

ÉTUDE DE PERTINENCE ET DE FAISABILITÉ

ANALYSE DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES :
OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE



CSMO
TEXTILE 

Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

La présente étude de besoins de développement de compétences a été réalisée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO Textile). Elle a été réalisée avec la participation des personnes suivantes :



Comité sectoriel de main-d'œuvre
de l'industrie textile du Québec

Marc Olivier Kenmo
Directeur général

Tricia Simoneau
Coordonnatrice de la formation

Ressource consultante :

Line Côté, M.B.A.

REMERCIEMENTS

L'équipe du CSMO Textile tient à remercier l'ensemble des représentants des entreprises pour leur contribution et leur participation à cette étude.

NOTE : Dans le but d'alléger le texte, le masculin est utilisé comme générique et désigne tant les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF	1
2. MISE NE CONTEXTE DE L'ÉTUDE	6
2.1 LE MANDAT ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS	7
2.2 LA MÉTHODOLOGIE	8
2.2.1 <i>Orientation des travaux avec le comité de suivi</i>	8
2.2.2 <i>Revue de littérature</i>	9
2.2.3 <i>Consultation du milieu et des parties prenantes</i>	9
2.3 L'ÉCHANTILLON	11
3. MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	13
3.1 DÉFINITION DU MÉTIER	13
3.2 CONTEXTE D'EXERCICE DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	16
3.2 NOMBRE DE PERSONNES VISÉES EN EMPLOI	18
3.3 PORTRAIT DES TRAVAILLEURS	19
3.4 PERSPECTIVES D'EMPLOI DANS LE MÉTIER	20
3.5 CONDITIONS D'ACCÈS À LA PROFESSION	21
3.6 RÉMUNÉRATION DES OPÉRATEURS	22
3.7 ORGANISATION DU TRAVAIL	23
3.8 SYNDICALISATION DES ENTREPRISES	24
3.9 RISQUES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL	25
4. PROBLÉMATIQUE ET LES ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION DANS L'INDUSTRIE TEXTILE	26
4.1 ORIGINE DU BESOIN	26
4.2 PORTRAIT DES ENTREPRISES DE PRODUITS TEXTILES	30
4.3 PROBLÉMATIQUES DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES DE TEXTILE	32
4.3.1 <i>Problématiques de gestion de main-d'œuvre</i>	32
4.3.2 <i>Difficulté de recrutement</i>	33
4.3.3 <i>Taux d'occupation des postes</i>	34
4.3.4 <i>Temps d'affichage des postes disponibles</i>	38
4.3.5 <i>Taux de roulement</i>	39
4.3.6 <i>Départs à la retraite et besoin de relève de qualité</i>	40
4.3.7 <i>Embauche de travailleurs étrangers temporaires (TET)</i>	42
4.3.8 <i>Besoin de revalorisation du métier</i>	44
4.3.9 <i>Rétention du personnel</i>	44
4.3.10 <i>Enjeux avec un impact sur le métier d'opérateur</i>	45
4.3.11 <i>Développement des compétences des opérateurs</i>	47
5. PERTINENCE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL	59
5. 1 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES	59
5.1.1 <i>Point de vue des employeurs</i>	59
5.1.2 <i>Point de vue des opérateurs</i>	65
5.2 LIENS AVEC LA PROBLÉMATIQUE ET LES ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE	68
6. FAISABILITÉ DE L'IMPLANTATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL	70

7. CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE ET LES RECOMMANDATIONS	72
8. BIBLIOGRAPHIE	85
8.1 DOCUMENTS CONSULTÉS	85
8.2 RÉFÉRENCE WEB	86

Table des figures

Figure 1 – ÂGE DES OPÉRATEURS	19
Figure 2 - EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DES OPÉRATEURS	19
Figure 3 - SCOLARITÉ DES OPÉRATEURS	20
Figure 4 - EXIGENCES À L'ENTRÉE POUR LES POSTES D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	22
Figure 5 – RÉAMÉNAGEMENT DU MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION (OÉP)	29
Figure 6 – PORTRAIT DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS	30
Figure 7 - RÉPARTITION RÉGIONALE DES ENTREPRISES.....	31
Figure 8 – TAILLE DES ENTREPRISES ADMISSIBLES AU PAMT	31
Figure 9 - ENJEUX PRIORITAIRES LIÉS À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	32
Figure 10 – PRÉSENCE D'UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT POUR CERTAINS GROUPES DE TRAVAILLEURS	33
Figure 11 – OPÉRATEUR DE MACHINES ET TRAVAILLEURS DE TRAITEMENT DE FIBRES ET FILS TEXTILES (FILAGE, CARDAGE, ENDUCTION, LAMINATION, TEINTURE, RETORDAGE, OUVRAISON-MÉLANGE, ETC.) (CNP 94130)	36
Figure 12 – TISSEUR, TRICOTEUR ET AUTRES OPÉRATEURS DE MACHINES TEXTILES (BRODERIE, NON- TISSÉ, TOUFFETAGE, PRESSE, BONNETERIE, ETC.) (CNP 94131)	37
Figure 13 - TEMPS D'AFFICHAGE DES POSTES	38
Figure 14 – EMBAUCHES RÉALISÉES EN 2021 ET DÉPARTS EN 2021	39
Figure 15 - PORTRAIT DES TRAVAILLEURS EN POSTE, POSTES VACANTS ET RETRAITES ANTICIPÉES POUR L'ANNÉE 2022 ET 2023	41
Figure 16 - NOMBRE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET) À L'EMPLOI DES ENTREPRISES EN 2021	42
Figure 17 - APPRÉCIATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES TET	43
Figure 18 – RECRUTEMENT DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET).....	43
Figure 19 – MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES POUR LES OPÉRATEURS	49
Figure 20 – MOMENT DE LA FORMATION DES OPÉRATEURS	50

Figure 21 – QUI FORME LES OPÉRATEURS-APPRENTIS ?	50
Figure 22 - PAR QUELS MOYENS FORMEZ-VOUS VOS NOUVEAUX EMPLOYÉS ?	51
Figure 23 - PRINCIPAUX DÉFIS RELIÉS À LA FORMATION DES OPÉRATEURS	54
Figure 24 - PRINCIPALES AMÉLIORATIONS À APPORTER AUX PAMT EXISTANTS	56
Figure 25 - INTÉRÊT DES EMPLOYEURS FACE À UN PAMT	70

Tableaux

Tableau 1 - FACTEURS CARACTÉRISANT L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	17
Tableau 2 - CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	18
Tableau 3 - PROFESSIONS EN DÉFICIT OU EN LÉGER DÉFICIT AU QUÉBEC, MOYEN TERME (2026).....	21
Tableau 4 - RECRUTEMENT DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	22
Tableau 5 - RÉMUNÉRATION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	23
Tableau 6 - CHEMINEMENT OU PROGRESSION EN EMPLOI EN ENTREPRISE	24
Tableau 7 - DÉMARCHES DE PAMT AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES.....	28
Tableau 8 - RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	33
Tableau 9 - EMBAUCHES AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES DE NOUVEAUX OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	34
Tableau 10 - DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT – OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	34
Tableau 11 - TAUX DE ROULEMENT AU POSTE D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	39
Tableau 12 - IMPACT DES DÉPARTS À LA RETRAITE DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION	40
Tableau 13 - DIFFICULTÉ D'ACCÈS AUX TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET).....	42
Tableau 14 - EMBAUCHE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET)	43
Tableau 15 - PERCEPTION DU MÉTIER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	44
Tableau 16 - DIFFICULTÉS DE RÉTENTION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	44
Tableau 17 – ENJEUX AYANT UN IMPACT SUR LE MÉTIER D'OPÉRATEUR.....	45
Tableau 18 - IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES ÉQUIPEMENTS SUR LE MÉTIER D'OPÉRATEUR	47
Tableau 19 - FACTEURS QUI INFLUENCENT LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS	49
Tableau 20 - LA FORMATION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	52
Tableau 21 - APPRÉCIATION DES EMPLOYEURS FACE AUX PAMT EXISTANTS.....	55

Tableau 22 - CARACTÉRISTIQUES D'UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	60
Tableau 23 - CONDITIONS GAGNANTES POUR L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME EN MILIEU DE TRAVAIL POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS.....	62
Tableau 24 - OBSTACLES À L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT)	64
Tableau 25 - APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS EN PLACE DANS LES ENTREPRISES.....	65
Tableau 26 - APPRÉCIATION DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ENTREPRISES.....	67
Tableau 27 - CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE	70

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

De 2004 à 2007, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO Textile) a conçu des normes professionnelles pour trois métiers d'opérateur (métier à tisser, métier à filer et préparation de fibres et de filés). Devant le succès mitigé de l'implantation des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), le CSMO Textile a amorcé une étude qui cherche à démontrer la pertinence et la faisabilité de proposer une nouvelle stratégie d'apprentissage en milieu de travail s'appuyant sur une refonte complète des trois PAMT existants.

Cette nouvelle stratégie d'apprentissage vise à élargir le bassin de travailleurs admissibles à un PAMT pour le développement et la reconnaissance des compétences nécessaires pour exercer le métier d'opérateur d'équipement de production textile. Ce nouveau métier se veut le résultat d'une agrégation de plusieurs autres métiers partageant une base commune de compétences.

L'objectif premier de cette étude de pertinence est de vérifier auprès des employeurs et des travailleurs dans les entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles, leur intérêt face au développement d'une norme professionnelle unique ainsi qu'au maintien de la stratégie d'apprentissage en milieu de travail sous la forme d'un PAMT.

Dans le but de démontrer l'existence et l'urgence des besoins de développement et de reconnaissance des compétences pour le métier d'opérateur d'équipement de production et de déterminer la meilleure stratégie d'apprentissage pour répondre aux contraintes opérationnelles des entreprises du secteur du textile, le CSMO Textile a entrepris une série de consultations virtuelles auprès des 158 entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles qui deviendraient admissibles au nouveau PAMT. Le sondage mis en ligne a obtenu un taux de réponse de 28 %, soit un échantillon de 44 entreprises.

L'enquête a permis de démontrer que le remaniement du métier permettrait de donner accès à près de 2 000 opérateurs d'équipement de production désignés par la classification nationale des emplois sous les deux CNP¹ suivants :

- Opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvraison-mélange, etc.) – CNP 94130
- Tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.) – CNP 94131

¹ Les codes CNP utilisés sont issus de la classification nationale des professions révisée en 2021, version 1.0.

Ces emplois d'opérateur d'équipement de production textile sont considérés comme des postes-clés pour les entreprises, car ils ont un impact significatif sur la qualité des produits de textile et sur la productivité de l'entreprise.

QUELQUES FAITS SAILLANTS

Il s'agit ici des résultats du sondage en ligne effectué auprès de 44 employeurs et de 60 opérateurs d'équipement de production textile.

PROFIL DES ENTREPRISES

- 44 entreprises répondantes au sondage en ligne
- Taux de syndicalisation (36 %)
- Taille des entreprises : 10 à 99 employés (64 %)
- Usines de textiles - SCIAN 313 (40 %)
- Usines de produits textiles - SCIAN 314 (22 %)
- Usines de tricotage - SCIAN 3151 (7 %)
- Usines de fabrication de vêtements coupés-cousus – SCIAN 3152 (31 %)

PROFIL DES TRAVAILLEURS CONSULTÉS

- 60 répondants au sondage en ligne
- Âgés de 50 ans et plus (58 %)
- Plus de 5 années d'expérience (75 %)
- Généralement peu scolarisés (56 %)
- Métier en déficit sur un horizon moyen terme (2026)
- Le nombre d'opérateurs embauchés sans aucune qualification ni expérience est élevé (86 %)

PRINCIPAUX ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE

- Difficulté à recruter de nouveaux opérateurs (92 %)
- Départs à la retraite (67 %)
- Absence de relève (65 %)
- Postes d'opérateur non comblés (45 %)
- Taux d'occupation des postes d'opérateurs (64 %)
- Temps d'affichage du poste d'opérateur trop long (3 mois et plus pour 55 %)
- Taux de roulement pour les postes d'opérateurs (41 %)
- Aucune stratégie de recrutement (47 %)
- Embauche de personnes immigrantes (31 %)
- Embauche prévue au cours des 3 prochaines années (84 %)
- Nombre élevé de départs à la retraite limitent la capacité de relève au poste d'opérateur (77 %) et causent une perte d'expertise (65 %)
- Difficulté de rétention des opérateurs (56 %)

BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- La formation des opérateurs devrait favoriser la polyvalence des compétences des opérateurs (98 %)
- Le manque de personnel amène les entreprises à développer la polyvalence des opérateurs (91 %)
- La compétence des opérateurs est indispensable pour le maintien de la productivité de l'entreprise (93 %)
- La formation des opérateurs devrait favoriser la spécialisation des compétences des opérateurs (88 %)
- Les opérateurs nouvellement embauchés demandent beaucoup d'encadrement pour assurer leur apprentissage du métier (84 %)

PRINCIPAUX DÉFIS DE FORMATION DES OPÉRATEURS

- Le transfert du savoir des opérateurs expérimentés vers les nouveaux employés (74 %)
- La préparation adéquate de la relève à l'interne (70 %)
- La non-valorisation du métier d'opérateur d'équipement de production (60 %)

- La plupart des problèmes de qualité de la production découlent d'une formation déficiente des opérateurs (76 %)
- La formation des opérateurs nécessite d'être plus structurée et uniforme (62 %)

STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE

- Stratégie en place pour former les opérateurs (63 %)
- Formation des opérateurs au moment de leur arrivée comme apprenti opérateur (100 %)
- Formation lorsque des problèmes ou erreurs sont identifiés (56 %)
- Formation lors de changements technologiques (41 %)
- Formation dispensée par un opérateur expérimenté (81 %)
- Des formateurs à l'interne (63 %)
- Compagnonnage à l'interne de façon structurée et planifiée (70 %)
- Entraînement à la tâche de façon structurée – procédures ou instructions de travail (63 %)

APPRÉCIATION DES PAMT EXISTANTS

- Une approche de formation à l'interne sur les lieux de travail est suffisante pour répondre aux besoins de développement des compétences des opérateurs (100 %)
- L'approche par compagnonnage est efficace pour former les opérateurs (100 %)
- La formation dispensée aux compagnons est efficace pour développer leur capacité d'encadrer les apprentis opérateurs (90 %)
- Le PAMT est trop rigide pour assurer la continuité de la production et ne permet pas à l'apprenti d'être productif (60 %)
- les méthodes et les outils d'évaluation des apprentissages sont adéquats pour valider la maîtrise des compétences définies par une norme professionnelle (60 %)

PERTINENCE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

L'étude démontre l'ampleur des besoins de développement des compétences des opérateurs d'équipement de production textile.

LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

- Le compagnonnage par des opérateurs expérimentés est l'approche la plus efficace pour former les apprentis opérateurs sur les lieux de travail (89 %)
- Il est urgent d'agir pour assurer le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production textile (88 %)
- Les entreprises ont des opérateurs expérimentés pour encadrer les apprentis (78 %)
- La reconnaissance et la certification des compétences par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale sont vues comme des atouts de valorisation et de professionnalisation du métier d'opérateur (76 %)
- La multitude d'équipements de production textile différents exige l'élaboration d'un profil de compétences avec des voies de spécialisation (74 %)
- Les entreprises sont disposées à investir dans l'élaboration d'un programme en milieu de travail pour l'encadrement et le suivi des apprentissages des opérateurs à l'interne (69 %)

LE POINT DE VUE DES OPÉRATEURS

- La formation sur les lieux de travail est efficace pour apprendre le métier d'opérateurs (97 %)
- Mon employeur se soucie de maintenir à jour mes connaissances par un programme de formation (65 %)
- J'aimerais recevoir plus de formation pour m'améliorer comme opérateur d'équipement de production (63 %)
- Dans mon usine, certains opérateurs reçoivent une formation pour devenir formateur (63 %)

LES CONDITIONS GAGNANTES

- Proposer un tronc commun de compétences de base pour le métier d'opérateur sur différents équipements de production textile (65 %)
- Élaborer une approche de formation qui permet de maintenir la productivité des apprentis en formation (65 %)
- Appuyer la formation sur un profil de compétences des opérateurs qui définit clairement les compétences à acquérir en milieu de travail (62 %)
- Favoriser l'acquisition de compétences visant à accroître la polyvalence des opérateurs et faciliter la mobilité interne ou offrir des cheminements de progression (62 %)

LES OBSTACLES

- Une formation qui n'est pas adaptée à la situation et aux contraintes de production (83 %)

DEUX GRANDS CONSTATS SE DÉGAGENT

1. La formule PAMT peut être envisagée si elle est mise à jour et transformée pour devenir personnalisable et adaptable en fonction des réalités propres aux entreprises et offre suffisamment de flexibilité pour s'ajuster en fonction des contraintes de production.
2. Les entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles doivent se doter d'une stratégie de développement des compétences au-delà du cadre traditionnel d'une stratégie d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour inclure le transfert de l'expertise des opérateurs expérimentés susceptibles de prendre leur retraite et la constitution d'un bassin de main-d'œuvre permettant d'assurer la relève pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile.

RECOMMANDATIONS

1. PRÉSENTER À EMPLOI-QUÉBEC UNE PROPOSITION DE MODÈLE RENOUVELÉ POUR L'ÉLABORATION D'UNE NORME PROFESSIONNELLE DU MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE MIEUX ADAPTÉE AUX RÉALITÉS ET AUX BESOINS DES ENTREPRISES DE FABRICATION ET DE TRANSFORMATION DE PRODUITS TEXTILES.

- 1.1 Élaborer une norme professionnelle élargie ;
- 1.2 Proposer un modèle de norme professionnelle sur mesure ;
- 1.3 Réviser et réagencer l'analyse de métier.

2. RESTRUCTURER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES POUR LA RENDRE PLUS FLEXIBLE ET ADAPTABLE AUX CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES DES ENTREPRISES DE FABRICATION ET DE TRANSFORMATION DE PRODUITS TEXTILES.

- 2.1 Réaménager un programme d'apprentissage en milieu de travail pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile ;
- 2.2 Remodeler le cheminement des apprentissages ;

- 2.3 Réviser les guides et les outils d'apprentissage pour favoriser un découpage des compétences en plus petites unités et permettre de personnaliser les cheminements individuels ;
- 2.4 Assouplir les mesures de contrôle de Services Québec en s'inspirant du processus d'exception semblable au « certificat de qualité des initiatives de formation » employé pour les entreprises soumises à la Loi du 1 % ;
- 2.5 Adopter un processus de certification par compétences applicable tout au long du parcours de formation de l'opérateur ;
- 2.6 Requestionner la valeur ajoutée du processus de reconnaissance des compétences pour les opérateurs expérimentés pour viser les travailleurs étrangers temporaires (TET) ;
- 2.7 Prévoir une stratégie de mise à jour des compétences des opérateurs en emploi et expérimentés ;
- 2.8 Munir les entreprises d'une stratégie globale de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre visant à assurer le transfert de l'expertise des opérateurs expérimentés pour assurer la relève et éviter une perte de l'expertise acquise.

3. MISER SUR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES AU PAMT.

- 3.1 Accentuer les efforts de valorisation du métier d'opérateur par une stratégie sectorielle de recrutement pour se donner les moyens de qualifier un bassin d'opérateurs pour l'ensemble du secteur ;
- 3.2 Réévaluer la possibilité de réintroduire un programme de formation professionnelle pour les métiers dits « en déficit » en partenariat avec les centres de services scolaires régionaux et le combiner à un programme d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT).

2. MISE NE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

En avril 2020, le diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec² soulevait une problématique de rareté de main-d'œuvre engendrée par de nombreux départs à la retraite et une faible relève pour de nombreux métiers dans les entreprises du secteur textile.

Suite à ce diagnostic, le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO Textile) s'est donné comme objectif d'actualiser l'état de la situation de l'industrie du textile postpandémique et a donc entrepris une *enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*³. Ce bilan a confirmé l'existence d'importants besoins de main-d'œuvre pour un certain nombre de métiers. Cette enquête a permis de faire ressortir les métiers pour lesquels il était prioritaire d'intervenir afin de contrer la pénurie de main-d'œuvre, notamment le métier d'opérateur d'équipement de production textile sur lequel porte la présente étude.

L'enquête des besoins de main-d'œuvre révélait que la moitié de ces travailleurs étaient âgés de plus de 45 ans et qu'environ 50 % de ces postes nécessiteraient d'être comblés d'ici la fin de 2023. Devant cette situation alarmante et menaçante pour la survie et la compétitivité des entreprises textiles, le CSMO a choisi d'approfondir la problématique de rareté de main-d'œuvre qualifiée pour ce métier. Pour ce faire, il poursuit sa réflexion sous la forme d'une étude visant à évaluer la pertinence et la faisabilité d'une révision de la stratégie existante de développement des compétences en milieu de travail sous forme de programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Cette étude visera à proposer la meilleure stratégie possible pour mieux structurer le transfert des connaissances et de l'expertise pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile afin que les entreprises puissent disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante.

La recherche, amorcée à la fin de 2022 par le CSMO Textile, cible plus particulièrement le métier d'opérateur d'équipement de production textile pour lequel d'importantes problématiques de main-d'œuvre étaient pressenties dans l'enquête 2021-2023. Les différentes configurations que peut prendre ce métier sont définies par la classification nationale des professions, mise à jour en 2021, sous les codes CNP suivants :

- Opérateur de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvrison-mélange, etc.) – CNP 94 130
- Tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.) – CNP 94131

² COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE TEXTILE DU QUÉBEC, Diagnostic sectoriel de l'industrie du textile du Québec 2020, Avril 2020, 98 p.

³ COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE TEXTILE DU QUÉBEC, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Mars 2022, 39 p.

Ce métier d'opérateur d'équipement de production est reconnu là où il est exercé comme stratégique pour la qualité de la production et la productivité des entreprises textiles. L'ensemble des entreprises rencontre d'importantes difficultés à pourvoir les postes vacants d'opérateurs.

Compte tenu de l'absence de programme d'étude en textile en milieu scolaire, le CSMO Textile a soutenu la conception de trois programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour assurer le développement des compétences des travailleurs exerçant ces métiers. Devant la faible utilisation de ces PAMT par les entreprises admissibles et devant le peu de succès des efforts pour augmenter le nombre de démarches et la certification des travailleurs, le CSMO a choisi d'explorer la pertinence de fusionner les trois programmes existants et d'en élargir la portée en couvrant d'autres métiers analogues partageant un tronc commun de compétences de base.

2.1 MANDAT ET OBJECTIFS POURSUIVIS

L'étude amorcée à l'automne 2022 cherche à démontrer la pertinence et la faisabilité de la stratégie de refonte des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) existants. L'objectif premier d'un tel remaniement consiste à donner accès à un bassin plus large et plus polyvalent d'opérateurs d'équipement de production textile, ce qui rendrait la main-d'œuvre plus mobile et procurerait plus de flexibilité aux employeurs dans l'affectation de leurs ressources en fonction des besoins de la production et de la demande de la clientèle.

Pour ce faire, le Comité sectoriel de main-d'œuvre a retenu les services d'une ressource consultante dont le mandat a été défini de la façon suivante :

- Démontrer l'existence de besoins en développement et en reconnaissance des compétences pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile ;
- Déterminer la meilleure stratégie de développement des compétences en milieu de travail pour ces travailleurs pour répondre aux besoins opérationnels des entreprises du secteur ;
- Démontrer la faisabilité de l'implantation d'une stratégie de développement et de reconnaissance des compétences en milieu de travail pour assurer la qualification des opérateurs d'équipement de production textile.

Les objectifs de l'étude se définissent comme suit :

- Actualiser le portrait de la main-d'œuvre exerçant le métier d'opérateur d'équipement de production textile ;
- Consulter le milieu et les parties prenantes pour identifier les besoins de développement et de reconnaissance des compétences des opérateurs d'équipement de production textile ;
- Poser un diagnostic qui démontre un lien entre les difficultés rencontrées et le développement ou la reconnaissance des compétences des opérateurs d'équipement de production ;

- Valider l'intérêt des opérateurs et des employeurs pour une norme professionnelle et face à un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) remanié pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile ;
- Recommander la stratégie de développement et de reconnaissance des compétences la mieux adaptée aux besoins des entreprises du secteur du textile.

2.2 MÉTHODOLOGIE

De façon à respecter les exigences du *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, la démarche mise en place a privilégié la consultation des parties prenantes dans les entreprises textiles qui seraient admissibles à un PAMT fusionné, soit les :

- employeurs
- travailleurs – Opérateurs d'équipement de production textile

Pour ce faire, une approche virtuelle a été privilégiée. Les étapes suivantes précisent la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude.

2.2.1 ORIENTATION DES TRAVAUX AVEC LE COMITÉ DE SUIVI

Dès le début de l'étude, un comité de suivi a été mis sur pied, composé du directeur général et de la coordonnatrice de la formation du CSMO Textile ainsi que de quatre représentants d'entreprises textiles susceptibles de participer à ce type de programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

Ces personnes ont été sélectionnées sur la base de leur connaissance du secteur et de leur vision des enjeux de développement des compétences auxquels sont confrontées les entreprises et la main-d'œuvre.

Le rôle du comité de suivi consiste à :

- convenir des grandes orientations à donner aux travaux ;
- collaborer à l'étude à titre de représentants de l'industrie ;
- conseiller sur la façon d'approcher les employeurs, les travailleurs et le syndicat ;
- suivre l'évolution de l'étude ;
- valider les résultats de l'étude.

Bref, ce groupe a pour mandat d'identifier et de mettre en place les conditions nécessaires à la réalisation de l'étude.

2.2.2 REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature vise à documenter la description du secteur du textile et de sa main-d'œuvre, notamment :

- la description du métier à l'étude ;
- le profil de la main-d'œuvre, tracé à partir de statistiques présentées dans différentes études portant sur le métier ;
- une analyse des normes professionnelles et des PAMT existants.

La bibliographie des documents consultés se trouve à l'annexe 1.

2.2.3 CONSULTATION DU MILIEU ET DES PARTIES PRENANTES

La stratégie de consultation prévoyait la tenue d'entrevues auprès des représentants des employeurs et des travailleurs. Les étapes suivantes ont été mises en place, soit :

1. Entrevues exploratoires auprès de représentants clés du secteur du textile et membres du comité de suivi ;
2. Sondages en ligne auprès de l'ensemble des employeurs et des opérateurs dans les entreprises visées par l'étude ;
3. Groupes de discussion (2) avec quelques employeurs ainsi que des opérateurs ayant participé au sondage en ligne.

2.2.3.1 ENTREVUES EXPLORATOIRES

Une série d'entrevues virtuelles individuelles ont été réalisées auprès de quatre représentants d'entreprises, un représentant syndical et une représentante du milieu de l'éducation.

Ces entrevues ont été réalisées pour :

- approfondir la problématique de développement et de reconnaissance des compétences pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile ;
- préciser les perceptions quant aux défis et enjeux de développement des compétences pour le métier d'opérateur ;
- examiner la proposition de refonte des PAMT existants et établir en quoi cette approche faciliterait le développement des compétences et permettrait le mieux de répondre aux besoins des entreprises de textiles ;
- explorer les options de stratégie d'apprentissage adaptée et efficace pour doter les entreprises du secteur d'une relève compétente en quantité suffisante.

2.2.3.2 CONSULTATION PAR SONDAGE DES ENTREPRISES

Les informations recueillies en entrevue ont servi à bâtir deux questionnaires acheminés en ligne à toutes les entreprises admissibles aux PAMT existants ainsi qu'aux entreprises qui deviendraient éventuellement admissibles au nouveau PAMT combiné. Ces sondages visaient les :

- employeurs
- opérateurs d'équipement de production textile

Le sondage visait à établir la pertinence et la faisabilité technique d'un remaniement des PAMT existants et à proposer la stratégie d'apprentissage en milieu de travail la mieux adaptée pour répondre aux besoins des entreprises visées.

Quant à la consultation par sondage des travailleurs, elle visait à vérifier l'intérêt et la volonté des opérateurs face à une démarche volontaire de développement et de reconnaissance de leurs compétences en milieu de travail.

Les résultats et les constats issus des sondages auprès des deux groupes consultés ont été ensuite analysés et validés dans le cadre de deux groupes de discussion.

L'objectif global de ces sondages aspirait à obtenir des données quantitatives pour dégager des constats et des conclusions les plus factuelles possibles ainsi que de formuler des recommandations à privilégier pour des pistes d'actions futures.

2.2.3.3 GROUPES DE DISCUSSION

Dans le but de générer une plus grande synergie, un groupe de discussion virtuel a été organisé pour chacun des regroupements respectifs des employeurs et des travailleurs.

Pour huit des employeurs jugés admissibles au nouveau ou à l'ancien PAMT, la rencontre a été d'une durée de deux heures. Cette rencontre avec les employeurs cherchait à :

- valider, nuancer et préciser les données recueillies par le sondage en ligne ;
- vérifier la pertinence des besoins de développement et de reconnaissance des compétences des opérateurs d'équipement de production textile ;
- vérifier l'intérêt et la volonté des employeurs à appuyer le développement et la reconnaissance des compétences de base selon la refonte proposée des PAMT existants et à s'impliquer dans une démarche d'apprentissage au travail ;
- mieux comprendre les obstacles potentiels à l'utilisation d'un PAMT pour le développement et la reconnaissance des compétences des opérateurs ;
- explorer les options possibles et déterminer la stratégie d'apprentissage la mieux adaptée aux caractéristiques et contraintes du milieu.

Finalement, une rencontre virtuelle d'une heure avec six travailleurs a été consacrée à approfondir leur perception face au développement de leurs compétences.

Le but de ce groupe de discussion était de connaître le point de vue des opérateurs quant à :

- la façon dont ils ont appris le métier ;
- l'intérêt des travailleurs débutants et expérimentés à investir dans le développement et la reconnaissance de leurs compétences et dans l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle émis par Emploi-Québec.

2.3 ÉCHANTILLON

L'échantillon global sollicité dans l'enquête par sondage ciblait initialement 158 entreprises du secteur du textile, soit les entreprises admissibles aux PAMT existants pour trois postes d'opérateurs d'équipement de production textile et un autre groupe composé des entreprises susceptibles d'être admissibles au nouveau PAMT remanié, soit les entreprises ayant à leur emploi des opérateurs occupant des postes de travail associés au CNP 94130 et au CNP 94131, version 2021 :

- opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvrison-mélange, etc.) – CNP 94 130
- tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.) – CNP 94131.

Les entreprises étaient invitées à transmettre un sondage aux opérateurs à leur emploi.

Après de multiples relances du comité sectoriel de main-d'œuvre, les résultats de cette consultation par sondage ont été :

- employeurs (45⁴)
 - entreprises admissibles aux PAMT existants (17)
 - entreprises admissibles au nouveau PAMT (17)
- travailleurs (60).

Le taux de réponse des employeurs au sondage se situe à 28 % de l'échantillon initial. Ce niveau de participation peut être considéré comme satisfaisant pour une enquête qualitative.

Pour les travailleurs, le taux de réponse se situe à environ 5 % (60/1 287⁵) de la population totale d'opérateurs à l'emploi des 45 entreprises participantes à l'étude.

⁴ Un entreprise répondante ne s'est pas identifiée. Il est donc impossible de l'associer à l'un ou l'autre sous-groupes des entreprises admissibles.

⁵ Les entreprises répondantes ont été invitées à préciser le nombre d'opérateurs d'équipement de production textile à leur emploi. Un total de 1 287 travailleurs a ainsi été dénombré.

Bien que plusieurs caractéristiques du portrait de l'échantillon semblent être assez représentatives du secteur, il demeure que la prudence est de mise quant à la possibilité de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des entreprises visées. Avec le nombre de répondants au sondage, on ne peut prétendre à une véritable représentativité statistique. Toutefois, les informations qualitatives recueillies sont pertinentes pour faciliter la compréhension des attentes, des motivations et des positions des personnes sondées.

3. MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

La présente section vise à mieux définir le métier d'opérateur d'équipement de production textile sur la base de la documentation disponible, particulièrement les normes professionnelles existantes, la classification nationale des professions (CNP), les statistiques disponibles à l'Institut du marché du travail (IMT) et les données recueillies dans le cadre d'études précédentes.

3.1 DÉFINITION DU MÉTIER

Les opérateurs d'équipement de production textile font fonctionner différents équipements afin d'exécuter un ensemble d'activités de fabrication ou de production textile.

Le métier est défini dans la Classification nationale des professions (CNP) du gouvernement du Canada sous deux codes, soit :

1. Opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvrison-mélange, etc.) – CNP 94130
 - « Les opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres, des fils textiles, du cuir et des peaux font fonctionner des machines servant à préparer les fibres textiles; filer, tordre les fils et les filés et blanchir, teindre ou finir les filés, les fils, les tissus ou d'autres produits textiles. Ils travaillent dans des usines de fabrication de textiles ».
 - Pour exercer ce métier, certaines capacités sont requises à l'exercice de ce métier :

COMPÉTENCES	HABILETÉS	
<ul style="list-style-type: none">• Surveillance du fonctionnement• Cueillette d'information• Fonctionnement et contrôle• Analyse du contrôle de la qualité• Traitement de l'information• Évaluation des résultats• Écoute active• Expression orale• Pensée critique	<ul style="list-style-type: none">• Stabilité main-bras• Temps de réaction• Coordination de ses membres• Dextérité manuelle• Contrôle de la vitesse• Dextérité digitale• Force du tronc• Perception et distinction des couleurs• Précision du contrôle• Rapidité de perception• Sensibilité aux problèmes• Vision de près• Attention auditive• Coordination globale du corps	<ul style="list-style-type: none">• Force musculaire statique• Sensibilité auditive• Souplesse de traitement• Vision de loin• Visualisation• Attention sélective• Clarté du discours• Classification• Endurance• Habileté verbale• Organiser de l'information• Perception de la profondeur• Souplesse corporelle en extension

CONNAISSANCES ET QUALITÉS	INTÉRÊTS
<ul style="list-style-type: none"> • Esprit critique • Orientation vers les résultats • Autonomie • Connaissances en production et traitement • Polyvalence • Rigueur • Souci du détail • Respect des normes et règlements • Sens de l'observation • Rapidité d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabriquer, construire, réparer et installer • Travailler manuellement

2. Tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.) – CNP 94131
- « Les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles font fonctionner des machines qui servent à transformer les filés et les fils en produits tissés, non tissés et tricotés tels que des étoffes, des dentelles, des tapis, des cordes, des tissus industriels, des articles de bonneterie, des tricots ou des tissus à piquer et à broder. Ce groupe de base comprend également les travailleurs qui reproduisent des patrons, enfilent et nouent les chaînes et montent les métiers à tisser. Ils travaillent pour des filatures de textiles et des entreprises de fabrication de vêtements et de matelas ».
 - Pour exercer ce métier, certaines capacités sont requises à l'exercice de ce métier :

COMPÉTENCES	HABILETÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance du fonctionnement • Cueillette d'information • Évaluation des résultats • Traitement de l'information • Fonctionnement et contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité main-bras • Dextérité digitale • Précision du contrôle • Coordination de ses membres • Dextérité manuelle • Compréhension orale • Force du tronc • Habileté verbale • Vision de près • Sensibilité aux problèmes • Attention auditive • Clarté du discours • Souplesse corporelle en extension
CONNAISSANCES ET QUALITÉS	INTÉRÊTS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers les résultats • Autonomie • Capacité à travailler en équipe • Connaissances en production et traitement • Rigueur • Souci du détail • Respect des normes et règlements • Sens de l'observation • Souci du travail bien fait • Rapidité d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabriquer, construire, réparer et installer • Travailler manuellement

De plus, trois normes professionnelles élaborées entre 2004 et 2007 permettent de cerner les compétences que doivent maîtriser trois sous-groupes d'opérateurs. Le découpage qui a mené à l'élaboration de trois PAMT définit le métier de la façon suivante :

1. *Opérateur de métier à tisser*

Le métier d'opérateur de métiers à tisser est défini par le CNP 94131 de la Classification nationale des professions.

L'opérateur ou l'opératrice de métiers à tisser doit être capable de :

1. Alimenter les métiers ;
2. Patrouiller dans l'aire de travail des machines ;
3. Déceler les causes d'arrêts (chaîne, trame, mécanique, etc.) puis réparer et remettre le métier en marche ;
4. Faire des inspections des produits tissés ;
5. Effectuer les entretiens courants.

2. *Opérateur de métier à filer*

Le métier d'opérateur de métiers à tisser est défini par le CNP 94130 de la Classification nationale des professions.

L'opérateur de métiers à filer doit être en mesure de faire fonctionner des équipements spécifiques à trois procédés distincts : filage à anneaux, filage à fibres libérées et filage à jet d'air.

FILAGE À ANNEAUX (FA)	FILAGE À FIBRES LIBÉRÉES (FFL)	FILAGE À JET D'AIR (FJ)
<ul style="list-style-type: none"> • Alimenter les métiers • Faire les patrouilles • Réparer les cassures • Faire les levées (si applicable) <ul style="list-style-type: none"> • Faire les entretiens planifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimenter les métiers • Faire les patrouilles • Réparer les cassures • Faire les levées • Faire les entretiens planifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimenter les métiers • Faire les patrouilles • Réparer les cassures • Faire les levées • Faire les entretiens planifiés

Pour ce métier, des exigences particulières doivent être prises en compte, notamment :

- capacité de distinguer les couleurs
- minutie et bonne dextérité manuelle

3. Opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés

Le métier d'opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux est lui aussi identifié par le CNP 94130 de la Classification nationale des professions.

L'opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés doit être en mesure de travailler avec plusieurs procédés :

- ouvraison-mélange
- cardage
- étirage
- bambrochage
- renvidage
- assemblage
- retordage

Il doit être capable de :

1. Préparer la production
2. Faire fonctionner les machines
3. Traiter les produits finis
4. Effectuer différents entretiens planifiés

Lors de l'élaboration des trois normes professionnelles, le CSMO Textile a estimé que la durée de la formation requise pour se qualifier pouvait varier de quelques semaines à deux ans selon l'expérience préalable de l'apprenti.

3.2 CONTEXTE D'EXERCICE DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

Les entreprises répondantes visées par cette étude se répartissent dans quatre secteurs d'activités principaux :

1. **Usines de textiles** : fibres, fils, filés, tissus, finissage de textiles, revêtement de tissus, non-tissés et tricots de tissus — **SCIAN 313**
2. **Usines de produits textiles** : rideaux, auvents, bâches, literie, toiles, filtres, tapis, carpettes, linges de maison (nappes, serviettes, etc.) et autres produits textiles, excepté les vêtements — **SCIAN 314**
3. **Usine de tricotage de vêtements** : bas, chaussettes et autres vêtements tricotés — **SCIAN 3151**
4. **Fabrication de vêtements coupés-cousus** : confection de vêtements pour hommes, dames, filles, garçons et bébés, vêtements de travail (policier, pompier, agent de sécurité, etc.), uniformes scolaires et tout autre type de vêtements — **SCIAN 3152**

« Le secteur textile comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer des vêtements, des filés, des tissus ou des produits en matière textile ou en cuir ou encore à faire le finissage de filés, de tissus ou de vêtements en matière textile. Les établissements dont l'activité principale est le finissage d'articles vestimentaires qui ne sont pas fabriqués dans le même

établissement, la broderie ou l'impression sur de tels articles, la fabrication de produits textiles avec des tissus achetés ou la fabrication de vêtements de sécurité exclus de ce secteur⁶ ».

Le portail *Explorer des métiers et des professions* du gouvernement du Québec apporte des précisions sur l'environnement dans lequel est exercé le métier selon qu'il soit lié au CNP 94130 ou au CNP 94131. On y apprend que l'environnement de travail des Opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (CNP 94130) est pratiqué dans des conditions plus difficiles que le métier de tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131) puisqu'il s'exerce en présence de substances chimiques dangereuses et dans un milieu avec beaucoup d'humidité. Enfin, il y a plus de risques d'accident par incendie, vapeur et surfaces chaudes.

Tableau 1 - FACTEURS CARACTÉRISANT L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (CNP 94130)	Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131)
<ul style="list-style-type: none"> • Température ambiante contrôlée • Travaille sur des équipements, machinerie et utilise divers outils • Présence de substances chimiques dangereuses • Poussière non toxique • Humidité • Bruit • Incendie, vapeur, surface chaude 	<ul style="list-style-type: none"> • Température ambiante contrôlée • Travaille sur des équipements, machinerie et utilise divers outils • Poussière non toxique • Bruit

Quelle que soit la forme que prend le métier d'opérateurs d'équipement de production textile, les normes professionnelles existantes précisent le contexte d'exercice comme suit :

« Les opérateurs d'équipement de production textile exercent leur métier dans des entreprises du secteur textile comptant de quelques employés à plusieurs centaines. Habituellement, les opérateurs travaillent seuls durant leur quart de travail, mais font tout de même partie d'une équipe. Si le besoin d'aide survient, ils ont toujours la possibilité de se faire aider par un ou une collègue. Ils occupent des postes permanents à temps complet.

L'horaire de travail, habituellement de 40 heures par semaine, est contraignant surtout lorsqu'il y a rotation des quarts de travail de jour, de soir ou de nuit ».

⁶ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-scion-313-314-315-316>

3.2 NOMBRE DE PERSONNES VISÉES EN EMPLOI

Au Québec, le nombre de personnes en emploi dans le secteur des produits textiles (SCIAN 313, 314 et 315) est de l'ordre de 14 535⁷ en 2021. Cependant, pour avoir une information réelle sur l'emploi dans les secteurs couverts par l'étude (313, 314, 3 151, 315 2), il est nécessaire d'exclure de ce nombre les emplois appartenant spécifiquement aux SCIAN 3151 et 3152. Toutefois, ces données sont intégrées avec les SCIAN 315 et 316. Il a été impossible de les dissocier par cette source d'information.

On est toutefois en mesure d'estimer le nombre d'emplois avec les codes CNP. Les opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (CNP 94130) représentent 5 % du secteur global (313, 314, 315, 316) alors que les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131) constituent 3 % des emplois du secteur global⁸. Le tableau ci-après montre les estimations du nombre total d'opérateurs qui ont été possibles à partir de *l'Information du marché du travail* publié par le gouvernement du Québec.

Le remaniement du PAMT comme envisagé donnerait théoriquement accès à 1 287 personnes selon la consultation auprès de l'échantillon d'entreprises admissibles au nouveau PAMT consulté. Ce nombre équivaut à environ 65 % du nombre total d'opérateurs rattachés aux codes CNP 94130 et 94131 et recensés au Québec sur le portail *Information sur le marché du travail* (IMT) du gouvernement du Québec.

Tableau 2 - CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS	SELON L'IMT ⁹	ENTREPRISES CONSULTÉES ¹⁰
CNP 94130 – Opérateur de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvrison-mélange, etc.).	1 235	551
CNP 94131 – Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.)	741	736
TOTAL	1 976	1 287

Ces opérateurs pourraient potentiellement, sur une base volontaire, s'inscrire dans une démarche d'apprentissage en milieu de travail pour le développement et la reconnaissance de leurs compétences.

⁷ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610048901&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=2.1&cubeTimeFrame.startYear=2020&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20200101%2C20210101>

⁸ ⁸ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-scian-313-314-315-316>

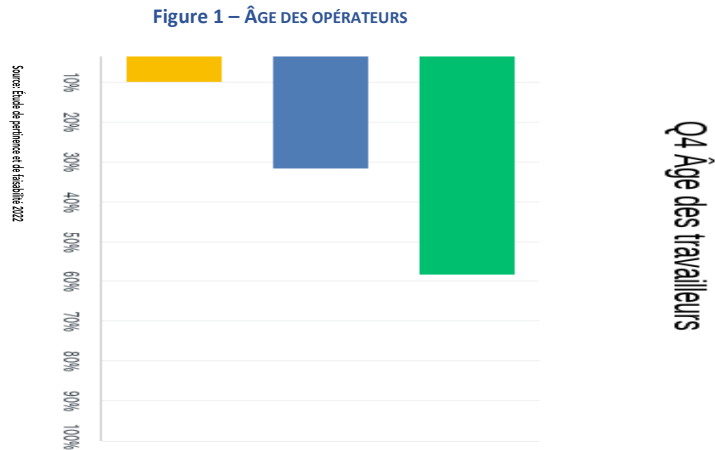
⁹ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-scian-313-314-315-316>

¹⁰ Source : Étude de pertinence et de faisabilité, 2023

3.3 PORTRAIT DES TRAVAILLEURS

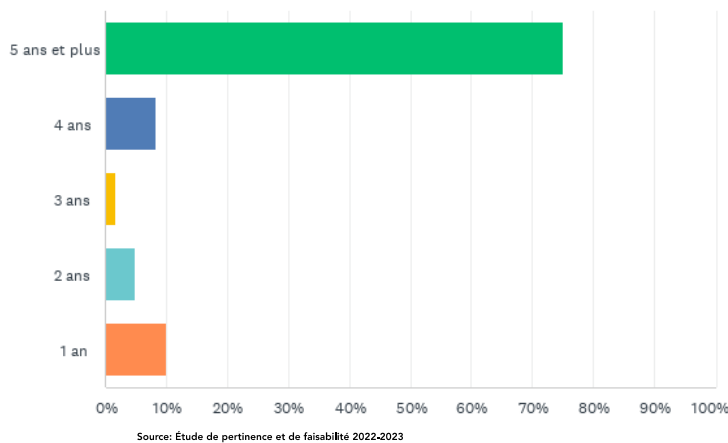
L'échantillon de 60 répondants au sondage est jugé convenable. Il n'est pas possible toutefois de conclure à une représentativité de l'ensemble des travailleurs à l'emploi des entreprises consultées. D'ailleurs, la représentativité statistique n'était pas recherchée lors de l'échantillonnage du groupe des opérateurs à consulter.

L'analyse des données recueillies sur les opérateurs d'équipement de production textile révèle une main-d'œuvre vieillissante. En effet, 58 % des répondants sont âgés de 50 ans et plus. Ils forment la majorité des travailleurs sondés et, comme le révélera l'analyse détaillée des données, ils auront une forte influence sur plusieurs constats.



Le tiers du groupe des travailleurs est âgé de 30 à 49 ans. Il y a une très faible proportion (10 %) de travailleurs de moins de 30 ans.

Figure 2 - EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DES OPÉRATEURS



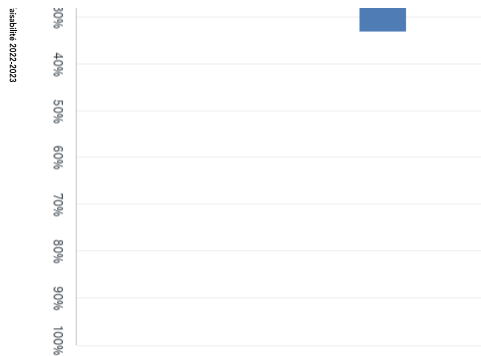
Les travailleurs consultés ont aussi une grande expérience de travail comme opérateur d'équipement de production textile. Ils sont trois sur quatre à exercer ce métier depuis plus de 5 ans. Si on y ajoute les travailleurs dont l'expérience au travail se situe entre 4 et 5 ans, on obtient un autre 10 %, ce qui totalise 85 % des opérateurs qui

ont répondu au sondage. Ce résultat indique que ce groupe de travailleurs expérimentés se sentira plus concerné par la reconnaissance des compétences développées en cours d'emploi que le développement des compétences des apprentis opérateurs.

Le groupe pouvant être catégorisé comme « apprenti » avec 2 ans et moins d'expérience est beaucoup moins important. Il ne compte que 15 % des répondants.

Ces résultats sont comparables à ceux du diagnostic sectoriel et de l'enquête de main-d'œuvre réalisés au cours des trois dernières années puisque le facteur âge-expérience laisse entrevoir aussi une forte probabilité que les entreprises visées par l'étude doivent encore faire face à plusieurs départs à la retraite dans le futur.

Figure 3 - SCOLARITÉ DES OPÉRATEURS



de scolarité des travailleurs

Le niveau de scolarité des travailleurs consultés est peu élevé pour 56 % des opérateurs. En fait, le quart du groupe n'a pas terminé son secondaire (23 %) et seulement le tiers a obtenu un diplôme d'études secondaires (DES). Il est néanmoins intéressant de constater que 44 % des autres travailleurs ont réalisé des études supérieures. Il est impossible

toutefois de préciser dans quels domaines ces opérateurs ont fait leurs études.

3.4 PERSPECTIVES D'EMPLOI DANS LE MÉTIER

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale réalise périodiquement une estimation de l'état d'équilibre de la main-d'œuvre au Québec par profession et par région. Ces rapports sont élaborés en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Ils permettent d'évaluer les perspectives d'emploi par profession¹¹.

Le dernier de ces diagnostics porte sur un horizon à court (2023) et à moyen terme (2026). Selon cette source, la situation respective des métiers à l'étude diffère. En effet, le marché du travail pour le métier de tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131) est décrit comme étant *en équilibre* dans l'ensemble des régions où l'on retrouve des entreprises de textiles, soit Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Estrie, Lanaudière, Montérégie, Montréal et Outaouais. Quant au métier d'opérateurs de machines et travailleurs de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux, il est classé à moyen terme (2026) comme une profession *en déficit* de main-d'œuvre dans quatre régions principales : Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Estrie et Montréal. Le marché du travail pour ce poste est toutefois en équilibre dans les régions de la Montérégie et de l'Outaouais.

¹¹ Selon le diagnostic pour 500 professions réalisé par l'*Information sur le marché du travail* (IMT), service du gouvernement du Québec, un métier est évalué en *déficit* si le bassin de main-d'œuvre disponible est jugé insuffisant pour répondre aux prévisions d'embauche des employeurs. Ce métier offrira donc d'excellentes perspectives d'emploi pour les personnes en recherche d'un emploi. Par ailleurs, les métiers sont évalués en *équilibre* s'il y a autant de main-d'œuvre disponible que de postes à pourvoir. Ainsi, on dira que ce métier offre de bonnes perspectives d'emploi pour les personnes en recherche d'emploi.

Tableau 3 - PROFESSIONS EN DÉFICIT OU EN LÉGER DÉFICIT AU QUÉBEC, MOYEN TERME (2026)

Code de la CNP 2016	Code de la CNP 2021 ¹	Professions de la CNP	Ensemble du Québec	Abitibi-Témiscamingue	Bas-Saint-Laurent	Capitale-Nationale	Centre du Québec	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord et Nord-du-Québec	Estrie	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Lanaudière	Laurentides	Laval	Mauricie	Montréal	Montréal	Outaouais	Saguenay-Lac-Saint-Jean	RMR de Montréal	RMR de Québec	Nombre de régions qui présenteront un déficit ou un léger déficit	Nombre de régions qui présenteront un surplus ou un léger surplus	Nombre de régions qui présenteront un équilibre
9441	-	Opérateurs/opératrices de machines et travailleurs/travailleuses de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux	●	-	-	-	●	●	-	●	-	-	-	-	-	●	●	●	-	●	-	4	0	2
9442	94131	Tisseurs/tisseuses, tricoteurs/tricoteuses et autres opérateurs/opératrices de machines textiles	●	-	-	-	●	●	-	●	-	●	-	-	-	●	●	●	-	●	-	0	0	6

● Profession en équilibre ▼ Profession en déficit ● Profession en léger déficit ▲ Profession en surplus ● Profession en léger surplus — Pas de diagnostic ● Diagnostics différents pour 2023 et 2026

¹ Aucune correspondance directe (-) : Le code à cinq chiffres de la CNP 2021 est présenté à titre indicatif uniquement pour les professions ayant une correspondance avec celles de la CNP 2016.

Source : Équilibre du marché du travail, 2022¹²

Sur la base de cette analyse, il est logique que, sur le portail du gouvernement du Québec « Explorer des métiers et des professions », les perspectives d’emploi soient estimées comme « excellentes » pour le métier d’opérateur de machines et travailleur de traitement des fibres et des fils textiles, du cuir et des peaux (CNP 94130), alors que pour le métier de tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131), ces perspectives sont plutôt vues comme « bonnes ».

Plus loin dans le rapport, les données sur les besoins de main-d’œuvre mettront en lumière que ces perspectives sont définitivement très positives et ce, pour les deux métiers.

3.5 CONDITIONS D’ACCÈS À LA PROFESSION

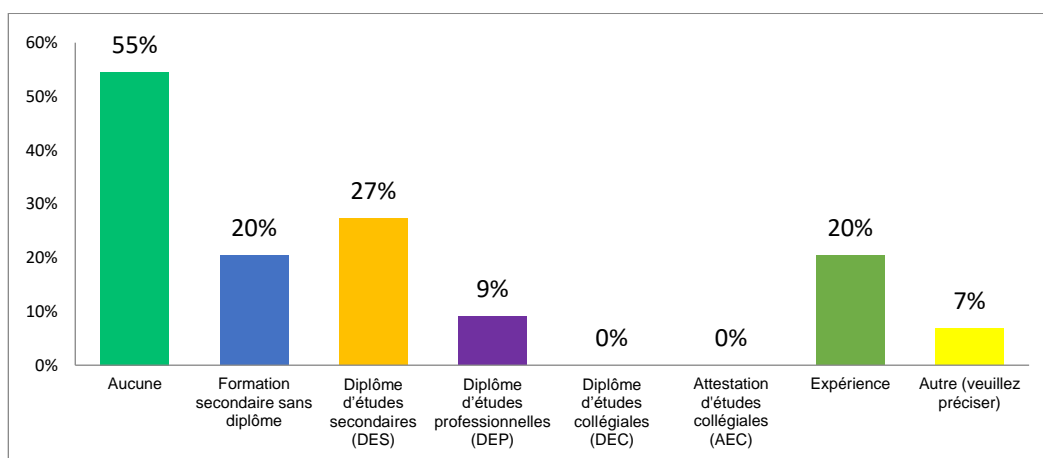
Selon les informations issues de la classification nationale des professions (CNP) et du gouvernement du Québec, un diplôme d’études secondaires (DES) est généralement une exigence de base des employeurs lors de l’embauche d’opérateurs d’équipements de production textile.

Pourtant, de nos jours, avec les difficultés rencontrées pour le recrutement d’opérateurs, seulement 36 % des employeurs¹³ exigent encore un diplôme d’études secondaires (DES) ou un diplôme d’études professionnelles (DEP). La majorité des employeurs sondés n’ont plus cette exigence puisque 75 % des répondants ont déclaré n’avoir aucune barrière à l’entrée ou ne recherchent qu’une formation secondaire sans diplôme.

¹² GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Équilibre du marché du travail, À court et moyen terme*, Diagnostic pour 500 professions, Édition 2022.

¹³ Ces données sont le résultat du sondage en ligne réalisé dans le cadre de la présente étude de pertinence.

Figure 4 - EXIGENCES À L'ENTRÉE POUR LES POSTES D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

En conséquence, pour 86 % des employeurs, le nombre d'opérateurs embauchés sans aucune qualification de base est élevé. De même, 89 % des employeurs ne parviennent pas à recruter des candidats avec expérience.

Tableau 4 - RECRUTEMENT DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTAL
1. Le nombre d'opérateurs embauchés sans aucune qualification de base est élevé.	5% 2	9% 4	86% 37	43
2. Le recrutement d'opérateurs d'équipement de production textile avec de l'expérience est peu courant.	7% 3	5% 2	89% 39	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Même si les départs à la retraite semblent être le principal facteur responsable du niveau élevé d'embauche, les données du sondage permettent de croire que de nombreux postes demeurent vacants, faute de main-d'œuvre et de candidats qualifiés.

La situation est donc critique puisque 100 % des employeurs sollicités dans le sondage jugent que les opérateurs occupent un poste clé pour la qualité de la fabrication et de la transformation des produits de textiles dans les entreprises. Si les opérateurs novices n'ont pas les qualifications nécessaires pour faire leur travail, il est essentiel que les entreprises se dotent d'une stratégie efficace de développement des compétences afin de disposer du niveau d'expertise requis pour la performance et la compétitivité des entreprises.

3.6 RÉMUNÉRATION DES OPÉRATEURS

En janvier 2021, le CSMO Textile a entrepris de réaliser une enquête de rémunération¹⁴ afin d'offrir aux entreprises des données sur les conditions de travail dans l'industrie du textile. L'enquête portait sur 11 métiers repères, dont celui d'opérateur d'équipement de production.

Tableau 5 - RÉMUNÉRATION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

Titre d'emploi	Nbre d'entreprises	Nbre de titulaires	Salaire de base payé (au 1er janvier 2021)				Taux d'emploi (maximum normal) de l'échelle		Admissibilité RICT
			25e	Médiane	75e	Moy.	Médiane	Moy.	
6.1. Opérateur d'équipement de production	32	541	15,56 \$	17,20 \$	20,48 \$	18,85 \$	17,19 \$	18,98 \$	13%

Source : Enquête de rémunération, 2021

Sur la base d'un taux horaire moyen de 18,98 \$, le salaire annuel des opérateurs se situe près de 38 000 \$ par année pour un poste permanent. Quant à la main-d'œuvre immigrante, le salaire horaire se situe au niveau de la médiane, soit 17,20 \$.

3.7 ORGANISATION DU TRAVAIL

Les entrevues et le groupe de discussion ont mis en lumière que deux approches prévalent dans l'organisation du travail des opérateurs d'équipement de production textile.

Dans près de deux entreprises consultées sur trois, l'opérateur sera appelé à développer sa polyvalence. La polyvalence est fréquemment privilégiée afin de toujours avoir accès à une relève compétente en cas de besoin. Plus le personnel est polyvalent, plus l'entreprise gagne en flexibilité. On parlera donc de multicompetences ou de flexibilité interne. Ce type de mobilité se fera surtout dans le but d'obtenir plus d'agilité dans les opérations pour être en mesure de répondre aux besoins opérationnels. Dans certains cas, l'opérateur travaillera sur différents équipements dans un même département dans un but d'apprentissage et d'équilibre dans les équipes de travail. Dans d'autres milieux de travail, l'opérateur sera affecté sur différents équipements de façon à pourvoir un poste vacant et assurer la flexibilité nécessaire à la continuité de la production. Ces mouvements de main-d'œuvre sont généralement bien acceptés par les travailleurs et les syndicats. La plupart du temps, les employeurs effectuent ces déplacements de personnel sur une base volontaire.

Il arrive aussi que, dans certaines situations, la polyvalence soit forcée. Par exemple, dans le cas où les formateurs ne soient pas disponibles, pour diverses raisons, pour entraîner un apprenti. Il arrive aussi que la polyvalence soit planifiée, notamment dans un parcours de formation. Enfin, les opérateurs peuvent même être appelés à travailler sur différents quarts de travail.

La polyvalence exige donc de l'employeur qu'il investisse dans la formation des opérateurs. Il est essentiel de les habiliter à travailler sur les diverses affectations que ce soit sur une machine ou l'autre, sur différents procédés, sur d'autres postes de travail dans un même département ou un autre atelier de production.

¹⁴ CSMO TEXTILE, *Enquête de rémunération 2020-2021 - Industrie québécoise du textile*, Commission des partenaires du travail (CPMT), 2021, 17 p.

D'autre part, 40 % des employeurs favorisent la spécialisation sur un équipement spécifique ou un procédé particulier. Ces employeurs visent à développer une expertise principalement lorsque la qualité technique devient un facteur de performance. Certains employeurs craignent toutefois de développer des spécialistes considérant le taux de roulement élevé et les difficultés de rétention des apprentis opérateurs. Dans un tel cas, ils craignent que la perte d'expertise ait des conséquences négatives pour les entreprises.

Enfin, d'autres entreprises planifient les deux cheminements de travail pour leurs opérateurs et, non seulement sont-ils utilisés pour accroître la flexibilité opérationnelle, mais aussi dans l'intention de structurer une échelle de progression par niveaux de compétences ou de complexité du travail, par exemple d'apprenti à expert.

Tableau 6 - CHEMINEMENT OU PROGRESSION EN EMPLOI EN ENTREPRISE

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Opérateur sur différents équipements de production textile (mobilité interne)	56%	24
Spécialisation sur un équipement spécifique ou un procédé particulier	40%	17
De manœuvre vers opérateur d'équipement de production textile, vers un poste de contrôle de la qualité	21%	9
Autre (veuillez préciser)	21%	9
Aucune progression ou cheminement	19%	8
D'un poste d'opérateur d'équipement de production textile vers un poste de contrôle de la qualité	16%	7
Spécialisation pour un type de produits textiles en particulier (ex. : corde, textile technique)	12%	5
De manœuvre directement vers un poste de contrôle de la qualité	7%	3
Nombre total de participants: 43		

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2023

Finalement, les employeurs recourent, moins fréquemment et en plus petit nombre, à plusieurs autres types d'organisation du travail ou de cheminements.

3.8 SYNDICALISATION DES ENTREPRISES

L'étude effectuée auprès des entreprises sondées nous apprend que le taux de syndicalisation dans ces usines de textile est de l'ordre de 36 %. Dans la plupart des usines syndiquées, même si l'ancienneté prime pour les affectations des travailleurs, il paraît que, de façon générale, le principe de polyvalence est bien accepté.

Enfin, au total, il y a plus de milieux de travail non syndiqués que syndiqués dans les entreprises sollicitées, ce qui accorde un peu plus de flexibilité lors de déplacements de la main-d'œuvre pour les besoins opérationnels.

3.9 RISQUES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Comme le travail de l'opérateur se fait en usine, l'environnement et les conditions de travail inhérents à ce milieu de travail l'exposent à divers facteurs de risques en matière de santé et de sécurité.

Ces risques ont déjà été documentés lors de l'élaboration des trois normes professionnelles existantes. Il est donc essentiel que l'opérateur soit conscient de l'importance des consignes suivantes :

- Utiliser l'équipement et l'outillage appropriés mis à sa disposition pour travailler de façon sécuritaire ;
- Porter les équipements de protection individuelle ;
- Manipuler les équipements selon des méthodes sécuritaires ;
- Faire preuve de vigilance (être attentif) ;
- Respecter les règles propres à l'entreprise (se conformer à la signalisation, suivre les avertissements, porter les protecteurs auditifs, avoir les cheveux attachés, éviter les vêtements amples, porter des chaussures fermées ou de sécurité, ne pas porter de bijoux, de collier ou de montre, etc.)
- Connaître et manipuler avec prudence les produits dangereux (SIMDUT).

4. LA PROBLÉMATIQUE ET LES ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION DANS L'INDUSTRIE TEXTILE

L'étude de pertinence requiert de préciser la situation d'un métier, en l'occurrence ici, les opérateurs d'équipement de production textile. Cette section apportera aussi des précisions sur les problématiques et les enjeux de gestion de la main-d'œuvre exerçant ce métier. Ultimement, il s'agira de justifier la pertinence de réviser et d'adapter la stratégie de développement et de reconnaissance des opérateurs d'équipement de production textile.

4.1 ORIGINE DU BESOIN

L'industrie canadienne du textile s'est révélée fortement concentrée au Québec¹⁵. Cette industrie se caractérise par la taille de ses entreprises, majoritairement des petites et moyennes entreprises. L'avenir du secteur repose sur l'aptitude des entreprises le composant à se transformer par la technologie et à offrir une grande variété de produits. Pour développer de nouveaux créneaux, l'industrie a dû procéder à plusieurs changements dans les modes de production, ce qui a entraîné une certaine modernisation des équipements et une transformation des procédés.

Les plus récentes statistiques disponibles montrent que les exportations textiles québécoises sont en hausse et ont atteint un point culminant en 2020. C'est aux États-Unis que se fait la plus grande partie des exportations : textiles (78,6 %), produits textiles (78,4 %) et tricots (61,4 %). Le Mexique est un autre marché qui représente 11 % des exportations. Ces deux pays constituent donc 90 % de toutes les exportations de l'industrie du textile québécoise¹⁶.

La production textile au Québec est de trois sortes :

3. Textiles traditionnels

Les textiles traditionnels sont surtout utilisés dans la production d'ameublement, de linge de maison et de revêtement de sol.

4. Textiles techniques

Les textiles techniques sont des matériaux destinés à des usages de haute performance tels que des coussins gonflables, des membranes pour les bassins de rétention, des vêtements résistants au feu ou des tissus de protection contre les agents pathogènes transmissibles.

5. Textiles à valeur ajoutée

Quant aux textiles à valeur ajoutée (ATVA) sont des textiles traditionnels avec des caractéristiques technologiques de pointe comme des vêtements de sport, des textiles

¹⁵ CSMO Textile, *Hausse soutenue des exportations dans le secteur textile québécois*, analyse de données statistiques, 2019

¹⁶ Idem

antimicrobiens, des textiles protecteurs, des textiles faciles d'entretien, des textiles intelligents et des textiles ultraconfortables.

Quel que soit le textile à produire, le processus de fabrication fait intervenir différents procédés, notamment :

- préparation de fibres et de filés
- procédé de filature
- procédé de tissage
- procédé de tricotage
- procédé de non-tissés
- procédé de finition

Pour 96 % des employeurs sondés au cours de la présente étude, la fonction d'opérateur d'équipement de production textile est considérée comme un poste clé pour assurer la qualité de la fabrication et de la production des textiles. Conséquemment, la formation des opérateurs est vue comme prioritaire par 90 % d'entre eux. D'où l'importance stratégique de disposer d'un programme de développement et de reconnaissance des compétences pour encadrer la formation des opérateurs et les habiliter à exécuter adéquatement leur travail d'opération des équipements de production.

Dans le but de soutenir les entreprises, le comité sectoriel du secteur textile a privilégié dans le passé l'implantation d'une stratégie d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Le PAMT est une stratégie de formation sur les lieux de travail encadrée par des compagnons qui sont des travailleurs expérimentés, le but étant de fournir aux entreprises une démarche structurée qui saura répondre à leurs besoins.

Le PAMT s'appuie sur une norme professionnelle faisant l'objet d'un consensus des entreprises qui ont des employés admissibles à ce programme. Cette norme précise les compétences essentielles et complémentaires qui doivent être maîtrisées par les travailleurs afin d'obtenir un certificat de qualification professionnelle émis par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Un plan d'apprentissage est défini dans un guide de l'apprenti et un guide du compagnon qui explique les modes d'évaluation des compétences et les étapes de progression des apprentissages. Enfin, le PAMT offre un crédit d'impôt pour les entreprises pour un nombre d'heures pour le compagnonnage ainsi que pour l'apprenti.

De 2004 à 2007, le CSMO Textile a procédé à l'élaboration de trois normes professionnelles subdivisant ainsi le métier en trois spécialisations en fonction des procédés de traitement des fibres et fils utilisés. La production de ces normes professionnelles visait le développement et la reconnaissance de ces trois occupations critiques à la performance des entreprises du secteur textile.

Après 15 ans, le CSMO Textile constate que les investissements dans ces PAMT ne sont pas vraiment satisfaisants, car de moins en moins d'entreprises entreprennent des démarches de PAMT pour les emplois couverts par une norme. Selon les entreprises participantes à l'étude, ce faible taux d'inscription indique que les PAMT ne sont pas toujours adaptés à la réalité quotidienne des entreprises. C'est pourquoi un certain nombre d'entreprises ont conçu leur propre plan d'apprentissage en milieu de travail (PPAMT). Certaines se sont inspirées d'autres programmes existants pour structurer leur propre approche de formation pour leurs employés.

Au cours des cinq dernières années, sur les trente (30) entreprises admissibles à ces trois PAMT (filage, tissage et préparation de fibres/filés), seulement 9 d'entre elles se sont inscrites pour des démarches auprès d'Emploi-Québec. Ainsi, malgré un taux d'embauche d'approximativement 150 apprentis opérateurs par année, seulement 20 % des apprentis ont complété leur démarche de PAMT et 105 démarches ont été amorcées sans mener à la certification.

Tableau 7 - DÉMARCHES DE PAMT AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

LISTE DES PAMT - secteur textile		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021	
		Certificats	Démarches	Certificats	Démarches	Certificats	Démarches	Certificats	Démarches	Certificats	Démarches
PAMT 1	Métiers à filer	1	3	2	3	1	2	1	4	0	0
PAMT 2	Métiers à tisser	3	6	0	0	0	2	2	13	1	2
PAMT 3	Préparation des fibres et des filés	0	13	8	15	5	17	6	15	1	10
	Total	4	22	10	18	6	21	9	32	2	12

Source : Mise à jour, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, 2022

De même, très peu de candidats se sont montrés intéressés à entreprendre une démarche volontaire de reconnaissance des compétences en milieu de travail (RCMO) accessible pour les opérateurs de métier à filer expérimentés à l'emploi des entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles. La campagne de promotion du Comité sectoriel de main-d'œuvre en 2013 n'a pas généré vraiment de demandes de la part des travailleurs visés. De plus, la difficulté de trouver des experts à l'aise d'apprécier la performance de leurs pairs a été un autre facteur pour le faible taux de participation des entreprises à ce programme de RCMO.

Lors du groupe de discussion, aucun des travailleurs expérimentés ne s'est montré intéressé par une telle possibilité. Ils y voient peu d'avantages pour un employé actuellement à l'emploi dans une entreprise puisque cette reconnaissance n'apporte aucun bénéfice concret. Toutefois, certains avancent qu'une telle reconnaissance pourrait être très recherchée par des personnes issues de l'immigration.

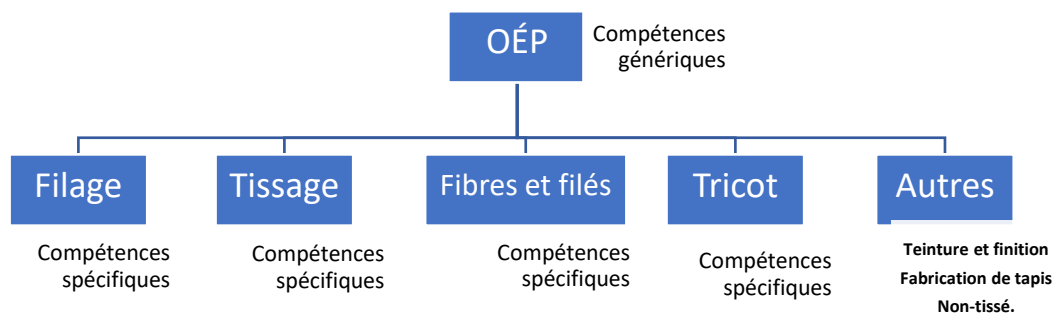
Devant la faible utilisation des trois PAMT dans les entreprises admissibles du secteur textile, le CSMO a entrepris de sonder le milieu dans le but de comprendre la situation et tenter d'augmenter le nombre d'inscriptions dans ces programmes. Ainsi, de septembre 2020 à juin 2022, le Comité sectoriel de main-d'œuvre a réalisé plusieurs interventions afin d'analyser plus précisément les raisons de la non-utilisation des PAMT existants.

Cette réflexion a mené le CSMO Textile à envisager divers scénarios de réaménagement des PAMT existants. Le concept retenu repose sur trois hypothèses de base, soit que :

- plusieurs postes d'opérateurs partagent un même tronc commun de compétences ;
- d'autres postes d'opérations sur des procédés analogues pourraient être intégrés et regroupés en un seul métier sous l'appellation d'*Opérateur d'équipement de production textile* ;
- ce remaniement permettrait d'élargir le bassin d'entreprises admissibles et ainsi d'accroître le nombre de participations à une démarche de PAMT.

Bref, les analyses du Comité sectoriel ont permis de dégager la cartographie d'un tronc commun de compétences de base pour un ensemble de travailleurs exerçant le métier d'opérateur d'équipement de production textile avec différents procédés.

Figure 5 – RÉAMÉNAGEMENT DU MÉTIER OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION (OÉP)



Donc, en théorie, le métier d'opérateur d'équipement de production textile pourrait se définir comme suit¹⁷ :

« L'opérateur d'équipement de production textile doit être capable de faire fonctionner des machines conventionnelles et numériques utilisant divers procédés qui servent à fabriquer et à transformer la matière en divers produits textiles ».

De façon générale, l'opérateur doit être capable de :

1. Préparer la matière première et alimenter différents équipements.
2. Patrouiller dans l'aire de travail et veiller au fonctionnement optimal des équipements.
3. Appliquer les méthodes de travail prescrites et faire fonctionner les équipements.
4. Enregistrer les données de production.

¹⁷ Cette définition est extraite de la fiche descriptive du métier d'opérateur qui a été élaborée par le CSMO Textile. Il est important de noter que, si le Comité sectoriel de main-d'œuvre va de l'avant avec cette refonte du PAMT, une nouvelle analyse de métier et une nouvelle norme professionnelle proposera une définition révisée et consensuelle du métier.

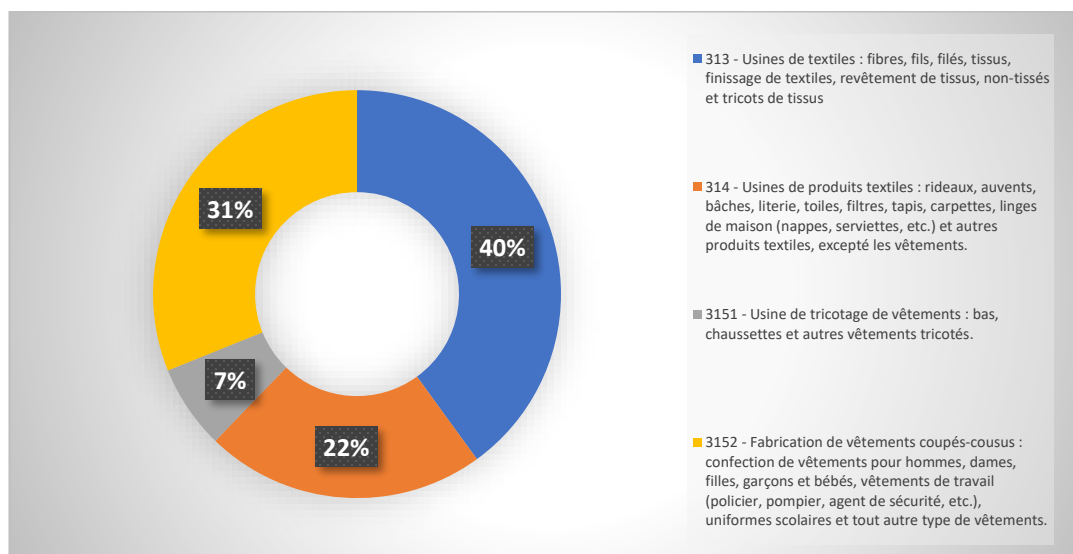
5. Déceler les problèmes de production, les bris d'équipements ou la non-conformité et intervenir.
6. Effectuer différents entretiens courants et réparer les défauts mécaniques mineurs¹⁸.
7. Étudier les causes de panne des équipements et participer à leur entretien¹⁹.
8. S'assurer que les produits fabriqués répondent aux exigences de qualité de l'entreprise.
9. Mélanger les teintures ou les produits selon les formules prescrites²⁰.
10. Étudier les patrons et préparer les machines²¹.

Cette réflexion a incité le CSMO Textile à vouloir valider, avec les entreprises ayant des opérateurs à leur emploi, une proposition de PAMT remanié ainsi que de dégager un consensus sur la stratégie de développement et de reconnaissance des compétences la mieux adaptée pour répondre à leurs besoins.

4.2 PORTRAIT DES ENTREPRISES DE PRODUITS TEXTILES

Les entreprises visées par cette étude opèrent dans quatre secteurs d'activités principaux du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) :

Figure 6 – PORTRAIT DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS



Source : Étude de pertinence et de faisabilité, 2023

¹⁸ Selon le poste et l'entreprise.

¹⁹ Idem

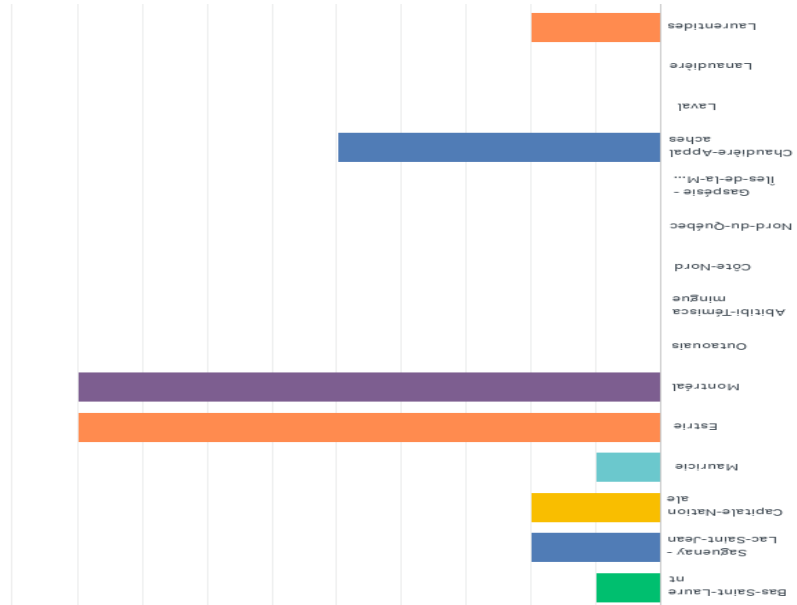
²⁰ Idem

²¹ Idem

Figure 7 - RÉPARTITION RÉGIONALE DES ENTREPRISES

Ces entreprises se répartissent entre dix régions administratives du Québec. Elles sont concentrées principalement en Estrie (9), à Montréal (9) et en Montérégie (9). On en retrouve aussi au Centre-du-Québec (6) et en Chaudière-Appalaches (5) et seulement quelques-unes sont localisées au Saguenay-Lac-Saint-Jean

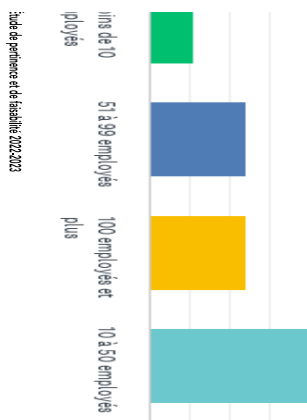
Q3 Répartition régionale des entreprises



Source: Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

(2), dans la Capitale-Nationale (2), dans les Laurentides (2) et, une seule dans le Bas-Saint-Laurent ainsi qu'en Mauricie. Aucune entreprise dans les autres régions où se trouvent des entreprises sollicitées n'a participé à l'étude.

Figure 8 – TAILLE DES ENTREPRISES ADMISSIBLES AU PAMT



taille des entreprises admissibles au PAMT

Dans l'enquête, le nombre d'employés a été utilisé pour déterminer la taille des entreprises textile. Les entreprises textile participantes à l'étude sont de tailles diverses. Près de 25 % d'entre elles embauchent 100 employés et plus et sont donc de

grandes entreprises. Les PME se subdivisent en deux groupes : les entreprises de 51 à 99 employés (24 %) et les entreprises de 10 à 50 employés (40 %) qui sont les plus nombreuses. Enfin, l'échantillon n'a pas obtenu une grande participation des petites entreprises textile. Seulement 11 % des répondants ont déclaré avoir moins de 10 employés.

En conclusion, les données recueillies conduisent au constat que les entreprises participantes à l'étude sont majoritairement composées de PME.

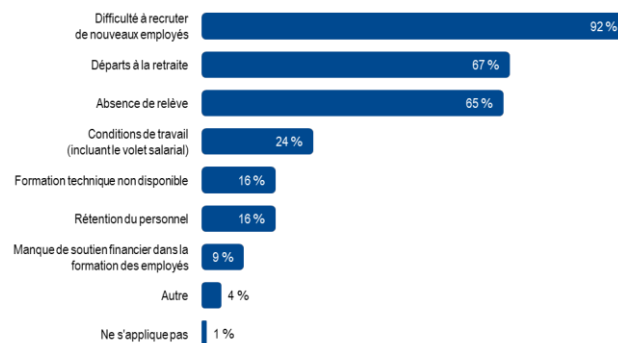
4.3 PROBLÉMATIQUES DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES DE TEXTILE

L'étude de pertinence doit démontrer le lien entre les problématiques de main-d'œuvre rencontrées par les entreprises visées pour le métier d'opérateur d'équipement de production et les besoins de développement des compétences de ces travailleurs. Dans l'optique d'établir ces liens et de faire cette démonstration, la collecte d'informations auprès des employeurs et des travailleurs à l'emploi des entreprises admissibles à la stratégie révisée de développement des compétences en milieu de travail sera complétée par des données principalement issues du diagnostic sectoriel de l'industrie textile 2022²² et de l'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023²³.

4.3.1 PROBLÉMATIQUES DE GESTION DE MAIN-D'ŒUVRE

L'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023²⁴ démontre que l'industrie du textile, comme plusieurs autres secteurs industriels au Québec, est confrontée actuellement au vieillissement et à la rareté de sa main-d'œuvre. C'est aussi le cas dans les entreprises échantillonnées. Elles rencontrent d'importantes difficultés à pourvoir les postes vacants d'opérateur d'équipement de production textile.

Figure 9 - ENJEUX PRIORITAIRES LIÉS À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Dans l'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023, les départs à la retraite et le manque de relève sont identifiés comme étant parmi les enjeux les plus importants à la source d'un grand nombre des besoins de recrutement des entreprises du secteur textile.

Ces enjeux sont analysés plus spécifiquement pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile dans les sections qui suivent.

²² COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE TEXTILE DU QUÉBEC, Diagnostic sectoriel de l'industrie du textile du Québec 2020, Avril 2020, 98 p.

²³ CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie textile du Québec, mars 2022, 39 p.

²⁴ CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie textile du Québec, mars 2022, p.10

4.3.2 DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT

L'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023²⁵ a mis en lumière que la difficulté à recruter de nouveaux employés était vue par 92 % des répondants comme le principal enjeu de l'industrie textile au Québec. Cet enjeu s'est révélé toujours présent dans le cadre de la présente étude de pertinence.

Dans le cadre de la présente étude, parmi les préoccupations soulevées par les employeurs interrogés, la rareté de la main-d'œuvre pour pourvoir les postes d'opérateur d'équipement de production textile a été considérée comme ayant un impact important sur la capacité de production des entreprises pour 77 % d'entre eux.

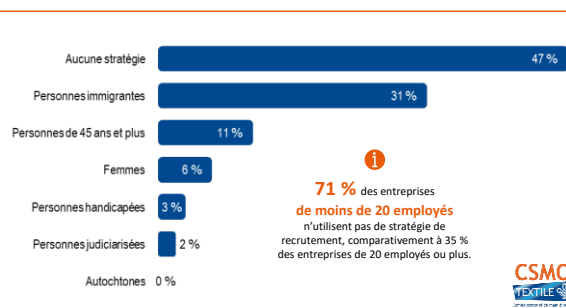
Tableau 8 - RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
9. La rareté de la main-d'œuvre a un impact sur la capacité de production de l'entreprise.	9% 4	14% 6	77% 34	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Dans la mesure où le manque de relève cause des retards et des délais dans la production, il est essentiel que les employeurs se dotent d'une stratégie de recrutement efficace. Seulement la moitié des entreprises du secteur disposent d'une telle stratégie pour combler les besoins de main-d'œuvre pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile²⁶.

Figure 10 – PRÉSENCE D'UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT POUR CERTAINS GROUPES DE TRAVAILLEURS



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2022-2023

La difficulté semble être encore plus prononcée en région où le bassin de main-d'œuvre est beaucoup plus limité que dans la région de Montréal.

Faute de main-d'œuvre, en 2022²⁷, le recours à l'immigration temporaire pour pourvoir leurs postes vacants s'est révélé être la stratégie privilégiée par 31 % des entreprises sollicitées. Cette solution sera approfondie un peu plus loin.

²⁵ CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie textile du Québec, mars 2022, p. 10

²⁶ Idem

²⁷ CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie textile du Québec, mars 2022, p. 19

Malgré la pénurie de main-d'œuvre, 91 % des employeurs consultés dans le cadre de l'étude de pertinence envisagent, par nécessité, d'embaucher de nouveaux opérateurs au cours des trois prochaines années.

Tableau 9 - EMBauchES AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES DE NOUVEAUX OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
1. L'embauche de nouveaux opérateurs sera nécessaire au cours des 3 prochaines années.	7% 3	2% 1	91% 40	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Non seulement les délais pour recruter les travailleurs pour les postes vacants sont longs, selon 84 % des employeurs questionnés, il est toujours difficile d'attirer un nombre suffisant de candidats pour pourvoir les postes affichés. Plusieurs attribuent cette situation à la perception que l'industrie du textile est peu attractive ainsi qu'à la méconnaissance et la perception négative du métier d'opérateur d'équipement de production textile. À l'évidence, la stratégie de développement des compétences devra revoir et proposer de nouvelles avenues de valorisation de ce métier.

Tableau 10 - DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT – OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
3. Il est difficile de recruter des opérateurs en nombre suffisant pour combler les postes vacants.	9% 4	7% 3	84% 36	43
7. Actuellement, plusieurs postes d'opérateurs ne sont pas comblés malgré les efforts de recrutement.	9% 4	45% 20	45% 20	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Actuellement, dans presque la moitié des entreprises, plusieurs postes ne sont toujours pas comblés malgré les efforts de recrutement et même si déjà le CSMO Textile déploie beaucoup d'efforts pour promouvoir le secteur textile auprès des jeunes en milieu scolaire dans le but de les intéresser au secteur. Certains employeurs souhaiteraient que le CSMO instaure un processus en continu de promotion du métier et de recrutement spécifiquement pour les opérateurs d'équipement de production sur le marché du travail. La mise en place d'un tel mécanisme de recrutement permanent permettrait de constituer un bassin de main-d'œuvre dans lequel les entreprises pourraient puiser.

4.3.3 TAUX D'OCCUPATION DES POSTES

L'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023 pour les opérateurs d'équipement de production confirme des taux d'occupation qui démontrent à quel point les postes disponibles sont difficilement comblés. On retrouve dans cette étude des fiches pour chacun des métiers œuvrant dans l'industrie du secteur textile. Ces fiches sont utiles pour illustrer les problématiques de

recrutement auxquelles font face les entreprises pour les métiers d'opérateurs de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130) de tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131). Elles dégagent, pour chacun des métiers, un portrait du taux d'occupation des postes en entreprise, les prévisions d'embauche et de départs à la retraite 2022-2023 ainsi que les temps d'affichage des postes à combler en 2021 et en 2023.

Les données dévoilées montrent que la situation s'est plus détériorée pour le métier d'opérateurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130). En effet, pour 2021, le taux d'occupation pour les postes d'opérateurs de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130) se situe à 56 %²⁸. Quant à celui pour les postes de tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131), il se situe à 72 %. Il ressort de cela qu'il est plus facile de recruter des tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles. C'est probablement pourquoi ce métier est estimé « *en équilibre*²⁹ » alors que celui d'opérateurs de traitement de fibres et fils textiles est désigné « *en déficit* ». Il y aurait probablement lieu de revoir la notation pour les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131) puisque le déficit de main-d'œuvre est quand même significatif à 28 %.

En ce qui concerne le portrait pour 2022-2023, on constate le même phénomène, soit que 44 % des postes sont vacants chez les opérateurs de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130) pour 28 % chez les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131). On voit aussi que les intentions d'embauche de main-d'œuvre supplémentaire sont plus élevées pour les opérateurs de traitement de fibres et fils textiles (126 %) que chez les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (95 %).

La situation est similaire lorsqu'il s'agit des délais pour les périodes d'affichage. Il est beaucoup plus ardu de trouver des candidats à embaucher pour les postes d'opérateurs de traitement de fibres et fils textiles, où 90 % des postes à combler ont des périodes d'affichage supérieures à 3 mois, alors que c'est le cas pour 73 % chez les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles.

Quant au nombre de retraites prévues, le constat est inverse. En effet, 33 % des opérateurs de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130) prévoient prendre leur retraite en 2022-2023 contre 47 % chez les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131). Il y aura donc plus de départs à la retraite chez les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (CNP 94131), ce qui risque de faire diminuer le taux d'occupation pour ces postes.

²⁸ La méthode pour calculer le taux d'occupation dans l'enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023 est la suivante : nombre d'employés en poste/(nombre d'employés en poste + nombre de postes vacants) x 100%

²⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Équilibre du marché du travail, À court et moyen terme*, Diagnostic pour 500 professions, Édition 2022.

Enfin, l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (TET) est nettement inférieure pour les postes d'opérateurs de traitement de fibres et fils textiles (33 %) que pour les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (47 %). En conséquence, moins de postes sont comblés par les TET dans ces métiers d'opérateurs où la situation est plus critique.

Figure 11 – OPÉRATEUR DE MACHINES ET TRAVAILLEURS DE TRAITEMENT DE FIBRES ET FILS TEXTILES (FILAGE, CARDAGE, ENDUCTION, LAMINATION, TEINTURE, RETORDAGE, OUVRASON-MÉLANGE, ETC.) (CNP 94130)

39 % des organisations emploient des opérateurs de traitement de fibres et fils textiles (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvraison-mélange, etc.)

Taux d'occupation du poste : 56 %

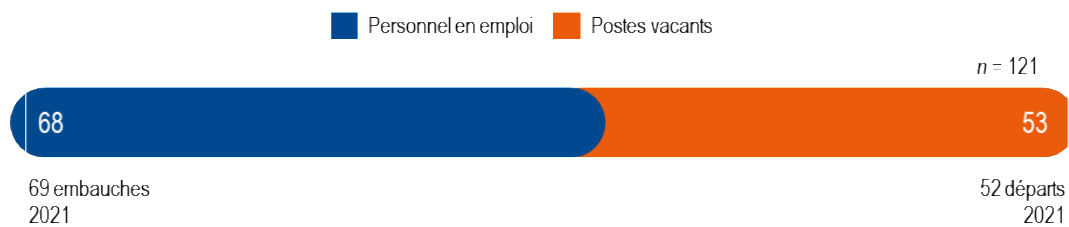


Figure 28. Portrait de l'occupation du poste (CNP 9441)

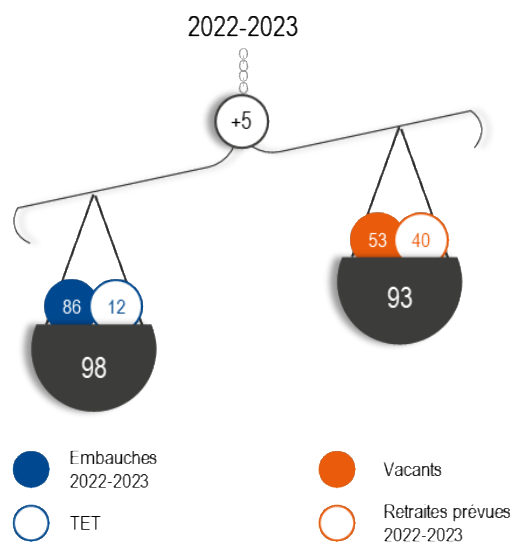


Figure 29. Départs anticipés et embauches désirées (CNP 9441)

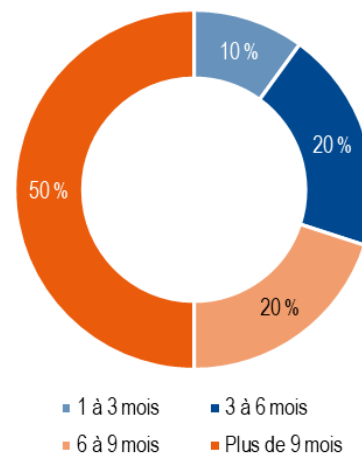


Figure 30. Temps d'affichage des postes disponibles (n=10: CNP 9441)

Constats

- Du nombre initial d'embauches pour 2021, c'est un maintien de 25 % de ressources en place.
- 44 % des postes sont actuellement vacants.
- 90 % des postes ont des périodes d'affichage supérieures à 3 mois.
- Le nombre de demandes de travailleurs étrangers temporaires représente actuellement 23 % des postes vacants.
- 33 % de la main-d'œuvre actuelle compte prendre sa retraite en 2022-2023.
- En 2022-2023, les entreprises comptent embaucher 126 % de main-d'œuvre supplémentaire au personnel déjà en emploi actuellement, autrement dit, 1,3 employé de plus par poste.

Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Figure 12 – TISSEUR, TRICOTEUR ET AUTRES OPÉRATEURS DE MACHINES TEXTILES (BRODERIE, NON-TISSÉ, TOUFFETAGE, PRESSE, BONNETERIE, ETC.) (CNP 94131)

48 % des organisations emploient des tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.)

Taux d'occupation du poste : 72 %

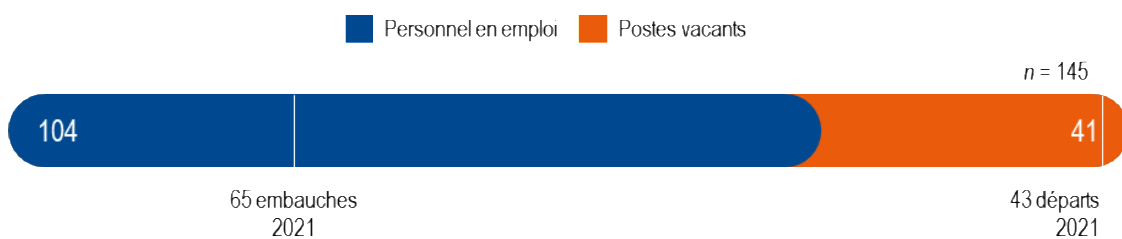


Figure 31. Portrait de l'occupation du poste (CNP 9442)

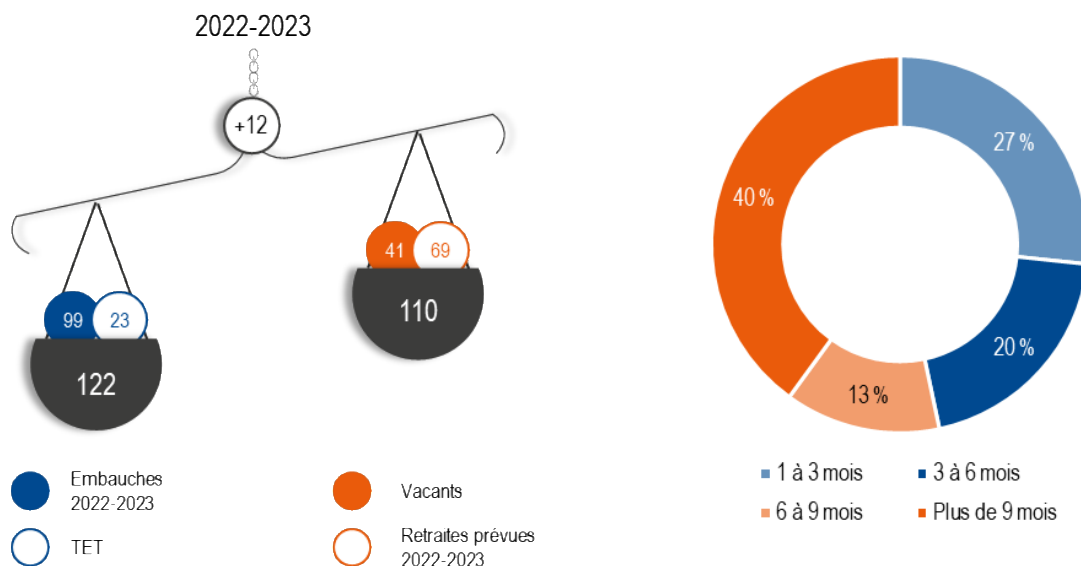


Figure 32. Départs anticipés et embauches désirées (CNP 9442)

Figure 33. Temps d'affichage des postes disponibles (n=15; CNP 9442)

Constats

- Du nombre initial d'embauches pour 2021, c'est un maintien de 34 % de ressources en place.
- 28 % des postes sont actuellement vacants.
- 73 % des postes ont des périodes d'affichage supérieures à 3 mois.
- Le nombre de demandes de travailleurs étrangers temporaires représente actuellement 56 % des postes vacants.
- **47 %** de la main-d'œuvre actuelle compte prendre sa retraite en 2022-2023.
- En 2022-2023, les entreprises comptent embaucher **95 %** de main-d'œuvre supplémentaire au personnel déjà en emploi actuellement, ce qui représente près d'un employé de plus par poste.

Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

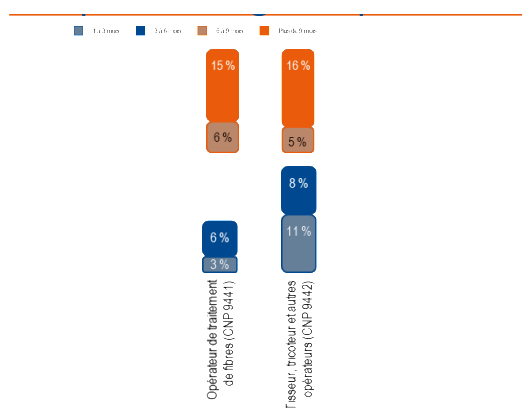
Dans les sections qui suivent, chacun des facteurs pertinents pour dégager les problématiques globales de recrutement pour le métier fusionné d'opérateur d'équipement de production textile (CNP 94130 et 94 131 combinés) seront documentés³⁰ et analysés afin de dégager des constats globaux, notamment sur les :

- Temps d'affichage des postes disponibles
- Taux de roulement
- Départs à la retraite
- Embauches de travailleurs étrangers temporaires

4.3.4 TEMPS D’AFFICHAGE DES POSTES DISPONIBLES

En plus de rencontrer des difficultés à recruter suffisamment de candidats pour les postes d'opérateurs d'équipement de production textile, les entreprises du secteur font face à des délais importants avant de pourvoir les postes affichés. L'enquête des besoins de main-d'œuvre 2022-2023 révèle que seulement 14 % des postes d'opérateurs d'équipement de production sont comblés dans des délais relativement raisonnables, soit d'un à trois mois. Par ailleurs, 14 % prennent de 3 à 6 mois et un autre 11 % de 6 à 9 mois. À l'autre extrême, 31 % des postes affichés sont toujours vacants après plus de 9 mois. Bref, on peut observer de trop longs délais pour 55 % des postes d'opérateurs.

Figure 13 - TEMPS D’AFFICHAGE DES POSTES



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2022-2023

Ces délais peuvent avoir des conséquences non négligeables sur le développement des entreprises dû à leur impact sur la productivité des entreprises et leur capacité de compétitionner sur le marché.

³⁰ Ces informations s'appuient toujours sur la base des données recueillies dans le cadre de l'Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023.

4.3.5 TAUX DE ROULEMENT

Lors des consultations, 42 % des employeurs ont attribué au taux de roulement les difficultés de recrutement rencontrées. Même si la situation n'est pas vue comme critique par 49 % d'entre elles, le problème pressenti est suffisamment significatif pour être relevé.

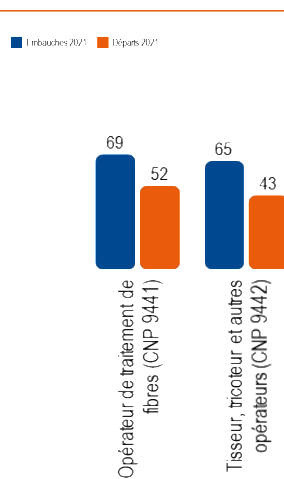
Tableau 11 - TAUX DE ROULEMENT AU POSTE D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
6. Le fort taux de roulement au poste d'opérateur accentue les difficultés de recrutement.	9%	49%	42%	
	4	21	18	43

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Le taux de roulement³¹ se définit de la manière suivante : nombre de départs de travailleurs pour une période visée/nombre total de travailleurs x 100. Dans le cas des opérateurs d'équipement de production, pour la période de 2021, le calcul du taux de roulement pour les opérateurs de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles (CNP 94130) et les tisseurs, tricoteurs et autres opérateurs (CNP 94131) atteint respectivement 43 % et 40 %.

Figure 14 – EMBAUCHES RÉALISÉES EN 2021 ET DÉPARTS EN 2021



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Pour le métier fusionné, on observe un ratio embauche/départs de 1,5, soit 134 embauches pour 95 départs, et un taux de roulement global équivalent à 41 %. Un tel taux de roulement est presque le double de la moyenne québécoise situé à 24 % pour 2020 selon l'Ordre des CRHA.

Un taux élevé de roulement peut représenter un risque de perte d'expertise qui pourrait avoir un impact négatif sur la productivité des entreprises, et ce, encore plus s'il y a une pénurie de main-d'œuvre. Les employeurs ont tenu à préciser que ce fort taux de roulement est attribuable en

³¹ CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie du textile, mars 2022, p. 14

grande partie au nouveau personnel qui ne reste pas longtemps en poste. Ce constat soulève comme problématiques le manque de relève et les difficultés de rétention des apprentis-opérateurs.

4.3.6 DÉPARTS À LA RETRAITE ET BESOIN DE RELÈVE DE QUALITÉ

Le sondage en ligne réalisé dans le cadre de l'étude de pertinence a mis en lumière que 58 % des opérateurs d'équipement de production de l'échantillon de répondants étaient âgés de 50 ans et plus. Ce résultat confirme le fait que cette main-d'œuvre est vieillissante et 77 % des employeurs attribuent à cette condition le nombre élevé de départs à la retraite. Cette situation accentue le besoin de trouver de la relève aux postes d'opérateurs. Il est donc urgent que les employeurs se dotent d'outils pour rapidement assurer un transfert de l'expertise acquise par les travailleurs expérimentés.

Tableau 12 - IMPACT DES DÉPARTS À LA RETRAITE DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
4. Le nombre élevé de départs à la retraite limite la capacité de relève au poste d'opérateur.	5% 2	19% 8	77% 33	43

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Dans l'*Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, les départs à la retraite constituaient un enjeu prioritaire pour 67 % des répondants. Ces postes se sont révélés très difficiles à combler et les délais avant d'y arriver très longs, se prolongeant même à plus de 9 mois pour 30 % des postes affichés.

En 2022, au cours de cette même enquête, 68 travailleurs occupaient le poste d'opérateur de machines et travailleurs de traitement de fibres (CNP 94130) et 53 postes étaient vacants. Le taux d'occupation³² pour ce poste est donc estimé à seulement 56 %, ce qui devrait sonner une alarme puisque ce taux signifie que près de la moitié de ces postes n'étaient pas pourvus dans les entreprises en recrutement.

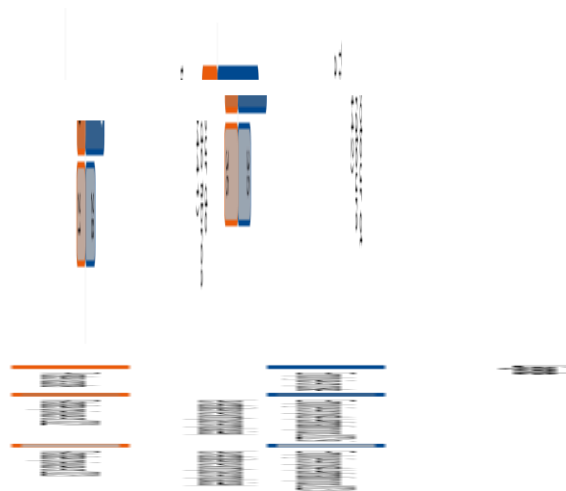
Quant au poste de tisseur, tricoteur et autres opérateurs (CNP 94131), on comptait 104 travailleurs en poste et 41 postes vacants pour un taux d'occupation de 71 %. Même si la situation est moins alarmante, elle indique tout de même que près de 30 % des postes pour ce métier ne sont pas comblés.

Enfin, si on calcule le taux global d'occupation pour les deux métiers combinés, on obtient un taux équivalent à 64 %, soit un manque à combler de 36 %, ce qui illustre bien les difficultés rencontrées par les employeurs et permet de mesurer et de prévoir un important manque de main-d'œuvre pour

³² Le taux d'occupation représente le nombre de travailleurs en poste divisé par (nombre de travailleurs en poste + nombre de postes vacants) x 100%.

le métier d'opérateur d'équipement de production textile. Par ailleurs, le niveau des retraites anticipées en 2023 pour le métier fusionné d'opérateurs d'équipement de production textile représente 41 % du nombre total de postes (occupés et vacants). Cette combinaison des postes vacants et du nombre de retraites annonce encore un manque de main-d'œuvre plus important pour 2023 avec un taux d'occupation global de 53 %, ce qui représente une baisse de 11 % par rapport au taux d'occupation global de 64 % en 2021.

Figure 15 - PORTRAIT DES TRAVAILLEURS EN POSTE, POSTES VACANTS ET RETRAITES ANTICIPÉES POUR L'ANNÉE 2022 ET 2023



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Une analyse plus spécifique des données montre que le métier d'opérateurs de traitement de fibres (CNP 94130) est particulièrement touché par le manque de relève. Un manque de personnel pour ce métier risque d'avoir un impact significatif sur la capacité de production des entreprises du secteur textile puisque ce métier constitue la première étape de la chaîne des procédés de fabrication du textile. Il est à la base de toute production textile, y compris les textiles techniques ou intelligents qui ont une grande valeur ajoutée.

Dans une telle situation de rareté de main-d'œuvre, développer la polyvalence des travailleurs en emploi peut être vu comme une piste de solution, mais imparfaite et qui ne se révélera pas une panacée.

Concurremment, les nombreux départs à la retraite ajoutés à la difficulté de pourvoir les postes par du personnel qualifié soulèvent le risque d'une dégradation progressive de l'expertise interne. Conscientes de cette situation, les entreprises consultées ressentent l'urgence de se munir de mécanismes de gestion et de transfert des connaissances afin de maintenir le niveau de compétences des équipes de travail.

L'absence de relève qualifiée aux postes d'opérateur d'équipement de production accentue la problématique de main-d'œuvre pour 65 % des répondants à l'enquête de main-d'œuvre réalisée en 2022-2023. En effet, les nombreux départs à la retraite causent une perte d'expertise et le fort taux de roulement crée de grands besoins pour de la relève. Les entreprises se retrouvent donc

dans un cercle vicieux où elles doivent gérer beaucoup de nouveaux employés qui doivent être formés en même temps.

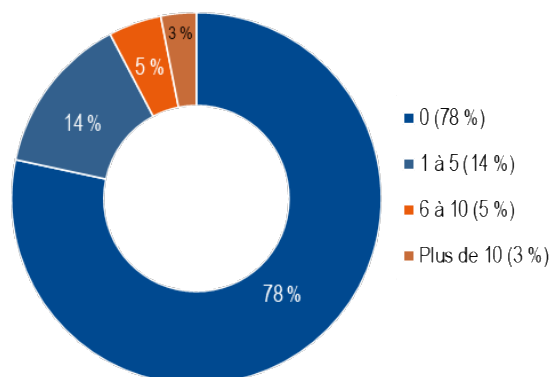
Les entreprises doivent être en mesure d'accéder à une relève suffisante au maintien de leur capacité de production. Pour ce faire, le CSMO Textile se doit de poursuivre et même d'accroître son soutien aux entreprises visant à doter le secteur textile d'une plus grande capacité d'attraction qui permettra de recruter une relève en nombre suffisant. Il y aura lieu aussi de proposer aux entreprises une stratégie globale de développement des compétences qui sera adaptée à la situation des entreprises et les dotera d'une main-d'œuvre qualifiée.

4.3.7 EMBAUCHE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET)

Faute de main-d'œuvre locale qualifiée au Québec et face aux difficultés de recrutement pour pourvoir les postes vacants d'opérateur d'équipement de production, bon nombre d'entreprises se sont tournées vers l'embauche d'immigrants temporaires détenant déjà une expérience de travail dans le domaine du textile.

Selon l'enquête de main-d'œuvre en 2021, 43 % des entreprises consultées ont mis en place des stratégies de recrutement à l'étranger pour combler les besoins de main-d'œuvre. Toutefois, 78 % des entreprises n'avaient aucun TET à leur emploi au moment de l'enquête en 2021.

Figure 16 - NOMBRE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET) À L'EMPLOI DES ENTREPRISES EN 2021



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Pour la moitié des entreprises concernées par la présente étude, le processus de recrutement des travailleurs en provenance de l'étranger se révèle difficile d'accès.

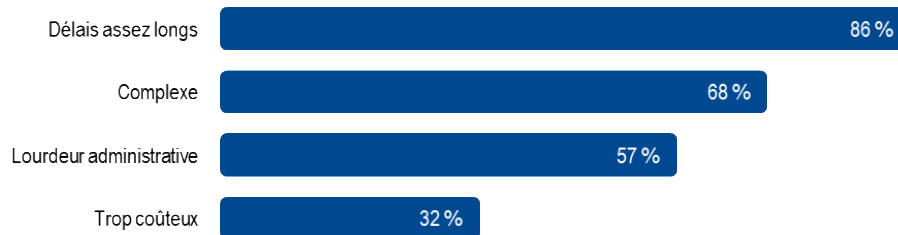
Tableau 13 - DIFFICULTÉ D'ACCÈS AUX TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET)

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
10. L'embauche de travailleurs étrangers temporaires est difficile d'accès.	25% 11	25% 11	50% 22	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Dans l'enquête 2021-2023, la majorité des entreprises évaluaient déjà le processus comme étant long (86 %), complexe (68 %), lourd administrativement (57 %) et trop coûteux (32 %). De plus, pour les candidats immigrants, un visa de travail valide est requis et le processus pour y arriver peut se révéler très fastidieux et long.

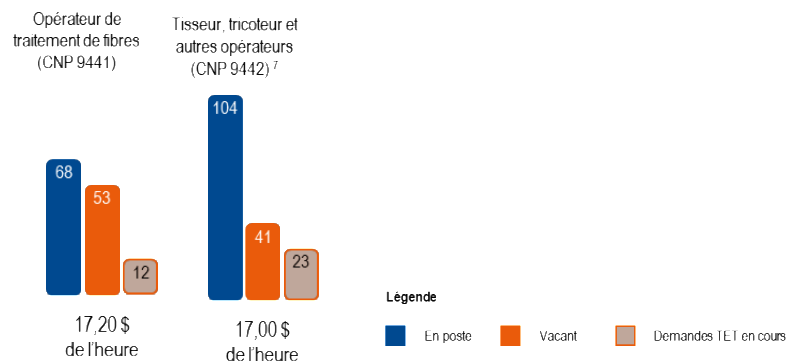
Figure 17 - APPRÉCIATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES TET



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Les entreprises font aussi face à un autre obstacle majeur pour accéder à cette main-d'œuvre. Elles sont soumises à « un quota de recrutement à l'étranger représentant 10 % du nombre total des employés³³ ». Finalement, même avec ce bassin supplémentaire de main-d'œuvre, les entreprises ne parviennent qu'à pourvoir 75 % des postes vacants. Il y a toujours un déficit à combler.

Figure 18 – RECRUTEMENT DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET)



Source : Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023

Aux yeux de 56 % des employeurs participants à l'étude de pertinence, l'avantage d'embaucher des TET consiste à recruter des immigrants déjà expérimentés dans le secteur du textile, ce qui permet d'accélérer le transfert des connaissances et de réduire les coûts de formation.

Tableau 14 - EMBAUCHE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET)

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
6. L'embauche de travailleurs étrangers temporaires ou immigrants expérimentés permet d'accélérer le transfert des compétences et de réduire les coûts de formation.	22% 9	22% 9	56% 23	41

³³ CSMO TEXTILE, *Diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec 2020*, avril 2020, p. 27

4.3.8 BESOIN DE REVALORISATION DU MÉTIER

Lors du sondage réalisé dans le cadre de l'étude de pertinence, plusieurs employeurs ont attribué les difficultés de recrutement à la perception que l'industrie du textile est méconnue et peu attractive, particulièrement en région. De même, la méconnaissance ou la perception négative du métier d'opérateur d'équipement de production sont aussi vues comme les causes des difficultés de recrutement pour 89 % des employeurs consultés.

Tableau 15 - PERCEPTION DU MÉTIER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
4. Le métier d'opérateur d'équipement de production textile est méconnu et peu attractif sur le marché du travail.	2% 1	9% 4	89% 39	44

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Même si le comité sectoriel s'est déjà donné plusieurs stratégies pour faire la promotion de l'industrie et de ses métiers, l'urgence de la situation exige que des efforts supplémentaires visent particulièrement sur le métier d'opérateur d'équipement de production textile.

4.3.9 RÉTENTION DU PERSONNEL

Plus de la moitié des employeurs sondés dans le cadre de l'étude de pertinence soulèvent des difficultés importantes de rétention des nouveaux opérateurs d'équipement de production. L'enquête de main-d'œuvre 2021-2023 démontre aussi un fort taux de roulement chez les opérateurs d'équipement de production. La rétention de ces travailleurs représente donc un défi de taille pour les entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles.

Tableau 16 - DIFFICULTÉS DE RÉTENTION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
5. Nous éprouvons des difficultés importantes de rétention des opérateurs d'équipement de production textile.	5% 2	40% 17	56% 24	43

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le problème de rétention se transforme rapidement en défi de relève pour pourvoir les postes vacants et la concurrence avec les autres secteurs d'emploi se fait de plus en plus intense. Il accentue les difficultés de remplacement des opérateurs qui quittent l'entreprise pour diverses raisons. On peut faire l'hypothèse que les gens qui quittent leur emploi le font pour des raisons de conditions de travail (ex. : salaires relativement bas, quarts de travail de soir et de nuit, exigences physiques du travail dans un environnement bruyant et

poussiéreux). Comprendre ces motivations serait déjà un premier pas vers des pistes d’actions à inclure dans la stratégie de promotion et de valorisation du métier.

Lors du groupe de discussion, certains employeurs ont laissé entendre qu’ils étaient constamment en recrutement. On peut présumer que le recrutement des opérateurs est énergivore, particulièrement pour les entreprises de petites tailles qui n’ont pas de responsable des ressources humaines.

4.3.10 ENJEUX AVEC UN IMPACT SUR LE MÉTIER D’OPÉRATEUR

L’enquête réalisée pour l’étude de pertinence se donnait aussi pour objectif de cerner les facteurs d’évolution susceptibles d’exiger le développement de compétences particulières des opérateurs d’équipement de production afin de faire face aux principaux enjeux de l’industrie du textile.

Tableau 17 – ENJEUX AYANT UN IMPACT SUR LE MÉTIER D’OPÉRATEUR

Réponses obtenues : 44 Question(s) ignorée(s) : 1

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
L'introduction de nouvelles méthodes de travail	55%	24
L'embauche de personnel issu de l'immigration	48%	21
L'introduction de nouveaux produits	41%	18
L'introduction de nouveaux procédés	36%	16
L'automatisation des équipements de production	34%	15
L'intensification de la concurrence : produits, productivité ou qualité	34%	15
Le développement de produits textiles techniques	27%	12
L'introduction de nouvelles normes de qualité	25%	11
L'ouverture de nouveaux marchés	18%	8
L'augmentation des exportations	16%	7
Aucun de nos enjeux n'affecte le travail des opérateurs d'équipement de production textile	11%	5
Autre (veuillez préciser)	5%	2
Nombre total de participants: 44		

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Pour environ la moitié des employeurs des employeurs associés à l’étude de pertinence, les enjeux les plus significatifs prennent différentes formes et nécessitent le développement de nouvelles compétences des opérateurs d’équipement de production textile. Le *diagnostic sectoriel de l’industrie du textile 2020* fournit des précisions sur la façon dont les entreprises ont fait face à un certain nombre d’enjeux toujours présents.

L’introduction de nouvelles méthodes de travail (55 %)

- Plusieurs entreprises cherchent toujours aujourd’hui à améliorer leurs processus d’affaires afin d’être plus performantes et compétitives. Ces améliorations exigent des opérateurs de développer de nouvelles habiletés pour s’adapter à de nouvelles méthodes de travail et contribuer ainsi au développement de « l’agilité organisationnelle » des entreprises afin qu’elles soient en mesure de réagir rapidement aux impératifs de la production et de leur

environnement d'affaires. On cherchera à développer une plus grande polyvalence des opérateurs.

L'embauche de personnel immigrant (48 %)

- Les entreprises du secteur voient l'embauche de personnel immigrant comme une solution à la problématique de recrutement et une façon de diminuer les investissements en formation, tout en maintenant la productivité des opérations. Les démarches et le processus administratif pour recruter ces ressources à l'étranger sont vus comme longs et fastidieux, mais donnent accès à une main-d'œuvre expérimentée pour laquelle le transfert de connaissances est accéléré.

L'introduction de nouveaux procédés et de nouveaux produits

- Plusieurs des changements identifiés par les employeurs consultés sont liés à l'introduction de nouveaux produits (41 %) et de nouveaux procédés (36 %) auxquels ont dû s'adapter les opérateurs affectés à ce type de production.
- Selon le diagnostic sectoriel de 2020³⁴, 90 % des usines ont introduit au moins un type d'innovations. Pour 79 % des usines, l'innovation la plus populaire a été d'apporter des améliorations à leurs procédés. Près de deux entreprises sur trois ont, quant à elles, innové sur le plan des produits. De 2011 à 2018, ces investissements visaient à accroître la productivité des usines de textiles. Ainsi, pour cette période, la productivité est passée de 48 \$/heure travaillée à 55,60 \$/heure travaillée. Ces progrès se sont orientés essentiellement vers la production de textiles techniques et à valeur ajoutée de façon à bien positionner les entreprises de textiles pour compétitionner dans les marchés en croissance.
- Les attentes des consommateurs pour la protection de l'environnement ont été aussi une source de transformation des produits et l'adoption de pratiques responsables de développement durable à faible empreinte environnementale. Les entreprises se sont ainsi tournées vers des marchés porteurs de développement comme la protection individuelle, la sécurité et la défense, le transport, la construction, l'environnement et la santé.

L'automatisation des équipements de production (34 %)

- Lors du diagnostic sectoriel, plus de la moitié des répondants au diagnostic sectoriel ont déclaré avoir participé à des projets de recherche et développement (R&D) et fait l'acquisition de nouveaux logiciels ou de technologie numérique³⁵.
- La forte concurrence à l'international exige que les entreprises textiles déploient des efforts considérables pour atteindre un niveau de concurrence élevé. Dans ce but, les entreprises

³⁴ CSMO TEXTILE, *Diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec 2020*, avril 2020, p. 14-18

³⁵ CSMO TEXTILE, *Diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec 2020*, avril 2020, p. 38

sont nombreuses à considérer l'acquisition d'équipement de production qui permet l'automatisation et la numérisation de certaines opérations.

- L'automatisation des équipements de production n'est perçue comme un enjeu que par 34 % des employeurs consultés dans la présente étude. Dans ce groupe, près de 60 % évaluent tout de même que le métier d'opérateur a tendance à se complexifier selon les changements occasionnés par l'introduction de technologies de pointe et l'automatisation des équipements de production.

Tableau 18 - IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES ÉQUIPEMENTS SUR LE MÉTIER D'OPÉRATEUR

3. Le métier d'opérateur devient plus complexe dû à l'évolution technologique et à l'automatisation des équipements de production textile.	7%	35%	58%	
	3	15	25	43

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

- Toutefois, cette opinion n'est pas partagée par tous, car 35 % des employeurs sondés considèrent plutôt que la technologie et l'automatisation touchent plutôt le volet mécanique et la maintenance des équipements et non leur fonctionnement. À leurs yeux, ce sont les mécaniciens et la maintenance, non les opérateurs, qui sont principalement concernés.

En conclusion, plusieurs facteurs stratégiques influencent la productivité des entreprises et demandent aux opérateurs d'acquérir ou mettre à jour leurs compétences. Ce sont :

- degré d'automatisation
- fiabilité des équipements
- valorisation de la capacité de production
- spécialisation et nombre de produits fabriqués

Toutes ces innovations et ces investissements en R & D afin de développer et conquérir de nouveaux marchés avec de nouveaux matériaux spécialisés et leurs différents champs d'application obligent les entreprises et les travailleurs à plus ou moins s'adapter à ces changements.

4.3.11 LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS

Actuellement, il n'existe aucun programme d'études professionnelles (DEP) ou d'attestation de formation professionnelle spécialisée (ASP) dispensée par un organisme scolaire du ministère de l'Éducation qui prépare à l'exercice du métier d'opérateur d'équipements de production pour le secteur du textile.

En 2001, il existait un programme Production textile (DEP 5243) offert pour les métiers associés aux CNP 94130 et 94131. Ce programme avait pour but de permettre aux étudiants inscrits « d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour permettre à la

personne d'exécuter correctement et avec des performances acceptables, dès la rentrée sur le marché du travail, les tâches et activités du métier, tant au niveau de la production, de la résolution

de problèmes, qu'au niveau de diverses techniques nécessaires à l'exécution du travail »³⁶. Ce programme a cessé d'être actif parce qu'il n'était pas suffisamment attractif et ne permettait pas de constituer des cohortes justifiant de reconduire cette formation au cours des ans.

Notons qu'il est toujours annoncé comme actif sur le site métiers-professions du gouvernement du Québec pour chacun des codes CNP 94130-94131³⁷.

Un autre programme menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) professionnelles « Opérateur en production textile » a déjà été offert pour les codes CNP 94130 et 94131 du secteur du textile. L'existence d'un tel programme au niveau collégial démontre que les experts du ministère de l'Éducation avaient estimé que le métier était suffisamment complexe pour justifier la création d'un tel programme professionnel. Ce programme a toutefois été fermé en 2008-2009.

4.3.11.1 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

Faute de formation initiale en milieu scolaire, l'opérateur doit recevoir une formation en cours d'emploi de plusieurs mois avant d'être considéré comme pleinement en maîtrise de son poste et suffisamment autonome. La durée de cette formation en milieu de travail varie selon la complexité du procédé et le nombre de machines à faire fonctionner. Dans certains cas, cette formation peut s'échelonner sur une période d'une à deux années, surtout lorsque l'opérateur doit être en mesure de faire fonctionner plusieurs équipements ou procédés.

Selon la grande majorité des employeurs consultés dans le cadre de l'étude de pertinence, les opérateurs nouvellement embauchés requièrent un encadrement soutenu en milieu de travail pour faire les apprentissages nécessaires à l'exercice du métier. Ils sont encore plus nombreux à considérer que les investissements dans le développement des compétences des opérateurs sont essentiels au maintien de la productivité des entreprises.

³⁶ Extrait de : <https://www.admissionfp.com/progDetails.aspx?prog=5243>

³⁷ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/94130.B-operateurs-operatrices-de-metiers-a-filer>

<https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/94131.050-operateurs-operatrices-de-metiers-a-tisser>

Tableau 19 - FACTEURS QUI INFLUENCE LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS

	NE SAIT PAS	DÉSACCORD	D'ACCORD	TOTAL
2. Les opérateurs nouvellement embauchés demandent beaucoup d'encadrement pour assurer leur apprentissage du métier d'opérateur d'équipement de production textile.	5% 2	12% 5	84% 36	43
3. Le manque de personnel amène les entreprises à développer la polyvalence des opérateurs.	7% 3	2% 1	91% 39	43
4. La compétence des opérateurs est indispensable pour le maintien de la productivité de l'entreprise.	5% 2	2% 1	93% 40	43
5. La grande variété des lots de produits exige des changements rapides pour l'alimentation des équipements de production textile.	16% 7	7% 3	77% 33	43
6. L'embauche de travailleurs étrangers temporaires ou immigrants expérimentés permet d'accélérer le transfert des compétences et de réduire les coûts de formation.	22% 9	22% 9	56% 23	41

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

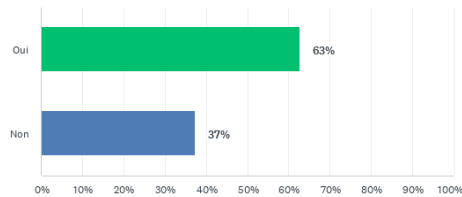
En effet, comme les entreprises sont presque toujours en recrutement sans arriver à pourvoir tous les postes vacants, ils sont aussi toujours en processus d'entraînement pour les nouveaux opérateurs afin de les habilitier à travailler. Qui plus est, 77 % des employeurs, répondants au sondage en ligne, imputent à la grande variété des produits, le besoin pour les opérateurs en emploi d'ajuster régulièrement leur façon de faire pour effectuer les changements rapides requis pour l'alimentation de leurs équipements de production.

C'est pourquoi il importe que les employeurs puissent se doter d'une stratégie cohérente et structurée de développement et de mise à jour des compétences de tous les opérateurs d'équipement de production textile à leur emploi, tant les nouveaux que les travailleurs expérimentés œuvrant au sein de l'entreprise. L'embauche de travailleurs étrangers temporaires (TET) constitue un volet de cette stratégie, puisqu'elle permet de pourvoir une partie des postes vacants avec des immigrants expérimentés. Avec une telle stratégie, le transfert des connaissances sera plus facile pour développer la relève.

4.3.11.2 STRATÉGIE ACTUELLE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS

Dans l'optique de comprendre les stratégies de développement des compétences en place, le sondage en ligne questionnait les employeurs sur les pratiques en cours dans leurs entreprises. Il a ainsi été possible de constater que plus de 60 % des entreprises avaient en place une stratégie pour former leurs opérateurs. Ce groupe est majoritairement composé par les entreprises qui étaient admissibles aux anciens PAMT et deux entreprises répondantes sur trois ont déjà favorisé le PAMT comme stratégie d'apprentissage en milieu de travail.

Figure 19 – MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES POUR LES OPÉRATEURS

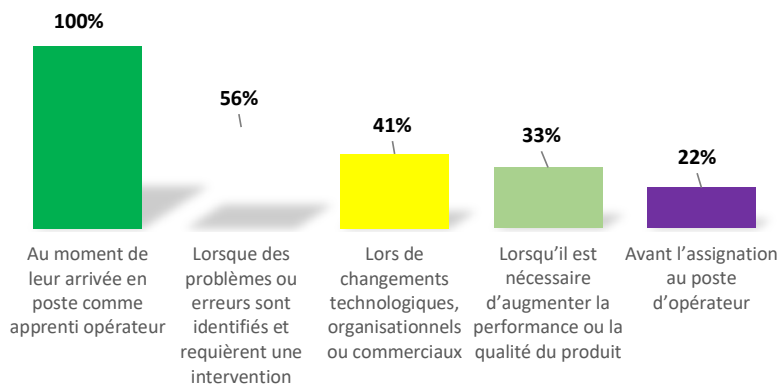


Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Les entreprises non admissibles aux anciens PAMT n'ont pas, dans une proportion de 60 %, de stratégie en place pour former leurs opérateurs. Elles sont néanmoins dans la même urgence de trouver une solution pour répondre aux besoins de développement des compétences de leurs opérateurs.

D'autre part, la totalité des entreprises disposant d'une stratégie de développement des compétences pour leurs opérateurs dispense une formation dès leur entrée en poste afin de les rendre productifs le plus rapidement possible. Outre la formation à l'arrivée, la moitié des entreprises offrent des formations ponctuelles lorsque des problèmes ou erreurs sont identifiés et requièrent une intervention et 41 % le font lors de changements technologiques, organisationnels ou commerciaux. Une entreprise sur trois intervient afin de corriger les problèmes de performance ou de qualité du produit. Finalement, elles ne sont qu'une sur cinq à pouvoir former leurs opérateurs hors production avant de les assigner à un poste en production.

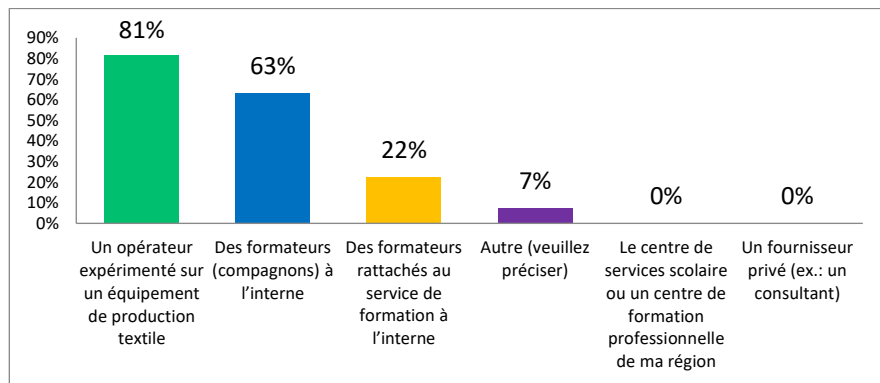
Figure 20 – MOMENT DE LA FORMATION DES OPÉRATEURS



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Ce sont principalement des opérateurs expérimentés qui encadrent la formation des apprentis sur un équipement en milieu de travail. Deux entreprises sur trois recourent à des formateurs internes qui offrent un encadrement de type compagnonnage. Très peu d'employeurs utilisent les services de formateurs rattachés à un service de formation à l'interne.

Figure 21 – QUI FORME LES OPÉRATEURS-APPRENTIS ?



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

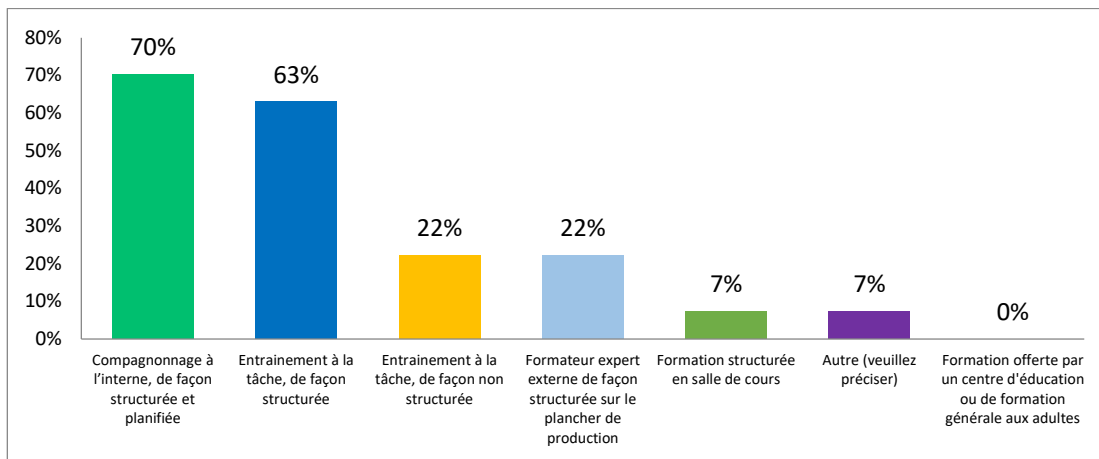
En conclusion, deux approches sont privilégiées pour former les apprentis opérateurs : le compagnonnage, de façon structurée et planifiée (70 %) et l'entraînement à la tâche structuré (63 %). Bon nombre d'entreprises recourent aux deux façons de faire.

Généralement, lors du groupe de discussion de la présente étude, les entreprises ont dit appuyer leur formation sur des procédures ou des instructions de travail écrites à partir desquelles un compagnon assure l'encadrement d'un apprenti. Le transfert des connaissances nécessaires à la réalisation de la tâche à apprendre se fera par deux moyens. D'abord, par des démonstrations verbales d'un opérateur expérimenté. Ces explications sont ensuite suivies par des temps de pratique où l'apprenti peut poser des questions à un instructeur ou un compagnon ou consulter des documents de référence disponibles. Dans certains cas, les apprentis auront accès à des vidéos ou des formations numériques.

Quelques entreprises disposent d'un plan de formation élaboré sur la base d'un profil de compétence spécifique pour chacun des postes de travail alors que d'autres se disent être en voie de se structurer. Plusieurs, principalement des entreprises n'ayant jamais utilisé les PAMT, sont moins structurées et n'ont pas de programme de formation comme tel à l'interne.

Quel que soit le niveau de structure en place, tous cherchent à optimiser la durée de la formation dispensée de façon à ne pas empiéter sur le travail et à ne pas nuire à la productivité. Ainsi, tous aspirent à utiliser le temps de formation des employés de la façon la plus efficiente possible.

Figure 22 - PAR QUELS MOYENS FORMEZ-VOUS VOS NOUVEAUX EMPLOYÉS ?



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Les employeurs ont aussi été questionnés pour connaître leur vision de ce que devrait viser le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production textile. Un consensus clair se dégage sur le fait que la formation des opérateurs devrait favoriser la polyvalence et la mobilité des opérateurs entre les différents procédés ou équipements. Le manque de main-d'œuvre amène plusieurs employeurs à vouloir accroître l'agilité et la polyvalence de leurs opérateurs d'équipement de production afin qu'ils puissent être en mesure de s'ajuster aux changements rapides requis pour alimenter leurs équipements, rendus nécessaires par la grande variété des produits fabriqués, et qu'ils acquièrent la capacité d'opérer et d'être affectés sur plusieurs équipements ou de travailler sur différents postes de travail. Ce modèle est bien accepté, tant dans les usines syndiquées que dans les usines non syndiquées. Il implique toutefois des investissements continus dans la formation des opérateurs.

D'un autre côté, 88 % des entreprises disent aussi favoriser la spécialisation des compétences des opérateurs en fonction des procédés et des équipements de production. La spécialisation se fera généralement pour les postes de travail plus complexes nécessitant l'acquisition d'habiletés particulières et critiques pour la qualité du produit et la productivité de l'entreprise.

De ce paradoxe, on peut conclure que les deux types d'organisation de travail sont présents et coexistent dans la plupart des entreprises. Le choix entre l'une ou l'autre stratégie variera sur un axe « spécialisation – polyvalence » selon les caractéristiques spécifiques de la production, le milieu de travail et les besoins de l'entreprise.

Tableau 20 - LA FORMATION DES OPÉRATEURS D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

	NE SAIT PAS	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTAL
1. La plupart des problèmes de qualité de la production découlent d'une formation déficiente des opérateurs d'équipements de production textile.	0% 0	24% 10	76% 32	42
2. Actuellement, l'encadrement et la formation des nouveaux opérateurs permettent de répondre aux besoins de la production.	0% 0	38% 16	62% 26	42
3. La formation des opérateurs nécessite d'être plus structurée et uniforme.	0% 0	17% 7	83% 34	41
4. La formation des opérateurs devrait favoriser la spécialisation des compétences des opérateurs en fonction des différents procédés ou équipements de production textile.	2% 1	10% 4	88% 36	41
5. La formation des opérateurs devrait favoriser la polyvalence et la mobilité des opérateurs entre les différents procédés ou équipements de production textile.	0% 0	2% 1	98% 40	41
6. L'absence d'une offre de formation initiale du ministère de l'Éducation a un impact négatif sur la qualité de la formation des opérateurs.	5% 2	29% 12	67% 28	42
7. La formation des opérateurs gagnerait à être offerte dans le cadre d'un programme de formation professionnelle en milieu scolaire avec des stages pratiques en entreprise.	5% 2	20% 8	76% 31	41
8. Il serait plus valorisant pour les opérateurs de détenir un diplôme reconnu officiellement par le ministère de l'Éducation.	12% 5	14% 6	74% 31	42

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Un autre consensus, entre 83 % des employeurs, repose sur le fait que la formation des opérateurs devrait être mieux structurée et uniforme. Ce constat ouvre la voie à l'élaboration d'une norme professionnelle commune pour tous les postes d'opérateurs d'équipement de production dans les entreprises admissibles. Tel que le suggère la réflexion préalable du CSMO Textile, cette norme professionnelle pourrait identifier un tronc commun de compétences pour tous les postes et offrir des voies de spécialisation structurées en fonction des différents équipements ou procédés. Ce tronc commun devrait, selon plusieurs des employeurs, focaliser sur les compétences de base nécessaires pour opérer un équipement de production et, pour le reste, laisser beaucoup de place à la personnalisation de chaque entreprise en fonction de leurs besoins et de leur réalité.

De plus, trois entreprises sur quatre conviennent que les problèmes de production sont souvent la conséquence d'une formation déficiente des opérateurs, d'où la nécessité d'avoir accès à une stratégie structurée et adaptée au rythme et aux besoins de la production des entreprises.

Enfin, outre une stratégie de développement à l'interne, environ 75 % des employeurs souhaiteraient qu'un programme de formation professionnelle prépare des opérateurs d'équipement de production textile pour le marché du travail et ainsi constituer un bassin de candidats aptes à travailler dans les entreprises. Le fait qu'un tel programme mène à un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation attestant de l'acquisition des compétences de base pour les postes d'opérateurs est vu comme une source de valorisation pour le métier.

4.3.11.3 DÉFIS RELIÉS À LA FORMATION DES OPÉRATEURS

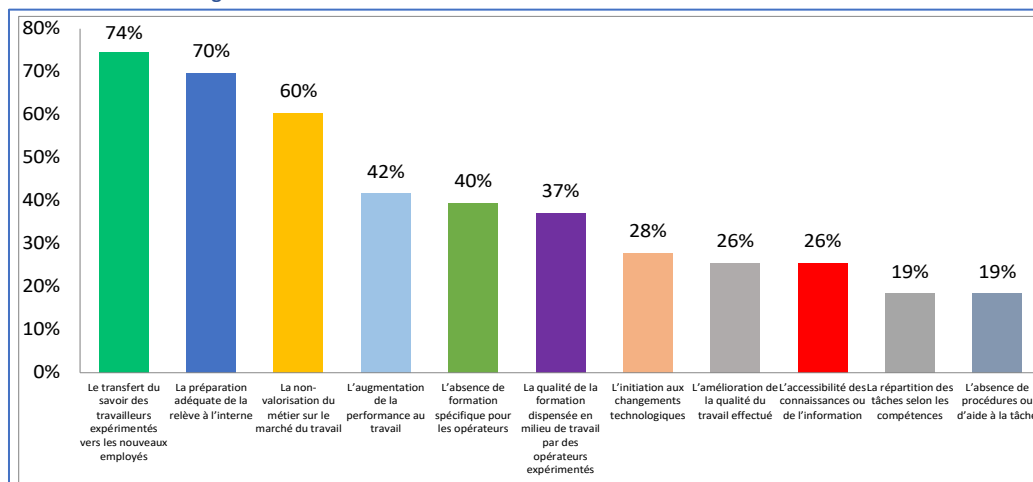
L'analyse des défis exprimés par les employeurs participants à l'étude de pertinence précise leur vision ou leurs besoins à l'égard du développement des compétences des opérateurs d'équipement de production.

D'abord, deux préoccupations principales liées au transfert de l'expertise rejoignent autour de 70 % des employeurs participants à l'étude de pertinence :

- le transfert du savoir des travailleurs expérimentés vers les nouveaux employés
- la préparation adéquate de la relève à l'interne

Le développement des compétences des nouveaux opérateurs est au cœur de ce problème et est particulièrement important dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre amène les entreprises à éliminer toutes les barrières à l'entrée afin de réussir à combler les postes vacants et que, d'autre part, de nombreux départs à la retraite et un taux de roulement élevé accentuent le risque de perte d'expertise.

Figure 23 - PRINCIPAUX DÉFIS RELIÉS À LA FORMATION DES OPÉRATEURS



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

La non-valorisation du métier sur le marché du travail représente un autre défi important pour 60 % des employeurs qui attribuent en partie les difficultés de recrutement à ce facteur. La perception négative du métier et de l'industrie devient un des obstacles à la capacité d'attraction du métier sur le marché du travail et peut probablement expliquer, du moins en partie, pourquoi il est évalué comme étant « en déficit³⁸ ». De même, le fait qu'il n'existe aucune formation diplômante et surtout que les employeurs sacrifient leurs exigences d'embauche afin d'élargir leur bassin de recrutement contribue nécessairement à la dévalorisation du métier.

Enfin, un troisième groupe de défis significatifs ciblent les améliorations recherchées en investissant dans le développement des compétences jugé comme déficient dans près de 40 % des entreprises. Ce sont :

- l'augmentation de la performance au travail
- l'absence de formation spécifique pour les opérateurs

³⁸ Rappelons d'un métier est évalué en *déficit* lorsque le bassin de main-d'œuvre disponible est jugé insuffisant pour répondre aux prévisions d'embauche des employeurs.

- la qualité de la formation dispensée en milieu de travail par des opérateurs expérimentés

Ces défis demeurent les mêmes autant dans les entreprises qui ont déjà utilisé l'un ou l'autre des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) existants que dans celles susceptibles de le faire si la refonte projetée devait élargir le bassin d'entreprises admissibles.

4.3.11.4 PROGRAMME D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT)

Seulement 40 % (17/43) des répondants au sondage connaissaient ce qu'est un PAMT du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) lors des consultations. Quelques-uns des employeurs se sont montrés curieux face à cette stratégie de formation et leurs questions exprimaient leur besoin de recevoir plus d'information sur ce type d'approche. La promotion de ce type de programme nécessiterait d'être accentuée dans l'optique où cette stratégie d'apprentissage en milieu de travail sera jugée la plus adaptée aux besoins des entreprises.

Lors des consultations de la présente étude, un peu plus de la moitié des employeurs qui connaissaient ce qu'est le PAMT l'ont utilisé. En réalité, 60 % de ces entreprises ont inscrit des opérateurs au PAMT opérateur de métier à tisser, 40 % à celui des opérateurs de machines de préparation de fibres et de filés et finalement, 30 % le PAMT pour les opérateurs de métier à filer.

Le sondage en ligne a permis de connaître l'opinion des entreprises ayant participé à un ou l'autre des PAMT, quant à leur perception de l'**utilité** et de l'**efficacité** de cette approche pour assurer le développement des compétences de leurs nouveaux opérateurs.

Plusieurs éléments du PAMT sont perçus comme positifs. En effet, le sondage a permis de confirmer que la totalité des répondants considérait que l'approche de formation à l'interne par compagnonnage est suffisante et efficace pour le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production. Ils sont aussi déclarés à 90% que la formation dispensée aux compagnons est efficace pour développer leur capacité à encadrer l'apprentissage d'apprentis. Enfin, deux employeurs sur trois estiment que les méthodes et les outils d'évaluation des apprentissages sont adéquats pour valider la maîtrise des compétences définies par une norme professionnelle.

Par contre, 60 % des employeurs allèguent que la rigidité et la lourdeur de l'encadrement et de la méthode de formation perturbent la continuité et la productivité de la production. Ce manque de flexibilité se révèle être l'aspect le plus négatif de cette stratégie d'apprentissage en milieu de travail. Le guide de l'apprenti ainsi que celui du compagnon nécessitent une bonne révision afin de proposer une démarche de formation plus stimulante, dynamique et intéressante. Ces guides gagneraient sûrement en intégrant des méthodes plus modernes de transmission comme les vidéos ou outils numériques favorisant des apprentissages autonomes et servant de sources de référence au travail.

	NE SAIT PAS	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTAL
1. Une approche de formation à l'interne est suffisante pour répondre aux besoins de développement des compétences des opérateurs.	0% 0	0% 0	100% 10	10
2. L'approche par compagnonnage est efficace pour former les opérateurs.	0% 0	0% 0	100% 10	10
3. L'encadrement de la formation dans un PAMT est trop rigide pour assurer la continuité de la production.	0% 0	40% 4	60% 6	10
4. La lourdeur et la rigidité de la méthode de formation dans un PAMT ne permettent pas à l'apprenti d'être productif sur la ligne de production.	10% 1	30% 3	60% 6	10
5. Dans un PAMT, les méthodes et les outils d'évaluation des apprentissages sont adéquats pour valider la maîtrise des compétences définies dans une norme professionnelle.	10% 1	30% 3	60% 6	10
6. La formation dispensée aux compagnons permet de développer leur capacité à encadrer efficacement l'apprentissage des apprentis opérateurs.	10% 1	0% 0	90% 9	10

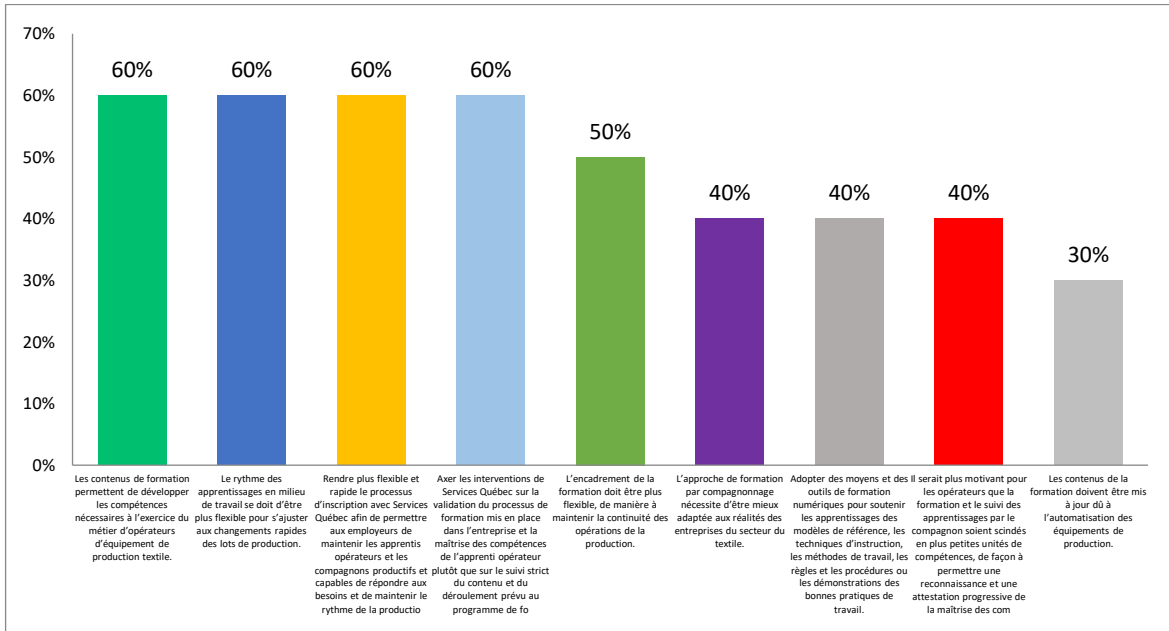
Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

De façon à rendre cette approche plus fonctionnelle et productive pour la formation des opérateurs, les employeurs ont été invités à préciser leurs attentes face aux améliorations jugées requises à la démarche du PAMT afin de connaître les forces et les faiblesses de cette stratégie basée sur le compagnonnage aux yeux des employeurs ayant déjà été utilisateurs. Ainsi, dans le sondage, on évaluait tant l'encadrement, le contenu et les outils/moyens de la formation que le compagnonnage, le rythme des apprentissages et le processus d'inscription avec Service Québec.

Quatre améliorations sont pointées par 60 % des employeurs utilisateurs du PAMT ayant répondu au sondage. Ces cibles de changements portent sur deux aspects principaux : le PAMT lui-même et l'encadrement fourni par Services Québec.

Au niveau du PAMT, les employeurs considèrent que les contenus de formation devraient être revus de façon à mieux découper les compétences nécessaires à l'exercice du métier d'opérateur. De même, des ajustements au rythme des apprentissages sont nécessaires pour introduire plus de flexibilité pour l'adapter aux changements rapides de la production. Pour plusieurs des employeurs participants à l'étude, considérant les défis de planification des affectations des ressources à la bonne place en fonction des aléas de la production, la formation ne peut plus se dérouler comme un processus en continu. En effet, les besoins opérationnels peuvent nécessiter d'interrompre l'apprentissage en cours pour réaffecter l'apprenti sur un autre équipement où sa présence sera plus utile. Pour les employeurs consultés, la formation devrait permettre une certaine souplesse dans l'affectation de leurs ressources sans interrompre leur apprentissage. Pour cela, elle doit permettre un parcours de formation flexible, scindable en petites unités de compétences à valeur ajoutée, rapidement transférable de façon à s'adapter au rythme et aux exigences des opérations. La progression dans la maîtrise des compétences ne peut donc plus se faire de façon linéaire, mais plutôt se faire au fur et à mesure que l'opérateur acquiert de l'expérience en fonction de ses différentes affectations et des besoins des opérations.

Figure 24 - PRINCIPALES AMÉLIORATIONS À APPORTER AUX PAMT EXISTANTS



Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Quant à Services Québec, les améliorations requises se situent au niveau de la flexibilité et de la rapidité de leur intervention afin de ne pas retarder ou ralentir l'intégration des apprentis et empiéter sur la production. Il importe de préserver le plus possible la productivité de tous, apprenti et compagnon tout au long du processus de transfert des connaissances.

Selon les employeurs utilisateurs, les PAMT tels que conçus et encadrés actuellement, demandent beaucoup de logistique, ce qui exige beaucoup de temps des ressources impliquées. Le processus d'inscription/acceptation pénalise les entreprises à cause des délais imposés par Services Québec qui ne permettent pas de commencer la formation au premier jour d'arrivée de l'opérateur. Considérant la rareté de la main-d'œuvre et les difficultés de rétention, les employeurs ne peuvent pas se permettre de longs délais d'attente avant de mettre les nouvelles recrues au travail. Les employeurs observent que le démarrage du processus par Services Québec n'est pas suffisamment rapide alors que les besoins de production sont impératifs. À leurs yeux, la formation doit être dispensée dès l'entrée au travail et l'apprenti doit se sentir rapidement capable de contribuer à la production. Ainsi, devant la lourdeur administrative et le peu de flexibilité des PAMT existants, plusieurs employeurs se sont retirés de ces programmes et ont mis en place leur propre stratégie de développement des compétences en milieu de travail par des opérateurs expérimentés. Malgré tout, ces employeurs ressentent le besoin d'être soutenus dans leurs efforts pour structurer une stratégie de développement des compétences efficace et adaptée à leur réalité.

L'autre volet à améliorer se situe au niveau des suivis qui nécessitent l'intervention de Services Québec. Aux yeux des employeurs, ces suivis administratifs sont trop lourds et devraient plutôt focaliser sur l'appréciation de l'efficacité du processus de développement et de reconnaissance des compétences mis en place et non à savoir si le compagnon a suivi toutes les étapes et couvert tout le contenu du guide d'apprentissage.

Lors du groupe de discussion organisé avec des employeurs, un participant a fait référence à un processus d'exception pour les entreprises assujetties à la Loi du 1 %. Cette idée apparaît très intéressante comme piste d'action à proposer dans le cadre de l'étude de pertinence et pourrait être adaptée et intégrée pour les interventions de Services Québec pour l'encadrement d'un PAMT. Il s'agit d'une démarche pour l'obtention d'un « certificat de qualité des initiatives de formation » qui exempte les entreprises assujetties de leurs obligations liées à la loi sur les compétences, pour une période de trois ans. Les entreprises doivent soumettre un certain nombre d'informations sur le processus de développement des compétences ainsi que sur leur plan de formation. L'accréditation est valable pour une période de 3 ans.

5. PERTINENCE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

Cette section présente les points de vue des employeurs et des travailleurs consultés dans le cadre de l'étude de pertinence. On y analyse les différentes caractéristiques d'une stratégie de développement et de reconnaissance des compétences qui permettrait de répondre aux besoins des employeurs et des opérateurs d'équipement de production dans les usines de fabrication et de transformation de produits textiles.

5. 1 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

L'objectif premier de l'étude actuelle est de valider la pertinence d'élaborer une norme professionnelle d'opérateur d'équipement de production textile fusionnant en un seul métier toutes les occupations regroupées sous les codes CNP 94130 et 94131.

Une telle norme constituerait le référentiel de compétences pour le métier et l'assise d'une stratégie globale et cohérente de développement et de reconnaissance des compétences pour tous les postes d'opération d'équipements de production dans les entreprises du secteur de la fabrication et de la transformation de produits textiles.

5.1.1 POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

Les résultats du sondage en ligne permettent, d'une part, de comprendre l'ampleur des besoins exprimés par les employeurs face au développement des compétences des travailleurs exerçant le métier d'opérateurs d'équipement de production textile.

D'autre part, les informations recueillies aident à cerner les principaux obstacles perçus comme nuisibles à l'implantation d'un PAMT et, finalement, à préciser la position de ces mêmes employeurs quant aux conditions de succès requises à l'implantation d'une stratégie globale de développement et de reconnaissance des compétences des opérateurs d'équipement de production efficace et adaptée aux besoins ainsi qu'à la réalité des entreprises de fabrication et de production de textile.

D'abord, les chiffres confirment que les employeurs sont près de 90 % à signaler l'urgence d'agir pour soutenir les entreprises dans le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production embauchés en grand nombre et généralement sans qualification. Cette position ressort comme la priorité numéro 1 pour 100 % des employeurs qui n'ont pas encore été admissibles au PAMT. Elle fait aussi partie des principales priorités de 75 % des employeurs admissibles à l'ancien PAMT, même si près de 95 % de ces entreprises ont déjà leur propre

stratégie de développement des compétences³⁹ pour leurs apprentis opérateurs, et plus de 70 % de ces entreprises disposent d'un budget spécifique pour le développement des compétences de leurs opérateurs. En comparaison, 60 % des entreprises qui deviendraient admissibles à un nouveau PAMT ne disposeraient d'aucune stratégie et elles seraient moins de 40 % à avoir prévu un tel budget. Il y a donc lieu de croire que les entreprises qui n'étaient pas admissibles aux anciens PAMT auront besoin de plus de soutien pour structurer et s'approprier une approche de développement des compétences à la mesure de leurs besoins. Dans l'éventualité où la stratégie de PAMT serait conservée, il ne s'agira pas de remplacer ce qui existe déjà, mais plutôt de s'inspirer de ce qui est en place pour bâtir et améliorer les acquis dans les entreprises.

Tableau 22 - CARACTÉRISTIQUES D'UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Oui ou Non	OUI	NON
La formation par des opérateurs expérimentés est l'approche la plus efficace pour former les apprentis-opérateurs à l'interne.	89% 33	11% 4
Il est urgent d'agir pour assurer le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production textile.	88% 36	12% 5
J'encouragerais nos opérateurs expérimentés à faire reconnaître leurs compétences acquises en emploi.	85% 33	15% 6
Notre entreprise a des opérateurs textile suffisamment expérimentés pour fournir l'encadrement nécessaire aux apprentis-opérateurs.	79% 30	21% 8
La reconnaissance des compétences par un certificat de qualification est un atout important pour valoriser le métier d'opérateur.	78% 29	22% 8
La certification des compétences par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale favoriserait la professionnalisation du métier d'opérateur.	76% 28	24% 9
La multitude d'équipements de production textile différents exigera l'élaboration d'un profil de compétences avec des voies de spécialisation.	74% 29	26% 10
Nous sommes prêts à investir dans le développement des compétences de compagnons.	72% 26	28% 10
Nous sommes disposés à investir dans l'élaboration d'un programme en milieu de travail pour assurer l'encadrement et le suivi des apprentissages des opérateurs à l'interne.	69% 27	31% 12
Les opérateurs expérimentés ont légitimité les compétences nécessaires pour déterminer si un apprenti-opérateur a la maîtrise des compétences acquises.	68% 25	32% 12
Je suis ouvert(e) à implanter une stratégie d'apprentissage par compagnonnage afin de développer les compétences des opérateurs dans notre entreprise.	67% 26	33% 13
Je serais favorable à inscrire nos nouveaux opérateurs dans une démarche structurée d'apprentissage en milieu de travail qui s'appuie sur une norme professionnelle.	63% 24	37% 14
Structurer la formation des opérateurs sur la base d'une norme professionnelle qui a reçu l'adhésion de l'ensemble de l'industrie est une bonne stratégie pour structurer l'apprentissage en milieu de travail.	60% 24	40% 16
J'ai la certitude que des opérateurs actuellement en emploi souhaiteraient faire évaluer et certifier leur expérience de travail pour obtenir une attestation officielle du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.	50% 18	50% 18
Nous disposons d'un budget pour assurer la formation des opérateurs.	51% 20	49% 19

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

Qu'elles aient déjà en place ou non une stratégie de formation, les entreprises démontrent, dans une proportion de 60 %, une ouverture à investir et à implanter une stratégie d'apprentissage en

³⁹ Notons que plusieurs entreprises ont choisi de délaissé les PAMT pour mettre en place leur propre programme d'apprentissage en milieu de travail.

milieu de travail. De plus, 77 % des entreprises qui n'étaient pas admissibles aux anciens PAMT se montrent disposées à investir dans l'élaboration d'une approche de type PAMT pour assurer l'encadrement et le suivi des apprentissages des opérateurs. Notons que c'est aussi le cas pour deux employeurs sur trois dans le groupe d'entreprises qui étaient admissibles aux anciens PAMT.

Une majorité d'employeurs estiment que la formation par des opérateurs expérimentés est l'approche la plus efficace pour former les apprentis en milieu de travail. Ils estiment aussi que les opérateurs expérimentés ont toute la légitimité nécessaire pour juger de la maîtrise des compétences par les apprentis. Par ailleurs, ce ne sont pas toutes les entreprises qui disposent de tels compagnons et même certains employeurs se déclarent à risque de perdre leur expertise vu les nombreux départs à la retraite à venir. Ces employeurs jugent urgent d'être mieux outillés pour assurer, le plus rapidement possible, le transfert de ces connaissances vers la relève en poste.

Pour 88 % des employeurs qui connaissent ou ont déjà expérimenté le PAMT, l'élaboration d'un profil de compétences avec des voies de spécialisation semble la meilleure approche pour tenir compte de la multitude d'équipements et de procédés utilisés pour la production dans leurs usines. Globalement, 60 % de toutes les entreprises consultées trouvent important que la formation soit structurée sur la base d'une norme professionnelle qui fera consensus entre les entreprises de fabrication et de production textile.

Près de 80 % des employeurs conviennent que la certification des compétences est un mécanisme de reconnaissance, de valorisation et de professionnalisation du métier d'opérateur d'équipement de production. Dans l'optique où un tel mécanisme de certification soit intégré à la stratégie de développement des compétences, une réflexion approfondie devra prendre place afin de structurer une approche qui sera réellement attirante et motivante pour les opérateurs.

Quant au volet reconnaissance des compétences pour les travailleurs expérimentés, les employeurs sont nombreux à envisager d'encourager les opérateurs expérimentés à faire reconnaître leurs compétences acquises en emploi. Pourtant, seulement la moitié d'entre eux estiment que les opérateurs expérimentés en emploi puissent vraiment trouver un intérêt dans le fait de recevoir une certification attestant de leur niveau de maîtrise des compétences définies par une norme professionnelle, surtout qu'aucun bénéfice tangible n'est attaché à cette certification. Toutefois, plusieurs croient qu'un tel type de reconnaissance pourrait avoir une plus grande valeur pour la main-d'œuvre immigrante, surtout si une certification pour les mêmes compétences définies par une norme professionnelle est offerte aux opérateurs nouvellement embauchés comme apprentis.

Sans avoir des points de vue opposés, il est clair que les deux sous-groupes d'employeurs n'accordent pas un niveau d'importance égal aux différents éléments composant la meilleure stratégie de développement des compétences pour les opérateurs d'équipement de production textile. Il y aura donc lieu de proposer une approche qui parviendra à rallier les différents points de vue.

5.1.1.1 CONDITIONS GAGNANTES

Dans le sondage en ligne, tous les employeurs, qu'ils aient ou non déjà été admissibles à un PAMT, ont été invités à préciser leur opinion sur les conditions gagnantes vues comme nécessaires à l'implantation d'un PAMT efficace et adapté à leur réalité. Seulement 34 d'entre eux ont précisé leur point de vue à ce sujet.

Tableau 23 - CONDITIONS GAGNANTES POUR L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME EN MILIEU DE TRAVAIL POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Proposer un tronc commun de compétences de base pour le métier d'opérateur sur différents équipements de production textile.	65%	22
Élaborer une approche de formation qui permet de maintenir la productivité des apprentis en formation.	65%	22
Appuyer la formation sur un profil de compétences des opérateurs d'équipement de production textile qui définit clairement les compétences à acquérir en milieu de travail.	62%	21
Favoriser l'acquisition de compétences visant à accroître la polyvalence des opérateurs d'équipement de production textile et faciliter la mobilité interne ou offrir des cheminements de progression.	62%	21
Découper les contenus de formation en petites unités de compétence qui permettront d'ajuster le rythme de la formation de façon à assurer la continuité du travail de production.	59%	20
Élaborer une norme professionnelle qui identifie les compétences à développer pour maîtriser le métier d'opérateur.	56%	19
Instaurer un processus d'inscription flexible avec Services Québec mis en place pour démarrer rapidement la formation des apprentis dès leur entrée en poste.	56%	19
Offrir différentes voies de spécialisation selon les procédés en place pour la production de produits textiles.	53%	18
Moderniser les outils de formation afin de favoriser des apprentissages autonomes complémentaires aux activités de compagnonnage.	50%	17
Adopter des moyens de formation numériques comme la vidéo, le virtuel et la réalité augmentée.	47%	16
Élaborer des outils de reconnaissance des compétences acquises pour les opérateurs déjà en emploi.	47%	16
Mettre en place un processus de certification des compétences progressif au fur et à mesure des apprentissages.	47%	16
Mettre en place un processus suffisamment flexible par Services Québec qui soit axé sur la validation de l'acquisition des compétences de l'apprenti-opérateur plutôt que sur le respect des procédures d'encadrement proposées dans le processus de formation.	41%	14
Autre (veuillez préciser)	0%	0
Nombre total de participants: 34		

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

L'analyse de leurs réponses ne permet pas vraiment de dégager des consensus forts et les opinions peuvent varier selon que l'entreprise était admissible aux anciens PAMT ou non. Lorsqu'appropriées, les distinctions seront faites.

Plusieurs des conditions apparaissent significatives parce qu'elles ont été retenues par au moins la moitié de l'ensemble des employeurs consultés, c'est-à-dire :

1. Proposer un tronc commun de base pour le métier d'opérateur sur différents équipements de production textile (65 %). Cette condition est recherchée par un plus grand nombre d'entreprises qui n'ont jamais été admissibles aux anciens PAMT (83 %) pour 47 % dans l'autre groupe.

2. Élaborer une approche qui n'empiète pas sur le travail, mais qui favorise le maintien d'un certain niveau de productivité des apprentis en formation (65 %). Cette condition importe seulement à 53 % des entreprises admissibles aux anciens PAMT pour 72 % dans l'autre groupe.
3. Appuyer la formation sur un profil de compétences qui définit clairement les compétences à acquérir en milieu de travail par les opérateurs (62 %).
4. Favoriser l'acquisition des compétences visant à accroître la polyvalence des opérateurs et faciliter la mobilité interne ou offrir des cheminements de progression (62 %).
5. Découper les contenus de formation en petites unités de compétence qui permettront d'ajuster le rythme des apprentissages de façon à assurer la continuité du travail de production (59 %). Seulement 47 % des entreprises admissibles aux anciens PAMT ont retenu cette condition pour 67 % dans l'autre groupe d'entreprises.
6. Élaborer une norme professionnelle qui identifie les compétences à développer pour maîtriser le métier d'opérateur (56 %). La norme professionnelle apparaît importante seulement pour 40 % des entreprises admissibles aux anciens PAMT.
7. Instaurer un processus d'inscription flexible avec Services Québec permettant de démarrer rapidement la formation des apprentis dès leur entrée en poste (56 %). La différence demeure toujours 67-47 % entre les deux groupes.
8. Offrir différentes voies de spécialisation selon les procédés en place pour la production de produits textiles (53 %). La différence demeure toujours 67-47 % entre les deux groupes.
9. Moderniser les outils de formation afin de favoriser les apprentissages autonomes complémentaires aux activités de compagnonnage (50 %). La différence demeure toujours 67-47 % entre les deux groupes.

En conclusion, les opinions des entreprises admissibles aux anciens PAMT sont presque toujours divisées moitié-moitié chez les entreprises de ce groupe. Deux conditions seulement obtiennent l'adhésion de plus de 60 % d'entre elles. Ce sont :

- favoriser l'acquisition des compétences visant à accroître la polyvalence des opérateurs et faciliter la mobilité interne ou offrir des cheminements de progression (67 %)
- appuyer la formation sur un profil de compétences qui définit clairement les compétences à acquérir en milieu de travail par les opérateurs (60 %).

Ces deux conditions ont aussi la même importance pour le groupe des entreprises non admissibles aux anciens PAMT.

Aucune suggestion autre que celles listées dans le sondage n'ont été apportées par les entreprises répondantes.

5.1.1.2 OBSTACLES

Les employeurs étaient aussi sollicités à exprimer leurs points de vue quant aux obstacles susceptibles de nuire à l'implantation d'un programme d'apprentissage en milieu de travail.

Du point de vue de 83 % des répondants se dégage un consensus quant au fait qu'une formation qui n'est pas vraiment adaptée à la situation de travail ne sera pas en mesure de répondre aux besoins des entreprises en ce qui concerne le développement des compétences des opérateurs.

Un deuxième obstacle soulevé par presque 60 % des employeurs vise la perte de productivité des compagnons et des apprentis pendant la formation. Cette crainte est formulée particulièrement par les employeurs admissibles aux anciens PAMT qui précisent qu'avec le manque de main-d'œuvre actuel, il est difficile de libérer du personnel sans nuire à la production. Les PAMT sont perçus lourds à gérer et exigeant un surplus de travail du compagnon et du superviseur. De plus, le suivi s'avère difficile lorsque les apprentis doivent changer d'affectation pour pourvoir un poste vacant sur un autre équipement, procédé ou dans une autre équipe. Bref, ces employeurs recherchent une plus grande flexibilité dans l'approche de la formation afin de pouvoir s'ajuster au rythme et aux besoins de la production.

Les ressources financières limitées apparaissent aussi comme une source de préoccupation pour 60 % des employeurs consultés. Cette crainte est légèrement plus prononcée chez les employeurs dont l'entreprise sera admissible au potentiel nouveau PAMT. Ces employeurs auront besoin d'un soutien particulier pour l'implantation du PAMT remanié, surtout si le développement de la formation est propre à chaque entreprise.

Enfin, les contraintes de production ont été soulignées par un plus grand nombre d'employeurs dont les entreprises étaient admissibles aux anciens PAMT. La moitié de ces employeurs avait déjà utilisé un des anciens PAMT.

Tableau 24 - OBSTACLES À L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT)

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Une formation qui n'est pas adaptée à la situation de travail.	83%	30
La perte de productivité des compagnons et des apprentis pendant la formation.	58%	21
Les ressources financières limitées de l'entreprise.	58%	21
Les contraintes de production.	58%	21
Le manque de motivation et d'intérêt de la part des opérateurs.	53%	19
Un encadrement inapproprié et trop exigeant.	47%	17
Des contenus et du matériel de formation inappropriés.	44%	16
Des outils et des moyens de formation trop rigides et dépassés.	39%	14
Des compagnons non qualifiés pour coacher.	39%	14
Le manque de personnes suffisamment expérimentées pour jouer le rôle de compagnon.	31%	11
Une méconnaissance des compétences à développer pour les opérateurs.	22%	8
Un manque de suivi des progrès accomplis au cours de la formation.	22%	8
Nombre total de participants: 36		

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

En conclusion, les plus grands obstacles sont rattachés à la crainte que la formation des opérateurs ne puisse pas s'adapter aux contraintes de production et causent une perte de productivité.

Il y aura donc lieu que la stratégie de développement des compétences recherchées pour les opérateurs tienne compte de ces craintes et propose une approche plus souple collée sur les besoins et le rythme de production des entreprises dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

5.1.2 POINT DE VUE DES OPÉRATEURS

Les consultations réalisées au cours de l'étude de pertinence prévoyaient d'obtenir aussi le point de vue des travailleurs occupant différents postes d'opérateurs d'équipement de production. Les employeurs ont donc été invités à transmettre un sondage à quelques-uns de leurs employé.es. Une soixantaine d'opérateurs ont ainsi pu s'exprimer sur l'approche de développement des compétences en place dans leur entreprise respective et quant à leur appréciation de cette stratégie.

5.1.2.1 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES APPRENTIS-OPÉRATEURS

Un premier constat résulte de cette consultation : les entreprises sollicitées utilisent généralement une approche d'apprentissage en milieu de travail. En effet, tous les opérateurs d'équipement de production sondés ont confirmé avoir été formés sur leurs lieux de travail (98 %) par un opérateur expérimenté (100 %) et en observant d'autres opérateurs (87 %). La majeure partie du temps, cette formation s'est faite dès l'embauche à leur arrivée au travail (90 %).

Les opérateurs participant à cette étude considèrent, dans une proportion de 88 %, que la formation dispensée doit développer leur capacité à travailler sur des équipements de production différents.

Tableau 25 - APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS EN PLACE DANS LES ENTREPRISES

	NE SAIT PAS	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTAL
4. La formation reçue a été donnée par un opérateur expérimenté (compagnon/formateur).	0% 0	0% 0	100% 60	60
3. La formation donnée par mon employeur se fait sur les lieux de travail.	0% 0	2% 1	98% 59	60
2. Dès mon embauche, j'ai reçu une formation d'opérateur d'équipement de production textile.	2% 1	8% 5	90% 53	59
5. Comme opérateur, je dois être capable de travailler sur plusieurs équipements de production.	2% 1	10% 6	88% 53	60
1. J'ai appris mon métier d'opérateur d'équipement de production textile en observant les autres opérateurs.	0% 0	13% 8	87% 52	60
6. L'automatisation des équipements exige régulièrement des mises à jour de mes connaissances.	7% 4	25% 15	68% 41	60
7. Mon travail d'opérateur change souvent à cause du grand nombre de produits textiles à produire.	2% 1	38% 23	60% 36	60
10. Je souhaiterais recevoir de la formation pour mettre à jour mes compétences afin de travailler sur des équipements plus modernes ou plus technologiques.	10% 6	35% 21	55% 33	60
9. Les tâches d'opérateur doivent être plus claires.	8% 5	53% 31	39% 23	59
8. La formation reçue est insuffisante pour devenir un bon opérateur.	2% 1	64% 38	34% 20	59

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

D'autre part, pour deux opérateurs sur trois, l'automatisation des équipements exige que leurs connaissances soient mises à jour régulièrement afin de demeurer productifs. Parallèlement, 60 % croient qu'ils doivent souvent ajuster le rythme de leur travail affecté par les fréquents changements d'alimentation des équipements dus aux nombreux produits textiles différents à produire.

Toutefois, ils sont deux opérateurs sur trois, majoritairement âgés de 50 ans et plus, qui estiment que la formation reçue est insuffisante pour devenir un opérateur compétent et productif. La moitié du groupe consulté, dont la majorité est encore des opérateurs de plus de 50 ans, trouve que les tâches ne sont pas suffisamment claires et nécessitent un supplément de formation. Plus de la moitié des travailleurs sondés souhaiteraient recevoir de la formation pour mettre à jour leurs compétences afin de travailler sur des équipements plus modernes ou plus technologiques. Toutefois, les travailleurs âgés de plus de 50 ans constituent 75 % des opérateurs qui n'aspirent pas à l'être même s'ils sont d'accord que ces mises à jour sont nécessaires. On peut donc en déduire que ce groupe de travailleurs ne se sent pas à l'aise avec l'automatisation des équipements.

En conclusion, la formation dispensée aux opérateurs sollicités n'est pas jugée suffisante pour leur permettre de s'adapter au rythme et aux changements des besoins de la production. Considérant que presque 60 % du groupe des travailleurs ont plus de 50 ans, la stratégie de développement des compétences des entreprises devrait prévoir un plan spécifique pour la mise à jour des compétences les travailleurs expérimentés et ne pas seulement focaliser sur le développement des compétences des apprentis.

5.1.2.2 APPRÉCIATION DES OPÉRATEURS DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LEURS ENTREPRISES

Une soixantaine d'opérateurs ont participé à la consultation par sondage. Ce groupe est composé de 58 % de travailleurs âgés de plus de 50 ans, le tiers entre 30-49 ans et 10 % seulement de personnes de moins de 30 ans. De plus, 85 % du groupe ont plus de 2 années d'expérience de travail. Considérant ces caractéristiques, on peut avancer que le groupe est essentiellement composé d'opérateurs d'expérience et relativement âgés, donc susceptibles d'être près de la retraite. Cette composition aura une grande influence sur les résultats de la consultation. D'une part, elle permettra d'apprécier leur opinion sur l'approche de formation utilisée par leurs employeurs pour les développer leurs compétences comme opérateur. D'autre part, le groupe pourra exprimer son intérêt face à la formation, mais surtout la proposition d'une démarche de reconnaissance pour les travailleurs expérimentés.

Un premier constat se dégage : la formation est jugée comme importante dans les entreprises participantes à l'étude.

Effectivement, deux opérateurs sur trois observent que leur employeur est muni d'un plan de formation pour maintenir à jour les compétences de ses travailleurs. L'apprentissage du métier en

milieu de travail est apprécié comme approche et jugé comme efficace. Cette opinion est presque unanime.

Près de 90 % du groupe de répondants connaissent des opérateurs expérimentés capables de former des apprentis et la moitié d'entre eux aimerait le devenir. Pour près de 40 % du groupe, les formateurs reçoivent une formation pour les habiliter à devenir compagnons.

Un seul de ces travailleurs a été initié au métier dans le cadre d'un PAMT reconnu par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Il y a toutefois une dizaine de personnes qui disent connaître l'existence de ce type de programme.

Même si les employeurs se montrent soucieux d'avoir en place un programme de formation, deux opérateurs sur trois demandent à recevoir encore plus de formation pour s'améliorer dans leur travail. Toutefois, moins de la moitié se montrent ouverts à suivre des formations en ligne. Les travailleurs de plus de 50 ans représentent 70 % de ces gens.

Tableau 26 - APPRÉCIATION DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ENTREPRISES

	OUI	NON
9. La formation sur les lieux de travail est efficace pour apprendre le métier d'opérateur.	97% 58	3% 2
5. Je connais des opérateurs expérimentés capables de former les nouveaux opérateurs.	88% 53	12% 7
12. La formation d'opérateur d'équipement de production textile aurait plus de valeur si elle était reconnue par un diplôme du ministère de l'Éducation.	67% 40	33% 20
4. Mon employeur se soucie de maintenir à jour mes connaissances par un programme de formation.	65% 39	35% 21
3. J'aimerais recevoir plus de formation pour m'améliorer comme opérateur d'équipement de production textile.	63% 38	37% 22
7. Dans mon usine, certains opérateurs reçoivent une formation pour devenir formateur.	63% 38	37% 22
11. J'aimerais faire évaluer mes compétences acquises au travail comme opérateur d'équipement de production textile afin d'obtenir une certification ou une attestation de qualification professionnelle reconnue par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).	62% 37	38% 23
6. J'aimerais devenir formateur pour les nouveaux opérateurs.	53% 32	47% 28
10. Je souhaiterais suivre des formations techniques en ligne.	42% 25	58% 35
8. Dans mon usine, les compagnons/formateurs sont peu disponibles pour former et répondre aux questions des apprentis-opérateurs.	37% 22	63% 37
2. Je connais l'existence du programme d'apprentissage en milieu de travail reconnu par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour former les opérateurs travaillant sur certains équipements de production textile.	19% 11	81% 48
1. J'ai été formé au métier d'opérateur dans le cadre du programme de formation en milieu de travail (PAMT) reconnu par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).	2% 1	98% 58

Source : Étude de pertinence et de faisabilité 2022-2023

5.1.2.2 DÉVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

Deux opérateurs expérimentés sur trois, dont la moitié des personnes ont plus de 50 ans, se disent intéressés à s'inscrire dans une démarche de reconnaissance de leurs compétences afin d'obtenir une certification de qualification professionnelle reconnue par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Toutefois, lors du groupe de discussion, les opérateurs participants ont manifesté peu d'engouement pour une telle démarche, surtout qu'ils n'y voient que peu de valeur à l'interne ni à l'externe de leur entreprise, donc sur le marché du travail. Quelques-uns ont mentionné que la certification des compétences avait de meilleures chances d'être appréciée par les travailleurs immigrants.

Pourtant, presque le même nombre de personnes s'accordent pour dire que la formation dispensée en milieu scolaire avec un diplôme émis par le ministère de l'Éducation aurait plus de valeur que l'attestation émise par le MESS. Selon plusieurs d'entre eux, la valorisation du métier passe par une reconnaissance professionnelle du métier d'opérateur d'équipement de production.

Il serait surprenant toutefois que les personnes expérimentées soient ouvertes à retourner sur les bancs d'école. Rappelons aussi que, dans le passé, les tentatives de mettre en place un programme de reconnaissance en milieu de travail se sont révélées un échec. Donc, proposer à nouveau ce type d'approche devra être prudemment orchestré avec les employeurs pour en faire un programme attractif et qui vaut la peine pour les travailleurs expérimentés.

5.2 LIENS AVEC LA PROBLÉMATIQUE ET LES ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE

L'importance des problématiques de main-d'œuvre, soulevées tout au long des sections précédentes, témoigne d'un réel besoin de mettre en place une stratégie cohérente de développement et de reconnaissance des compétences tant pour les apprentis – opérateurs que les opérateurs déjà en emploi. Les consultations réalisées au cours de l'étude ont clairement fait ressortir le sentiment d'urgence des employeurs d'agir afin de les soutenir dans leur démarche de recrutement ainsi que dans l'intégration de cette main-d'œuvre par un programme d'apprentissage en milieu de travail leur permettant de développer les compétences des apprentis recrutés sans aucune qualification. Certains employeurs vont même jusqu'à avancer que ce déficit de compétences impacte leur capacité de production et la productivité de l'entreprise.

Les entreprises font non seulement face à une pénurie importante de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi à des difficultés importantes de recrutement causées par de nombreux départs à la retraite et un taux de roulement élevé accentué par une faible rétention des nouveaux employés. Tous ces éléments enveniment la situation qui devient rapidement un cercle vicieux. Conséquemment, il est primordial que les entreprises investissent activement dans le développement des compétences, tant pour les nouveaux opérateurs que pour ceux et celles actuellement en emploi.

Présentement, près de 40 % des entreprises ayant à leur emploi des opérateurs d'équipement de production textile ne disposent d'aucune stratégie de développement des compétences pour ce métier en grande demande.

Bref, l'ensemble des employeurs recherche une collaboration avec le CSMO Textile pour une mise en place de solutions en mesure de les aider à structurer une stratégie de développement des compétences leur assurant un accès juste à temps à un bassin d'opérateurs d'équipement de production avec les qualifications nécessaires et en quantité suffisante.

6. FAISABILITÉ DE L'IMPLANTATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL

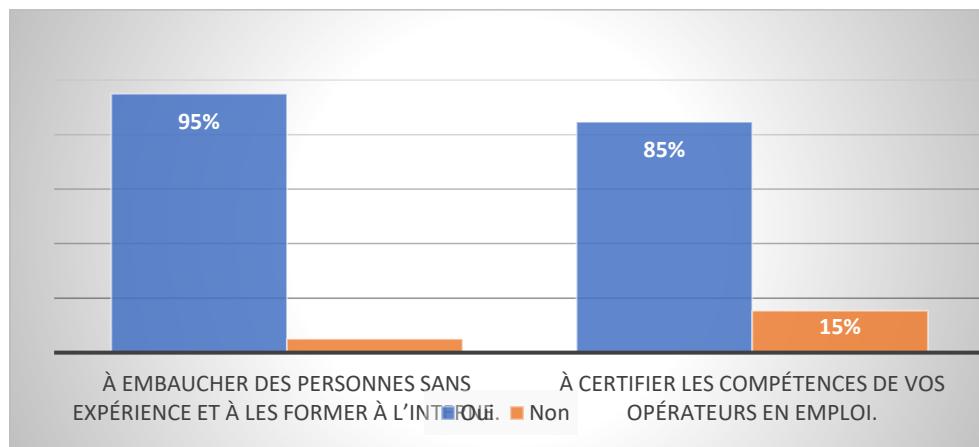
Les recherches et consultations réalisées dans le cadre de cette étude ont permis de recenser un bassin de 1 287 opérateurs d'équipement de production textile œuvrant au Québec dans 40 entreprises participantes sur 158 entreprises potentielles au total. Il a été possible d'estimer à partir de la classification nationale des professions, que les codes CNP 94130 et CNP 94131 et le portail de l'*Information du marché du travail* du gouvernement du Québec un total de 1 976 opérateurs d'équipement de production. Ainsi, selon ces données, l'échantillon d'entreprises participantes représenterait 66 % des emplois d'opérateurs actifs au Québec.

Tableau 27 - CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS – OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE

CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS	SELON L'IMT ⁴⁰	ENTREPRISES CONSULTÉES ⁴¹
CNP 94130 – Opérateur de machines et travailleurs de traitement de fibres et fils textiles, du cuir et des peaux (filage, cardage, enduction, lamination, teinture, retordage, ouvraison-mélange, etc.).	1 235	551
CNP 94131 – Tisseur, tricoteur et autres opérateurs de machines textiles (broderie, non-tissé, touffetage, presse, bonneterie, etc.)	741	736
TOTAL	1 976	1 287

Questionnés sur leurs intentions dans l'éventualité où une norme professionnelle serait développée pour définir le nouveau métier et qu'une démarche de développement des compétences en milieu de travail était implantée, 38 employeurs ont déclaré être prêts à embaucher des personnes sans expérience, les former à l'interne et certifier les compétences des opérateurs en emploi.

Figure 25 - INTÉRÊT DES EMPLOYEURS FACE À UN PAMT



Source : Étude de pertinence et de faisabilité, 2023

⁴⁰ <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-actives/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-scian-313-314-315-316>

⁴¹ Source : Étude de pertinence et de faisabilité, 2023

Toutefois, cette intention ne se traduit pas vraiment en un nombre élevé de participants potentiels à un éventuel PAMT pour les opérateurs d'équipement de production textile. D'ici 5 ans, 37 entreprises ont estimé inscrire seulement 338 apprentis opérateurs dans un PAMT, soit 9 par entreprise et 185 opérateurs expérimentés dans une démarche de reconnaissance, soit 5 par entreprises. Si on transpose ces besoins pour les 158 entreprises qui deviendraient admissibles et qu'on évalue que chaque entreprise embauche en moyenne 9 opérateurs, les prévisions totales seraient plutôt de 1 422 nouvelles embauches en 5 ans. Si on applique le même raisonnement pour les opérateurs expérimentés, on peut estimer que 790 travailleurs expérimentés s'inscrivent dans une démarche de reconnaissance de leurs compétences acquises avec l'expérience.

Ces chiffres sont confirmés par l'enquête des besoins de main-d'œuvre qui indique que seulement en 2022-2023⁴², les entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles ont déclaré avoir besoin d'embaucher au moins 240 opérateurs afin de pourvoir les postes vacants. Ces calculs se font sur la base d'un taux d'occupation pour le métier passant de 64 % à 53 % en 2023. Sur cette base, on peut estimer qu'avec le nombre d'opérateurs actuellement en emploi dans les 158 entreprises consultées, que les besoins réels d'embauche seraient d'environ 1150 nouveaux opérateurs pour pourvoir tous les postes vacants. Il n'est donc pas impossible que, dans la situation actuelle de besoins de main-d'œuvre, que le niveau des embauches soit aussi élevé sur une période de 5 ans.

⁴² CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie du textile, mars 2022, p. 27-28

7. CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE ET RECOMMANDATIONS

L'étude de pertinence démontre clairement que le métier d'opérateur d'équipement de production est un poste-clé au cœur de la performance d'une usine de fabrication et de transformation des produits textiles. L'accès à une main-d'œuvre qualifiée est d'une importance stratégique pour garantir la qualité des produits de plus en plus variés et spécialisés qui composent la demande de la clientèle.

Devant l'ampleur des problématiques touchant ce métier, il apparaît réellement urgent de mettre en place une stratégie qui englobera un ensemble de pistes d'actions en mesure de pourvoir aux besoins pour une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante.

Différents constats se dégagent et pointent vers quelques pistes de consensus entre les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles, notamment :

5. Les consultations réalisées rendent plausible d'envisager à nouveau de recourir à la formule PAMT, mais celle-ci devra être mise à jour et transformée, car les employeurs n'y verront une valeur ajoutée que si cette stratégie de développement des compétences devient personnalisable et adaptable en fonction de leur réalité propre et offre suffisamment de flexibilité pour s'ajuster en fonction des contraintes de production rencontrées.
6. Le déficit perpétuel de main-d'œuvre pour le métier d'opérateur d'équipement de production maintient les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles dans un cercle vicieux qui exigera des entreprises de se doter d'une stratégie de développement des compétences au-delà du cadre traditionnel d'un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Cette seule action ne pourra pas toutefois être en mesure de fournir un bassin de main-d'œuvre suffisant pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises.

Le CSMO Textile devra donc soutenir la mise en place d'une stratégie de développement et de reconnaissance de la main-d'œuvre particulière et distinctive pour les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles.

Pour ce faire, il est recommandé de :

7.1 PRÉSENTER À EMPLOI-QUÉBEC UNE PROPOSITION DE MODÈLE RENOUVELÉ POUR L'ÉLABORATION D'UNE NORME PROFESSIONNELLE POUR LE MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION TEXTILE MIEUX ADAPTÉE À LA RÉALITÉ ET AUX BESOINS DES ENTREPRISES DE FABRICATION ET DE TRANSFORMATION DES PRODUITS TEXTILES.

Le CSMO Textile, en collaboration avec les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles, entreprendra une démarche pour :

7.1.1 ÉLABORER UNE NORME PROFESSIONNELLE ÉLARGIE

Un des objectifs sous-jacents à cette étude consistait à ce que le nouveau PAMT permette d'élargir le bassin de travailleurs admissibles à bénéficier d'une approche cohérente et structurée de développement des compétences.

Pour ce faire, le CSMO Textile a proposé une nouvelle configuration du métier qui ressemblerait à une constellation de tous les emplois rattachés aux codes CNP 94130 et 94131. Cet assemblage de différents emplois façonnerait un métier fusionné d'opérateur d'équipement de production textile.

Pour concevoir ce qu'un tel réaménagement implique, le métier d'opérateur d'équipement de production doit être redéfini et proposer une nouvelle structure qui a du sens pour les entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles.

7.1.2 PROPOSER UN MODÈLE DE NORME PROFESSIONNELLE SUR MESURE

Un des consensus forts entre les employeurs est que la formation des opérateurs devrait être mieux structurée et uniforme. Pour les entreprises consultées, il importe que le développement des compétences des opérateurs soit structuré sur la base d'une norme professionnelle ou d'un profil de compétences qui fera consensus entre l'ensemble des entreprises de fabrication et de transformation de produits textiles.

Dans le contexte où un nouveau PAMT est mis en place, l'élaboration d'une norme professionnelle⁴³ commune pour le métier agrégé d'opérateurs d'équipement de production devient nécessaire. Cette norme devra faire consensus entre toutes les entreprises du secteur de la fabrication et de la transformation des produits textiles.

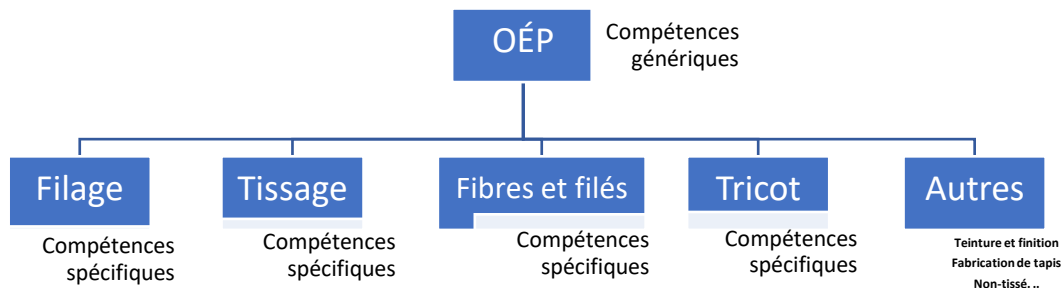
Une norme professionnelle s'appuie sur un profil de compétences qui définit l'ensemble des compétences requises à l'exercice du métier ciblé. Ces compétences sont subdivisées en deux

⁴³ Une norme professionnelle est élaborée à partir d'un profil de compétences regroupant l'ensemble des compétences essentielles, des attitudes et des comportements professionnels requis pour exercer un métier avec compétence.

blocs : les compétences essentielles et les compétences complémentaires. Une réflexion préalable du CSMO Textile a déjà jeté un premier jet d'assemblage des compétences qui donnerait un sens nouveau au métier d'opérateur d'équipement de production textile.

La cartographie ci-après décrit une norme professionnelle qui s'appuie sur un tronc commun de compétences génériques comme fondement du métier d'opérateur d'équipement de production textile. Certains employeurs ont même proposé que ce bassin de compétences communes à tous les emplois agrégés sous la nouvelle appellation soit suffisamment générique ou de base pour être applicables aussi à des opérateurs d'équipement de production travaillant dans d'autres secteurs d'activités⁴⁴. Un tel tronc commun devrait focaliser sur les compétences de base nécessaires pour opérer un équipement de production, peu importe le lieu où ce métier est exercé. Pour que cette norme soit applicable aux travailleurs du textile, il est suggéré de la personnaliser en fonction des compétences particulières au secteur d'activités.

OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION (OÉP)



Source : CSMO Textile, 2022

Un des plus grands obstacles soulignés par les employeurs est la crainte que l'approche du PAMT ne soit pas suffisamment flexible pour s'adapter aux contraintes de production des entreprises. À leurs yeux, il est manifeste que la formation des opérateurs doit favoriser la polyvalence et la mobilité des opérateurs entre les différents procédés ou équipements. L'objectif étant de doter les opérateurs d'équipement de production d'une plus grande agilité et ainsi permettre aux employeurs de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'affectation de ce personnel. Bref, les employeurs ont ainsi la possibilité de s'ajuster en fonction des contraintes de la production.

Pour offrir aux employeurs la souplesse recherchée dans l'organisation du travail de leurs équipes, la norme professionnelle d'opérateur d'équipements de production devrait indiquer des champs d'expertise possible structurés en fonction des différents équipements ou procédés. Ces compétences dites complémentaires ou non obligatoires offriraient plus d'options pour la répartition du travail, que ce soit la spécialisation ou la polyvalence.

⁴⁴ D'autres secteurs d'activités emploient aussi l'appellation d'opérateur d'équipements de production. Il existe même un DEP 5362 offert par plusieurs centres de services scolaires dans différentes régions où opèrent les entreprises de fabrication et de transformation de textiles.
<https://www.inforoutefpt.org/formation-professionnelle/diplôme-etudes-professionnelles/5362>

De manière à tenir compte des craintes exprimées par les employeurs, l'élaboration du profil de compétences devra s'arrimer aux besoins et contraintes des entreprises dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Pour cela, les règles de rédaction de la norme professionnelle demanderaient certaines adaptations du *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (CDRCMO)*, car il s'agit d'une autre façon de concevoir la norme professionnelle.

La majorité des employeurs appuient l'idée que la norme professionnelle d'opérateur d'équipement de production fasse l'objet d'un consensus entre toutes les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles. Cette étape cruciale sera l'occasion de s'assurer que les employeurs sont disposés à bâtir ou, pour ceux qui en ont déjà un, à réviser leur plan de formation sur la base de cette norme professionnelle.

Finalement, l'élaboration de la norme professionnelle pour le métier d'opérateur d'équipement de production nécessitera au préalable la révision de l'analyse de métier et l'élaboration d'un nouveau profil de compétences.

7.1.3 RÉVISER ET RÉAGENCER L'ANALYSE DE MÉTIER

L'élaboration d'un profil de compétences avec des voies de spécialisation ressort comme la meilleure approche pour tenir compte de la multitude d'équipements et de procédés utilisés pour la production dans leurs usines.

Une première tentative de définition de ce métier recomposé a déjà été utilisée par le CSMO lors de ses démarches de recrutement. Le métier d'opérateur d'équipement de production textile a été défini comme suit⁴⁵ :

L'opérateur d'équipement de production textile doit être capable de faire fonctionner des machines conventionnelles et numériques utilisant divers procédés qui servent à fabriquer et à transformer la matière en divers produits textiles.

De façon générale, l'opérateur doit être capable de :

1. Préparer la matière première et alimenter différents équipements.
2. Patrouiller dans l'aire de travail et veiller au fonctionnement optimal des équipements.
3. Appliquer les méthodes de travail prescrites et faire fonctionner les équipements.
4. Enregistrer les données de production.
5. Déceler les problèmes de production, les bris d'équipements ou la non-conformité et intervenir.
6. Effectuer différents entretiens courants et réparer les défauts mécaniques mineurs⁴⁶.

⁴⁵ Cette définition est extraite d'un affichage du CSMO Textile pour le recrutement d'opérateurs d'équipements de production. Il est important de noter que, si le Comité sectoriel de main-d'œuvre va de l'avant avec cette refonte du PAMT, une nouvelle analyse de métier et une nouvelle norme professionnelle proposera une définition révisée et consensuelle du métier.

⁴⁶ Selon le poste et l'entreprise.

7. Étudier les causes de panne des équipements et participer à leur entretien⁴⁷.
8. S'assurer que les produits fabriqués répondent aux exigences de qualité de l'entreprise.
9. Mélanger les teintures ou les produits selon les formules prescrites⁴⁸.
10. Étudier les patrons et préparer les machines⁴⁹.

Ce premier jet d'une définition pourra servir de base de départ pour le comité d'experts qui sera appelé à réaliser l'analyse du métier qui délimitera les nouvelles frontières pour le métier d'opérateur d'équipement de production textile.

Huit employeurs se sont déjà proposés pour participer à titre d'experts sur le comité de travail responsable de revisiter l'analyse de métier pour les opérateurs d'équipement de production textile.

7.2 RESTRUCTURER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES POUR LA RENDRE PLUS FLEXIBLE ET ADAPTABLE AUX RÉALITÉS ET AUX CONTRAINTES OPÉRATIONNELLES DES ENTREPRISES DE FABRICATION ET DE TRANSFORMATION DES PRODUITS TEXTILES.

Plusieurs éléments du PAMT sont perçus comme positifs. En effet, l'approche de formation sur les lieux de travail par compagnonnage est évaluée efficace pour le développement des compétences des opérateurs d'équipement de production. De même, la formation des compagnons est jugée satisfaisante pour développer leur capacité à encadrer l'apprentissage des apprentis. Même les méthodes et les outils d'évaluation des apprentissages sont jugés appropriés pour valider la maîtrise des compétences définies par la norme professionnelle.

À nos yeux, il ne fait donc aucun doute que cette stratégie de développement des compétences est pertinente et permettra d'apporter un soutien valable aux efforts des entreprises pour se doter d'une main-d'œuvre qualifiée. Plusieurs entreprises se sont déjà dotées d'un plan de formation et d'un budget, mais un groupe significatif d'autres ne disposent pas de tels outils et moyens de formation. Néanmoins, devant l'impossibilité d'embaucher du personnel qualifié, tous les employeurs encadrent déjà la formation des opérateurs embauchés par une approche de type compagnonnage en milieu de travail plus ou moins efficace.

La stratégie généralement utilisée tend à reproduire le modèle du PAMT. La majorité des employeurs se sont dit en voie de se munir de ce type de structure pour développer les compétences de leurs opérateurs d'équipement de production.

La consultation des employeurs admissibles aux anciens PAMT a permis de déterminer un ensemble d'améliorations requises à cette approche pour en faire une stratégie de développement

⁴⁷ Idem
⁴⁸ Idem
⁴⁹ Idem

des compétences attractive et adaptée aux besoins des entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles.

Il est recommandé que les efforts du CSMO et des entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles soient orientés vers le réaménagement d'un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour le métier d'opérateur d'équipement de production :

7.2.1 RÉAMÉNAGEMENT D'UN PROGRAMME D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL (PAMT) POUR LE MÉTIER D'OPÉRATEUR D'ÉQUIPEMENT DE PRODUCTION

La stratégie de développement des compétences pour les opérateurs d'équipement de production devra proposer une approche souple et ajustable en fonction des besoins et des contraintes de production rencontrées dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Le manque de main-d'œuvre oblige les employeurs à permuter les opérateurs de façon à s'ajuster à une production changeante qui nécessite de pourvoir des postes vacants sur différents équipements ou procédés afin d'assurer la continuité des opérations. C'est pourquoi les employeurs aspirent à développer les compétences de ces travailleurs afin qu'ils soient en mesure d'accomplir une plus grande variété de tâches.

Toutefois, plusieurs employeurs allèguent que la rigidité et la lourdeur de l'encadrement du PAMT devenaient avec le temps un élément perturbateur de la production. Ce manque de flexibilité se révèle être l'aspect le plus négatif de cette stratégie d'apprentissage en milieu de travail.

La stratégie d'apprentissage en milieu de travail à retenir devra donc faciliter la mise en place d'une structure suffisamment flexible de manière à permettre à chacune des entreprises de personnaliser les cheminements d'apprentissage de manière à favoriser la polyvalence et la mobilité des opérateurs entre les différents procédés ou équipements tout en leur offrant la possibilité de progresser vers la maîtrise des compétences de la norme professionnelle.

7.2.2 REMODELAGE DU CHEMINEMENT DES APPRENTISSAGES

Au niveau du contenu, les employeurs considèrent qu'il devrait être revu de façon à mieux découper les compétences nécessaires à l'exercice du métier d'opérateur.

La structure en place doit permettre un parcours de formation flexible, scindable en petites unités de compétences à valeur ajoutée, rapidement transférable de façon à s'adapter au rythme et aux exigences des opérations. La progression dans la maîtrise des compétences ne peut donc plus se faire de façon linéaire, mais plutôt au fur et à mesure que l'opérateur acquiert de l'expérience en fonction de ses différentes affectations et des besoins des opérations, et ce, sans interrompre leur apprentissage.

7.2.3 RÉVISION DES GUIDES ET DES OUTILS D'APPRENTISSAGE

La rigidité et la lourdeur de l'encadrement et de la méthode de formation se sont révélées être des aspects à améliorer de la démarche traditionnelle de PAMT. Le cheminement des apprentissages proposé dans le guide de l'apprenti ainsi que celui du compagnon nécessiteront une bonne révision afin de proposer une démarche de formation plus souple, dynamique et stimulante. Ces guides devraient obligatoirement faciliter le découpage des compétences en plus petites unités et permettre de personnaliser les cheminements individuels.

Comme les opérateurs ciblés par le PAMT seront généralement des jeunes, les différents outils utilisés au cours de ce programme gagneraient sûrement à intégrer des méthodes de transmission plus modernes comme les vidéos ou autres outils numériques favorisant des apprentissages autonomes et servant de sources de référence au travail.

Pour le guide du compagnon visant des opérateurs expérimentés, il est possible que ces formateurs soient plus âgés. Les consultations ont soulevé un intérêt moindre de ce groupe pour les outils numériques et l'automatisation. Une attention particulière devrait tout de même être portée à l'allègement des outils de suivi des apprentissages de façon à réduire le temps requis des compagnons. Plusieurs employeurs se sont montrés très satisfaits de l'utilisation d'une plateforme comme POKA. Il semble aussi que plusieurs types de plateformes soient disponibles et utilisées par différents comités sectoriels.

7.2.4 ASSOUPPLISSEMENT DES MESURES DE CONTRÔLE DE SERVICES QUÉBEC

Quant à Services Québec, les améliorations requises se situent encore plus au niveau de la flexibilité et de la rapidité de leur intervention afin de ne pas retarder ou ralentir l'intégration des apprentis et empiéter sur la production. Il importe de préserver le plus possible la productivité de tous, apprenti et compagnon tout au long du processus de transfert des connaissances.

Actuellement, les PAMT encadrés par Services Québec imposent beaucoup de logistique et de bureaucratie, ce qui exige beaucoup de temps des ressources impliquées. Considérant la rareté de la main-d'œuvre et les difficultés de rétention, les délais de lancement du programme de Services Québec retardent le début de la formation et les employeurs ne peuvent pas se permettre de longs délais d'attente sans avoir un impact négatif sur la productivité de l'usine ou la rétention des apprentis.

Les employeurs ont aussi soulevé la rigueur et la lourdeur des suivis administratifs qui imposent aux compagnons et aux superviseurs une charge supplémentaire qui a été nommée parmi les irritants à l'utilisation du PAMT.

Pour inciter les entreprises à recourir au PAMT, il est impératif d'assouplir le fonctionnement de l'encadrement de ce processus. Il faut le rendre plus rapide et fluide.

L'implantation d'un processus d'exception comme celui auquel ont accès les entreprises assujetties à la Loi du 1 % apparaît être une piste très intéressante pour alléger la démarche du PAMT. Il s'agit d'une démarche permettant d'obtenir un « certificat de qualité des initiatives de formation » qui exempte les entreprises assujetties de leurs obligations liées à la loi sur les compétences, pour une période de trois ans. Les entreprises doivent soumettre un certain nombre d'informations sur leur processus de développement des compétences ainsi que sur leur plan de formation. L'accréditation est valable pour une période de 3 ans.

Un processus d'exception semblable devrait être adopté pour le PAMT et remplacer les interventions actuelles de Services Québec. Un tel allègement motivera sans aucun doute les entreprises à avoir recours plus fréquemment au PAMT.

7.2.5 CERTIFICATION DES COMPÉTENCES VALORISANTE POUR LE MÉTIER

La certification des compétences se veut un mécanisme de reconnaissance, de valorisation et de professionnalisation d'un métier. Dans l'optique où un tel mécanisme de certification est intégré à la stratégie de développement des compétences, une réflexion approfondie devra prendre place afin de structurer une approche qui sera réellement attirante et motivante pour les opérateurs.

Si la certification des compétences se faisait graduellement au fur et à mesure que l'opérateur acquiert la maîtrise de chaque compétence de la norme professionnelle, il est possible que cette façon de faire soit plus stimulante et motivante. Ainsi, la certification devrait se faire tout au long du parcours de formation et non seulement à la fin.

Cette certification pourrait aussi se faire par niveau de gradation de l'expertise. Pour que ce soit possible, il faut que la norme professionnelle soit structurée dans cet esprit.

Idéalement, la certification par compétences ou niveau de compétences devrait donner accès à certains bénéfices comme un ajustement du taux horaire selon l'échelle salariale.

7.2.6 RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

Même si les employeurs sont nombreux dans le sondage en ligne à envisager d'encourager les opérateurs expérimentés à entreprendre une démarche pour faire reconnaître leurs compétences acquises en emploi, ils sont plusieurs à douter que les opérateurs expérimentés en emploi puissent vraiment trouver un intérêt dans le fait de recevoir une certification visant à reconnaître leur expérience.

La consultation auprès des travailleurs est allée dans le même sens. Ces opérateurs d'équipement de production ne voient aucun intérêt à obtenir un certificat attestant de leur niveau de maîtrise des compétences définies par une norme professionnelle, surtout qu'aucun bénéfice tangible n'est attaché à cette certification. De plus, ils ne voient pas une réelle valeur ajoutée d'une certification ni à l'interne ni à l'extérieur sur le marché du travail régional.

7.2.6.1 RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES (TET) EXPÉRIMENTÉS

Les travailleurs expérimentés consultés croient toutefois que la main-d'œuvre immigrante serait sûrement mieux disposée face à ce type de reconnaissance de leurs compétences développées dans leur pays et accorderaient une plus grande valeur ajoutée au fait de détenir une certification officielle reconnaissant leurs compétences comme opérateur d'équipement de production ici au Québec.

Un tel processus donnerait aussi aux employeurs des outils pour évaluer le niveau de maîtrise des compétences de ces travailleurs en fonction d'une norme professionnelle consensuelle définissant le métier d'opérateur d'équipement de production. Ce processus faciliterait aussi l'élaboration d'un plan de développement personnalisé pour chacun de ces travailleurs immigrants.

7.2.6.2 MISE À JOUR DES COMPÉTENCES DES OPÉRATEURS EN EMPLOI ET EXPÉRIMENTÉS

Même si les opérateurs expérimentés reconnaissent avoir reçu une formation lors de leur arrivée en poste, bon nombre de ce groupe de travailleurs considèrent que celle-ci n'est pas suffisante pour leur permettre de s'adapter au rythme des changements touchant les équipements et les procédés de production.

La stratégie de développement des compétences mises en place devrait prévoir un plan spécifique de formation pour la mise à jour des travailleurs expérimentés en plus de focaliser sur le développement des compétences des apprentis. Ainsi, la norme professionnelle deviendrait le référentiel de compétences utilisé pour l'ensemble des opérateurs et les outils conçus pour les apprentis pourraient servir de cadre aussi pour la formation des travailleurs expérimentés.

7.2.6.3 TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

Considérant les difficultés causées par les nombreux départs à la retraite et un taux de roulement élevé accentué par une faible rétention des nouveaux employés, l'étude a mis en lumière la nécessité pour les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles de se munir d'une stratégie parallèle et complémentaire, spécifiquement pour assurer le transfert des connaissances des travailleurs expérimentés vers la relève au risque de perdre l'expertise acquise au cours des années.

Implanter uniquement un PAMT ne pourra pas améliorer significativement la situation, même si cette stratégie recourt au compagnonnage pour le développement des compétences des apprentis.

La stratégie proposée devra déborder du cadre habituel et inclure une approche plus globale, embrassant tous les différents facteurs affectant la gestion prévisionnelle de cette main-d'œuvre pour assurer le transfert rapide et efficace de l'expertise/opérateurs expérimentés. Les entreprises devront aussi se procurer des outils de gestion de la relève.

Toutefois, encore faut-il avoir de la relève pour mettre en place une telle stratégie. Dans ce but, il est recommandé de miser sur une stratégie de développement des compétences complémentaires au PAMT.

7.3 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES AU PAMT

Dans les entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles, les besoins de main-d'œuvre sont tellement importants qu'elles sont prises dans un cercle vicieux qui prend la forme d'un déficit constant d'opérateurs fonctionnels, ce qui rend presque irréaliste de réussir à pourvoir tous les postes nécessaires à une production en continu. Les gestionnaires jonglent constamment pour attribuer des ressources qualifiées au bon endroit au bon moment pour éviter des ralentissements de production. Cette situation rend plus difficile pour les employeurs de libérer des employés pour de la formation sans que leur productivité en soit affectée.

De plus, le vieillissement de la main-d'œuvre habilitée à exercer le métier d'opérateur entraîne de nombreux départs à la retraite, ce qui accentue le besoin d'un processus de planification prévisionnelle de main-d'œuvre et amplifie les risques de perte d'expertise. Il devient impératif d'instaurer des mécanismes pour assurer le transfert de cette expertise vers une relève qui, malheureusement, est souvent insuffisante.

Les problèmes de rétention des nouveaux employés contribuent aussi au manque de main-d'œuvre et obligent les entreprises à être constamment en recrutement pour remplacer les départs et, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, un déficit perpétuel s'installe.

Dans un tel contexte, des actions complémentaires devront être prises pour attirer, en quantité suffisante, un bassin de main-d'œuvre qui permettra aux entreprises de se sortir de cette situation alarmante et menaçante pour la performance et la compétitivité des entreprises. Actuellement, la main-d'œuvre est nettement insuffisante pour répondre aux besoins prévus des employeurs.

Selon le portail du gouvernement du Québec, l'*Information sur le marché du travail* (IMT), la méconnaissance ou la perception négative du métier et du secteur d'activité sont les causes les plus importantes des difficultés de recrutement, même si on dit que les perspectives d'emploi sont excellentes pour les métiers dits « en déficit ». Ces métiers sont aussi ceux qui nécessitent un niveau de diplomation et de compétence « peu qualifié ». Il importe donc de renforcer les mesures actuelles pour redorer le blason du métier d'opérateur d'équipement de production dans les

entreprises de fabrication et de transformation des produits textiles et de repenser la stratégie de mise en valeur de ce métier.

Les acteurs du marché du travail devront accentuer leurs efforts afin d'accroître la quantité de la main-d'œuvre disponible. Pour ce faire, il est recommandé d'y arriver par la revalorisation du métier.

7.3.1 REVALORISATION DU MÉTIER

Le CSMO déploie déjà plusieurs stratégies pour faire la promotion de l'industrie et de ses métiers. Malgré cela, l'urgence de la situation exige que des efforts supplémentaires et mieux ciblés portent spécifiquement sur le métier d'opérateur d'équipement de production textile.

La stratégie envisagée doit proposer de nouvelles avenues de valorisation du métier pour soutenir les entreprises dans leurs efforts d'embauche en augmentant leur capacité d'attraction. L'objectif consiste à leur permettre de recruter un nombre suffisant de personnes aptes à exercer le métier et à élargir le bassin de main-d'œuvre disponible pour créer de la relève à ce poste clé.

L'élaboration d'une norme professionnelle est un pas vers la professionnalisation du métier, mais avoir accès à un programme de formation professionnelle est encore une meilleure stratégie de revalorisation pour un métier. Les diagnostics réalisés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ciblent les professions en déficit et les mettent de l'avant dans sa campagne de promotion et de valorisation des métiers et des professions. Toutefois, se donner les moyens de qualifier un bassin de main-d'œuvre avant l'embauche est encore mieux pour la valorisation d'un métier.

Il est donc recommandé que le CSMO prenne le temps de mettre en place la possibilité de réintroduire un programme de formation professionnelle en partenariat avec les centres de services scolaires régionaux.

7.3.2 RÉÉVALUATION LA POSSIBILITÉ DE RÉINTRODUIRE UN PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN PARTENARIAT AVEC LES CENTRES DE SERVICES SCOLAIRES RÉGIONAUX

Dans le cadre de la consultation pour cette étude, un nombre significatif d'employeurs ont souhaité qu'un programme de formation professionnelle prépare des opérateurs d'équipement de production textile pour le marché du travail et ainsi permette de constituer un bassin de candidats aptes à travailler dans les entreprises. Le fait que ce type de programme mène à un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation attestant de l'acquisition des compétences de base pour les postes d'opérateurs créera une source de valorisation pour le métier.

Diverses avenues sont à explorer pour prendre connaissance des différentes opportunités de réintroduire un programme de formation professionnelle pour bâtir un bassin de main-d'œuvre qualifiée selon les besoins du secteur.

Considérant l'ampleur des besoins de main-d'œuvre des entreprises, il serait probablement intéressant de réfléchir à la possibilité de réintroduire un tel programme en partenariat avec les entreprises du secteur du textile. Il pourrait s'agir d'un programme spécifique pour le secteur menant vers une attestation d'études professionnelles (AEP) ou une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) offerte par des centres de services aux entreprises dans les régions où sont localisées les entreprises textiles embauchant des opérateurs d'équipement de production. Certains employeurs suggèrent que ce type de programme devrait être offert pour former des mécaniciens qualifiés qui sont aussi difficiles à recruter.

Ce programme pourrait être offert en format de projets d'apprentissage accrus en milieu de travail (PAAMT)⁵⁰. Ce type de programme de formation accroît la participation des entreprises dans la formation et accélère l'intégration de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, particulièrement pour les métiers dits « *en déficit* ». Quelques comités sectoriels de main-d'œuvre ont des projets pilotes en cours, notamment le CSMO-Auto pour les mécaniciens automobiles et les mécaniciens de véhicules lourds.

La littérature indique que les formules d'apprentissage en milieu de travail peuvent pallier à la rareté de la main-d'œuvre, en plus d'accroître l'intérêt pour les études et d'encourager la persévérance scolaire en vue de l'intégration au marché du travail. L'enseignement en alternance entre le milieu scolaire et le marché du travail impliquant le développement d'un partenariat soutenu entre les établissements d'enseignement et les entreprises, un autre objectif des PAAMT vise une meilleure réponse aux besoins des employeurs lors de la réalisation des apprentissages en contexte de travail réel. Le CSMO devrait explorer l'opportunité d'intégrer le programme de formation Opération d'équipements de production (DEP 5362) déjà existant. Toutefois, ce programme est offert dans deux régions seulement. Il y aurait lieu de vérifier la possibilité que ce programme soit offert dans d'autres régions.

D'un autre côté, le ministère de l'Éducation s'appuie sur les diagnostics de l'*État d'équilibre du marché du travail* du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour évaluer les demandes d'autorisation des centres de services scolaires qui permettent d'offrir certains programmes d'études professionnelles pour les métiers « en déficit ». Le comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur de la fabrication métallique industrielle a choisi cette voie pour structurer un programme d'études professionnelles (DEP) modernisé en usinage pour le métier de machiniste. Ce programme a été financé en partie dans le cadre du *Programme de formations de courte durée* (COUD) pour les métiers prioritaires par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

⁵⁰ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Projets d'apprentissage accru en milieu de travail* (PAAMT), 2021, 49 p.

Ce programme pourrait être offert en format de projets d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT)⁵¹. Ce type de programme de formation accroît la participation des entreprises dans la formation et accélère l'intégration de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, particulièrement pour les métiers dits « *en déficit* » en offrant aux apprentis un emploi garanti.

Dans un contexte où le secteur est touché par la rareté de main-d'œuvre qualifiée, le ministère de l'Éducation propose maintenant des formules bonifiées d'apprentissage en formation professionnelle. Conscient que les formules d'apprentissage en milieu de travail peuvent être une solution pour pallier la rareté de main-d'œuvre en plus d'encourager la persévérance scolaire, le ministère offre aux entreprises la possibilité d'implanter un programme d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT). L'apprentissage s'appuie sur une présence accrue des apprentis en milieu de travail ou encore sur la création de nouvelles formes de partenariat avec les entreprises pour l'utilisation de leurs équipements. Cette voie de formation accroît la participation des entreprises dans la formation et accélère l'intégration de cette main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. Enfin, l'objectif ultime des PAAMT est de fournir une réponse mieux adaptée aux besoins des employeurs.

Quelques comités sectoriels de main-d'œuvre ont des projets pilotes en cours, notamment le CSMO-Auto pour les mécaniciens automobiles et les mécaniciens de véhicules lourds.

⁵¹ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Projets d'apprentissage accru en milieu de travail* (PAAMT), 2021, 49 p.

8. BIBLIOGRAPHIE

8.1 DOCUMENTS CONSULTÉS

CSMO TEXTILE, Création d'emploi dans le secteur textile, analyse 2017-2018 et perspectives 2018-2019, sondage mars 2018

CSMO TEXTILE, *Diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec 2020*, avril 2020, p. 27

CSMO TEXTILE, *Enquête des besoins de main-d'œuvre 2021-2023*, Industrie du textile, mars 2022, p. 27-28

CSMO TEXTILE, *Enquête de rémunération 2020-2021 - Industrie québécoise du textile*, Commission des partenaires du travail (CPMT), 2021, 17 p.

CSMO Textile, *Hausse soutenue des exportations dans le secteur textile québécois*, analyse de données statistiques, 2019

CSMO TEXTILE, Impacts RH du taux de roulement de la main-d'œuvre, sondage 2018

CSMO TEXTILE, La place du textile dans le commerce international, analyse de données statistiques, novembre 2018

CSMO TEXTILE, Norme professionnelle Opérateur de métier à filer, 7 janvier 2004

CSMO TEXTILE, Norme professionnelle Opérateur de métier à filer, 21 avril 2005

CSMO TEXTILE, Norme professionnelle Opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés, 28 juin 2007

CSMO TEXTILE, Programme d'apprentissage en milieu de travail, Rapport interne sur l'utilisation du PAMT dans le secteur textile, Septembre 2020

CSMO TEXTILE, Réflexion sur les PAMT spécifiques au secteur textile, 28 octobre 2020

CSMO TEXTILE, Carnet d'apprentissage Opérateur de métier à tisser, procédé de filage, Juin 2005

CSMO TEXTILE, Carnet d'apprentissage Opérateur de métier à filer, Procédé de filage à jet d'air, Mars 2004

CSMO TEXTILE, Carnet d'apprentissage Opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés, Mars 2004

CSMO TEXTILE, Procédé de tissage, fascicule, 4 p.

CSMO TEXTILE, Transformation des matières premières et leurs procédés, fascicule, 4 p.

CSMO TEXTILE, Procédé de filage, fascicule, 4 p.

CSMO TEXTILE, Rapport statistique sur l'impact de la Covid-19 sur les ventes, les exportations et les importations dans le secteur textile, mars 2020

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Équilibre du marché du travail, À court et moyen terme*, Diagnostic pour 500 professions, Édition 2022.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Équilibre du marché du travail, À court et moyen terme*, Diagnostic pour 500 professions, Édition 2022.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Projets d'apprentissage accru en milieu de travail (PAAMT)*, 2021, 49 p.

8.2 RÉFÉRENCE WEB

<https://www.csmotextile.qc.ca/transformation-numérique-et-virage-vert-le-colloque-du-csmo-textile-fait-emerger-les-projets>

<https://www.csmotextile.qc.ca/mission-de-veille-technologique-itma-2023>

<https://www.csmotextile.qc.ca/mission-recrutement-tunisie-2023>

<https://www.csmotextile.qc.ca/mission-recrutement-international/>

<https://www.csmotextile.qc.ca/des-idees-pour-maintenir-les-travailleurs-ages-en-emploi>

<https://www.csmotextile.qc.ca/recrutement-des-travailleurs-experimentes-sont-disponibles/>

<https://www.inforoutefpt.org/formation-professionnelle/diplôme-etudes-professionnelles/5362>

<https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite/produits-textiles-vetements-et-produits-en-cuir-scian-313-314-315-316>

<https://www.admissionfp.com/progDetails.aspx?prog=5243>

<https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/94130.B-operateurs-operatrices-de-metiers-a-filer>

<https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/94131.050-operateurs-operatrices-de-metiers-a-tisse>

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610048901&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=2.1&cubeTimeFrame.startYear=2020&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20200101%2C20210101>