, ce qui contribue à l'éloignement des lieux d'agriculture.

### En lien avec le contexte politique

- Le contexte de rationalisation budgétaire des dépenses publiques pourrait affecter le financement du CSMOTA.

### **En lien avec le contexte de mondialisation des marchés**

- La concurrence internationale est présente dans le secteur manufacturier, notamment pour toutes les gammes de produits moins périssables.
- Afin de demeurer compétitives sur le marché international, les entreprises doivent se mécaniser.
- L'ouverture des marchés et le faible taux de chômage au Québec incitent les entreprises à relocaliser une certaine partie de la production à l'étranger.

### **En lien avec les entreprises du secteur**

- La majorité des emplois du secteur sont concentrés dans les grandes entreprises, lesquelles sont pourtant largement minoritaires en nombre (le secteur étant majoritairement composé de petites et moyennes entreprises).
- Les entreprises du secteur s'industrialisent, s'automatisent et rivalisent avec des multinationales.
- Le secteur manque de services conseils professionnels en ce qui concerne l'automatisation des entreprises, notamment pour les petites et moyennes entreprises.
- Les petites et moyennes entreprises qui connaissent une croissance sont confrontées à un changement de culture organisationnelle ; elles ont notamment besoin d'outils en gestion des ressources humaines pour les soutenir dans cette étape.
- Les petites et moyennes entreprises ne valorisent pas suffisamment le développement des ressources humaines, malgré l'enjeu grandissant de manque de main-d'œuvre.

### **En lien avec la main-d'œuvre**

- Les pénuries actuelles de main-d'œuvre sont appelées à croître, et ce particulièrement dans les régions éloignées des centres urbains. Elles touchent tous les niveaux de la chaîne agroalimentaire (ouvriers, techniciens et professionnels). La concurrence, qui s'installe entre les secteurs économiques pour une main-d'œuvre qui se raréfie, entraîne la recherche et la mise en place de nouvelles actions.
- Le secteur de la transformation alimentaire a des besoins grandissants en main-d'œuvre qualifiée et compétente, concernant à la fois les ouvriers et les gestionnaires (d'où l'importance de valoriser davantage les ressources spécialisées et d'accroître les mesures gouvernementales en ce sens).
- Le manque d'intérêt de la main-d'œuvre envers l'industrie de la transformation alimentaire est toujours présent, notamment en raison des conditions de travail parfois difficiles.



- L'image du secteur de la transformation alimentaire devra être davantage attrayante afin d'attirer la main-d'œuvre potentielle.
- Les entreprises doivent faire preuve d'ingéniosité et de souplesse afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, tout en tenant compte des différents besoins qu'elle exprime (ex. : flexibilité des horaires, conciliation travail-famille, etc.). La main-d'œuvre a de plus en plus le choix des emplois et a des exigences élevées face aux emplois offerts.
- La préparation du départ à la retraite d'une tranche de travailleurs interpelle les entreprises qui sont ainsi confrontées au renouvellement de la main-d'œuvre et à la transmission des connaissances.
- L'intégration de la main-d'œuvre immigrante est un phénomène actuel qui demande une adaptation des entreprises.
- La proportion de travailleurs étrangers temporaires dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec est la même que dans les autres provinces canadiennes, mis à part dans l'ouest canadien où ces taux sont plus élevés.
- La main-d'œuvre temporaire qui provient de l'étranger est souvent spécialisée et qualifiée. Par contre, le besoin des entreprises pour une main-d'œuvre peu spécialisée demeure élevé et difficilement comblé.
- La venue d'une main-d'œuvre temporaire de l'étranger ne répond pas aux besoins des entreprises à long terme. Les entreprises ont recours à cette mesure de façon cyclique, puisqu'une majorité de travailleurs retournent dans leur pays d'origine une fois leur contrat terminé.

#### **En lien avec la formation de la main-d'œuvre**

- La formation continue ne fait pas encore suffisamment partie de la culture organisationnelle des entreprises du secteur.
- Les besoins en formation sont grandissants, entre autres sous la forme de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).
- Les entreprises seront de plus en plus amenées à assumer un rôle d'école, c'est-à-dire de prise en charge de la formation initiale et continue des employés, si le système d'éducation n'arrive pas à répondre aux besoins de l'industrie. Dans un tel cas, les entreprises nécessiteront une aide financière gouvernementale.
- Des mesures gouvernementales récentes encouragent la formation des travailleurs, notamment en haussant les normes minimales de recrutement pour les entreprises. Ces normes nécessitent d'être rencontrées avant que les entreprises se tournent vers l'embauche d'une main-d'œuvre étrangère.

### **En lien avec les habitudes alimentaires et les préférences des consommateurs**

- Une plus grande préoccupation des consommateurs envers leur santé les incitent à s'intéresser de près à la qualité nutritive des aliments.
- Le souci des consommateurs envers l'environnement et les conditions dans lesquelles sont produits les aliments développe une demande pour les produits équitables et biologiques.
- Étant donné le mode de vie accéléré d'aujourd'hui, le prêt-à-manger est de plus en plus en demande.
- La demande pour de plus petites portions alimentaires, due à la diminution de la taille des ménages, est à la hausse.
- Une tendance vers le raffinement culinaire incite les consommateurs à rechercher des aliments sophistiqués et exotiques.
- Étant donné la diversification de la population, les mets et les aliments ethniques sont en demande croissante.

### **4.3 GRANDES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS**

Les informateurs-clés ont été interrogés sur les grandes orientations et priorités de leur organisation pour les prochaines années susceptibles d'interpeller le CSMOTA. Voici ce qu'ils ont révélé à ce sujet :

- En vue d'aider au recrutement et à la stabilisation de la main-d'œuvre dans le secteur, le Centre local d'emploi (CLE) de Charlesbourg a l'intention d'offrir des formations en entreprise et ce, préférablement en groupe.
- Service Canada souhaite encourager la formation continue au sein des entreprises du secteur en ciblant plus particulièrement certaines catégories de travailleurs : travailleurs âgés, autochtones, femmes, jeunes, etc. De plus, le développement de l'emploi localement fait partie des priorités de Service Canada.
- Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a récemment adopté un plan d'action sur la recherche et l'innovation en agroalimentaire s'étalant sur les trois (3) années à venir. Dans le cadre des activités de mise en œuvre de ce plan, le CSMOTA aura un rôle important à jouer. En effet, il sera interpellé par les activités de l'une des orientations qui vise à assurer la disponibilité du personnel qualifié dans les entreprises agroalimentaires. Des activités de promotion sont projetées en partenariat avec les comités sectoriels de main-d'œuvre concernés et les établissements d'enseignement post-secondaires en agroalimentaire. Des fonds spécifiques seront associés à ces activités de promotion.

- Les grandes orientations d'une nouvelle politique agricole et agroalimentaire produite par le MAPAQ seront connues d'ici l'été 2010.
- Le MAPAQ mène actuellement des consultations en vue d'élaborer une politique jeunesse sur la relève en transformation alimentaire dont les résultats seront connus à l'automne 2010.
- Il n'y a pas de changements à venir dans les mandats dévolus aux comités sectoriels de main-d'œuvre par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). L'un des axes majeurs sur lesquels la CPMT souhaite peut-être mettre davantage l'accent est la formation continue de la main-d'œuvre (par laquelle passe l'accroissement de la productivité des entreprises, etc.).
- L'une des priorités du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est de s'assurer que les programmes de formation correspondent à l'évolution des besoins du marché du travail.
- La mission de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (FSAA) de l'Université Laval demeure essentiellement la même pour les prochaines années. Cette mission est de préparer des professionnels et des techniciens à intervenir pour le bien-être et la qualité de vie des citoyens par une saine alimentation dans le respect des individus et de l'environnement. La FSAA devra participer à relever le défi du transfert technologique, de l'actualisation de la technologie, de la compétitivité. Pour ce faire, la FSAA compte s'associer avec des partenaires, dont le CSMOTA, pour promouvoir la formation comme moyen de répondre aux besoins de l'industrie de la transformation alimentaire, ainsi que pour faire reconnaître l'importance du secteur de la transformation alimentaire dans l'économie québécoise et canadienne.

#### 4.4 PISTES DE DÉVELOPPEMENT

Les informateurs-clés ont fait part des pistes de développement qui leur semblent les plus intéressantes pour le CSMOTA pour les trois (3) prochaines années. Ces pistes sont les suivantes :

##### En lien avec le positionnement du CSMOTA

- Assumer le leadership au plan de la concertation de l'ensemble des acteurs interpellés par le développement de la main-d'œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire, ce dans le but de faire émerger une vision commune du développement et de l'avenir de l'industrie ; en ce sens, initier des actions périodiques (ex. : états généraux du secteur, colloques annuels) afin de

regrouper l'ensemble des acteurs du secteur (MAPAQ, établissements d'enseignement, Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), entreprises, syndicats, etc.) afin de développer un plan d'action concerté pour le secteur.

- Participer à établir la vision du secteur en termes de développement et la diffuser.
- Se rapprocher des ordres professionnels pertinents.
- Renforcer les liens avec les autres comités sectoriels de main-d'œuvre.
- Accroître sa visibilité auprès des entreprises du secteur.

#### **En lien avec le rôle et l'approche du CSMOTA**

- Renforcer son rôle de vigie.
- Renforcer son rôle de ressource-conseil.
- Consolider son rôle de « contrôleur » de la qualité de la formation initiale et des compétences de la future main-d'œuvre du secteur.
- Conserver son approche terrain (contacts directs avec les entreprises).
- Faire davantage appel à la sous-traitance pour se concentrer sur des actions stratégiques.

#### **En lien avec les interventions du CSMOTA**

- Sensibiliser et promouvoir activement le secteur de la transformation alimentaire (de façon générale, les emplois et les carrières offerts dans le secteur, de même que les moyens pour y accéder, demeurent méconnus ; de plus, l'importance du secteur de la transformation alimentaire dans notre économie, ainsi que les attraits et les défis scientifiques en agroalimentaire le demeurent aussi).
- Améliorer l'image de l'industrie, notamment par le biais d'une campagne publicitaire.
- Valoriser les emplois du secteur auprès de groupes cibles (ex. : jeunes, personnes en recherche d'emploi, etc.).
- Encourager le développement du secteur par les petites et moyennes entreprises.
- Conseiller les entreprises quant aux défis liés aux tendances émergentes du marché et aux pénuries de main-d'œuvre à venir.
- Expérimenter des modèles de maintien en emploi en s'inspirant des autres secteurs manufacturiers.
- Favoriser le partage de la main-d'œuvre entre entreprises saisonnières d'une même région.

- Promouvoir les bons coups des entreprises (ex. : en matière de gestion des ressources humaines, quant à l'optimisation de la productivité, etc.).
- Encourager les entreprises à assumer pleinement leur rôle de « formateur » et veiller à la reconnaissance de ce rôle par le gouvernement.
- Promouvoir la qualité de l'enseignement et l'importance d'une main-d'œuvre compétente, notamment en :
  - ✓ incitant les ordres d'enseignement et le MAPAQ à sensibiliser la jeunesse québécoise, les enseignants et les centres d'information scolaire et professionnelle (CISEP) afin qu'ils s'impliquent au projet de société « Mettez le Québec dans votre assiette » ;
  - ✓ faisant adhérer les partenaires à l'importance de développer des ressources humaines compétentes dans le secteur ;
  - ✓ s'impliquant dans l'accréditation des programmes d'enseignement (secondaire, collégial et universitaire) étant donné l'absence de véritable ordre professionnel dans le secteur.
- Développer davantage de projets en lien avec la formation continue dans le but d'accroître la productivité des entreprises et de retenir la main-d'œuvre dans le secteur (ex. : PAMT, projets par sous-secteurs, formations pour manœuvres, gestionnaires, etc.) (faire en sorte que l'industrie puisse s'adapter aux changements technologiques, aux réorganisations ou aux fermetures d'entreprises, etc.).
- Développer des projets par sous-secteurs visant à favoriser la rétention en emploi.
- Favoriser la concertation par sous-secteurs, notamment par la mise sur pied de tables de concertation sous-sectorielles.
- Outiller les entreprises au plan de la transmission des connaissances de la main-d'œuvre et du legs d'entreprises.
- Poursuivre la réalisation d'études sectorielles afin de maintenir les activités de veille sectorielle.

## CONCLUSION : PRINCIPALES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT

La réalisation de ce diagnostic externe a donné l'occasion à des représentants syndicaux, des représentants patronaux et des acteurs-clés de l'environnement du CSMOTA de partager leurs perceptions et leurs préoccupations quant au rôle et aux défis à relever pour l'organisme. Surtout, ce diagnostic externe a permis de mettre en lumière les principales opportunités et contraintes qui se présentent dans l'environnement du CSMOTA et qui sont susceptibles d'influencer son développement.

Voici, sous forme de synthèse, les principales opportunités et contraintes de développement qui se dégagent de ce diagnostic et que le CSMOTA devra considérer dans la suite de la démarche de planification stratégique (à noter qu'elles ne sont pas présentées par ordre d'importance) :

Principales opportunités	Principales contraintes
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Les plus récentes prévisions démographiques repoussent le déclin de la population québécoise dans un horizon plus éloigné (à partir de 2056).</li><li>2. La transformation alimentaire est la plus importante industrie manufacturière au Québec.</li><li>3. Les régions où sont concentrés les emplois dans le secteur de la transformation alimentaire (région métropolitaine de Montréal, Québec et Chaudière-Appalaches) continueront de connaître une croissance de leur population d'ici 2031.</li><li>4. Plusieurs stratégies gouvernementales visent à favoriser une meilleure adéquation entre les bassins de main-d'œuvre disponible et les besoins des entreprises, ainsi qu'à soutenir l'intégration et le maintien en emploi des jeunes, des immigrants et des personnes âgées de 45 ans et plus au marché du travail.</li><li>5. Le gouvernement du Québec a</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le phénomène du vieillissement de la population, et plus particulièrement de la main-d'œuvre, est amorcé et devrait s'accroître dans les années à venir.</li><li>2. Les nouvelles générations de travailleurs présentent des caractéristiques et ont des attentes professionnelles différentes des plus vieilles générations, demandant une adaptation du milieu du travail, ce dont les entreprises du secteur ont de la difficulté à faire (particulièrement en termes de conditions de travail).</li><li>3. Le nombre d'emplois dans certains secteurs de l'industrie de la transformation alimentaire (boulangerie, céréales, viande) est en baisse.</li><li>4. Le nombre de diplômés dans plusieurs formations professionnelles (DEP) et techniques collégiales (DEC) liées à la transformation alimentaire enregistre une diminution.</li><li>5. Le secteur de la transformation alimentaire connaît des problématiques récurrentes en matière de recrutement,</li></ol>

Principales opportunités	Principales contraintes
<p>développé des stratégies et des mesures en vue de soutenir le développement de l'industrie alimentaire (Stratégie de soutien à la transformation alimentaire, campagne Mettez le Québec dans votre assiette, etc.).</p> <p>6. Le Québec sera doté en 2010 d'une première politique agricole et agroalimentaire qui couvrira les dix (10) prochaines années.</p> <p>7. L'industrie québécoise de la transformation alimentaire est moins sensible aux variations économiques que d'autres secteurs manufacturiers.</p> <p>8. Le nombre d'emplois dans le secteur de la transformation alimentaire est en hausse.</p> <p>9. Parmi les grandes tendances en consommation, les fortes préoccupations envers la provenance des aliments et leurs conditions de production favorisent l'achat de produits régionaux et du terroir.</p> <p>10. Les besoins du secteur au plan du développement de la main-d'œuvre sont grands et ce, autant en termes de recrutement, de rétention (incluant la gestion des ressources humaines) que de formation continue.</p> <p>11. Les représentants patronaux et syndicaux du secteur démontrent de l'ouverture pour trouver des solutions aux problématiques liées au développement de la main-d'œuvre (attraction, maintien en emploi, etc.).</p> <p>12. Les entreprises du secteur révèlent un besoin de réseautage et de partage.</p> <p>13. La perception des employeurs et des partenaires à l'égard du CSMOTA est globalement positive.</p>	<p>de rétention (incluant la gestion des ressources humaines) et de formation continue de la main-d'œuvre.</p> <p>6. Le secteur est composé de petites, de moyennes et de grandes entreprises dont les problématiques varient essentiellement en fonction de leur taille.</p> <p>7. L'industrie de la transformation alimentaire demeure peu connue et peu attrayante auprès de la main-d'œuvre potentielle.</p> <p>8. Les entreprises du secteur s'investissent encore peu dans la planification des besoins de main-d'œuvre et de la relève.</p> <p>9. On ne trouve pas de culture de formation continue dans le secteur.</p> <p>10. Le contexte de concurrence et de mondialisation des marchés, qui favorise la fusion d'entreprises et la centralisation des pouvoirs au sein de multinationales, nuit notamment au développement du sentiment d'appartenance des employés envers leur entreprise.</p> <p>11. La taille de l'équipe du CSMOTA est restreinte face à l'ampleur des besoins du secteur en matière de développement de la main-d'œuvre.</p> <p>12. Tandis que le CSMOTA a pour vision d'être reconnu pour son « rôle de catalyseur de changements et d'innovateur au plan du soutien aux entreprises et du développement de la main-d'œuvre », les partenaires et employeurs consultés n'attribuent pas nécessairement ce rôle au Comité.</p> <p>13. La visibilité, le rayonnement et la notoriété du CSMOTA, notamment auprès de l'industrie, demeurent limités (parmi les obstacles, notons le roulement de personnel au sein des directions des</p>

<b>Principales opportunités</b>	<b>Principales contraintes</b>
<p>14. Le rôle de concertation du CSMOTA est reconnu par les personnes consultées.</p> <p>15. Les entreprises sont satisfaites de l'intervention du CSMOTA, notamment au plan du soutien en gestion des ressources humaines.</p> <p>16. La réalisation d'études sectorielles par le CSMOTA lui permet d'avoir une connaissance pointue et à jour du secteur.</p>	<p>ressources humaines des entreprises).</p> <p>14. Le taux de participation des employeurs aux activités du CSMOTA demeure relativement faible.</p>





darvidaconseil