



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

Analyse qualitative des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

Complément à l'étude de pertinence pour le métier d'opérateur
de machines et de procédés industriels en transformation
alimentaire

Rapport synthèse

30 mai 2014

Équipe de production

Direction de projet :

Lise Perron

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

Amélie Marcoux

Coordonnatrice à la formation, Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

Monique Deslauriers

Conseillère, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

Réalisation du mandat :

Carolle Larose, CRHA

Consultante en gestion des ressources humaines et formation, Carolle Larose Conseil

Mireille Lehoux

Consultante en formation

Alain Ares

Expert de la profession, Chef performance industrielle, Agropur DFPF

Cette étude a été réalisée grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.



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

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

Table des matières

1. Le contexte de l'étude.....	3
1.1 Les objectifs de l'étude et les livrables attendus	3
1.2 L'apport de deux études récentes	4
1.3 L'organisation d'un groupe de discussion	5
1.4 Les objectifs du groupe de discussion	6
1.5 La collecte d'information préalable au groupe de discussion.....	6
2. Le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers	7
2.1 Les usines de fabrication de produits laitiers	8
2.2 L'emploi d'opérateur en fabrication de produits laitiers.....	10
2.3 Les principales caractéristiques de l'emploi d'opérateur.....	11
3. La définition de la profession et les tâches exercées.....	14
3.1 La définition de la Classification nationale des professions	14
3.2 Le profil de poste de l'opérateur en fabrication de produits laitiers.....	14
3.3 Les appellations d'emplois et les fonctions communes	17
4. Le recrutement et l'intégration en emploi des opérateurs.....	20
4.1 Le recrutement des nouveaux employés	20
4.2 Le profil des candidats recherchés.....	21
4.3 Les mécanismes d'apprentissage actuel	22
4.4 La durée de l'apprentissage	24
4.5 Le cheminement et le niveau de polyvalence	25
4.6 Les besoins de formation continue.....	26
4.7 La valorisation en emploi.....	27
5. La pertinence d'une norme professionnelle	28
5.1 La pertinence et l'utilité du PAMT.....	28
5.2 La pertinence et l'utilité de la RCMO	30
5.3 La réceptivité syndicale et la compatibilité avec les conventions collectives.....	31
5.4 Le nombre d'ententes.....	32
5.5 L'expérience du secteur en matière de PAMT	34
6. Les constats et les recommandations	35
6.1 Au niveau de la pertinence d'une norme professionnelle et d'un PAMT	35
6.2 Au niveau de la pertinence de la RCMO	35
6.3 Au niveau de la délimitation des postes visés.....	36
Annexe 1 : Liste des participants au groupe de discussion.....	37
Annexe 2 : Matériel reçu des entreprises pour l'élaboration du profil de poste.....	38
Annexe 3 : Matrice poste-procédé	39
Annexe 4 : Lettre d'intention des entreprises – nombre d'ententes	40

1. Le contexte de l'étude

Le Comité sectoriel main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) est un organisme de concertation qui définit et met en œuvre des stratégies répondant aux besoins de l'industrie de la transformation alimentaire en matière de promotion, de formation et de gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de sa mission, le comité sectoriel doit notamment identifier et répondre aux besoins de formation du secteur afin de renforcer les compétences de la main-d'œuvre.

Une étude de pertinence a été effectuée par le CSMOTA en 2012 afin de déterminer s'il était pertinent d'élaborer une ou des normes professionnelles pour la profession d'opérateur en transformation alimentaire correspondant au code 9461 de la Classification nationale des professions (CNP). Cette étude couvrait l'ensemble des sous-secteurs de la transformation alimentaire. Les données de cette étude étaient représentatives de l'ensemble de l'industrie, mais ne permettaient pas un portrait différencié des besoins des entreprises par sous-secteur, faute d'un nombre suffisant de répondants par sous-secteur.

Certains besoins de formation des opérateurs de la fabrication de produits laitiers ont aussi été soulevés dans *l'Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers* réalisée par le CSMOTA en 2013, ainsi que lors d'une rencontre avec les représentants d'Agropur et enfin, dans le cadre de la plus récente planification stratégique du CSMOTA.

Ces études portent à croire qu'une norme professionnelle spécifique au secteur des produits laitiers assortie d'outils d'apprentissage serait pertinente pour certaines fonctions plus complexes du métier d'opérateur en fabrication de produits laitiers. Il en ressort que les entreprises du secteur laitier ont l'intérêt et dispose d'une masse critique suffisante d'opérateurs pour que l'on puisse envisager le développement d'une norme professionnelle pour ce groupe de travailleurs. Cependant, les données de l'étude de pertinence déjà réalisée ne permettaient pas une analyse suffisamment spécifique pour justifier solidement le développement envisagé.

1.1 Les objectifs de l'étude et les livrables attendus

La présente analyse visait donc à effectuer des travaux additionnels pour documenter plus précisément les besoins de formation des opérateurs du sous-secteur des produits laitiers tout en jugeant de la pertinence d'y développer une norme professionnelle et un Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

De façon plus précise, les informations recueillies devaient permettre de :

- Déterminer quels sont les opérateurs pour lesquels il serait pertinent d'élaborer une norme professionnelle;
- Décrire sommairement les principales fonctions, tâches et responsabilités associées à l'exercice de ce métier dans le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers;
- Apprécier le niveau de complexité relative des postes;
- Identifier les principales appellations d'emploi;
- Apprécier les chevauchements et les distinctions dans l'exercice du métier selon les entreprises et le poste;
- Apprécier le cheminement et le niveau de polyvalence des opérateurs;
- Valider les réglementations nécessaires dans l'exercice du métier;
- Décrire le programme de formation en place dans les entreprises;
- Décrire le matériel de formation actuellement utilisé par les entreprises pour former leur main-d'œuvre;
- Estimer la durée de la formation en milieu de travail requise pour l'atteinte du plein exercice;
- Repérer les besoins de formation communs;

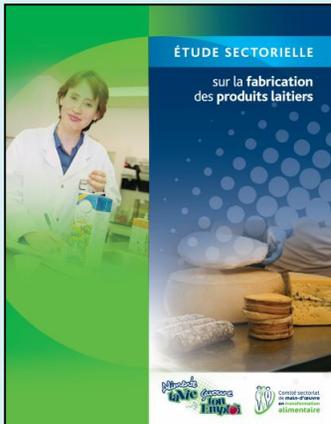
- Déterminer les moyens les plus pertinents pour combler les besoins de formation (norme avec stratégie PAMT ou hors PAMT, autres outils?);
- Identifier des types de formation hors production qui pourraient répondre aux besoins des entreprises et décrire le genre de support, la durée, si elles devraient être obligatoires ou non, inclus ou non dans un éventuel PAMT;
- Confirmer l'intérêt et l'engagement des employeurs et des travailleurs;
- Estimer le nombre d'ententes potentielles PAMT et Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO);
- Confirmer l'existence de ressources internes pour agir comme compagnon-formateur;
- Anticiper l'adhésion du syndicat, s'il s'agit d'une entreprise syndiquée, à s'inscrire dans une démarche de PAMT, RCMO ou toute autre stratégie d'apprentissage hors PAMT;
- Identifier les principaux avantages et les contraintes si une norme professionnelle, un PAMT et des outils RCMO sont développés.

1.2 L'apport de deux études récentes

Deux études récentes ont alimenté la réflexion préalable au mandat et les constats globaux issus de la démarche. Les objectifs, la méthodologie et le nombre de répondants visés pour chacune de ces études sont présentés dans les encadrés suivants :

L'ETUDE DE PERTINENCE POUR LE METIER D'OPÉRATEUR DE MACHINES ET DE PROCÉDÉS INDUSTRIELS EN TRANSFORMATION ALIMENTAIRE (2012)	
 <p>Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire</p> <p>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</p>	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins des entreprises de la transformation alimentaire en développement et reconnaissance des compétences des opérateurs; - Évaluer la pertinence d'élaborer une ou des norme(s) professionnelle(s) accompagnée(s) d'une (ou des) stratégie(s) d'apprentissage en milieu de travail pour répondre à ces besoins sur la base des opinions recueillies par les principaux acteurs de l'industrie. <p>METHODOLOGIE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - État de la situation et revue de littérature; - Entrevues qualitatives auprès d'employeurs (10); - Groupe de discussion avec des opérateurs et des représentants syndicaux (17); - Sondage téléphonique auprès des entreprises (203 - dont 39 répondants du sous-secteur des produits laitiers).
<p>Lien sur l'étude</p>	

L'ÉTUDE SECTORIELLE SUR LA FABRICATION DES PRODUITS LAITIERS (2013)



[Lien sur l'étude](#)

OBJECTIFS :

- Mise à jour de l'étude réalisée en 2006;
- Dresser un portrait évolutif de l'industrie des produits laitiers et de son environnement socio-économique;
- Dresser un portrait de la main-d'œuvre et de l'emploi;
- Documenter la formation disponible;
- Identifier des pistes d'action vers une meilleure adéquation besoins / offre de formation.

METHODOLOGIE :

- Revue de littérature;
- Entrevues qualitatives auprès d'employeurs (30);
- Groupe de discussion avec des représentants syndicaux (10);
- Enquête auprès des d'opérateurs (130) et de superviseurs (44) œuvrant dans 22 sites. (174).

Nous reviendrons sur certains constats clés de ces études récentes dans les sections subséquentes du rapport.

1.3 L'organisation d'un groupe de discussion

Le mécanisme clé retenu pour réaliser la présente analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers fut un groupe de discussion représentatif de l'industrie. Le CSMOTA avait défini des critères pour identifier spécifiquement les participants ciblés:

- Assurer une représentation des principaux types de produits laitiers fabriqués au Québec (lait, fromage, yogourt, crème glacée, beurre).
- Regrouper environ cinq participants de grandes entreprises, puisque ces dernières représentent 80 % des employés du sous-secteur. Inviter une combinaison de personnes responsables de diriger les équipes de production (directeur de la production, superviseur, chef d'équipe, etc.) et de personnes responsables d'identifier les besoins de formation des opérateurs.
- Regrouper environ cinq représentants des moyennes entreprises (soit entre 20 et 100 employés), étant donné qu'elles embauchent environ 30 % de la main-d'œuvre
- Assurer la présence d'au moins un représentant d'une fromagerie de moins de 10 employés puisque qu'on retrouve près de 40 % des entreprises dans cette catégorie, même si elles n'embauchent que 3 % de la main-d'œuvre.

Notons qu'au Québec, trois entreprises transforment plus de 80 % du lait : Agropur, Saputo et Parmalat. Ces trois entreprises ont été invitées au groupe de discussion et deux d'entre elles y ont participé : Agropur et Saputo. Les 13 usines d'Agropur sont regroupées sous deux divisions : Division Natrel et Division Fromages et ingrédients. Ces deux divisions, regroupant au total quelque 3 000 employés, étaient représentées au groupe de discussion. De plus, Aliments Ultima, une co-entreprise d'Agropur comptant 450 employés, y était aussi représentée. De son côté, la division Produits laitiers de Saputo, comptant plus de 1000 employés dans 7 usines, était représentée par une personne d'une usine d'ingrédients et une autre d'une fromagerie.

Au total 13 représentants issus de 10 entreprises de la fabrication de produits laitiers au Québec ont participé au groupe de discussion. La liste de ces participants et des entreprises représentées apparaît en annexe 1.

Il est important de souligner que les dix entreprises présentes au groupe de discussion embauchent au total environ 5 380 employés ce qui représente plus de 55 % des 9 668 employés de la fabrication de produits laitiers au Québec¹. Ce groupe est donc représentatif des entreprises du sous-secteur.

1.4 Les objectifs du groupe de discussion

Globalement, les objectifs du groupe de discussion ont été définis de la façon suivante :

1. Dégager les besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers – particulièrement lors de la période d'intégration et d'apprentissage.
2. Échanger sur les moyens de répondre à ces besoins.
3. Évaluer la pertinence de développer une norme professionnelle.
4. Évaluer la pertinence du recours à un programme d'apprentissage en milieu de travail et à des outils de reconnaissance des compétences.
5. Estimer la faisabilité et le potentiel de succès de ces éventuelles démarches.

1.5 La collecte d'information préalable au groupe de discussion

Comme plusieurs questions devaient être abordées durant ce groupe de discussion, la méthodologie retenue misait sur un travail préparatoire impliquant la collaboration des entreprises participantes.

Les entreprises ciblées ont été sollicitées préalablement à la rencontre pour fournir des informations visant à définir un profil de l'emploi des opérateurs en fabrication de produits laitiers.

Une requête leur a été adressée sollicitant leur collaboration à la préparation du groupe de discussion et leur demandant de fournir les informations suivantes, dans la mesure où elles étaient disponibles dans leur entreprise:

- Liste des appellations d'emploi des opérateurs de votre entreprise.
- Descriptions de l'emploi et des tâches de ces opérateurs
- Contenu ou syllabus des activités de formation offertes durant la période d'apprentissage
- Carnet ou cahier d'apprentissage

Nous reviendrons sur cette fructueuse collecte d'information au chapitre 3.2 du présent rapport.

¹ MAPAQ, 2012. <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/emploibioalimentaire.aspx>

2. Le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers

L'industrie de la transformation alimentaire au Québec compte plus de 61 000 employés dans 9 grands sous-secteurs d'activités.

Le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers regroupe 9 668 employés, soit un peu plus de 16 % des emplois.

Répartition de l'emploi par secteur d'activité, pour le Québec Fabrication d'aliments et de boissons – SCIAN 311-312 (excluant la transformation des produits marins, SCIAN 3117)		
Codes et titres SCIAN – Secteurs d'activité économique	Emploi	% du total
TOTAL – Fabrication d'aliments et de boissons	61 837	100,0
3116 Fabrication de produits de viande	16 283	26 %
3118 Boulangeries et fabrication de tortillas	11 289	18 %
3115 Fabrication de produits laitiers	9 668	16 %
3121 Fabrication de boissons et de produits du tabac	7 548	12 %
3119 Fabrication d'autres aliments	6 328	10 %
3114 Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires	4 221	7 %
3113 Fabrication de sucre et de confiseries	2 882	5 %
3111 Fabrication d'aliments pour animaux	2 634	4 %
3112 Mouture de céréales et de graines oléagineuses	984	2 %
Source : Données du MAPAQ, 2012		

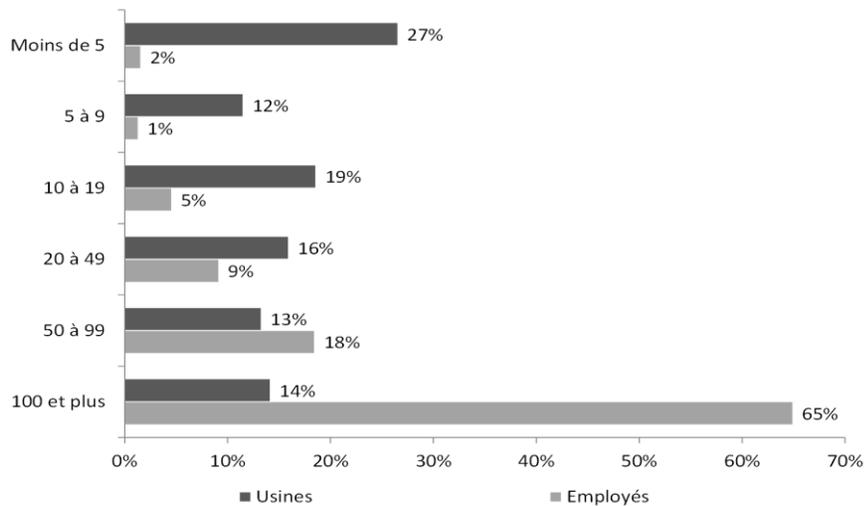
2.1 Les usines de fabrication de produits laitiers

L'Étude sectorielle sur la fabrication de produits laitiers précise que si la transformation laitière représente moins de 10 % des établissements de transformation alimentaire du Québec, elle compte pour le quart des revenus. Au Canada, le Québec s'affiche aux premiers rangs de la production laitière et du nombre d'usines de transformation.

On compte 110 usines dans le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers en 2012. Entre 2005-2006 et 2010-2011, le nombre d'usines est resté sensiblement le même, passant de 111 à 110 usines.²

Le tableau suivant présente la répartition des usines et de la main-d'œuvre en transformation des produits laitiers selon la taille des entreprises.

Répartition des usines et de la main-d'œuvre en fabrication de produits laitiers selon la taille des entreprises, Québec, 2012



Source : CSMOTA, Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers, 2013, p.15.

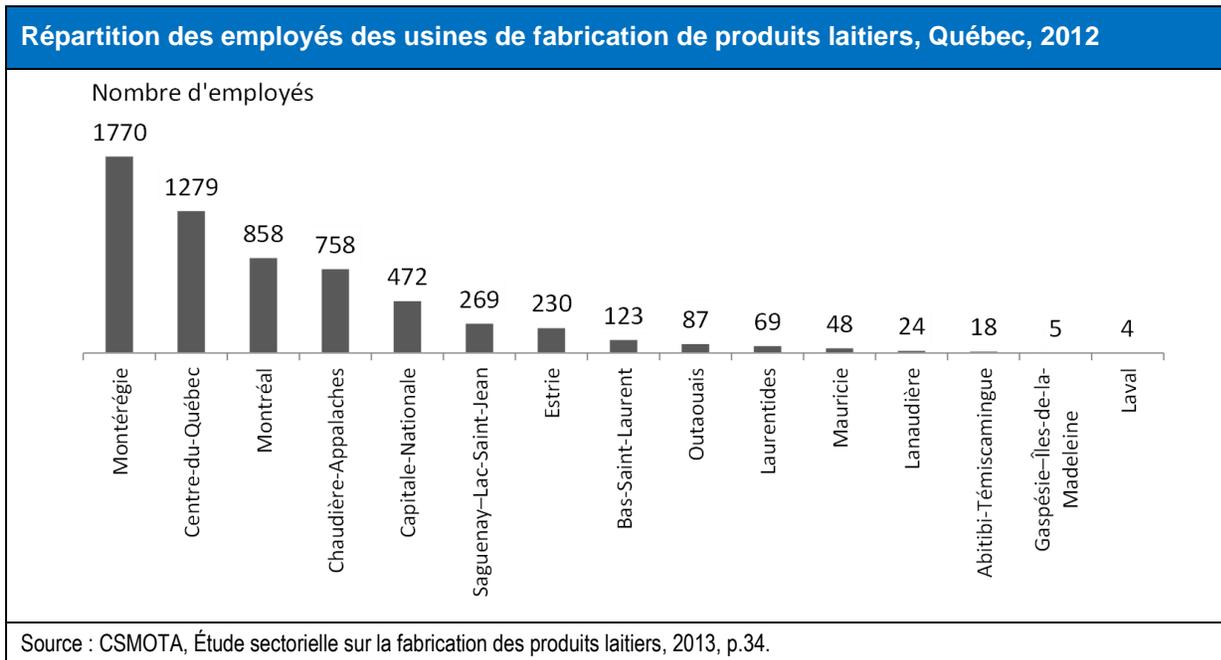
On note qu'une bonne part (27 %) des usines laitières du Québec compte moins de cinq employés et il s'agit surtout de fromageries artisanales. Ce sont les usines de 100 employés et plus qui accaparent la grande majorité (65 %) des employés du sous-secteur.

En 2010-2011, sur les 110 usines québécoises, 13 sont des usines de pasteurisation (laits et crèmes de consommation) et 97 font de la transformation.³

² Les données internes du CSMOTA en date du 7 mai 2014 indiquent aussi qu'il y aurait toujours 110 usines comptant environ 9000 employés dans le sous-secteur de la fabrication des produits laitiers.

³ CSMOTA, Étude sectorielle sur la transformation des produits laitiers, 2013, p.14.

Le tableau suivant présente une répartition géographique des employés des usines de la transformation des produits laitiers :



La région de la Montérégie est celle où l'on retrouve le plus grand nombre d'employés d'usines de fabrication de produits laitiers, elle est suivie de celle du Centre-du-Québec, de Montréal et de Chaudière-Appalaches. Ces quatre régions regroupent plus de 75 % de la main-d'oeuvre des usines de transformation laitière.

2.2 L'emploi d'opérateur en fabrication de produits laitiers

Selon les données du Recensement, on dénombrait 6 318 opérateurs dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec en 2006. De ce nombre, 31,4 % travaillait en fabrication de produits laitiers (1 986 opérateurs).

Répartition de l'emploi par secteur d'activité, pour le Québec Opérateurs de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire – CNP 9461			
Codes et titres SCIAN – Secteurs d'activité économique	Emploi	% du total	% du 311
TOTAL – Toutes industries	7 330	100,0	
311 Fabrication d'aliments	6 318	86,2	100,0 %
3111 Fabrication d'aliments pour animaux	190	2,6	3,0 %
3112 Mouture de céréales et de graines oléagineuses	103	1,4	1,6 %
3113 Fabrication de sucre et de confiseries	675	9,2	10,7 %
3114 Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires	476	6,5	7,5 %
3115 Fabrication de produits laitiers	1 986	27,1	31,4 %
3116 Fabrication de produits de viande	198	2,7	3,1 %
3118 Boulangeries et fabrication de tortillas	931	12,7	14,7 %
3119 Fabrication d'autres aliments	931	12,7	14,7 %
3121 Fabrication de boissons	828	11,3	13,1 %
Autres secteurs	1 012	13,8	-

Tableau adapté, données extraites de l'Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire, P.23.
Source citée: Statistiques Canada, Recensement de 2006. Traitement : Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail, QC.

Selon des données plus récentes⁴, on comptait 8 000 opérateurs dans le secteur de la transformation alimentaire en 2011, soit une augmentation de 27 %. Ainsi, il se peut que le nombre d'opérateurs dans le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers ait lui aussi augmenté.

Par ailleurs, la grande majorité des emplois d'opérateur dans le secteur de la transformation des aliments (93 %) sont à temps plein comparativement à 81 % pour l'ensemble des professions au Québec⁵. Le revenu annuel moyen d'emploi à temps plein en 2005 est de 40 000 \$. Aucune donnée plus récente n'est disponible pour constater l'évolution.⁶

Selon l'IMT, les perspectives d'emploi pour les opérateurs dans le secteur de la transformation des aliments sont acceptables dans l'ensemble du Québec. Toutefois, elles sont favorables en Montérégie, au Centre-du-Québec et à Laval.⁷

Soulignons enfin que le taux de syndicalisation dans l'industrie laitière en général était de 44 % en 2012⁸.

⁴ IMT en ligne, consulté le 27 mai 2014.

⁵ IMT en ligne, consulté le 26 mai 2014.

⁶ CSMOTA, Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers. P.33. Emploi à temps plein : 30 heures ou plus par semaine pendant 49 semaines ou plus. Inclut les salaires et les traitements avant les retenues, 2013.

⁷ IMT en ligne, consulté le 27 mai 2014.

⁸ CSMOTA. *Analyse des conventions collectives de l'industrie alimentaire au Québec - Portrait 2012, 2013*, [Lien](#).

2.3 Les principales caractéristiques de l'emploi d'opérateur

Sexe, âge et scolarité

L'étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire fournit certaines caractéristiques de la profession d'opérateur (CNP 9461) pour l'ensemble des neuf sous-secteurs du secteur alors que l'*Étude sectorielle en fabrication des produits laitiers* fournit un portrait plus spécifique des opérateurs en fabrication de produits laitiers.

Le tableau suivant présente l'information obtenue dans ces deux études en lien avec le sexe, l'âge et le niveau de scolarité des opérateurs.

Caractéristiques des opérateurs		
Caractéristiques	Opérateurs de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons (CNP 9461) *	Opérateurs répondants de l' <i>Étude sectorielle en fabrication des produits laitiers</i>
Sexe	Pourcentage du nombre de l'ensemble	Pourcentage du nombre de répondants
Homme	71 %	70 %
Femme	29 %	30 %
Âge	Pourcentage du nombre de l'ensemble	Pourcentage du nombre de répondants
Moins de 25 ans	10 %	9 %
25 à 44 ans	46 %	45 %
45 ans et plus	44 %	47 %
Scolarité	Pourcentage du nombre de l'ensemble	Pourcentage du nombre de répondants
Pas de diplôme	25 %	12 %
DES	35 %	38 %
Post – secondaire	35 %	44 %
Formation universitaire	4 %	5 %
*: Données reproduites de l'étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire. Source citée : Statistique Canada, Recensement 2006		

Globalement, on note que la profession est occupée à plus de 70 % par des hommes. Entre 9 et 10 % de la main-d'œuvre aurait moins de 25 ans

Les répondants du sous-secteur de la fabrication de produits laitiers seraient plus scolarisés, puisque seulement 12 % d'entre eux n'ont pas leur DES comparativement à 25 % dans l'ensemble de l'industrie de la transformation alimentaire et qu'un plus grand nombre d'entre eux (44 %) disposent d'une formation post-secondaire comparativement à 35 % dans l'ensemble de l'industrie de la transformation alimentaire.

Formation initiale préparatoire à l'emploi

Un programme d'études de 900 heures conduit actuellement à un diplôme d'études professionnelles (DEP) en opération d'équipements de production (5310). Plus d'une vingtaine de commissions scolaires offrent actuellement le programme.

Selon l'enquête de La Relance du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de 2007 à 2010, 7 % des diplômés du programme ont déclaré occuper un emploi d'opérateurs de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons. En incluant les emplois de manœuvre et de surveillant, on compterait 21 % des diplômés dans le secteur de la transformation des aliments.⁹ De ce nombre, seulement deux diplômés auraient intégré le sous-secteur de la fabrication de produits laitiers.

Deux tentatives d'implantation de programmes d'études professionnelles en opération d'équipements de production spécialisés en transformation alimentaire (à Sorel-Tracy et à Québec) n'ont pas été concluantes, faute d'inscriptions.

L'*Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire* souligne notamment que le programme d'études professionnelles « ne convient pas aux besoins des entreprises du secteur. Notamment, il n'y a pas de contenu qui aborde les notions d'hygiène et de salubrité ni la norme HACCP, qui sont des éléments fondamentaux dans la transformation alimentaire ».¹⁰

Au niveau du programme de formation initiale (DEP), l'étude de pertinence conclut « qu'il n'y a pas de programme de formation initiale qui répond bien aux besoins des entreprises de l'industrie, mais il n'est pas pertinent d'en élaborer un puisque le métier d'opérateur en transformation des aliments s'apprend en emploi ».¹¹

Un DEP d'opération d'équipements de production adapté au secteur de la transformation alimentaire a déjà été offert en Montérégie, mais n'a pas été un succès, tant au niveau du nombre d'étudiants inscrits (14) que du nombre de finissants (5) puisque les personnes intéressées peuvent, le plus souvent, apprendre le métier alors qu'elles sont en emploi.

Étude de pertinence – opérateurs.

Une attestation d'études collégiales (AEC) en fabrication de produits laitiers est également offerte et s'adresse en priorité à des personnes qui travaillent dans l'industrie laitière. Le programme de 435 heures est offert de manière intensive, sur 12 semaines au coût de 4600 \$ par personne. Cet AEC compte un tronc commun de cinq cours et deux cours au choix dans les modules de spécialité:

Programme d'AEC en fabrication de produits laitiers	
Cours du tronc commun (345 heures)	Cours des modules de spécialité (45 heures chacun)
<ul style="list-style-type: none">Chimie (60 heures)Microbiologie (60 heures)Communication écrite et orale (45 heures)Procédés pour le traitement du lait (90 heures)Automatisation des opérations (60 heures)Nettoyage de l'équipement (30 heures)	<ul style="list-style-type: none">Produits laitiers fermentés et glacésFabrication de beurreFromages de type « présure »Échangeurs de chaleurPréparation de mélanges laitiers: fermentation lactique

Entre 10 et 15 diplômés sont issus annuellement de ce programme d'AEC en Montérégie et les tentatives d'exportation du programme dans d'autres régions du Québec n'ont pas porté fruit faute d'inscriptions suffisantes.

Le programme d'AEC semble adapté aux besoins de l'industrie mais sa portée serait limitée, ne s'étendant pas à l'ensemble des régions du Québec. L'*Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers* souligne également qu'il ne répondrait pas à certains besoins plus spécifiques. « La formation dans le domaine laitier est adéquate au

⁹ CSMOTA, *Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire*, 2012, p.42.

¹⁰ CSMOTA, *Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire*, 2012, p.120.

¹¹ CSMOTA, *Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire*, 2012, p.132.

niveau de l'AEC mais elle est considérée trop générale pour former un fromager ou un affineur. Une AEC spécialisée (fromager artisan) serait hautement appréciée mais la demande limitée risque de rendre difficile la mise sur pied d'un pareil programme s'il est annuel.»¹²

De façon plus globale, les enjeux de formation ressortent comme prioritaires pour les représentants de l'industrie. L'*Étude sectorielle sur la fabrication de produits laitiers* conclut que: « Le thème de la formation demeure l'enfant pauvre, tant pour la formation initiale que continue. Il y a encore dominance de l'apprentissage « sur le tas », sous forme de compagnonnage maison plutôt informel. Une des raisons évoquées est la non disponibilité de formations offertes localement pour les entreprises situées en région. Pour les employeurs, envoyer un employé se faire former à l'ITA par exemple, est un risque : le travailleur formé est très convoité et risque de ne pas revenir. Fait encourageant cependant, les travailleurs interrogés dans le cadre de l'étude se disent motivés à se former. »¹³

Ancienneté des opérateurs

Selon l'*Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers*, les opérateurs sont des employés de longue date. Plus de la moitié d'entre eux travaillent pour le même employeur depuis plus de dix ans. Dans l'étude réalisée, seulement un opérateur sur dix a été embauché durant la dernière année.

En considérant que le nombre total d'opérateurs en fabrication de produits laitiers oscille autour de 2 000, on peut estimer qu'environ 200 nouveaux opérateurs entrent en poste chaque année dans les entreprises de la fabrication de produits laitiers.

¹² CSMOTA, *Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers*, 2013, p.48.

¹³ CSMOTA, *Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers*, 2013, p.72.

3. La définition de la profession et les tâches exercées

3.1 La définition de la Classification nationale des professions

Le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons correspond au groupe 9461 de la CNP.

Selon la définition de Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDC), les opérateurs de machines et de procédés industriels de ce groupe de base font fonctionner des machines multifonctionnelles de procédés industriels et des machines à fonction unique pour effectuer différentes tâches dans la transformation et l'emballage des aliments et des boissons. Ils travaillent dans des usines de mise en conserve de fruits et de légumes, des laiteries, des minoteries, des boulangeries-pâtisseries, des raffineries de sucre, des usines de conditionnement de la viande, des brasseries, et d'autres établissements de transformation des aliments, des boissons et des produits connexes. Les principales fonctions des opérateurs de machines et de procédés industriels dans la transformation alimentaire selon la CNP sont décrites dans l'encadré suivant.

Principales fonctions des opérateurs de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons

Faire fonctionner des machines multifonctionnelles de procédés industriels par le biais de tableaux de commande, de terminaux informatiques ou d'autres pour broyer, extraire, mélanger, cuire ou transformer de quelque autre manière des produits d'alimentation, et pour ensacher, mettre en boîte ou emballer, selon des procédés divers, des produits d'alimentation;

Faire fonctionner des machines multifonctionnelles de procédés industriels pour broyer, extraire, mélanger, distiller, faire fermenter ou transformer de quelque autre manière les boissons alcoolisées ou non, et embouteiller, mettre en conserve ou emballer, selon des procédés divers, les boissons;

Actionner des machines à fonction unique pour meuler, extraire, mélanger, sécher, mêler, congeler, cuire ou transformer de quelque autre manière des aliments, des boissons et des produits connexes;

Manœuvrer des machines à fonction unique pour emballer, mettre en conserve ou emballer de quelque autre manière des aliments, des boissons et des produits connexes;

Surveiller les indicateurs, les relevés d'ordinateur et les écrans de contrôle pour vérifier les conditions de transformation prescrites et faire des réglages pour modifier des variables comme les temps de cuisson, l'apport d'ingrédients, les débits et les températures;

Tenir des registres d'information sur la production, tels que la quantité, le poids, la taille, la date et les différents types de produits emballés;

Vérifier des produits pour assurer leur conformité aux normes de la compagnie, et débloquer, au besoin, les machines;

Effectuer des réglages correctifs aux machines, et nettoyer les machines et les aires de travail immédiates;

Installer et régler des machines de transformation et d'emballage en vue de leur mise en service.

Source : RHDC. 9461 Opérateurs/opératrices de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments, des boissons et des produits connexes.

3.2 Le profil de poste de l'opérateur en fabrication de produits laitiers

Comme la présente analyse s'intéressait plus particulièrement aux opérateurs en fabrication de produits laitiers, il était important d'en arriver à définir un profil de poste plus spécifique à ce sous-secteur.

L'étude de pertinence déjà réalisée nous indiquait que l'élaboration d'une norme professionnelle spécifique apparaissait pertinente pour les postes ayant un niveau de complexité suffisamment élevé. On y soulignait également un manque d'uniformisation dans les nomenclatures utilisées pour décrire les postes selon les usines, ce

qui rendait plus difficiles l'évaluation des tâches effectuées et le degré de complexité associé. Il nous est donc apparu important de vérifier la nature des tâches exercées par les opérateurs d'une entreprise à une autre, au-delà de la diversité possible des appellations d'emploi. Pour ce faire, nous avons adressé une requête aux entreprises préalablement au groupe de discussion. On retrouve, en annexe 2, la liste du matériel reçu des entreprises participantes. La méthodologie complète qui a été retenue pour élaborer le profil de poste est la suivante :

- Examen du rapport d'analyse de situation de travail pour les fonctions liées à la conduite de machine industrielle, réalisé en 1999 par la Direction générale de la formation professionnelle et technique du ministère de l'Éducation.
- Examen de la norme professionnelle nationale d'opérateur en transformation des aliments produite par le Conseil des RH du secteur de la transformation des aliments en 2011.
- Analyse des descriptions de tâches et des profils de compétences fournies par les entreprises invitées au groupe de discussion.
- Travail avec un expert de la profession.

Ces travaux nous ont permis d'en arriver à un profil de poste, incluant :

- 1) une description sommaire de l'emploi d'opérateur en fabrication de produits laitiers, présentée dans l'encadré ci-après.
- 2) une description des principales tâches et opérations de la profession, apparaissant au schéma de la page suivante.

Description sommaire de la profession ***Opérateur en fabrication de produits laitiers¹***

Les opérateurs en fabrication de produits laitiers sont responsables de la bonne marche des procédés afin d'obtenir des produits de haute qualité. Ils opèrent des équipements mécanisés et automatisés. Ils s'assurent que les produits soient fabriqués selon les exigences réglementaires, les normes et les spécifications. Ce poste relève d'un gestionnaire de premier niveau.

Dans ce sous-secteur, on compte plusieurs procédés selon le type de produits laitiers, entre autres, la séparation, le mélange, la pasteurisation, la stérilisation et la fermentation. Les opérateurs en fabrication de produits laitiers travaillent en collaboration avec les ressources de services tels que l'ingénierie, la maintenance et l'assurance de la qualité afin de déceler et de résoudre des situations problématiques en cours de production.

Dans l'exercice de leur fonction, ils respectent des normes de qualité, par exemple SQF², HACCP³ et ISO⁴ 22 000. Ces opérateurs appliquent les règles de BPF (Bonnes pratiques de fabrication), les procédures de sécurité (p. ex., espace clos, cadenassage) et le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

Le sens des responsabilités, le souci de la qualité, la rigueur et la ponctualité sont parmi les attitudes recherchées chez les opérateurs en fabrication de produits laitiers. Ils travaillent principalement dans les usines de fabrication de lait de consommation, les fromageries, les usines de fabrication de yogourts et les usines de fabrication de crème glacée.

¹ L'usage du masculin inclut le féminin et a pour but d'alléger le texte.

² SQF (*Safe Quality Food*), aliments de qualité sécuritaire.

³ HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), analyse des risques et maîtrise des points critiques.

⁴ ISO (*International Organization for Standardization*), organisation internationale de normalisation.

OPÉRATEUR EN FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS

Principales tâches et opérations

1 Recevoir la matière première

Prélever des échantillons de la matière première.
 Effectuer les tests de conformité.
 Analyser les composantes.
 Mesurer le lait ou les ingrédients et les entreposer.
 Diriger le lait et les ingrédients vers les silos d'entreposage.

2 Opérer les équipements

Suivre la planification de la production.
 Vérifier la disponibilité, l'état de fonctionnement et la propreté des équipements.
 Ajuster les paramètres.
 Mesurer les ingrédients.
 Alimenter les équipements.
 Actionner les commandes.
 Surveiller le déroulement des procédés (à l'aide des indicateurs, des relevés d'ordinateur et des écrans de contrôle).
 Vérifier la qualité, l'aspect du produit et apporter les correctifs, le cas échéant.
 Remplir les formulaires, les registres ou autres documents de production.
 Effectuer le lavage de la ligne ou le nettoyage des équipements.¹

¹ : selon l'organisation, nettoyage d'équipement avec démontage et remontage de pièces.

3 Effectuer l'entretien préventif

Appliquer le calendrier d'entretien.
 Effectuer des réglages.
 Détecter des anomalies de fonctionnement (bruits, vibrations, etc.).
 Identifier des pannes.
 Remplacer des composants simples.
 Effectuer la lubrification, s'il y a lieu.
 Vérifier le bon fonctionnement des composants du système. (hydraulique, pneumatique, électrique, ventilation, filtres, etc.)
 Nettoyer les équipements.
 Purger les conduits.
 Remplir des fiches d'entretien.

4 Collaborer au développement de l'entreprise

Entrainer de nouveaux opérateurs, s'il y a lieu.
 Participer à l'amélioration continue des processus (révision des procédures, compilation de données, résolution de problèmes).
 Participer à des programmes de qualité.
 Participer à des comités santé et sécurité au travail.
 Contribuer au développement des compétences.

Ce profil de poste a été présenté aux participants du groupe de discussion dès le début des travaux de façon à bien s'assurer que les échanges visaient des emplois similaires. Les participants nous ont confirmé à l'unanimité que ce profil de poste représente fidèlement les principales tâches du travail effectué par leurs opérateurs.

Quelques suggestions ont été apportées par les participants pour compléter le profil présenté :

- Un participant suggère, l'ajout de la préparation des équipements de production bien qu'elle fasse actuellement partie de l'étape pré-opération (deuxième puce de la tâche 2).
- Il pourrait y avoir une tâche spécifique pour le contrôle de la qualité qui est actuellement intégré à l'intérieur de la tâche 2. C'est tout aussi important que l'entretien préventif qui fait l'objet d'une mieux définie.
- Dans la description de la profession, il faudrait ajouter la notion d'équipements dans le libellé de la façon suivante : « Les opérateurs en fabrication de produits laitiers sont responsables de la bonne marche des procédés et des équipements afin d'obtenir des produits de haute qualité. »
- Il pourrait être utile d'insister sur l'importance de l'entretien des lieux de travail (pas seulement les équipements).

Les participants ont par ailleurs été informés que cette description d'emploi, si le CSMOTA allait de l'avant avec une norme professionnelle, devrait être validée dans un processus complet, soit une « analyse de profession ». Le profil présenté ici serait une proposition de base qui pourrait être modifiée ou enrichie en fonction des échanges.

On s'entend par ailleurs pour dire qu'aux fins des échanges quant aux besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers, il s'agit là d'une description de l'emploi qui rend fidèlement compte de toutes les tâches, même si pour certains postes, certains aspects sont plus importants que pour d'autres.

3.3 Les appellations d'emplois et les fonctions communes

Les documents reçus des entreprises participantes au groupe de discussion nous ont permis d'identifier plus d'une cinquantaine d'appellations d'emplois en lien avec le métier d'opérateur en fabrication de produits laitiers. Afin d'échanger sur ces multiples appellations d'emploi et sur les tâches communes aux différents opérateurs, une matrice poste-procédé a aussi été élaborée avec notre expert de la profession, en préalable au groupe de discussion.

Cette matrice poste-procédé propose en abscisse une liste des principales appellations d'emplois fournies et en ordonnée une énumération des principaux procédés unitaires utilisés en fabrication de produits laitiers. Les participants au groupe de discussion ont été invités à identifier, pour chacun des postes de leur entreprise, les principaux procédés reliés aux tâches exercées. Cette matrice, compilée après le groupe de discussion, apparaît en annexe 3. On y constate que plusieurs postes chevauchent un grand nombre de procédés distincts. Ce constat reflète la portée étendue de ces postes dans le procédé global de fabrication.

L'examen de ce document lors du groupe de discussion a fait émerger un consensus sur le fait que la description des tâches et des opérations soumise correspond au travail de tous les opérateurs dont l'appellation d'emploi apparaît dans la matrice présentée même s'ils ne sont pas concernés par les mêmes procédés.

On a interrogé les participants sur le fait que certains postes dont la description a été transmise ne portent pas le titre d'emploi d'opérateurs. Par exemple, on retrouve des postes de « manœuvre... » de « préposé... » ou encore de « chef opérateur ». Les participants nous ont confirmé que bien que certaines appellations ne portent pas l'appellation d'emploi d'opérateur, il s'agit souvent de postes d'opérateurs.

Ainsi, une entreprise souligne que ses postes de manœuvres correspondent aux tâches d'un opérateur. Mais, de façon plus générale, il ressort que les manœuvres travaillent avec de l'équipement plus simple et les opérateurs avec de l'équipement plus complexe. Dans certaines entreprises, les manœuvres ne font que de la mise en boîte.

Les tâches de l'opérateur peuvent également être effectuées par des superviseurs ou des fromagers selon l'organisation du travail de l'entreprise. Un participant mentionne que dans son entreprise, les superviseurs consacrent 15 à 20 % de leur temps à la supervision, l'autre portion correspondant au travail exercé par les

opérateurs. Dans une autre entreprise, ce pourcentage de supervision correspond à 50 ou 60 % du travail du superviseur.

La complexité des tâches

Le groupe de discussion a aussi permis d'approfondir la question de la complexité des postes d'opérateurs en fabrication de produits laitiers. Certaines appellations d'emploi ont fait l'objet d'une attention particulière lors de ces échanges :

- **Les postes jugés plus complexes** sont, de façon générale, ceux qui nécessitent des compétences techniques de diagnostic et d'analyse et ceux reliés au contrôle des points critiques. Les participants donnent des exemples de ces postes : préposé à la salle de contrôle, opérateur à la standardisation, préposé à la préparation des mélanges, opérateur à la réception du lait.

Les postes à la réception de la matière première sont plus spécialisés et complexes. Cette étape est critique et nécessite une grande vigilance au niveau des tests. Cette étape a de grandes conséquences en termes de coûts, l'absence d'erreur est déterminante.

- **Les postes jugés plus simples** sont ceux reliés à l'emballage des produits ou au conditionnement, dans certains cas.

Du côté de l'emploi d'opérateur au conditionnement et à l'emballage¹⁴, le niveau de complexité du poste semble variable. Un participant souligne précise que dans son entreprise, le poste au conditionnement est plus critique car il n'y a plus moyen de récupérer le produit lorsqu'il y a erreur à cette étape et que cela peut occasionner des pertes importantes (yogourt). En comparaison, lorsqu'il s'agit d'emballage, par exemple la mise en carton, le travail est souvent effectué par un manœuvre, car l'équipement est plus simple à opérer.

- **À propos de l'emploi de fromager**, les participants soulignent qu'il faut faire une distinction entre cette profession et celle d'opérateur en fabrication de produits laitiers. On souligne que : « Être fromager, c'est un art. » Plusieurs membres du groupe sont d'accord à affirmer que le poste de fromager est distinct de celui d'opérateur et qu'il peut s'agir d'un métier à part. Le fromager a davantage de responsabilités, il fait évoluer le produit et il voit à toutes les étapes de sa transformation (de A à Z). Par contre, dans quelques entreprises, l'appellation de fromager peut référer à un emploi d'opérateur. On donne l'exemple d'une plus grande entreprise où la fabrication du fromage est fragmentée. Il arrive aussi que le fromager assume, dans l'ensemble de ses fonctions, certaines tâches effectuées par les opérateurs.
- **Le poste de beurrier** nécessiterait au minimum une AEC en fabrication de produits laitiers de l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) ou un diplôme d'études collégiales (DEC) dans un domaine connexe.

On s'entend sur le fait que les postes sont davantage segmentés dans les entreprises de plus grande taille. Il arrive aussi que l'organisation du travail favorise des postes plus spécialisés. Dans une des entreprises, par exemple, il y a une équipe dédiée à l'entretien préventif ce qui fait en sorte que les opérateurs y effectuent moins d'opérations reliées à l'entretien.

Ces nuances étant faites au niveau de la complexité des emplois, les participants au groupe de discussion réitèrent toutefois que les opérateurs ont des tâches communes qui correspondent au profil de poste présenté et que ces tâches font appel à des compétences similaires d'un poste à l'autre. On comprend qu'il y a donc peu de postes très simples puisqu'une grande majorité des postes énumérés regroupe un ensemble de tâches diversifiées et des responsabilités significatives. Les exigences de ces postes sont suffisantes pour qu'ils soient considérés comme complexes, bien que certains le soient davantage.

¹⁴ Le conditionnement est l'opération qui consiste à placer un produit dans un contenant, avec lequel il est en contact directement, afin de faciliter sa protection, sa conservation, sa vente ainsi que son usage. Il ne faut pas confondre ce terme avec celui d'*emballage* qui désigne l'étape où le produit est placé dans une seconde enveloppe, souvent très résistante et de grande capacité, qui sert à le protéger ou à regrouper plusieurs unités. Source : Office québécois de la langue française, 2000. Tirée de http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8369101, page consultée le 15 mai 2014.

Les obligations réglementaires et commerciales

La formation en hygiène et salubrité alimentaire du MAPAQ est réglementée et obligatoire dans les usines. Un certain nombre de personnes doivent recevoir cette formation et un registre doit les répertorier.

La pasteurisation, en tant que procédé de traitement thermique des aliments, fait également l'objet d'une obligation de formation concernant les procédés à risque spécifiques.

Du côté des fromageries, un cours en contrôle de la fabrication artisanale du fromage est requis pour l'obtention du permis exploitation.

Enfin, les normes de qualité HACCP sont primordiales dans l'industrie de transformation des produits laitiers. Ces normes sont clairement établies. Il est de la responsabilité des entreprises d'assurer la qualité des produits par les divers points de contrôle critiques. Les opérateurs en fabrication de produits laitiers se voient confier un rôle important dans la mise en œuvre de ces normes, notamment dans le contrôle des points critiques, la vérification de la conformité des résultats et la tenue des registres.

Un participant précise que la prémisses de base réside dans un programme préalable qui comporte six points afin d'obtenir un permis d'exploitation. Afin d'être accrédité HACCP, il faut passer l'audit de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

Les normes SQF ou l'un des autres référentiels de gestion de la sécurité alimentaire reconnus par la Global Food Safety Initiative (GFSI), sont requises par les grands clients. C'est le cas notamment des entreprises qui exportent leurs produits, car dans ce marché, les clients favorisent les fournisseurs accrédités.

Les normes de santé et de sécurité (cadenassage, chariot élévateur, etc.) sont également très importantes en usine.

Le groupe s'entend sur le fait que ces obligations au niveau de l'hygiène, de la qualité et de la sécurité entraînent un très haut niveau de responsabilité chez les opérateurs. Les opérateurs doivent recevoir de la formation pour rencontrer ces exigences et les organismes de normalisation, outre le MAPAQ, ne fournissent pas cette formation. Les entreprises doivent se donner les moyens d'y répondre en intégrant ces préoccupations dans leurs plans de formation.

83 % des entreprises sondées estiment que le métier évolue vers une plus grande responsabilisation des opérateurs en matière de contrôle de la qualité.

Étude de pertinence – opérateurs.

4. Le recrutement et l'intégration en emploi des opérateurs

4.1 Le recrutement des nouveaux employés

L'*Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire* souligne que 60 % des entreprises interviewées considèrent le recrutement externe comme étant assez à très difficile. Les entreprises qui semblent éprouver moins de difficulté sont celles qui sont en mesure d'offrir des salaires et des conditions de travail avantageuses par rapport aux autres entreprises de leur région.¹⁵

L'*Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers* mentionne plus spécifiquement un allongement du temps de recrutement et une problématique de recrutement liée à la saisonnalité dans certaines usines de fabrication de fromages fins.¹⁶

Les participants au groupe de discussion affirment quant à eux qu'il est quasi impossible de recruter des personnes détenant un DEP, un AEC ou un DEC en lien direct avec l'emploi d'opérateur. À cause du recrutement difficile, les critères d'embauche sont plutôt le diplôme de Secondaire V et l'attitude du candidat.

D'autres misent sur des candidats qui ont un profil connexe, par exemple :

- Formation en mécanique industrielle.
- DEC général avec réussite des mathématiques et la physique.
- DEC dans un domaine où il y a des sciences (par exemple en diététique, où il leur faut des notions en mesure, en chimie).

Certaines entreprises se sont rendu compte que, pour pouvoir évoluer dans le poste, il faut au moins que le candidat ait réussi des cours de sciences (chimie en particulier) et de mathématiques de niveau secondaire 4 ou secondaire 5.

Plusieurs entreprises misent sur une progression du poste de manœuvre à celui d'opérateur. Les personnes qui progressent de manœuvres à opérateurs sont celles qui ont de l'intérêt et qui sont motivées à augmenter leur niveau de connaissances et prêtes à assumer un plus haut degré de responsabilité.

« Avant, on comblait les postes par l'externe, en cherchant des candidats avec un secondaire 5 ou un DEP. Maintenant, on les comble à l'interne, on développe les compétences des manœuvres qui ont un bon potentiel. Les manœuvres d'aujourd'hui sont les opérateurs de demain. »

Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

On souligne aussi que plusieurs manœuvres déclinent la progression de poste à l'interne. Les raisons pour lesquelles ils déclinent cette opportunité varient. Certains ne sont pas attirés par les horaires de travail de soir ou de nuit, d'autres n'ont pas d'intérêt à opérer de l'équipement plus complexe ou à avoir davantage de responsabilités.

Dans certaines entreprises, les mécanismes de recrutement se diversifient. Certaines embauchent de nouveaux arrivants. Parfois, ils ont les qualifications et des expériences de travail en transformation de produits laitiers mais les procédés peuvent être forts différents ici. On précise que l'intégration est souvent difficile. Les réalités du monde du travail sont différentes et il y a un défi de communication. Certains de ces travailleurs subissent une rétrogradation dans leur fonction par rapport à leur pays d'origine, ce qui amène une certaine frustration.

¹⁵ CSMOTA, *Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire*, 2012, p.60.

¹⁶ CSMOTA, *Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers*, 2013, p.vii.

Une des principales difficultés résiderait donc dans la rareté de diplômés qui possèdent des compétences reliées au travail à effectuer. Par contre, même lorsque les opérateurs recrutés disposent d'une formation initiale, les besoins d'encadrement lors de l'entrée en fonction demeurent présents, car chaque entreprise dispose d'équipements et de procédés spécifiques. Il est possible que ces diplômés assimilent plus rapidement, mais ils auront le même parcours de formation. Toutes les personnes recrutées ont une période d'apprentissage avant d'occuper le poste d'opérateur.

Le niveau de compétence exigé des opérateurs est en hausse et l'apport du personnel interne dans la formation est de plus en plus critique. En fait, les participants estiment qu'il est impossible pour une entreprise d'intégrer de nouveaux opérateurs sans l'apport et l'expertise à l'interne du personnel expérimenté dans la formation.

4.2 Le profil des candidats recherchés

Outre les exigences reliées à la formation, tous s'entendent sur le fait que le travail des opérateurs en transformation de produits laitiers est exigeant physiquement, mais que ce ne serait pas le critère déterminant dans le profil de l'opérateur.

« La force physique n'est plus suffisante. On demande à la personne une capacité d'apprentissage. Il faut gérer la machine qui brise, gérer le stress lorsqu'une machine s'arrête. À partir des ordinateurs, il faut aller chercher les bonnes données opérationnelles. »

*Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers*

En plus de la capacité d'apprendre, on recherche chez le candidat la curiosité et le désir d'apprendre. Un participant anticipe que le poste de manœuvre n'existera plus dans cinq à dix ans à cause de la complexité des équipements et des produits. Les entreprises feront davantage appel à des opérateurs ou à des électromécaniciens.

Le travail dans certaines entreprises est totalement virtuel, l'opérateur ne voit jamais une goutte de lait. Ce qui nécessite un niveau d'abstraction à partir de pixels sur des écrans.

Les lignes de production automatisées nécessitent des compétences supplémentaires en comparaison aux lignes manuelles.

La complexité du travail sur les lignes automatisées est telle qu'un représentant d'entreprise de plus petite taille se questionne sur le mérite de l'automatisation de certains procédés. Le défi de former les opérateurs compétents sur les lignes automatisées est tel qu'on se demande si ce n'est pas préférable de maintenir les lignes manuelles.

« Les entreprises exigeront de plus en plus que certains opérateurs aient une connaissance de base en mécanique industrielle ou en électromécanique afin qu'ils soient en mesure de réparer les bris mineurs, sans avoir à faire appel à l'électromécanicien. »

Étude de pertinence – opérateurs.

« Former un opérateur aujourd'hui, c'est développer ses capacités de contrôle des équipements automatisés, ses capacités de lire un plan, d'intervenir efficacement et rapidement. Le niveau d'exigence s'élève et de même que la complexité des produits. »

*Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers*

Les participants s'entendent sur le fait que l'investissement requis dans la formation d'un nouvel opérateur est de plus en plus élevé compte tenu de la croissance des exigences de l'emploi. Un participant souligne que le niveau de complexité des tâches de l'opérateur va en augmentant et que l'industrie a besoin d'un coup de main pour former ses opérateurs.

4.3 Les mécanismes d'apprentissage actuel

Tous conviennent que l'apprentissage des fonctions d'opérateurs passe par le jumelage avec un opérateur expérimenté. On estime que ce coaching de l'opérateur débutant par un travailleur expérimenté représente 90 % de la période d'apprentissage.

Cette approche par jumelage constitue un dénominateur commun aux entreprises rencontrées. Les parcours d'apprentissage et les outils disponibles pour encadrer cet apprentissage varient cependant d'une entreprise à l'autre.

Dans les entreprises de plus petite taille, on mise sur une approche par observation et démonstration des tâches en augmentant progressivement le niveau de responsabilité. Les balises de l'encadrement sont plus ou moins bien définies. On ne dispose pas de profil de compétences par poste, ni de balises pour suivre l'apprentissage de façon structurée. Un des participants au groupe de discussion explique de façon humoristique que 90 % de l'apprentissage serait réalisé par jumelage avec la méthode « Gabin » (dans le sens de: regarde bien !). On y mise beaucoup sur une démonstration des tâches mais les moyens d'encadrer et de vérifier la progression de l'apprentissage sont déficients.

Dans certaines usines de plus grande taille, des formateurs sont désignés pour développer et animer des formations théoriques. Ces formateurs sont libérés à temps plein et ils offrent de la formation spécifique portant sur le fonctionnement de l'équipement, le « trouble shooting », les types de produits, etc. Cette approche permet d'approfondir les connaissances des opérateurs.

Une entreprise a introduit un plan de travail avec des objectifs serrés. On s'y concentre sur des tâches très précises à l'aide d'un manuel de formation et avec des échéanciers serrés. On met à contribution des opérateurs seniors avec de bonnes aptitudes et le suivi de l'apprentissage est fait pas le chef d'équipe. Une autre entreprise consultée dispose de profils de compétences et de carnets d'apprentissage. À l'autre extrême, un participant indique n'avoir aucun matériel spécifique en place.

Des participants indiquent que leur entreprise déploie actuellement des efforts pour améliorer les outils disponibles. Dans l'une d'elle, on s'apprête à concevoir un manuel d'accueil et à développer la formule du compagnonnage avec un carnet d'employé et des outils de suivi de l'apprentissage. On développe également des outils théoriques maison comme des cahiers avec des photos de pièces à démonter.

Enfin, certaines entreprises misent davantage sur une collaboration avec l'ITA. Une entreprise envoie certains de ses opérateurs à l'ITA pour suivre le programme conduisant à une attestation d'études collégiales en fabrication de produits laitiers. Une autre a recours aux services de l'ITA pour dispenser directement de la formation en milieu de travail (± 8 jours de formation) pour ses opérateurs. Les opérateurs reçoivent également une formation donnée par les formateurs autorisés par le MAPAQ intitulée « Formation en hygiène et salubrité alimentaires pour les manipulateurs d'aliments ». Cette formation est d'une durée de six heures et comprend un examen.

100 % des répondants du sous-secteur des produits laitiers affirment que le moyen de formation le plus répandu dans les entreprises est le jumelage avec un employé d'expérience.

77 % le font avec documentation et 23 % sans documentation).

Étude de pertinence – opérateurs.

On a demandé aux participants de nous identifier les améliorations possibles aux mécanismes d'apprentissage actuels.

Nous avons regroupé ces suggestions en trois grands blocs :

Les suggestions pour améliorer le processus d'apprentissage	
La structuration de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer le contrôle du processus de formation par jumelage. Se donner une structure et avoir des directives claires, dans un document écrit tel qu'un guide du compagnon et un carnet de l'apprenti.• Raccourcir la période de formation en optimisant les méthodes utilisées.• Se donner de la rigueur dans un effort constant de mieux s'organiser, mieux structurer le processus d'apprentissage qui est vital.• Avoir des bases plus solides pour justifier le temps investi par le compagnon et l'apprenti.• Distinguer le rôle de compagnon et de superviseur et les responsabilités de chacun. Les superviseurs s'éloignent de la formation, en relayant cette responsabilité aux compagnons ce qui est parfois un désavantage.• Maintenir la motivation des employés dans l'apprentissage. La responsabilisation est importante, car le travail des employés a de grands impacts sur la sécurité des aliments.
Le contrôle des acquis	<ul style="list-style-type: none">• Se donner les moyens de valider, de contrôler les acquis.• Fournir des standards au compagnon pour valider la maîtrise de la compétence de l'apprenti.
Les habiletés du compagnon	<ul style="list-style-type: none">• Développer les compétences des formateurs, des compagnons.• Passer d'une approche où « on fait confiance au compagnon » à une approche où on fournit au compagnon des outils pour travailler et des résultats à atteindre.• Développer les habiletés relationnelles du compagnon. Le meilleur opérateur n'est pas toujours le meilleur compagnon.

Cette question de la désignation et de l'encadrement du rôle des compagnons semble critique pour les entreprises rencontrées. On souligne qu'il y a un nombre restreint d'opérateurs expérimentés et que certains d'entre eux manquent d'intérêt ou n'ont pas les aptitudes pour bien jouer ce rôle. Une entreprise souligne que lorsque les compagnons sont mieux préparés et qu'on leur fournit des outils, ils deviennent plus nombreux à vouloir s'investir.

« Au début, les compagnons n'étaient pas préparés. Une minorité, soit 5 opérateurs, désirait devenir compagnons. Maintenant, ils sont au nombre de 35. Ces opérateurs/compagnons y voient des avantages et se considèrent privilégiés. C'est très valorisant lorsqu'ils sont bien outillés et supportés. »

*Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers*

4.4 La durée de l'apprentissage

Les participants au groupe de discussion s'entendent pour dire que la durée de la période d'apprentissage varie en fonction de différents facteurs

- La formation initiale du candidat
- Le niveau d'expérience comme manœuvre
- La complexité du poste d'opérateur qu'il va occuper

On souligne la distinction à faire entre la période de jumelage avec un travailleur expérimenté et la période requise pour accéder au plein exercice du métier. La période de jumelage pour une personne qui accède à un poste d'opérateur oscille entre 4 et 12 semaines. Après cette période, le travail n'est toutefois pas terminé. Souvent le compagnon va dire « il est prêt à entrer en poste, mais ne le laisse pas tout seul ! ».

« En 8 à 12 semaines, l'opérateur va comprendre le comment, mais ne comprendra pas le pourquoi. Il y a une différence entre être autonome vs être fonctionnel quand il y a un "bug". Il est impossible de simuler tous les bugs. En 12 semaines l'opérateur ne sera pas en maîtrise de l'ensemble des activités de travail. »

Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

Après la période de jumelage, on demande aux employés de travailler dans une situation normale d'opération. Mais pour maîtriser toute la tâche et développer une certaine confiance, certains indiquent qu'il faut de 6 mois à 1 an, d'autres parlent même de 18 mois. D'où l'importance que le chef d'équipe assure un certain compagnonnage par la suite. C'est l'expérience qui, en bout de piste, va faire qu'on aura un bon opérateur en poste. Il améliore progressivement sa compréhension du système et saura où intervenir lorsqu'il y a un problème.

L'encadré ci-contre présente la durée de l'apprentissage selon les réponses obtenues des 39 entreprises de fabrication de produits laitiers dans l'étude de pertinence. La durée de la formation à l'embauche semble varier légèrement selon qu'il s'agit de postes plus simples ou plus complexes. Dans 51 % des entreprises, la durée de la formation à l'embauche est de cinq semaines pour les postes plus complexes. Ce pourcentage passe à 46 % pour les postes plus simples. Les postes jugés plus complexes, rappelons-le, sont ceux exigeant des compétences techniques de diagnostic et d'analyse et ceux reliés au contrôle des points critiques alors que les plus simples sont ceux reliés à l'emballage, par exemple. .

C'est quand on s'intéresse au temps requis pour maîtriser l'ensemble des tâches et en arriver au plein exercice en emploi que l'on note des écarts importants d'une entreprise ou d'un poste à l'autre. Pour les postes complexes, le temps requis avant l'atteinte du plein exercice est de plus de 20 semaines dans 31 % des cas. Pour les postes simples, il s'agit parfois de quelques jours.

Il faut cependant retenir que dans le secteur de la fabrication de produits laitiers, il semble que le nombre de postes d'opérateurs jugés complexes est élevé alors que les

Durée de la formation à l'embauche % des répondants – produits laitiers		
Durée	Postes simples	Postes complexes
2 semaines et moins	13 %	13 %
3 - 4 semaines	41 %	36 %
Plus de 5 semaines	46 %	51 %

Temps requis avant le plein exercice des tâches % des répondants – produits laitiers (n=39)			
Durée	Postes simples	Durée	Postes complexes
1 à 6 jours	18 %	4 semaines et moins	23 %
1-3 semaines	36 %	5-20 semaines	46 %
5 semaines et plus	46 %	Plus de 20 semaines	31 %

exemples cités pour les postes plus simples sont surtout reliés à l'emballage. Dans plusieurs entreprises, les fonctions plus simples seraient davantage confiées à des manœuvres.

Pour les entreprises rencontrées, la durée de l'apprentissage est parfois trop courte et parfois trop longue, considérant que le temps qu'on y consacre n'y est pas toujours optimisé, faute d'un encadrement adéquat.

On précise que l'opérateur débutant ne sait pas quoi faire face aux imprévus. Certains procédés nécessitent un apprentissage plus long pour acquérir une certaine polyvalence. Par exemple, pour que l'opérateur puisse faire fonctionner 3 à 4 machines, on peut compter jusqu'à 20 semaines.

Une des entreprises décrit un renforcement de ses pratiques à ce niveau. Elle dispose d'un plan de formation échelonné sur 12 à 18 mois avec une progression dans les tâches, et au niveau salarial. Les travailleurs acquièrent ainsi des compétences sur différents thèmes: opérations, schématique, mécanique, « trouble shooting », etc. Par exemple, durant un « shut down », le compagnon et le travailleur débutant vont défaire une valve ou une pompe. Ces simulations permettent de gagner en retour quand arrivent de vraies pannes.

En conclusion, les participants estiment qu'il serait souhaitable d'établir une formule de compagnonnage plus structurée et d'y prévoir des étapes avec des objectifs à atteindre. On devrait aussi mieux mesurer les acquis de façon à évaluer où on en est, et ajuster le compagnonnage en fonction des besoins des opérateurs. On pourrait aussi accompagner les opérateurs lorsqu'ils font face à des tâches plus complexes.

« On y a va avec les moyens qu'on a, car il faut opérer. Il y a des opérateurs et des « bons » opérateurs. Il faudrait peut-être penser faire tourner une usine avec des bons opérateurs. Ne pas arrêter trop tôt le support nécessaire. La période d'apprentissage est en continu. Il faudrait formaliser les processus d'apprentissage en continu et dégager le temps requis pour le faire correctement. »

Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

4.5 Le cheminement et le niveau de polyvalence

Dans plusieurs entreprises la polyvalence est nécessaire. Certains opérateurs sont mobiles sur une base régulière, d'autres travaillent comme remplaçants occasionnels sur les équipements de collègues. Ils peuvent opérer de 4 à 5 machines. Dans une des entreprises, tous les opérateurs doivent connaître au moins quatre types de procédés et y travaillent en rotation.

Il ressort aussi que ce n'est pas seulement une question de poste ou d'entreprise puisque le niveau de polyvalence dépend aussi des aptitudes de l'opérateur. Certains opérateurs sont davantage polyvalents, d'autres sont attirés à un poste, c'est aussi une question d'intérêt et de potentiel.

4.6 Les besoins de formation continue

De façon à distinguer les besoins de formation lors de la période d'apprentissage de ceux reliés à la formation en cours d'emploi, nous avons demandé aux participants au groupe de nous indiquer si, une fois l'apprentissage en emploi terminé, les opérateurs avaient encore besoin de formation.

Il en ressort que ces besoins, qui s'inscrivent en continu, seraient davantage reliés à l'introduction de nouveaux produits ou de nouveaux équipements. Une entreprise souligne même avoir mis sur pied un comité d'employés responsable de la formation qui exerce une vigie sur les processus et identifie les besoins d'actualisation des opérateurs.

« Il est difficile de se maintenir à jour : les postes changent, ils évoluent. Les normes changent, de même que les produits et les équipements utilisés. »

Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

Voici les exemples de besoins de formation communiqués par les participants :

- Volet qualité : HACCP, ISO 22000, des formations de rappel sont requises pour se conformer.
- Volet santé et sécurité : des rappels sont effectués périodiquement
- Nouveaux produits
- Nouveaux équipements
- Nouveaux matériaux
- Développement technologique
- Dépannage des machines
- Notions de chimie, de biologie et de microbiologie.

Au niveau des notions de chimie, biologie ou microbiologie, le niveau de maîtrise attendu en lien avec ces notions peut varier selon le type de travail effectué par l'opérateur.

Certaines notions de base sont utiles à tous, et d'autres, plus approfondies seraient davantage requises pour certains postes. Le défi semble lié au fait que peu de personnes à l'interne sont qualifiées pour donner de la formation sur des sujets avancés comme la microbiologie.

85 % des répondants du sous-secteur des produits laitiers considèrent qu'il serait pertinent, pour soutenir la formation des opérateurs, de développer des outils de formation théoriques traitant de la chimie de base des aliments.

Étude de pertinence – opérateurs.

4.7 La valorisation en emploi

Selon les participants, plusieurs entreprises du sous-secteur de la fabrication de produits laitiers ont une gestion traditionaliste de la gestion du personnel et les mécanismes de valorisation des employés pourraient y être davantage utilisés. On déplore qu'il y ait trop peu de participation dans la prise de décision ou au niveau de la responsabilisation des employés. On souligne qu'il est important d'encourager et de souligner le travail effectué par les opérateurs.

« Nos processus en entreprises sont critiques, on nourrit la population et c'est une mission importante. Nos opérateurs devraient être plus valorisés, car ils en sont responsables, en grande partie. »

Commentaire recueilli lors du groupe de discussion
Analyse des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers

Dans certaines entreprises, les comités d'amélioration offrent une voix aux travailleurs. On y trouve une ouverture et de l'écoute des opérateurs qui apportent leur point de vue, leurs suggestions et une implication à l'amélioration continue des processus. On ajoute que les opérateurs sont les meilleures personnes pour déceler des problèmes et faire partie de la solution, car ils sont constamment en contact avec les procédés et équipements.

5. La pertinence d'une norme professionnelle

Lors du groupe de discussion, les notions de norme professionnelle, de PAMT et de RCMO ont été présentées aux participants. Ils ont ainsi pu prendre connaissance des objectifs visés par une norme professionnelle, des étapes d'élaboration de cette dernière, des outils qui peuvent être développés et des modalités d'implantation.

Cette présentation a été suivie d'échanges sur les avantages et obstacles possibles à l'implantation d'une norme professionnelle pour les opérateurs en fabrication de produits laitiers.

5.1 La pertinence et l'utilité du PAMT

L'Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire a permis d'identifier un certain nombre d'avantage et d'obstacles possibles à l'implantation d'un PAMT pour la profession d'opérateur, dans l'ensemble des sous-secteurs de la transformation alimentaire. Le tableau suivant résume ces éléments.

Profession d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire	
Les avantages et les obstacles possibles à un PAMT	
<ul style="list-style-type: none">• Source de motivation et de fierté pour les opérateurs d'exercer un métier reconnu.• Rétention de la main-d'œuvre par implication dans l'entreprise et meilleur contrôle de son emploi.• Amélioration plus rapide de l'efficacité de la main-d'œuvre.• Responsabilisation accrue des travailleurs par rapport à leur emploi et à l'entreprise.• Amélioration de la compréhension de l'emploi en transformation alimentaire permettant d'éviter les surprises.• Atout pour la carrière des opérateurs en élargissant les possibilités.• Amélioration de la polyvalence et de l'autonomie des opérateurs.• Réduction des risques alimentaires.• Réduction des pertes financières.• Amélioration de la valeur ajoutée de la main-d'œuvre pour l'entreprise en la rendant plus apte à la résolution de problèmes.• Amélioration de la structure des formations dans l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité des formateurs et de l'équipement.• Ralentissement et réduction possibles de la production.• Difficulté de libérer la main-d'œuvre.• Coût d'implantation et de mise en œuvre de la formation pour les entreprises.• Temps requis pour la formation.• Réduction possible de la qualité des produits durant la formation.• Défi de rejoindre les travailleurs saisonniers pour la formation.• Alourdissement possible des processus de formation interne.• Difficulté à trouver la main-d'œuvre apte à réaliser la formation.• Difficulté d'uniformiser la formation en raison des spécificités.• Difficulté à conserver les employés formés.• Volonté et discipline de la mise en place de la formation.• Langue dans le cas des entreprises embauchant un nombre important d'immigrants.
Tableau synthèse effectué à partir de : CSMOTA, Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire, 2012.	

Le groupe de discussion a permis d'aborder ces mêmes questions de façon plus spécifique, pour la profession d'opérateur en fabrication de produits laitiers.

Nous avons regroupé par thème les principaux avantages et obstacles l'implantation d'un PAMT, soulevés par les participants :

Profession d'opérateur en fabrication de produits laitiers	
Les avantages à une norme professionnelle et un PAMT	
La structuration et la qualité de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser une démarche, des approches et des méthodes d'apprentissage selon un référentiel commun. Développer des outils de meilleure qualité (guide du compagnon, carnet de l'apprenti, etc.). Atteindre des standards dans la qualification. Augmenter la qualité du processus d'apprentissage et en influencer positivement les résultats.
Les habiletés du compagnon	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser un compagnonnage qui existe déjà. Fournir de meilleurs outils de travail aux compagnons. Renforcer l'intérêt et la responsabilisation des compagnons par le caractère officiel du processus de qualification.
La valorisation de l'apprenti	<ul style="list-style-type: none"> Profiter d'un apprentissage mieux structuré. Valoriser par l'aspect stimulant et motivant du certificat de qualification professionnelle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
L'image de marque de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser positivement la certification des travailleurs pour la réputation et la visibilité de l'entreprise.
L'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'employabilité; l'entreprise qui reçoit l'opérateur certifié lorsqu'une usine ferme est gagnante par la reconnaissance de sa compétence.
L'aspect financier	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficier d'économies d'échelles par le développement d'outils communs à toutes les entreprises. Bénéficier du crédit d'impôt qui facilite la libération d'un employé lors de la formation et de son compagnon en compensant partiellement son salaire.
Les obstacles à une norme professionnelle et un PAMT	
La lourdeur administrative	<ul style="list-style-type: none"> Le temps requis pour les suivis administratifs avec les Centres locaux d'emploi Les contraintes au niveau des opérations
La disponibilité et le coût des compagnons	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de trouver un bassin suffisant de compagnons qui ont un intérêt suffisant Assumer les coûts liés à la formation des compagnons.
Les contraintes liées aux opérations	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la rigueur dans le suivi de la période d'apprentissage sans perturber les opérations. Dégager le temps requis pour mener à terme le processus.
La rétention des opérateurs qualifiés	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés de rétention des opérateurs qualifiés dans les plus petites entreprises alors que l'entreprise a investi dans leur formation compte tenu des conditions de travail offertes dans les plus grandes entreprises.

Pour les participants au groupe de discussion, il ressort que les avantages reliés à l'implantation d'une éventuelle norme professionnelle et d'un PAMT sont nettement supérieurs aux inconvénients anticipés.

On a également demandé aux participants de nous identifier des alternatives au développement d'une norme professionnelle et d'un PAMT en réponse aux besoins de développement des compétences des opérateurs en fabrication de produits laitiers. Les alternatives suivantes sont identifiées :

- Avoir un meilleur accès à la formation continue avec des outils de formation accessibles en continu (en ligne par exemple).
- Développer des tests d'évaluation des compétences opérationnelles (tests de classement). On pense à des tests sur les notions de microbiologie ou de chimie, par exemple.

Pour la majorité des participants au groupe de discussion, il ressort que ces outils de formation pourraient être d'une grande valeur, mais ne constituent pas vraiment une alternative de substitution à un meilleur encadrement de la période d'apprentissage. Ce sont des outils qu'ils jugent complémentaires.

5.2 La pertinence et l'utilité de la RCMO

L'Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire a permis d'identifier un certain nombre d'avantages et d'obstacles possibles la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre pour la profession d'opérateur, dans l'ensemble des sous-secteur de la transformation alimentaire. Le tableau suivant résume ces éléments.

Profession d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire	
Les avantages et les obstacles possibles à la RCMO	
<ul style="list-style-type: none"> • Source de motivation et de fierté pour les opérateurs d'exercer un métier reconnu. • Amélioration de l'efficacité des opérateurs et gains de productivité compensant les pressions à la hausse potentielles sur les salaires. • Outil de promotion de la qualité de sa main-d'œuvre pour l'entreprise. • Atout facilitant les négociations avec de gros clients. • Effet d'entraînement sur d'autres entreprises à rehausser la qualité de la main-d'œuvre. • Amélioration du fonctionnement des opérations en raison des impacts potentiels sur les opérateurs de la perte d'une certification. • Facilité de recrutement accrue pour l'obtention de candidats compétents, les nouvelles compétences devenant un prérequis. • Reconnaissance du métier d'opérateur facilitant l'attraction des jeunes à ce métier. • Facteur de rétention et de motivation des opérateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de pressions à la hausse sur les salaires • Difficultés de rétention des opérateurs alors que l'entreprise a été responsable de les former • Problème à se porter garant de leur certification et de leur performance dans un autre contexte d'emploi mettant potentiellement en jeu le nom de l'entreprise
<p>Tableau synthèse effectué à partir de : CSMOTA, Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire, 2012.</p>	

Nous avons questionné les participants au groupe de discussion quant aux bénéfices attendus et à l'intérêt que pourrait soulever un éventuel recours à la RCMO pour les opérateurs expérimentés en fabrication de produits laitiers.

Ces avantages varient et peuvent se classer selon le groupe visé :

Profession d'opérateur en fabrication de produits laitiers	
Les bénéfices attendus de la RCMO	
Pour les travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • La valorisation découlant de la reconnaissance des compétences qui sont déjà maîtrisées. • L'attrait du certificat de qualification professionnelle, surtout chez les travailleurs qui n'ont aucun diplôme. • Une réponse à l'intérêt que pourrait générer la qualification des apprentis par le PAMT.
Pour les gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des standards pour évaluer les besoins de formation. • Se donner l'occasion de faire le point sur les compétences attendues.
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des standards de compétences pour tous les opérateurs. • Rentabiliser les efforts de formation continue en ciblant la réponse aux besoins de formation.

Malgré les avantages possibles de la RCMO, tous les participants s'entendent pour dire qu'il faut d'abord ouvrir la porte au PAMT et qu'il s'agit de l'objectif prioritaire d'une éventuelle norme professionnelle. Si le PAMT ne s'implantait pas, il serait difficile, voire inutile, de mettre en place la RCMO.

Ils s'attendent à ce que les travailleurs eux-mêmes revendiquent la RCMO lorsqu'ils verront que les nouveaux opérateurs ont accès à un certificat officiel de qualification professionnelle.

Les participants soulignent qu'il est possible que la RCMO suscite un intérêt moindre pour les travailleurs très expérimentés ou qui arrivent en fin de carrière. Certains pourraient percevoir cet exercice comme inutile ou même menaçant.

Précisons enfin que nous aurions été portés à croire que les très petites entreprises du sous-secteur de la fabrication de produits laitiers seraient moins intéressées par un éventuel PAMT compte tenu du caractère souvent informel de l'apprentissage dans les petites entreprises. Cette hypothèse a toutefois été remise en question par le représentant d'une fromagerie de trois employés participant au groupe de discussion.

Ce dernier, qui est aussi producteur de lait, indique qu'il a lui-même profité du PAMT d'ouvrier/ouvrière en production laitière et que cette démarche lui a été fort utile. En tant que représentant d'une association régionale de fromagers, ce propriétaire-fromager estime que plusieurs fromageries pourraient être intéressées par un PAMT car elles doivent intégrer du personnel et n'ont actuellement pas d'outils pour ce faire.

5.3 La réceptivité syndicale et la compatibilité avec les conventions collectives

Comme plusieurs entreprises du sous-secteur de la fabrication de produits laitiers sont syndiquées, on a demandé aux participants au groupe de discussion s'ils croyaient que le syndicat local serait réceptif ou non à l'implantation d'une norme professionnelle, d'un PAMT et de la RCMO dans l'entreprise.

Selon les participants au groupe de discussion, les organisations syndicales sont généralement ouvertes à l'introduction de mécanismes pour améliorer la formation des travailleurs, car tous y gagnent. Mais pour que ça se passe bien, il faudrait les impliquer dans l'implantation de la norme professionnelle, dès le départ.

Les participants ne croient pas que l'arrivée d'un PAMT et de la RCMO soit incompatible avec les conventions collectives existantes.

Il s'agit de s'assurer de respecter les mécanismes d'attribution des postes qui sont prévus dans les conventions collectives. Il faut aussi s'assurer d'utiliser positivement la RCMO à des fins de développement des compétences.

Même les opérateurs qui œuvrent au sein d'entreprises ayant des programmes de formation structurés sont réceptifs à l'élaboration d'une norme professionnelle, car, contrairement à la situation actuelle, les formations aboutiraient sur un résultat concret, soit une certification.

Étude de pertinence – opérateurs.

5.4 Le nombre d'ententes

Le *Guide du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* établit certaines balises au niveau du nombre d'ententes à conclure dans un PAMT et en RCMO.

Ainsi, de manière générale et si l'élaboration d'une norme professionnelle est la solution proposée, il est prévu qu'il faut démontrer la faisabilité de conclure, au cours des trois premières années suivant l'introduction de celle-ci, le nombre de nouvelles démarches en développement ou en reconnaissance des compétences, établi en respectant les paramètres suivants :

Paramètres pour établir le nombre potentiel de démarches	
Bassin de travailleurs	Pourcentage du bassin de travailleurs pour établir le nombre potentiel de démarches
Moins de 2 000	20 %
De 2 000 à moins de 5 000	15 %
De 5 000 à moins de 10 000	10 %
De 10 000 et plus	5 %
Source : Guide du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, Juin 2012, p.35.	

Il y a donc lieu, entre autres, de vérifier si le nombre de personnes qui exercent le métier est suffisant pour justifier l'élaboration d'une norme professionnelle.

Rappelons que l'on compte 1 986 opérateurs en fabrication de produits laitiers au Québec. En appliquant la règle du 20 % du tableau apparaissant ci-haut, on devrait pouvoir envisager la réalisation d'environ 397 démarches dans un PAMT ou en RCMO, durant les trois premières années d'implantation.

Dans l'*Étude de pertinence pour le métier d'opérateur de machines et de procédés industriels en transformation alimentaire*, 27 des 39 répondants (69 %) du sous-secteur des produits laitiers ont indiqué que leur entreprise souhaiterait inscrire des opérateurs dans un PAMT ou dans un processus de RCMO. La somme des réponses des répondants du sous-secteur des produits laitiers à l'enquête sur le nombre d'opérateurs qu'ils souhaiteraient voir inscrits à un PAMT au cours des trois prochaines années si un tel programme était développé est de près de 250. Au total, les entreprises sondées se disent également prêtes à faire reconnaître les compétences de 411 opérateurs expérimentés.

Nous avons à nouveau interrogé les participants au groupe de discussion afin de connaître le nombre d'ententes qu'il serait possible de conclure dans leurs entreprises si une telle norme était développée dans le sous-secteur. Cette estimation devait également faire l'objet d'une réponse par lettre d'intention officielle à retourner au CSMOTA.

Neuf des dix entreprises participantes au groupe de discussion ont retourné cette lettre d'intention. L'un des participants est aussi représentant de l'Association des fromagers artisans du Québec (AFAQ) qui regroupe 30 fromageries employant 200 employés au Québec. Ce participant nous a transmis le formulaire au nom de l'association.

Le tableau suivant présente une compilation des réponses obtenues :

Compilation des lettres d'intention des entreprises quant au nombre d'ententes potentielles dans un PAMT ou dans un processus de RCMO (sur une période de 3 ans)			
Entreprise	Nb d'employés au Québec	PAMT Nombre d'ententes	RCMO Nombre d'ententes
Agropur coopérative	3 000	100	300
Aliments Ultima	450	30	-
Saputo	1 000	40	40
Danone	250	30	10
Kerry Foods	230	15	10
Laiterie Chalifoux	150	3	10
Laiterie de Trois Vallées	12	2	1
Liberté	170	10	10
Total Entreprises du groupe de discussion	5 262	230	381
AFAQ	200	100	20
Total	5 462	330	401

Précisons enfin que l'entreprise qui n'a pas retourné le formulaire d'engagement ne s'objecte pas à l'implantation d'une norme professionnelle mais estime qu'un PAMT ne répondrait pas à ses besoins actuels et préférerait un meilleur accès à de la formation continue.

Pour les neuf entreprises ayant participé au groupe de discussion, on estime à 230 le nombre d'ententes qui pourraient être conclues dans un PAMT au cours des trois premières années suivant l'introduction de celui-ci. Le nombre d'ententes potentielles en RCMO s'élèverait à 381 sur cette même période.

Si on y ajoute les projections de l'Association des fromagers artisans du Québec, le nombre d'ententes potentielles pour un PAMT passerait à 330 et le nombre d'ententes en RCMO à 401.

5.5 L'expérience du secteur en matière de PAMT

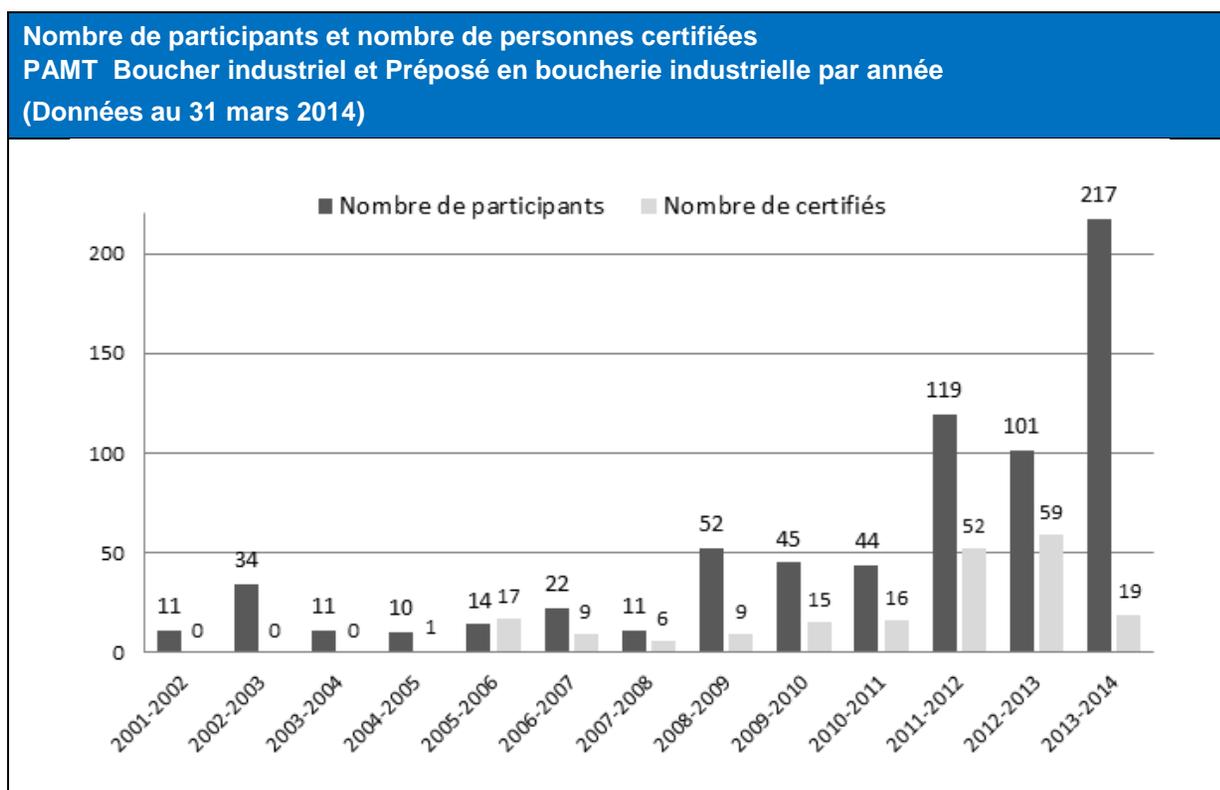
Le CSMOTA est déjà responsable d'un PAMT visant les 4500 travailleurs du sous-secteur des viandes et volailles¹⁷ et celui performe bien.

Entre 2001 et 2013, il s'agissait du PAMT de Boucher industriel. Un total de 486 ententes de participation a été signé pendant cette période et 194 travailleurs ont été certifiés.

Depuis juin 2013, le PAMT a été remplacé par celui de Préposé en boucherie industrielle qui est basé sur la norme professionnelle. Entre juin 2013 et le 31 mars 2014, 205 ententes PAMT ont été signées et déjà 9 certificats ont été émis.

La RCMO n'est pas encore disponible à ce jour, donc aucune démarche à cet effet n'a été effectuée. Le tableau ci-dessous illustre le nombre de participations et le nombre de certifiés à ces PAMT en date du 31 mars 2014.

Au total, 691 démarches de développement des compétences ont été réalisées pour ce métier, dont 573 (soit 83 %) depuis 2008-2009, année où le CSMOTA a commencé à en faire une promotion active.



¹⁷ IMT en ligne, Bouchers industriels/bouchères industrielles, dépeceurs-découpeurs/dépeceuses-découpeuses de viande, préparateurs/préparatrices de volaille et personnel assimilé (9462), consulté le 27 mai 2014.

6. Les constats et les recommandations

Les constats des deux études réalisées en préalable à la présente analyse de même que les échanges en groupe de discussion avec des gestionnaires du sous-secteur des produits laitiers nous conduisent à des constats révélateurs des besoins de formation des opérateurs en fabrication de produits laitiers et à des recommandations claires issues de ces constats.

6.1 Au niveau de la pertinence d'une norme professionnelle et d'un PAMT

Considérant l'existence d'un profil de poste commun à une très grande majorité des opérateurs en fabrication de produits laitiers;

Considérant la rareté des candidats détenant une solide formation initiale permettant de les préparer à intégrer le marché du travail comme opérateurs en fabrication de produits laitiers;

Considérant les efforts déjà consacrés par les entreprises de la fabrication de produits laitiers pour développer les compétences des nouveaux opérateurs;

Considérant la perception généralisée que les stratégies et les outils d'apprentissages actuels doivent être améliorés de façon à mieux définir les compétences à maîtriser et les résultats à atteindre;

Considérant la volonté des entreprises de développer des outils d'apprentissage communs de qualité dans une perspective d'économies d'échelles;

Considérant l'existence d'une culture d'apprentissage par compagnonnage dans l'ensemble des entreprises du sous-secteur;

Considérant que, dans seulement neuf entreprises consultées lors du groupe de discussion, on évalue déjà à 230, le nombre d'ententes qui pourraient être conclues dans les trois premières années de l'implantation d'un éventuel PAMT pour leurs opérateurs;

Considérant l'expérience positive de l'implantation du PAMT de Préposé en boucherie industrielle dans le secteur de la transformation des alimentaires;

Nous concluons que :

Il est pertinent de développer une norme professionnelle et un PAMT pour les opérateurs en fabrication de produits laitiers.

6.2 Au niveau de la pertinence de la RCMO

Les participants au groupe de discussion étaient plutôt unanimes quant à l'intérêt que pourrait représenter la RCMO pour les travailleurs expérimentés dans leur entreprise. Ces principaux avantages sont reliés à des objectifs de standardisation des compétences à l'échelle de l'entreprise, à l'évaluation des besoins de formation et à la valorisation des travailleurs en emploi.

En tenant compte des projections de neuf entreprises participantes au groupe de discussion, on estime qu'il serait possible de conclure 381 ententes en RCMO sur une période de trois ans.

Toutefois, les entreprises consultées voient le recours possible à ces outils de reconnaissance des compétences comme subséquent à l'introduction du PAMT dans leur entreprise. Les participants au groupe de discussion estiment que l'intérêt des travailleurs expérimentés pour la RCMO serait stimulé par le succès d'un éventuel PAMT qui créerait une demande pour l'obtention du certificat de qualification professionnelle.

Compte tenu de la complexité et du coût que représente le développement des outils de reconnaissance des compétences, nous estimons qu'il serait prudent de vérifier si le PAMT génère bien cet effet d'entraînement avant de développer les outils de la RCMO.

Ce constat nous mène à suggérer :

D'implanter le PAMT préalablement au développement des outils de RCMO afin de confirmer l'intérêt des travailleurs expérimentés à faire reconnaître leurs compétences et à obtenir le certificat de qualification professionnelle.

6.3 Au niveau de la délimitation des postes visés

À partir du matériel fourni par les entreprises et de la collaboration d'un expert de la profession, un important travail d'analyse des tâches et opérations effectuées par les opérateurs en fabrication de produits laitiers a été effectué dans le cadre de la présente étude. Ces travaux ont permis d'élaborer un profil de poste qui, selon les questionnaires rencontrés, reflète adéquatement le travail effectué par les opérateurs.

La prochaine étape consistera donc à effectuer une véritable analyse de profession qui permettra de valider et d'approfondir ces travaux préliminaires, tout en élargissant le nombre d'opérateurs consultés.

Nous concluons que :

Il y a lieu de procéder à une analyse de profession pour bien définir les tâches des opérateurs en fabrication de produits laitiers de façon à établir sur des bases solides le développement du profil de compétences et de la norme professionnelle requise.

Compte tenu des constats issus du groupe de discussion, il faudra s'assurer que cette analyse de profession:

- Regroupe des opérateurs qui travaillent sur les différents procédés visés dans la transformation du lait, certains procédés étant jugés plus complexes et d'autres, plus simples. On se questionne notamment sur les tâches reliées au conditionnement et à l'emballage des produits, car les exigences de l'emploi semblent varier d'une entreprise à l'autre;
- Regroupe des opérateurs de petites, moyennes et grandes entreprises, puisque la taille de l'entreprise semble liée à une organisation du travail différente;
- Porte une attention particulière aux fonctions du fromager, puisqu'il pourrait s'agir d'une profession différente de celle d'opérateur.

Annexe 1 : Liste des participants au groupe de discussion

Entreprise	Participant	Type de production	Nombre d'employés	Lieu
Laiterie Chalifoux inc.	Jean-François Gervais, Superviseur laiterie	crème, fromage à la crème, fromage cheddar, fromage cheddar en grains, fromage de spécialité, lait, lait au chocolat	150	Sorel-Tracy
Aliments Ultima inc.	Michel Paul, Chef développement des compétences	fromage, yogourt, yogourt à boire	450	Granby
Danone inc.	Guy Blanchard, Gestionnaire procédé	fromage frais, yogourt	250	Boucherville
Kerry Food Québec	Marie-Line Gagnon, Responsable des RH	laits UHT, crèmes UHT, laits aromatisés UHT, lait évaporé	230	Ste-Claire
Produits de marque Liberté inc - usine Saint-Hyacinthe	Michaël Morin, Superviseur du procédé	crème sure, fromage à la crème, fromage cottage, yogourt	170	Saint-Hyacinthe
Saputo <ul style="list-style-type: none"> Saputo Produits laitiers - Siège social Saputo St-Hyacinthe 	Robert Rabouin, Superviseur Alain Laflamme, Directeur de production	fromages, beurre et autres produits laitiers lactosérum	1000	Montréal St-Hyacinthe
Coopérative Agropur <ul style="list-style-type: none"> Agropur DFPP Granby usine Agropur division Natrel 	Sylvain Castonguay, Conseiller Développement des Compétences Techniques Alain Arès, Chef performance industrielle Émilie St-Hilaire, Coordinatrice CQ	fromage, poudre de lactosérum, lait en poudre lait, beurre	3000	Longueuil Granby Montréal
Laiterie des Trois Vallées	Hugo Lapalme, Directeur de production	lait	12	Mont-Laurier
Laiterie de Coaticook	Claude Brochu, Directeur d'usine	crème glacée, fromage cheddar, fromage cheddar en grains, fromage de spécialité	115	Coaticook
Fromagerie l'Autre Versant	Stéphane Tremblay, Fromager et copropriétaire	fromages de spécialité	3	Hébertville

Annexe 2 : Matériel reçu des entreprises pour l'élaboration du profil de poste

Entreprise	Matériel reçu des entreprises pour la préparation du profil de poste	
1.	Plans de formation : - Opérateur standardisation - Opérateur UHC - Opérateur UF - Opérateur laiterie - crémlette	- Opérateur laiterie - Jug - Opérateur laiterie - 1L carton - Opérateur laiterie – 4L 10L 20L - Opérateur Hayssen
2.	Profils de compétences : - Manœuvre Sidel - Manœuvre aux Fruits des arcsils manœuvre aux cartonneuses - Chef opérateur Sidel - Chef opérateur Arcil 6C	- Chef opérateur suremballeuse Paker - Préposé aux ferments - Préposé à la salle de contrôle poste 1 - Préposé à la salle de contrôle poste 2
3.	Descriptions de tâches : - Opérateur process - Chef d'équipe cellule process Document de formation : - Contrôle des masses blanches	Guides d'entraînement à la tâche : - Poste Casei (réception lait) - Poste Grec - Poste mélange - Poste pasto
4.	Descriptions de tâches : - Fabricant de produits - Préposé aux micro-ingrédients - UHT stérilisateur - UHT remplisseuse	- Réception et standardisation - Stérilisateur nutritionnel - Opérateur remplissage et capeuse
5.	Description de tâches : - Aide technicien à la pasteurisation	
6.	Liste des postes : Fabrication - Opérateur, pasteurisation - Opérateur, cailleurs - Opérateur, cooker Emballage - Opérateur, d'emballeuse	Embouteillage - Opérateur, équipements d'embouteillage Traitement du lactosérum - Opérateur, lactosérum (R.O.) Entretien et assainissement - Opérateur, lavage de lignes - Opérateur, C.I.P.
7.	Descriptions de tâches : - Opérateur chambre à vide - Opérateur pasta fabrication (et profil de compétence) - Opérateur pasta emballage - Responsable fabrication fromagère - Technicien support aux opérations - Technicien ferment - Responsable aux ferments - Chef opérateur ALFO (et profil de compétence) - Opérateur rûpage	- Chef opérateur ingrédients - Opérateur pasteurisateur (et profil de compétence) - Opérateur traitement de lactosérum et ingrédients laitiers (et profil de compétence) - Technicien support aux opérations - Préposé aux ingrédients - Préposé à la réception - Opérateur à l'ensachage
8.	Plan de formation : - Opérateur clé	
9.	Description de tâches : - Fromager - Préposé préparation des mélanges - Chef d'équipe - production de produits glacés.	

Annexe 4 : Lettre d'intention des entreprises – nombre d'ententes



GROUPE DE DISCUSSION
INTERET DES EMPLOYEURS
POUR UNE NORME PROFESSIONNELLE

J'ai participé à un groupe de discussion sur la pertinence de développer une norme professionnelle pour les OPÉRATEURS EN FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS qui s'est tenu le 29 avril 2014 à St-Hyacinthe.

Au nom de l'entreprise pour laquelle je travaille, je confirme que :

Nous appuyons le CSMOTA par rapport au développement d'une norme professionnelle d'opérateur en fabrication de produits laitiers.	<input type="checkbox"/>
Nous sommes prêts à utiliser le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et à mettre en place les conditions nécessaires (utiliser une ressource de l'entreprise pour agir à titre de compagnon, dégager du temps pour que l'apprenti puisse faire les apprentissages avec le soutien d'un compagnon, rencontrer l'agent du PAMT, etc.)	<input type="checkbox"/>
Nous estimons que nous serons en mesure d'inscrire _____ personnes au programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) au cours des trois premières années suivant sa publication.	
Nous estimons que _____ personnes expérimentées de notre entreprise pourront se faire reconnaître leurs compétences au cours des trois premières années suivant la création d'un processus de reconnaissance des compétences (RCMO).	

NOM DU REPRÉSENTANT DE L'ENTREPRISE		DATE	
FONCTION			
NOM DE L'ENTREPRISE		NOMBRE D'EMPLOYÉS	
ADRESSE DE L'ENTREPRISE			
SIGNATURE DU REPRÉSENTANT DE L'ENTREPRISE			