

DIAGNOSTIC EXTERNE

Version finale validée

19 septembre 2007



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

PRODUCTION :
Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

RÉALISATION :
Darvida Conseil inc.



8615, boul. St-Laurent
bureau 302
Montréal
(Québec)
H2P 2M9

t. (514) 278 2855
f. (514) 278 1926
e. info@darvida.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. GRANDES TENDANCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	2
1.1 TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DU QUÉBEC	2
1.1.1 Évolution démographique	2
1.1.2 Évolution de la pyramide des âges.....	4
1.1.3 Évolution de la population active	5
1.2 TENDANCES DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE	7
1.2.1 Tendances quant aux établissements	7
1.2.2 Tendances quant aux enjeux du secteur.....	8
1.2.3 Tendances quant aux innovations	9
1.2.4 Tendances chez les consommateurs	10
1.2.5 Tendances quant aux produits québécois	12
2. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX.....	14
2.1 PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES	14
2.1.1 Recrutement	14
2.1.2 Rétention et stabilisation de l'emploi	15
2.1.3 Formation.....	16
2.1.4 Gestion des ressources humaines et supervision	17
2.1.5 Main-d'œuvre immigrante et étrangère.....	17
2.2 PISTES DE SOLUTION À PRIVILÉGIER	18
2.3 ATTENTES ENVERS LE CSMOTA	19
3. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX.....	20
3.1 MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DE L'ÉCHANTILLON	20
3.2 RÉSULTATS	22
3.2.1 Le recrutement de la main-d'œuvre.....	23
3.2.2 La rétention de la main-d'œuvre	24
3.2.3 La formation	25
3.2.4 Le CSMOTA.....	26
4. PERCEPTIONS DES INFORMATEURS-CLÉS	28
4.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA	29
4.1.1 Appréciation générale	29
4.1.2 Principales forces et faiblesses du CSMOTA	29
4.1.3 Éléments distinctifs du CSMOTA.....	30
4.1.4 Visibilité et rayonnement du CSMOTA	30
4.1.5 Liens de collaboration et attentes	31

4.2 GRANDES TENDANCES AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE.....	32
4.2.1 Principales problématiques.....	32
4.2.2 Besoins actuels et émergents.....	33
4.3 ENJEUX ET PISTES D'ACTION	34
4.3.1 Principaux enjeux	34
4.3.2 Pistes d'action et recommandations pour relever les défis.....	35
4.3.3 Pistes d'action et recommandations pour le CSMOTA.....	35
5. RÉSULTATS DE LA DEUXIÈME ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE DU CSMOTA.....	37
5.1 VALORISATION DU SECTEUR ET DE SES EMPLOIS, ET IMPORTANCE DE LA FORMATION.....	37
5.2 RÉTENTION ET STABILISATION DE L'EMPLOI.....	39
5.3 RECRUTEMENT	40
5.4 ENJEUX ET PISTES D'ACTION	42
5.4.1 Principaux enjeux	42
5.4.2 Pistes d'action pour relever les défis	42
5.4.3 Pistes d'action pour le CSMOTA	43
CONCLUSION : OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT	45
VOLET 1 : TENDANCES SECTORIELLES	45
VOLET 2 : RECRUTEMENT.....	47
VOLET 3 : RÉTENTION ET STABILISATION DE L'EMPLOI	49
VOLET 4 : FORMATION.....	50
VOLET 5 : CSMOTA	51
ANNEXE 1. OUTIL D'ANIMATION DES RENCONTRES SYNDICALES.....	53
ANNEXE 2. RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU SONDAGE INTERNET AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX	56
ANNEXE 3. GRILLE D'ENTREVUE POUR LES INFORMATEURS-CLÉS	66
ANNEXE 4. OUTIL D'ANIMATION DE L'ATELIER / PLÉNIÈRE DE LA DEUXIÈME ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE DU CSMOTA	68

INTRODUCTION

En mars 2007, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) faisait appel à Darvida Conseil pour le soutenir dans la réalisation d'une démarche de planification stratégique couvrant la période 2008-2011. Ce rapport présente les résultats de la seconde étape de cette démarche, qui consistait en l'élaboration du diagnostic de l'environnement externe de l'organisme.

Différents travaux ont mené à établir ce diagnostic.

Tout d'abord, présentés en **première partie** du document, les résultats d'une analyse documentaire et statistique des études récentes touchant le secteur de la transformation alimentaire permettent de dresser un tableau sommaire des **grandes tendances** du secteur.

En **seconde partie**, le lecteur trouvera les résultats des consultations menées auprès de **représentants syndicaux** de l'industrie. En effet, trois (3) rencontres ont été tenues en mai 2007 avec des employés d'entreprises de transformation alimentaire : l'une réunissait des représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), une autre des représentants de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et la dernière des représentants des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC). Ces rencontres ont permis de recueillir leurs perceptions quant aux besoins et aux pistes de solution à privilégier au plan du développement des ressources humaines dans le secteur.

La **troisième partie** aborde les perceptions des **représentants patronaux** sur les mêmes thèmes (besoins et pistes de solution). Ceux-ci ont été consultés via un bref sondage Internet mis en ligne durant deux semaines en juin dernier.

La **quatrième partie** du rapport présente les résultats des entrevues réalisées en mai 2007 auprès de dix (10) **informateurs-clés externes**, soit des bailleurs de fonds et des partenaires du CSMOTA. Ces entrevues ont permis de connaître leurs perceptions à l'égard du Comité, de ses enjeux de développement, etc.

En **cinquième partie**, on trouve les résultats de l'atelier et de la plénière tenus lors de la deuxième **Assemblée publique annuelle** du CSMOTA en juin dernier, et durant lesquels des représentants patronaux, syndicaux et différents partenaires du secteur de la transformation alimentaire ont eu l'occasion de s'exprimer.

Enfin, la **dernière partie** du rapport est consacrée à l'analyse de l'ensemble des données et informations recueillies. Le lecteur y trouvera les **opportunités et les contraintes** relatives à la consolidation et au développement du CSMOTA.

** À noter que l'utilisation généralisée du masculin dans ce rapport a pour but d'en faciliter la lecture et de préserver la confidentialité des propos émis par les participants aux différentes consultations.*

1. GRANDES TENDANCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

1.1 TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DU QUÉBEC

Cette partie présente les données sociodémographiques ayant une incidence certaine sur les ressources humaines actuelles et futures des entreprises de transformation alimentaire.

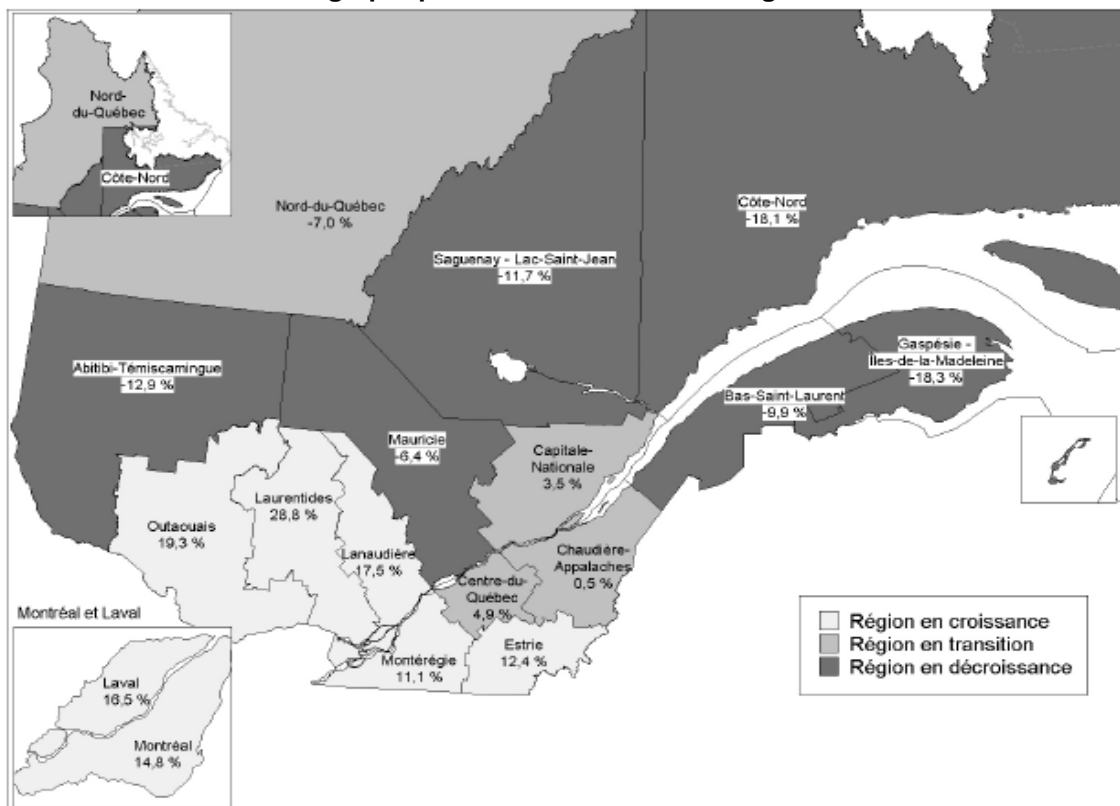
1.1.1 Évolution démographique

Selon les dernières prévisions, la population du Québec va croître d'ici 2026 de 9,3 % (689 000 personnes). De ce nombre, 191 000 seront attribuables aux naissances et 498 000 aux flux migratoires.

Les disparités régionales : la grande région de Montréal se distingue

La carte ci-dessous présente les régions administratives du Québec selon les prévisions démographiques 2001-2026.

Carte 1 : Prévisions démographiques 2001-2026 selon les régions administratives.



Source : Institut de la statistique du Québec, « Si la tendance se maintient... perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051 », Gouvernement du Québec, 39 pages, 2003.

Globalement, on remarque de cette distribution des régions que :

- Les régions en croissance sont essentiellement localisées au sud-ouest du Québec (avec Gatineau, Montréal et Sherbrooke en son centre).
- Les régions de la Capitale-Nationale, du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches sont celles qui s'engageront dans une période de transition qui les mènera vers la décroissance avant 2026.
- Pour les régions plus éloignées, à l'exception du Nord-du-Québec, la situation de décroissance que l'on observe depuis bien avant 2001 va se poursuivre au-delà de 2026.

Le tableau 1 montre en détail les caractéristiques des prévisions pour chacune des régions administratives du Québec.

Tableau 1 : Évolution projetée 2001-2026 selon les régions administratives.

Région	Début du déclin	Plus de décès que de naissances	Accroissement			
			Total	Total	Naturel	Migratoire
			2001-2026	2001-2026	2001-2026	2001-2026
	année		%	k		
En croissance						
Laurentides	Pas avant 2026	Pas avant 2026	28,8	136	38	98
Outaouais		Pas avant 2026	19,3	62	21	41
Lanaudière		2024	17,5	69	17	52
Laval		2025	16,5	58	15	42
Montréal		Pas avant 2026	14,8	275	76	199
Estrie		2018	12,4	36	5	31
Montérégie		2024	11,1	145	63	83
En décroissance						
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Avant 2001	Avant 2001	- 18,3	- 18	- 11	- 7
Côte-Nord		2018	- 18,1	- 18	2	- 20
Abitibi-Témiscamingue		2018	- 12,9	- 19	2	- 21
Saguenay-Lac-Saint-Jean		2011	- 11,7	- 33	- 6	- 27
Bas-Saint-Laurent		Avant 2001	- 9,9	- 20	- 12	- 8
Mauricie		Avant 2001	- 6,4	- 17	- 22	6
En transition						
Centre-du-Québec	2024	2017	4,9	11	2	9
Capitale-Nationale	2018	2009	3,5	23	- 22	45
Chaudière-Appalaches	2015	2019	0,5	2	10	- 8
Nord-du-Québec	2005	Pas avant 2026	- 7,0	- 3	13	- 16
Le Québec	2031	2021	9,3	689	191	498

Source : Institut de la statistique du Québec, « Si la tendance se maintient... perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051 », Gouvernement du Québec, 39 pages, 2003.

À la lumière de ce tableau, on remarque chez les régions en croissance que les augmentations sont à la fois attribuables à l'accroissement naturel et aux flux migratoires, alors que chez les régions en décroissance la situation est contraire (plus de décès que de naissances et beaucoup d'exodes).

Pour les régions dont le déclin surviendra entre 2001 et 2026, la situation est par contre plus nuancée, particulièrement pour la région de la Capitale-Nationale. En effet, dans la région de la ville de Québec, la migration viendra contrebalancer le fait qu'il y aura dès 2009 plus de décès que de naissances. Cela aura pour effet de ralentir substantiellement sa décroissance.

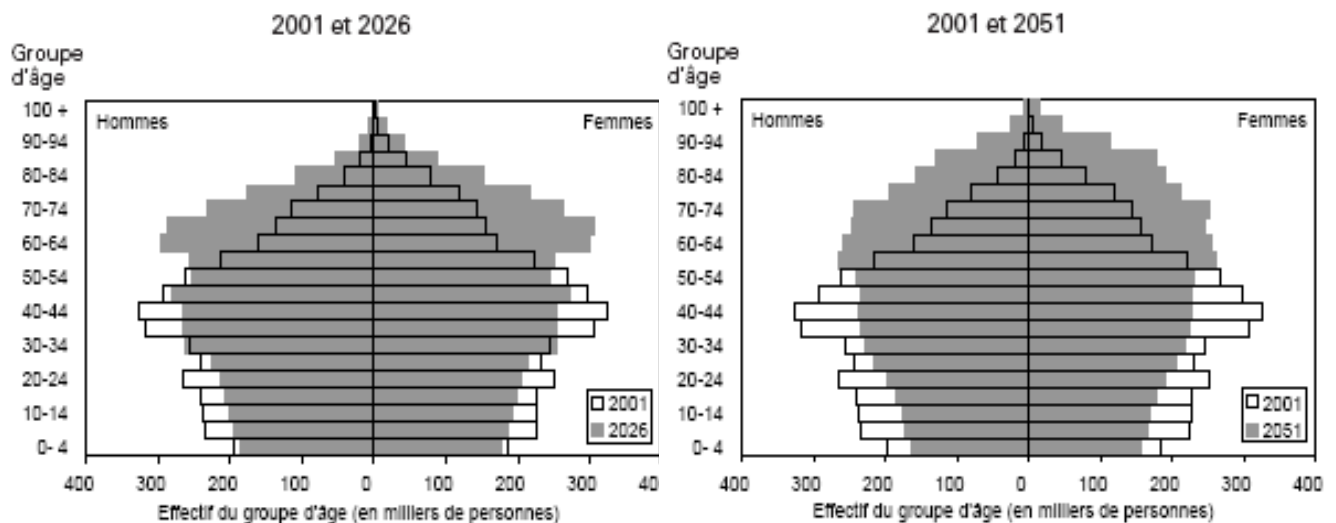
1.1.2 Évolution de la pyramide des âges

La réalité québécoise : le vieillissement de la population

Les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec démontrent que le phénomène du vieillissement de la population est une tendance lourde dont on ne connaît pas encore la fin.

Les figures ci-dessous présentent trois pyramides des âges : la pyramide reflétant les données du recensement de 2001 est comparée avec celles projetées de 2026 et de 2051.

Figure 2 : Pyramides des âges de la population québécoise, 2001, 2026 et 2051.



Source : Institut de la statistique du Québec, « Si la tendance se maintient... perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051 », Gouvernement du Québec, 39 pages, 2003.

À la lecture de ces pyramides, nous retenons que :

- Le poids des pyramides projetées de 2026 et de 2051 sera toujours situé chez les 55 ans et plus, et ce, même après le départ des baby-boomers.
- Au-delà de la forme des pyramides qui présentent une base plus étroite, le nombre de naissances diminuera tout au long de la période 2001-2051.
- En 2026 et 2051, la différence entre le nombre de femmes et d'hommes demeurera similaire à ce que l'on observe en 2001.

1.1.3 Évolution de la population active

Sans aucun doute, le phénomène du vieillissement aura d'importantes répercussions sur la composition de la population active québécoise. En effet, selon l'Institut de la statistique du Québec, on atteindra le point de rupture en 2013. Autrement dit, dès 2013 le nombre de personnes en âge de travailler va commencer à diminuer ou, au mieux, va stagner entre 4,8 et 4,9 millions de travailleurs. De plus, entre 2001 et 2021, on appréhende les faits suivants :

- Un plafonnement du nombre de travailleurs âgés entre 20 et 29 ans (1 million entre 2001 et 2021).
- Une augmentation sans cesse des 55 à 64 ans (passant de 800 000 en 2001 à 1,2 million en 2021).
- L'indice de remplacement (plus d'entrées dans le marché du travail que de sorties) basculera autour de 2008 où on aura seulement 4 entrants potentiels sur le marché du travail pour 5 sortants potentiels.

Le tableau 2 de la page suivante met en relief les prévisions démographiques des 20 à 64 ans pour la période 2001-2026 selon les régions administratives du Québec.

Tableau 2 : Évolution 2001-2026 de la population active selon les régions administratives.

Région	Nombre de 20-64 ans		Variation 2001-2026	Part des 20-64 ans		Début du déclin des 20-64 ans	Plus de 55-64 ans que de 20-29 ans	Indice de remplacement (20-29 ans/ 55-64 ans x 100)	
	2001	2026		2001	2026			2001	2026
	k		%		année		n		
Le Québec	4 659	4 568	- 2,0	63,0	56,5	2013	2008	129	77
01 Bas-Saint-Laurent	125	94	- 25,2	61,3	50,9	2004	2004	107	58
02 Saguenay-Lac- Saint-Jean	177	131	- 25,9	62,6	52,5	Avant 2001	2006	121	61
03 Capitale-Nationale	423	372	- 11,9	64,8	55,2	2006	2007	126	70
04 Mauricie	161	127	- 21,0	61,8	52,1	2005	Avant 2001	97	58
05 Estrie	179	180	0,3	61,5	54,9	2013	2007	122	73
06 Montréal	1 182	1 272	7,6	63,8	59,8	2021	Pas avant 2026	166	103
07 Outaouais	206	223	8,3	63,8	57,9	2016	2010	133	73
08 Abitibi-Témiscamingue	92	70	- 23,5	61,5	54,0	Avant 2001	2007	127	65
09 Côte-Nord	64	46	- 28,5	64,3	56,1	Avant 2001	2006	122	63
10 Nord-du-Québec	23	21	- 8,7	57,6	56,5	2007	Pas avant 2026	266	133
11 Gaspésie-Îles-de- la-Madeleine	61	40	- 33,9	61,9	50,0	Avant 2001	Avant 2001	93	44
12 Chaudière-Appalaches	243	212	- 12,7	62,1	54,0	2007	2007	125	67
13 Laval	219	232	6,2	62,5	57,0	2017	2009	120	80
14 Lanaudière	247	262	5,8	62,4	56,2	2016	2003	103	66
15 Laurentides	296	344	16,1	62,8	56,6	2018	2005	109	69
16 Montérégie	825	816	- 1,1	62,9	56,0	2013	2006	115	73
17 Centre-du-Québec	136	126	- 7,4	61,2	54,0	2011	2007	122	71

Source : Institut de la statistique du Québec, « Si la tendance se maintient... perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051 », Gouvernement du Québec, 39 pages, 2003.

On retient de ce tableau que :

- Toutes les régions du Québec verront leur population d'âge actif diminuer.
- La décroissance est déjà observée pour les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.
- Six autres régions vont rejoindre ce groupe d'ici 2011. Dès lors, toutes les régions du nord, de l'est et du centre du Québec seront en situation de déficit.
- Pour les régions du sud-ouest du Québec, elles seront aussi en situation de déficit au plus tard en 2021.

La problématique décrite n'est toutefois pas uniquement due au vieillissement de la population, mais aussi à la diminution du nombre de jeunes. En effet, comme nous l'avons vu dans les pyramides des âges présentées précédemment, le poids démographique des 0-19 ans (c'est-à-dire la part que représentent ces jeunes dans l'ensemble de la population) chute dans toutes les régions du Québec. Le tableau 3 qui suit permet de constater ce phénomène à l'aide de données détaillées.

Tableau 3 : Évolution de la population âgée de 0 à 19 ans entre 2001-2026 selon les régions administratives.

Région	Nombre des 0-19 ans		Variation 2001-2026	Part des 0-19 ans	
	2001	2026		2001	2026
	k			%	
Le Québec	1 773	1 544	- 12,9	24,0	19,1
01 Bas-Saint-Laurent	48	30	-37,0	23,3	16,3
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	71	43	-38,8	25,0	17,3
03 Capitale-Nationale	138	109	-20,9	21,2	16,2
04 Mauricie	57	38	-33,2	21,9	15,7
05 Estrie	71	62	-13,2	24,5	18,9
06 Montréal	392	416	6,1	21,2	19,6
07 Outaouais	84	75	-11,1	26,0	19,3
08 Abitibi-Témiscamingue	41	24	-40,2	27,2	18,6
09 Côte-Nord	26	15	-44,1	26,1	17,8
10 Nord-du-Québec	15	11	-25,2	38,1	30,7
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	22	11	-50,7	22,7	13,7
12 Chaudière-Appalaches	98	74	-24,4	25,0	18,8
13 Laval	86	82	-4,8	24,5	20,0
14 Lanaudière	107	94	-11,8	26,9	20,2
15 Laurentides	124	125	0,6	26,4	20,6
16 Montérégie	338	290	-14,0	25,7	19,9
17 Centre-du-Québec	56	45	-20,3	25,1	19,1

Source : Institut de la statistique du Québec, « Si la tendance se maintient... perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051 », Gouvernement du Québec, 39 pages, 2003.

1.2 TENDANCES DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

1.2.1 Tendances quant aux établissements

L'Enquête sur l'innovation dans l'industrie de la transformation des aliments menée par Statistique Canada (2004)¹ révèle que :

- « 52 % des établissements du secteur de la transformation des aliments sont des établissements de petite taille comptant moins de 50 employés.
- La taille des établissements varie selon l'industrie. Ainsi, il y a relativement plus de gros établissements dans les industries de la transformation de la volaille, du sucre et des confiseries, des fruits et légumes et des aliments spécialisés, et surtout des petits établissements dans les industries des aliments pour animaux, des céréales et oléagineux et des produits pâtisseries et tortillas.
- La transformation des aliments comprend la transformation des produits agricoles bruts, des produits alimentaires semi-apprêtés destinés à la transformation

¹ Agriculture et Agroalimentaire Canada, « La nature et l'étendue de l'innovation dans l'industrie canadienne de la transformation des aliments », Gouvernement du Canada, juin 2006. Disponible à l'adresse Internet suivante : http://aceis.agr.ca/pol/pub/inn/pdf/innovation_f.pdf (consulté en juin 2007).

secondaire, ainsi que des produits alimentaires destinés aux utilisateurs ultimes. Au total, 30 % des établissements ciblés œuvrent dans le domaine de la transformation primaire des produits agricoles bruts, 12 % œuvrent dans le domaine de la transformation de produits alimentaires semi-apprêtés destinés à la transformation secondaire, et 58 % œuvrent dans le domaine de la transformation des produits alimentaires destinés aux utilisateurs ultimes.

- 87 % des établissements appartiennent à des intérêts majoritaires canadiens. Cependant, une grande partie de la production est attribuable à des établissements appartenant à des intérêts étrangers. L'origine des capitaux majoritaires varie selon la taille et l'industrie. Les plus gros établissements sont plus susceptibles d'être contrôlés par des intérêts étrangers et les établissements appartenant à des intérêts étrangers sont plus susceptibles de fabriquer des céréales et oléagineux, ainsi que des produits du sucre et des confiseries.
- Trois grands facteurs ont une incidence sur la compétitivité d'un établissement, soit la valeur accrue du dollar canadien, la concentration des détaillants et grossistes en alimentation et la disponibilité de produits agricoles bruts à prix concurrentiel. »

1.2.2 Tendances quant aux enjeux du secteur

Selon le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), les principaux enjeux du secteur de la transformation alimentaire au Québec sont² :

- « Une concurrence de plus en plus forte ;
- La fusion des grandes chaînes alimentaires et des concurrents ;
- La compétitivité sur les prix et les coûts/la profitabilité ;
- Le recrutement d'une main-d'œuvre compétente, la formation et la rétention ;
- Les exportations et la fluctuation du taux de change ;
- Les nouveaux marchés et clientèles ;
- Les coûts reliés aux projets d'innovation, de recherche et développement ;
- Les crises dans le secteur de l'alimentation (encéphalopathie spongiforme bovine, grippe aviaire, etc.) et la confiance des consommateurs ;
- Le cadre réglementaire de plus en plus lourd et exigeant ;
- Les normes moins rigoureuses pour les produits concurrentiels importés ;
- L'accès aux grandes chaînes et les négociations avec celles-ci afin de pénétrer leurs magasins ;
- Les changements technologiques ».

² Disponible à l'adresse Internet suivante : www.conseiltac.com/fr/ctac/default.aspx (consulté en juin 2007).

1.2.3 Tendances quant aux innovations

L'Enquête sur l'innovation dans l'industrie de la transformation des aliments menée par Statistique Canada (2004)³ révèle que :

- « Seulement 37 % des établissements du secteur de la transformation des aliments s'adonnent à l'innovation en produits et 23 % s'adonnent à l'innovation en procédés. S'il y a plus d'établissements engagés dans les innovations en produits que dans les innovations en procédés, c'est peut-être parce qu'il est plus facile d'obtenir une licence pour les nouveaux produits que pour les nouveaux procédés.
- D'après la plupart des établissements, les problèmes de financement constituent le principal obstacle à l'innovation. Les autres obstacles comprennent notamment, en ordre d'importance, la longue période d'incubation des innovations, le manque de souplesse des règlements ou des normes, et la pénurie de travailleurs qualifiés. »

Une tendance est observée quant à l'innovation dans la façon de faire des affaires des entreprises québécoises, notamment en termes de réseautage et de partage d'information. À ce titre, notons la création de l'Agribionet.com (Saint-Hyacinthe Technopole) qui a pour mission d'être un réseau d'affaires international, électronique et interactif qui contribue à l'essor économique et au rayonnement des intervenants du secteur bioalimentaire. Ses objectifs sont de :

- Colliger en permanence des informations spécialisées diffusées à travers des sources fiables et crédibles sur le WEB afin d'en publier les résultats sur son portail et de les diffuser de façon sélective (Agribionet Express) en fonction des champs de compétence et d'intérêt des destinataires (administrateur, chercheur, professeur, industriel, financier, etc.).
- Faciliter la recherche d'informations stratégiques.
- Favoriser et simplifier la saisie d'occasions d'affaires, l'accès à de nouveaux marchés et la prise de contacts entre les entreprises (manufacturiers, firmes conseils, centres de recherche et institutions d'enseignement).

³ Agriculture et Agroalimentaire Canada, « *La nature et l'étendue de l'innovation dans l'industrie canadienne de la transformation des aliments* », Gouvernement du Canada, juin 2006. Disponible à l'adresse Internet suivante : http://aceis.agr.ca/pol/pub/inn/pdf/innovation_f.pdf (consulté en juin 2007).

1.2.4 Tendances chez les consommateurs

« Plus que jamais les consommateurs font attention à ce qu'ils mangent. Pourtant, selon une récente étude au Québec, ils font en moyenne de moins en moins la cuisine, surtout durant la semaine, faute de temps. Les industriels du secteur alimentaire doivent composer avec ce paradoxe et offrir à leur clientèle des produits santé, de qualité et frais tout en étant rapides et faciles à préparer.»⁴

Entreprises Canada⁵ a émis certaines grandes tendances de consommation. Les tendances suivantes sont à peu près comparables à ce qui est constaté dans la plupart des pays industrialisés évalués :

- « Les consommateurs soucieux de leur santé veulent des produits faibles en matières grasses, en sucre et en sel, ce qui se traduit par l'entrée des régimes végétariens dans le courant dominant.
- Le besoin d'aliments tout prêts, en particulier de repas prêts-à-manger, est encouragé par les styles de vie axés sur l'emploi et le travail des femmes.
- La globalisation, les voyages et l'immigration ont accru dans divers pays la popularité des mets ethniques, notamment chinois, mexicains et indiens.
- La fragmentation des habitudes alimentaires stimule la croissance de la popularité des produits de collation.
- Les aliments organiques⁶ sont devenus un sous-secteur important au point où ils sont aujourd'hui distribués par toutes les grandes chaînes, notamment au Royaume-Uni.
- Les marques maison ont connu une croissance importante dans la plupart des économies à cause de la dominance et de la concentration du secteur du détail. »

⁴ Carrefour alimentaire du Québec, « Tendances alimentaires en 2005 : L'alimentaire cultive son imaginaire ». Disponible sur Internet à l'adresse suivante :

www.carrefouralimentaire.com/francais/InfoCentre/CR_2005_02.asp (consulté en juin 2007).

⁵ Entreprises Canada, « Guide sur la transformation des aliments et des boissons », Gouvernement du Canada, mise à jour le 29 août 2006. Disponible à l'adresse Internet suivante :

www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?pagename=CBSC_NL%2Fdisplay&lang=fr&cid=1100003683131&c=GuideHowto#7 (consulté en juin 2007).

⁶ Les aliments organiques ne contiennent pas de pesticides, fongicides, agents mûrissants, désinfectants, ou d'autres produits chimiques qui sont toxiques et dangereux pour la santé.

Une revue de la littérature spécialisée et des comptes rendus du Salon international de l'alimentation - SIAL Paris⁷ expose les points suivants :

- « *La santé en termes de prévention* : Les consommateurs veulent ce qu'il y a de mieux pour leur capital santé. Il leur faut des aliments qui participent au maintien des défenses de l'organisme, qui contribuent à préserver la santé du système digestif, qui aident à lutter contre le cholestérol, qui entretiennent l'appareil cardio-vasculaire et qui demain, lutteront contre l'hypertension.
- *Les aliments fonctionnels – des ingrédients végétaux* : Les consommateurs préfèrent la santé intrinsèque des ingrédients végétaux aux suppléments alimentaires. Les fruits et les légumes riches en vitamines, fibres, antioxydants et polyphénols constituent des aliments fonctionnels par excellence.
- *Sportivité et urbanité - produits de performance* : Selon ces concepts, s'alimenter c'est nourrir les énergies, rechercher la nourriture de la performance, que ce soit sous forme de barres ou de boissons énergétiques. À titre indicatif, il y a eu en Amérique du Nord plus d'une centaine de nouvelles boissons énergétiques et isotoniques lancées en 2004.
- *Produits non allergènes* : Une étude récente de l'American Academy of Allergy, Asthma and Immunology mentionnait qu'une personne sur 25 souffre aux États-Unis d'allergie alimentaire. Les produits non allergènes vont devenir un segment en forte croissance. Déjà depuis 2001, l'introduction de produits sans gluten, par exemple, a plus que doublé aux États-Unis. De plus, dans le nouvel étiquetage entré en vigueur aux États-Unis en 2006, les allergènes devront être déclarés en termes clairs et communs. Ils comprennent les arachides, le blé, les crustacés et mollusques, le lait, les noix, les œufs, le poisson et le soya.
- *Le nomadisme passe à table* : La notion de gain de temps évolue et les plats qui s'y rattachent aussi. Un riz cuit en deux minutes n'intéresse plus vraiment personne, par contre, des cubes de citrouilles surgelés pour préparer une soupe ou un gratin, ou encore des légumes frais conditionnés dans un panier vapeur prêts en cinq minutes, cela permet de libérer du temps et d'éviter de faire une tâche ingrate ou répétitive.
- *L'art de cuisiner pour la famille ou les amis : de corvée à hobby* : Le "cocooning" revient en force. Cuisiner à la maison la fin de semaine devient de plus en plus un loisir dû principalement au besoin de convivialité. La popularité des émissions sur la cuisine à la télévision, des revues et des livres de recettes, et la multiplication des cours de cuisine, en sont la preuve. Les cuisines dans les maisons deviennent

⁷ Carrefour alimentaire du Québec, « Tendances alimentaires en 2005 : L'alimentaire cultive son imaginaire ». Disponible sur Internet à l'adresse suivante : www.carrefouralimentaire.com/francais/InfoCentre/CR_2005_02.asp (consulté en juin 2007).

plus grandes que jamais et l'équipement est de plus en plus sophistiqué. Le plaisir de se mettre au fourneau, de cuisiner avec les enfants et de recevoir la famille ou les amis les fins de semaine sont aujourd'hui des valeurs montantes.

- *Produits artisanaux et commerce équitable* : Les consommateurs encouragent de plus en plus les artisans en achetant des légumes, fruits, viandes et fromages locaux provenant de petits fermiers et transformateurs. Les légumes et autres produits biologiques (viande et volaille surtout) sont toujours en forte croissance (20 % par année au Québec). Ce secteur totalisait 15 milliards \$ US aux États-Unis en 2004. Également, on note une demande de produits issus de l'agriculture durable. Le commerce équitable, jadis marginal, est considéré comme une valeur montante. On demande de plus en plus aux entreprises d'avoir une responsabilité morale et sociale.
- *Explorer de nouveaux produits, saveurs et la cuisine du monde* : On aime explorer ou découvrir de nouveaux produits tels que les viandes de gibier à poil (bison, wapiti, cerf, caribou) et à plumes (canard, oie, pintade, faisan, caille), autant de viandes faibles en gras saturés mais riches en protéines.
- *La restauration rapide suit le courant santé* : Ainsi, des versions plus légères ou à base de tofu, des portions plus petites, les légumes (salades) et les fruits ont déjà fait leur apparition et sont de plus en plus présents dans bon nombre de grandes chaînes de restauration rapide. »

1.2.5 Tendances quant aux produits québécois

L'Association des jardiniers et maraîchers du Québec (AJMQ) a lancé en juillet 2007, avec l'appui du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), une campagne de sensibilisation intitulée "mangezquebec.com" qui vise à promouvoir l'achat et la consommation de fruits et légumes du Québec :

- « Avec la concurrence féroce à laquelle sont confrontés les producteurs québécois, il devient impératif de promouvoir l'achat des produits locaux et de faciliter pour le consommateur le choix de produits locaux dans les épicerie du Québec. Non seulement la visibilité des produits dans les différents points de vente sera-t-elle accrue, mais une vaste campagne radiophonique informera chaque semaine le public de l'arrivée des produits-vedettes chez les marchands. »⁸

⁸ AJMQ, « L'Association des jardiniers et maraîchers du Québec lance « mangezquebec.com », sa nouvelle campagne de sensibilisation ». Disponible sur Internet à l'adresse suivante : <http://cf.biz.yahoo.com/ccn-cf/070703/200707030400380002.html?.v=1> (consulté en juillet 2007).

Au sujet de cette campagne, le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a précisé en entrevue à l'émission La Semaine verte (Radio-Canada)⁹ que :

- « La province souhaite mettre à contribution les consommateurs pour qu'ils achètent plus de produits québécois et les restaurateurs pour qu'ils affichent dans leurs menus les plats cuisinés avec des aliments locaux.
- Les distributeurs et les grandes chaînes d'alimentation seront aussi impliqués dans cette campagne de promotion pour rendre les produits québécois plus accessibles et pour qu'ils soient mieux identifiés sur les tablettes des magasins.
- Le prochain budget du Québec sera dédié à l'agriculture. » Il précise que son ministère aura l'argent nécessaire pour mettre en place son plan de promotion des produits alimentaires québécois.

D'autre part, Françoise Kayler, chroniqueuse gastronomique au journal La Presse, révèle quelques tendances dans la restauration haut de gamme au Québec¹⁰ :

- « Les chefs cuisiniers privilégient davantage les produits des régions. Ils développent ainsi une relation marquée de respect avec les petits producteurs, allant même jusqu'à identifier les sources des produits.
- Les chefs recherchent des produits frais de qualité, des aliments fins, des herbes et des produits moins courants ou innovateurs. »

⁹ Société Radio-Canada, « Acheter localement », Semaine Verte, juin 2007. Disponible à l'adresse Internet suivante : www.radio-canada.ca/nouvelles/regional/modele.asp?page=/regions/mauricie/2007/06/10/001-achat-local.shtml (consulté en juin 2007).

¹⁰ Carrefour alimentaire du Québec, « Tendances alimentaires en 2005 : L'alimentaire cultive son imaginaire ». Disponible sur Internet à l'adresse suivante : www.carrefouralimentaire.com/francais/InfoCentre/CR_2005_02.asp (consulté en juin 2007).

2. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Dans le cadre de la démarche de planification stratégique du CSMOTA, des représentants syndicaux d'entreprises de transformation alimentaire ont été consultés lors de trois (3) rencontres tenues en mai 2007 :

- Confédération des syndicats nationaux (CSN) :
1^{er} mai à Drummondville, environ 60 participants
- Centrale des syndicats démocratiques (CSD) :
18 mai à Québec, environ 25 participants
- Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) :
23 mai à Drummondville, 9 participants

Ces rencontres, d'une durée variant entre 1h30 et 2h30, ont été organisées par le CSMOTA et animées par Darvida Conseil. La grille d'animation (présentée à l'annexe 1) a été élaborée par Darvida Conseil et préalablement validée par le comité de mandataires de la démarche de planification stratégique.

Voici ci-après les faits saillants de ces consultations.

2.1 PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES

Selon les participants, voici les principales problématiques du secteur :

2.1.1 Recrutement

- Les employeurs affirment manquer de main-d'œuvre alors que plusieurs candidatures leur sont soumises. Les critères et les barrières à l'embauche sont nombreux. Le plus important obstacle semble être les tests.
- Les critères d'embauche sont trop élevés et empêchent souvent les employeurs en région de recruter de la main-d'œuvre dans leur région.
- Les nouvelles technologies amènent les employeurs à hausser leurs critères d'embauche.
- Les employeurs ne semblent pas réaliser que le vieillissement de la population va leur occasionner plusieurs problèmes de recrutement. Présentement, aucune planification de la main-d'œuvre n'est réellement faite, alors qu'on évalue la perte de la main-d'œuvre d'ici 10 ans à 50 %.
- Les entreprises vivent souvent des périodes de fluctuations. Tandis qu'elles peinent à recruter dans les fortes périodes de production, elles sont obligées de délaissier plusieurs travailleurs lors des périodes creuses.
- Les postes de supervision sont particulièrement difficiles à combler.

- Les municipalités contribuent aux problèmes de recrutement en autorisant la venue d'entreprises concurrentes sur leur territoire.
- La pénurie de main-d'œuvre dans les métiers spécialisés fait en sorte qu'on recrute des travailleurs qui occupent des postes non spécialisés dans la production.
- Les postes où le travail est dur physiquement et dont les quarts de travail sont le soir ou la nuit sont peu attrayants pour les jeunes. Ceux-ci peuvent facilement se trouver un emploi moins difficile et au même salaire dans d'autres secteurs (ex. : commerce de détail). La concurrence se fait entre les secteurs économiques.
- Les problèmes de recrutement obligent certains employeurs à renoncer à offrir des programmes de préretraite.

2.1.2 Rétention et stabilisation de l'emploi

- Les employeurs semblent trop peu préoccupés par les problématiques de rétention dans les entreprises du secteur.
- La jeune main-d'œuvre vise une bonne conciliation travail-famille (ex. : prendre des vacances en même temps que les périodes de vacances scolaires, travailler du lundi au vendredi, ne pas travailler les fins de semaine, le soir et la nuit, etc.).
- La main-d'œuvre n'ayant pas eu d'expérience de travail dans de grandes entreprises trouve parfois le choc trop important.
- La rétention de la main-d'œuvre est un défi important à relever dans plusieurs entreprises, et il est d'autant plus difficile à relever lorsqu'il y a plusieurs quarts de travail.
- L'offre de formation à la main-d'œuvre réduit considérablement le taux de roulement.
- Les conditions salariales ne sont pas toujours très intéressantes. Les nouveaux travailleurs ont des attentes très élevées par rapport aux conditions de travail, surtout lorsque les critères d'embauche sont élevés.
- Les travailleurs peinent parfois répondre aux exigences de l'employeur : être disponible en tout temps, pas de système de transport collectif dans les parcs industriels, etc.
- Les jeunes sont moins carriéristes et ont tendance à changer de travail plus facilement.
- Le sentiment d'appartenance des employés envers les entreprises est difficile à développer.
- La reconnaissance du travail accompli est importante si l'on veut garder les employés en entreprise et les motiver. Cette reconnaissance n'est pas toujours là.
- Des employeurs licencient des employés juste avant la fin de leurs 3 mois de probation pour éviter de leur offrir la permanence.

- Des jeunes qui ont une formation spécialisée et adéquate sont mis sur une liste de rappel et entrent dans des postes où leurs compétences ne sont pas nécessairement mises à profit.
- Des concessions sont parfois demandées aux syndicats pour avoir une meilleure rétention des nouveaux employés.

2.1.3 Formation

- On ressent un important besoin de formation. La formation a un impact réel sur la qualité de la production et le travail d'équipe.
- La formation est généralement inadéquate :
 - des employeurs ont abandonné le système de formation continue.
 - des formations sur DVD en provenance de Toronto démotivent les employés qui désirent se perfectionner.
 - des employeurs considèrent la formation comme une dépense et non comme un investissement.
- Les employeurs offrent peu ou délaissent la formation dans certains types d'emplois, notamment dans les postes en production.
- Des plans de formation existent toutefois dans certaines entreprises.
- La formation est parfois offerte par des formateurs internes (transfert de connaissances). On voit aussi du coaching, par exemple par des préretraités pour des plus jeunes. Parfois même, à cause de leurs connaissances des nouvelles technologies et du fait qu'ils ont eu plusieurs expériences de travail dans différents postes, ce sont les plus jeunes qui forment les employés plus âgés.
- La formation en santé et sécurité est donnée car les lois et la réglementation l'obligent. Toutefois, lorsque la production est intense, elle est parfois mise de côté, et les employeurs attendent les périodes creuses pour l'offrir.
- La disparition de formations spécialisées dans certains secteurs forcent les employeurs à développer des modes de fonctionnement à l'interne : transfert de connaissances par jumelage, etc. (ex. : dans le secteur de l'embouteillage de l'eau, abandon de la formation en moulage de plastique).
- Le résultat de la formation se voit à long terme, et les employeurs veulent des résultats à court terme.
- Malheureusement, tout entraînement à la tâche, quel qu'il soit, fait partie du 1 % de la formation de la main-d'œuvre.

2.1.4 Gestion des ressources humaines et supervision

- La supervision est encore inadéquate, et il s'agit souvent d'un point de divergence entre employeurs et employés.
- Parfois, en période d'embauche, les directions de ressources humaines n'ont plus le temps de s'occuper de la gestion des ressources humaines. Cela fait en sorte que ce dossier est transféré à d'autres (ex. : aux superviseurs de premier niveau en production), alors que ça ne devrait évidemment pas être ainsi.
- Dans certaines entreprises, il y a un manque de transparence au plan de la gestion des ressources humaines, car de bons travailleurs sont remerciés et des moins bons restent.
- Les conventions collectives ne sont pas toujours respectées. On sent un manque de respect à l'égard des employés de la part de certaines directions des ressources humaines.
- Les usines de grandes entreprises ont souvent peu de latitude lorsqu'il est question de gestion des ressources humaines. Le mot d'ordre du siège social est de produire toujours plus avec le moins de dépenses possibles. Les travailleurs ont beaucoup de pression.
- La supervision, notamment dans les entrepôts, dans les postes liés à l'expédition, est de plus en plus assurée par des ordinateurs dont les calculs s'appuient sur la performance. Ce système est très démotivant.
- L'ergonomie des postes de travail demande un investissement important de la part de l'employeur. C'est un processus lourd mais nécessaire.

2.1.5 Main-d'œuvre immigrante et étrangère

- L'intégration de la main-d'œuvre immigrante, tout comme la main-d'œuvre féminine, est souvent difficile dans le secteur de la transformation alimentaire.
- De plus en plus d'employeurs font appel à de la main-d'œuvre étrangère saisonnière. Cela demande une toute autre gestion des ressources humaines et inquiète beaucoup les travailleurs.
- On trouve de plus en plus de travailleurs issus des communautés culturelles dans les entreprises du secteur. Leur intégration n'est pas toujours facilitée et cela occasionne parfois des tensions avec les autres travailleurs.
- La barrière de la langue peut être un obstacle important à l'intégration des travailleurs immigrants.
- Le milieu syndical leur est parfois totalement inconnu. Il en résulte que ces travailleurs ne connaissent pas toujours leurs droits (ex. : prendre des pauses).
- Les employeurs commencent à reconnaître les diplômes étrangers.

2.2 PISTES DE SOLUTION À PRIVILÉGIER

Selon les participants, voici quelques pistes de solution à privilégier face aux problématiques soulevées :

Recrutement :

- Assouplir les critères et tests d'embauche.
- Avoir une meilleure planification de la main-d'œuvre à court, moyen et long terme : périodes de fluctuations de la production, départs à la retraite, etc.
- Rendre le secteur et ses emplois plus attrayants pour la jeune main-d'œuvre.

Rétention et stabilisation de l'emploi :

- Favoriser l'adoption de conditions de travail facilitant la conciliation travail-famille.
- Offrir davantage de formations.
- Offrir de meilleures conditions salariales et de travail, notamment à l'embauche.
- Assouplir les conventions collectives pour mieux reconnaître les diplômés et les acquis.
- Développer le sentiment d'appartenance des employés et mieux reconnaître leur contribution à l'entreprise.

Formation :

- Faire valoir l'importance de la formation adéquate de la main-d'œuvre (impacts, bienfaits, etc.) auprès des directions de ressources humaines, gestionnaires, directeurs, etc.
- Développer des plans de formation et créer des comités de formation paritaires (ex. : comités de formation selon les problématiques).
- Insister sur le développement de formations pour les quarts de travail de soir et de nuit.
- Valoriser et encadrer la formation via un système de parrainage pour les postes de manœuvre.
- Exiger l'offre de formation dans les contrats d'achat avec les fournisseurs de machineries et de nouvelles technologies.
- Poursuivre l'offre des formations HACCP et de santé et sécurité au travail.
- Développer la formation de formateurs.
- Faciliter le parrainage des préretraités avec les immigrants et les jeunes.
- Créer des postes de formateurs syndiqués dans les conventions collectives.

Gestion des ressources humaines et supervision :

- Consolider le travail des équipes de gestion en valorisant davantage les objectifs de rétention que ceux de performance.
- Diminuer le roulement de personnel dans les directions de ressources humaines.

- Rapprocher les têtes dirigeantes des grandes entreprises aux lieux de production.

Main-d'œuvre immigrante et étrangère :

- Offrir des cours pour l'apprentissage du français.
- Reconnaître davantage les diplômés étrangers.

2.3 ATTENTES ENVERS LE CSMOTA

Voici ce que les participants attendent du CSMOTA :

- Promouvoir chez les employeurs l'importance de la transparence avec les employés lorsque des décisions les concernent.
- Faire valoir aux employeurs et aux directions de ressources humaines l'importance d'avoir confiance en leurs employés (« laisser la main-d'œuvre faire son travail »), être à leur écoute, ne pas faire en sorte que la productivité soit au détriment des ressources humaines, à l'importance que les travailleurs soient heureux au travail, à l'importance de la reconnaissance de leur contribution à l'entreprise, etc.
- Développer une formation sur l'importance stratégique des ressources humaines.
- Sensibiliser les directions des ressources humaines à l'importance de la rétention de la main-d'œuvre et des solutions possibles à cette problématique.
- Évaluer les impacts de la mondialisation sur les entreprises québécoises de transformation alimentaire.
- Insister auprès des employeurs sur le problème de la relève dans le secteur.
- Favoriser le partage des succès et des bons coups entre les entreprises du secteur.
- Démontrer auprès des grandes entreprises l'importance de s'impliquer dans la communauté (humaniser les rapports en s'impliquant dans la collectivité, développer un sentiment d'appartenance, valoriser la concertation locale pour aider l'entreprise à résoudre ses problèmes de recrutement et de rétention, etc.).
- Insister sur le développement en entreprise d'une offre de formations de qualité pour augmenter à la fois sa performance et la rétention de ses employés.
- Sensibiliser à l'importance de la qualité de vie des travailleurs (conditions de travail et salariales).
- Accroître la visibilité du CSMOTA.

3. PERCEPTIONS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX

Des représentants patronaux ont été invités à remplir un court sondage en ligne (sur Internet) afin de répondre à quelques questions sur les sujets suivants :

- Leurs besoins actuels et émergents en matière de développement des ressources humaines.
- Les pistes de solution privilégiées pour répondre à leurs besoins en matière de développement des ressources humaines.
- Leurs perceptions quant au rôle que pourrait jouer le CSMOTA pour aider concrètement au développement des ressources humaines dans le secteur.

3.1 MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DE L'ÉCHANTILLON

Le mini-sondage a été mené auprès de représentants patronaux de l'industrie entre le 12 et le 26 juin 2007. Le questionnaire de sondage a été élaboré par Darvida Conseil et validé par le comité de mandataires (voir l'annexe 2). Les représentants patronaux formant l'échantillon étaient ceux inscrits à la liste de diffusion du CSMOTA et dont l'adresse courriel figurait sur leur fiche d'identification. Un courriel d'invitation à répondre au sondage a donc été envoyé au total à 245 représentants patronaux différents. Une analyse rapide de leur profil nous permet de constater que cet échantillonnage respecte les grandes caractéristiques de l'ensemble de la liste de diffusion du CSMOTA. Les tableaux suivants présentent le profil des représentants patronaux de la liste de diffusion ainsi que le profil de ceux composant l'échantillon du mini-sondage.

Tableau 4 : Répartition des représentants patronaux de l'industrie inscrits à la liste de diffusion du CSMOTA selon le secteur d'activité.

Secteur d'activité	Total des représentants inscrits à la liste de diffusion	Total des représentants inscrits avec adresse courriel
Produits laitiers	147 (11,0 %)	30 (11,8 %)
Viandes et volaille	297 (22,2 %)	49 (19,2 %)
Boulangerie et pâtisserie	261 (19,5 %)	46 (18,0 %)
Jus et boissons	150 (11,2 %)	25 (9,7 %)
Fruits, légumes et conserveries	134 (10,0 %)	29 (11,4 %)
Mets préparés	86 (6,4 %)	14 (5,5 %)
Autres	251 (18,7 %)	60 (23,5 %)
Ne sait pas	14 (1,0 %)	2 (0,8 %)
Total	1 340 (100 %)	255* (100 %)

* Le total n'égalé pas le total de l'échantillon (245) car plus d'un secteur d'activité a pu avoir été attribué à une entreprise.

Tableau 5 : Répartition des représentants patronaux inscrits à la liste de diffusion du CSMOTA selon le nombre d'employés.

Nombre d'employés	Total des représentants inscrits à la liste de diffusion	Total des représentants inscrits avec adresse courriel
0 à 49 employés	649 (51,5 %)	73 (29,8 %)
50 à 99 employés	165 (13,1 %)	28 (11,4 %)
100 à 199 employés	95 (7,5 %)	31 (12,7 %)
200 employés et plus	118 (9,4 %)	39 (15,9 %)
<i>Ne sait pas</i>	233 (18,5 %)	74 (30,2 %)
Total	1 260 (100 %)	245 (100 %)

Tableau 6 : Répartition des représentants patronaux inscrits à la liste de diffusion du CSMOTA selon la région administrative d'affaires.

Région administrative	Total des représentants inscrits à la liste de diffusion	Total des représentants inscrits avec adresse courriel
1 – Bas-Saint-Laurent	38 (3,0 %)	12 (4,9 %)
2 – Saguenay–Lac-St-Jean	48 (3,8 %)	8 (3,3 %)
3 – Québec	115 (9,1 %)	17 (6,9 %)
4 – Mauricie	42 (3,3 %)	8 (3,3 %)
5 – Estrie	62 (4,9 %)	19 (7,8 %)
6 – Montréal	265 (21,0 %)	50 (20,4 %)
7 – Outaouais	19 (1,5 %)	2 (0,8 %)
8 – Abitibi-Témiscamingue	17 (1,3 %)	1 (0,4 %)
9 – Côte-Nord	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
10 – Nord-du-Québec	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	12 (1,0 %)	0 (0,0 %)
12 – Chaudière-Appalaches	101 (8,0 %)	22 (9,0 %)
13 – Laval	74 (5,9 %)	12 (4,9 %)
14 – Lanaudière	48 (3,8 %)	7 (2,9 %)
15 – Laurentides	81 (6,4 %)	18 (7,3 %)
16 – Montérégie	264 (21,0 %)	52 (21,2 %)
17 – Centre-du-Québec	74 (5,9 %)	17 (6,9 %)
Total	1 260 (100 %)	245 (100 %)

3.2 RÉSULTATS

En tout, 34 représentants patronaux ont répondu au sondage, équivalant un taux de réponse de 14 % lorsque calculé sur l'échantillon total (245). Cependant, si on enlève les 63 réponses reçues relatives à des erreurs d'adresse de courriel (adresses inactives, erronées, etc.), le taux de réponse s'élève à 19 %. De ces 34 répondants, 26 ont répondu à l'ensemble des questions du sondage.

Nous tenons à spécifier que ce sondage n'a aucune prétention scientifique. Il faut donc lire les réponses avec prudence, et y voir essentiellement de grandes tendances. Ainsi, puisqu'il ne s'agit pas d'une enquête scientifique, il n'est pas nécessaire de calculer la marge d'erreur.

Dans le texte, les réponses sont accompagnées des numéros de questions de sondage s'y rapportant (voir l'annexe 2), identifiés par les parenthèses.

Profil des répondants

Les répondants occupaient au moment de remplir le sondage différents postes (A1). Les plus représentés sont les directeurs d'usine et les directeurs de ressources humaines.

Les secteurs d'activité des répondants sont assez variés (A3). Le secteur le plus représenté est celui de la boulangerie et de la pâtisserie (41 %), suivi du secteur des viandes et volaille (32 %), des produits laitiers (18 %) et des fruits, légumes et conserveries (9 %). Seul le secteur des jus et boissons n'est pas représenté par un répondant.

La grosseur des entreprises varie aussi beaucoup parmi les répondants (A4) :

- 41 % des répondants sont issus d'une petite entreprise comptant moins de 50 employés ;
- 21 % entre 50 et 99 employés ;
- 15 % entre 100 et 199 employés ;
- 24 % plus de 200 employés.

Quant au lieu d'affaires des répondants, plusieurs régions du Québec sont représentées (A2). Les régions les plus représentées sont Montréal (21 %), la Montérégie (16,8 %), le Bas-St-Laurent (12 %) et le Centre-du-Québec (12 %).

Les chapitres suivants dressent les faits saillants des réponses obtenues par le sondage. Les tableaux détaillés des résultats sont présentés à l'annexe 2.

3.2.1 Le recrutement de la main-d'œuvre

Une problématique importante et durable

À en croire les résultats du sondage, les entreprises de transformation alimentaire éprouvent une grande difficulté à recruter du personnel (B1). En effet, 74 % des répondants estiment qu'actuellement, le recrutement est pour leur entreprise une problématique assez ou très importante. Notons que la variable géographique et du secteur d'activité ne jouent pas de rôle quant au problème de recrutement des entreprises.

Il est important de noter que la problématique de recrutement ne semble pas être ponctuelle (B2). Effectivement, lorsqu'on demande aux répondants d'évaluer la tendance de cette problématique, uniquement 3 % d'entre eux estiment que la situation va se résoudre. Pour le reste, 23 % croient qu'elle va demeurer la même, alors que 74 % appréhendent davantage de difficultés à recruter leur main-d'œuvre dans l'avenir.

Une multitude de réponses au problème de recrutement

Lorsqu'on demande aux répondants d'identifier les mesures mises de l'avant dans leur entreprise pour améliorer le recrutement (B3), on observe qu'ils mettent en application plus d'une solution (en moyenne 2 mesures par répondant) :

- Les deux mesures les plus fréquemment identifiées sont l'amélioration des conditions de travail à l'entrée (42 %) et l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines (42 %).
- Viennent ensuite l'assouplissement des critères d'embauche (32 %) et le recrutement de main-d'œuvre étrangère (29 %).
- Le recours aux services d'une agence de placement est une piste de solution intéressante pour certaines entreprises (13 %).
- Enfin, les mesures les moins soulevées par les répondants sont le partenariat avec des établissements d'enseignement (6 %) et l'assouplissement des examens d'embauche.

Il est important de souligner que 16 % des répondants ont affirmé n'avoir instauré dans leur entreprise aucune mesure au problème de recrutement actuel ou envisagé. Une analyse plus pointue de ces répondants démontre qu'il s'agit essentiellement d'entreprises ayant moins de 49 employés.

Le souhait d'un recrutement plus facile de la main-d'œuvre

Tous les répondants considèrent qu'il est important que le recrutement de la main-d'œuvre soit facile dans leur entreprise (B4). D'ailleurs, près de la moitié ont affirmé qu'il s'agit là d'une priorité.

3.2.2 La rétention de la main-d'œuvre

Une problématique nuancée selon la taille des entreprises

Contrairement au recrutement, la problématique de la rétention de la main-d'œuvre touche moins d'entreprises (B5). Seulement la moitié des répondants estiment que la rétention est un problème important ou très important dans leur entreprise. La variable géographique et du secteur d'activité ne jouent pas de rôle quant au problème de rétention de la main-d'œuvre dans les entreprises. La problématique varie plutôt selon la taille des entreprises.

En effet, ce sont surtout les répondants issus d'entreprises de plus de 100 employés qui affirment avoir des problèmes de rétention : 57 % des entreprises répondantes ayant des problèmes de rétention ont plus de 100 employés).

À l'inverse, lorsqu'on regarde le profil des répondants qui estiment ne pas avoir de problème de rétention, on remarque que ce sont davantage des petites entreprises : 75 % sont des entreprises de moins de 100 employés.

Une problématique moins durable que celle du recrutement

Les répondants qui estiment que la rétention est un problème dans leur entreprise prévoient par contre que la situation demeurera relativement stable dans les prochaines années (58 %), ou qu'elle sera peut être même moins importante (15 %) (B6).

Il est intéressant de remarquer que ceux ayant exprimé n'avoir aucun problème de rétention dans leur entreprise estiment eux aussi que la problématique ne se développera pas dans l'avenir.

Une panoplie de mesures pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre

Selon les répondants, les mesures mises en place dans leur entreprise pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre s'adressent davantage à l'ensemble de leurs employés salariés plutôt qu'à des groupes d'employés salariés ciblés ou même qu'à des individus (B7).

Dans l'ensemble, les entreprises mettent de l'avant différents moyens pour favoriser la rétention de l'ensemble de leur personnel salarié. Les mesures les plus fréquemment identifiées par les répondants sont :

- l'amélioration de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés (64 %), l'offre de formations (64 %), ainsi que l'amélioration de l'encadrement et de la supervision (64 %) ;
- l'amélioration de l'organisation du travail (57 %) et des communications internes (57 %) ;
- l'amélioration des conditions de travail (54 %) ;
- l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines (50 %).

Notons que 21 % des répondants ont dit n'avoir instauré aucune mesure dans leur entreprise pour résoudre les problématiques actuelles ou envisagées de rétention.

3.2.3 La formation

Formation et motivation : une adéquation recherchée

Pour l'ensemble des répondants, la formation est une source privilégiée de motivation de leur main-d'œuvre (C1). En fait, 68 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation.

Formation et rendement : un gage de succès corporatif

Encore plus que comme source de motivation des employés, la formation est perçue par 71 % des répondants comme un ingrédient essentiel à l'amélioration de la performance de l'entreprise (C2).

Une problématique importante à laquelle il existe des réponses

Près de 80 % des répondants estiment très important de compter sur une main-d'œuvre adéquatement formée (C3).

Toutefois, seulement 7 % des répondants affirment n'éprouver aucune problématique liée à la formation dans leur entreprise (C4), tandis que 43 % estiment que cette problématique est peu importante dans leur entreprise, 39 % une problématique assez importante et 11 % une problématique très importante.

Parmi les répondants vivant une problématique de formation dans leur entreprise, 38 % anticipent que la situation sera plus critique à l'avenir (C5).

Différentes mesures ont été mises en place dans les entreprises pour améliorer la formation de la main-d'œuvre (C6). La majorité de ces mesures s'adressent surtout à l'ensemble des employés salariés des entreprises, à l'exception de la formation continue dans un établissement d'enseignement (ex. : ITA) et de la formation individuelle via différents outils (ex. : CD-ROM, manuels, etc.) qui sont des mesures davantage offertes à des groupes d'employés salariés ciblés ou à des individus.

Les mesures de formation mises en place dans les entreprises et les plus fréquemment identifiées par les répondants sont :

- l'entraînement à la tâche dans une importante proportion de 84 % ;
- le plan de formation (52 %) ;
- le coaching (44 %) ;
- la formation continue en entreprise par un formateur (44 %).

Seulement deux répondants révèlent que leur entreprise n'a mis en place aucune mesure de formation pour la main-d'œuvre.

3.2.4 Le CSMOTA

Des outils et des études peu connus par les répondants

Seulement 11 % des répondants disent assez bien connaître les études sectorielles du CSMOTA, et aucun n'a affirmé les connaître beaucoup (B8-A). Il est intéressant de constater que ces répondants proviennent d'entreprises comptant moins de 50 employés. Pour le reste, 52 % disent un peu connaître ces études, alors que 38 % des répondants ne les connaissent pas.

Quant aux outils d'information et de sensibilisation développés par le CSMOTA, 17 % des répondants estiment les connaître assez bien ou beaucoup (B8-B). Malgré qu'ils soient plus nombreux à connaître les outils que les études, ils sont par contre plus nombreux à ignorer leur existence (42 %).

Un soutien au plan du recrutement et de la rétention de la main-d'œuvre qui répond aux besoins de la majorité des répondants

Selon 59 % des répondants, le CSMOTA met en place des services et des outils capables de soutenir adéquatement leur entreprise dans le recrutement de la main-

d'œuvre (B9). 38 % sont peu d'accord avec cette affirmation, et uniquement 4 % se dit en total désaccord.

Quant aux services et outils développés par le CSMOTA pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre, 55 % des répondants croient que cela peut les aider adéquatement (B10) et 45 % croient que cela est susceptible de peu les aider. Aucun répondant n'a affirmé être en total désaccord avec l'affirmation.

Une grande ignorance de l'intervention du CSMOTA au plan de la formation de la main-d'œuvre du secteur, mais une bonne appréciation des impacts de cette intervention

Interrogés sur leur connaissance de l'intervention du CSMOTA au plan de la formation de la main-d'œuvre du secteur de la transformation alimentaire (C7), la majorité des répondants disent ne pas la connaître du tout. Plus précisément :

- 54 % ignorent l'existence des formations sur le Web et disponibles sur le site du CSMOTA ;
- 54 % ignorent l'existence des formations offertes en collaboration avec des établissements d'enseignement ;
- 46 % ignorent l'existence des outils d'information sur les formations de base accessibles pour se diriger vers un métier ou une profession dans le secteur de la transformation alimentaire.

Une analyse plus pointue des réponses démontre que les répondants qui ignorent un service ou un outil ignorent également les autres services et outils de formation.

Enfin, il est surprenant de constater que malgré que la majorité des répondants ne connaissent pas ces services et outils développés par le CSMOTA, 57 % estiment qu'ils sont susceptibles de les soutenir adéquatement au plan de la formation de leur main-d'œuvre (C8).

4. PERCEPTIONS DES INFORMATEURS-CLÉS

Afin d'enrichir le diagnostic externe, des entrevues ont été réalisées avec des informateurs-clés (partenaires et bailleurs de fonds) qui, par leurs rôle et fonction, ont été à même de fournir des informations stratégiques nous permettant de mieux saisir les enjeux touchant le CSMOTA et le secteur de la transformation alimentaire, de définir les opportunités et les contraintes liées à la consolidation et au développement de l'organisme, de même que de mieux connaître les besoins comblés et non comblés de ses partenaires.

Ces entrevues téléphoniques, d'une durée variant entre 30 et 45 minutes, ont été menées en mai 2007. La grille d'entrevue a été élaborée par Darvida Conseil et validée par le comité de mandataires (cette grille est présentée à l'annexe 3). Une liste de dix (10) personnes ciblées pour ces entrevues a été déterminée par le comité de mandataires avant d'être acheminée à Darvida Conseil. Ainsi, ces participants sont, par ordre alphabétique :

- M. Dominique Beaussier, responsable de l'ingénierie de la formation, Direction générale des programmes et du développement, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
- M. Luc Cyr, conseiller en formation et agronome, Université Laval
- M. André Dallaire, conseiller en formation sur mesure, Services aux entreprises, Commission scolaire La Riveraine
- M. Pierre Hardy, conseiller en formation, Direction du développement de la main-d'œuvre, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
- M. Martin Lemire, rédacteur en chef, L'Actualité alimentaire
- M. Romain Martineau, conseiller, Direction régionale de Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec
- M. François Paré, agent de recherche, Direction de l'intervention sectorielle, Emploi-Québec
- M. Jean-Marc Robitaille, ex-directeur du Réseau métropolitain pour la formation en bioalimentaire et consultant, Didactica
- Mme Murielle Roy, gestionnaire de projets, Conseil national des produits de la mer
- M. André Simard, directeur général, Institut de technologie agroalimentaire (ITA)

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

4.1 APPRÉCIATION À L'ÉGARD DU CSMOTA

4.1.1 Appréciation générale

De façon générale, certains répondants disent bien connaître le CSMOTA et d'autres disent le connaître peu.

Une mission relativement bien connue

Plusieurs répondants ont affirmé que le CSMOTA est responsable de la promotion de l'emploi et de la formation dans le secteur de la transformation alimentaire dans le but d'y développer la main-d'œuvre et, par le fait même, l'ensemble de l'industrie.

Une offre de services peu connue

En général, assez peu de répondants ont été en mesure de décrire l'offre de services du CSMOTA. Chez ceux qui la connaissent, les réponses les plus souvent obtenues sont de l'ordre des communications informatives sur le secteur (*L'Alimentinformation*), des études et recherches (études sectorielles) et des outils de formations développés.

Une bonne appréciation générale à l'égard du CSMOTA

Les répondants ont une bonne appréciation générale à l'égard du CSMOTA. Ils estiment qu'il s'agit d'une organisation dynamique, qui semble faire un bon travail et qui a fait beaucoup d'actions dans les dernières années. On s'entend pour dire qu'il s'agit d'une organisation pertinente, qui a sa place dans le secteur.

4.1.2 Principales forces et faiblesses du CSMOTA

Principales forces

Selon les répondants, les principales forces du CSMOTA et de ses interventions sont les suivantes¹¹ :

- Son mandat de concertation entre employeurs, employés et partenaires, et son mode de fonctionnement en comité paritaire (3) ;
- Sa capacité de répondre aux besoins du secteur (3) ;
- Sa bonne connaissance de la réalité et des problématiques du secteur (2) ;
- Le fait d'être une source de référence et de veille stratégique importante (est en lien et branché dans divers milieux) (2) ;
- L'ouverture d'esprit et le dévouement de son personnel permanent ;
- Les outils développés, notamment au plan de la formation continue (il est un catalyseur de la réorganisation de certains services de formation).

¹¹ À titre indicatif seulement, les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de répondants ayant donné la réponse.

Principales faiblesses

Quant aux principales faiblesses du CSMOTA et de ses interventions, les répondants soulignent :

- La petite taille de l'organisation versus l'ampleur des défis à relever (5) ;
- Son manque de visibilité (2) ;
- Son manque « d'agressivité » (revendication) ;
- Le peu de suivi accordé aux recommandations et aux constats qui se dégagent des études sectorielles et autres diagnostics réalisés ;
- La faible utilisation de ses outils par les entreprises du secteur ;
- Sa vision à long terme semble peu définie quant aux orientations à prendre pour outiller et répondre aux besoins futurs des entreprises ;
- L'absence dans sa mission d'un volet visant à apporter des solutions à la pénurie de main-d'œuvre actuelle et anticipée ;
- Le CSMOTA devrait se consacrer à l'analyse du secteur et de ses besoins (études et recherches) ainsi qu'à la représentation, tandis que les outils devraient être développés par d'autres (sous-traitance, partenariats, etc.).

4.1.3 Éléments distinctifs du CSMOTA

Un comité paritaire

Le CSMOTA est reconnu par les répondants comme un acteur important dans le développement de la main-d'œuvre du secteur de la transformation alimentaire. Son mode organisationnel (comité paritaire) commande un travail en partenariat entre les employeurs et les représentants des employés. Cela donne toute sa crédibilité au CSMOTA et il s'y dégage un pouvoir de ralliement exceptionnel.

4.1.4 Visibilité et rayonnement du CSMOTA

La visibilité des services et des outils du CSMOTA doit être plus étendue

La grande majorité des répondants croient que les interventions du CSMOTA sont trop peu connues par les entreprises du secteur et que les efforts pour qu'elles le soient sont insuffisants. Plusieurs estiment que le CSMOTA doit être davantage connu auprès des entreprises. Lorsque celles-ci connaîtront mieux les services et les outils du Comité, elles seront plus susceptibles d'y faire appel, dans la mesure où cela répondra à un besoin précis.

Certains répondants déplorent le fait que ce soit, selon eux, surtout les partenaires, le gouvernement et la grande industrie qui connaissent le plus le CSMOTA. Certains ajoutent que le CSMOTA est méconnu ou trop peu connu dans le milieu de l'enseignement, notamment des cégeps et des écoles secondaires.

Des répondants croient qu'il serait intéressant de réaliser une étude auprès des entreprises du secteur (surtout des PME) pour connaître le taux de pénétration réel des produits du CSMOTA. Les répondants estiment que les PME cherchent très peu à l'extérieur de leur établissement lorsqu'il est question de ressources humaines et de formation, puisque leur préoccupation première est la recherche de financement. Il en résulte qu'elles n'ont pas de mesures pour le développement de leurs ressources humaines (plan de formation, outils de perfectionnement, etc.).

Certains répondants s'interrogent à savoir si les personnes qui connaissent le CSMOTA en font la promotion dans leur entreprise (ex.: informer les employés ou les directions de ressources humaines au sujet des ressources disponibles pour eux) ?

Il est intéressant de noter que certains répondants aimeraient voir davantage le CSMOTA près des consommateurs.

4.1.5 Liens de collaboration et attentes

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

- Accentuer de façon générale les actions partenariales avec le CSMOTA (ex.: plus grande complicité, développement de relations d'affaires, participation à des activités communes, etc.).
- Développer plus de formations avec le CSMOTA (ex.: les nouvelles techniques de découpage de viande, l'implantation de nouvelles normes touchant le contrôle de la qualité, les nouvelles exigences de la sécurité alimentaire, des outils pour la formation continue et de la formation à distance).
- Continuer les échanges d'informations et élargir son rôle pour offrir davantage d'avis à l'industrie (ex.: renforcer le rôle de vigie et de formulation d'avis sur la formation, se doter d'un contrôleur de la qualité de la formation de la future main-d'œuvre du secteur, recenser les besoins exprimés par l'industrie et les compétences requises, participer à établir la vision du secteur en termes de développement à long terme.

4.2 GRANDES TENDANCES AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

4.2.1 Principales problématiques

Selon les participants, voici les principales problématiques liées au développement de la main-d'œuvre et de l'évolution de l'industrie de la transformation alimentaire :

Quant au recrutement :

- La main-d'œuvre est moins disponible (baisse du taux de natalité, vieillissement de la population, difficulté de rétention, rareté des personnes formées).
- Les emplois en transformation alimentaire ne sont pas valorisés et attrayants.
- La concurrence est grande entre les secteurs économiques ; ils convoitent la même main-d'œuvre.
- La main-d'œuvre généralement recrutée est peu scolarisée.

Quant à la rétention et à la stabilisation de l'emploi :

- L'absence de plan de relève chez plusieurs employeurs.
- La difficulté parfois d'adapter la main-d'œuvre en entreprise aux nouvelles technologies.
- Les conditions salariales ne sont pas toujours intéressantes.
- Le personnel en gestion des ressources humaines n'est pas sensibilisé à la formation et au coaching, ce qui permettrait d'intervenir efficacement auprès des équipes de travail en place et de valoriser le développement de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise.

Quant à la formation :

- La promotion de la formation à l'intérieur des entreprises est déficiente.
- La formation pour développer les compétences des nouveaux immigrants est peu adaptée à leurs besoins.
- Les liens entre les entreprises et les « donneurs » de formation sont peu développés.
- Le respect des normes de qualité toujours plus exigeantes demande une formation qui n'est pas encore au point.
- La formation continue ne fait pas encore partie de la culture du secteur.

Quant au développement du secteur de la transformation alimentaire :

- Le secteur vit un certain retard technologique.
- Le secteur investit encore trop peu dans la recherche et le développement.

- Les nouvelles habitudes et les exigences alimentaires plus élevées des consommateurs demandent aux entreprises d'adapter leurs produits.
- La mondialisation force les entreprises à développer leur compétitivité.
- Les liens de collaboration et de complémentarité entre les acteurs du secteur sont encore au stade du développement.
- La concertation et le partenariat dans le secteur de la transformation alimentaire sont jugés difficiles.
- Le secteur ne réalise pas assez de veille stratégique sur ce qui se fait ailleurs au pays et dans le monde afin d'adapter le Québec aux nouvelles tendances.
- Les acquisitions et les alliances forcent le secteur à composer avec davantage de grandes entreprises.
- Les différentes tailles d'entreprises et le grand nombre de sous-secteurs présents en transformation alimentaire rendent difficile le rayonnement des actions effectuées pour valoriser le développement de la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'industrie.

4.2.2 Besoins actuels et émergents

Les répondants estiment que les principaux besoins actuels et émergents dans le secteur sont les suivants :

Quant au recrutement :

- Les entreprises doivent se rapprocher du milieu de l'enseignement.
- La place réservée aux universitaires diplômés doit être plus grande dans le secteur (recherche et développement).
- Les structures d'accueil pour l'intégration des nouveaux travailleurs doivent être plus efficaces et efficientes.
- Les entreprises doivent développer de meilleures stratégies de promotion pour attirer les gens en transformation alimentaire (préparer la relève).

Quant à la rétention et à la stabilisation de l'emploi :

- Les entreprises doivent capitaliser sur la formation continue.
- Des mécanismes de partage de connaissances doivent être mis en place rapidement.
- Une culture de formation doit se développer dans le secteur.
- Les entreprises doivent faire des efforts pour s'adapter aux nouveaux styles de vie recherchés par les travailleurs (flexibilité des horaires et équilibre entre la famille et le travail).
- Une politique de rétention de la main-d'œuvre doit être adoptée et mise en œuvre dans les entreprises.
- La main-d'œuvre demande à être mobilisée à travers une gestion participative qui prend en considération les exigences de la nouvelle génération de travailleurs.

- Les PME ont besoin de support pour développer des programmes de formation continue et des outils de gestion des ressources humaines.

Quant à la formation :

- La formation en santé et sécurité doit être revalorisée et priorisée.
- La formation en innovation doit être développée.
- La formation en robotisation doit être améliorée et mise en valeur.

Quant au développement du secteur de la transformation alimentaire :

- Les techniques de travail ont besoin d'être renouvelées.
- La gestion des ressources humaines doit être plus efficace.
- Les entreprises et les travailleurs doivent être informés sur les meilleures pratiques et les nouvelles approches pour se doter d'équipes performantes.
- Les outils de gestion du personnel en PME doivent être plus adaptés et diffusés.

4.3 ENJEUX ET PISTES D'ACTION

4.3.1 Principaux enjeux

Les grands enjeux identifiés par les répondants en regard du développement de la main-d'œuvre et de l'industrie de la transformation alimentaire sont :

- Une main-d'œuvre formée et adaptée au secteur.
- Une promotion efficace et valorisante des carrières et des emplois du secteur.
- Une offre de formation continue adaptée au secteur et adoptée par les entreprises.
- Des entreprises compétitives qui évoluent dans des petits bassins de main-d'œuvre grâce à un programme de rétention efficace.
- Un secteur actif composé de PME compétitives et créatives.
- Une pénétration planifiée et efficace des marchés régional, national et international.
- Une force d'attraction capable de combler ses besoins en main-d'œuvre.
- Une bonification des conditions de travail à la hauteur des tâches effectuées et proportionnelle à la productivité des entreprises.
- Une promotion intensive pour valoriser les productions locales.

4.3.2 Pistes d'action et recommandations pour relever les défis

En regard des enjeux identifiés, les répondants ont émis les pistes d'action et les recommandations suivantes :

- Promouvoir le secteur de la transformation alimentaire auprès des jeunes et de la main-d'œuvre potentielle.
- Développer le réseautage entre entreprises, entre entreprises et centres de formation et entre entreprises et acteurs de soutien.
- Adapter les entreprises aux changements de l'industrie (nouvelles productions, valeurs des consommateurs, etc.).
- Supporter la compétitivité des entreprises en assurant une veille stratégique sur les techniques de pénétration des marchés régional, national et international.
- Favoriser l'utilisation en entreprises des outils de formation et de gestion des ressources humaines mis à leur disposition par les acteurs du secteur.

4.3.3 Pistes d'action et recommandations pour le CSMOTA

Les répondants ont fait part de pistes d'action qui semblent, selon eux, les plus intéressantes pour le CSMOTA :

Relatif à sa structure :

- Accroître son financement et les moyens pour remplir son mandat.
- Consolider sa présence dans l'ensemble des régions du Québec.
- Faire davantage appel à la sous-traitance (ex. : outils de formation) pour se concentrer sur des actions stratégiques.

Relatif à son positionnement :

- Se positionner comme un leader en matière de soutien au développement de la main-d'œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire.
- Augmenter sa visibilité.
- Être plus agressif, faire davantage de revendications.
- Devenir une ressource incontournable, une référence.
- Consolider les relations avec ses partenaires.
- Développer des partenariats école-industrie.
- Développer des liens avec l'international via des organisations de main-d'œuvre d'ailleurs.

Relatif à ses activités :

- Promouvoir les outils de formation développés par le CSMOTA et ses partenaires auprès des entreprises, et s'assurer que les employeurs donnent les formations à leurs travailleurs.
- Développer des projets de formation rassembleurs en concertation avec des groupes d'entreprises.
- Valoriser la participation des entreprises lors de ses activités.
- Insister davantage sur la veille stratégique.

Relatif aux besoins du secteur :

- Concerter les entreprises et les autres partenaires autour des recommandations des études sectorielles.
- Promouvoir les nouveaux produits alimentaires aux consommateurs.
- Recenser des exemples d'organisations du travail performantes dans l'industrie et les faire connaître.
- Valoriser le recrutement des personnes immigrantes, des jeunes, des femmes et des personnes plus âgées.
- Poursuivre la diffusion d'informations pertinentes quant à la problématique du développement de la main-d'œuvre dans le secteur.
- Cibler davantage les sous-secteurs et les profils d'entreprises que le CSMOTA souhaite soutenir (segmenter ses interventions).

5. RÉSULTATS DE LA DEUXIÈME ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE DU CSMOTA

Le 7 juin dernier, le CSMOTA a tenu sa deuxième assemblée publique annuelle. Cet événement unique a rassemblé une cinquantaine d'acteurs concernés de près ou de loin par le secteur de la transformation alimentaire. Plus précisément, étaient présents :

- 3 représentants syndicaux ;
- 13 représentants patronaux, dont la moitié étaient issus de PME et l'autre moitié de grandes entreprises ;
- quelque 30 partenaires :
 - autres comités sectoriels de main-d'œuvre (3) ;
 - Emploi-Québec et ses directions régionales (10) ;
 - milieu de l'éducation (12) ;
 - MAPAQ (4) ;
 - consultants (services aux entreprises) (3).

Cet événement a été l'occasion de rencontres et d'échanges fructueux, ainsi qu'un prétexte pour recueillir les perceptions et préoccupations des participants à l'égard des problématiques et des enjeux du développement de la main-d'œuvre dans le secteur. Les participants ont donc pu s'exprimer dans le cadre d'un atelier de discussion et d'une plénière.

Cette assemblée a été organisée par le CSMOTA. L'atelier et la plénière ont été animés par Darvida Conseil. L'outil d'animation (présenté à l'annexe 4) a été élaboré par Darvida Conseil et préalablement validé par le comité de mandataires de la démarche de planification stratégique.

Voici ci-après les faits saillants des propos recueillis lors de cet atelier et de cette plénière.

5.1 VALORISATION DU SECTEUR ET DE SES EMPLOIS, ET IMPORTANCE DE LA FORMATION

Un manque de valorisation des emplois en transformation alimentaire

Les participants croient qu'il y a un manque de valorisation des métiers en transformation alimentaire, alors que plusieurs sont spécialisés et demandent une formation spécifique. On estime qu'il y a de plus en plus utilisation des nouvelles technologies et que les salaires sont plus attractifs qu'avant.

Toutefois, selon certains participants, les emplois en transformation alimentaire sont de plus en plus dénaturés avec la mécanisation de la production. On estime qu'il est difficile d'attirer et d'intéresser à long terme la main-d'œuvre à un travail qui est répétitif et monotone.

La formation de base comme levier important de la valorisation

Parmi les causes au manque de valorisation du secteur et de ses emplois, les participants ciblent la méconnaissance généralisée à l'égard des programmes de formation développés spécifiquement pour le secteur. Non seulement les formations offertes sont peu connues, mais également très peu de gens savent qu'elles sont dispensées dans les centres de formation professionnelle (CFP), et ce, même si ces derniers sont souvent jumelés à des écoles secondaires. Ce manque d'effort de promotion est particulièrement difficile à comprendre pour les participants dans un contexte où les métiers sont plus valorisés qu'autrefois au Québec.

Il importe donc de promouvoir davantage le secteur et ses formations auprès des parents, des enseignants et des orienteurs. Ces acteurs ne valorisent pas suffisamment les cheminements de carrière dans les créneaux tels que celui de la transformation alimentaire. Lorsqu'on est jeune, on ne connaît pas toutes les possibilités qui s'offrent à nous, et nous sommes davantage attirés par ce que l'on connaît déjà, et le secteur de la transformation alimentaire n'en fait pas partie.

La valorisation des emplois auprès de certaines clientèles

On suggère également de travailler à valoriser les emplois en transformation alimentaire auprès de certaines clientèles cibles. Les décrocheurs font partie de ces clientèles. À titre d'exemple, certains carrefours jeunesse-emploi organisent des stages d'un jour dans des entreprises pour permettre aux décrocheurs de mieux s'orienter. Il faut aussi rejoindre d'autres clientèles : femmes, immigrants, personnes handicapées, travailleurs plus âgés, etc.

Au sujet de l'intégration des femmes dans les entreprises de transformation alimentaire, des participants rappellent qu'il y a toute une mentalité à changer dans ce milieu très masculin avant de réussir pleinement l'intégration des femmes. Les femmes sont aussi aptes que les hommes à y travailler, surtout depuis l'automatisation des postes.

Par ailleurs, des participants déplorent le fait que les moteurs de recherche d'emplois tels que *Jobboom* fassent rarement mention du secteur de la transformation alimentaire. Si une promotion du secteur était faite sur ces sites, la main-d'œuvre potentielle ciblerait probablement davantage les métiers et professions en transformation alimentaire.

La valorisation des tâches et de leur importance

Les participants estiment qu'il faut également valoriser les emplois en transformation alimentaire et leurs différentes tâches. Selon eux, il serait intéressant de prendre le temps d'expliquer les importantes responsabilités qu'ont les employés, dont celle de manipuler de l'équipement sophistiqué. Il serait donc pertinent de développer un argumentaire accrocheur autour des technologies utilisées en transformation alimentaire.

5.2 RÉTENTION ET STABILISATION DE L'EMPLOI

Le développement d'un sentiment d'appartenance et d'un climat de travail intéressant

Selon des participants, le sentiment d'appartenance n'existe presque plus dans nos entreprises. Or, les employés ont besoin de se sentir bien au travail. Ils veulent un climat de travail plus intéressant et valorisant. Il semble que la nouvelle génération de travailleurs recherche des conditions de travail qui dépassent les conditions salariales.

Un meilleur accès aux lieux de travail

On rapporte des problèmes fréquents de transport pour les travailleurs, notamment les jeunes, qui doivent se rendre dans des entreprises situées dans des zones industrielles, loin des grands centres et des services de transport en commun. Cela représente un obstacle important pour eux : ils n'iront pas travailler pour le salaire minimum s'ils doivent effectuer un trajet d'une heure trente en autobus. Ils auraient besoin d'une voiture, mais ils n'ont souvent pas les moyens financiers d'en avoir une. Les problématiques de transport touchent également les entreprises en région.

Pour résoudre le problème, certains employeurs ont mis sur pied un système d'autobus privé au coût du système public local pour les utilisateurs, facilitant les déplacements entre l'usine et les lieux de résidence. De plus, selon les participants, le covoiturage est toujours intéressant à mettre en place pour résoudre les questions de transport.

La rétention des travailleurs saisonniers

Il est nécessaire de fidéliser ceux qui sont en emploi. Les participants croient que de nombreuses personnes qui travaillent dans des entreprises de transformation alimentaire doivent quitter le secteur car certains employeurs ne peuvent leur garantir un emploi à l'année. Il y a donc un potentiel de retenir les travailleurs saisonniers ou à temps partiel par la création de liens entre les entreprises pour aider cette main-d'œuvre à combiner deux emplois.

5.3 RECRUTEMENT

Le succès du recrutement passe entre autres par une bonification des conditions de travail

Les participants conviennent qu'il est difficile pour les employeurs de recruter une main-d'œuvre bilingue, diplômée, etc. Toutefois, selon certains, cette situation n'est pas étrangère aux conditions de travail offertes à l'embauche (salaire minimum, horaire peu attrayant, etc.). Ces conditions de travail doivent être revues et repensées à la lumière des nouveaux besoins de part et d'autre des employeurs et de la main-d'œuvre.

Selon les participants, les employeurs ne sont pas conscients des coûts du « turn over » de la main-d'œuvre. Il y a un manque de cohérence entre le haut de la pyramide et le plancher.

Par ailleurs, les participants déplorent que certaines grandes entreprises manquent parfois d'éthique et recrutent leurs employés qualifiés et expérimentés dans les PME du secteur.

Les mauvaises habitudes de vie, un facteur d'exclusion

Des répondants soulèvent la délicate question des résultats d'examen physiques qui excluent de nombreux candidats. En effet, pour des raisons évidentes de sécurité au travail, de nombreux candidats sont rejetés, notamment car il y a dépistage de consommation de stupéfiants. De plus, les employeurs rejettent ces candidats parce qu'ils craignent le développement sur les lieux de travail des réseaux de revente. La situation est particulièrement difficile dans les régions économiquement et socialement précaires.

L'intégration des jeunes

Un meilleur encadrement des jeunes diplômés

On relève des lacunes au plan de l'intégration des jeunes diplômés. Actuellement, lorsqu'un jeune termine sa formation, on s'attend à ce qu'il soit performant dès son arrivée en poste. On ne lui donne pas le temps de s'adapter et de perfectionner ce qu'il a appris lors de sa formation.

Une meilleure capitalisation des intérêts des jeunes

Pour rejoindre davantage de jeunes, il faut développer des environnements et des conditions de travail adaptés aux besoins des jeunes. Ils aiment l'informatique, alors pourquoi ne pas faire valoir auprès d'eux que des technologies de pointe sont utilisées dans nos entreprises ?

Une définition de la qualité de vie peu compatible avec les réalités du secteur

Les jeunes ne veulent pas travailler les vendredis soirs et les fins de semaine. Leurs attentes ne sont pas les mêmes que celles des autres générations de jeunes qui les ont précédées. Cependant, il faut leur faire comprendre qu'il y existe de nombreux corps de métiers ou de professions appelés à travailler la nuit : les ambulanciers, les policiers, les pompiers, etc.

L'intégration des *travailleurs plus âgés*

Un bassin de main-d'œuvre négligé

Les participants soulignent que certaines personnes de 60 ans et plus peuvent et veulent encore travailler. Les entreprises du secteur ne sont toutefois pas adéquatement préparées pour accueillir et intégrer en emploi des personnes qui approchent de l'âge de la retraite. Il est nécessaire de développer davantage d'accommodements pour cette catégorie de travailleurs dont il faut absolument tenir compte. Par exemple, les travailleurs plus âgés ne souhaitent probablement plus travailler 40 heures par semaine. Les participants estiment donc que les employeurs doivent montrer plus de flexibilité sur le temps de travail et adapter les horaires en conséquence.

L'intégration des *immigrants*

Un manque de stratégies

Les participants sont d'avis qu'il faut réfléchir et développer une stratégie pour mieux intégrer les immigrants et ce, selon leurs compétences. Il importe aussi de mettre en place des éléments facilitateurs pour optimiser leur intégration dans un milieu de travail francophone. Ainsi, l'apprentissage du français devrait idéalement se faire parallèlement au travail.

Dans certaines régions du Québec, l'âge moyen de la population est très élevé. La clé du succès du renouvellement de la population peut passer par l'immigration et l'intégration des immigrants sur le marché du travail. À Emploi-Québec, un nouveau modèle d'immigration a été mis en place il y a un an : il s'agit d'un modèle spécifique pour chaque région du Québec, visant à répondre aux besoins de chacune des régions.

5.4 ENJEUX ET PISTES D'ACTION

5.4.1 Principaux enjeux

À la lumière des propos précédents, les principaux enjeux relatifs au développement de la main-d'œuvre dans le secteur de la transformation alimentaire sont, pour les participants :

- La remise en question des modes de fonctionnement actuels, tant au plan du recrutement, de la rétention, de la gestion des ressources humaines, etc., et avoir une réflexion large sur la question de la rentabilité.
- La valorisation du développement de la main-d'œuvre dans le secteur et ce, dans un contexte d'importante concurrence alimentée par les effets de la mondialisation.

5.4.2 Pistes d'action pour relever les défis

Les participants ont émis les pistes d'action suivantes pour relever les défis identifiés :

- Développer des programmes d'accueil pour les nouveaux employés (visites d'usine durant lesquelles on leur parle des règlements, de santé/sécurité, etc.).
- Développer des programmes de formation adaptés aux différentes tâches pouvant être exercées dans l'entreprise. De tels programmes permettraient :
 - d'améliorer la condition salariale des employés (l'employé pourrait recevoir une prime supplémentaire à chaque étape franchie) ;
 - de développer une équipe de travail très polyvalente ;
 - de réduire l'absentéisme ;
 - de développer de nouvelles compétences, et par le fait même le sentiment de valorisation des employés ;
 - de consolider les équipes de travail ;
 - de briser la monotonie et le caractère répétitif de certaines tâches.
- Planifier et mettre en œuvre une stratégie de recrutement auprès des communautés culturelles (faire valoir un succès permettant d'inciter d'autres membres d'une même communauté à intégrer le secteur).
- Développer le sentiment d'appartenance.
- Développer une approche humaniste entre les employeurs et les employés.
- Impliquer les employés de tous les niveaux au développement de la vision de l'entreprise.
- Soutenir adéquatement l'intégration en emploi des travailleurs plus âgés : aménager le temps de travail (3 jours vs 2 jours), offrir des postes qui peuvent être plus facilement adaptés pour accueillir ces travailleurs, etc.
- Développer un plan de conciliation travail-famille pour les travailleurs.

- Préparer les régions à accueillir des immigrants et ce, même si ceux-ci n'ont pas tendance actuellement à s'éloigner des grands centres.
- Inciter les femmes à développer des compétences dans des métiers non traditionnels.
- Créer des rapprochements, des liens concrets entre les entreprises du secteur et le milieu de l'enseignement.
- Développer des discours accrocheurs accompagnés d'exemples concrets pour les jeunes.
- Être présent dans les salons de carrières et formations avec des produits alimentaires qui touchent vraiment les jeunes, dans lesquels ils se ressemblent, qu'ils voient dans leur quotidien.
- Organiser des visites d'entreprises pour les jeunes.
- Développer des campagnes de promotion mettant en vedette un porte-parole (auquel les jeunes peuvent s'identifier facilement) pour visiter les écoles et parler des possibilités d'emploi en transformation alimentaire.
- Créer des émissions ou des capsules télévisées pour faire connaître la transformation alimentaire (ex. : émission française « Mets et merveilles » diffusée sur TV5 qui fait appel à des enseignants ; on y trouve des vidéos, des capsules qui présentent des témoignages d'employés du secteur de l'alimentation).
- Créer des liens avec le secteur de la production agroalimentaire qui vit les mêmes problématiques (partage des connaissances et des solutions).
- Utiliser les centres de formation des syndicats pour former les superviseurs de premier niveau.

5.4.3 Pistes d'action pour le CSMOTA

Face à l'ampleur des défis et aux nombreuses possibilités d'action pour les relever, les participants ont ciblé des pistes d'action spécifiques pour le CSMOTA :

- Valoriser le secteur de la transformation alimentaire auprès de tous les bassins de main-d'œuvre.
- Créer des courts clips de 7 à 10 minutes et les diffuser auprès des élèves du primaire et du secondaire (montrer aux jeunes les à-côtés plaisants et gratifiants des différents métiers du secteur).
- Faire davantage de sensibilisation auprès des employeurs : pour que les modes de gestion soient revus, pour qu'il y ait davantage d'ouverture des employeurs à l'égard des employés, etc.
- Informer et sensibiliser les entreprises sur les répercussions des tendances démographiques à venir au Québec (développer des plans de relève de la main-d'œuvre).
- Développer un petit outil simple et sympathique d'autodiagnostic pour les entreprises (un peu à la façon des magazines féminins).

- Susciter la participation des directeurs généraux, des entrepreneurs, des décideurs et des superviseurs aux activités du CSMOTA.
- Développer davantage de liens de collaboration et de partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés par la main-d'œuvre en transformation alimentaire.
- Voir ce qui se fait dans les autres secteurs et partager les succès entre comités sectoriels de main-d'œuvre.
- Se préoccuper de l'intégration de la main-d'œuvre immigrante, féminine, jeune, âgée, etc., sans oublier la main-d'œuvre handicapée pour qui il existe des programmes spécifiques à Emploi-Québec.

CONCLUSION : OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT

Ce diagnostic externe a permis d'approfondir l'état actuel du secteur de la transformation alimentaire et plus particulièrement en ce qui regarde sa main-d'œuvre. Il a donné l'occasion aux représentants des employeurs, aux représentants des employés et aux partenaires de s'exprimer sur leurs perceptions et leurs préoccupations quant aux réalités actuelles et à venir du secteur. Surtout, ce diagnostic a permis de mettre en lumière des opportunités et des contraintes qui risquent d'influencer le développement du CSMOTA. Le Comité devra se pencher sur ces éléments dans la suite de la démarche de planification stratégique. Voici, sous forme de synthèse, les principales opportunités et contraintes soulevées par ce diagnostic externe (à noter qu'elles ne sont pas présentées par ordre d'importance) :

VOLET 1 : TENDANCES SECTORIELLES

Opportunités	Contraintes
Tendances sociodémographiques	
<ul style="list-style-type: none">▪ Les structures d'accueil des personnes immigrantes se développent quelque peu en région.▪ Les régions (municipalités, intervenants publics et communautaires, etc.) développent des stratégies visant la rétention des jeunes et le retour de ceux qui ont quitté leur région pour les études.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le vieillissement de la population et la diminution du nombre de jeunes provoqueront une diminution de la population active dans toutes les régions du Québec.▪ L'indice de remplacement basculera en 2008 où l'on aura seulement 4 entrants potentiels sur le marché du travail pour 5 sortants potentiels.▪ Les entreprises n'ont pas encore développé de stratégie pour combler les pertes annoncées de main-d'œuvre.
Tendances organisationnelles	
<ul style="list-style-type: none">▪ Le développement du réseautage et du partage d'informations entre les différents acteurs du milieu, notamment par le biais du CSMOTA.▪ La disponibilité des nouvelles technologies.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les changements technologiques demandent d'importants investissements humains, matériels et monétaires.▪ La difficulté à rassembler et à réunir les employeurs, notamment les décideurs, autour des grands enjeux sectoriels.▪ Les coûts liés aux projets d'innovation, de recherche et de développement sont dispendieux.

Opportunités	Contraintes
Tendances des marchés	
<ul style="list-style-type: none">▪ La valorisation des produits du Québec et des produits artisanaux (du terroir) dans les nouvelles valeurs sociétales, soutenue notamment par un affichage distinct en magasin.▪ L'importance de plus en plus grande accordée aux produits issus du commerce équitable et biologique.▪ Les tendances de consommation : la santé en termes de prévention, l'équilibre alimentaire, les produits de performance et sportifs, les produits non allergènes, etc.▪ La demande toujours aussi importante pour des produits déjà cuisinés, prêts-à-manger.▪ La « mondialisation » des saveurs : les Québécois sont plus ouverts à goûter des mets ethniques.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le secteur est composé à 52 % de petites entreprises (moins de 50 employés) qui doivent opérer dans un contexte de :<ul style="list-style-type: none">- forte concurrence ;- compétitivité sur les prix et les coûts ;- recrutement difficile de la main-d'œuvre.▪ La mondialisation des marchés augmente la concurrence.▪ Les crises dans le secteur de l'alimentation (encéphalopathie spongiforme bovine, grippe aviaire, etc.) qui ébranlent la confiance des consommateurs.▪ Le cadre réglementaire de plus en plus lourd et exigeant.▪ Les normes plus difficilement applicables pour les produits concurrentiels importés.▪ L'accès difficile aux grandes chaînes et les négociations ardues avec celles-ci afin de pénétrer leurs magasins.

VOLET 2 : RECRUTEMENT

Opportunités	Contraintes
Relatif aux processus	
<ul style="list-style-type: none">▪ L'obligation de recruter constamment de la main-d'œuvre a permis à des entreprises de développer des équipes de recrutement et d'innover les approches.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les critères et barrières à l'embauche sont nombreux et parfois trop élevés.▪ Les tests médicaux excluent plusieurs candidats, dont les consommateurs de stupéfiants.
Relatif aux postes à combler	
<ul style="list-style-type: none">▪ L'accès à plusieurs postes en TA est relativement facile en raison du peu de qualifications demandées pour les combler.▪ Les entreprises de TA sont attrayantes pour les personnes qui ne possèdent pas de formation spécialisée.▪ La manipulation d'appareils de haute technologie dans les nouvelles méthodes de production attire les jeunes qui aiment travailler avec les ordinateurs.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les postes de supervision sont difficiles à combler.
Relatif à l'intégration des nouveaux employés	
<ul style="list-style-type: none">▪ Les employeurs offrent souvent une « formation de base » à l'embauche.	<ul style="list-style-type: none">▪ L'accueil des jeunes diplômés n'est pas encadré par un plan d'intégration lui permettant de mettre en pratique ses connaissances dès son arrivée dans le secteur.

Opportunités	Contraintes
Relatif aux conditions de travail	
<ul style="list-style-type: none">▪ Le secteur offre des postes à temps partiel permettant d'accommoder les diverses situations de la vie quotidienne (ex. : étudiants, etc.).	<ul style="list-style-type: none">▪ La perception générale des conditions de travail en TA est souvent assez peu positive (salaire minimum, environnement de travail difficile physiquement, etc.).▪ Les travailleurs plus âgés disponibles ne sont pas toujours aptes à effectuer le travail physique demandé.▪ Les horaires atypiques (soir, nuit, fin de semaine) découragent certains candidats (jeunes, parents, etc.).▪ Les salaires offerts en TA ne sont pas compétitifs avec d'autres secteurs qui offrent des emplois moins exigeants pour le même salaire, notamment au niveau des postes à l'entrée qui enregistrent de hauts taux de roulement.▪ Plusieurs usines sont situées dans les parcs industriels ou en région, posant des problèmes d'accessibilité et de transport à une main-d'œuvre qui gagne le plus souvent le salaire minimum.▪ La nouvelle génération de travailleurs (génération Y) a des valeurs différentes et auxquelles les employeurs devront s'adapter.

VOLET 3 : RÉTENTION ET STABILISATION DE L'EMPLOI

Opportunités	Contraintes
Relatif aux causes du départ	
	<ul style="list-style-type: none">▪ Plusieurs personnes sont en TA dans l'attente de se trouver un meilleur emploi avec de meilleures conditions de travail.▪ La rétention des employés par le salaire est difficile dans un secteur compétitif comme la TA.▪ Les tâches sont de plus en plus monotones avec l'arrivée de la mécanisation de la production.▪ La difficulté de rétention des travailleurs sur appel et saisonniers qui trouvent rapidement du travail ailleurs.
Relatif aux impacts du roulement de personnel	
	<ul style="list-style-type: none">▪ Le roulement de personnel affecte l'efficacité générale des entreprises et demande plus d'efforts de coordination.
Relatif aux solutions du roulement de personnel	
<ul style="list-style-type: none">▪ Des efforts sont faits dans des entreprises pour améliorer les conditions de travail en TA.▪ Les employeurs récompensent l'ancienneté, notamment par de meilleures conditions salariales et des avantages sociaux.▪ Le développement en entreprise de l'esprit d'équipe et du sentiment d'appartenance favorise la rétention des employés.▪ L'offre de formations contribue à la rétention de la main-d'œuvre.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les PME éprouvent des difficultés à offrir de meilleurs salaires et avantages sociaux à leurs employés.

VOLET 4 : FORMATION

Opportunités	Contraintes
<ul style="list-style-type: none">▪ De nombreuses formations sont développées et offertes pour les personnes qui désirent intégrer ou se perfectionner dans un métier en TA.▪ Les nouvelles méthodes de production demandent des compétences techniques et des responsabilités importantes.▪ Les employés expérimentés et près de leur retraite sont de bons formateurs.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les formations en TA sont encore trop peu connues, rendant difficile l'accès aux formations de base, formation continue, etc.▪ La formation (diplômes étrangers) des personnes immigrantes est peu reconnue.▪ Le manque de formation est une cause importante de l'instabilité des ressources humaines (essais-erreurs, « tâtonnement » de carrière, manque de valorisation en emploi, etc.).▪ Les préjugés sont encore nombreux envers les emplois en TA ; les formations en TA sont donc peu valorisées par les orienteurs, les enseignants et les parents.▪ Les orienteurs scolaires développent leurs programmes autour des secteurs à la mode (nouvelles technologies de l'information et des communications, finance, etc.), et peu de promotion est faite sur les débouchés en TA.▪ Une majorité des emplois demandent assez peu de qualifications et de compétences de la part de la main-d'œuvre.▪ Dans le contexte de l'arrivée des nouvelles technologies, la faible scolarisation de plusieurs travailleurs rend difficile l'offre de formation à ceux-ci.

VOLET 5 : CSMOTA

Opportunités	Contraintes
Relatif aux tendances sectorielles et aux besoins généraux du secteur	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les autres CSMO peuvent contribuer à la recherche de solutions aux problématiques et aux enjeux liés au développement de la main-d'œuvre dans le secteur. ▪ Certaines entreprises, notamment les PME, nécessitent davantage de soutien au plan du recrutement, de la rétention, de la formation et de la gestion des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le secteur de la TA est composé de plusieurs sous-secteurs ainsi que d'entreprises de différents types et de tailles variées qui vivent des réalités différentes. ▪ Les centres décisionnels des grandes entreprises sont géographiquement loin des usines, entraînant une méconnaissance de la réalité et des préoccupations des travailleurs. ▪ Le manque de visibilité du CSMOTA auprès des entreprises du secteur. ▪ Le CSMOTA, son offre de services/de produits et ses interventions sont encore peu connus des entreprises du secteur. ▪ Le CSMOTA est une petite organisation face à l'ampleur des problématiques et des défis du secteur.
Relatif au recrutement	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il importe de mettre en valeur et de promouvoir le secteur, ses formations, ses débouchés et ses emplois dans le milieu scolaire, auprès de la population en général, etc. ▪ Le développement de collaborations avec les écoles secondaires (stages, visites d'usine, etc.) et les organismes de recherche d'emplois (ex. : carrefours jeunesse-emploi, etc.) pour promouvoir les opportunités de carrière en TA. ▪ Il existe un important bassin de main-d'œuvre encore trop peu rejoint par le secteur de la TA (femmes, immigrants, travailleurs plus âgés, etc.) et les entreprises ont peu développé de mécanismes facilitant leur intégration en emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La pleine valorisation du secteur, de ses formations, de ses débouchés et de ses emplois doit s'appuyer sur d'importants mécanismes de promotion et de diffusion. ▪ Les emplois en TA ne sont pas perçus chez les jeunes comme un débouché intéressant ou un plan de carrière.

Opportunités	Contraintes
Relatif à la rétention et à la stabilisation de l'emploi	
<ul style="list-style-type: none">▪ L'amélioration de l'information et de la sensibilisation des gestionnaires de ressources humaines quant à l'importance de la rétention de la main-d'œuvre et à ses solutions.▪ Les besoins d'échanger et de partager l'information entre les entreprises quant aux succès, aux pratiques gagnantes au plan de la rétention de la main-d'œuvre et à la stabilisation de l'emploi sont importants.	<ul style="list-style-type: none">▪ L'important roulement de personnel dans certaines entreprises, notamment au niveau des directions de ressources humaines, mine les efforts de promotion et de sensibilisation à l'égard des solutions au développement de la main-d'œuvre.
Relatif à la formation	
<ul style="list-style-type: none">▪ Le CSMOTA peut accompagner les établissements d'enseignement lorsqu'ils développent des programmes d'études spécialisés en TA.▪ Le besoin pour les entreprises du secteur de se doter d'outils de formation (continue, à distance, etc.) est toujours présent.▪ Les nouvelles technologies peuvent être utilisées comme support à la formation.▪ Le CSMOTA peut relayer aux employeurs les informations relatives aux formations disponibles, à leurs particularités et aux nouveautés.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le manque de culture de formation continue dans le secteur.▪ Le manque de reconnaissance de la formation (de base, continue, etc.) par les employeurs.▪ Le manque d'outils pour former les formateurs en entreprise.▪ La difficulté pour les employeurs de « sacrifier » un bon employé pour en faire un formateur, un mentor, etc.

La réflexion sur ces opportunités et contraintes, conjuguée aux résultats du diagnostic interne, devrait mener à la définition des enjeux relatifs au développement et à la consolidation du CSMOTA.

Merci à tous les participants !

ANNEXE 1. OUTIL D'ANIMATION DES RENCONTRES SYNDICALES



Rencontre de consultation des représentants syndicaux du
secteur de la transformation alimentaire

**Besoins et pistes de solutions au plan du développement
des ressources humaines dans notre secteur**

mai 2007



mai 2007 - CSMOTA

Déroulement

- Mot de bienvenue, présentation des participants et du CSMOTA : 10 minutes
- Présentation du contexte, des objectifs et du déroulement de la rencontre : 10 minutes
- Besoins actuels et émergents en matière de développement des ressources humaines : 45 minutes
- Pistes de solutions à privilégier : 45 minutes
- Attentes envers le CSMOTA : 40 minutes
- Remerciements

mai 2007 - CSMOTA



2

Contexte et objectifs

- Qui ? : le CSMOTA
- Quoi ? : un diagnostic de l'environnement externe dans le cadre d'une démarche de planification stratégique 2008-2011
- Pourquoi ? : mieux saisir les besoins et les défis touchant le développement des ressources humaines dans le secteur de la TA, notamment au plan :
 - ✓ de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail
 - ✓ de la stabilisation de l'emploi
 - ✓ de la formation de la main-d'œuvre

mai 2007 - CSMOTA



3

Quelques grands faits saillants sur le secteur de la TA

En 2005 :

- Le plus gros employeur du secteur manufacturier au Québec
- Environ 72 000 travailleurs et 1 500 entreprises
- Les régions de Montréal et de la Montérégie regroupent près de la moitié des emplois du secteur
- Une majorité d'entreprises de 100 employés et moins
- Une main-d'œuvre majoritairement masculine
- Plus du tiers des travailleurs qui ne détiennent ni diplôme d'études secondaires ni certificat professionnel

mai 2007 - CSMOTA



4

Quelques grands faits saillants sur le secteur de la TA

Grands enjeux :

- Le vieillissement de la population (= diminution en proportion du nombre de jeunes)
- En général, une société plus scolarisée, plus diversifiée (immigration) et où la population mange différemment
- La taille des ménages plus petite
- La mondialisation des marchés et la concurrence de + en + forte
- La fusion des grandes chaînes alimentaires et des concurrents
- Les changements technologiques
- Les normes de qualité, d'hygiène et de salubrité de + en + exigeantes
- Le manque d'attractivité du secteur pour la jeune main-d'œuvre



mai 2007 - CSMOTA

5

Quelques grands faits saillants sur le secteur de la TA

Principales problématiques des entreprises du secteur :

- L'éloignement des grands centres = bassins de main-d'œuvre plus restreints
- Plusieurs entreprises dans la même région = concurrence
- Les conditions de travail parfois difficiles : emplois saisonniers, à temps partiel, listes de rappel, horaires atypiques, etc.
- La conciliation travail-famille de + en + importante pour la main-d'œuvre
- La longue attente pour l'obtention d'un poste permanent
- La supervision parfois inadéquate



mai 2007 - CSMOTA

6

Quelques grands faits saillants sur le secteur de la TA

Principales problématiques des entreprises du secteur :

- L'implantation des nouvelles technologies, la mécanisation des postes de travail et les exigences accrues du contrôle de la qualité demandent que les travailleurs soient de plus en plus formés et spécialisés
- Des critères et examens d'embauche de + en + exigeants
- Le diplôme de secondaire 5 de + en + exigé à l'embauche
- Un taux de roulement élevé pour certains postes qui, notamment, rend difficile l'offre de formation
- La plus difficile intégration en emploi des femmes et des immigrants



mai 2007 - CSMOTA

7

Questions de discussions : Les besoins

Selon vous, quels sont les **besoins actuels et émergents** en matière de développement des ressources humaines dans votre secteur ?

Quels sont-ils au plan :

- ✓ de la **gestion** des ressources humaines et de l'**organisation** du travail ?
- ✓ de la **stabilisation** de l'emploi ?
- ✓ de la **formation** de la main-d'œuvre ?



mai 2007 - CSMOTA

8

Questions de discussions : Les pistes de solutions

Selon vous, quelles sont les **pistes de solutions à privilégier** pour répondre aux besoins énoncés en matière de développement des ressources humaines dans votre secteur ?



mai 2007 - CSMOTA

9

Questions de discussions : Les attentes envers le CSMOTA

Avez-vous des **attentes particulières** envers le CSMOTA ? Quelles sont-elles ?

Selon vous, comment le CSMOTA peut-il aider concrètement au développement des ressources humaines dans votre secteur ?



mai 2007 - CSMOTA

10



ANNEXE 2. RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU SONDAGE INTERNET AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS PATRONAUX

A1- Quel poste occupez-vous ?

	%	Nbr
Propriétaire de l'entreprise	20,59%	7
Directeur général	8,82%	3
Direction des ressources humaines	20,59%	7
Autre	50,00%	17
Total		34
Aucune réponse enregistrée		0

Autres

VP ventes & marketing, Assurance Qualité, Directrice R&D et CQ, Responsable contrôle qualité, Directrice de production, Développement corporatif, Coordonnateur HACCP, Directrice recherche et développement, Commis comptable et Directeur d'usine

A2- Dans quelle(s) région(s) sont situés le(s) lieu(x) de travail des employés dont vous avez la responsabilité (entreprise, filiale, etc.) ?

	%	Nbr
Bas-St-Laurent	11,76%	4
Saguenay – Lac-St-Jean	2,94%	1
Capitale-Nationale	2,94%	1
Mauricie	5,88%	2
Estrie	8,82%	3
Montréal	20,59%	7
Outaouais	0,00%	0
Abitibi-Témiscamingue	0,00%	0
Côte-Nord	0,00%	0
Nord-du-Québec	0,00%	0
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	0,00%	0
Chaudière-Appalaches	8,82%	3
Laval	2,94%	1
Lanaudière	2,94%	1
Laurentides	8,82%	3
Montérégie	17,65%	6
Centre-du-Québec	11,76%	4
Total		34
Aucune réponse enregistrée		0

A3- Dans quel secteur de la transformation alimentaire intervient principalement votre entreprise ?

	%	Nbr
Produits laitiers	17,65%	6
Viandes et volailles	32,35%	11
Boulangerie et pâtisserie	41,18%	14
Jus et boissons	0,00%	0
Fruits, légumes et conserveries	8,82%	3
Total		34
Aucune réponse enregistrée		0

A4- Combien d'employés comptent le(s) lieu(x) de travail dont vous avez la responsabilité (entreprise, filiale, etc.) ?

	%	Nbr
49 employés et moins	41,18%	14
50 à 99 employés	20,59%	7
100 à 199 employés	14,71%	5
200 employés et plus	23,53%	8
Total		34
Aucune réponse enregistrée		0

B1- Dans votre entreprise, éprouvez-vous ACTUELLEMENT des problématiques de RECRUTEMENT de main-d'œuvre ?

	%	Nbr
Beaucoup	20,59%	7
Assez	52,94%	18
Peu	17,65%	6
Pas du tout	8,82%	3
Total		34
Aucune réponse enregistrée		0

Si répondu « Beaucoup », « Assez », « Peu » à B1

B2- Anticipez-vous que ces problématiques, dans l'avenir, seront :

	%	Nbr
Plus importantes	74,19%	23
Moins importantes	3,23%	1
Stables	22,58%	7
Total		31
Aucune réponse enregistrée		3

Si répondu « Pas du tout » à B1

B2- Anticipez-vous dans l'avenir des problématiques liées au recrutement de la main-d'œuvre dans votre entreprise ?

	%	Nbr
Oui et elles seront très importantes	0,00%	0
Oui et elles seront assez importantes	0,00%	0
Oui, mais elles seront peu importantes	33,33%	1
Non	66,67%	2
Total		3
Aucune réponse enregistrée		31

B3- Des mesures ont-elles été mises en place dans votre entreprise pour apporter des solutions aux problématiques actuelles ou envisagées liées au recrutement de la main-d'œuvre ? Si oui, quelles sont ces mesures ?

	%	Nbr
Aucune mesure	19,36%	6
Amélioration des conditions de travail à l'entrée	41,94%	13
Partenariat avec des établissements d'enseignement	6,45%	2
Assouplissement des critères d'embauche	32,26%	10
Assouplissement des examens d'embauche	3,23%	1
Recrutement de main-d'œuvre étrangère	29,03%	9
Amélioration des processus de gestion des ressources humaines	41,94%	13
Autres	19,36%	6
Total		31
Aucune réponse enregistrée		3

Autres

Embauche personnel d'agence de placement (3)
Utilisation d'agence de nouveaux immigrés
Programme de formation à l'interne
Avoir des contacts des employés déjà en place

B4- Dans quelle mesure est-ce important pour vous que le recrutement de la main-d'œuvre soit facile pour votre entreprise ?

	%	Nbr
Très important	43,75%	14
Assez important	56,25%	18
Peu important	0,00%	0
Pas du tout important	0,00%	0
Total		32
Aucune réponse enregistrée		2

B5- Dans votre entreprise, éprouvez-vous ACTUELLEMENT des problématiques de RÉTENTION de la main-d'œuvre ?

	%	Nbr
Beaucoup	9,38%	3
Assez	40,62%	13
Peu	37,50%	12
Pas du tout	12,50%	4
Total		32
Aucune réponse enregistrée		2

Si répondu « Beaucoup », « Assez », « Peu » à B5

B6- Anticipez-vous que ces problématiques, dans l'avenir, seront :

	%	Nbr
Plus importantes	28,57%	8
Moins importantes	14,29%	4
Stables	57,14%	16
Total		28
Aucune réponse enregistrée		6

Si répondu « Pas du tout » à B5

B6- Anticipez-vous dans l'avenir des problématiques liées à la rétention de la main-d'œuvre dans votre entreprise ?

	%	Nbr
Oui et elles seront très importantes	25,00%	1
Oui et elles seront assez importantes	0,00%	0
Oui, mais elles seront peu importantes	0,00%	0
Non	75,00%	3
Total		4
Aucune réponse enregistrée		30

B7- Des mesures ont-elles été mises en place dans votre entreprise pour apporter des solutions aux problématiques actuelles ou envisagées liées à la rétention de la main-d'œuvre ? Si oui, quelles sont ces mesures ?

	S'adresse à tous les employés salariés	Ne s'adresse PAS à tous les employés salariés	Nbr
Aucune mesure	3	3	6
Amélioration de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés	15	3	18
Amélioration des conditions de travail	11	4	15
Amélioration de l'organisation du travail	12	4	16
Amélioration du climat de travail	8	4	12
Offre de formations	10	8	18
Amélioration de l'encadrement et de la supervision	15	3	18
Instauration de mesures de reconnaissance et développement du sentiment d'appartenance	7	5	12
Amélioration des communications internes	10	6	16
Amélioration des processus de gestion des ressources humaines	9	5	14
Autres			2
		Total	28
		Aucune réponse enregistrée	6

Autres :

Une meilleure définition des gens qu'on recherche afin que les agences puissent sélectionner ce dont nous avons besoin.

Devoir composer avec une main-d'oeuvre saisonnière.

B8- Connaissez-vous l'intervention du CSMOTA visant à soutenir les entreprises du secteur de la transformation alimentaire au plan de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail et de la stabilisation de l'emploi ?

A) Réalisation d'études sectorielles (ex. : produits laitiers, etc.) permettant de mieux connaître les besoins et d'émettre des recommandations

	%	Nbr
Beaucoup	0,00%	0
Assez	10,34%	3
Peu	51,72%	15
Pas du tout	37,93%	11
Total		29
Aucune réponse enregistrée		5

B) Outils d'information et de sensibilisation : par exemple : « Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME », « Mythes et réalités », etc.

	%	Nbr
Beaucoup	3,45%	1
Assez	13,79%	4
Peu	41,38%	12
Pas du tout	41,38%	12
Total		29
Aucune réponse enregistrée		5

B9- Selon vous, est-ce que le CSMOTA met en place des services et des outils capables de soutenir adéquatement votre entreprise dans le RECRUTEMENT de la main-d'œuvre ?

	%	Nbr
Tout à fait d'accord	3,45%	1
Assez d'accord	55,17%	16
Peu d'accord	37,93%	11
Pas du tout d'accord	3,45%	1
Total		29
Aucune réponse enregistrée		5

B10- Selon vous, est-ce que le CSMOTA met en place des services et des outils capables de soutenir adéquatement votre entreprise dans la RÉTENTION de la main-d'œuvre ?

	%	Nbr
Tout à fait d'accord	6,90%	2
Assez d'accord	48,28%	14
Peu d'accord	44,83%	13
Pas du tout d'accord	0,00%	0
Total		29
Aucune réponse enregistrée		5

C1- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant : « la formation est une source privilégiée de motivation de la main-d'œuvre » ?

	%	Nbr
Tout à fait d'accord	67,86%	19
Assez d'accord	32,14%	9
Peu d'accord	0,00%	0
Pas du tout d'accord	0,00%	0
Total		28
Aucune réponse enregistrée		6

C2- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant : « la formation est source privilégiée d'amélioration de la performance de l'entreprise » ?

	%	Nbr
Tout à fait d'accord	71,43%	20
Assez d'accord	28,57%	8
Peu d'accord	0,00%	0
Pas du tout d'accord	0,00%	0
Total		28
Aucune réponse enregistrée		6

C3- Dans quelle mesure est-ce important pour vous que la main-d'œuvre de votre entreprise soit adéquatement formée ?

	%	Nbr
Très important	78,57%	22
Assez important	21,43%	6
Peu important	0,00%	0
Pas du tout important	0,00%	0
Total		28
Aucune réponse enregistrée		6

C4- Dans votre entreprise, éprouvez-vous ACTUELLEMENT des problématiques liées à la formation de la main-d'œuvre ?

	%	Nbr
Beaucoup	10,71%	3
Assez	39,29%	11
Peu	42,86%	12
Pas du tout	7,14%	2
Total		28
Aucune réponse enregistrée		6

Si répondu « Beaucoup », « Assez », « Peu » à C4

C5- Anticipez-vous que ces problématiques, dans l'avenir, seront :

	%	Nbr
Plus importantes	38,46%	10
Moins importantes	23,08%	6
Stables	38,46%	10
Total		26
Aucune réponse enregistrée		8

Si répondu « Pas du tout » à C4

C5- Anticipez-vous dans l'avenir des problématiques liées à la formation de la main-d'œuvre dans votre entreprise ?

	%	Nbr
Oui et elles seront très importantes	0,00%	0
Oui et elles seront assez importantes	0,00%	0
Oui, mais elles seront peu importantes	0,00%	0
Non	100,00%	2
Total		2
Aucune réponse enregistrée		32

C6- Des mesures ont-elles été mises en place dans votre entreprise pour apporter des solutions aux problématiques actuelles ou envisagées liées à la formation de la main-d'œuvre ? Quelles sont ces mesures ? (COCHEZ TOUT CE QUI S'APPLIQUE)

	S'adresse à tous les employés salariés	Ne s'adresse PAS à tous les employés salariés	Nbr
Aucune mesure	1	1	2
Formation continue dans un établissement d'enseignement (ex.: ITA)	2	8	10
Coaching	9	2	11
Formation continue en entreprise par un formateur	8	3	11
Jumelage	7	2	9
Formation individuelle via différents outils (ex.: CD-ROM, manuels, etc.)	2	4	6
Plan de formation	11	2	13
Entraînement à la tâche	18	3	21
Autre			1
		Total	25
		Aucune réponse enregistrée	9

Autres :

Nous avons beaucoup d'employés de production saisonnière. La main d'oeuvre est donc difficile à obtenir pour une courte période. Nous n'avons pas besoin de formation avancée pour ces gens, mais la langue est souvent la barrière principale pour les former.

C7- Connaissez-vous l'intervention du CSMOTA au plan de la formation de la main-d'œuvre du secteur de la transformation alimentaire ?

A) Formations sur le Web et disponibles sur le site du CSMOTA : par exemple : « Conduite de machines industrielles en transformation alimentaire », « Rôle du superviseur au quotidien », etc.

	%	Nbr
Beaucoup	0,00%	0
Assez	11,54%	3
Peu	34,62%	9
Pas du tout	53,85%	14
	Total	26
	Aucune réponse enregistrée	8

**B) Formations offertes en collaboration avec des établissements d'enseignement :
 par exemple : « Affilage de couteaux en boucherie industrielle », etc.**

	%	Nbr
Beaucoup	3,85%	1
Assez	11,54%	3
Peu	30,77%	8
Pas du tout	53,85%	14
Total		26
Aucune réponse enregistrée		8

**C) Outils d'information sur les formations de base accessibles pour se diriger vers
 un métier ou une profession dans le secteur de la transformation alimentaire**

	%	Nbr
Beaucoup	0,00%	0
Assez	11,54%	3
Peu	42,31%	11
Pas du tout	46,15%	12
Total		26
Aucune réponse enregistrée		8

**C8- Selon vous, est-ce que le CSMOTA met en place des services et des outils capables
 de soutenir adéquatement votre entreprise dans la FORMATION de la main-d'œuvre ?**

	%	Nbr
Tout à fait d'accord	7,69%	2
Assez d'accord	50,00%	13
Peu d'accord	34,62%	9
Pas du tout d'accord	7,69%	2
Total		26
Aucune réponse enregistrée		8

ANNEXE 3. GRILLE D'ENTREVUE POUR LES INFORMATEURS-CLÉS

L'ORGANISME

1. Que connaissez-vous du CSMOTA et de ses interventions ? Quelle en est votre appréciation générale ? Selon vous, quelles sont les principales forces et faiblesses du CSMOTA et de ses interventions ?
2. Qu'est-ce qui distingue le CSMOTA des autres acteurs partenariaux de son secteur (quelle est sa distinction, son originalité, sa valeur ajoutée, sa plus-value) ?
3. Quelle est votre appréciation de la pertinence du CSMOTA et de son rôle visant :
 - a. à favoriser, au sein de l'industrie de la transformation alimentaire, le développement d'une culture de formation continue ;
 - b. à soutenir les entreprises du secteur au plan de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail et de la stabilisation de l'emploi ?
4. Estimez-vous que le CSMOTA et ses interventions sont bien connus ? Par qui ? Pourquoi ?
5. Quelles relations votre organisation a-t-elle actuellement avec le CSMOTA ? Quels sont vos besoins et vos attentes face à l'organisme ? Considérez-vous que le CSMOTA répond bien à vos besoins et à vos attentes ?
6. Dans l'avenir, quelles relations souhaitez-vous développer avec le CSMOTA ? Quelles seraient les opportunités et les contraintes à la consolidation ou au développement de partenariats à moyen et long termes ?

LES GRANDES TENDANCES

7. Quelles sont, selon vous, les grandes tendances susceptibles d'avoir des impacts sur le CSMOTA et ses interventions au plan :
 - a. du développement de la main-d'œuvre ?
 - b. de l'évolution de l'industrie de la transformation alimentaire au Québec ?

8. Quels sont les principaux besoins actuels et émergents en termes de :
 - a. développement de la main-d'œuvre (formation, etc.) ?
 - b. d'organisation du travail ?
 - c. de gestion des ressources humaines ?
9. Quelles sont les grandes orientations et/ou priorités de votre organisation pour les prochaines années susceptibles d'interpeller le CSMOTA et ses interventions ?

EN CONCLUSION...

10. Quels seraient, selon vous, les principaux enjeux relatifs à la consolidation et au développement d'un organisme tel que le CSMOTA ?
11. Quels sont les grands défis auxquels doit faire face le CSMOTA ?
12. Quelles pistes de développement vous semblent les plus intéressantes pour le CSMOTA ?
13. Enfin, si vous pouviez faire une seule recommandation pour l'avenir du CSMOTA et l'accomplissement de sa mission, que diriez-vous ?
14. Avez-vous d'autres commentaires ?

ANNEXE 4. OUTIL D'ANIMATION DE L'ATELIER / PLÉNIÈRE DE LA DEUXIÈME ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE DU CSMOTA



Besoins, enjeux et pistes de solutions au plan du développement des ressources humaines en transformation alimentaire

7 juin 2007

Déroulement

- 11h15** – Mot de bienvenue, présentation du contexte, des objectifs et du déroulement de la rencontre
- 11h30** – Atelier de discussion : Les besoins et enjeux en matière de développement des ressources humaines en TA
- 12h15** – Dîner
- 13h30** – Retour en plénière sur les besoins et enjeux
- 14h00** – Discussion en plénière : Les pistes de solutions à privilégier
- 14h40** – Remerciements
- 14h45** – Pause

7 juin 2007 - CSMOTA



2

Quelques faits saillants sur le secteur de la TA

En 2005 :

- Le **plus gros employeur** du secteur manufacturier au Québec
- Environ **72 000 travailleurs** et **1 500 entreprises**
- Les régions de **Montréal** et de la **Montérégie** regroupent près de la moitié des emplois du secteur
- Une majorité d'entreprises de **100 employés et moins**
- Une main-d'œuvre majoritairement **masculine**
- Plus du tiers des travailleurs qui ne détiennent **ni diplôme d'études secondaires ni certificat professionnel**

7 juin 2007 - CSMOTA



3

Quelques faits saillants sur le secteur de la TA

Grands enjeux :

- Le **vieillessement** de la population (= diminution en proportion du nombre de jeunes)
- En général, une société + **scolarisée** et diversifiée (**immigration**)
- La taille des **ménages** plus petite
- La **mondialisation** des marchés et la **concurrence** de + en + forte
- Les changements **technologiques**
- Les normes de **qualité**, d'**hygiène** et de **salubrité** de + en + exigeantes
- Le **manque d'attractivité** du secteur pour la jeune main-d'œuvre

7 juin 2007 - CSMOTA



4

Quelques faits saillants sur le secteur de la TA

Principales problématiques des entreprises du secteur :

- L'**éloignement** des grands centres = bassins de main-d'œuvre plus restreints
- Plusieurs entreprises dans la même région = **concurrence**
- Les **conditions de travail** parfois difficiles : emplois saisonniers, listes de rappel, horaires atypiques, etc.
- La **conciliation travail-famille** de + en + importante pour la main-d'œuvre
- La longue attente pour l'obtention d'un **poste permanent**
- La **supervision** parfois inadéquate

7 juin 2007 - CSMOTA



5

Quelques faits saillants sur le secteur de la TA

Principales problématiques des entreprises du secteur (suite) :

- L'implantation des **nouvelles technologies**, la **mécanisation** des postes de travail et les exigences accrues du **contrôle de la qualité** demandent que les travailleurs soient de plus en plus **formés et spécialisés**
- Des **critères** et **examens d'embauche** de + en + exigeants
- Un **taux de roulement** élevé pour certains postes qui, notamment, rend difficile l'offre de formation
- La plus difficile intégration en emploi des **femmes** et des **immigrants**

7 juin 2007 - CSMOTA



6

Atelier de discussion :
Les **besoins** et **enjeux** en matière de développement des ressources humaines en TA



Questions de discussion : Besoins et enjeux

Selon vous, quels sont les **besoins actuels et émergents** ainsi que les **enjeux** en matière de développement des ressources humaines dans votre secteur ?

Quels sont-ils au plan :

- ✓ de la **gestion** des ressources humaines et de l'**organisation** du travail ?
- ✓ de la **stabilisation** de l'emploi ?
- ✓ de la **formation** de la main-d'œuvre ?

7 juin 2007 - CSMOTA



8

Plénière (*présentation*) : Besoins et enjeux

Présentation des besoins et des enjeux
identifiés lors de l'atelier

Au plan :

- ✓ de la **gestion** des ressources humaines et de
l'**organisation** du travail
- ✓ de la **stabilisation** de l'emploi
- ✓ de la **formation** de la main-d'œuvre

7 juin 2007 - CSMOTA



10

Plénière (*discussion*) : Pistes de solutions

Selon vous, quelles sont les **pistes de solutions à privilégier** pour répondre aux besoins et enjeux énoncés en matière de développement des ressources humaines dans le secteur de la TA ?

Selon vous, comment le **CSMOTA** peut-il aider concrètement au développement des ressources humaines dans le secteur de la TA ?

7 juin 2007 - CSMOTA



11



...vous remercie !