



ÉTUDE SECTORIELLE



SUR LA FABRICATION
DES AUTRES ALIMENTS

SOMMAIRE



ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA FABRICATION DES AUTRES ALIMENTS

Sommaire

Septembre 2010

EXÉCUTION DU MANDAT

LE GROUPE IBI/DAA

Responsable du mandat : Normand Dulude

Directeur du projet : Simon Bastien

Entrevues, analyse des données et rédaction :

Simon Bastien

Karine Boulay

Ginette Ouellette

Louise Thibault



Sondage auprès des entreprises

Bureau d'interviewers professionnels

Cette étude a été réalisée pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.



**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

Avec la participation du :

- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Dépôt légal, 3^e trimestre 2010

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2010

ISBN : 978-2-923383-25-5

Membres du conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

Représentants des employeurs

Monsieur Bruno Gagnon	<i>Groupe CNP</i>	Co-président patronal
Monsieur Pierre Beauregard*	<i>Barry Callebaut Canada</i>	Administrateur
Madame Ariane Laganière	<i>Bonduelle-Amérique du Nord</i>	Administratrice
Madame Isabelle-France Charbonneau / Monsieur Denis Renaud	<i>Olymel</i>	Administratrice Administrateur
Monsieur Dimitri Fraeys de Veubeke	<i>Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC)</i>	Administrateur
Monsieur Jacques Tardif	<i>Industries Lassonde inc.</i>	Administrateur
Monsieur Luc Baillargeon	<i>Parmalat</i>	Administrateur
Monsieur Christian Bushey*	<i>Trans-Herbe inc.</i>	Administrateur

Représentants des employés

Monsieur David Bergeron-Cyr	<i>Fédération du commerce inc. (CSN)</i>	Co-président syndical
Monsieur Pierre Lafontaine*	<i>Centrale des syndicats démocratiques (CSD)</i>	Administrateur
Monsieur André Dumas	<i>Travailleurs, travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, Local 503)</i>	Trésorier
Monsieur Mario Maisonneuve	<i>Travailleurs, travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, Local 1991P)</i>	Administrateur

Organisations conseillères

Madame Marie Daigneault*	<i>Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle</i>	Administratrice
Monsieur Denis Laberge*	<i>Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec</i>	Administrateur

Collaboration spéciale

Monsieur Carl Grenier*	<i>Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec</i>	
------------------------	------------------------------------------------------------------	--

Directrice générale

Madame Lise Perron*	<i>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</i>	
---------------------	-----------------------------------------------------------------------	--

* Membres du comité de suivi de l'étude

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte de réalisation	1
1.2 Objectifs du mandat	2
1.3 Délimitation du champ de l'étude sectorielle	2
1.4 Méthodologie	3
2. DIAGNOSTIC, ENJEUX ET PISTES D'ACTION	8
2.1. Principaux constats.....	8
2.2 Forces et opportunités	13
2.3 Faiblesses, contraintes et menaces	15
2.4 Enjeux.....	17
2.5 Pistes d'action	20

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DE RÉALISATION

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) est un organisme à but non lucratif initié par le Gouvernement du Québec et les forces vives de l'industrie. En tant que structure partenariale décisionnelle, il réunit des représentants d'employeurs, des représentants de syndicats, le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), la Commission des partenaires du marché du travail et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Le CSMOTA joue un rôle de chef de file dans le secteur de la transformation alimentaire en ce qui concerne l'emploi, le développement concerté de la main-d'œuvre et sa formation. Ses interventions sont liées à cinq mandats :

- contribuer au développement continu des compétences et de la formation de la main-d'œuvre;
- identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et formuler des pistes d'action et des moyens d'intervention;
- définir et réaliser des actions relatives au maintien, à la stabilisation et à la création d'emploi;
- prendre en compte les problématiques de clientèles cibles sur le plan de l'emploi, notamment les immigrants, les femmes, les jeunes et les 45 ans et plus, et suggérer des pistes d'action;
- faire connaître aux entreprises le matériel existant et développé par le comité sectoriel tel que les diagnostics, les études et les outils.

En ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) doit assurer, entre autres, l'adéquation entre la formation et l'emploi. Pour ce faire, il doit évaluer les besoins du marché du travail sur les plans quantitatif et qualitatif, afin d'élaborer les programmes de formation professionnelle et technique permettant l'acquisition des compétences recherchées et la mobilité professionnelle.

Depuis 2002, le CSMOTA s'est attardé à approfondir ses connaissances sur les défis et enjeux des secteurs des fruits et légumes, des viandes et volailles, des produits laitiers, des produits de boulangerie et de pâtisserie ainsi que des jus et boissons. La présente étude vise à analyser les secteurs n'ayant pas encore été couverts par les études précédentes, soit la fabrication d'aliments pour animaux, de céréales, de chocolats et de confiseries, d'aliments à grignoter, de mets préparés, de thé et de café, pour n'en nommer que quelques-uns. Nous désignerons par «autres aliments» l'ensemble de ces secteurs. La division Stratégies du Groupe IBI/DAA a été mandatée pour réaliser cette étude.

Le CSMOTA et ses partenaires désirent donc, par une meilleure connaissance du secteur des autres aliments, de sa main-d'œuvre et de la formation offerte, identifier les difficultés auxquelles les entreprises font face relativement au recrutement, à la rétention et à la disponibilité de la main-d'œuvre, à la gestion des ressources humaines en général, aux besoins de formation ou de perfectionnement et à la valorisation des compétences des

travailleurs. Elle permettra également de trouver des pistes d'action visant l'atteinte d'un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et de dégager des enjeux quant à l'adéquation formation et emploi.

1.2 OBJECTIFS DU MANDAT

Les objectifs de l'étude sectorielle sont les suivants :

- réaliser un portrait diagnostique de l'état de la situation du secteur de la transformation des autres aliments : structure du secteur, caractéristiques des entreprises et leurs activités, contexte d'évolution du secteur, etc.;
- établir un profil de la main-d'œuvre travaillant dans ce secteur et, en particulier, connaître les éléments de contexte spécifiques à l'exercice de certains métiers ciblés;
- examiner l'offre de formation actuelle visant ces métiers et l'adéquation de cette offre avec les exigences des entreprises;
- dégager les tendances et les enjeux sur le plan sectoriel, de la main-d'œuvre et de la formation, afin de formuler des pistes d'action.

1.3 DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE SECTORIELLE

Afin de circonscrire la portée de l'étude et de se concentrer sur les préoccupations des partenaires impliqués dans cette étude, il a été convenu, après discussions avec les représentants du comité de suivi, de délimiter le champ de recherche et d'analyse.

Industries visées

Les industries couvertes par l'étude sont les suivantes, par secteur d'activité économique du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) :

- 3111 Fabrication d'aliments pour animaux;
- 3112 Mouture de céréales et de graines oléagineuses;
- 3113 Fabrication de sucre et de confiseries;
- 31141 Fabrication d'aliments congelés;
- 3119 Fabrication d'autres aliments.

Fonctions de travail visées

Cinq fonctions de travail, ou métiers et professions, sont minimalement visées par l'étude. Le code de la Classification nationale des professions (CNP) est indiqué entre parenthèses, lorsqu'il y en a un correspondant à la fonction de travail.

- Superviseur/contremaitre (CNP 9213 *Surveillant dans la transformation des aliments et des boissons*).
- Technicien au contrôle de la qualité, au contrôle des procédés ou à la recherche-développement (il n'y a pas de CNP correspondant, mais la fonction de travail est

apparentée aux CNP 2211 *Technologue et technicien en chimie* et CNP 2221 *Technologue et technicien en biologie*).

- Opérateur d'équipements de production (CNP 9461 *Opérateur de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons* et CNP 9465 *Échantillonneur et trieur dans la transformation des aliments et des boissons*).
- Manœuvre (CNP 9617 *Manœuvre dans la transformation des aliments et des boissons*).
- Électromécanicien (CNP 7333 *Électromécanicien*).

À la lumière des particularités de certains sous-secteurs, d'autres fonctions de travail pourront être identifiées.

Programmes d'étude visés

Six programmes d'étude font l'objet d'une analyse. Ces programmes ont un lien avec l'une ou l'autre des fonctions de travail étudiées.

- Diplôme d'études collégiales (DEC) 154.A0 *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*.
- Diplôme d'études collégiales (DEC) 120.A0 *Techniques de diététique*.
- Diplôme d'études professionnelles (DEP) 5310 *Opération d'équipements de production*.
- Diplôme d'études professionnelles (DEP) 5281 *Électromécanique de systèmes automatisés*.
- Baccalauréat en *Sciences et technologie des aliments* (Université Laval).
- Baccalauréat en *Génie alimentaire* (Université Laval).

1.4 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée a comporté les aspects suivants.

Revue de documentation et recueil de données

Une revue de documents et une recherche de données et de statistiques ont été effectuées. Elles ont porté principalement sur :

- Le portrait du secteur de la fabrication des autres aliments : données économiques, données sur les entreprises et l'emploi, évolution du secteur, tendances en matière de marché et de produits, contexte commercial, contexte réglementaire, programmes d'assurance qualité et de sécurité alimentaire, etc.
- Le profil de la main-d'œuvre et les fonctions de travail visées : statistiques sur l'emploi par code SCIAN du secteur de la fabrication des autres aliments et par fonction de travail CNP, segmentation socioéconomique (sexe, statut d'emploi, âge, scolarité).
- Les programmes d'études : données sur le contenu des programmes, les inscriptions, l'intégration des personnes diplômées au marché du travail, les secteurs SCIAN où travaillent les diplômés, les fonctions de travail CNP qu'elles occupent.

Entrevues individuelles en profondeur auprès d'entreprises du secteur

Une quinzaine d'entrevues individuelles en profondeur, d'une durée variant entre une heure trente et deux heures, ont été réalisées auprès d'entreprises du secteur, en personne ou au téléphone. La personne rejointe était le directeur de la production ou le directeur (ou responsable ou coordonnateur) des ressources humaines. La répartition des entrevues a permis de couvrir presque tous les sous-secteurs en fonction de leur importance (aliments pour animaux d'élevage, aliments pour animaux domestiques, chocolat, aliments à grignoter, thé et tisanes, café, assaisonnements et vinaigrettes, mets préparés et aliments congelés, produits de l'érable, autres produits alimentaires); sur ce plan, l'échantillon est représentatif. Par contre, sur le plan de la taille, nous avons volontairement surreprésenté les grandes entreprises afin de recueillir le plus d'information possible. Au total, près des deux tiers des entreprises interrogées sont de grande taille (100 employés et plus), les autres étant de petite et moyenne taille.

Cette étape a permis de recueillir de l'information essentiellement d'ordre qualitatif :

- structure du secteur, réseau de distribution, marchés;
- production : évolution des produits, technologies, recherche et développement;
- réglementation et normes de qualité;
- gestion des ressources humaines : embauche, accueil, évaluation, santé et sécurité, communication, planification de la main-d'œuvre, etc.;
- organigramme et description qualitative des métiers visés;
- connaissance et évaluation des programmes de formation;
- formation interne.

Pour réussir à réaliser 15 entrevues, il a fallu contacter 37 entreprises qui se répartissent ainsi :

- 15 entrevues complétées;
- 12 refus;
- 10 contacts effectués sans avoir réussi à parler à la personne clé, malgré au moins cinq tentatives et plusieurs messages laissés sans retour d'appel.

Les principaux obstacles rencontrés ont été la difficulté de rejoindre la personne visée, le non-retour des messages laissés dans les boîtes vocales, le manque de temps des personnes rejointes dû à une surcharge de travail et la longueur du questionnaire qui a causé des refus. Pour chaque entreprise contactée, il a fallu faire de trois à quatre appels téléphoniques en moyenne, ce qui totalise au moins 110 appels téléphoniques.

Groupes de discussion

Trois groupes de discussion réunissant des employés syndiqués d'entreprises de fabrication (surtout des moyennes et grandes, mais aussi quelques petites) et des conseillers syndicaux ont été organisés. Les trois groupes se répartissaient de la façon suivante :

- employés et représentants syndiqués des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), affiliés à la FTQ;
- employés et représentants syndiqués de la CSD;

- employés et représentants syndiqués de la Fédération du commerce, affiliée à la CSN.

Au total, environ 30 personnes ont participé aux groupes de discussion. Les personnes présentes exerçaient des métiers variés comme opérateur, opérateur-cuisinier, opérateur-chocolatier, manœuvre, technicien et électromécanicien. Les discussions ont porté sur l'évolution des technologies et des processus de production, la gestion des ressources humaines et les caractéristiques des métiers de production. Cette étape a permis de compléter et d'enrichir les données des étapes précédentes.

Enquête téléphonique auprès des entreprises de fabrication

Nous avons réalisé une enquête téléphonique à l'aide d'un questionnaire s'adressant aux entreprises de fabrication du secteur de la fabrication des autres aliments. La personne rejointe était le responsable des ressources humaines ou le responsable de la production, dépendamment de la réalité de l'entreprise. Dans les petites et les micro entreprises, la personne rejointe était souvent le propriétaire. L'enquête a ciblé les entreprises répertoriées dans la base de données icriq du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et dans la base de données du CSMOTA. L'univers des deux bases de données combinées comprend 665 établissements. À partir de ces univers, nous avons exclus de la liste les établissements suivants :

- les 27 entreprises déjà rejointes pour les entrevues individuelles, incluant celles ayant refusé de participer;
- les 133 entreprises de moins de cinq employés; notre expérience de réalisation de plusieurs études sectorielles nous démontre qu'il y a peu d'information pertinente à tirer de cette catégorie d'entreprises;
- les 18 filiales ou divisions; par exemple, si une entreprise compte trois établissements, seul le principal établissement a été contacté.

Après ces exclusions, l'univers d'enquête compte 487 entreprises. Les entrevues se sont déroulées en français seulement. Les résultats du déroulement de l'enquête sont présentés au tableau 1.1.

Tableau 1.1 – Résultats du déroulement de l'enquête téléphonique auprès des entreprises de fabrication des autres aliments

Dans l'échantillon	Nb	%
Entrevue complétée	129	26,5 %
Refus de participer	105	21,6 %
Contact effectué, rendez-vous pris, suivis effectués mais entrevue non réalisée	107	22,0 %
Pas de réponse (personne jamais rejointe) ou absence prolongée	25	5,1 %
Sous-total	366	75,2 %
Non valides et hors échantillon		
Numéro invalide (mauvais numéro, résidentiel, télécopieur, hors service)	37	7,6 %
Hors échantillon : non manufacturier (distributeur, commerce ou restaurant)	43	8,8 %
Hors échantillon : référence au siège social hors Québec, duplicata, aucun employé	24	4,9 %
Langue anglaise	17	3,5 %
Sous-total	121	24,8 %
Total	487	100,0 %

Au total, 129 entrevues ont été complétées. Si l'on exclut de l'univers les numéros invalides (37), les entreprises hors échantillon (67), les répondants ne pouvant s'exprimer en français (17) ainsi que les absences de réponse et les absences prolongées (25), le taux de réponse s'établit à 37,8 %, soit 129 sur 341. Il s'agit d'un taux plutôt moyen pour ce type d'enquête. Il faut souligner que la longueur élevée du questionnaire a suscité plusieurs refus de répondre ou encore, a fait en sorte que plusieurs répondants n'ont pas honoré le rendez-vous téléphonique qui avait été convenu avec l'interviewer. La durée des entrevues s'établissait à 20 minutes en moyenne, excluant le temps d'introduction et de vérification de l'éligibilité du répondant. Les appels ont été effectués par le Bureau d'interviewers professionnels.

Sondage écrit auprès d'employés d'usine syndiqués

Un sondage a été administré auprès d'employés d'usine syndiqués qui travaillent dans des entreprises de fabrication du secteur des autres aliments – principalement de grande et moyenne taille mais aussi de petite taille – par l'intermédiaire des représentants syndicaux présents aux trois groupes de discussion. Les questions ont porté principalement sur les conditions de travail, les relations de travail et la formation interne. Environ 300 questionnaires ont été distribués aux représentants d'une vingtaine d'entreprises différentes, soit en moyenne 15 questionnaires par représentant. Le questionnaire a été répondu par écrit et a été retourné chez le consultant dans une enveloppe pré affranchie. Au total, 110 questionnaires remplis et valides ont été retournés provenant d'une douzaine d'entreprises. Le taux de réponse est donc de 60 % pour ce qui est du nombre d'entreprises et d'environ 36 % pour ce qui est du nombre de questionnaires distribués.

Le tableau 1.2 présente la répartition des répondants selon le métier exercé. Les opérateurs et les manœuvres comptent ensemble pour 74 % des employés sondés.

Tableau 1.2 – Répartition des employés sondés selon le métier exercé

Opérateur d'équipements de production	42 %
Manœuvre (incluant préposé à l'emballage et préposé à la salubrité/sanitation)	32 %
Technicien (laboratoire, assurance qualité)	10 %
Électromécanicien / mécanicien	8 %
Manutentionnaire, personnel de réception / expédition	8 %
Total	100 %

2. DIAGNOSTIC, ENJEUX ET PISTES D'ACTION

Le portrait du secteur de la fabrication des autres aliments, le profil de sa main-d'œuvre et l'analyse de la formation ont permis d'établir un diagnostic et d'identifier certains enjeux de développement. Ce chapitre comporte une synthèse des éléments qui nous apparaissent les plus significatifs. Nous présentons, tour à tour, les constats généraux, les forces et opportunités, les faiblesses et contraintes, les enjeux ainsi que des pistes d'action. Chacune de ces sections est divisée en quatre thèmes :

- le secteur de la fabrication des autres aliments et son environnement;
- les entreprises du secteur;
- le développement de la main-d'œuvre, les caractéristiques des métiers analysés;
- la formation de la main-d'œuvre.

2.1. PRINCIPAUX CONSTATS

Le secteur et son environnement

- Le secteur de la fabrication des autres aliments comprend cinq groupes ou classes d'activité de la classification SCIAN :
 - le groupe 3111 *Fabrication d'aliments pour animaux*, qui comprend les animaux d'élevage et les animaux domestiques;
 - le groupe 3112 *Mouture de céréales et de graines oléagineuses*, qui comprend les minoteries, les huiles et les céréales de petit déjeuner;
 - le groupe 3113 *Fabrication de sucre et de confiseries*, qui comprend le sucre, le chocolat et les confiseries;
 - la classe 31141 *Fabrication d'aliments congelés*, dont quelques entreprises (les fabricants de fruits et légumes congelés) ne font pas partie de cette étude;
 - le groupe 3119 *Fabrication d'autres aliments*, qui comprend les aliments à grignoter, le thé et le café, les assaisonnements et vinaigrettes, les mets préparés et plats cuisinés, les produits de l'érable, le miel, les pâtes alimentaires et tous les produits alimentaires qui ne font partie d'aucun autre groupe ou classe.
- Les fabricants des autres aliments se divisent en deux grandes catégories :
 - Les entreprises de fabrication industrielle, dont le processus de production est entièrement sinon fortement automatisé, voire robotisé; celles-ci comprennent les grandes (100 employés et plus), les moyennes (de 50 à 99 employés) et plusieurs petites entreprises (de 10 à 49 employés).
 - Les entreprises de fabrication artisanale, dont le processus de production est en partie manuel, mais se réalise néanmoins avec certains équipements de pointe; elles incluent plusieurs petites entreprises et la quasi totalité des micro entreprises (moins de 10 employés).

-
- Chez les fabricants industriels de moyenne et grande taille, la distribution est souvent intégrée au sein de leurs activités. Les principaux clients et réseaux de distribution sont les suivants :
 - le producteur agricole, via le centre de distribution du fabricant ou une coopérative agricole (pour les fabricants d'aliments pour animaux d'élevage);
 - le fabricant d'autres aliments, via le centre de distribution du fabricant ou un distributeur, grossiste ou agent (pour les fabricants de produits semi finis ou d'ingrédients);
 - le consommateur, via les grandes chaînes d'alimentation, de dépanneurs, de pharmacies et d'animaleries, les détaillants en alimentation indépendants, les hôtels, restaurants et institutions (HRI) ainsi que les distributeurs-détaillants qui louent des machines distributrices.
 - Dans le cas des entreprises de fabrication artisanale, la vente directe au consommateur, les HRI, les détaillants indépendants et les marchés publics constituent les principaux débouchés.
 - Trois syndicats sont présents dans le secteur : les *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce* (TUAC), affiliés à la FTQ, la *Fédération du commerce*, affiliée à la CSN, ainsi que la CSD. Les syndicats sont très présents dans la moyenne et la grande entreprise, beaucoup moins dans la petite entreprise et absents de la micro entreprise.
 - Le secteur de la fabrication des autres aliments compte une quinzaine d'associations – cinq québécoises et dix canadiennes – représentant des sous-secteurs aussi variés que la nutrition animale et céréalière, les aliments pour animaux domestiques, les minoteries, les céréales de petit déjeuner, le sucre, les confiseries, les aliments surgelés, les grignotines, le café, le thé, les épices, les pâtes alimentaires, les acériculteurs et les apiculteurs.
 - Les micro et les petites entreprises sont massivement de propriété québécoise. Dans la moyenne et la grande entreprise, nous avons assisté au cours de la dernière décennie à des fusions et acquisitions d'entreprises québécoises par des entreprises canadiennes hors Québec, américaines ou européennes. Parmi les grandes entreprises, plusieurs sont des filiales de multinationales.
 - Le marché québécois de la fabrication des autres aliments s'élevait à 5,51 milliards de dollars en 2007, soit des expéditions de 5,55 milliards de dollars, des importations de 1,01 milliard de dollars et des exportations de 934 millions de dollars. Le marché a connu une croissance de 20 % (4,7 % annuellement) par rapport à 2003. À eux seuls, les sous-secteurs *aliments pour animaux* (SCIAN 3111) et *autres aliments* (SCIAN 3119) comptaient pour 61,5 % du marché de la fabrication des autres aliments (respectivement 34,1 % et 27,4 %).
 - En 2007, les expéditions québécoises des fabricants des autres aliments représentaient 24,8 % des expéditions totales d'aliments et boissons et 3,5 % des expéditions manufacturières québécoises.
 - En 2009, le sous-secteur *sucre et confiseries* (SCIAN 3111) comptait à lui seul pour 57,7 % des importations et pour 47,5 % des exportations du secteur des autres aliments. À l'opposé, il y a très peu d'importations et d'exportations dans le sous-secteur *aliments pour animaux* (SCIAN 3111).

- L'automatisation et la numérisation des processus de production, de contrôle et d'emballage sont des réalités depuis plusieurs années dans la majorité des entreprises de fabrication industrielle. Dans plusieurs entreprises, le processus est semi automatisé et des investissements sont en cours pour moderniser les technologies de fabrication. Les changements technologiques ont eu comme impact, entre autres, l'accroissement et la mise à jour des qualifications du personnel d'usine et une réduction des postes les moins qualifiés.
- La recherche et développement (R-D) et l'innovation dans le secteur de la fabrication des autres aliments portent principalement sur : 1) l'amélioration des processus (réception, fabrication, conditionnement, entreposage, expédition) : équipements plus performants, méthodes de contrôles des procédés, sécurité des aliments, etc.; 2) l'amélioration des produits existants et le développement de nouveaux produits susceptibles de plaire à certains créneaux de consommateurs; 3) les contenants et l'emballage : image, forme, design, couleurs, etc. Dans les deux derniers cas, la R-D est souvent tributaire de la recherche marketing.
- HACCP est, de loin, le programme d'assurance qualité le plus important dans le domaine de la transformation alimentaire et de la fabrication des autres aliments. Selon les produits qu'elles fabriquent et les marchés qu'elles ciblent, les entreprises du secteur peuvent viser une ou plusieurs des certifications suivantes : biologique, équitable, kasher et halal.
- Les entreprises du secteur sont soumises au *Règlement sur les aliments* de la *Loi sur les produits alimentaires*, qui relève du MAPAQ, et à la *Loi sur les aliments et les drogues*, qui relève de l'Agence canadienne de l'inspection des aliments. Celles qui exportent aux États-Unis doivent se plier à la loi américaine sur le bioterrorisme, plus précisément aux programmes *Customs Trade Partnership against Terrorism (C-TPAT)* et *Free and Secure Trade (FAST)*.

Les entreprises

- Le secteur de la fabrication des autres aliments au Québec compte environ 665 établissements (640 entreprises). En nombre d'établissements, les principaux sous-secteurs sont *aliments pour animaux* (153), *mets préparés et plats cuisinés* (82), *sucre et confiseries* (77) et *assaisonnements et vinaigrettes* (65).
- Les deux tiers (66 %) des établissements ont moins de 20 employés et 43 % ont moins de 10 employés; seulement 7 % des établissements ont 100 employés et plus. Les sous-secteurs *aliments congelés*, *aliments à grignoter*, *moutures de céréales et graines oléagineuses* et *mets préparés et plats cuisinés* comptent une proportion relativement importante de moyennes et grandes entreprises (50 employés et plus). À l'opposé, les sous-secteurs *miel*, *produits de l'érable*, *pâtes alimentaires*, *thé et café* et *aliments pour animaux* se caractérisent par l'omniprésence de micro et de petites entreprises.
- La région métropolitaine de Montréal (Montréal, Laval, Laurentides et Lanaudière) et la Montérégie englobent respectivement 33 % et 21 % des établissements du secteur, suivies de Chaudière-Appalaches (13 %) et de la Capitale-Nationale (8 %). Il y a également une certaine concentration d'entreprises en Estrie et dans le Centre-du-Québec.
- Le secteur de la fabrication des autres aliments emploie un peu moins de 18 900 personnes. Les entreprises ayant moins de 10 employés comptent pour 6,5 % de

l'emploi et celles de 100 employés et plus, pour 48,6 % de l'emploi. En nombre d'emplois, les principaux sous-secteurs sont : *aliments pour animaux* (3 517), *mets préparés et plats cuisinés* (2 912), *sucre et confiseries* (2 610) et *aliments congelés* (1 664).

La main-d'œuvre

- Le profil type de la main-d'œuvre qui travaille dans la fabrication des autres aliments est le suivant : majoritairement masculine (très majoritairement dans les sous-secteurs *moutures de céréales et graines oléagineuses* et *aliments pour animaux*), travaillant massivement à plein temps, dont l'âge se situe dans la moyenne des travailleurs québécois et moins scolarisée que la moyenne des travailleurs québécois (sauf dans le sous-secteur *aliments pour animaux*).
- Dans les SCIAN qui font partie de la fabrication des autres aliments (3111, 3112, 3113, 3114 et 3119), les métiers en lien direct avec la production, l'assurance qualité et la R-D représentent entre 41 % et 60 % de la main-d'œuvre, selon le SCIAN. Les métiers en lien avec la distribution et la livraison représentent entre 4 % et 12 % de la main-d'œuvre. Enfin, les métiers de vente et marketing représentent entre 5 % et 11 % de la main-d'œuvre.
- Dans les entreprises de fabrication industrielle, nous trouvons les principaux métiers suivants au sein de la direction des opérations ou de la production : directeur des opérations ou d'usine, technicien au contrôle des procédés, superviseur / contremaître, chef d'équipe (dans la moyenne et la grande entreprise), opérateur d'équipements de production, manœuvre ainsi qu'électromécanicien (presque uniquement dans la moyenne et la grande entreprise). Au sein de la direction de l'assurance qualité, est présent le poste de technicien à l'assurance qualité. Au sein de la direction de la recherche-développement, se trouve le poste de technicien à la R-D. Lorsqu'il n'y a pas de direction de l'assurance qualité ou de la R-D (ce qui est souvent le cas dans la petite entreprise), le technicien cumule le contrôle des procédés, l'assurance qualité et la R-D.
- Dans les entreprises de fabrication artisanale, nous trouvons un propriétaire / directeur général, un responsable des opérations et R-D, un technicien (dans certaines entreprises seulement) ainsi que des opérateurs et/ou des manœuvres. Plusieurs combinaisons de cumul de poste par une même personne sont possibles. Dans les entreprises du sous-secteur sucre, chocolats et confiseries, il existe un poste de chocolatier. Ce poste s'apparente grandement aux trois types de techniciens (contrôle des procédés, assurance qualité et R-D) et comporte plusieurs similitudes avec le pâtissier artisanal.
- Dans les SCIAN qui font partie de la fabrication des autres aliments, nous recensons approximativement :
 - 3 470 manœuvres;
 - 2 605 opérateurs plus 245 cuisiniers qui sont, en fait, des opérateurs un peu plus spécialisés;
 - 810 superviseurs;
 - 510 techniciens;
 - 130 électromécaniciens plus 475 mécaniciens industriels dont plusieurs sont, en fait, devenus des électromécaniciens.

- La complexité technologique des équipements de production fait en sorte que le travail de mécanicien industriel s'est graduellement transformé en un travail d'électromécanicien, même si l'appellation mécanicien demeure. Les entreprises recherchent maintenant beaucoup plus des électromécaniciens que des mécaniciens.
- Une majorité d'entreprises sondées prévoit une stabilité de l'effectif pour tous les métiers analysés dans le cadre de cette étude (entre 60 % et 75 % selon le métier). Entre 18 % et 38 % (selon le métier) prévoient une hausse de l'effectif. Pratiquement aucune entreprise ne prévoit une baisse de l'effectif et ce, quel que soit le métier.
- Selon les entreprises interrogées, la plupart des métiers analysés évolueront relativement peu au cours des prochaines années. L'automatisation étant déjà intégrée depuis longtemps dans bon nombre d'entreprises ou étant en voie de l'être, l'évolution des métiers, sur le plan technologique, ne devrait pas connaître de bouleversements majeurs. Chaque métier devra continuer à s'adapter aux développements techniques et technologiques et à l'amélioration des procédés de production, une adaptation qui pourra être facilitée par la formation interne. Soulignons quelques changements prévus spécifiques à certains métiers : chez le superviseur, les exigences en matière de gestion du personnel deviennent plus élevées; chez l'opérateur, les tâches comprennent davantage de programmation d'équipements et d'assurance qualité; chez l'opérateur et le manoeuvre, des compétences en mécanique industrielle de base sont de plus en plus demandées.

La formation

- Le DEC 154.A0 *Technologie des procédés et de la qualité des aliments* (autrefois *Technologie de la transformation des aliments*) a été conçu pour former des technologues et des techniciens spécifiquement pour le secteur de la transformation alimentaire. Dans le secteur de la fabrication des autres aliments, les diplômés de ce programme occupent le poste de technicien (contrôle des procédés, assurance qualité ou R-D).
- Le DEC 120.A0 *Techniques de diététique*, bien que conçu à l'origine pour le secteur de la santé et des services sociaux, voit une part de plus en plus importante de ses diplômés, près de un sur trois, se destiner vers le secteur de la transformation alimentaire. Ce programme d'études constitue pour les entreprises du secteur un substitut très valable au DEC *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*. Dans le secteur de la fabrication des autres aliments, les diplômés de ce programme occupent le poste de technicien.
- Le DEP 5310 *Opération d'équipements de production* (autrefois *Conduite de machines industrielles*) vise à former des opérateurs de machines dans le secteur manufacturier. Dans les faits, très peu de diplômés occupent le poste d'opérateur dans le secteur des autres aliments, car les entreprises n'exigent pas de DEP à l'embauche d'un opérateur.
- Le DEP 5281 *Électromécanique de systèmes automatisés* a pour but de former des électromécaniciens et des électriciens de réseaux électriques pour les industries manufacturières, de l'énergie et de la construction. Dans le secteur de la fabrication des autres aliments, les diplômés de ce programme occupent le poste d'électromécanicien.
- Le baccalauréat en *Sciences et technologie des aliments* forme des professionnels aptes à gérer la qualité des produits alimentaires et des procédés, à innover et à améliorer les produits. Le baccalauréat en *Génie alimentaire* forme des spécialistes qui appliquent les

principes et les concepts du génie à la manutention, à la fabrication, au traitement, à la transformation et à la distribution des aliments. Dans le secteur des autres aliments, les diplômés de ces programmes occupent les postes de directeur / coordonnateur assurance qualité, directeur / coordonnateur R-D, ingénieur ou, rarement, technicien.

2.2 FORCES ET OPPORTUNITÉS

Le secteur et son environnement

- Le marché québécois de la fabrication des autres aliments (SCIAN 3111, 3112, 3113, 31141 et 3119) a connu une croissance de 20 % (4,7 % annuellement) de 2003 à 2007. Ce sont les sous-secteurs *sucre et confiseries* (46,7 %) et *aliments pour animaux* (25,5 %) qui ont connu la plus forte croissance.
- Sur le plan de l'évolution des produits, ce marché comporte plusieurs segments en croissance ou en évolution. Parmi les principaux : les aliments pour animaux d'élevage avec moins d'antibiotiques, avec ajout d'additifs, d'enzymes, d'oméga-3; les aliments pour chats et chiens équilibrés, de spécialité, qui tiennent compte des besoins de l'animal; les céréales de petit déjeuner avec plus de fibres, de grains entiers, peu de gras, moins de sucre; le chocolat noir, avec fruits, biologique, équitable; les friandises avec moins de sucre ou sans sucre; les mets congelés, mets préparés et plats cuisinés dans leur ensemble, en particulier les produits santé, les mets exotiques, les mets végétariens; les cafés de qualité, de spécialité, équitables, biologiques, en dosette; le thé et les tisanes dans leur ensemble, en particulier le thé vert; les épices exotiques; les pâtes alimentaires dans leur ensemble, les pâtes fraîches en particulier. Plusieurs fabricants québécois ont ciblé des créneaux de spécialité et ont su créer des produits de niche.
- Un tiers des fabricants québécois du secteur des autres aliments, dont plus de 60 % des entreprises de 50 employés et plus, exportent à l'extérieur du Canada. Si l'on excepte le sous-secteur *sucre et confiseries* (dont les exportations ont baissé), les exportations des autres sous-secteurs des autres aliments ont augmenté de 29 % de 2003 à 2009.

Les entreprises

- Une centaine d'entreprises du secteur de la fabrication des autres aliments sont certifiées HACCP; c'est le cas de 41 % des entreprises ayant entre 50 et 99 employés et de 61 % de celles ayant 100 employés et plus.
- Une forte majorité des moyennes et grandes entreprises (50 employés et plus) est dotée de nombreux outils formels (politiques, procédures, manuels, etc.) de gestion des ressources humaines : recrutement, accueil et intégration, descriptions de poste, rémunération, communication employeur-travailleurs, planification des besoins de main-d'œuvre à court terme.
- En matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail (existence de règlements écrits, présentation des règlements au personnel, activités de prévention, documentation des accidents et des incidents), les moyennes et grandes entreprises sont généralement assez bien outillées, même s'il reste des améliorations à faire.
- Pratiquement toutes les entreprises interrogées en entrevue individuelle et celles sondées perçoivent que leurs employés sont satisfaits de leurs conditions de travail.

La main-d'œuvre

- Le taux de roulement du personnel est bas dans le secteur de la fabrication des autres aliments pour l'ensemble des métiers analysés. Le problème de rétention est généralement mineur.
- Les entreprises sont exigeantes sur le plan de la scolarité lorsqu'elles embauchent un technicien ou un électromécanicien. Dans le premier cas, 85 % demandent un DEC en technique des procédés et de la qualité des aliments, en diététique, en chimie, en biochimie ou en biologie (68 %) ou un diplôme universitaire (17 %); dans le deuxième cas, 94 % demandent un DEP en électromécanique (70 %) ou un DEC en électronique industrielle ou en génie industriel (24 %).
- En 2006, les revenus hebdomadaires de travail des superviseurs (725 \$), des techniciens (762 \$) et des électromécaniciens (776 \$) étaient supérieurs à la moyenne québécoise (687 \$).
- Une très forte majorité des entreprises sondées n'observe pas de problèmes particuliers quant aux compétences de leur personnel exerçant les métiers de technicien, d'opérateur, de manœuvre et d'électromécanicien.

La formation

- Les personnes diplômées du DEC *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*, du DEP *Électromécanique de systèmes automatisés*, du baccalauréat en *Sciences et technologie des aliments* et du baccalauréat en *Génie alimentaire* s'intègrent bien au marché du travail : elles sont à peu près toutes en emploi ou poursuivent leurs études, l'emploi occupé très majoritairement est en lien avec la formation et le taux de chômage est très bas ou assez bas.
- Le DEC *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*, le DEC *Techniques de diététique* et le DEP *Électromécanique de systèmes automatisés* sont relativement bien connus des entreprises interrogées et sondées (entre 53 % et 62 % de notoriété selon le programme d'études).
- Les entreprises interrogées en entrevue individuelle et celles sondées qui ont embauché des diplômés se disent toutes très satisfaites ou plutôt satisfaites du DEC *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*, du DEC *Techniques de diététique* et du DEP *Électromécanique de systèmes automatisés*. Globalement, il y a une très bonne ou une assez bonne adéquation entre la formation offerte et les besoins du secteur de la fabrication des autres aliments. Les entreprises interrogées en entrevue individuelle sont très satisfaites du baccalauréat en *Sciences et technologie des aliments* et du baccalauréat en *Génie alimentaire*.
- Autour des deux tiers des moyennes et grandes entreprises du secteur ont un plan de formation (parfois pour les formations de base seulement) et donnent plusieurs formations internes à leurs employés ou à certains de leurs employés de production : entraînement à la tâche en début d'emploi, hygiène et salubrité, santé et sécurité au travail, utilisation des équipements de production et secourisme. Les employés syndiqués sondés estiment que la formation reçue est plutôt suffisante, mais qu'il y a place à amélioration.

- Toutes les entreprises interrogées en entrevue individuelle et les deux tiers de celles sondées donnent les formations internes suivantes à la plupart de leurs employés de production : entraînement à la tâche, normes d'hygiène et de salubrité, santé et sécurité au travail. Une proportion importante d'entreprises (de 54 % à 88 % selon la formation) donne les formations suivantes à la plupart de leurs employés de production ou à des groupes ou des métiers ciblés : utilisation des équipements de production, HACCP, secourisme, conduite de chariots élévateurs.

2.3 FAIBLESSES, CONTRAINTES ET MENACES

Le secteur et son environnement

- De 2003 à 2009, les importations du secteur des autres aliments au Québec ont connu une très forte hausse de 93,4 %, passant de 712,6 millions de dollars à 1,38 milliard de dollars. Tous les sous-secteurs ont connu une forte croissance des exportations. Un renversement de situation des exportations par rapport aux importations s'est produit. Alors qu'en 2003, les exportations représentaient 1,5 fois la valeur des importations, six ans plus tard les importations représentaient 1,24 fois la valeur des exportations.
- La part de marché des entreprises québécoises de fabrication des autres aliments, bien qu'elle demeure importante, est passée de 84,5 % en 2003 à 81,6 % en 2007. Cette part de marché est beaucoup plus faible dans le sous-secteur *sucre et confiseries* (53,1 % en 2009).

Les entreprises

- La gestion des ressources humaines dans la micro et la petite entreprise (moins de 50 employés) est souvent informelle. Les outils de gestion sont nettement moins fréquents que dans la moyenne et la grande entreprise, en particulier pour : l'embauche, l'accueil et l'intégration, les descriptions de poste, l'évaluation du personnel, la rémunération et la communication employeur-travailleurs. Toutefois, cela ne semble pas poser problème aux gestionnaires, car ils se montrent peu intéressés à recevoir l'aide d'un professionnel.
- La micro et la petite entreprise présente une déficience sur deux aspects de la gestion de la santé et sécurité au travail : existence de règlements ou présentation des règlements au personnel et activités de prévention.
- Les employés d'usine syndiqués sondés expriment une relative insatisfaction concernant leur environnement physique de travail (température, humidité, qualité de l'air, positions de travail). Ils expriment aussi un certain degré d'insatisfaction face aux mesures en santé et sécurité au travail mises en place dans leur entreprise.
- Il y a un certain degré d'insatisfaction de la part des employés d'usine syndiqués sondés face à quelques aspects importants de leurs conditions de travail (salaires, avantages sociaux, horaires de travail) et une insatisfaction plus marquée face à d'autres aspects (possibilité d'augmentation de salaire, possibilité de changement de poste, primes et bonis). À cet égard, l'écart de perception entre les employeurs et les employés d'usine syndiqués est marqué.
- Chez les employés syndiqués sondés, nous observons une insatisfaction claire face à la communication entre l'employeur et les employés et face à la rétroaction de l'employeur

envers le travail des employés. De plus, ils font une évaluation mitigée du climat de travail dans leur entreprise.

- Il y a relativement peu de planification des besoins de main-d'œuvre à moyen et long terme, même dans la moyenne et la grande entreprise. Quant aux politiques d'embauche des immigrants et des personnes issues des communautés culturelles ainsi que de gestion de la diversité culturelle, elles sont quasi absentes dans les entreprises du secteur. Même dans la région de Montréal, où la problématique se pose fortement, de telles politiques sont peu présentes.

La main-d'œuvre

- Les entreprises sont peu exigeantes sur le plan de la scolarité lorsqu'elles embauchent des personnes pour les postes de superviseur : 51 % d'entre elles ne demandent aucun diplôme (15 %) ou seulement un DES (36 %); les micro et les petites entreprises sont encore moins exigeantes. L'exigence quant à l'expérience demandée est cependant assez élevée.
- La plupart des entreprises interrogées en entrevue individuelle et plus du tiers de celles sondées observent des lacunes dans les compétences de leurs superviseurs. Les lacunes touchent principalement la gestion des ressources humaines (leadership, mobilisation des équipes, exercice de l'autorité et de la discipline dans un milieu syndiqué, communication avec les employés, gestion des conflits), la gestion des opérations et les compétences en informatique.
- Les entreprises sont très peu exigeantes sur le plan de la scolarité lorsqu'elles embauchent un opérateur d'équipements de production ou un manœuvre : respectivement 85 % et 98 % ne demandent aucun diplôme ou demandent un DES (un diplôme non qualifiant). Dans le cas du manœuvre, 54 % des entreprises ne demandent aucun diplôme. Par contre, cette absence de diplôme qualifiant est compensée par l'entraînement à la tâche et la formation à l'interne.
- Les entreprises sondées éprouvent de la difficulté à recruter des personnes pour les postes de superviseur, de chocolatier (dans le sous-secteur *sucre et confiseries*) et d'électromécanicien. Elles connaissent une difficulté moyenne pour le poste de technicien. Le problème de difficulté de recrutement est nettement moindre pour les postes d'opérateur et de manœuvre.

La formation

- Les personnes diplômées du DEP *Opération d'équipements de production* éprouvent certaines difficultés à s'intégrer au marché du travail ou à occuper un emploi pertinent : le taux de chômage est plutôt élevé (de 10,5 % à 12,5 % selon l'année de promotion) et environ 40 % des personnes en emploi n'occupent pas un emploi en rapport avec la formation.
- La notoriété du DEP *Opération d'équipements de production* est faible (23 %).
- Parmi celles qui connaissent les programmes d'étude, très peu de micro et de petites entreprises sondées ont embauché depuis trois ans des diplômés de l'un ou l'autre des quatre DEC et DEP analysés. Dans le cas du DEP *Opération d'équipements de production*, même les moyennes et grandes entreprises embauchent très peu de diplômés.

- Les entreprises interrogées et sondées qui connaissent le programme ou qui ont embauché des diplômés sont plutôt insatisfaites du DEP *Opération d'équipements de production*. Selon elles, ce programme ne tient pas compte des réalités propres au secteur de la transformation alimentaire, donc de la fabrication des autres aliments. Elles mentionnent qu'il n'y a pas de contenu sur les normes d'hygiène et de salubrité et sur HACCP, éléments fondamentaux dans l'alimentation. Globalement, elles considèrent que l'adéquation est faible entre la formation offerte et les besoins du secteur de la fabrication des autres aliments.
- Les entreprises interrogées et sondées ignorent l'existence de la trousse pédagogique qui comporte les compétences du DEP *Opération d'équipements de production*, mais dont le contenu a été adapté aux besoins de l'industrie de la transformation alimentaire.
- Les entreprises qui fabriquent des produits de chocolat mentionnent qu'il n'existe pas de formation en chocolaterie (initiale et continue) au Québec et elles le déplorent. Certains chocolatiers ont un DEP en pâtisserie, mais le contenu relatif à la chocolaterie dans ce programme est très mince et insuffisant pour former un chocolatier.
- Les entreprises des sous-secteurs *aliments congelés* et *mets préparés et plats cuisinés* qui ont des cuisiniers en usine (lesquels sont, en fait, des opérateurs) disent que le DEP en cuisine ne convient pas du tout à ce poste et n'est pas nécessaire. Cependant, la plupart des entreprises ne vont pas jusqu'à dire qu'une formation en cuisine industrielle – qui n'existe pas actuellement – serait requise.
- Moins de 30 % des entreprises sondées ont un plan de formation complet (53 % chez les moyennes et grandes entreprises). Plusieurs ont un plan qui se limite aux formations de base comme la santé et la sécurité au travail, l'hygiène et la salubrité et le secourisme. SIMDUT, qui fait partie des formations sur la SST, n'est donné que par 54 % des entreprises sondées.
- Une part des entreprises sondées ne donnent pas certaines formations essentielles à leurs employés de production, soit les normes d'hygiène et de salubrité, l'entraînement à la tâche et la santé et sécurité au travail : respectivement 12 %, 18 % et 12 % des entreprises ne donnent aucune de ces formations à aucun employé de production.
- Les employés d'usine syndiqués sondés expriment une certaine insatisfaction face à la formation interne reçue depuis qu'ils sont en emploi dans l'entreprise. Pour huit des treize sujets de formation mesurés, plus 40 % des répondants (selon le sujet) jugent la formation insuffisante ou très insuffisante.

2.4 ENJEUX

À la lumière des constats et du diagnostic du secteur de la fabrication des autres aliments, nous avons identifié sept enjeux d'importance.

Le secteur et son environnement

- **La croissance par des produits innovateurs et l'exportation.** Malgré un contexte où le secteur de la fabrication des autres aliments est en croissance, nous assistons à un lent effritement de l'importance relative des fabricants québécois dans le marché depuis quelques années. La hausse des importations a été beaucoup plus forte que celle des

exportations de 2003 à 2009. En six ans, le marché est passé d'une situation où la valeur des exportations était de 1,5 fois celle des importations, à une situation où la valeur des importations était de 1,24 fois celle des exportations. De plus, dans certains sous-secteurs ou segments (céréales de petit déjeuner, produits finis de chocolat, pâtes alimentaires, etc.), la majeure partie de ce qui est consommé est fabriqué par de grandes entreprises de l'extérieur du Québec. Les fabricants québécois ne peuvent les concurrencer en proposant des produits similaires. Pour les entreprises québécoises, surtout les petites, la croissance passe par le développement de produits innovateurs de niche et de qualité qui s'inscrivent dans les tendances de l'évolution des goûts des consommateurs, mais aussi qui créent de nouvelles tendances. La croissance pour les entreprises passe également par l'exportation de ces produits ou un plus grand développement de leurs exportations.

Les entreprises

- **La gestion des ressources humaines et de la santé et sécurité au travail, surtout dans la petite et la micro entreprise.** La petite et la micro entreprise du secteur de la fabrication des autres aliments est nettement moins bien outillée que la moyenne et la grande entreprise sur le plan de la gestion des ressources humaines et de la santé et sécurité au travail (recrutement, accueil et intégration, descriptions de poste, évaluation, rémunération, communication interne, règlements en SST et diffusion de ces règlements, activité de prévention en SST, plan de formation). La quasi absence de syndicat dans ces entreprises peut expliquer cette situation, mais peut-être aussi la méconnaissance des lois en SST et la négligence. Par ailleurs, même la moyenne et la grande entreprise ne dispose pas suffisamment de certains outils (planification des besoins de main-d'œuvre à moyen et long terme, politique d'embauche des immigrants, politique de gestion de la diversité culturelle, plan de formation). Sachant que le recrutement d'employés qualifiés, la qualité de la formation interne, la satisfaction au travail et le climat de travail sont des facteurs qui contribuent à leur productivité, les entreprises ont tout intérêt à se doter des meilleurs outils possibles.
- **La relative insatisfaction des employés syndiqués et un écart de perception avec les employeurs.** Les employés d'usine syndiqués sondés – qui sont surtout présents dans la moyenne et la grande entreprise – font état d'une certaine insatisfaction, ou du moins d'une satisfaction très mitigée, sur plusieurs aspects de leur travail : environnement physique, mesures de santé et sécurité au travail, conditions de travail, communication employeur-employés et formation interne. D'autre part, les employeurs perçoivent que leurs employés sont satisfaits, voire très satisfaits de leurs conditions de travail et du climat de travail. Même si le degré d'insatisfaction est loin d'être critique, il peut être le symptôme d'une mauvaise communication ou d'un manque de compréhension mutuelle.

La main-d'œuvre

- **Le recrutement de main-d'œuvre qualifiée pour certains postes.** Les entreprises du secteur de la fabrication des autres aliments éprouvent de la difficulté à recruter du personnel pour les postes de superviseur, d'électromécanicien et de chocolatier et elles connaissent une difficulté moyenne à recruter pour le poste de technicien. Bien qu'il ne s'agisse pas de postes numériquement aussi importants que ceux d'opérateur et de manœuvre, ils requièrent davantage de qualifications. Compte tenu de la rareté de

main-d'œuvre en général, des remplacements à effectuer et de la croissance prévisible du secteur (même si les entreprises ne prévoient pas d'embauches majeures), le recrutement de main-d'œuvre qualifiée devient un enjeu pour le secteur.

- **Les compétences des superviseurs / contremaîtres.** Plusieurs entreprises, surtout les moyennes et les grandes, observent des lacunes dans les compétences de leurs superviseurs au sein de la direction des opérations, principalement en gestion des ressources humaines (leadership, mobilisation, gestion en milieu syndiqué, communication, gestion des conflits), en gestion des opérations et en informatique. Également, les entreprises ne sont pas particulièrement exigeantes en matière de scolarité lors de l'embauche d'un superviseur. Étant donné l'importance qu'occupe la gestion du personnel dans le travail des superviseurs, il sera essentiel d'accroître leurs compétences par du perfectionnement dont les modalités conviendront aux contraintes de l'exercice du métier.

La formation

- **La non-adéquation du DEP *Opération d'équipements de production aux besoins des entreprises du secteur.*** De tous les programmes de formation initiale analysés dans le cadre de cette étude, un seul ne convient pas aux besoins des entreprises : le DEP *Opération d'équipements de production*. Il est assez peu connu et les entreprises qui le connaissent jugent qu'il n'est pas adapté aux réalités de la transformation alimentaire en général et de la fabrication des autres aliments en particulier (principalement à cause de l'absence de contenu sur l'hygiène et la salubrité et sur HACCP). De plus, les entreprises ne semblent pas connaître la trousse pédagogique développée par le CSMOTA, le MAPAQ et le MELS, qui comporte les compétences du DEP avec un contenu adapté aux besoins spécifiques de la transformation alimentaire. Enfin, les entreprises n'exigent pas de DEP lors de l'embauche d'un opérateur, un DES étant suffisant (et même parfois, aucun diplôme).
- **Deux besoins pointus de formation exprimés par certains sous-secteurs.** Plusieurs entreprises artisanales du sous-secteur *sucre et confiseries*, plus précisément les chocolateries, déplorent l'absence d'offre de formation en chocolaterie au Québec. Elles considèrent qu'une offre complète, à l'instar du CAP Français, favoriserait le développement d'un véritable métier de chocolatier et permettrait un plus grand essor de la chocolaterie. Toutefois, la taille modeste du sous-secteur de la chocolaterie artisanale constitue, a priori, un obstacle à la mise en place d'un programme de formation initiale en chocolaterie.

Dans les sous-secteurs *aliments congelés* et *mets préparés et plats cuisinés*, plusieurs entreprises ont à leur emploi des «cuisiniers» en usine, qui sont plutôt des opérateurs un peu plus spécialisés. Il n'existe pas d'offre de formation en cuisine industrielle (l'actuel DEP en cuisine étant conçu pour le métier de cuisinier dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et institutionnel). Quelques entreprises ont émis le souhait que soit offerte une telle formation pour leurs opérateurs-cuisiniers, mais il n'est pas possible, avec l'information dont nous disposons, de quantifier le besoin.

2.5 PISTES D'ACTION

À la suite des constats, du diagnostic et des enjeux présentés aux sections précédentes, voici les pistes d'action proposées.

Pistes destinées au CSMOTA

- En lien avec Emploi-Québec, aider les entreprises du secteur de la fabrication des autres aliments, en particulier les micro et les petites entreprises, à se doter d'outils de gestion des ressources humaines : recrutement, accueil et intégration, descriptions de poste, évaluation du personnel, politique de rémunération, communication interne, plan de formation, planification des besoins de main-d'œuvre à moyen et long terme, politique d'embauche des immigrants, etc.
- Inciter et soutenir les micro et les petites entreprises du secteur à se doter d'outils de gestion de la santé et de la sécurité au travail : règlements, activités de prévention, formation du personnel.
- Informer les entreprises syndiquées (surtout les moyennes et les grandes) des résultats du sondage mené auprès d'employés d'usine syndiqués sur plusieurs thèmes dont : l'environnement physique, les mesures de santé et sécurité au travail, les conditions de travail, la communication employeur-employés et la formation interne. Ces résultats révèlent une certaine insatisfaction ou une satisfaction très mitigée sur une majorité de paramètres mesurés.
- Informer les entreprises du secteur de la fabrication des autres aliments qui ne sont pas certifiées HACCP des avantages que comporte l'implantation de cette norme, en particulier pour développer les marchés à l'exportation.
- Dans le but d'aider les entreprises à faire face aux difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée – et compte tenu qu'un trop grand nombre d'entreprises n'embauchent que peu ou pas de diplômés – réaliser certaines actions d'information et de promotion.
 - En collaboration avec le MELS, informer les entreprises des programmes existants (surtout le DEC *Technologie des procédés et de la qualité des aliments*, le DEC *Techniques de diététique*, le DEP *Électromécanique de systèmes automatisés* et les baccalauréats en *Sciences et technologie des aliments* et en *Génie alimentaire*), de la qualité de la formation publique offerte et de la grande satisfaction des entreprises qui embauchent des diplômés.
 - Promouvoir le secteur de la fabrication des autres aliments auprès des étudiants (jeunes et jeunes adultes); les inciter à y faire carrière, leur présenter les débouchés et les opportunités. Un effort particulier de promotion pourrait viser les femmes et les personnes issues des communautés culturelles, car elles sont encore peu présentes dans certains sous-secteurs ou dans certaines régions.
- Faire connaître aux entreprises du secteur l'offre de perfectionnement en gestion des ressources humaines visant à améliorer les compétences des superviseurs d'usine. Le perfectionnement ciblé devrait comporter des formules de type *coaching*, de courtes séances (demi-journées ou journées) avec suivi et mise en situations réelles. De plus, inciter les entreprises à rendre disponibles leurs superviseurs d'usine afin qu'ils puissent profiter du perfectionnement offert.

-
- Connaître plus en profondeur le besoin, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, exprimé par les fabricants artisanaux de produits de chocolat pour la mise en place d'une formation en chocolaterie. Si le besoin s'avère suffisant, en informer le réseau scolaire.
 - Connaître plus en profondeur le besoin, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, exprimé par les fabricants d'aliments congelés, mets préparés et plats cuisinés pour la mise en place d'une formation en cuisine industrielle destinée aux opérateurs-cuisiniers. Si le besoin s'avère suffisant, en informer le réseau scolaire.

Pistes destinées au réseau scolaire

- Offrir le programme d'études DEP 5310 *Opération d'équipements de production* en utilisant la trousse pédagogique mise sur pied par le CSMOTA, le MAPAQ et le MELS, conçue spécifiquement pour les entreprises de la transformation alimentaire.
- Si l'analyse de besoins est vérifiée, évaluer la possibilité de mettre sur pied une formation continue en chocolaterie, au niveau secondaire, destinée aux entreprises du sous-secteur *sucre et confiseries*.
- Si l'analyse de besoins est vérifiée, évaluer la possibilité de mettre sur pied une formation continue en cuisine industrielle, au niveau secondaire, destinée principalement aux opérateurs-cuisiniers des entreprises des sous-secteurs *aliments congelés* et *mets préparés et plats cuisinés*.

Piste destinée à des organismes à vocation économique (par exemple, MDEIE, MAPAQ, CLD)

- Aux fabricants du secteur des autres aliments qui démontrent le potentiel et l'intérêt à exporter ou à développer davantage leurs exportations, leur fournir les outils et la formation leur permettant d'optimiser leurs chances de réussite.
- Encourager les fabricants du secteur des autres aliments qui ne sont pas certifiés à implanter la norme HACCP. Les informer que la certification HACCP est un incontournable pour l'assurance qualité des produits et constitue une porte d'entrée à l'exportation et à la croissance.



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



1480, boul. Louis XIV, bureau 103
CP 59040 COP Bourg-Royal,
Québec (Québec) G2L 2W6
Tél.: (418) 623-5335
Fax: (418) 623-1343
Adresse Web : www.csmota.qc.ca
Courriel : info@csmota.qc.ca

