

**CONDITIONS DE TRAVAIL ET
CAPACITÉ À RECRUTER ET À
CONSERVER LA MAIN-
D'ŒUVRE EN AGRICULTURE**

Juillet 2003

ISBN 2-922731-24-3

Dépôt légal 4^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

Cette étude a été réalisée pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec.



Recherche et rédaction : Groupe AGÉCO

- Responsable du mandat :	Nicolas Paillat
- Réalisation du mandat :	Sébastien Lebel Nicolas Paillat
- Traitements statistiques :	Simon Dostie
- Analyse des données et rédaction :	Sébastien Lebel
- Correction linguistique :	Johane Gervais



Comité de suivi :

Gratien D'Amours, président
Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole

Gilles Besner, directeur
Développement de l'organisation, Union des producteurs agricoles

Louis Dionne, Conseiller en main-d'œuvre
Emploi-Québec

André Mousseau, président
Syndicat des producteurs en serre du Québec

Claude Rivest, directeur
Centre d'emploi agricole, Union des producteurs agricoles,
Lanaudière

Coordination :

Hélène Varvaressos, directrice
Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole

*Notes : - Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à la condition d'en mentionner la source.
- Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.*

SOMMAIRE

Le secteur agricole est grandement affecté par des difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre. Un des facteurs pouvant expliquer cette situation est le niveau de conditions de travail offert à la main-d'œuvre agricole. Les conditions de travail sont également un des facteurs sur lesquels les employeurs agricoles peuvent intervenir. Cette étude vise donc à évaluer le lien entre les conditions de travail et la capacité des entreprises agricoles à recruter et à retenir la main-d'œuvre.

Dans le cadre de ce projet, deux enquêtes téléphoniques ont été réalisées. La première avait comme objectifs d'évaluer les conditions de travail offertes aux employés, sans lien familial embauchés sur une base annuelle, des secteurs laitier, porcin et serricole ainsi qu'à évaluer le niveau de difficulté de recrutement et de rétention de main-d'œuvre. La deuxième enquête a consisté, quant à elle, à évaluer la satisfaction des travailleurs agricoles de ces secteurs par rapport à leurs conditions de travail.

Concernant l'enquête menée auprès des employeurs, c'est pour le secteur serricole que les difficultés de recrutement semblent le moins important alors qu'un employeur sur 2 estime ne pas avoir de difficulté à recruter de la main-d'œuvre. Peu de différences au niveau des conditions de travail selon que les entreprises éprouvent des difficultés de recrutement ou non apparaissent. Les raisons, selon les employeurs, pouvant expliquer les difficultés de recrutement varient selon les secteurs de production mais les trois principales raisons qui ressortent sont les salaires peu attractifs, le manque de personnel qualifié et le fait que le travail soit exigeant. Les employeurs pensent en outre que les employés sont dans l'ensemble très satisfaits de leurs conditions de travail. Les employeurs du secteur serricole pensent par contre que leurs employés sont un peu moins satisfaits que ceux des deux autres secteurs. Enfin, il est intéressant de noter que les employeurs essaieraient, dans une proportion de 2/3 environ, de retenir un employé qui souhaiterait partir. Le principal outil pour tenter de le convaincre serait d'ajuster son salaire à la hausse.

Concernant l'enquête auprès des employés, le premier constat est le haut niveau de satisfaction des conditions de travail. De façon générale, pour 18 critères liés aux conditions de travail, le niveau de satisfaction des employés est élevé. En effet pour 13 de ces 18 critères, plus de 90 % des répondants se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits. Certaines différences apparaissent entre les secteurs de production et selon le sexe des employés. Concernant les aspects monétaires des conditions de travail, les différences sont faibles, même si parfois significatives, entre les employés satisfaits et ceux qui ne le sont pas. Par exemple, la semaine de travail ne devrait pas excéder 50 heures car au delà de cette limite, les employés sont plus insatisfaits. Les employés issus du milieu agricole sont également plus satisfaits des conditions de travail que ceux non issus du milieu agricole. Cette situation est préoccupante alors que le bassin d'employés issus du milieu agricole ne peut que diminuer en raison de la baisse du nombre d'entreprises agricoles.

La dernière section visait à évaluer les coûts de rotation des employés. Les différents éléments pouvant influencer le départ d'un employé ont été isolés mais il est impossible de

pouvoir quantifier les coûts pour une entreprise. Chaque situation est particulière. Toutefois, des études réalisées dans d'autres secteurs mentionnent que le coût associé au départ d'un employé peut varier entre 0,7 et 3 fois le salaire de l'employé. Plus les employés sont qualifiés et occupent des postes d'importance, plus les coûts sont élevés. Le départ d'un employé et la difficulté à trouver la main-d'œuvre requise peut également avoir des impacts sur le niveau de production et le développement de l'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

1.	Problématique	1
2.	Méthodologie	2
2.1.	Enquête réalisée auprès des employeurs agricoles	2
2.1.1.	Population visée	2
2.1.2.	Méthode d'enquête	3
2.1.3.	Déroulement de l'enquête	3
2.2.	Enquête réalisée auprès des travailleurs agricoles	4
2.2.1.	Population visée	4
2.2.2.	Méthode d'enquête	4
2.2.3.	Déroulement de l'enquête	5
3.	Conditions de travail permettant le recrutement et la rétention de main- d'œuvre en agriculture : Enquête réalisée auprès des employeurs	6
3.1.	Profil des entreprises	6
3.1.1.	Production laitière	7
3.1.2.	Production porcine	10
3.1.3.	Production serricole	14
3.2.	Difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre	17
3.2.1.	Difficultés de recrutement de main-d'œuvre	17
3.2.2.	Facteurs pouvant expliquer les difficultés de recrutement de main-d'œuvre	18
3.2.3.	Conséquences des difficultés de recrutement de main-d'œuvre	21
3.2.4.	Remplacement de personnel	22
3.3.	Pratiques de gestion des ressources humaines	23
3.3.1.	Années d'expérience en tant qu'employeur agricole	23
3.3.2.	Formation en gestion des ressources humaines	24
3.3.3.	Pratiques de gestion des ressources humaines	25
3.3.4.	Méthodes de recrutement	26
3.3.5.	Critères d'embauche	27
3.4.	Conditions de travail	31
3.4.1.	Salaire	31
3.4.2.	Primes	33
3.4.3.	Horaires de travail	34
3.4.4.	Avantages sociaux	36
3.4.5.	Ajustement des conditions de travail	38
3.4.6.	Perception de la satisfaction des employés par les employeurs	39

3.4.7.	Synthèse	41
4.	Évaluation de la satisfaction des travailleurs agricoles : Enquête réalisée auprès des employés	42
4.1.	Profil des employés agricoles.....	42
4.2.	Satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail.....	46
4.2.1.	Satisfaction des employés du secteur laitier.....	47
4.2.2.	Satisfaction des employés du secteur porcin	48
4.2.3.	Satisfaction des employés du secteur serricole	49
4.2.4.	Satisfaction des employés selon le sexe	50
4.2.5.	Satisfaction des employés selon divers regroupements.....	52
4.2.6.	Salaire et satisfaction des employés	53
4.2.7.	Durée de travail et satisfaction des employés.....	55
4.2.8.	Disposition de produits agricoles et satisfaction des employés.....	56
4.3.	Motivation des employés agricoles à demeurer ou à quitter le secteur agricole	58
4.3.1.	Motivation à travailler en agriculture	58
4.3.2.	Causes de changement d'entreprise	59
4.3.3.	Motivations des employés à quitter ou à rester dans le secteur agricole	61
4.3.4.	Désir de continuer à travailler en agriculture et Satisfaction des employés.....	62
4.4.	Satisfaction des employés et lien avec les difficultés de recrutement des entreprises	64
4.5.	Écart entre la satisfaction des employés et la perception de leur employeur	67
4.6.	Synthèse	68
5.	Coûts associés au remplacement du personnel	70
5.1.	Types de coûts	70
5.1.1.	Coûts de séparation	71
5.1.2.	Coûts reliés à la période de vacance du poste	71
5.1.3.	Coûts de remplacement	72
5.1.4.	Les coûts de formation et d'entraînement du nouvel employé.....	73
5.2.	Estimation des coûts	74
5.3.	Retenir ses employés	77
6.	Conclusion	79
Annexe 1	Questionnaire production laitière.....	81
Annexe 2	Questionnaire production porcine	93
Annexe 3	Questionnaire production serricole	105
Annexe 4	Questionnaire employés	119
Bibliographie	128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Population visée et nombre de répondants pour l'enquête sur les conditions de travail en agriculture, réalisée auprès des employeurs	4
Tableau 2	Nombre de répondants pour l'enquête sur les conditions de travail en agriculture, réalisée auprès des employés	5
Tableau 3	Répartition des entreprises laitières selon le nombre de vaches en lactation.....	7
Tableau 4	Répartition des entreprises laitières selon le nombre d'employés	9
Tableau 5	Répartition des entreprises porcines selon le type de production.....	10
Tableau 6	Répartition des entreprises porcines selon le nombre de truies (incluant les cochettes), porcelets et porcs en inventaire	11
Tableau 7	Répartition des entreprises porcines selon le nombre d'employés.....	13
Tableau 8	Répartition des entreprises horticoles selon la superficie en culture.....	14
Tableau 9	Répartition des entreprises serricoles selon le nombre d'employés	16
Tableau 10	Répartition des entreprises laitière, porcine et serricole, selon leur niveau de difficulté à recruter de la main-d'œuvre	18
Tableau 11	Proportion des employeurs laitier, porcine et serricole affirmant que leurs difficultés de recrutement limitent l'expansion de leur entreprise et les incitent à l'automatisation	22
Tableau 12	Employés embauchés au cours de la dernière année et postes à combler pour les secteurs laitier, porcine et serricole	23
Tableau 13	Pratiques de gestion des ressources humaines pour les secteurs laitier, porcine et serricole	25
Tableau 14	Pratiques de gestion des ressources humaines et difficultés à recruter de la main-d'œuvre pour les secteurs laitier et porcine	26
Tableau 15	Méthodes de recrutement pour les secteurs laitier, porcine et serricole.....	27
Tableau 16	Salaires horaires des employés selon le poste occupé, pour les secteurs laitier, porcine et serricole.....	31
Tableau 17	Salaires horaires des employés selon le poste occupé, en excluant les employés bénéficiant d'un logement gratuit ou à prix réduit, pour les secteurs laitier, porcine et serricole.....	32
Tableau 18	Proportion des employeurs qui offrent des primes, selon le poste occupé, pour les secteurs laitier, porcine et serricole	33
Tableau 19	Durée de la semaine de travail des employés selon le poste occupé, pour les secteurs laitier, porcine et serricole	34
Tableau 20	Fréquence de travail de fin de semaine, selon le poste occupé, pour les employés des secteurs laitier, porcine et serricole	35
Tableau 21	Proportion des employés qui ne travaillent pas les jours fériés, pour les secteurs laitier, porcine et serricole.....	36
Tableau 22	Proportion des employés qui bénéficient de certains avantages sociaux, selon le poste, pour les secteurs laitier, porcine et serricole	37

Tableau 23	Comportement des employeurs des secteurs laitier, porcin et serricole, par rapport aux conditions de travail, dans le cas où un employé annonce son intention de quitter l'entreprise	38
Tableau 24	Âge moyen et répartition des répondants selon le secteur, le poste occupé et le sexe	43
Tableau 25	Répartition des employés des secteurs laitier, porcin et serricole selon le niveau de scolarité atteint (%)	44
Tableau 26	Nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole, selon le poste occupé	45
Tableau 27	Méthode de recrutement des employés des secteurs laitier, porcin et serricole	46
Tableau 28	Salaires horaires moyens des employés des secteurs laitier, porcin et serricole selon la satisfaction	54
Tableau 29	Durée de la journée de travail (en heures) pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole	55
Tableau 30	Durée de la semaine de travail (en heures) pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole	55
Tableau 31	Appréciation de la durée de la journée de travail et de la semaine de travail des employés des secteurs laitier, porcin et serricole	56
Tableau 32	Appréciation du travail de fin de semaine des employés des secteurs laitier, porcin et serricole	56
Tableau 33	Employés ayant travaillé au sein d'autres entreprises agricoles et nombre moyen d'années d'expérience au sein de ces entreprises, pour les secteurs laitier porcin et serricole et selon le poste	60
Tableau 34	Écart entre la satisfaction des employés du secteur laitier et la perception de leur employeur par rapport aux conditions de travail	68
Tableau 35	Estimation de coûts de remplacement en équivalent salariale	75
Tableau 36	Feuille de calcul pour l'estimation des coûts associés au roulement du personnel	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Répartition des entreprises laitières selon le chiffre d'affaires	8
Figure 2	Répartition des entreprises porcines selon le chiffre d'affaires	12
Figure 3	Répartition des entreprises serricoles selon le chiffre d'affaires.....	15
Figure 4	Évaluation, par les producteurs laitiers, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre	19
Figure 5	Évaluation, par les producteurs porcins, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre	20
Figure 6	Évaluation, par les producteurs serricoles, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre	21
Figure 7	Répartition des entreprises laitière, porcine et serricole selon le nombre d'années d'expérience au niveau de la gestion des ressources humaines	24
Figure 8	Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur laitier	28
Figure 9	Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur porcin	29
Figure 10	Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur serricole	30
Figure 11	Perception de la satisfaction des employés du secteur laitier, par leurs employeurs	39
Figure 12	Perception de la satisfaction des employés du secteur porcin, par leurs employeurs	40
Figure 13	Perception de la satisfaction des employés du secteur serricole, par leurs employeurs.....	41
Figure 14	Évaluation de la satisfaction des employés des trois secteurs par rapport à leurs conditions de travail	47
Figure 15	Évaluation de la satisfaction des employés du secteur laitier par rapport à leurs conditions de travail	48
Figure 16	Évaluation de la satisfaction des employés du secteur porcin par rapport à leurs conditions de travail	49
Figure 17	Évaluation de la satisfaction des employés du secteur serricole par rapport à leurs conditions de travail	50
Figure 18	Évaluation de la satisfaction des employés de sexe masculin, des trois secteurs, par rapport à leurs conditions de travail	51
Figure 19	Évaluation de la satisfaction des employées de sexe féminin, des trois secteurs, par rapport à leurs conditions de travail	52
Figure 20	Importance accordée à certains avantages liés au fait de travailler au sein d'une entreprise agricole, pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole	57

Figure 21	Principales motivations à choisir un emploi en agriculture	59
Figure 22	Facteurs ayant incité les employés à changer d'entreprise agricole, pour les secteurs laitier, porcin et serricole	61
Figure 23	Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, qui ont l'intention de demeurer à l'emploi en agriculture, par rapport à leurs conditions de travail	63
Figure 24	Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, qui ont l'intention de quitter leur emploi en agriculture, ou qui ne le savent pas, par rapport à leurs conditions de travail.....	64
Figure 25	Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, travaillant dans des entreprises ayant déclarés des difficultés de recrutement	65
Figure 26	Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, travaillant dans des entreprises n'ayant pas déclarés des difficultés de recrutement	66

1. PROBLÉMATIQUE

L'agriculture est un des secteurs d'activité économique qui est grandement affecté par des difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre. Ce problème, qui persiste malgré l'existence de programmes et de stratégies diverses, découle en partie de facteurs conjoncturels telle l'évolution du marché du travail et structurels telle la nature du travail agricole, sur lesquels les employeurs agricoles ont peu ou pas de contrôle. Ce problème peut également être causé par des facteurs que contrôlent les employeurs telles les pratiques de gestion des ressources humaines et les conditions de travail offertes aux travailleurs agricoles.

Or, si les employeurs agricoles ont la possibilité d'ajuster les conditions de travail de leurs employés, ils n'ont pas nécessairement la capacité de rivaliser avec les entreprises d'autres secteurs qui offrent des conditions parfois nettement supérieures à celles qui prévalent en agriculture. Par ailleurs, les augmentations de salaires et le versement de primes ne sont pas nécessairement les seuls ajustements permettant d'attirer et de retenir des employés.

Pour ces raisons, il est intéressant de vérifier quelles sont les conditions de travail qui permettent le recrutement et la rétention de main-d'oeuvre. Il est également important de bien identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction des employés afin d'être en mesure d'indiquer aux employeurs agricoles en difficulté les éléments qui devraient être prioritairement ciblés.

Cette étude vise donc principalement à vérifier le lien entre les conditions de travail et la capacité d'une entreprise à recruter des employés et à les conserver. Plus précisément :

- les conditions de travail offertes par les entreprises qui déclarent avoir des difficultés à recruter et à conserver leurs employés seront comparées à celles qui ne déclarent pas de problème à ce niveau;
- les sources de satisfaction et d'insatisfaction des employés des entreprises agricoles seront par la suite étudiées;
- enfin, une évaluation des coûts liés à la rotation des employés sera réalisée. Cela permettra de quantifier l'écart entre les conditions de travail bonifiées et les coûts liés à la rotation des employés.

2. MÉTHODOLOGIE

Le présent projet fait suite à une étude intitulée « La rareté de main-d'œuvre agricole : une analyse économique » réalisée récemment par le Groupe AGÉCO pour le compte du Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (CSMOPA, 2001b). Cette étude vise à apporter un point de vue économique à la problématique du recrutement et de la rétention de main-d'œuvre agricole à « temps plein » embauchée sur une base annuelle. Trois secteurs ont été ciblés pour la réalisation de cette étude, soit les productions laitière, porcine et serricole.

Pour le présent projet, il a été convenu par les membres du CSMOPA de cibler les mêmes secteurs de production. Dans le cadre de ce même projet, deux enquêtes distinctes ont été menées, soit une première auprès d'employeurs agricoles et une deuxième auprès de leurs employés. La méthodologie suivie pour chacune de ces enquêtes est décrite dans la présente section.

2.1. ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES EMPLOYEURS AGRICOLES

2.1.1. POPULATION VISÉE

La population visée par cette première enquête est composée des employeurs agricoles des secteurs laitier, porcin et serricole qui embauchent de la main-d'œuvre non familiale sur une base annuelle. En ce qui concerne la main-d'œuvre embauchée sur une base annuelle, la définition du statut d'emploi « à temps plein » du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) a été retenue afin de référer plus facilement aux statistiques officielles sur la main-d'œuvre agricole compilées par ce ministère. Selon cette définition, la main-d'œuvre est considérée « à temps plein lorsqu'elle travaille 30 heures ou plus par semaine, durant 40 semaines et plus » par année. (MAPAQ, 2002, p. 1)

Pour ce qui est de la définition de main-d'œuvre familiale, en opposition à la main-d'œuvre non familiale, elle réfère aux liens de parenté suivants : père, mère, frère, sœur, fils, fille, époux, épouse. Par conséquent, pour les fins de cette étude, les personnes possédant un de ces liens avec le principal répondant de l'entreprise font partie de la main-d'œuvre familiale et sont donc retirées de l'échantillon. Ces personnes ont été exclues dans le but d'éviter d'induire un biais au niveau des conditions de travail offertes.

Pour la présente étude, les termes « employés » et « travailleurs » font référence aux employés correspondants aux définitions données ci-dessus.

2.1.2. MÉTHODE D'ENQUÊTE

La méthode d'enquête retenue pour rejoindre ces employeurs a été le sondage téléphonique. Comme les employeurs correspondant au profil recherché peuvent être identifiés à partir de la fiche d'enregistrement des exploitations agricoles du MAPAQ, une demande a été adressée à la Commission d'accès à l'information dans le but d'obtenir les coordonnées de ceux-ci. Les critères fournis au MAPAQ pour dresser les listes étaient l'obtention du nom et numéro de téléphone des principaux répondants des entreprises agricoles déclarant plus de 50 % de leur revenu dans l'un ou l'autre des trois secteurs à l'étude et embauchant de la main-d'œuvre non familiale à « plein temps », c'est-à-dire au moins 30 heures par semaine et 40 semaines par année.

Trois questionnaires d'enquête, soit un par production visée, ont été élaborés par le Groupe AGÉCO, dans l'attente de l'approbation de la Commission et de la préparation des listes par le MAPAQ. Le questionnaire a également été révisé par le comité de suivi des études du CSMOPA. Les questionnaires utilisés pour les secteurs laitier, porcine et serricole se retrouvent aux annexes 1, 2 et 3.

2.1.3. DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

L'enquête auprès des employeurs s'est déroulée, principalement en soirée, du 10 au 29 mars. Plus de 650 employeurs agricoles ont accepté de répondre au sondage.

Le tableau suivant présente la répartition de la population visée, les refus et le nombre de répondants selon la production. La population initiale représente le nombre d'employeurs agricoles contenus dans les listes du MAPAQ après épuration, c'est-à-dire après avoir éliminé les doublons. Au cours de l'enquête, des employeurs ne correspondant pas au profil recherché soit parce qu'ils avaient cessé l'exploitation de leur entreprise, qu'ils n'embauchaient pas d'employés à « temps plein » ou que leur main-d'œuvre avait un lien familial direct avec le principal répondant de l'entreprise (selon la définition retenue par le Groupe AGÉCO), ont été retirés de la population visée. La population révisée résulte donc du retrait de ces employeurs.

Le nombre de répondants obtenu pour chaque secteur donne une marge d'erreur, par rapport à la population révisée, de plus ou moins 3,54 %, 19 fois sur 20 pour la production laitière, 4,43 % pour la production porcine et 11,2 % pour la production serricole. Il est très important de préciser que le taux de participation dans le secteur serricole n'a pas permis d'atteindre le niveau de précision recherché, ce qui représente une limite de cette enquête. En effet, la taille de l'échantillon (46 répondants) laisse une marge d'erreur supérieure à celle minimalement visée (plus ou moins 5 %, 19 fois sur 20). Par conséquent, les résultats pour ce secteur doivent être interprétés avec prudence.

Le traitement et l'analyse des données ont été effectués par le Groupe AGÉCO.

Tableau 1
Population visée et nombre de répondants pour l'enquête sur les conditions
de travail en agriculture, réalisée auprès des employeurs

Donnée/Production	Laitière	Porcine	Serricole
Population initiale	1 093	500	137
Ne correspond pas au profil	318	81	24
Population révisée	775	419	113
Refus de répondre	207	105	37
Pas rejoints	181	88	30
Nombre de répondants	387	226	46
Marge d'erreur (%)	3,54	4,43	11,2

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

2.2. ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS AGRICOLES

2.2.1. POPULATION VISÉE

La population visée par la deuxième enquête est constituée, tel que décrit précédemment, des employés sans liens familiaux avec le principal répondant des entreprises des secteurs laitier, porcin et serricole qui travaillent au moins 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année.

2.2.2. MÉTHODE D'ENQUÊTE

La méthode d'enquête retenue pour rejoindre les employés est également le sondage téléphonique. Les coordonnées des employés ont été recueillies lors de la première enquête, soit celle réalisée auprès des employeurs. Une demande à cet effet a été adressée à la Commission d'accès à l'information. La demande visait la divulgation, par les employeurs, des coordonnées de leurs employés sans l'obtention préalable de leur consentement écrit. Malgré cette mesure, il a été possible de recueillir les coordonnées de seulement 526 employés (voir tableau suivant).

Il est important de mentionner une limite de cette méthode. On peut penser que les employés qui sont généralement satisfaits de leurs conditions ont été davantage référés par leurs employeurs que ceux qui sont plus insatisfaits. Par ailleurs, le fait que les employeurs aient préalablement répondu à l'enquête pouvait inciter les employés à remettre plus modérément en question les pratiques de leurs employeurs, de peur que les résultats ne soient éventuellement connus de ces derniers, ou encore de se montrer plus satisfaits qu'ils

ne le sont en réalité. Pour tenter de limiter ce biais, les enquêteurs devaient préciser aux employés que leurs résultats ne seraient pas présentés individuellement à leurs employeurs et qu'ils pouvaient ainsi répondre en toute quiétude ce qu'ils pensaient vraiment.

Un seul questionnaire a été élaboré pour les trois secteurs à l'étude. Ce questionnaire, qui est présenté à l'annexe 4, comporte essentiellement des questions visant à établir le profil socio-démographique des employés agricoles ainsi qu'à évaluer leur satisfaction par rapport à leurs conditions de travail.

2.2.3. DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

L'enquête réalisée auprès des employés s'est déroulée, en soirée, du 9 au 16 avril 2003. Près de 350 employés ont accepté de répondre au questionnaire. Parmi les employés référés lors de la première enquête, huit ne correspondaient pas au profil recherché, 21 ont refusé de répondre, 58 mauvais numéros ont été recueillis et 88 employés n'ont pu être rejoints.

Tableau 2
Nombre de répondants pour l'enquête sur les conditions de travail en
agriculture, réalisée auprès des employés

Donnée/Production	Laitière	Porcine	Serricole
Nombre d'employés catégorie « Temps plein », selon les données du MAPAQ	1476	1490	952
Noms fournis par les employeurs	257	232	37
Employés ne correspondant pas au profil	2	4	2
Nombre révisé d'employés	255	228	35
Mauvais numéros	37	17	4
Pas rejoints	46	34	8
Refus	10	8	3
Répondants	162	169	20
Marge d'erreur (par rapport aux Données du MAPAQ)	7,27 %	7,1 %	21,7 %

Source : MAPAQ, Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec et le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3. CONDITIONS DE TRAVAIL PERMETTANT LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DE MAIN-D'ŒUVRE EN AGRICULTURE : ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES EMPLOYEURS

Cette section présente les résultats de l'enquête réalisée auprès des employeurs agricoles des secteurs laitier, porcin et serricole. Tel que mentionné précédemment, 387, 226 et 46 employeurs de ces secteurs ont accepté de participer à cette enquête. Les résultats ont été regroupés en quatre sections permettant de décrire le profil des entreprises sondées, les difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre des employeurs agricoles, les pratiques de gestion des ressources humaines et les conditions de travail des employés.

L'analyse des résultats portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les conditions de travail, sera effectuée en lien avec l'évaluation du niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre. En fait, le comportement des employeurs, au niveau de leurs pratiques de gestion des ressources humaines, sera analysé en fonction de leur évaluation de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre.

3.1. PROFIL DES ENTREPRISES

Les critères retenus pour dresser le profil des entreprises sondées sont : la taille (évaluée à partir des unités de production), le statut juridique, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Ces informations sont présentées par secteur de production.

3.1.1. PRODUCTION LAITIÈRE

Taille des entreprises

Pour les fins de cette étude, le critère utilisé pour évaluer la taille des entreprises laitières sondées est le nombre de vaches en lactation. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises laitières en fonction de ce critère. Le nombre moyen de vaches en lactation est de 71,8 (écart type de 43,3; les nombres minimum (min) et maximum (max) répertoriés sont 18 et 400).

Tableau 3
Répartition des entreprises laitières selon le nombre de vaches en lactation

Vaches en lactation	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1 à 40	73	18,9
41 à 50	67	17,4
51 à 60	67	17,4
61 à 70	50	13,0
71 à 80	34	8,8
81 à 120	65	16,8
Plus de 120	30	7,7
Total	386	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

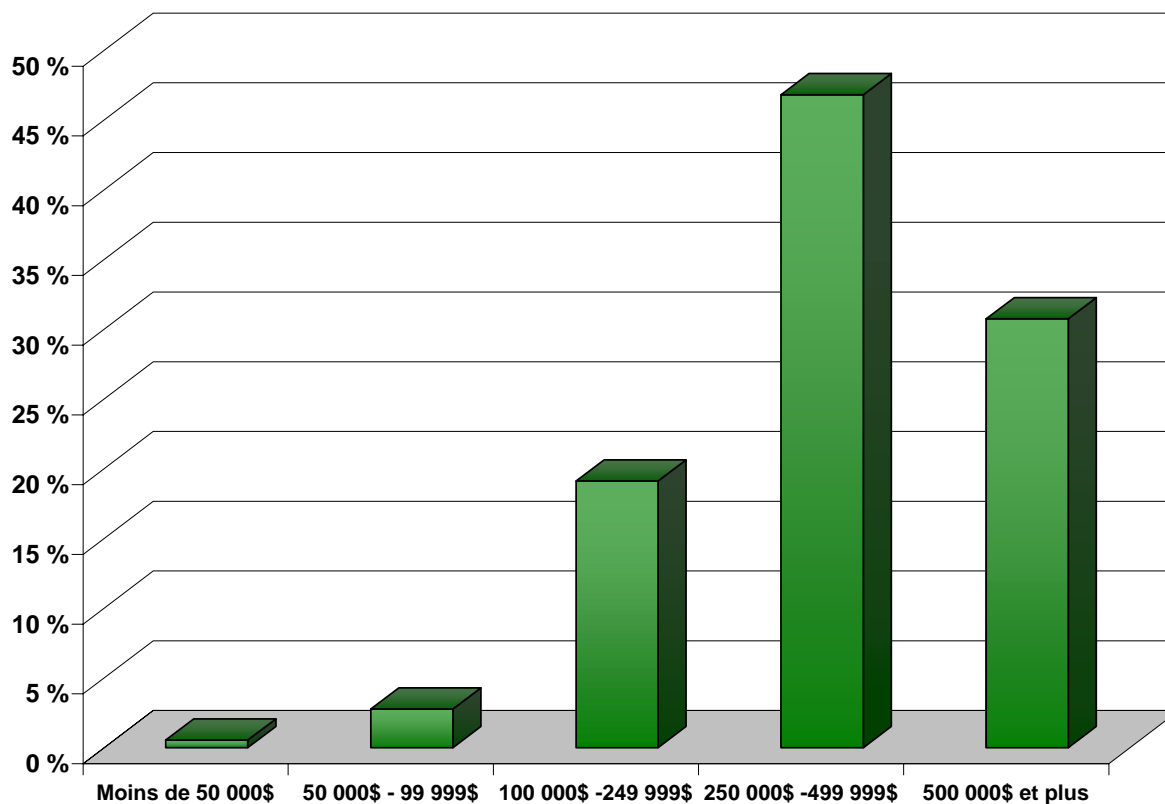
Statut juridique

La majorité des entreprises laitières sondées sont constituées en compagnie (66 %). Viennent ensuite la société (20 %), propriétaire unique (13 %) et la coopérative (1 %).

Chiffre d'affaires

Tel qu'on peut le voir à la figure suivante, seulement 22 % des entreprises laitières sondées ont un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 \$.

Figure 1
Répartition des entreprises laitières selon le chiffre d'affaires



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Nombre d'employés

Au sein des entreprises laitières sondées, on retrouve en moyenne 1,3 employé (min = 1; max = 8) sans lien familial et travaillant plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année. Un total de 507 employés, correspondant à ce profil, a été relevé pour les 387 entreprises du secteur laitier. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises selon le nombre d'employés. La grande majorité des entreprises laitières n'embauchent qu'un seul employé.

Tableau 4
Répartition des entreprises laitières selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1	312	80,6
2 à 5	73	18,9
Plus de 5	2	0,5
Total	387	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Pour les fins de cette enquête, deux catégories d'emploi sont distinguées pour le secteur laitier, soit le gérant de ferme (ou vacher) et l'ouvrier agricole. Les gérants de ferme et les vachers sont regroupés dans la même catégorie. Ce regroupement repose sur l'hypothèse qu'il existe très peu de différence, sur le terrain, au niveau des tâches effectuées par ces employés et que leurs conditions de travail sont sensiblement les mêmes.

Les définitions retenues pour distinguer les deux catégories d'emploi sont tirées de l'« Étude sur les ressources humaines et la structure des emplois en agriculture au Québec » (CSMOPA, 2001). Selon cet ouvrage : « L'ouvrier agricole, est défini comme étant un employé qui prend soin des animaux et les nourrit, procède à la traite des vaches, sème, cultive, récolte, conduit des machineries agricoles et effectue des travaux d'entretien sous supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme (ou vacher) en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production. » La distinction entre ces deux postes repose principalement sur un niveau de responsabilités plus important pour le gérant (ou vacher).

Parmi les 507 employés relevés, 15 % sont des gérants de ferme (ou vacher) et 85 % des ouvriers agricoles.

3.1.2. PRODUCTION PORCINE

Taille des entreprises

Pour le secteur porcin, les entreprises sondées ont été classifiées selon le type de production parmi les choix suivants : maternité, pouponnière, engraissement/finition, maternité/engraissement (incluant le stade pouponnière) et pouponnière/engraissement. Tel que présenté au tableau suivant, on retrouve principalement des entreprises de type maternité/engraissement ou encore naisseur/finisseur.

Tableau 5
Répartition des entreprises porcines selon le type de production

Type de production	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Maternité seule	51	22,8
Pouponnière seule	5	2,2
Engraissement/finition	16	7,1
Maternité/engraissement	148	66,1
Pouponnière/engraissement	4	1,8
Total	224	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Dans les entreprises de type maternité et maternité/engraissement, on retrouve en moyenne 633 truies, incluant les cochettes (écart type = 1271,1; min = 75; max = 13 000). Le nombre moyen de porcelets pour les entreprises de type pouponnière, maternité/engraissement et les pouponnières/engraissement est de 6588 (écart type = 17 600,1; min = 140; max = 100 000). Le nombre moyen de porcs à l'engrais pour les engraissement/finition, maternité/engraissement et pouponnière/engraissement est de 3 660 (écart type = 7 289; min = 300; max = 80 000). Les écarts types assez élevés s'expliquent par le fait que l'on retrouve dans l'échantillon certaines entreprises qui comptent nettement plus de têtes que les autres. Par exemple, au niveau des truies, deux entreprises en possèdent plus de 10 000 (11 000 et 13 000) alors que les autres en possèdent 4 000 et moins. Pour les porcelets, trois entreprises en possèdent plus de 30 000 (33 000, 41 500 et 100 000) alors que les autres en ont 8 000 et moins. Finalement, pour les porcs, une entreprise en possède 80 000, sept en possèdent entre 10 000 et 40 000 alors que les autres en possèdent moins de 9 000.

La répartition des entreprises selon le nombre de truies, porcelets et porcs en inventaire est présentée au tableau suivant.

Tableau 6
Répartition des entreprises porcines selon le nombre de truies
(incluant les cochettes), porcelets et porcs en inventaire

Nombre de truies	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1 à 250	63	32,5
251 à 500	67	34,5
501 à 1 000	44	22,7
Plus de 1 000	20	10,3
Total	194	100,0

Nombre de porcelets	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1 à 1 000	13	34,2
1 001 à 2 000	11	28,9
2 001 à 5 000	9	23,7
Plus de 5 000	5	13,2
Total	38	100,0

Nombre de porcs	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1 à 2 500	112	69,6
2 501 à 5 000	27	16,8
5 001 à 10 000	15	9,3
Plus de 10 000	7	4,3
Total	161	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

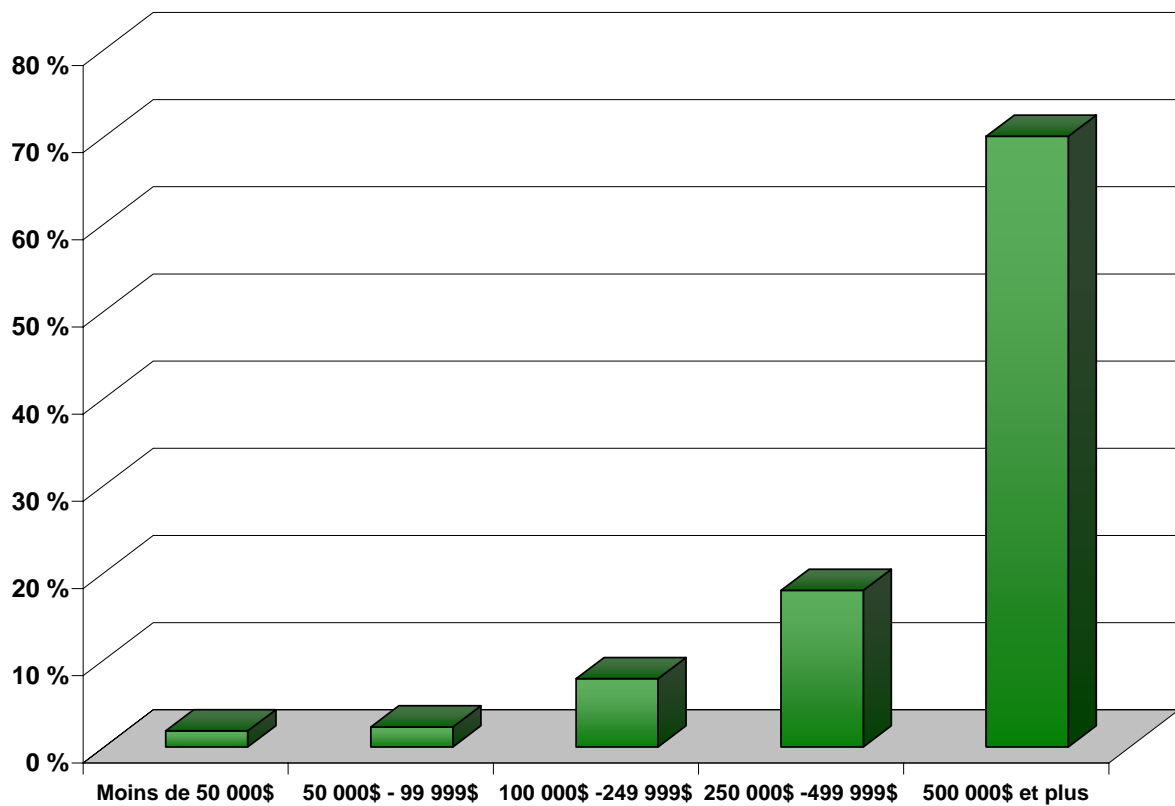
Statut juridique

La répartition des entreprises porcines selon le statut juridique est semblable à celle que l'on retrouve dans le secteur laitier. On retrouve principalement des compagnies (67 %). Viennent ensuite les sociétés (16 %), propriétaire unique (14 %) et les coopératives (2 %). Un centre de formation, qui est en fait un organisme sans but lucratif, a également été relevé.

Chiffre d'affaires

Tel que présenté à la figure suivante, un peu moins de 30 % des entreprises porcines sondées ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$.

Figure 2
Répartition des entreprises porcines selon le chiffre d'affaires



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Nombre d'employés

Dans les entreprises porcines sondées, on retrouve en moyenne 3,1 employés (min = 1; max = 50). Un total de 697 employés a été relevé pour ce secteur. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises selon le nombre d'employés. On peut voir que les entreprises porcines embauchent davantage d'employés que les entreprises laitières.

Tableau 7
Répartition des entreprises porcines selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1	125	55,3
2 à 5	79	35,0
6 à 10	14	6,2
Plus de 10	8	3,5
Total	226	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Pour les entreprises porcines, deux postes ont été identifiés soit le gérant de ferme et l'ouvrier agricole. Les définitions de ces postes, qui sont également basées sur l'étude du CSMOPA (2001a) sont les suivantes : « L'ouvrier agricole, est défini comme étant un employé qui voit à la régie et à la gestation, nourrit les porcs, prodigue les soins de santé, déplace les animaux, nettoie les aires de production et entretient l'équipement et les bâtiments sous la supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme, en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production. »

Selon ces définitions, on retrouve 106 gérants de ferme, soit 15,2 % des 697 employés relevés, ainsi que 591 ouvriers.

3.1.3. PRODUCTION SERRICOLE

Taille des entreprises

La taille des entreprises serricoles est donnée par la superficie en culture. La répartition des entreprises selon ce critère est présentée au tableau suivant. La superficie moyenne est de 7243 mètres carrés (écart type = 11 051,5; min = 115 ; max = 55 740). On retrouve principalement des entreprises cultivant entre 1 000 et 5 000 mètres carrés.

Tableau 8
Répartition des entreprises horticoles selon la superficie en culture

Superficie en culture (m ²)	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1 à 1 000	6	13,0
1 001 à 3 000	12	26,1
3 001 à 5 000	12	26,1
5 001 à 10 000	9	19,6
Plus de 10 000	7	15,2
Total	46	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

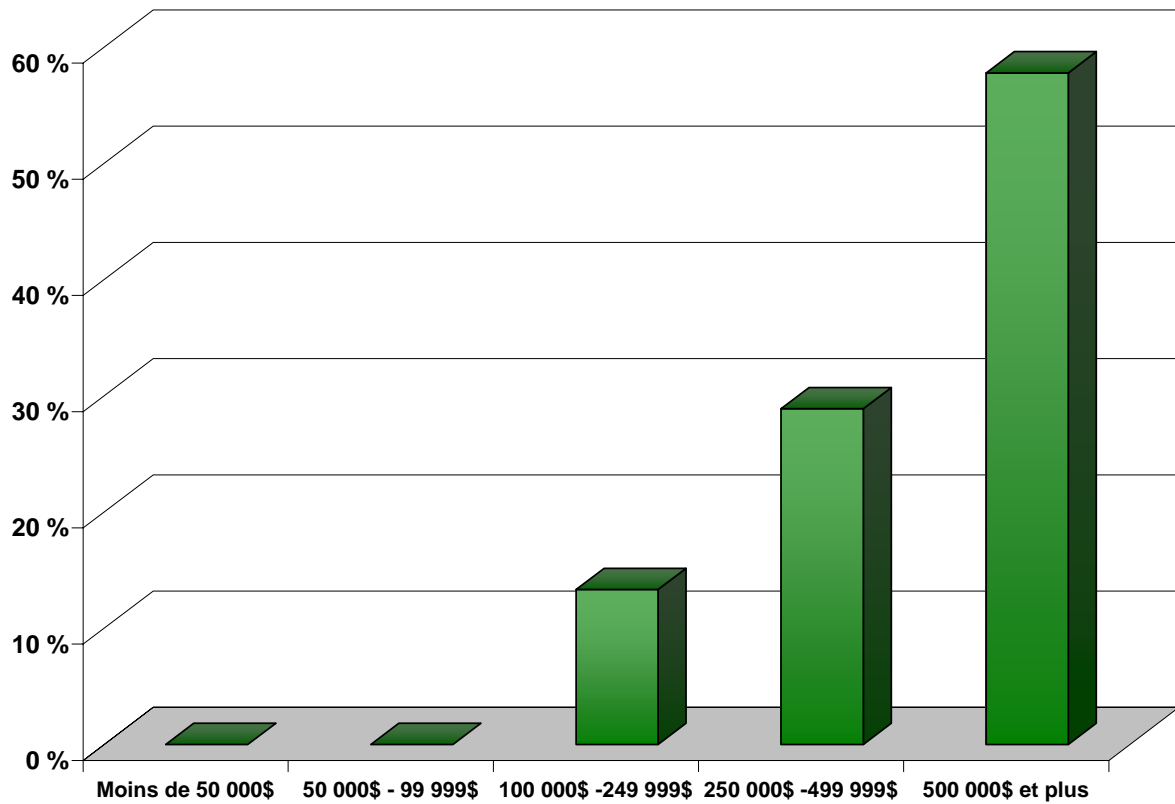
Statut juridique

Encore une fois, la répartition des entreprises selon le statut juridique est semblable à celle des autres secteurs. On retrouve principalement des compagnies (65 %), des sociétés (17,5 %) et des propriétaires uniques (13 %). Pour le secteur serricole, on retrouve également une coopérative et un organisme sans but lucratif.

Chiffre d'affaires

Plus de la moitié des entreprises serricoles sondées ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 000 \$.

Figure 3
Répartition des entreprises serricoles selon le chiffre d'affaires



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Nombre d'employés

Dans les entreprises serricoles, on retrouve en moyenne 9,1 employés (min = 1; max = 150). Un total de 420 employés a été relevé pour ce secteur. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises selon le nombre d'employés.

Tableau 9
Répartition des entreprises serricoles selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
1	7	15,2
2 à 5	24	52,2
6 à 10	7	15,2
Plus de 10	8	17,4
Total	46	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Pour le secteur serricole, trois postes ont été identifiés : le gérant de production, l'ouvrier horticole spécialisé et le manœuvre horticole. Leurs définitions proviennent également de l'étude du CSMOPA. Toutefois, certains postes identifiés dans cette étude ont été regroupés afin de simplifier la collecte de données. En effet, les distinctions entre certains de ces postes n'étant pas très nettes, il aurait pu être difficile de départager les employés entre tous les postes proposés. Les définitions des trois postes retenus qui, soit dit en passant couvrent tout de même les principales catégories d'emploi que l'on retrouve dans le secteur serricole, sont : « Le gérant de production est défini comme étant un employé qui planifie, dirige et contrôle les activités de production d'une exploitation en production végétale. L'ouvrier horticole spécialisé effectue des tâches relatives au suivi de croissance, à la protection des cultures ainsi qu'à la production et l'entretien des cultures. Il peut arriver que l'ouvrier horticole spécialisé soit amené à superviser et à coordonner les travaux à titre, par exemple, de superviseur. Pour ce qui est du manœuvre horticole, il est défini comme étant un employé qui œuvre à la préparation et la production, l'entretien des cultures, la récolte ainsi que la classification et l'emballage sous la supervision de l'exploitant, du superviseur ou du gérant ».

Dans les entreprises sondées, on retrouve 42 gérants de production, 71 ouvriers horticoles spécialisés et 307 manœuvres horticoles; ce qui représente 10,0 %, 16,9 % et 73,1 % du total (420) d'employés relevé.

3.2. DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION DE MAIN-D'ŒUVRE

Les difficultés de recrutement et de rétention de main-d'œuvre étaient évaluées de deux façons. D'abord, les employeurs devaient se prononcer sur leur niveau de difficulté à recruter de la main-d'œuvre en répondant à la question suivante : « Considérez-vous avoir : beaucoup, un peu, ou aucune difficulté à recruter de la main-d'œuvre? ». Ensuite, deux séries de questions visaient à vérifier indirectement s'ils éprouvaient de la difficulté à recruter et à retenir de la main-d'œuvre. Ils devaient en fait fournir le nombre d'employés engagés au cours de la dernière année, la période de vacances des postes à combler, la principale raison du départ des employés et ce, selon chaque catégorie de postes identifiés. Par ailleurs, ils devaient donner le nombre de postes vacants, au moment de l'enquête, et indiquer depuis combien de temps le ou les postes étaient vacants, le cas échéant.

De cette façon, il a été possible de vérifier si les employeurs ont évalué fidèlement leur situation. Plus précisément, l'évaluation du niveau de difficulté par les employeurs a été croisée avec les questions portant sur le remplacement des employés. Comme on peut s'y attendre, les employeurs qui ont dû recruter de nouveaux employés ainsi que les employeurs qui avaient, au moment de l'enquête, des postes à combler, déclarent, de façon générale, avoir un niveau de difficulté supérieur aux autres.

3.2.1. DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE

Selon leur propre évaluation, 58 % des employeurs du secteur laitier éprouvent un peu ou beaucoup de difficulté à recruter de la main-d'œuvre alors que 36 % d'entre eux n'ont aucune difficulté à ce niveau et 6 % ne sont pas en mesure de se prononcer n'ayant pas eu à engager de la main-d'œuvre depuis plusieurs années.

Les employeurs du secteur porcin semblent avoir davantage de difficulté à recruter de la main-d'œuvre. En effet, près de 70 % d'entre eux éprouvent un peu ou beaucoup de difficulté alors que seulement 30 % n'ont aucune difficulté à ce niveau.

En ce qui concerne le secteur serricole, 50 % des employeurs déclarent avoir un peu ou beaucoup de difficulté à recruter de la main-d'œuvre, les autres affirmant n'avoir aucune difficulté à ce niveau. Ce résultat semble assez surprenant à première vue. Il est toutefois important de rappeler que le nombre d'observations pour le secteur serricole se limite à 46. Par ailleurs, ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les employeurs du secteur serricole sont aux prises avec des difficultés de recrutement de main-d'œuvre saisonnière parfois plus importantes et que pour ces derniers, le recrutement de la main-d'œuvre permanente peut donc paraître relativement plus facile.

Tableau 10
Répartition des entreprises laitière, porcine et sericole, selon leur
niveau de difficulté à recruter de la main-d'œuvre

Niveau de difficulté	Lait (%)	Porc (%)	Serres (%)
Beaucoup	26	39	22
Un peu	32	30	28
Aucune	36	30	50
N'ont pas eu à engager depuis plusieurs années	6	1	-
Total	100	100	100

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès
d'employeurs agricoles, 2003.

3.2.2. FACTEURS POUVANT EXPLIQUER LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE

Les employeurs déclarant avoir un peu ou beaucoup de difficulté à recruter de la main-d'œuvre devaient se prononcer sur l'influence des six facteurs suivants : le manque de personnel qualifié, la vigueur de l'économie (soit le fait que le taux de chômage soit relativement faible), le fait que le travail agricole soit parfois exigeant physiquement, les salaires généralement peu attractifs pour les emplois agricoles (comparativement à d'autres secteurs d'activité économique), les autres conditions de travail généralement peu attractives pour le travail agricole et la concurrence en provenance des autres entreprises (tous secteurs d'activité confondus) au niveau du recrutement de la main-d'œuvre.

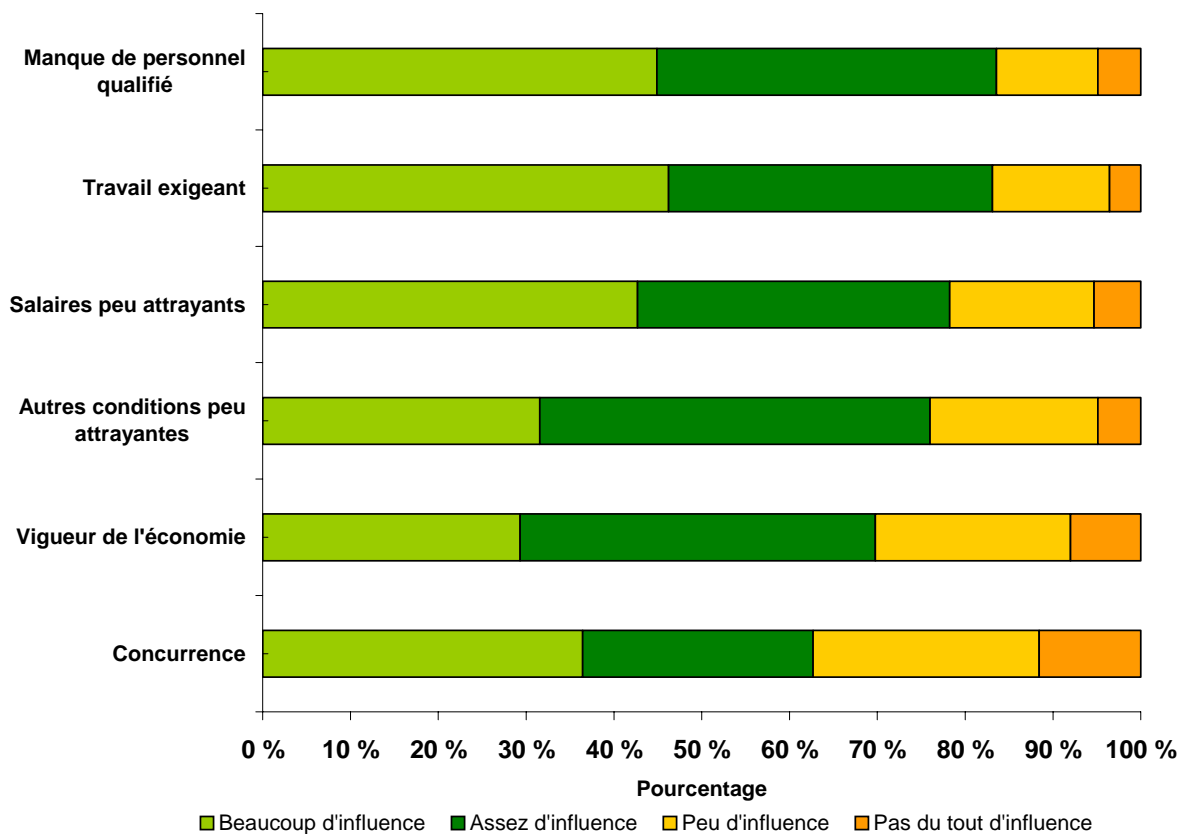
Les employeurs devaient donc évaluer si ces critères avaient beaucoup, assez, peu ou pas du tout d'influence sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre. Les trois figures suivantes présentent les résultats obtenus. Il est à noter que ces figures présentent la répartition des employeurs selon la réponse donnée pour chaque facteur. Sur ces figures, les facteurs ont été classés en ordre d'importance en considérant le regroupement des choix « Beaucoup d'influence » et « Assez d'influence ». Il est intéressant de constater que la perception des employeurs des secteurs laitier et porcin, par rapport aux facteurs influençant leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre est semblable alors que celle des sericulteurs se démarque de ces derniers.

En effet, on peut voir sur les deux premières figures que les employeurs laitier et porcin attribuent principalement leurs difficultés au manque de personnel qualifié et ensuite à la nature du travail agricole, aux conditions de travail, à la vigueur de l'économie et en dernier, à la concurrence en provenance des autres entreprises. Pour ces deux secteurs, seulement les choix « salaires peu attractifs » et « autres conditions de travail peu attractives » sont inversés. Selon ces résultats, ils attribuent donc principalement leurs difficultés à des facteurs qu'ils ne peuvent contrôler (manque de personnel qualifié et la nature du travail agricole). Par ailleurs, ils perçoivent la vigueur de l'économie et la

concurrence en provenance des autres entreprises comme étant des obstacles moins importants que les conditions de travail qui sont offertes aux employés agricoles.

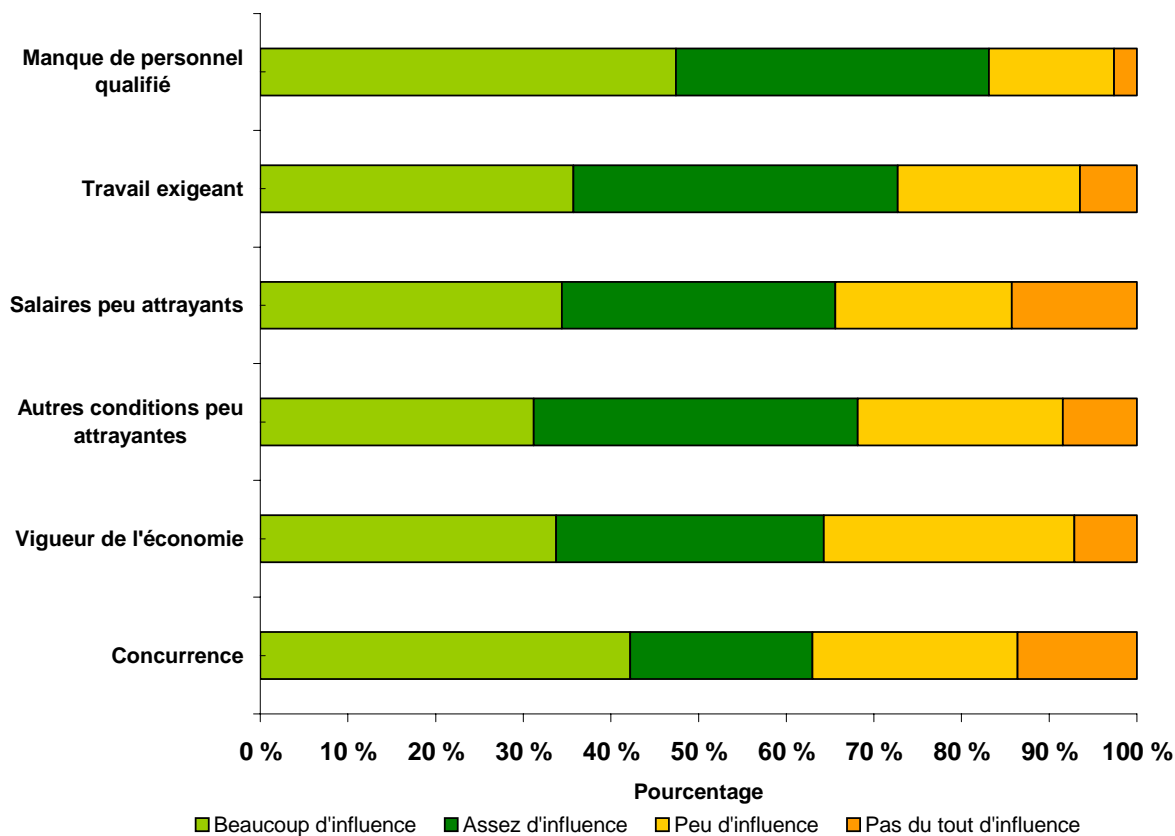
Pour ce qui est des serriculteurs, le salaire apparaît comme étant le principal obstacle au recrutement de la main-d'œuvre. Viennent ensuite le manque de personnel qualifié, la nature du travail agricole, les autres conditions peu attrayantes, la concurrence en provenance des autres entreprises et finalement, la vigueur de l'économie. Pourtant, on verra plus loin que les salaires, pour le secteur serricole, ne sont pas parmi les plus faibles des trois secteurs à l'étude.

Figure 4
Évaluation, par les producteurs laitiers, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre



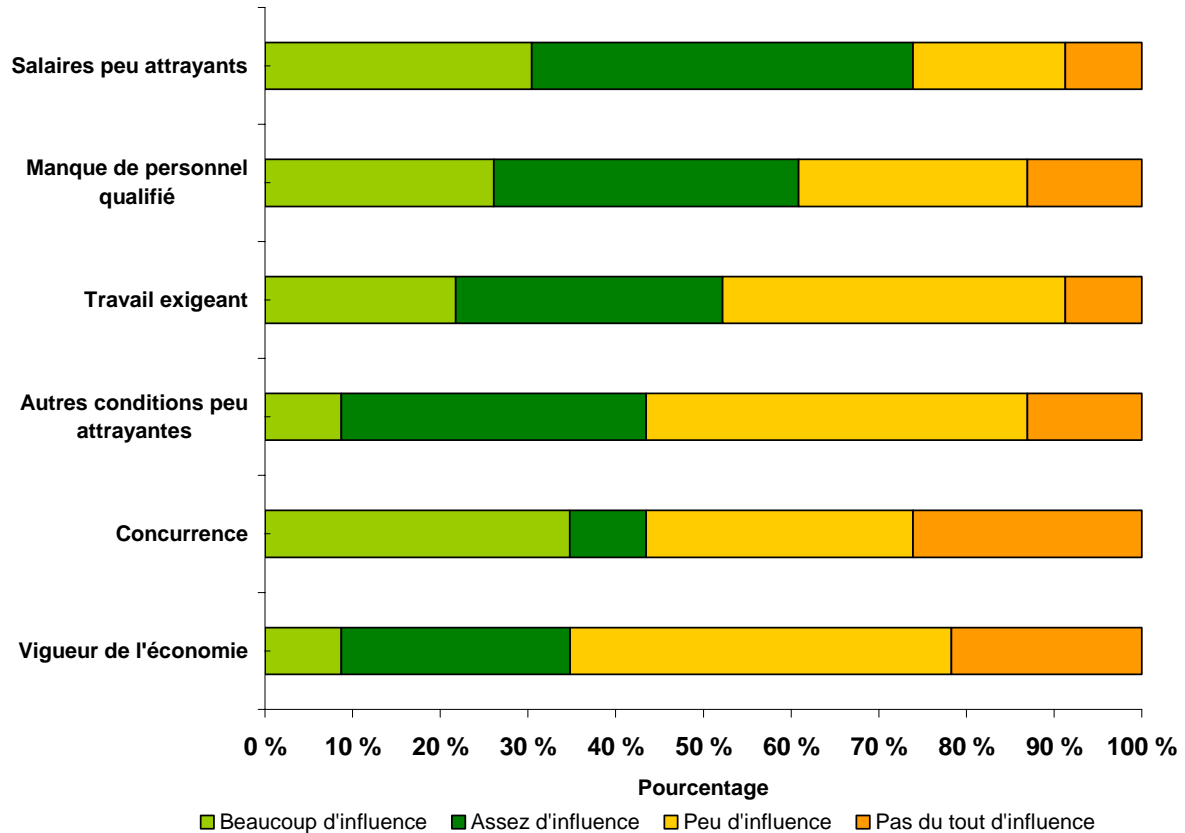
Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 5
Évaluation, par les producteurs porcins, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 6
Évaluation, par les producteurs serricoles, du niveau d'influence de certains facteurs sur leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.2.3. CONSÉQUENCES DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE

Les mêmes employeurs qui ont déclaré avoir un peu ou beaucoup de difficulté à recruter de la main-d'œuvre devaient mentionner si ces difficultés limitaient l'expansion de l'entreprise et si elles les incitaient à automatiser davantage certaines opérations. Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour ces questions.

On peut voir que les résultats sont assez semblables d'un secteur à l'autre. De 30 % à 38 % des employeurs affirment que l'expansion de leur entreprise est limitée par leurs difficultés de recrutement, ce qui n'est quand même pas négligeable. Toutefois de 75 % à 84 % affirment que ces difficultés les incitent à automatiser certaines opérations. Donc on peut penser qu'une bonne partie d'entre eux tentent de régler leurs problèmes de recrutement de main-d'œuvre en investissant dans des équipements permettant de réduire les besoins en main-d'œuvre.

Tableau 11
**Proportion des employeurs laitier, porcin et sericole affirmant que
leurs difficultés de recrutement limitent l'expansion de leur
entreprise et les incitent à l'automatisation**

Les difficultés de recrutement	Lait (%)	Porc (%)	Serres (%)
Limitent l'expansion de l'entreprise	37,8	37,7	30,4
Incitent à automatiser certaines opérations	83,8	75,3	78,3

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Il est à noter que dans le secteur laitier, l'expansion des entreprises pour lesquelles on observe un niveau élevé (beaucoup) de difficulté à recruter de la main-d'œuvre est davantage limitée par cette problématique que celle des entreprises déclarant « un peu » de difficulté à ce niveau. Cette observation ne peut être vérifiée pour l'incitation à l'automatisation et pour les autres secteurs.

3.2.4. REMPLACEMENT DE PERSONNEL

Le tableau suivant présente le nombre d'employés qui ont été embauchés, le nombre de postes vacants au moment de l'enquête ainsi que la durée moyenne de la période de vacances de ces postes. Comme on pouvait s'y attendre, les postes de gérance semblent plus difficiles à combler, si on en juge par la durée de la période de vacances de ces postes. Par ailleurs, les postes ouverts au moment de l'enquête l'étaient depuis relativement longtemps. En effet, certains postes ont une durée moyenne de vacance de plus de huit mois.

Il est important de préciser toutefois que ces données doivent être interprétées prudemment. D'abord, pour le secteur sericole, on ne compte pas beaucoup d'observations, donc la durée moyenne de la période de vacances des postes n'est pas nécessairement représentative. Ensuite, on ne peut pas déduire que la différence entre le nombre d'employés embauchés au cours de la dernière année et celui des employés embauchés pour remplacer un départ constitue le nombre de nouveaux postes offerts puisque plusieurs répondants ayant fourni une réponse à la première question n'ont tout simplement pas répondu à la deuxième.

Par conséquent, il serait difficile de calculer un taux de roulement des employés.

Tableau 12
Employés embauchés au cours de la dernière année et postes à
combler pour les secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Poste	Embauchés au cours de la dernière année	Embauchés pour remplacer un départ	Durée moyenne de la période de vacance (jours)	Postes vacants au moment de l'enquête	Durée moyenne de la période de vacance (jours)
Lait	Gérant	19	16	98,2	7	168,5
	Ouvrier	202	139	49,5	35	175
Porc	Gérant	30	22	68,7	7	256,5
	Ouvrier	197	146	42,6	24	198,2
Serres	Gérant	9	4	223,7	7	133,2
	Ouvrier	15	4	83,8	13	241,9
	Manceuvre	148	112	27,8	17	20,8

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.3. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

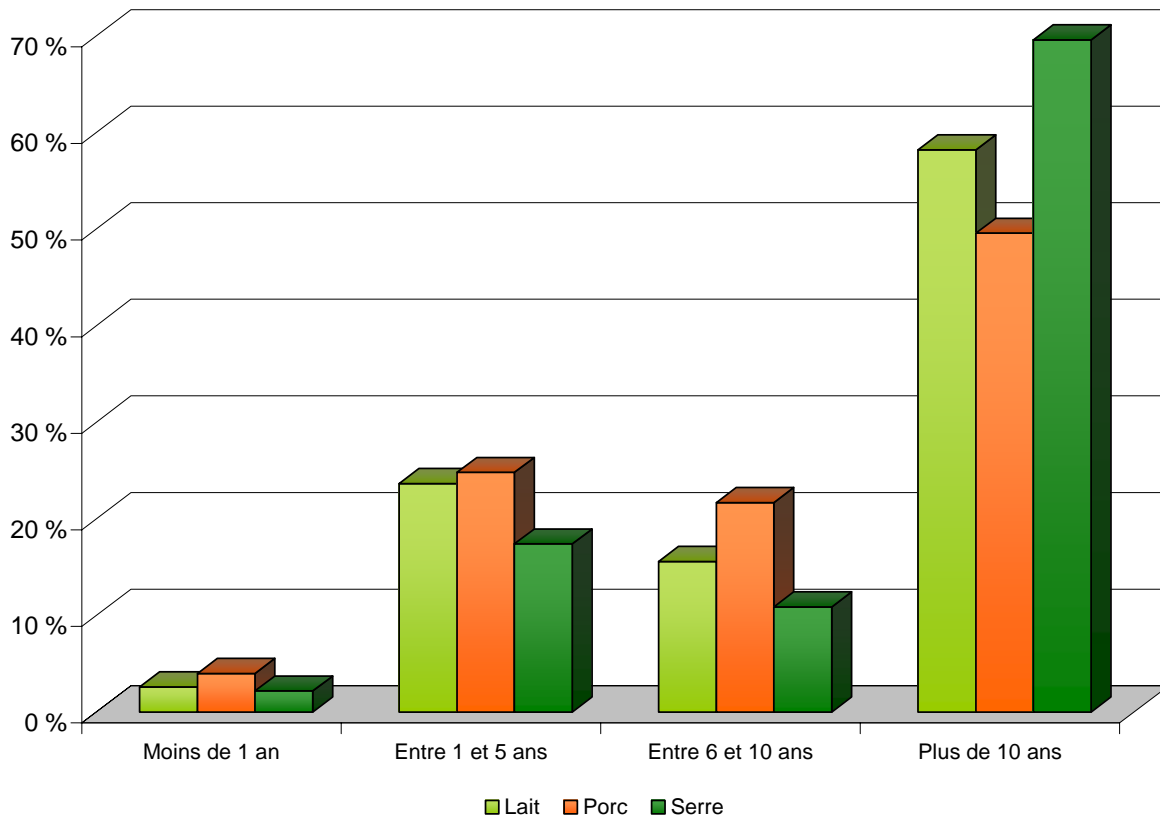
Une série de questions visait à évaluer le profil de gestionnaire des ressources humaines ainsi que les pratiques de gestion des employeurs agricoles. Les critères évalués étaient le nombre d'années d'expérience en tant qu'employeur, le fait de détenir ou non une formation en gestion des ressources humaines, l'utilisation de six pratiques de gestion des ressources humaines, les méthodes de recrutement préconisées et les critères d'embauche.

3.3.1. ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN TANT QU'EMPLOYEUR AGRICOLE

Les employeurs devaient indiquer depuis combien d'années ils embauchaient de la main-d'œuvre non familiale sur une base annuelle. Cette question visait à évaluer leur expérience en tant que gestionnaire de ressources humaines ainsi qu'à vérifier le lien entre cette expérience et leur capacité à recruter de la main-d'oeuvre. La figure suivante présente la répartition des entreprises laitières, porcines et serricoles selon le nombre d'années d'expérience dans ce domaine.

La majorité des employeurs ont plus de dix années d'expérience, et ce, pour les trois secteurs à l'étude.

Figure 7
Répartition des entreprises laitière, porcine et serricole selon le nombre d'années d'expérience au niveau de la gestion des ressources humaines



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, l'expérience en tant que gestionnaire des ressources humaines n'influence pas significativement le niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre. Un test de Khi-carré a été utilisé pour confirmer qu'il n'y avait pas de différence significative en fonction de l'expérience ($p = 0,42$ pour le secteur laitier, $p = 0,40$ pour le secteur porcin et $p = 0,61$ pour le secteur serricole).

3.3.2. FORMATION EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les employeurs devaient déclarer s'ils possédaient une formation en gestion des ressources humaines. Cette formation pouvait être un cours collégial, universitaire ou simplement une formation de quelques heures. La question visait la personne qui était responsable des employés dans l'entreprise. Il s'agissait de vérifier si le fait d'être sensibilisé à l'importance de la gestion des ressources humaines avait une influence sur la capacité à recruter de la main-d'œuvre. Seulement 22 % des employeurs du secteur serricole détiennent une formation en gestion des ressources humaines contre 25 % dans le secteur porcin et 28 % dans le secteur laitier.

Encore une fois, contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, il n'y a pas de différence significative entre les employeurs qui ont suivi une telle formation et ceux qui en n'ont pas suivi quant à leur difficulté à recruter de la main-d'œuvre, et ce, pour les trois secteurs. Un test Khi-carré a été utilisé pour valider cette information ($p = 0,12$ pour le secteur laitier, $p = 0,28$ pour le secteur porcin et $p = 0,94$ pour le secteur serricole).

3.3.3. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les employeurs devaient déclarer s'ils utilisent les six pratiques (ou outils) de gestion des ressources humaines suivantes : l'entrevue de sélection, la description de tâches, le contrat de travail (écrit), la grille de rémunération, l'évaluation annuelle et la formation aux employés. Pour la plupart de ces pratiques, on retrouve dans le questionnaire le choix de réponse « variable » pour le cas où ces pratiques étaient utilisées à l'occasion. Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour cette série de questions.

On peut voir que la pratique la plus utilisée est la description de tâches, suivie de l'entrevue de sélection, la formation aux employés, l'évaluation annuelle, la grille de rémunération et le contrat de travail; sauf pour le secteur serricole où l'ordre est inversé pour les deux premières pratiques.

Tableau 13
Pratiques de gestion des ressources humaines pour les
secteurs laitier, porcin et serricole

Pratiques	Lait			Porc			Serres		
	Oui (%)	Var (%)	Non (%)	Oui (%)	Var (%)	Non (%)	Oui (%)	Var (%)	Non (%)
Description de tâches	73,4	0,3	26,3	86,7	-	13,3	71,7	-	28,3
Entrevue de sélection	60,9	3,9	35,2	78,3	4,9	16,8	78,3	6,5	15,2
Formation - employés	53,5	3,6	42,9	66,8	4,9	28,3	65,2	4,4	30,4
Évaluation annuelle	42,0	5,2	52,8	50,9	3,1	46,0	54,3	2,2	43,5
Grille de rémunération	27,3	1,6	71,1	41,8	0,9	57,3	34,8	8,7	56,5
Contrat de travail	12,5	2,3	85,2	14,6	1,3	84,1	8,7	87,0	4,3

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Les résultats des croisements effectués entre le niveau de difficulté à recruter de la main-d'œuvre et les pratiques de gestion des ressources humaines sont présentés au tableau suivant. Il faut préciser qu'il est hasardeux de tirer des conclusions sur les données du secteur serricole étant donné le nombre limité d'observations. Toutefois, en ce qui concerne le secteur laitier, les réponses des employeurs pour les pratiques « Description de tâches », « Entrevue de sélection » et « Évaluation annuelle » en fonction du niveau de difficulté sont significativement différentes. Les réponses du secteur porcin pour la

pratique « Entrevue de sélection » en fonction du niveau de difficulté sont également significativement différentes.

En effet, il semble que les employeurs laitiers qui ont davantage de difficulté à recruter de la main-d'œuvre ont plus tendance à établir une description de tâches, pour les postes offerts dans leurs entreprises, à utiliser l'entrevue de sélection au moment de choisir un nouvel employé et à procéder à une évaluation annuelle, que les employeurs qui n'ont aucune difficulté à ce niveau. Par ailleurs, pour le secteur porcin, les employeurs qui ont de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre ont également plus tendance à utiliser l'entrevue de sélection lors de l'embauche d'un nouvel employé. En ce qui concerne les autres résultats, il n'est pas possible de tirer des conclusions satisfaisantes.

Tableau 14
Pratiques de gestion des ressources humaines et difficultés à recruter de la main-d'œuvre pour les secteurs laitier et porcin

Pratiques	Niveau de difficulté	Secteur laitier			Secteur porcin		
		Oui (%)	Var (%)	Non (%)	Oui (%)	Var (%)	Non (%)
Description de tâches	Beaucoup	77,0	-	23,0	X	X	X
	Un peu	80,0	-	20,0	X	X	X
	Aucune	64,2	0,7	35,1	X	X	X
Entrevue de sélection	Beaucoup	69,0	3,0	28,0	82,8	1,1	16,1
	Un peu	68,8	1,6	29,6	86,6	3,0	10,4
	Aucune	46,7	5,1	48,2	67,7	10,2	22,1
Évaluation annuelle	Beaucoup	47,5	4,0	48,5	X	X	X
	Un peu	47,2	7,2	45,6	X	X	X
	Aucune	32,8	4,4	62,8	X	X	X

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.3.4. MÉTHODES DE RECRUTEMENT

Les employeurs devaient dire quelles sont les deux principales méthodes de recrutement qu'ils utilisent parmi : le bouche à oreille, les annonces dans les journaux, le Centre d'emploi agricole (CEA), une banque de curriculum vitae, le Centre local d'emploi (CLE), et les écoles d'agriculture. Il ressort, tel que présenté au tableau suivant, que la principale méthode de recrutement utilisée est le bouche à oreille. Sauf pour le secteur serricole pour lequel l'ordre est différent, les autres méthodes sont, de la plus utilisée à la moins utilisée, le CEA, les annonces dans les journaux, les écoles d'agriculture, le CLE et les banques de curriculum vitae. Parmi les autres méthodes relevées, on retrouve Internet et les regroupements d'employeurs agricoles ou organismes de recrutement (Agri-aide, CTA).

On peut remarquer que les employeurs du secteur serricole semblent utiliser davantage les services des CLE et moins ceux des CEA que les employeurs des secteurs laitier et porcin. Par ailleurs, ils ont davantage recours aux banques de curriculum vitae.

Tableau 15
Méthodes de recrutement pour les secteurs laitier, porcin et serricole

Méthode	Lait (%)	Porc (%)	Serres (%)
Bouche à oreille	38,5	38,0	36,9
Centre d'emploi agricole	24,9	24,2	8,3
Annonce dans un journal	15,4	17,5	15,5
Écoles d'agriculture	13,8	13,0	15,5
Centre local d'emploi	5,6	4,5	9,5
Banque de curriculum vitae	0,8	2,0	8,3
Autres	1,0	0,8	6,0
Total	100,0	100,0	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Des croisements ont également été effectués entre les méthodes de recrutement et le niveau de difficulté à recruter la main-d'œuvre. Les résultats de ces croisements n'étant pas significativement différents, on ne peut prétendre que les employeurs ayant de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre utilisent des méthodes différentes des employeurs qui n'ont pas de difficulté à ce niveau.

3.3.5. CRITÈRES D'EMBAUCHE

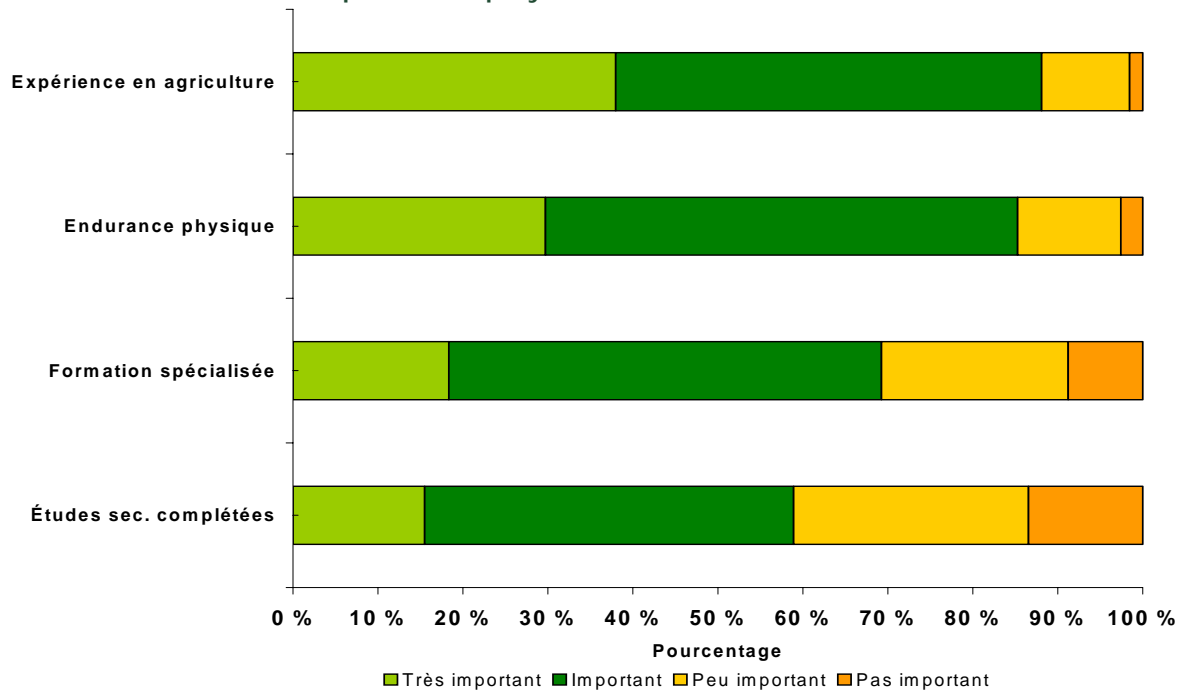
Les employeurs devaient évaluer l'importance des quatre critères d'embauche suivants : l'expérience en agriculture, le fait d'avoir complété les études secondaires, le fait de détenir une formation spécialisée en agriculture et l'endurance physique. Plus précisément, ils devaient évaluer si ces critères sont, pour eux, très importants, importants, peu importants ou pas importants du tout lorsqu'ils embauchent un nouvel employé. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans les trois figures suivantes.

En regroupant les choix de réponse « Très important » et « Important », il ressort que pour les employeurs des secteurs porcin et serricole, le critère le plus important, parmi les quatre suggérés, est l'endurance physique, suivi de l'expérience en agriculture, de la formation spécialisée en agriculture et les études secondaires complétées. Pour les employeurs du secteur laitier, les deux premiers choix sont l'expérience en agriculture et l'endurance physique, suivi de la formation spécialisée et les études secondaires complétées.

Donc, pour les trois secteurs, l'endurance physique et l'expérience en agriculture sont des critères relativement importants et particulièrement pour les employeurs du secteur laitier

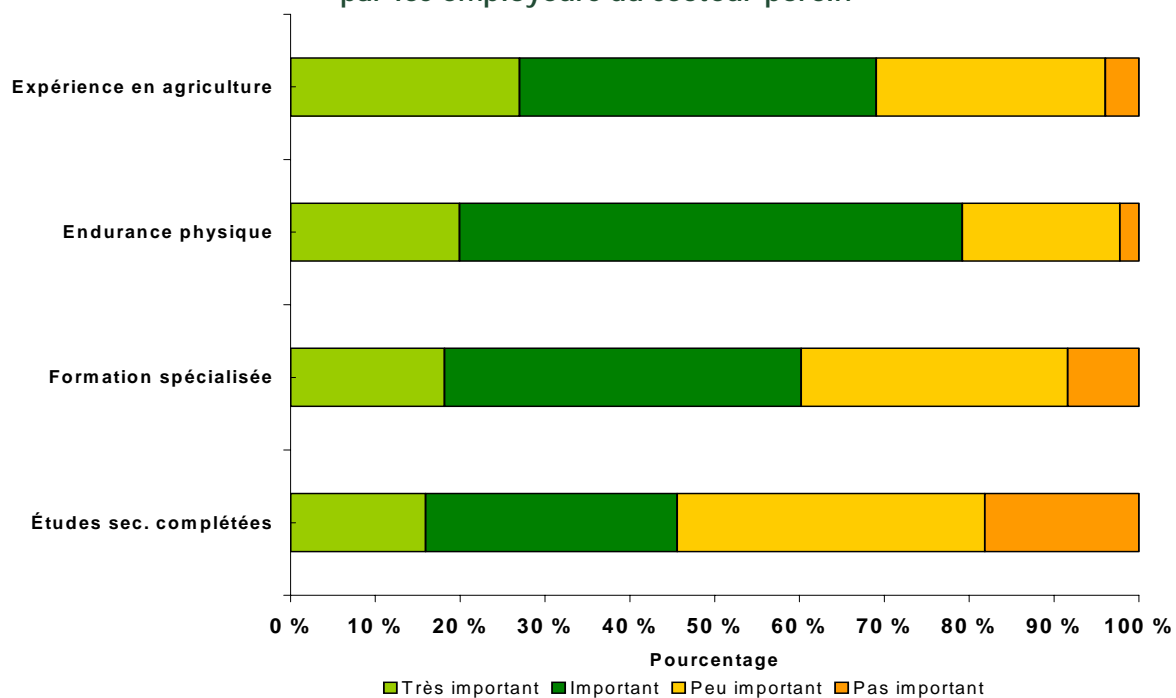
(plus de 60 % pour tous les secteurs; plus de 80 % pour le secteur laitier). Pour ce qui est de la scolarisation ou la formation en agriculture, ce sont des critères moins importants, surtout aux yeux des employeurs du secteur serricole (moins de 50 % pour ces derniers).

Figure 8
Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur laitier



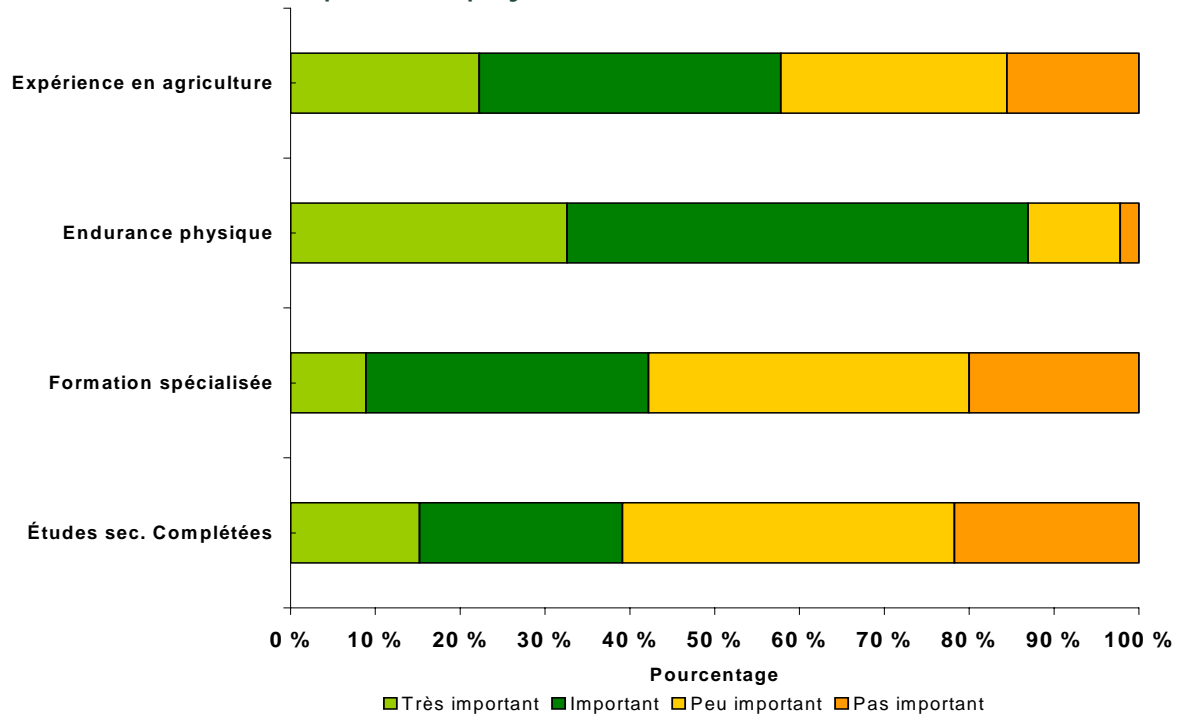
Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 9
Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur porcin



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 10
Évaluation de l'importance de certains critères d'embauche par les employeurs du secteur serricole



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Les questions portant sur l'importance des critères d'embauche visait à vérifier si les employeurs les plus sévères avaient davantage de difficulté à recruter de la main-d'œuvre que les employeurs les moins sévères. En croisant les critères d'embauche avec le niveau de difficulté, il ressort que les employeurs des secteurs laitier et porcin qui considèrent de façon plus importante l'endurance physique lors de l'embauche de nouveaux employés ont davantage de difficulté à recruter de la main-d'œuvre que les autres. Pour ce qui est des autres critères, aucune différence significative ne peut être observée.

3.4. CONDITIONS DE TRAVAIL

En ce qui concerne les conditions de travail, les critères évalués étaient le salaire, les primes, les horaires de travail (durée de la semaine de travail, le travail de fin de semaine et le travail lors des jours fériés), ainsi qu'une série d'autres éléments et avantages sociaux tels la contribution de l'employeur au régime de retraite de l'employé ou à un programme d'assurance privée, les dons de produits de la ferme, les semaines de vacances annuelles, etc.

3.4.1. SALAIRE

Le tableau suivant présente les salaires moyens, selon le poste occupé, pour les trois secteurs à l'étude. Il est à noter que dans le secteur laitier, le salaire du gérant de ferme (ou vacher) (11,28 \$) n'est pas beaucoup plus élevé que celui des ouvriers (10,84 \$) et ce, malgré la charge supplémentaire de responsabilités qui est généralement attribuée aux gérants.

Tableau 16
Salaire horaire des employés selon le poste occupé, pour les
secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Poste	Salaire moyen (\$)	Écart-type (\$)	Minimum (\$)	Maximum (\$)
Lait	Gérant	11,28	2,55	4,25	17,50
	Ouvrier	10,84	2,44	4,17	20,00
Porc	Gérant	14,40	3,44	8,75	22,89
	Ouvrier	12,00	2,08	5,50	19,11
Serres	Gérant	12,46	3,11	7,36	20,00
	Ouvrier	10,94	2,05	8,00	16,00
	Manœuvre	9,06	1,68	6,90	13,75

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

On peut remarquer que les plus bas salaires relevés pour les deux postes du secteur laitier, le poste d'ouvrier dans le secteur porcin et manoeuvre dans le secteur serricole sont inférieurs au salaire minimum qui était passé à 7,30 \$ au moment de l'enquête. On doit préciser que plusieurs employés sont payés à la semaine et que certains d'entre eux, effectuant un nombre important d'heures de travail, peuvent obtenir en bout de ligne, l'équivalent d'un salaire horaire inférieur au salaire minimum. Deux gérants et dix ouvriers du secteur laitier, deux ouvriers du secteur porcin ainsi qu'un manoeuvre dans le secteur serricole se retrouvent dans cette situation.

Afin de vérifier si l'offre d'un logement gratuit ou à prix réduit (les résultats spécifiques pour cet avantage sont présentés à la section 3.4.4) influençait significativement les salaires ou encore expliquait le fait que certains employés gagnent un salaire horaire inférieur à 7,30 \$, tous les employés bénéficiant de cet avantage ont été « retirés » de la base de données pour un traitement spécial. Pour le secteur laitier, 108 employés ont été retirés, pour le secteur porcin 67 et pour le secteur serricole 3. Les résultats obtenus sont présentés au tableau suivant.

À première vue, l'offre d'un logement ne semble pas influencer le salaire à la baisse. En effet, en excluant du traitement les employés qui bénéficient de cet avantage, on obtient un salaire horaire moyen légèrement inférieur pour les gérants du secteur laitier de même que pour les ouvriers du secteur porcin. Ce qui veut donc dire que certains employés bénéficiant de ces avantages ont quand même un salaire supérieur à la moyenne. Par ailleurs, même en retirant ces employés il en demeure un certain nombre qui ne bénéficient pas, minimalement, d'une rémunération équivalente au salaire horaire minimum. En fait, on retrouve encore deux gérants et cinq ouvriers du secteur laitier ainsi que deux ouvriers du secteur porcin.

Tableau 17
Salaire horaire des employés selon le poste occupé, en excluant les
employés bénéficiant d'un logement gratuit ou à prix réduit,
pour les secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Poste	Salaire moyen (\$)	Écart-type (\$)	Minimum (\$)	Maximum (\$)
Lait	Gérant	11,15	2,51	4,25	16,00
	Ouvrier	10,86	2,46	4,17	20,00
Porc	Gérant	14,56	3,68	8,75	22,89
	Ouvrier	11,89	2,06	8,00	16,43
Serres	Gérant	12,51	3,17	7,36	20,00
	Ouvrier	11,07	2,06	8,00	16,00
	Mancœuvre	9,17	1,67	7,30	13,75

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.4.2. PRIMES

Le tableau suivant présente la proportion des employeurs qui ont recours aux primes suivantes : pour le travail de fin de semaine, les heures supplémentaires, le rendement et le bonus de fin d'année. On peut voir que le type de prime le plus utilisé est le bonus de fin d'année. La prime au rendement est largement utilisée dans les secteurs porcin et serricole. Pour ce qui est de la prime pour le travail de fin de semaine, elle est relativement peu utilisée.

Tableau 18
Proportion des employeurs qui offrent des primes, selon le poste occupé,
pour les secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Poste	Type de prime			
		Travail de fin de semaine (%)	Heures supplémentaires (%)	Rendement (%)	Bonus de fin d'année (%)
Lait	Gérant	8,5	16,9	28,2	49,3
	Ouvrier	16,7	24,1	22,0	42,0
Porc	Gérant	12,3	30,8	44,6	46,2
	Ouvrier	10,5	25,7	44,1	39,1
Serre	Gérant	7,7	38,5	42,3	53,9
	Ouvrier	7,1	17,9	42,9	42,9
	Mancœuvre	9,1	27,3	39,4	45,5

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Le croisement de ces données avec le niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre nous apprend que dans le secteur laitier, les employeurs ayant plus de difficulté à recruter de la main-d'œuvre utilisent davantage la prime pour les heures supplémentaires que les autres. Pour ce qui est des autres résultats, il n'est pas possible de tirer des conclusions satisfaisantes.

3.4.3. HORAIRES DE TRAVAIL

Durée de la semaine de travail

Le tableau suivant présente la durée moyenne de la semaine de travail, selon le poste occupé, pour les trois secteurs à l'étude. Selon les résultats obtenus, la durée de la semaine de travail a tendance à être plus longue pour les gérants que pour les ouvriers et les manœuvres. On peut également remarquer que les semaines de travail les plus longues ont été relevées dans le secteur laitier (80 heures pour le gérant et 70 heures pour l'ouvrier). Il est à noter que les employés qui effectuaient moins de 30 heures par semaine ont été « rejetés », d'où le nombre minimum d'heures équivalent à 30 heures pour la plupart des postes.

Tableau 19
Durée de la semaine de travail des employés selon le poste occupé,
pour les secteurs laitier, porcin et sericole

Secteur	Poste	Moyenne (heures)	Écart-type (heures)	Minimum (heures)	Maximum (heures)
Lait	Gérant	50,0	8,9	30	80
	Ouvrier	47,1	7,9	30	70
Porc	Gérant	43,2	4,3	30	55
	Ouvrier	43,0	4,6	30	60
Serres	Gérant	45,0	8,5	35	60
	Ouvrier	41,4	6,0	32	60
	Manœuvre	40,2	4,8	30	50

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Travail de fin de semaine

Les résultats portant sur la fréquence de travail de fin de semaine sont présentés au tableau suivant. De façon générale, les employés travaillent une fin de semaine sur deux et ce, quelque soit le poste. Une plus forte proportion d'employés du secteur serricole travaillent toutes les fins de semaine. C'est également dans ce secteur que l'on retrouve une plus forte proportion d'employés qui ne travaillent jamais la fin de semaine. Le croisement de ces données avec le niveau de difficulté à recruter de la main-d'œuvre ne donne rien de significatif, c'est-à-dire que selon ces résultats, le travail de fin de semaine ne semble pas influencer le niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre.

Tableau 20
Fréquence de travail de fin de semaine, selon le poste occupé,
pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole

Fréquence pour le travail de fin de semaine							
Secteur	Poste	Toutes (%)	1/2 (%)	1/3 (%)	1/4 (%)	Variable (%)	Jamais (%)
Lait	Gérant	9,9	74,7	4,2	-	5,6	5,6
	Ouvrier	9,7	64,9	5,9	1,7	9,9	7,9
Porc	Gérant	9,2	58,5	20,0	-	4,6	7,7
	Ouvrier	7,3	63,5	13,2	1,4	4,2	10,4
Serres	Gérant	26,9	34,6	3,9	3,9	23,0	7,7
	Ouvrier	14,3	28,6	3,6	3,6	28,5	21,4
	Manceuvre	3,0	42,4	-	9,1	27,3	18,2

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Travail les jours fériés

Le tableau suivant présente la proportion des employés qui ne travaillent pas les jours fériés. On peut voir que les gérants ont généralement tendance à travailler davantage que les ouvriers et manoeuvres pendant ces journées de congé.

Il ne semble pas exister de lien entre le travail les jours fériés et le niveau de difficulté à recruter la main-d'œuvre.

Tableau 21
Proportion des employés qui ne travaillent pas les jours fériés,
pour les secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Poste	Ne travaillent pas les jours fériés (%)
Lait	Gérant	36,6
	Ouvrier	37,5
Porc	Gérant	26,2
	Ouvrier	35,4
Serres	Gérant	26,9
	Ouvrier	42,9
	Manoeuvre	51,5

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.4.4. AVANTAGES SOCIAUX

Les employeurs devaient indiquer s'ils offraient à leurs employés les avantages suivants : une ou des couvertures parmi une assurance salaire, maladie, vie ou invalidité privée, des dons de produits de la ferme (viande, bois de chauffage, légumes, etc.), une participation au régime de retraite de l'employé, des jours de maladie payés, des repas offerts sur une base régulière, un logement gratuit ou à prix réduit et des vacances annuelles. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

La participation des employeurs (contribution financière) aux régimes d'assurance privée et aux régimes de retraite de leurs employés est un avantage peu courant et ce, pour l'ensemble des secteurs à l'étude. Cette donnée confirme ce qui avait été soulevé dans l'étude sur la rareté de la main-d'œuvre réalisée par le Groupe AGÉCO. Toutefois, les gérants bénéficient en plus grande proportion de cet avantage que les ouvriers et les manoeuvres. Les avantages les plus utilisés sont les jours de maladie payés ainsi que les dons en nature, c'est-à-dire de produits de la ferme.

En ce qui concerne l'offre d'un logement gratuit ou à prix réduit, cette mesure rejoint de 20 à 26 % des employés des secteurs laitier et porcin.

Cette série d'avantages a également été croisée avec le niveau de difficulté. Encore une fois, les résultats ne sont pas très concluants. Néanmoins, dans le secteur laitier, les employeurs qui n'ont aucune difficulté à recruter de la main-d'œuvre offrent davantage une assurance invalidité privée à leurs employés (gérants et ouvriers).

Tableau 22
Proportion des employés qui bénéficient de certains avantages sociaux,
selon le poste, pour les secteurs laitier, porcin et sericole

Avantage	Lait		Porc		Serres		
	Gérant (%)	Ouvrier (%)	Gérant (%)	Ouvrier (%)	Gérant (%)	Ouvrier (%)	Manœuvre (%)
Assurance-salaire	12,9	4,3	19,4	12,0	16,0	14,3	6,25
Assurance-maladie	12,7	3,5	17,7	13,7	16,0	14,3	6,25
Assurance-vie	5,6	2,0	17,7	11,6	12,0	14,3	6,25
Assurance-invalidité	12,9	3,5	17,7	10,5	12,5	11,1	3,2
Cotisation au régime de retraite	13,0	13,5	12,9	11,9	0,0	0,0	3,0
Jours de maladie payés	67,6	59,9	64,5	61,5	26,9	29,6	36,4
Dons en nature	64,8	59,6	46,9	50,7	38,5	44,4	36,4
Repas	19,7	20,2	10,9	8,7	0,0	3,6	9,1
Logement	25,7	22,3	21,5	19,9	3,9	0,0	6,3

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

En ce qui concerne les semaines de vacances annuelles, la grande majorité des employeurs semble respecter les conditions minimales prévues dans la Loi sur les normes du travail, et ce dans les trois secteurs à l'étude.

3.4.5. AJUSTEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Quatre questions visaient à vérifier comment se comporteraient les employeurs s'ils étaient confrontés à une situation où un de leur employé auquel ils tiennent leur annonçait qu'il a l'intention de quitter l'entreprise. Dans un premier temps, ils devaient dire si, dans une telle situation, ils essaieraient de retenir cet employé en ajustant ses conditions de travail. Ceux qui répondaient « oui » devaient préciser s'ils tenteraient de le retenir en augmentant son salaire, en ajustant ses horaires de travail ou en ajustant ses autres conditions de travail. Les résultats sont présentés au tableau suivant.

Pour les trois secteurs, de 59 à 72 % des employeurs tenteraient de retenir cet employé en ajustant ses conditions de travail, ce qui est relativement élevé. Ils ajusteraient principalement le salaire, ensuite les autres conditions de travail (primes, avantages sociaux, etc.) et finalement l'horaire de cet employé. C'est donc dire qu'il semble plus facile ou encore plus pertinent, aux yeux des employeurs, d'ajuster le salaire que les horaires de travail.

Tableau 23
Comportement des employeurs des secteurs laitier, porcin et serricole,
par rapport aux conditions de travail, dans le cas où un employé
annonce son intention de quitter l'entreprise

Question	Lait			Porc			Serres		
	Oui (%)	Non (%)	NSP (%)	Oui (%)	Non (%)	NSP (%)	Oui (%)	Non (%)	NSP (%)
Tentez-vous de retenir l'employé en ajustant ses conditions de travail?	66,6	30,0	3,4	72,1	24,8	3,1	58,7	37,0	4,3
Parmi ceux qui ont répondu « oui » :									
En augmentant son salaire?	85,2	10,5	4,3	86,5	8,6	4,9	88,9	11,1	-
En ajustant son horaire de travail?	79,4	16,0	4,6	73,0	23,9	3,1	77,8	22,2	-
En ajustant ses autres conditions de travail?	84,4	10,1	5,5	79,8	14,7	5,5	88,9	11,1	-

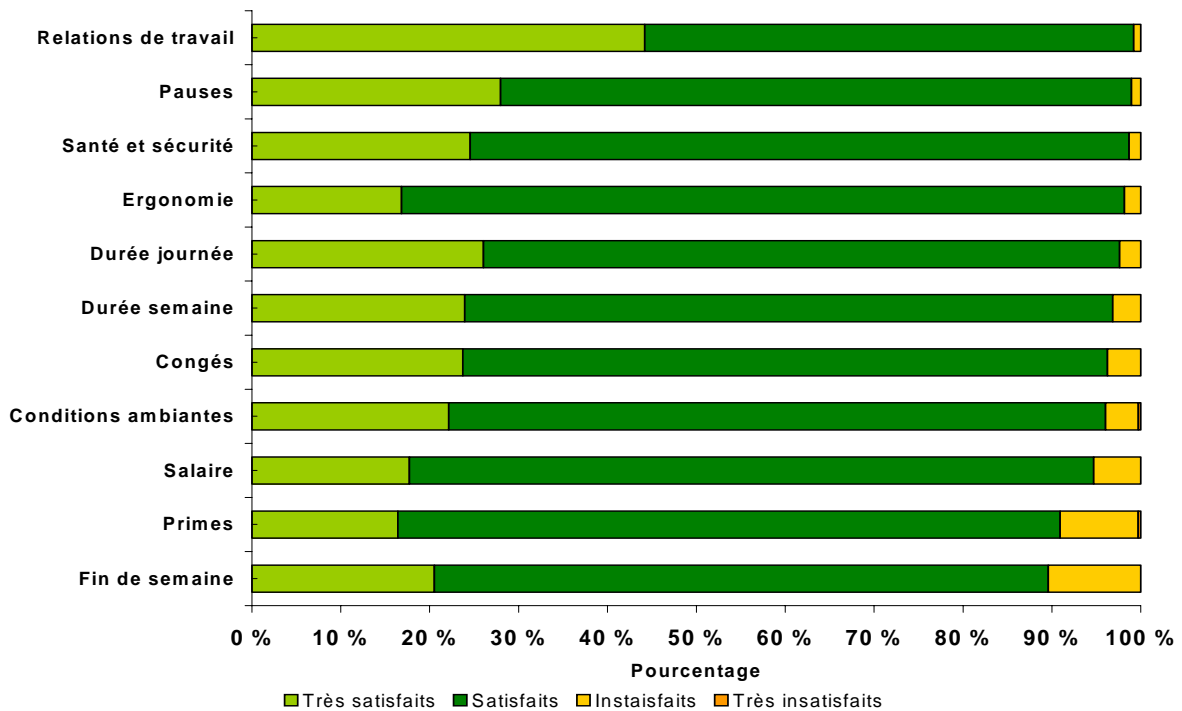
Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

3.4.6. PERCEPTION DE LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS PAR LES EMPLOYEURS

Les employeurs devaient se prononcer sur la satisfaction de leurs employés par rapport aux conditions de travail. Les critères évalués étaient : la durée de la journée de travail, la durée de la semaine de travail, le travail de fin de semaine, les relations de travail, les aspects liés à la santé et à la sécurité au travail, les positions de travail (aspects ergonomiques), la durée et le moment approprié pour les pauses-café et repas, les primes, les congés fériés et autres congés, les conditions ambiantes dans les bâtiments (température, humidité, poussière, odeurs) et finalement, le salaire. Les résultats sont présentés dans les trois figures suivantes.

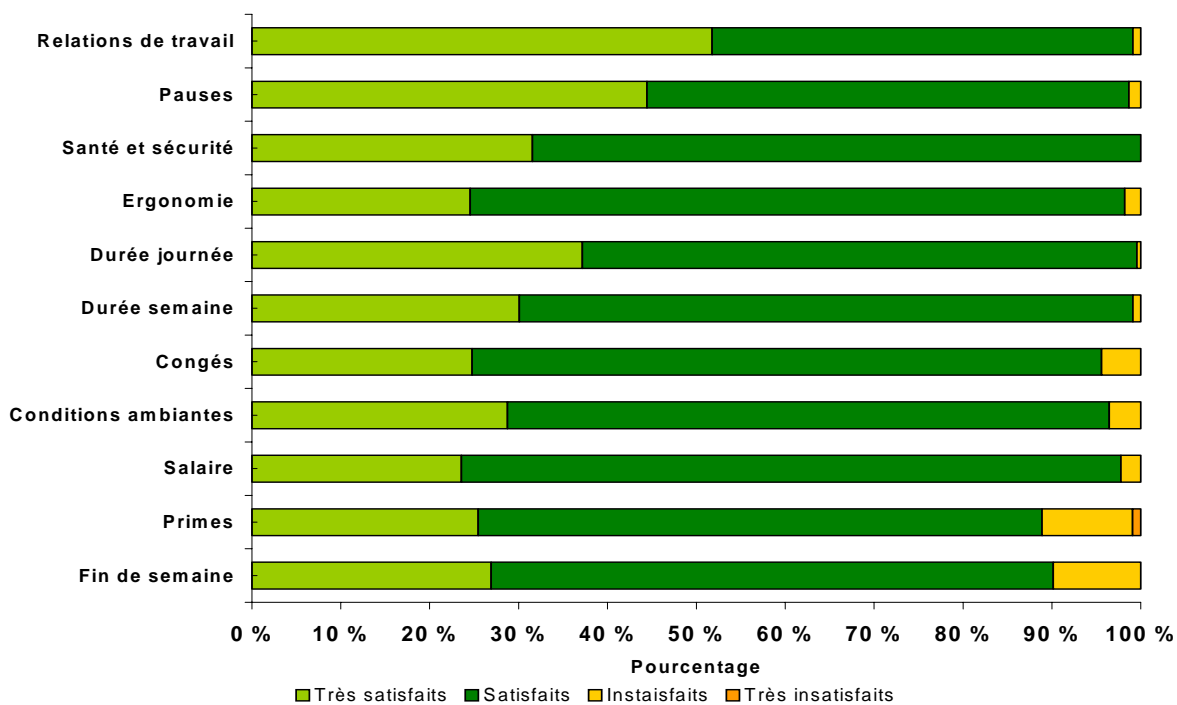
Le niveau de satisfaction perçue est généralement très élevé et ce, surtout pour les secteurs laitier et porcin, atteignant, pour la grande majorité des critères, plus de 90 % de satisfaction générale (très satisfaits et satisfaits). Selon les employeurs des secteurs laitier et serricole, les principales sources d'insatisfaction sont le travail de fin de semaine, les primes et le salaire. Pour le secteur porcin, ce sont les primes, le travail de fin de semaine et les congés. Il est à noter également que les aspects ergonomiques semblent, toujours selon les employeurs, irriter davantage d'employés du secteur serricole. Ce qui est normal compte tenu de la nature du travail des employés de ce secteur (tâches répétitives, positions de travail difficiles).

Figure 11
Perception de la satisfaction des employés du secteur laitier, par leurs employeurs



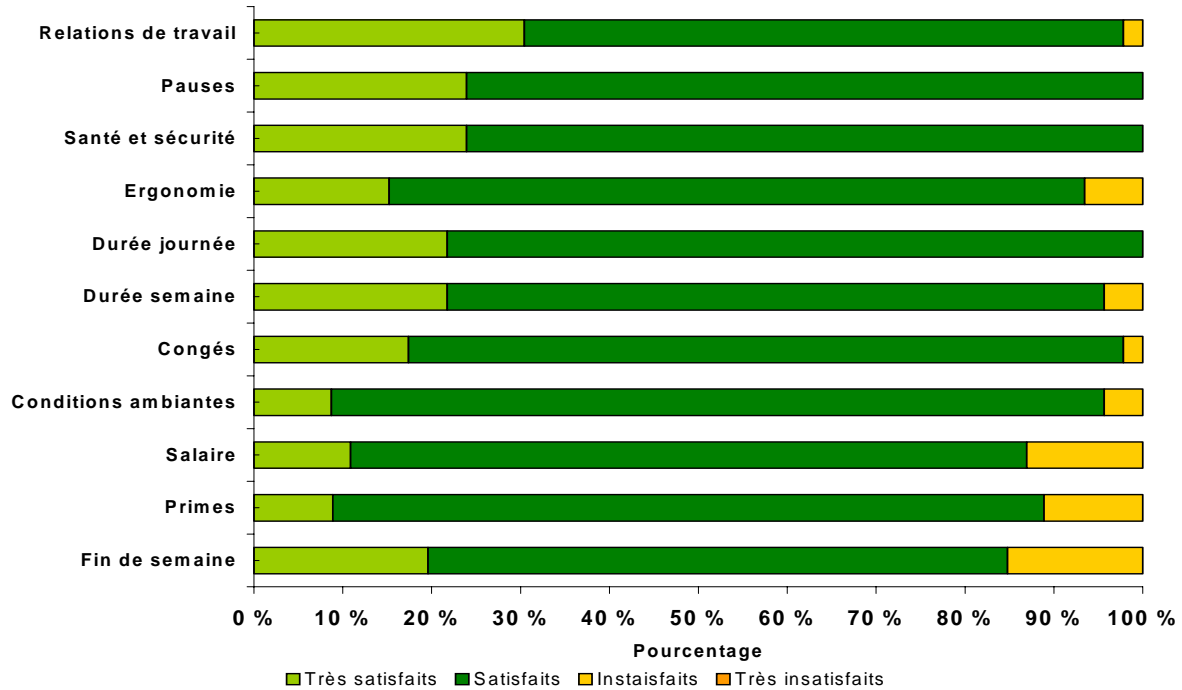
Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 12
Perception de la satisfaction des employés du secteur porcin, par leurs employeurs



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003.

Figure 13
Perception de la satisfaction des employés du secteur serricole, par leurs employeurs



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employeurs agricoles, 2003

3.4.7. SYNTHÈSE

L'enquête réalisée auprès des employeurs agricoles des secteurs laitier, porcin et serricole a permis d'évaluer les conditions de travail offertes aux employés de ces secteurs. Elle a également permis d'évaluer le niveau de difficulté à recruter et à conserver leur main-d'œuvre. Toutefois, il n'a pas été possible d'établir clairement un lien entre les conditions de travail offertes et la capacité à recruter la main-d'œuvre. En fait, les conditions offertes par les employeurs déclarant avoir des difficultés à recruter ne sont pas significativement différentes de celles offertes par les employeurs n'ayant pas de difficultés à ce niveau.

Les résultats de l'enquête réalisée auprès des employés, présentés à la section suivante, porteront sur les sources de satisfaction et d'insatisfaction des employés par rapport à leurs conditions de travail.

4. ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES TRAVAILLEURS AGRICOLES : ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

Cette section présente les résultats de l'enquête réalisée auprès des employés des secteurs laitier, porcin et serricole. Un bref portrait des répondants est d'abord dressé à l'aide de critères tels l'âge, le niveau de scolarité et le nombre d'années d'ancienneté. Ensuite, une évaluation de leur satisfaction par rapport aux conditions de travail est présentée.

4.1. PROFIL DES EMPLOYÉS AGRICOLES

Âge, sexe

Tel que mentionné précédemment, 161 employés du secteur laitier, 169 du secteur porcin et 20 du secteur serricole ont répondu à l'enquête sur les conditions de travail en agriculture. Il est important de rappeler que les données du secteur serricole doivent être interprétées avec prudence en raison du nombre restreint de répondants.

Les répondants, pour l'ensemble des secteurs, sont âgés de 17 à 60 ans. L'âge moyen, tel que présenté au tableau suivant, varie de 33,3 à 41,2 ans selon le poste occupé et le secteur. On retrouve très peu de femmes, soit 6,2 % dans le secteur laitier, 20,1 % dans le secteur porcin et 50,0 % dans le secteur serricole. Ces résultats se rapprochent toutefois des données compilées par le MAPAQ (7,9 %, 13,6 % et 53,6 %) pour cette catégorie d'emploi (temps plein).

Tableau 24
Âge moyen et répartition des répondants selon le secteur, le poste occupé et le sexe

Secteur	Poste	Âge moyen	Répartition selon le sexe		Répartition selon le poste
			Hommes (%)	Femmes (%)	Total (%)
Lait	Gérant	33,3	90,6	9,4	19,9
	Ouvrier	34,4	94,6	5,4	80,1
	Total	34,2	93,8	6,2	100,0
Porc	Gérant	35,7	83,0	17,0	27,8
	Ouvrier	34,2	78,7	21,3	72,2
	Total	34,6	79,9	20,1	100,0
Serres	Gérant	33,3	66,6	33,3	15,0
	Ouvrier	37,8	75,0	25,0	20,0
	Manœuvre	41,2	38,5	61,5	65,0
	Total	39,3	50,0	50,0	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Il est à noter que l'on retrouve, dans notre échantillon, une proportion plus élevée de gérants (23,4 %) que ce qui a été relevé au cours de l'enquête réalisée auprès des employeurs (13,8 %).

Niveau de scolarité

En excluant le secteur serricole, qui compte seulement 20 répondants, de 59 à 84 % des employés, selon le poste occupé, ont minimalement terminé leurs études secondaires. Une proportion importante d'ouvriers et manœuvres agricoles ont en outre aucun diplôme, notamment pour les gérants en production porcine. Rappelons que les employeurs ont mentionné leur difficulté à trouver du personnel qualifié, ce qui se confirme donc avec ces résultats. Les pourcentages d'employés avec des secondaires agricoles est faible.

Par ailleurs, de façon générale, les gérants ont atteint un niveau de scolarité supérieur aux ouvriers et manœuvres.

Tableau 25
Répartition des employés des secteurs laitier, porcin et
serricole selon le niveau de scolarité atteint (%)

Niveau de scolarité atteint	Lait		Porc		Serres		
	Gérant	Ouvrier	Gérant	Ouvrier	Gérant	Ouvrier	Manoeuvre
	N=32	n=129	n=47	n=122	n=3	n=4	n=13
Aucun diplôme	15,6	37,2	25,5	41,0	-	-	38,5
Secondaire général	15,6	31,0	14,9	22,2	-	-	46,1
Secondaire professionnel agricole	12,5	8,5	21,3	16,4	-	50,0	-
Secondaire professionnel autre	3,1	5,4	14,9	9,0	-	25,0	-
Attestation d'études collégiales	-	1,5	-	1,6	-	-	-
Collégial général	12,5	-	2,1	1,6	33,3	-	-
Collégial technique agricole	37,6	14,0	6,4	7,4	33,3	25,0	-
Collégial technique autre	-	0,8	10,7	0,8	-	-	15,4
Universitaire agricole	3,1	0,8	2,1	-	33,3	-	-
Universitaire autre	-	0,8	2,1	-	-	-	-
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Nombre d'années d'ancienneté

Le nombre moyen d'années d'ancienneté des employés varie de 3,6 à 10,8 selon le poste occupé. En excluant le secteur serricole, on obtient des résultats moyens se situant entre 5,2 et 6,3 années.

Les écarts-types, pour les postes des secteurs laitier et porcin, s'explique par le fait que l'on retrouve, dans la distribution des données, un groupe relativement important d'employés qui ont moins d'une année d'ancienneté et à l'opposé, un groupe également important ayant plus de 10 ans d'ancienneté.

Tableau 26
Nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise pour les employés
des secteurs laitier, porcin et serricole, selon le poste occupé

Secteur	Poste	Nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise	
		Moyenne	Écart-type
Lait	Gérant	5,2	7,44
	Ouvrier	6,0	5,5
Porc	Gérant	6,3	6,4
	Ouvrier	5,4	6,5
Serres	Gérant	3,6	0,6
	Ouvrier	10,8	7,1
	Manœuvre	7,2	4,5

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Méthode de recrutement

Une question visait à vérifier comment les employés avaient été mis en contact avec leur employeur au moment de leur embauche. Les résultats confirment que la principale méthode de recrutement est le bouche à oreille. Viennent ensuite les annonces dans un journal, le Centre d'emploi agricole (CEA), par l'entremise d'une école d'agriculture et le recours aux services d'un Centre local d'emploi (CLE). Parmi les autres méthodes relevées on retrouve Internet et la radio. Les méthodes de recrutement utilisées sont identiques dans les trois secteurs de production.

Tableau 27
Méthode de recrutement des employés des secteurs laitier, porcin et sericole

Méthode	Lait	Porc	Serres
	n=162	n=169	n=20
Bouche à oreille	71,0 %	72,2 %	80,0 %
Annonce dans un journal	11,1 %	7,1 %	5,0 %
Centre d'emploi agricole	9,2 %	7,1 %	5,0 %
Écoles d'agriculture	3,1 %	3,5 %	5,0 %
Centre local d'emploi	2,5 %	2,4 %	-
Autres	3,1 %	7,7 %	5,0 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.2. SATISFACTION DES EMPLOYÉS PAR RAPPORT AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Les employés devaient se prononcer sur leur satisfaction (très satisfait, satisfait, insatisfait ou très insatisfait) par rapport à 18 critères liés à leurs conditions de travail. Une première série de critères visait à évaluer leur appréciation dans l'entreprise ainsi que les aspects relationnels. Il s'agit de leur accueil dans l'entreprise lors de leurs premières journées de travail, leur entraînement ou formation reçus lors de leurs premières journées de travail, l'encadrement offert par le superviseur (employeur), leurs relations avec leur employeur, leurs relations avec leurs collègues de travail, l'ambiance de travail en général et la performance de leur employeur par rapport à la gestion des ressources humaines.

Une deuxième série visait à évaluer leur satisfaction par rapport aux aspects monétaires et autres aspects liés aux conditions de travail tels les conditions ambiantes dans les bâtiments (température, humidité, poussière, odeurs), la durée de la journée de travail, la durée de la semaine de travail, l'accès à des équipements de protection en bonne condition, la durée des pauses-café, le temps réservé pour les repas, les positions de travail (aspects ergonomiques), le salaire, les primes, les congés et la prévention effectuée par l'employeur pour limiter les risques de blessures.

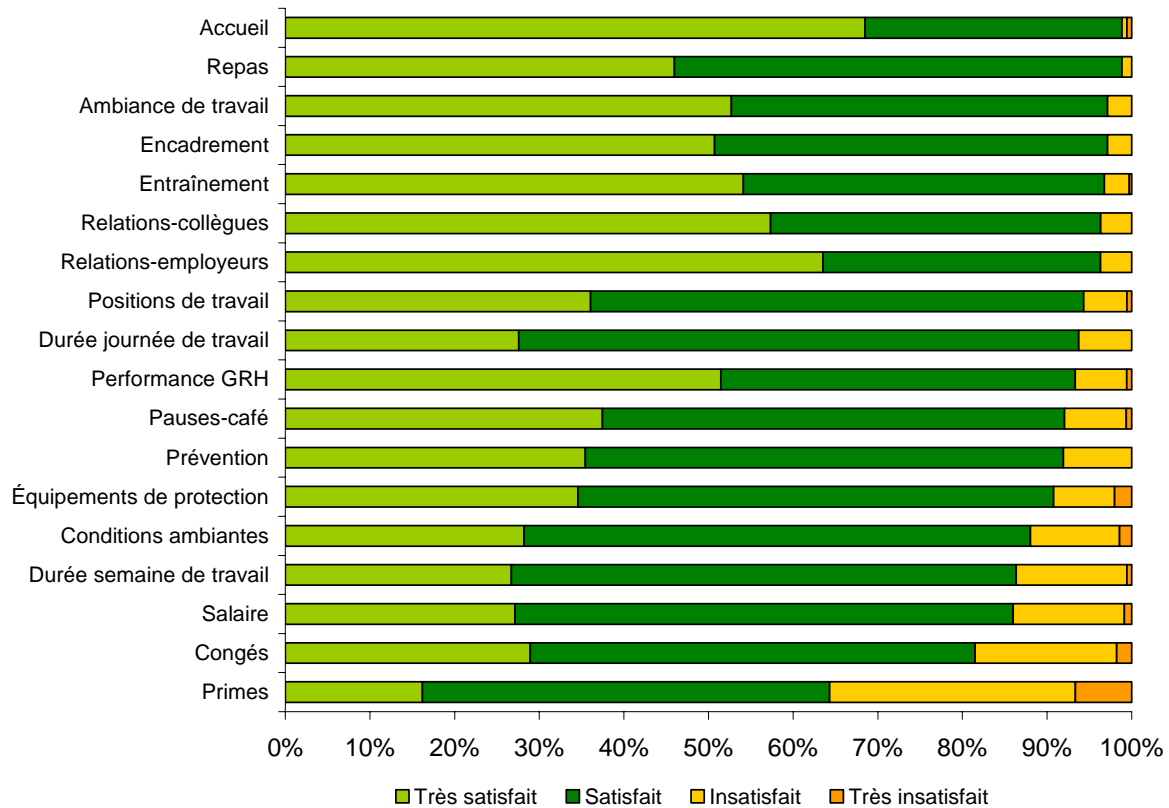
On peut remarquer qu'en général, le niveau de satisfaction des employés est très élevé. En effet, la note de satisfaction globale, c'est-à-dire pour l'ensemble des 18 critères, est de 1,67 pour les trois secteurs regroupés où 1 représente très satisfait et 4 très insatisfait.

Malgré ce résultat assez élevé, on peut identifier certaines sources d'insatisfaction. En retenant les cinq critères causant le plus d'insatisfaction, que l'on notera C5 pour la suite de l'analyse, on obtient les primes, les congés, le salaire, la durée de la semaine de travail et les conditions ambiantes. Sur ces cinq critères, quatre sont liés aux questions

monétaires. Mais même pour ces cinq critères, les taux de satisfaction demeurent élevés. Le niveau de satisfaction moyen pour ces cinq critères est de 1,93.

Pour tous les aspects humains des conditions de travail, le niveau de satisfaction est très élevé, atteignant près de 100 % de satisfaction pour plusieurs critères.

Figure 14
Évaluation de la satisfaction des employés des trois secteurs par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

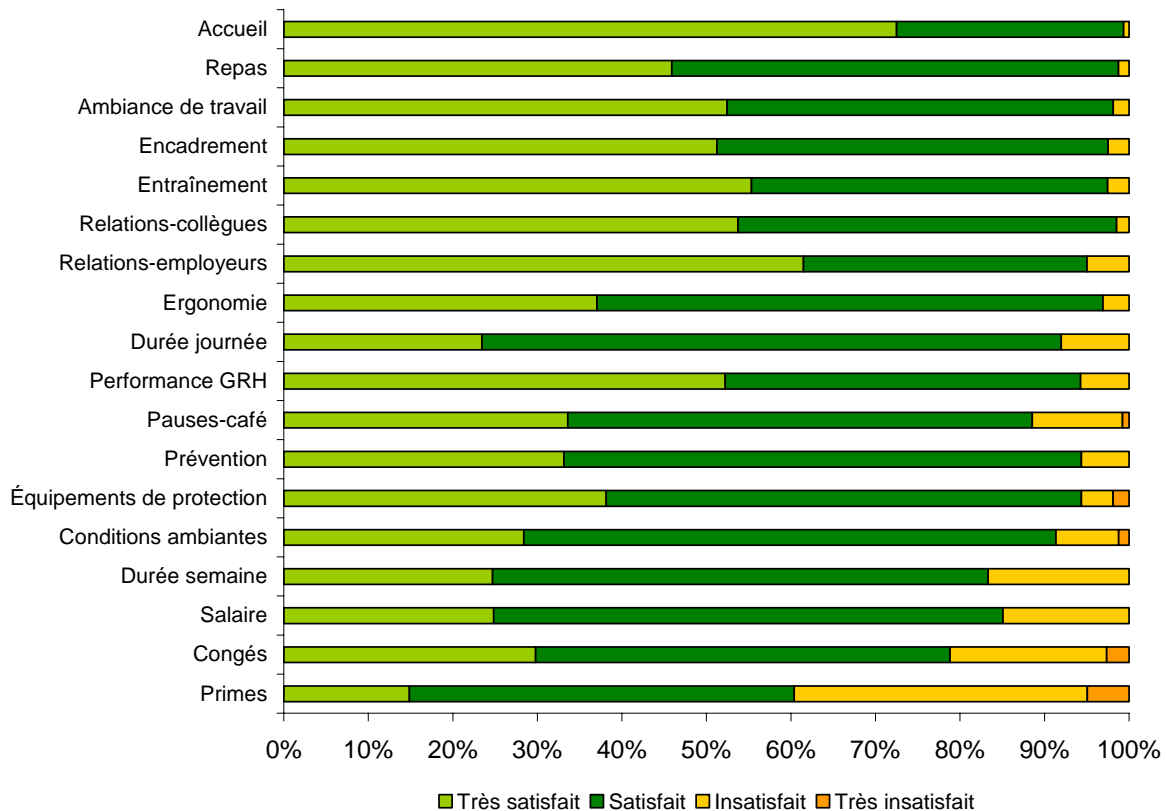
4.2.1. SATISFACTION DES EMPLOYÉS DU SECTEUR LAITIER

La note de satisfaction globale est de 1,67 pour le secteur laitier. Les primes, les congés, la durée de la semaine de travail, le salaire et les pauses-café sont les facteurs qui causent le plus d'insatisfaction.

La durée de la semaine de travail est donc une source d'insatisfaction supérieure au salaire pour les employés du secteur laitier. Il ressort également que l'absence de pauses ou encore la durée de celles-ci irritent une proportion supérieure d'employés de ce secteur.

Pour le C5, la note de satisfaction globale est de 1,94, soit le même niveau que pour l'ensemble de l'échantillon.

Figure 15
Évaluation de la satisfaction des employés du secteur laitier par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.2.2. SATISFACTION DES EMPLOYÉS DU SECTEUR PORCIN

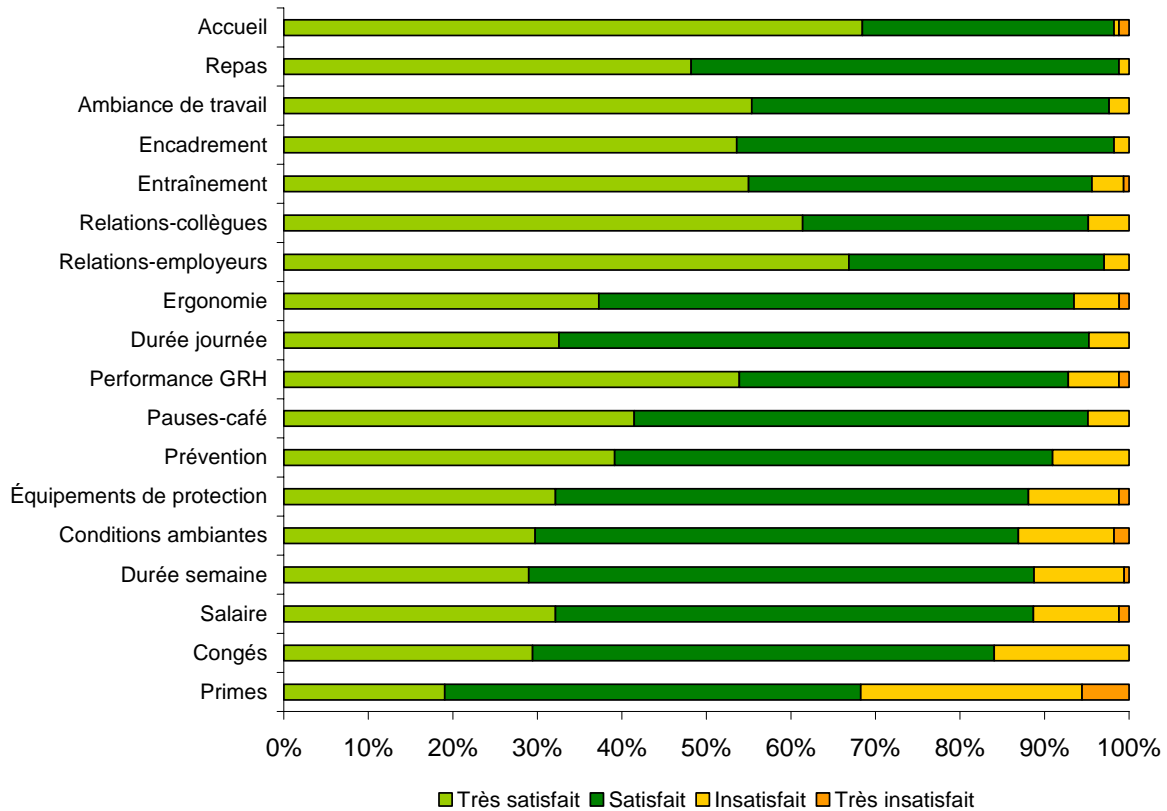
La note de satisfaction globale est de 1,65 pour le secteur porcin. Pour ce secteur, les principales sources d'insatisfaction sont les primes, les congés, les conditions ambiantes, l'accès à des équipements de protection en bonne condition, le salaire et la durée de la semaine de travail.

Les employés du secteur porcin sont davantage incommodés par les conditions ambiantes dans les bâtiments (poussière, odeurs, etc.) et par l'accès à des équipements de protection

que par leur niveau de salaire. Ils sont également moins incommodés par la durée de la semaine de travail que les employés du secteur laitier.

La note moyenne de satisfaction C5 est de 1,89, légèrement plus faible que pour l'ensemble de l'échantillon est le secteur laitier.

Figure 16
Évaluation de la satisfaction des employés du secteur porcin par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

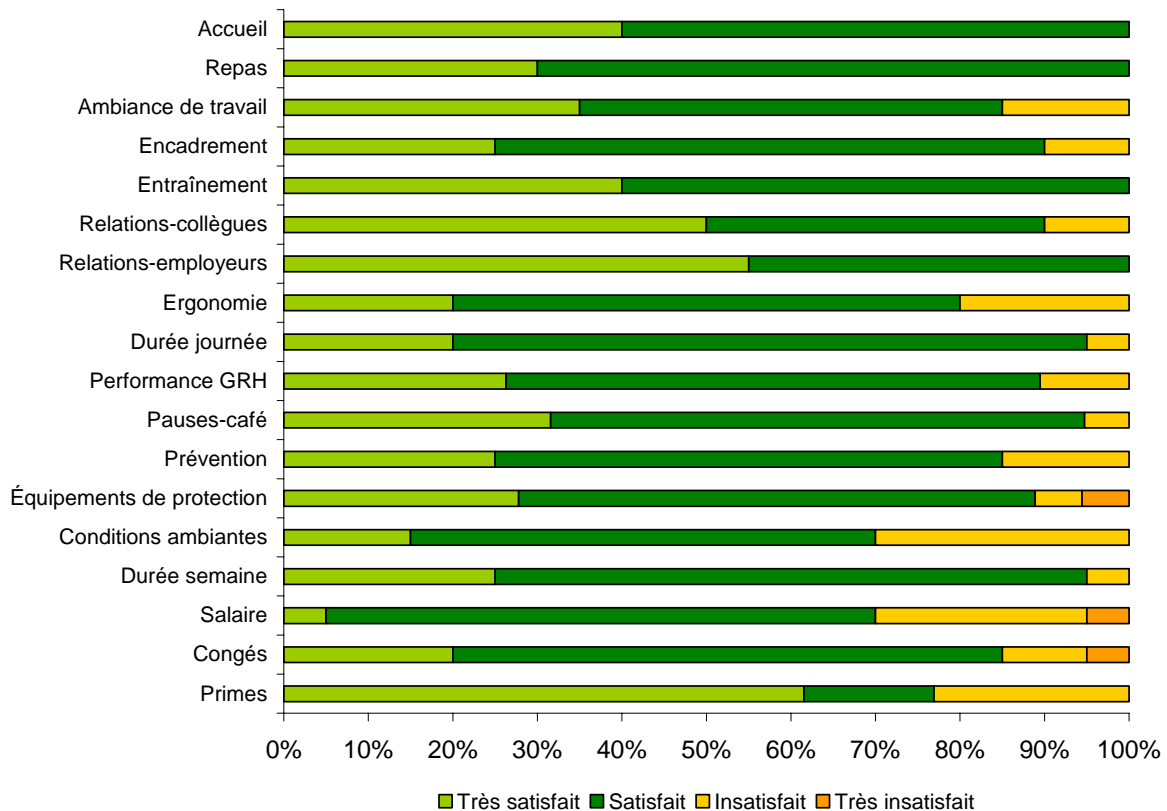
4.2.3. SATISFACTION DES EMPLOYÉS DU SECTEUR SERRICOLE

La note de satisfaction globale est de 1,85 pour le secteur serricole, donc plus élevé (c'est-à-dire traduisant plus d'insatisfaction) que pour l'ensemble de l'échantillon. Pour ce secteur, les sources d'insatisfaction sont le salaire, les conditions ambiantes, les primes, les positions de travail (aspects ergonomiques), les congés, la prévention effectuée par l'employeur pour limiter les risques de blessure, l'ambiance de travail, l'accès à des équipements de protection en bonne condition et la performance des employeurs par rapport à la gestion des ressources humaines. Les critères d'insatisfaction dans ce secteur sont donc différents de ceux des deux autres secteurs étudiés et peuvent être apparentés à des entreprises avec davantage d'employés. Les préoccupations des employés par rapport

aux aspects ergonomiques et aux équipements de protection sont liées aux tâches répétitives et à l'environnement confiné.

La note de satisfaction C5 est de 2,12, ce qui traduit une plus grande insatisfaction que dans les secteurs laitier et porcin.

Figure 17
Évaluation de la satisfaction des employés du secteur serricole par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

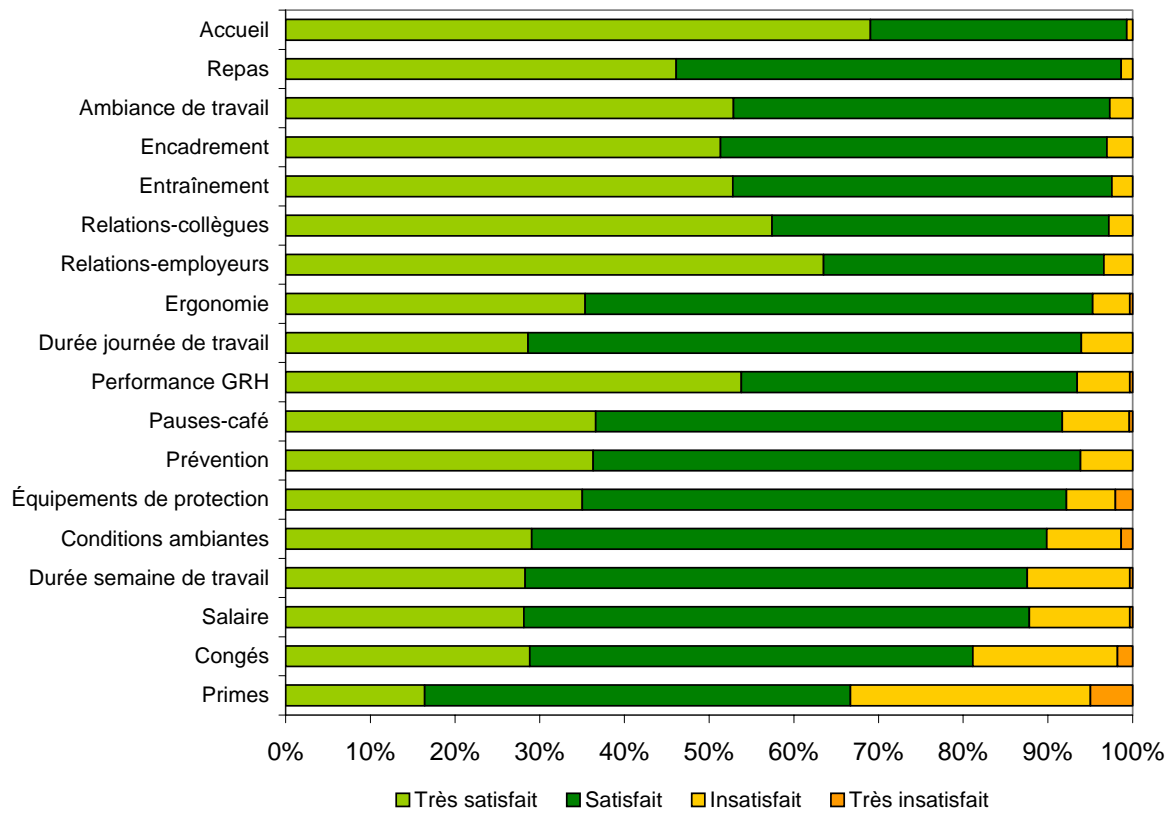
4.2.4. SATISFACTION DES EMPLOYÉS SELON LE SEXE

La note de satisfaction globale des employés de sexe masculin est de 1,66 contre 1,74 pour les employés de sexe féminin. La satisfaction de ces deux groupes d'employés est significativement différente pour les six facteurs suivants : le salaire, les conditions ambiantes, la prévention effectuée par l'employeur pour limiter les risques de blessure, l'accès à des équipements de protection en bonne condition, l'entraînement offert lors des premières journées de travail ainsi que l'accueil dans l'entreprise lors des premières

jours de travail. Pour ces six facteurs, les femmes sont moins satisfaites que les hommes. Il est à noter toutefois que le niveau de satisfaction des femmes pour les deux derniers facteurs est tout de même supérieur à 90 %. Rappelons finalement que c'est dans le secteur serricole et le secteur porcin que la proportion d'employés de sexe féminin est la plus importante.

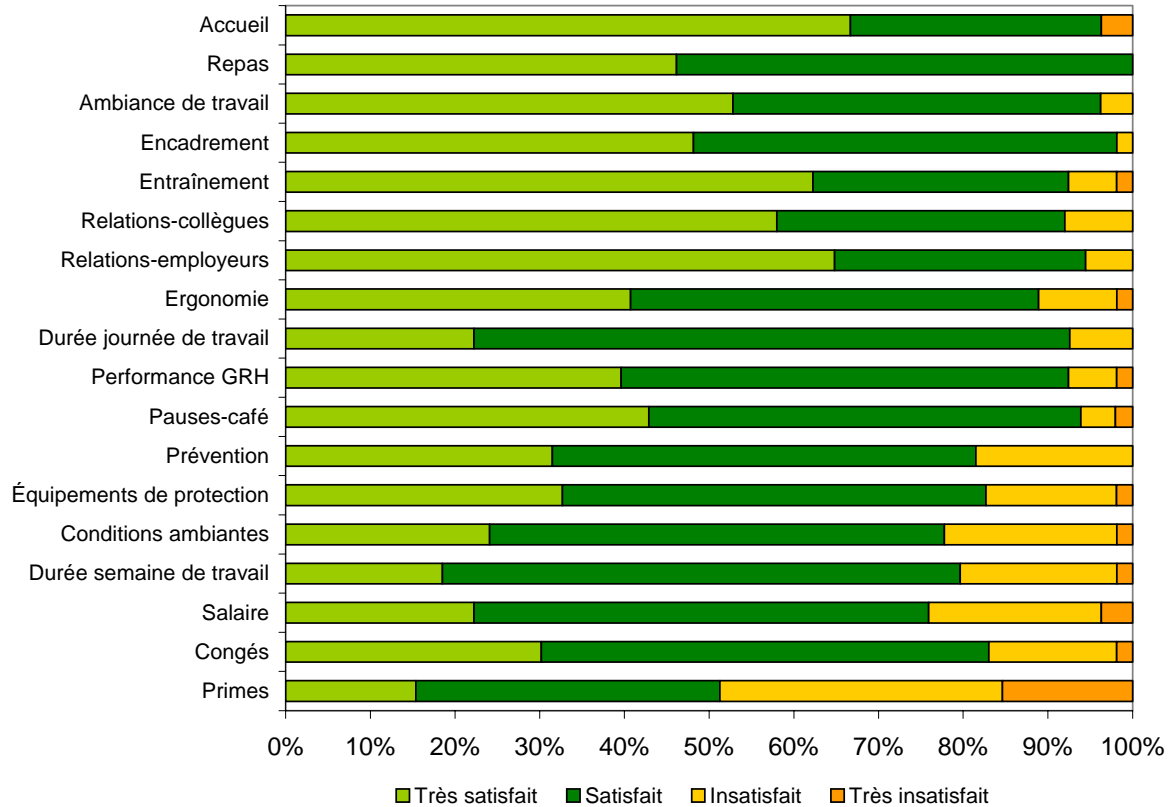
La note de satisfaction C5 est de 1,90 pour les hommes et de 2,06 pour les femmes.

Figure 18
Évaluation de la satisfaction des employés de sexe masculin, des trois secteurs, par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Figure 19
Évaluation de la satisfaction des employées de sexe féminin, des trois secteurs, par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.2.5. SATISFACTION DES EMPLOYÉS SELON DIVERS REGROUPEMENTS

D'autres croisements ont été faits entre le niveau de satisfaction des employés et certains critères susceptibles d'influencer cette satisfaction (selon l'âge des employés, selon l'ancienneté dans l'entreprise, etc.). Contrairement aux croisements effectués en fonction du sexe des répondants, très peu de résultats sont significativement différents. Les niveaux de satisfaction élevés qui sont observés laissent peu de place à des différences entre les groupes d'employés.

Toutefois, en se concentrant sur les 5 critères pour lesquels l'insatisfaction est la plus grande, il ressort certains constats intéressants. Ainsi, par rapport aux primes, en plus des différences déjà mentionnées par rapport au secteur de production et au sexe, des différences apparaissent entre les employés dont les parents sont agriculteurs et ceux non issus du milieu agricole. Ainsi la note de satisfaction globale des employés issus du milieu agricole est de 1,65 tandis que celle des employés non issus du milieu agricole est de 1,71

($P = 0,15$); en ce qui concerne la note de satisfaction C5, elle est de 1,89 pour les employés issus du milieu agricole et de 1,99 pour les autres ($p = 0,06$). Les employés non issus du milieu agricole sont beaucoup plus insatisfaits des primes (41 %) reçues que les employés issus du milieu agricole (33 %).

Par rapport aux congés, des différences apparaissent là encore selon que les employés soient issus du milieu agricole ou non. En effet, 35 % des employés dont les parents sont agriculteurs se disent très satisfaits des congés contre seulement 21 % pour les autres employés. Par contre, ces derniers sont dans une proportion de 23 % insatisfaits des congés alors qu'ils ne sont que 12 % parmi ceux issus du milieu agricole. Le tri des employés selon l'ancienneté dans l'entreprise révèle que près de 20 % des employés qui travaillent depuis plus de 3 ans dans la même entreprise sont insatisfaits des congés alors qu'ils ne sont que 8 % pour ceux travaillant depuis moins de 3 ans. Cette situation s'explique probablement en grande partie par le manque d'évolution des conditions de travail des employés agricoles. Ainsi, le salaire horaire moyen des employés ayant 3 années et moins d'expérience dans l'entreprise est de 10,61 \$ et de 10,76 \$ pour ceux ayant plus de 3 ans d'expérience ($p = 0,58$).

Il est facile de comprendre que les employés issus du milieu agricole sont davantage habitués aux conditions de travail du milieu agricole et s'en satisfont donc plus facilement. Cette situation est toutefois préoccupante pour les employeurs agricoles car cela signifie qu'il est plus difficile de satisfaire des employés non issus du milieu agricole. Selon le profil de la relève agricole au Québec 2000 publié par le MAPAQ, 26 % des entreprises où un changement de propriété est prévu d'ici 2005 n'avaient pas de relève identifiée en 2000.

Par rapport aux conditions ambiantes, rappelons les très importantes différences observées selon les secteurs de production. En effet, 30 % des employés serricoles se disent insatisfaits des conditions ambiantes contre seulement 7 % pour les employés du secteur laitier et 13 % dans le secteur porcin. Chose surprenante, les employés dont le salaire horaire est inférieur à 10 \$ sont davantage satisfaits des conditions ambiantes que les employés ayant un salaire horaire supérieur à 10 \$.

4.2.6. SALAIRE ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

En ce qui concerne le salaire, deux groupes d'employés ont été formés selon que leur salaire horaire soit inférieur (ou égal) ou supérieur à 10 \$ et les autres. Il est intéressant de constater qu'on ne note pas de différence de satisfaction par rapport au salaire entre ces deux groupes.

Le salaire horaire moyen des employés des trois secteurs regroupés qui prétendent être satisfaits ($n=276$) est de 10,80 \$ contre 10,07 \$ pour les employés insatisfaits de leurs salaires ($n=48$). Il s'agit donc d'une différence de 0,73 \$ qui est significative au seuil de 10 %. Notons de plus qu'on retrouve la même proportion de gérants et ouvriers dans les groupes d'employés satisfaits et insatisfaits.

Tableau 28
Salaire horaire moyen des employés des secteurs laitier,
porcin et serricole selon la satisfaction

Secteur	Salaire horaire moyen des employés satisfaits (\$)	Salaire horaire moyen des employés insatisfaits (\$)	Écart (\$)
Lait	9,71 ± 2.28	9,60 ± 1.87	0,11
Porc	11,81 ± 2.36	10,95 ± 1.69	0,86
Serres	10,83 ± 3.09	9,28 ± 1.38	1,55
Total	10.80 ± 2.59	10.07 ± 1.85	0.73

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Par rapport à la durée de la semaine de travail, plusieurs différences se manifestent. Ainsi, ceux dont le salaire est inférieur à 10 \$/h sont insatisfaits de la durée de la semaine de travail dans une proportion de 18 % contre seulement 10 % pour les employés ayant un salaire supérieur à 10 \$/h. La note de satisfaction des employés dont le salaire horaire est inférieur à 10 \$ est de 1,70 et de 1,67 pour ceux ayant un salaire supérieur à 10 \$ ($p = 0,48$). Par contre, un plus grand écart est noté pour la note de satisfaction C5, avec 1,99 pour ceux ayant un salaire inférieur à 10 \$ et 1,90 pour les autres ($p = 0,07$).

Également, les employés ayant une formation de niveau secondaire sont plus insatisfaits (16 %) de la durée de la semaine de travail que ceux ayant une formation de niveau collégial (11 %).

4.2.7. DURÉE DE TRAVAIL ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Les employés devaient également se prononcer sur la durée de la journée de travail, la durée de la semaine de travail ainsi que sur le travail de fin de semaine. La durée moyenne de ces périodes, pour les répondants de la deuxième enquête, est présentée dans les deux tableaux suivants.

La durée de la journée de travail et de la semaine de travail est plus longue dans le secteur laitier que dans les deux autres secteurs. L'écart est particulièrement important sur l'ensemble de la semaine atteignant en moyenne près de 10 h de plus que dans le secteur porcin et 13 h de plus que dans le secteur serricole.

Tableau 29
Durée de la journée de travail (en heures) pour les employés
des secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Moyenne (h)	Écart-type (h)	Minimum (h)	Maximum (h)
Lait	9,8	1,7	5,0	15,0
Porc	8,5	1,0	6,0	13,0
Serre	8,2	0,6	7,0	9,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Tableau 30
Durée de la semaine de travail (en heures) pour les employés
des secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Moyenne (h)	Écart-type (h)	Minimum (h)	Maximum (h)
Lait	54,1	11,3	30,0	105,0
Porc	45,7	6,5	30,0	70,0
Serre	41,3	4,7	32,0	50,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Il est également intéressant de noter que tant pour la durée de la semaine de travail que pour la durée de la journée de travail, ceux qui sont satisfaits ou très satisfaits travaillent en moyenne moins longtemps ($p = 0,0005$ pour la durée de la semaine de travail et $p = 0,0035$ pour la durée de la journée de travail). Ceux qui sont satisfaits travaillent en moyenne 48,6 h par semaine et 9,1 h par jour alors que ceux qui se déclarent insatisfaits travaillent en moyenne 54,1 h par semaine et 10,0 h par jour. Donc l'écart n'est pas très important, mais il semble bien que certaines limites ne doivent pas être dépassées.

De façon générale, très peu d'employés considèrent que leur journée de travail ainsi que leur semaine de travail sont trop courtes. Par contre, une proportion légèrement supérieure d'employés, notamment dans le secteur laitier, affirment que leur journée de travail et leur semaine de travail sont trop longues. Il demeure tout de même, qu'une forte

majorité d'employés (de 73,5 à 90,0 %) sont satisfaits de la durée de leurs périodes de travail.

Tableau 31
Appréciation de la durée de la journée de travail et de la semaine de travail des employés des secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Durée de la journée de travail			Durée de la semaine de travail		
	Trop longue (%)	Correcte (%)	Trop courte (%)	Trop longue(%)	Correcte (%)	Trop courte (%)
Lait	17,3	77,8	4,9	22,2	73,5	4,3
Porc	10,1	85,7	4,2	15,6	82,6	1,8
Serres	5,0	90,0	5,0	5,0	90,0	5,0

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

En ce qui concerne le travail de fin de semaine, moins de 12 % des employés considèrent que c'est un irritant important (beaucoup) tandis que près de la moitié des employés sont aucunement incommodés.

Tableau 32
Appréciation du travail de fin de semaine des employés des secteurs laitier, porcin et serricole

Secteur	Est-ce que le travail de fin de semaine vous dérange?		
	Beaucoup (%)	Un peu (%)	Pas du tout (%)
Lait	10,1	35,2	54,7
Porc	11,9	44,4	43,7
Serres	6,6	46,7	46,7

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

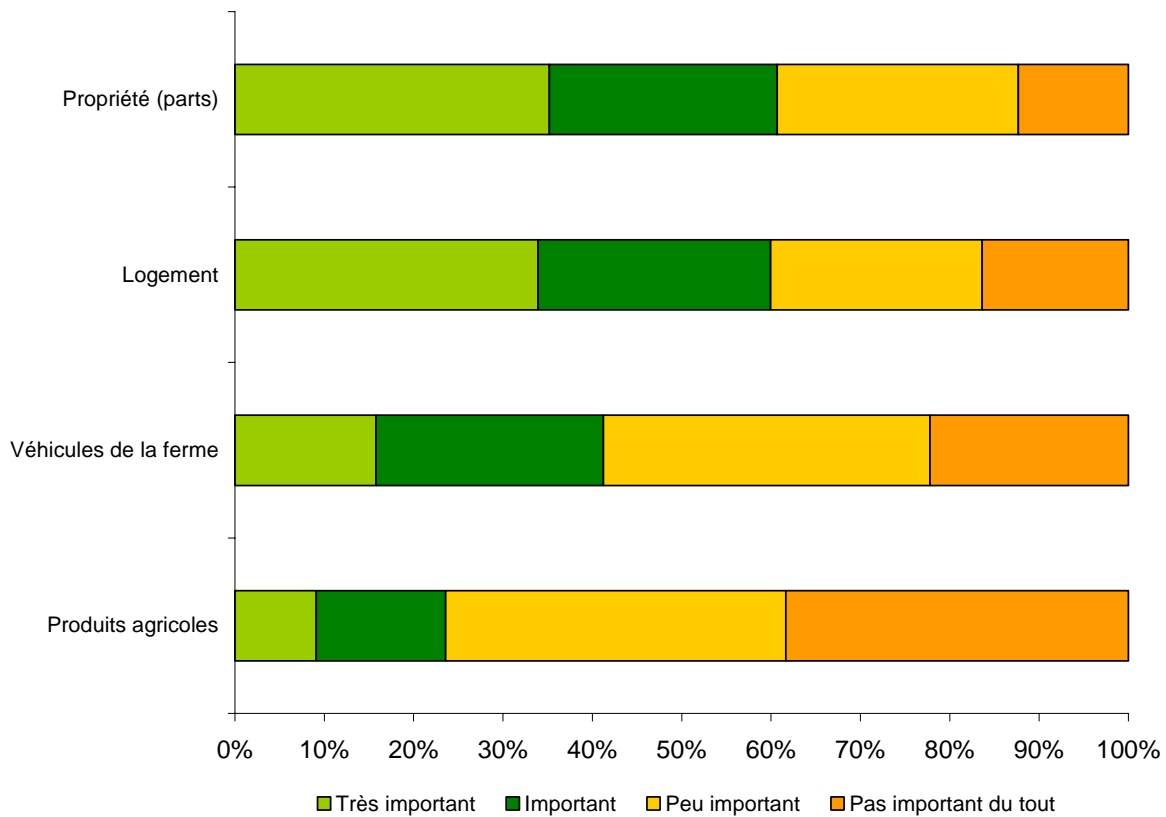
Aucun lien ne peut être établi entre la fréquence du travail de fin de semaine et le fait que les employés soient dérangés par le travail de fin de semaine. Le niveau de signification du test de Khi-Carré effectué est de 83 %. Il n'existe pas non plus de lien entre l'appréciation du travail de fin de semaine et la durée de la semaine de travail ($p = 0.99$).

4.2.8. DISPOSITION DE PRODUITS AGRICOLES ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Une question visait à vérifier l'importance qu'accordent les employés agricoles par rapport à certains avantages qui peuvent découler du fait de travailler au sein d'une entreprise agricole. Ces avantages sont le fait d'avoir accès à des produits agricoles (lait, viande, légumes, bois de chauffage, etc.), aux véhicules de la ferme (camion, tracteur), à un logement sur la ferme ou encore la possibilité d'acheter des parts dans l'entreprise.

Près de 60 % des employés interrogés ont accès à des produits agricoles, 59 % aux véhicules de la ferme et 22 % à un logement gratuit ou à prix réduit sur l'entreprise. En ce qui concerne la possibilité d'acheter des parts dans l'entreprise, ce n'est pas une pratique très courante mais elle semble avoir une certaine importance aux yeux des employés. En effet, les employés accordent plus d'importance à ce critère que les trois autres qui sont, en ordre d'importance : l'accès à un logement, l'accès aux véhicules de la ferme et en dernier, l'accès à des produits agricoles. Il faut relier cet élément également à la satisfaction des employés. Ces derniers étaient insatisfaits des conditions de rémunération et de la durée de la semaine de travail principalement. Lorsque l'employé a l'opportunité de prendre des parts dans l'entreprise, certaines concessions sont plus faciles à faire, la rémunération dépassant alors le seul revenu d'emploi. Il convient de mettre ce résultat avec l'insatisfaction des employés par rapport aux primes. Ainsi, il pourrait être intéressant pour les employeurs agricoles d'offrir des primes associées aux résultats de l'entreprise. Un tel système, fréquemment utilisé dans d'autres secteurs d'activité, est une source de motivation pour les employés.

Figure 20
Importance accordée à certains avantages liés au fait de travailler au sein d'une entreprise agricole, pour les employés des secteurs laitier, porcin et serricole



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

De façon générale, les employés des secteurs laitier, porcin et serricole sont donc satisfaits de leurs conditions de travail. Les plus importantes sources d'insatisfaction sont liées aux conditions financières. Certaines différences existent entre les secteurs d'activité, le sexe des employés, le niveau de salaire, l'âge ou encore selon que les employés soient issus du milieu agricole ou non, mais ces différences restent relativement faibles.

4.3. MOTIVATION DES EMPLOYÉS AGRICOLES À DEMEURER OU À QUITTER LE SECTEUR AGRICOLE

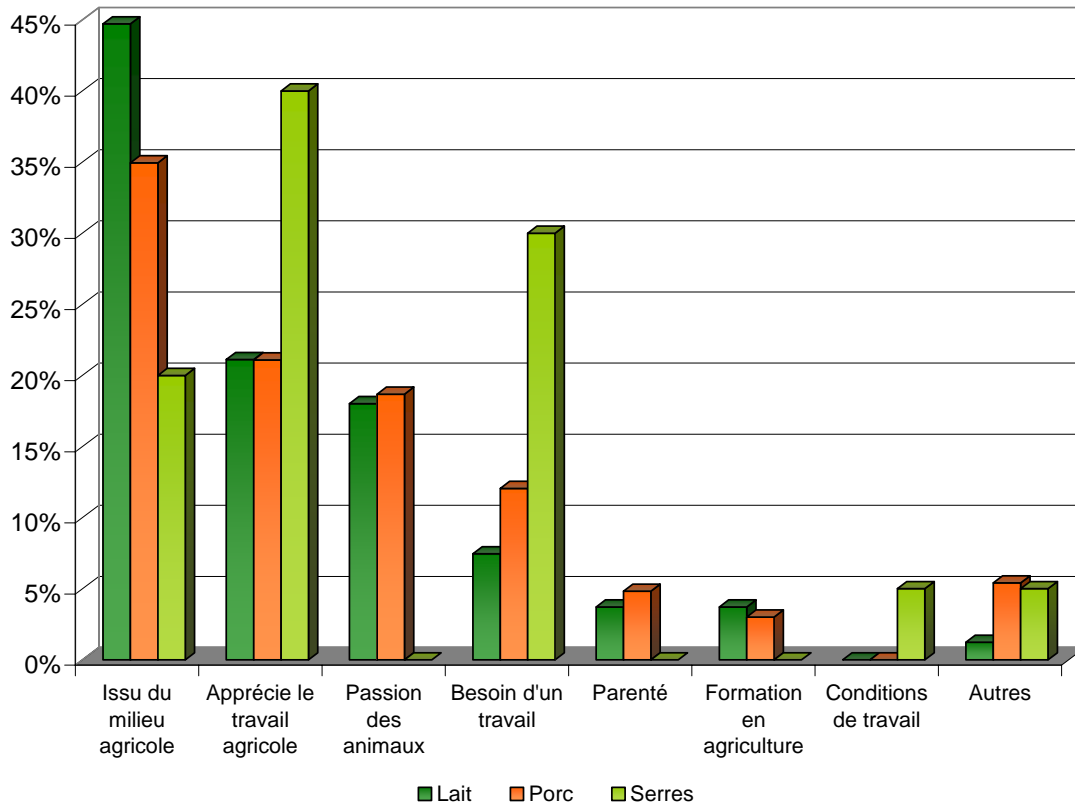
4.3.1. MOTIVATION À TRAVAILLER EN AGRICULTURE

Une question ouverte visait à connaître les principales raisons qui ont motivé les employés à choisir un travail en agriculture. Les réponses ont été codifiées et regroupées selon les choix suivants : issu du milieu agricole (parents agriculteurs), a été mis en contact avec l'agriculture par la parenté (oncle, cousin, grands parents agriculteurs), apprécie le travail agricole, est passionné des animaux, détient une formation en agriculture, a tout simplement besoin d'un travail et apprécie les conditions de travail.

La principale raison qui a amené les employés des secteurs laitier et porcin à choisir un emploi en agriculture est le fait d'être issu de ce milieu. Il est à noter que les parents de près de 62 % des employés agricoles du secteur laitier sont (ou ont été) agriculteurs, contre 58 % pour le secteur porcin et 25 % pour le secteur serricole. La deuxième raison invoquée par les employés des deux premiers secteurs est le fait qu'ils apprécient le travail agricole. Viennent ensuite la passion des animaux, le besoin d'un travail, la parenté (qui rejoint indirectement le choix issu du milieu agricole), le fait d'avoir suivi une formation en agriculture et en dernier, les conditions de travail. Avec la réduction du nombre d'entreprises agricoles et les besoins croissants en main-d'œuvre des entreprises restantes, cette situation est préoccupante à long terme. Rappelons également que pour plusieurs éléments des conditions de travail, les enfants de producteurs agricoles étaient davantage satisfaits que ceux non issus du milieu agricole.

Pour ce qui est du secteur serricole, la principale raison est le fait qu'ils apprécient le travail agricole, suivi du besoin d'un travail, issu du milieu agricole et des conditions de travail.

Figure 21
Principales motivations à choisir un emploi en agriculture



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.3.2. CAUSES DE CHANGEMENT D'ENTREPRISE

Une série de questions visait à vérifier quelles sont les raisons qui peuvent inciter les employés agricoles à quitter leur emploi. Tout d'abord, les employés qui affirmaient avoir déjà travaillé au sein d'une ou de plusieurs autres entreprises agricoles devaient dire si les facteurs suivants les avaient incités à changer d'entreprise agricole : un meilleur salaire, une diminution du nombre d'heures de travail, de meilleures primes, une augmentation du nombre de journées de congé, une diminution du travail de fin de semaine, une meilleure ambiance de travail ou de meilleures relations de travail avec l'employeur. Le tableau suivant présente la proportion des employés ayant déjà travaillé au sein d'une (ou de plusieurs) autre(s) entreprise(s) agricole(s) tandis que les résultats sur les facteurs ayant incité les employés à changer d'entreprise agricole sont présentés à la figure suivante.

Tableau 33
Employés ayant travaillé au sein d'autres entreprises agricoles et nombre
moyen d'années d'expérience au sein de ces entreprises, pour les
secteurs laitier porcin et serricole et selon le poste

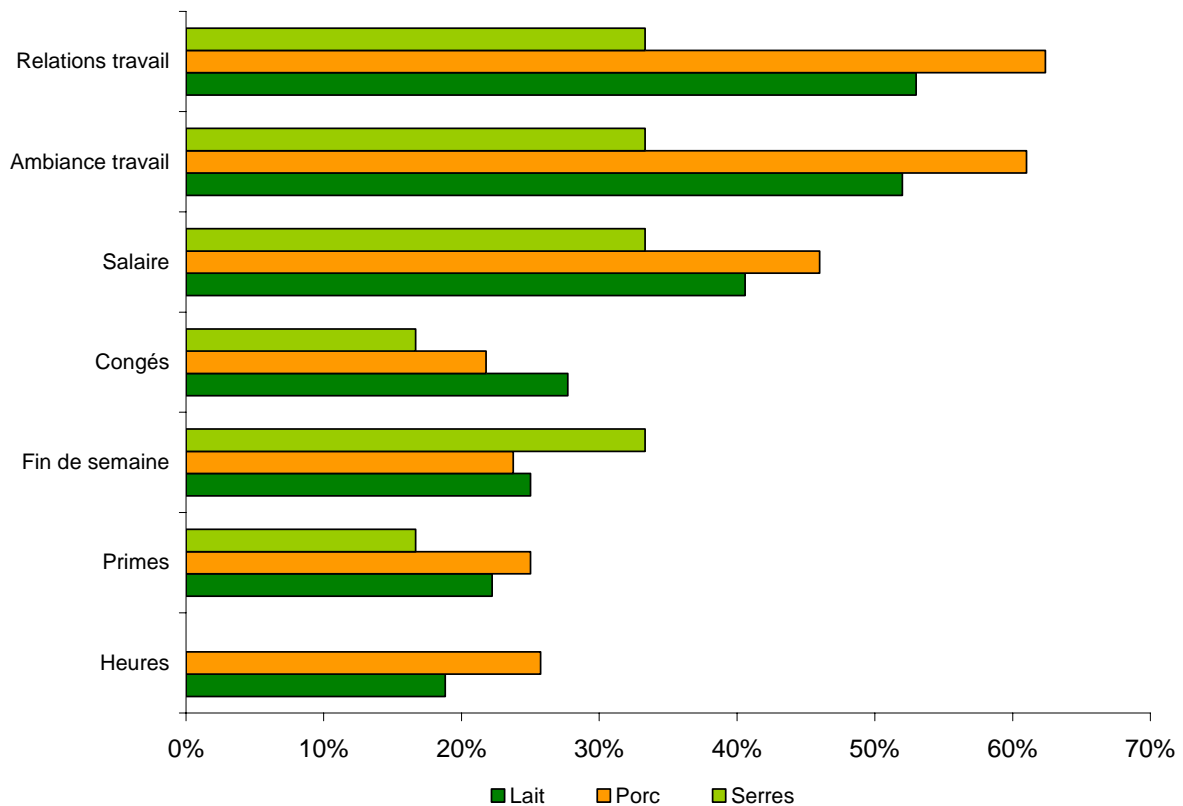
Secteur	Poste	Employés ayant déjà travaillé au sein d'une (ou plusieurs) autre(s) entreprise(s) agricole(s)	Nombre d'années d'expérience au sein des autres entreprises	
			Moyenne	Écart-type
Lait	Gérant	68,8 %	5,7	5,6
	Ouvrier	62,3 %	5,8	5,5
Porc	Gérant	68,1 %	5,7	5,4
	Ouvrier	56,6 %	6,4	6,3
Serres	Gérant	66,6 %	6,5	6,4
	Ouvrier	50,0 %	2,0	1,4
	Manœuvre	15,4 %	5,5	6,4

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Les principaux facteurs ayant incité les employés à changer d'entreprise sont les relations de travail avec l'employeur et l'ambiance de travail en général. Viennent ensuite, pour le secteur laitier, le salaire, les congés, le travail de fin de semaine, les primes et le nombre d'heures de travail.

Rappelons que les principales sources d'insatisfaction des employés sont associées aux questions financières, mais elles ne sont pas les principales raisons pour qu'un employé change d'entreprise. Cette situation s'explique probablement par le fait qu'il existe peu de différences sur les conditions financières de travail entre les entreprises agricoles. Les employés savent dès lors qu'un changement d'entreprise ne leur permettrait pas d'amélioration substantielle de leur rémunération. Par contre, des éléments relationnels défavorables peuvent inciter un employé à quitter l'entreprise. Notons également que dans le secteur serricole, les raisons qui poussent les employés à changer d'entreprise sont autant liées aux aspects relationnels que monétaires (salaires) et au travail de fin de semaine. La moindre importance des aspects relationnels s'explique certainement par le nombre plus élevé d'employés, principalement des saisonniers. Ainsi pour les employés des secteurs laitier et porcin, des problèmes relationnels avec le propriétaire de l'entreprise ou un autre employé deviennent rapidement plus difficiles à gérer et le départ apparaît comme la seule solution. Par contre, dans le secteur serricole, le plus grand nombre d'employés dans les entreprises fait en sorte que des relations difficiles peuvent être tolérées sans conduire immédiatement au départ d'un employé. Les niveaux de satisfaction des employés du secteur serricole étaient légèrement plus faibles sur les éléments d'ambiance de travail et de relation avec les employés que les autres secteurs, très vraisemblablement en raison du nombre plus élevé d'employés. Notons toutefois, que tous les employés du secteur serricole se sont déclarés très satisfaits ou satisfaits de leurs relations avec leur employeur.

Figure 22
Facteurs ayant incité les employés à changer d'entreprise agricole,
pour les secteurs laitier, porcin et sericole



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.3.3. MOTIVATIONS DES EMPLOYÉS À QUITTER OU À RESTER DANS LE SECTEUR AGRICOLE

Les employés devaient également dire s'ils avaient l'intention de demeurer à l'emploi en agriculture au cours des deux prochaines années. En regroupant les trois secteurs (il n'y a pas de différence significative entre les trois secteurs), plus de 94 % des employés affirment avoir l'intention de demeurer en agriculture pour au moins les deux prochaines années contre près de 3 % qui ont l'intention de quitter et autant qui ne le savent pas.

La principale raison invoquée pour demeurer à l'emploi en agriculture est le fait d'apprécier le travail agricole (74 %); ce résultat est très élevé et est à la fois positif et négatif. En effet, il est positif que les employés apprécient le travail et que ce soit une motivation suffisante pour travailler en agriculture. Par contre, cela représente un défi pour attirer de nouveaux employés qui ne connaissent pas le secteur. Ainsi, parmi les 26 % qui restent, seulement 9,1 % ont choisi l'agriculture parce qu'ils avaient besoin d'un

travail. Les autres indiquent qu'ils sont satisfaits des horaires de travail (8,2 %) ou du salaire (7,6 %).

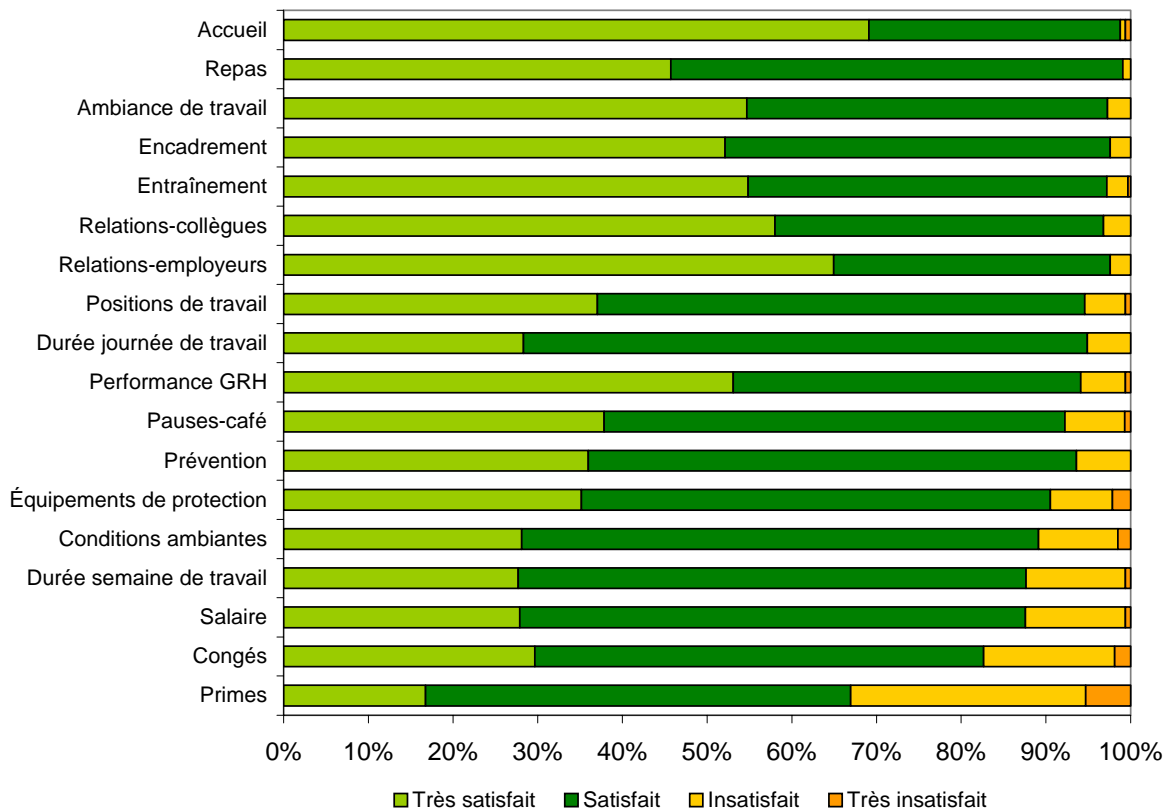
Pour ce qui est des raisons invoquées par les employés qui ont l'intention de quitter ou qui ne savent pas, les résultats sont partagés presque également entre le fait d'être insatisfait par rapport au salaire (26,3 %), aux horaires de travail (26,3 %), par la volonté de retourner aux études (26,3 %) et la non appréciation du travail agricole (15,8 %). Ces pourcentages doivent toutefois être pris avec précaution étant donné que seulement 19 employés prévoyaient ne plus travailler en agriculture d'ici les deux prochaines années.

4.3.4. DÉSIR DE CONTINUER À TRAVAILLER EN AGRICULTURE ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Le niveau de satisfaction des employés, qui ont l'intention de quitter ou qui ne savent pas, par rapport aux 18 critères liés aux conditions de travail a été comparé au niveau de satisfaction de ceux qui ont l'intention de demeurer à l'emploi en agriculture. La note de satisfaction globale est de 1,66 pour ceux qui souhaitent rester dans le secteur et de 1,94 pour les autres ($p = 0,0010$). Quant à la note C5, elle est de 1,91 pour ceux qui souhaitent rester dans le secteur et de 2,30 pour les autres ($p = 0,0005$).

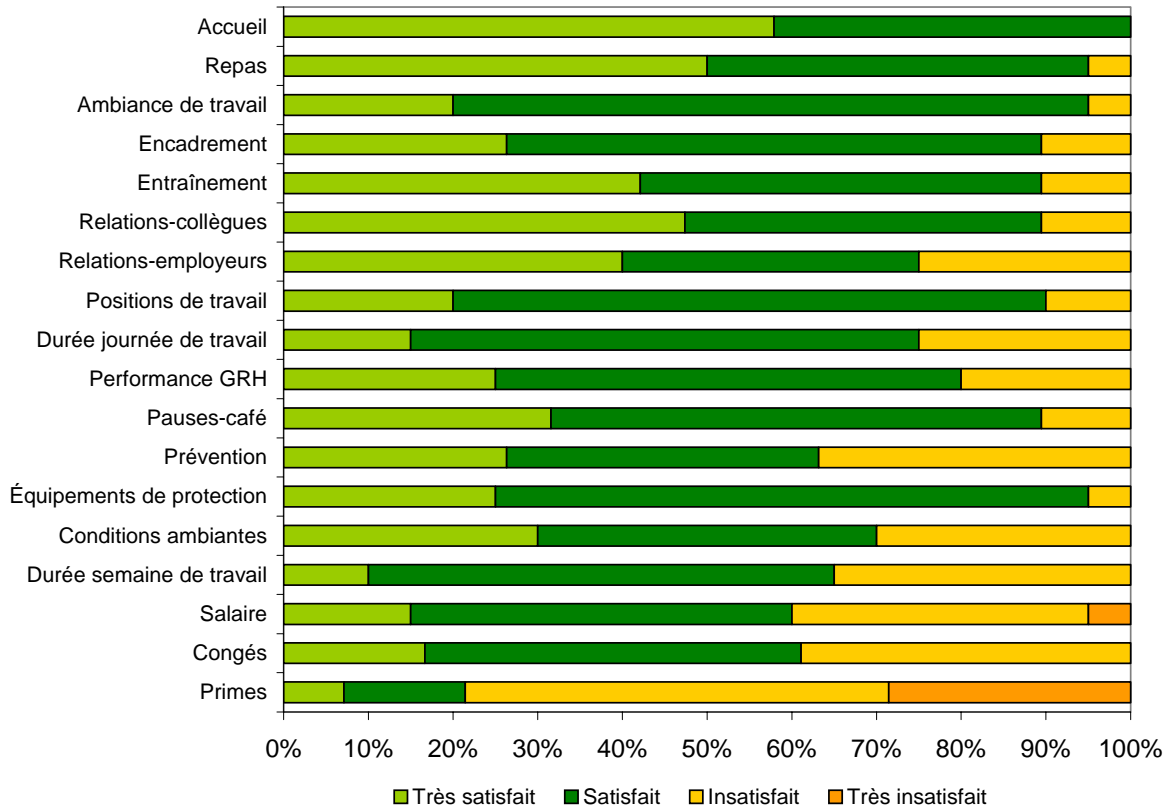
Pour 10 des 18 critères, des différences sont observées entre ces deux groupes. Ces critères et le niveau d'insatisfaction pour les employés qui ont l'intention de quitter sont : les primes (78,6 %), le salaire (40,0 %), les congés (38,9 %), la prévention effectuée par l'employeur pour limiter les risques de blessures (36,9 %), la durée de la semaine de travail (35,0 %), les conditions ambiantes à l'intérieur des bâtiments (30,0 %), la durée de la journée de travail (25,0 %), les relations entre l'employé et l'employeur (25,0 %), les performances de l'employeur au niveau de la gestion des ressources humaines (20,0 %) et l'encadrement offert par l'employeur (10,5 %).

Figure 23
Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, qui ont l'intention de demeurer à l'emploi en agriculture, par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Figure 24
Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, qui ont l'intention de quitter leur emploi en agriculture, ou qui ne le savent pas, par rapport à leurs conditions de travail



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.4. SATISFACTION DES EMPLOYÉS ET LIEN AVEC LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

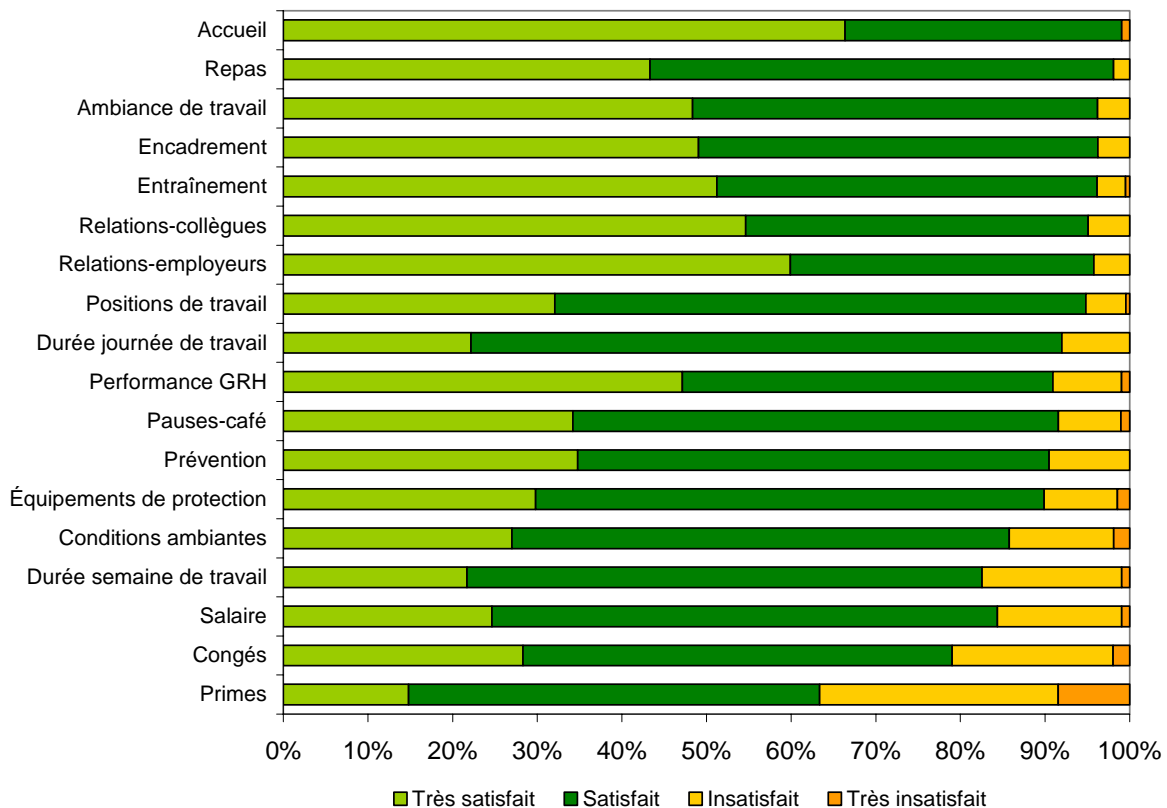
En associant les réponses des deux enquêtes, celle réalisée auprès des employeurs et celle faite auprès des employés, il a été possible de comparer la satisfaction des employés selon qu'ils travaillent dans des entreprises ayant des difficultés à recruter la main-d'œuvre ou non. Ainsi les employés ont été regroupés en deux groupes selon qu'ils travaillent dans des entreprises ayant des difficultés de recrutement ou non.

Pour les 18 critères de satisfaction, les résultats sont présentés selon les difficultés de recrutement ou non des entreprises. La note de satisfaction globale est de 1,71 pour les employés travaillant sur des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement et de 1,64 pour les autres ($p = 0,24$). En ce qui concerne la note C5, elle est de 1,98 pour les employés travaillant dans des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement et de 1,90 pour les autres ($p = 0,34$).

Ainsi, les employés travaillant dans des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement sont moins satisfaits de la performance de leur employeur sur le plan de la gestion des ressources humaines ($p = 0,05$). Par rapport aux congés fériés et autres congés, une situation comparable est observée ($p = 0,08$). Par rapport à la durée de la journée de travail et la durée de la semaine de travail, les employés les trouvent trop longues dans une proportion plus importante dans les entreprises qui ont des difficultés de recrutement ($p = 0,05$ et $p = 0,10$ respectivement pour la journée de travail et la semaine de travail). Par contre, les durées des semaines de travail et des journées de travail ne sont pas significativement différentes dans les entreprises ayant des difficultés de recrutement de celles n'en ayant pas.

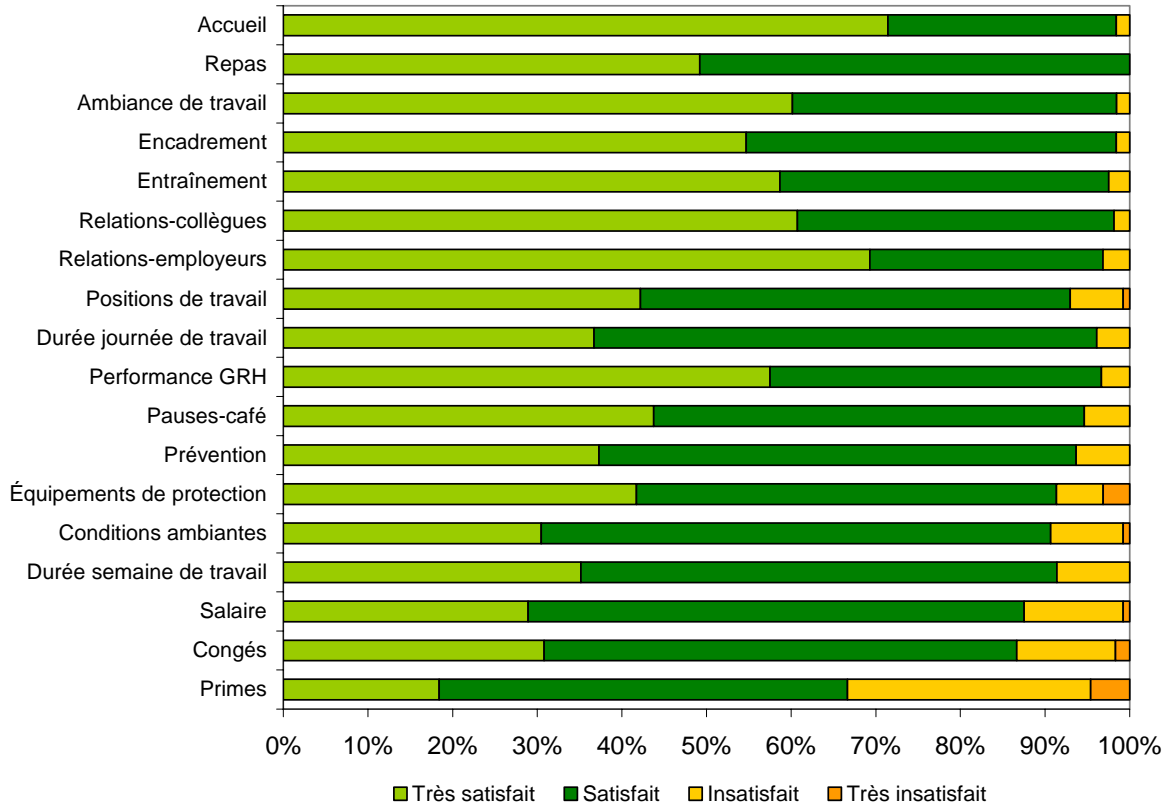
À partir de la moyenne de satisfaction pour les cinq critères les plus sources d'insatisfaction, il a été vérifié si des différences existaient entre les entreprises éprouvant des difficultés et celles qui n'en ont pas. Ainsi, les employés travaillant dans des entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement sont moins satisfaits en moyenne pour les critères C5 (moyenne de satisfaction de 1,98, 1 signifiant très satisfait et 4 très insatisfait) que ceux qui travaillent dans des entreprises qui ne rencontrent pas de difficulté de recrutement (moyenne de satisfaction de 1,85). Ce test indique un niveau de signification de 2 %.

Figure 25
Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, travaillant dans des entreprises ayant déclarés des difficultés de recrutement



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Figure 26
Évaluation de la satisfaction des employés, des trois secteurs, travaillant dans des entreprises n'ayant pas déclarés des difficultés de recrutement



Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Enfin, aucune différence n'est observée entre les entreprises ayant des difficultés de recrutement et celles n'en ayant pas sur les salaires reçus par les employés (10,8 \$/h dans les entreprises n'ayant pas de difficulté et 10,6 \$/h dans les entreprises ayant beaucoup ou un peu de difficulté à recruter de la main-d'œuvre). Donc, nous avons vu précédemment le lien entre le niveau de salaire et la satisfaction par rapport au salaire, mais le salaire offert aux employés ne peut donc à lui seul régler les problèmes de recrutement de main-d'œuvre.

4.5. ÉCART ENTRE LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS ET LA PERCEPTION DE LEUR EMPLOYEUR

Le niveau de satisfaction des employés par rapport à leurs conditions de travail a été comparé à la perception de leur employeur de la satisfaction des employés de leurs conditions de travail, mesurée lors de la première enquête. L'objectif de cette comparaison est de vérifier s'il existe un lien entre l'écart de satisfaction de l'employeur et de l'employé et les difficultés de recrutement de l'entreprise.

Les résultats des employeurs ont été couplés individuellement aux résultats de leurs employés et ce, pour les dix critères suivants :

- les relations de travail;
- les conditions ambiantes dans les bâtiments;
- les aspects liés à la santé et à la sécurité au travail;
- les aspects ergonomiques (positions de travail);
- la durée de la journée de travail;
- la durée de la semaine de travail;
- les pauses;
- les congés;
- les primes;
- le salaire.

L'écart entre les résultats, notés sur l'échelle de satisfaction (1 signifiant très satisfait et 4 très insatisfait) a donc été mesuré individuellement. Une moyenne de ces écarts est présentée par critère, pour chacune des productions.

Les employés du secteur laitier sont plus satisfaits par rapport aux aspects ergonomiques, aux relations de travail, aux aspects liés à la santé et sécurité au travail, aux pauses et aux conditions ambiantes que ce que pensent leurs employeurs. À l'inverse, ils sont plus insatisfaits par rapport aux autres critères que ce que perçoivent leurs employeurs.

Pour le secteur porcin, l'écart entre le niveau de satisfaction des employés et la perception de leurs employeurs est relativement moins important que pour le secteur laitier. Il ressort tout de même que les employés sont davantage insatisfaits par rapport aux primes que ce que perçoivent leurs employeurs.

Pour le secteur serricole, les primes sont également le critère pour lequel on remarque un plus grand écart entre la perception des employeurs et l'évaluation des employés. L'insatisfaction associée aux aspects ergonomiques est sous-estimée par les employeurs.

L'écart est somme toute faible entre la perception de la satisfaction des employés par l'employeur et la satisfaction des employés. C'est par contre pour les aspects financiers

des conditions de travail que l'écart est le plus important. Cela rejoint les constats déjà faits sur les sources réelles d'insatisfaction des employés agricoles.

Le calcul de l'écart a par la suite été fait en se basant uniquement sur les cinq critères pour lesquels les taux d'insatisfaction sont les plus élevés (primes, congés, salaire, durée de semaine de travail et conditions ambiantes). Trois groupes ont alors été formés selon le résultat de cet écart. Ainsi, un groupe est composé de répondants dont la perception des employeurs surestime la satisfaction des employés (n = 115), un autre est composé de répondants dont la perception des employeurs sous-estime la satisfaction des employés (n = 91) et enfin un groupe dont la perception des employeurs est voisine de la satisfaction des employés (n = 134). Cette catégorisation ne permet toutefois pas de différencier les répondants selon qu'ils travaillent dans des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement ou non (p = 0,76).

Tableau 34
Écart entre la satisfaction des employés du secteur laitier et la perception de leur employeur par rapport aux conditions de travail

Critère	Lait	Porc	Serre
Aspects ergonomiques	0,17	0,04	0,25
Relations de travail	0,14	0,02	0,23
Santé et sécurité au travail	0,11	0,01	0,03
Pauses	0,07	-0,04	0
Conditions ambiantes	0,02	-0,05	-0,1
Salaire	-0,03	-0,08	-0,15
Durée de la journée de travail	-0,08	-0,08	-0,23
Congés	-0,12	-0,10	-0,25
Durée de la semaine de travail	-0,16	-0,10	-0,25
Primes	-0,35	-0,36	-0,70

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

4.6. SYNTHÈSE

L'enquête réalisée auprès des employés agricoles montre que ces derniers sont généralement très satisfaits par rapport à leurs conditions de travail. Tel que mentionné précédemment, ce niveau élevé de satisfaction peut découler d'un biais induit par la méthode de collecte de données (le fait que les coordonnées des employés aient été fournies par les employeurs). En effet, d'une part, les employeurs peuvent avoir fourni les coordonnées des employés les plus satisfaits et d'autre part, les employés qui ont accepté de répondre au questionnaire se sont peut-être montrés plus satisfaits qu'ils ne le sont en réalité.

Ainsi, il peut être difficile d'identifier les conditions de travail permettant le recrutement et la rétention de main-d'œuvre en agriculture. Il a tout de même été possible d'identifier

des sources d'insatisfaction pour un groupe particulier d'employés, soit les femmes. Par ailleurs, en comparant le niveau de satisfaction des employés qui ont l'intention de quitter leur emploi à ceux qui veulent demeurer à l'emploi en agriculture, il est possible de mettre en évidence les critères qui peuvent justifier le départ d'employés. Les facteurs qui semblent le plus déranger ces employés sont les aspects monétaires (primes, salaire), les horaires (durée de la semaine de travail, congés, durée de la journée de travail), certains aspects liés à la santé et à la sécurité au travail (la prévention, les conditions ambiantes) ainsi que des aspects relationnels (relation avec l'employeur, gestion des ressources humaines). Pour aller plus loin sur cette piste, il aurait été intéressant d'interroger des employés qui ont quitté un emploi agricole et de vérifier les principaux motifs de leur départ.

Ces informations permettent de vérifier que les employés en place sont généralement très satisfaits de leurs conditions de travail. Par ailleurs, une forte proportion des répondants ont affirmé qu'ils ont été incité à choisir un emploi en agriculture pour les principales raisons suivantes : ils sont issus du milieu agricole, ils apprécient le travail agricole (amour du métier, travail en plein air, tâches diversifiées, etc.) ou encore sont passionnés par les animaux. Une forte proportion (74 %) des employés ayant déclaré avoir l'intention de demeurer à l'emploi en agriculture justifient d'ailleurs leur choix principalement parce qu'ils apprécient le travail agricole.

Certaines sources d'insatisfaction sont plus importantes dans les entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement. Ainsi, pour les cinq critères les plus sources d'insatisfaction, les employés travaillant dans des entreprises n'éprouvant pas de difficultés de recrutement sont plus satisfaits que ceux travaillant dans des entreprises rencontrant des difficultés.

5. COÛTS ASSOCIÉS AU REMPLACEMENT DU PERSONNEL

Dans la présente section, il est question des coûts associés au remplacement de personnel. Une évaluation sommaire de ces coûts y est présentée pour les trois secteurs à l'étude. Cette évaluation est basée sur une revue de littérature ainsi que sur les informations recueillies lors de quatre entretiens téléphoniques réalisés avec des employeurs qui ont eu à remplacer des employés au cours des dernières années.

5.1. TYPES DE COÛTS

La plupart des études qui se sont attardées aux coûts reliés au roulement du personnel ont pour contexte le recrutement d'un employé spécialisé en haute technologie ou encore de professionnel cadre. Dans le même sens, la littérature relative à la gestion des ressources humaines s'adresse davantage à de grandes entreprises dotées d'un département en gestion des ressources humaines ou à des PME dont la réalité n'est pas celle des entreprises agricoles. Néanmoins, il est utile de se guider sur ces recherches pour identifier les types de coûts associés au roulement de personnel. Ainsi, en général, trois grandes catégories de coûts sont répertoriées par les consultants en ressources humaines (Smith et Watkins 1978, Blanchet et Clark 1999) : les coûts de séparation (liés au départ d'un employé formé), les coûts de remplacement, ainsi que les coûts de formation et entraînement du nouvel employé. Certains auteurs ajoutent une catégorie afin de tenir compte de la différence de performance entre l'employé qui quitte et celui qui le remplace (Matte 2002, Cascio 1991). Enfin, d'autres distinguent une catégorie de coûts associés à la période de « flottement » pendant laquelle le poste demeure vacant (Pinkovitz et all. 1996). En se basant sur ces grandes catégories et les propos recueillis auprès des producteurs agricoles, voici l'inventaire des divers coûts et dépenses généralement entraînés par le départ d'un employé et l'embauche d'une nouvelle personne :

5.1.1. COÛTS DE SÉPARATION

- a) Le temps consacré au règlement des aspects administratifs lors du départ d'un employé (cessation d'emploi)

Il s'agit essentiellement de préparer la cessation d'emploi de l'employé. Selon les propos recueillis, cette procédure administrative requiert peu de temps.

- b) Le versement de compensation ou indemnité de départ

Lors du départ, il peut arriver que l'employeur ait à compenser son employé pour des vacances non-prises ou du temps de travail supplémentaire accumulé. Certains employeurs tiennent également à verser une prime de départ à un employé demeuré longtemps fidèle à l'entreprise ou particulièrement apprécié.

5.1.2. COÛTS RELIÉS À LA PÉRIODE DE VACANCE DU POSTE

- a) Remplacement pendant la période de vacance d'un poste

Entre le moment où quitte un employé et l'embauche d'un nouvel employé, l'entreprise doit continuer à opérer. Pendant cette période, il peut être nécessaire de trouver du remplacement afin d'assurer la bonne marche des activités. On peut demander aux autres employés d'effectuer des heures supplémentaires, assumer le travail soi-même ou encore trouver un remplacement temporaire. Cette mesure peut entraîner des frais, tel que le paiement d'heures supplémentaires. L'importance de ces coûts est directement proportionnelle à la rapidité de recrutement. Par contre, souvent, le nombre d'employés engagés sur la ferme est relativement restreint, ce qui limite les possibilités de déléguer le travail au personnel restant. D'ailleurs, selon les répondants interrogés, il semble que se soit davantage les propriétaires d'entreprise qui effectuent le travail pendant la période de vacance du poste. À titre indicatif, parmi les témoignages entendus, cette période a duré de 2 semaines à plus de 6 mois.

- b) Fatigue et surmenage des employés en place

Il ne faut pas négliger la fatigue reliée à la surcharge de travail chez les autres employés ou pour l'employeur lui-même. En conséquence, une baisse de productivité ou des erreurs d'inattention sont davantage susceptibles de survenir.

5.1.3. COÛTS DE REMPLACEMENT

a) La recherche de candidats

Les employeurs agricoles peuvent avoir recours à un CEA pour le recrutement de travailleurs. Dans ce cas, l'ouverture d'un dossier coûte 100 \$ (pour une année civile) et il y a des frais de 50 \$ pour chaque demande de recherche subséquente¹. Certains employeurs s'occupent eux-mêmes du recrutement. Les coûts entraînés sont alors liés à la préparation et à la publication d'une annonce dans un journal ou encore à la publicisation des besoins d'embauche par toute autre méthode (bouche à oreille, affichage dans les commerces locaux ou encore affichage des besoins d'embauche sur les bâtiments de l'entreprise). Selon les employeurs interrogés qui favorisent cette méthode, la publication d'une annonce dans un journal local peut représenter des frais d'une quarantaine de dollars pour une parution de 2 semaines.

b) Le temps consacré à l'organisation du processus de recrutement et de sélection d'un nouvel employé

Peu importe la méthode utilisée pour faire connaître ses besoins en main-d'œuvre, il peut être pertinent de planifier le processus de recrutement et de sélection de façon à pouvoir rapidement enclencher des procédures lorsque se présente le besoin. Le recrutement peut également devenir un moment propice à la révision des besoins en main-d'œuvre (nombre d'heures de travail, tâches à accomplir) et les conditions de travail à offrir. Cette étape exige quelques heures de planification.

c) Le temps consacré aux entrevues des candidats

On doit tenir compte du temps consacré au processus de sélection comme tel : analyse des candidatures et entrevues. Par exemple, certains employeurs gardent en période d'essai les candidats qui se présentent et évaluent au bout d'une semaine leur potentiel. Cette période d'essai exige davantage de présence et d'attention de la part de l'employeur.

d) Le temps consacré au règlement des aspects administratifs lors de l'embauche d'un nouvel employé

Certains aspects administratifs doivent être considérés lors de l'embauche d'un nouvel employé, dont la collecte de certains renseignements personnels et la préparation de documents pour la paie. Un contrat de travail peut également être signé. Selon les quelques témoignages recueillis, ce genre de procédure n'accapare toutefois pas beaucoup de temps.

¹ Il s'agit des frais pour la recherche de main-d'œuvre permanente et saisonnière. Pour un même poste, les frais de 50 \$ sont fixes à l'intérieur de 3 mois tant que le poste n'est pas comblé. Il peut donc y avoir plus d'une demande au CEA pendant cette période si les candidats qui se présentent ne répondent pas au besoin de l'employeur.

5.1.4. LES COÛTS DE FORMATION ET D'ENTRAÎNEMENT DU NOUVEL EMPLOYÉ

- a) Le temps consacré à la formation d'un nouvel employé (temps du superviseur et de l'employé)

Le nombre d'heures consacrées à la formation et à l'entraînement d'un nouvel employé, par le superviseur et l'employé lui-même, peut être considérable. Ce temps monopolise des heures de travail qui auraient pu être allouées à des tâches plus productives. Les exigences du côté de la formation sont extrêmement variables selon que l'employé ait un minimum d'expérience ou non.

- b) La baisse de performance pendant la période d'adaptation du nouvel employé et les pertes dues à des erreurs

Pendant ses premières semaines de travail, un nouvel employé pourra être moins performant s'il est peu familier avec les équipements et les méthodes de travail, ou s'il n'a pas d'expérience de travail similaire. Selon les employeurs interrogés, il arrive que le salaire soit diminué pendant cette période (on donne le salaire minimum par exemple) ou bien on compense le manque d'efficacité en demandant plus de travail pour le même salaire. Mais il semble qu'étant donné la forte compétition avec les autres secteurs d'embauche et la difficulté de dénicher du personnel, les employeurs se sentent souvent dans l'obligation de verser un plein salaire, même en période de formation.

D'après les producteurs agricoles à qui nous avons parlé, des pertes matérielles surviennent fréquemment lorsqu'un nouvel employé entre en fonction : bris de machinerie, erreur dans la distribution de moulée (animaux malades), mauvais dosage lors de l'application d'engrais chimique (perte de récolte). On nous a également mentionné des décès d'animaux suite à de mauvaise distribution de médicament, ainsi que des confiscations à l'abattoir dues à une négligence dans la gestion des traitements avec antibiotique. Pour limiter les pertes, les employeurs interrogés ne confient pas ou peu de responsabilités importantes aux nouveaux employés. Ils demandent plutôt des tâches routinières et évitent de faire travailler les nouveaux employés dans les champs avec la machinerie.

La période d'adaptation peut varier en fonction des aptitudes de l'employé et de la qualité de l'encadrement offert par son superviseur. Ainsi, selon les expériences des employeurs, on apprend que certains employés ne prennent que quelques semaines à s'adapter, alors que parfois, après plus d'un an, ils ne sont toujours pas autonomes ou démontrent très peu d'initiative.

- c) La baisse de la motivation des employés due à une surcharge de travail (stress, fatigue).

Tant que le nouvel employé n'a pas atteint une pleine autonomie dans l'exécution de ses tâches, ce sont les autres employés ou l'employeur qui doivent pallier. Une surcharge de travail liée à l'encadrement d'un nouvel employé peut entraîner une baisse de motivation des autres employés. Certains employeurs soulignent aussi la difficulté de recréer une bonne ambiance de travail suite au départ d'un employé. En effet, beaucoup de tâches s'effectuent en équipe et, avec l'arrivée d'un nouvel employé, il est parfois difficile de trouver une personnalité compatible avec celles des employés déjà en place.

A la lecture de cette liste de coûts, quelques constats s'imposent

- il s'agit d'éléments qui peuvent varier énormément d'une entreprise à l'autre;
- l'ampleur et les coûts de la démarche dépendent de plusieurs facteurs qui sont autant internes à l'entreprise (le type de poste à combler, les méthodes de recrutement utilisées, etc.) qu'externes à celle-ci (disponibilité de services d'aide au recrutement, taux de chômage régional, etc.);
- la référence au « temps » est dominante. En effet, le temps consacré par l'employeur pendant tout le processus de recrutement, du départ d'un employé jusqu'à la supervision de la nouvelle personne embauchée, est substantiel;
- enfin, plusieurs éléments sont difficiles à quantifier (par exemple, la baisse de motivation). Ces coûts « intangibles » sont souvent plus importants que les coûts chiffrables, il convient donc de les prendre en compte même s'ils ne se traduisent pas directement en perte monétaire (Pinkovitz et al. 2003).

5.2. ESTIMATION DES COÛTS

Selon les estimés de certains experts en relations industrielles, il peut en coûter de 0,7 à 3 fois le salaire pour remplacer un employé clé dans un secteur d'activité particulier, selon l'impact sur la productivité de l'entreprise, et les divers coûts rattachés au processus de recrutement (Société conseil Mercer, 2003, American Management Association 2003, MATTE, 2002). Tel que mentionné, la plupart de ces études en ressources humaines s'applique à des domaines d'emploi qui diffèrent du secteur agricole. Ainsi, les coûts de remplacement d'un employé hautement qualifié oeuvrant dans un secteur fortement en demande seront vraisemblablement plus élevés que les coûts de remplacement d'un employé sans qualification particulière. Il est tout de même intéressant de procéder à une telle estimation de coûts en matière d'équivalent salarial. Le tableau suivant présente, pour chacun des secteurs à l'étude, une fourchette de coûts de remplacement ramenés sur

une base annuelle. Pour cela, nous utilisons le salaire horaire moyen obtenu dans l'enquête auprès des employés, et un coût de remplacement équivalent à 0,5 à 1,5 fois le salaire.

Tableau 35
Estimation de coûts de remplacement en équivalent salariale

Secteur	Salaire horaire (\$)	Coûts sur une base annuelle	
		Min (0,5 fois le salaire) (\$/an)	Max (1,5 fois le salaire) (\$/an)
Serre	10,34	12 098	36 295
Lait	9,69	11 340	34 019
Porc	11,71	13 702	41 107

Note : Le salaire horaire est ramené sur une base annuelle en considérant des semaines de travail de 45 heures et 52 semaines de travail dans l'année

Source : Le Groupe AGÉCO, Enquête sur les conditions de travail en agriculture réalisée auprès d'employés agricoles, 2003.

Exprimés en matière d'équivalent salarial, ces estimés permettent de constater le coût important associé au remplacement d'un employé. Néanmoins, cela demeure une évaluation sommaire et approximative. Pour détailler et faciliter l'estimation de ces coûts, une équipe de chercheurs du *Center for Community Economic Development* de l'université du Wisconsin a développé une grille de calcul. En adaptant cette grille au secteur agricole et en la bonifiant des témoignages des producteurs agricoles interrogés, elle devient le canevas pour procéder à des stimulations de coûts relatifs au roulement de personnel d'une entreprise agricole (voir page suivante).

Tableau 36
Feuille de calcul pour l'estimation des coûts associés au roulement du personnel

1. Coûts de séparation

Coûts associés à l'annonce du renvoi (s'il y a lieu)

(15 minutes de préparation, 30 minutes d'entretien et 15 minutes de post-entretien à X \$/h)

Coûts associés au temps pendant lequel l'employé se fait annoncer le renvoi (s'il y a lieu)

(30 minutes d'entretien à X \$/h)

Coûts associés au règlement des aspects administratifs lors du départ d'un employé

(2 heures à x \$/h)

Paie de séparation

(par exemple 1 semaine de salaire à X \$)

2. Coûts reliés à la période de vacance du poste

Coûts du temps supplémentaire assuré par l'employeur

(soit le 2/3 de la tâche de l'employé qui part)

(27 h à X \$/h pendant 2 semaines)

Coûts du temps supplémentaire assuré par un ou d'autres employés

(soit le 1/3 de la tâche de l'employé qui part)

(13 h à X \$/h pendant 2 semaines)

Moins le salaire normalement versé à l'employé qui a quitté

(40 h à X \$/h pendant 2 semaines)

3. Coûts de remplacement

Coûts reliés au temps passé pour faire une offre d'emploi

(appel au CEA, appel pour publication d'une annonce, etc).

(15 minutes de préparation à X \$/h)

Coûts d'utilisation du CEA

(cotisation annuelle de 100 \$ et des frais de 50 \$/demande)

Coûts reliés au temps passé à rencontrer des candidats

(2 candidats à 30 minutes d'entretien/candidat à X \$/h)

Coûts associés au règlement des aspects administratifs lors de l'arrivée d'un nouvel employé

4. Coûts de formation

Coûts reliés à la supervision du nouvel employé (du point de vu employeur)

(accueil + présentation des lieux = 1 jour à X \$ /h

suivi de l'employé la première semaine = 2 heures/jour pendant 5 jours à X \$/h

Coûts reliés au temps pendant lequel le nouvel employé est accueilli (du point de vu employé)

(1 jours à X \$/h)

Coûts reliés au temps d'adaptation du nouvel employé

(2 semaines où l'efficacité est à 50 % = 80 h à 2 fois le salaire horaire

1 mois 1/2 où l'efficacité est à 80 % = 1280 h à 1,2 fois le salaire horaire

Différentiel de performance (dérangement ou baisse de motivation des autres employés)

(2 semaines où la motivation et/ou l'ambiance nuit à la performance)

1 autre employé temps plein = 80 heures à 1,5 fois le salaire horaire

TOTAL DES COÛTS

(1 heure à x \$/h)

5.3. RETENIR SES EMPLOYÉS

Cette section cherchait à évaluer les coûts de remplacement de main-d'œuvre. Même s'il s'agit d'une estimation qui ne peut tenir compte de toutes les particularités des entreprises et de toutes les situations possibles, l'exercice permet de constater que les coûts associés au roulement de personnel sont considérables. Il convient donc d'insister sur le coût d'opportunité que représente la perte d'un employé formé et l'embauche d'une nouvelle personne. En effet, il est révélateur de comparer les coûts entraînés par le roulement de personnel par rapport aux coûts des mesures qui pourraient faire en sorte de garder et fidéliser un employé. Certes, certains avantages peuvent être apportés par le roulement du personnel. Par exemple, remplacer un employé qui n'est plus motivé ou qui plafonne permet de renouveler le climat de travail et éventuellement hausser le niveau de productivité du travail. De même, ceux qui restent en poste peuvent retirer des conséquences positives au départ d'un autre employé, telle que l'obtention d'une promotion (Gagnon et Roberge, 2001).

Mais d'un autre côté, les désavantages du roulement de personnel sont multiples. Ainsi, un taux de roulement élevé signifie non seulement des dépenses récurrentes pour la recherche

de personnel, mais affecte aussi les rendements de l'entreprise. À ce propos, des producteurs ont rapporté des baisses de production engendrées par des problèmes de main-d'œuvre; dans les serres notamment, le retard dans la cédule de production (repiquage, taille des plans, etc.) faute de personnel suffisant a entraîné une baisse estimée de 25 à 30 %. Encore plus, la croissance de l'entreprise peut se voir limiter par une main-d'œuvre inadéquate. Garder ses employés revêt donc un aspect névralgique pour l'employeur et la performance de son entreprise. En ce sens, il faut aussi prendre en compte que la rétention d'un employé ne tient pas toujours à des augmentations salariales. De fait, les recherches relatives à la gestion des ressources humaines mettent de plus en plus en lumière l'importance de mesures non-monétaires dans la satisfaction de son personnel (Simard, 2002) : être à l'écoute des besoins, reconnaître le travail accompli, offrir un environnement de travail adéquat, etc. Bref, il s'agit d'initiatives souvent peu coûteuses.

6. CONCLUSION

Les difficultés de recrutement des entreprises agricoles sont depuis quelques années la réalité de bon nombre de producteurs agricoles. Divers programmes et études ont tenté d'apporter une contribution à cette situation, mais la situation perdure. L'un des aspects peu abordé concerne les conditions de travail.

La présente étude visait donc à vérifier s'il existe un lien entre les conditions de travail des employés et les difficultés de recrutement de l'entreprise. De plus, les sources de satisfaction et d'insatisfaction des employés devaient être identifiées.

Dans un premier temps, une enquête a été menée auprès d'employeurs des secteurs laitier, porcin et serricole. À la lumière des résultats, les conditions de travail offertes aux employés par les employeurs déclarant des difficultés de recrutement et celles de ceux n'en déclarant pas sont comparables. De plus, les employeurs des entreprises ayant des difficultés et ceux d'entreprises n'en ayant pas estiment tous que leurs employés sont satisfaits de leurs conditions de travail. Même sur les questions financières, les employeurs indiquent que les employés sont, selon eux, satisfaits des conditions. Parmi les critères d'embauche importants aux yeux des employeurs, on note l'expérience en agriculture, la formation en agriculture et l'endurance physique.

Une deuxième enquête a elle été menée auprès d'employés travaillant dans des entreprises ayant participé à la première enquête. La satisfaction des employés était principalement évaluée. Comme l'ont indiqué les employeurs, les employés sont effectivement satisfaits de leurs conditions de travail. Pour 10 des 18 critères des conditions de travail évalués, plus de 90 % des employés interrogés se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits. Pour tout ce qui concerne les aspects relationnels, les niveaux de satisfaction sont très élevés, avec des résultats légèrement plus faibles dans le secteur serricole.

Quatre des cinq critères suscitant le plus d'insatisfaction sont associés aux conditions monétaires (salaires, primes, congés, durée de la semaine de travail). Les taux de satisfaction pour ces critères restent malgré tout élevés. Par contre, l'écart entre les employés satisfaits et ceux qui le sont moins est relativement faible. Par exemple, les employés satisfaits de leur salaire gagnent en moyenne 10,80 \$/h alors que ceux qui ne sont pas satisfaits ont un salaire horaire de 10,07 \$.

Certaines différences ont pu être isolées selon les secteurs de production et le sexe des répondants. Le niveau de satisfaction des employés issus du milieu agricole est plus élevé que celui des employés non issus du milieu agricole. Cette situation est préoccupante alors que le bassin d'employés potentiels issus du milieu agricole diminue avec le nombre d'entreprises agricoles.

La dernière section de l'étude cherchait à évaluer les coûts associés à la rotation des employés. L'ensemble des coûts entrant en ligne de compte ont ainsi été isolés. Toutefois, chaque situation est particulière et il est extrêmement délicat de déterminer le coût moyen associé à la perte d'un employé. Néanmoins, des études ont été effectuées dans d'autres secteurs et indiquent que le coût de remplacement d'un employé varie entre 0,7 et 3 fois le salaire d'un employé. Naturellement, plus les employés sont formés et occupent des postes importants, plus les coûts augmentent.

Il est donc difficile d'établir un lien direct entre les difficultés de recrutement des entreprises agricoles et les conditions de travail. De plus, les employeurs ont une image relativement fidèle de la satisfaction de leurs employés. Étant donné le faible écart mentionné sur les aspects monétaires des conditions de travail entre les employés satisfaits et ceux qui ne le sont pas, la possibilité d'ajuster à la hausse les plus bas salariés devrait être analysée. De plus, comme cela avait déjà été mentionné dans des études antérieures, les conditions de travail des employés évoluent pas ou peu avec l'ancienneté dans l'entreprise. Cette situation devrait être corrigée pour pouvoir conserver les employés plus longtemps alors que ce sont eux dont le coût de remplacement est le plus élevé.

Le fait que près de 3 employés sur 4 aient choisi le secteur agricole en raison du type de travail doit également être considéré comme une avenue. Il y a tout avantage à mieux faire connaître les emplois en agriculture. Cela doit en outre se faire auprès des jeunes car le manque de formation des employés est criant comme le révèle la deuxième enquête (employés).

Les problèmes de manque de main-d'œuvre que vivent les entreprises agricoles ne sont donc pas uniquement liés aux conditions de travail offertes. Des efforts doivent encore être faits par les employeurs agricoles pour améliorer les conditions de travail (salaire, durée de la journée et de la semaine de travail principalement) de leurs employés mais la situation est d'ores et déjà satisfaisante. L'absence de lien entre les conditions de travail offertes et les difficultés de recrutement indique également que ce n'est pas le seul aspect qui permettra de résoudre la situation. Il convient donc de mieux valoriser les professions agricoles et d'inciter davantage de jeunes, non issus du milieu agricole, à s'orienter vers ces carrières, en gardant à l'esprit que les employés non issus du milieu agricole ont davantage d'exigences en matière de conditions de travail que les employés issus du milieu agricole.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE PRODUCTION LAITIÈRE

QUESTIONNAIRE : CONDITIONS DE TRAVAIL ET CAPACITÉ À RECRUTER ET À CONSERVER DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN AGRICULTURE

Numéro de l'enquêteur _____

1. Quelle est la principale production de votre entreprise?

- | | | |
|---------------------|---|---|
| Production porcine | 1 | <i>Utilisez le questionnaire « production porcine »</i> |
| Production laitière | 2 | |
| Culture en serres | 3 | <i>Utilisez le questionnaire « culture en serres »</i> |
| Autre | 4 | <i>Ne correspond pas au profil, texte de remerciement</i> |

2. En moyenne, combien avez-vous de vaches en lactation? _____ vaches

3. Combien d'employés, sans lien familial et travaillant dans le secteur laitier, votre entreprise embauche-t-elle actuellement?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

4. Parmi ces employés, combien travaillent plus de 30 heures par semaine, pendant au moins 40 semaines par année?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

Pour la suite du questionnaire, lorsque je vais parler d'employés, je vais faire référence à ces employés sans lien familial, travaillant plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année dans le secteur laitier.

5. Depuis combien d'années embauchez-vous des employés sur une base annuelle?

Moins de 1 an	<i>(2002 et après)</i>	1
Entre 1 et 5 ans	<i>(1997-2001)</i>	2
Entre 6 et 10 ans	<i>(1992-1996)</i>	3
Plus de 10 ans	<i>(Avant 1992)</i>	4
<i>Ne sait pas</i>		<i>98</i>

Je vais vous énumérer des pratiques de gestion des ressources humaines et j'aimerais que vous me disiez si vous les utilisez.

	Oui	Non	Variable
6. Lorsque vous embauchez un nouvel employé, réalisez-vous une entrevue de sélection?	1	2	3
7. Avez-vous élaboré une description de tâches?	1	2	
8. Rédigez-vous un contrat de travail?	1	2	3
9. Utilisez-vous une grille de rémunération pour déterminer le salaire de vos employés?	1	2	3
10. Procédez-vous à une évaluation annuelle des employés?	1	2	3
11. Offrez-vous de la formation aux employés?	1	2	3
12. Parmi les méthodes de recrutement de main-d'œuvre que je vais vous nommer, quelles sont les 2 principales que vous utilisez?			

	Premier choix	Deuxième choix
Bouche à oreille	1	1
Annonce dans un journal	2	2
Centre d'emploi agricole	3	3
Banque de CV	4	4
Centre local d'emploi	5	5
Écoles d'agriculture	6	6
Autre (précisez) _____	7	7
N'a pas eu à engager depuis plusieurs années	98	

Je vais vous énumérer des critères d'embauche pour les nouveaux employés. Pour chacun de ces critères, j'aimerais que vous me disiez s'ils sont TRÈS IMPORTANTS, IMPORTANTS, PEU IMPORTANTS ou PAS IMPORTANTS DU TOUT lorsque vous embauchez un nouvel employé.

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
13. Est-ce que l'expérience en agriculture est un critère très...	1	2	3	4
14. Est-ce que le fait d'avoir complété les études secondaires est un critère très...	1	2	3	4
15. La formation spécialisée en agriculture (DEP, DEC, BAC)	1	2	3	4
16. L'endurance physique	1	2	3	4

17. Est-ce que la personne responsable des employés dans votre entreprise possède une formation en gestion des ressources humaines?

Oui 1 Non 2 *Ne sait pas* 3

18. Quel est le statut juridique de l'entreprise? (*Lire les choix*)

Propriétaire unique	1
Société (<i>sociétés de personnes, SENC</i>)	2
Compagnie (<i>Inc</i>)	3
Coopérative	4
<i>Autre (précisez)</i> _____	5

19. Considérez-vous avoir : BEAUCOUP DE DIFFICULTÉ, UN PEU DE DIFFICULTÉ ou AUCUNE DIFFICULTÉ à recruter de la main-d'œuvre?

Beaucoup de difficulté	1	
Un peu de difficulté	2	
Aucune difficulté	3	<i>Passez à la question 28</i>
<i>N'a pas eu à engager depuis plusieurs années</i>	4	<i>Passez à la question 28</i>
<i>Ne sait pas</i>	98	<i>Passez à la question 28</i>

Je vais vous énumérer des facteurs qui peuvent être la cause des difficultés de recrutement de main-d'œuvre. J'aimerais que vous me disiez si vous considérez que ces facteurs ont BEAUCOUP D'INFLUENCE, ASSEZ D'INFLUENCE, PEU D'INFLUENCE ou PAS DU TOUT D'INFLUENCE sur vos difficultés de recrutement de main-d'œuvre.

	Beaucoup d'influence	Assez d'influence	Peu d'influence	Pas du tout d'influence
Premier facteur :				
20. Le manque de personnel qualifié a-t-il, beaucoup...	1	2	3	4
21. La vigueur de l'économie a-t-elle, beaucoup...	1	2	3	4
22. Le fait que le travail agricole soit parfois exigeant physiquement	1	2	3	4
23. Les salaires peu attrayants	1	2	3	4
24. Les autres conditions de travail peu attrayantes	1	2	3	4
25. La concurrence en provenance des autres entreprises	1	2	3	4

26. Est-ce que ces difficultés de recrutement limitent l'expansion de votre entreprise?

Oui 1 Non 2 Ne sait pas 98

27. Est-ce que ces difficultés de recrutement vous incitent à automatiser davantage certaines opérations?

Oui 1 Non 2 Ne sait pas 98

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre identifie principalement 2 postes de travail pour les employés embauchés sur une base annuelle en production laitière, soit le gérant de ferme (ou vacher) et l'ouvrier agricole. L'ouvrier agricole, est défini comme étant un employé qui prend soin des animaux et les nourrit, procède à la traite des vaches, sème, cultive, récolte, conduit des machineries agricoles et effectue des travaux d'entretien sous supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme (ou vacher) en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production.

28. Selon cette définition, combien retrouve-t-on actuellement de gérants de fermes (ou vachers) parmi vos employés? _____

29. Combien retrouve-t-on actuellement d'ouvriers agricoles parmi vos employés? _____

Si plus d'un ouvrier : Afin de faciliter la suite du sondage, pouvez-vous me donner le prénom de vos ouvriers ?

Si 3 : retenir le 1^{er} et le 3^e ; Ouvrier 1 _____
Plus de 3 : 2^e et l'avant dernier ; Ouvrier 2 _____
Plus de 5 : Parmi les 5 premiers, Ouvrier 3 _____
le 2^e et le 4^e. Ouvrier 4 _____
 Ouvrier 5 _____

30. Combien de nouveaux gérants de ferme (ou vachers) avez-vous engagés au cours de la dernière année? (Depuis le 1^{er} janvier 2002)

_____ gérant(s) Si zéro, passez à la question 34

31. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	Durée de la période de vacance (inscrire l'unité : jours, semaines, mois)
Gérant de ferme 1	
Gérant de ferme 2	
Gérant de ferme 3	

32. Sur le nombre de gérants (ou vachers) engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ gérant(s) *Si zéro, passez à la question 34*

33. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) gérant(s) (ou vachers).

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Il(s) étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	98
<i>Refus de répondre</i>	99

34. Combien de **nouveaux** ouvriers agricoles avez-vous engagés au cours de la dernière année? (Depuis le 1^{er} janvier 2002)

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 38*

35. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	<i>Durée de la période de vacance (précisez l'unité : jours, semaines, mois)</i>
Ouvrier agricole 1	
Ouvrier agricole 2	
Ouvrier agricole 3	
Ouvrier agricole 4	
Ouvrier agricole 5	

36. Sur le nombre d'ouvriers engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 38*

37. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) ouvriers.

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Ils étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	98
<i>Refus de répondre</i>	99

38. Si un employé auquel vous tenez vous annonçait qu'il a l'intention de quitter votre entreprise, essayeriez-vous de le retenir en ajustant ses conditions de travail?

Oui	1
Non	2 <i> passez à la question 42</i>
Ne sait pas	3 <i> passez à la question 42</i>

Si oui,	Oui	Non	NSP
39. En augmentant son salaire?	1	2	3
40. En ajustant son horaire de travail?	1	2	3
41. En ajustant ses autres conditions de travail?	1	2	3

42. Combien de postes de gérant de ferme (ou vacher) sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?

_____ postes de gérant *si zéro, passez à la question 44*

43. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Gérant 1 _____ jours / semaines / mois

Gérant 2 _____ jours / semaines / mois

Gérant 3 _____ jours / semaines / mois

44. Combien de postes d'ouvrier agricole sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?

_____ postes d'ouvrier agricole *si zéro, passez à la question 46*

45. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Ouvrier 1 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 2 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 3 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 4 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 5 _____ jours / semaines / mois

Les prochaines questions vont porter sur les conditions de travail de vos employés.

	<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier 1</i>	<i>Ouvrier 2</i>
46. Combien d'heures par semaine votre (gérant/ouvrier...) travaille-t-il en moyenne?	_____	_____	_____

47. À quelle fréquence votre (gérant/ouvrier...) travaille-t-il la fin de semaine?

Chaque fin de semaine	1	1	1
1 fin de semaine sur 2	2	2	2
1 fin de semaine sur 3	3	3	3
1 fin de semaine sur 4	4	4	4
Variable (ou à l'occasion)	5	5	5
Ne travaille jamais la fin de semaine	6	6	6

48. Votre (gérant/ouvrier...) travaille-t-il les jours fériés?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

49. Offrez-vous un logement à votre (gérant/ouvrier...) ?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Si aucun Oui → passez à la question 51

50. Ce logement est-il offert gratuitement, à prix réduit ou au prix du marché ?

	Gratuitement	À prix réduit	Au prix du marché
Gérant	1	2	3
Ouvrier 1	1	2	3
Ouvrier 2	1	2	3

Pour votre (gérant/ouvrier...), prévoyez-vous une prime :

51. Pour le travail de fin de semaine

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

52. Pour les heures supplémentaires

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

53. Pour le rendement

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

54. Un bonus de fin d'année

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Je vais vous énumérer des avantages sociaux et j'aimerais savoir lesquels vous offrez à votre (gérant/ouvrier...).

Offrez-vous :

	Oui	Non	<i>NSP</i>
55. Une assurance salaire privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
56. Une assurance maladie privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
57. Une assurance vie			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

58. Une assurance invalidité privée

Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

59. Une contribution au régime de retraite de l'employé

Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

60. Des dons en nature (viande, bois de chauffage...)

Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

61. Des jours de maladie payés

Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

62. Des repas sur une base régulière

Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

63. À combien de semaines de vacances annuelles votre
(gérant/ouvrier...) a-t-il droit?

<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier 1</i>	<i>Ouvrier 2</i>
_____	_____	_____

64. Quel est le salaire brut de votre (gérant/ouvrier...), c'est-à-dire avant impôts, assurance chômage, Régie des rentes du Québec et en excluant les primes et autres avantages financiers?

	<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier 1</i>	<i>Ouvrier 2</i>
Salaire horaire (à l'heure)	_____ \$	_____ \$	_____ \$
	<i>heures</i>	<i>heures</i>	<i>heures</i>
<i>Salaire hebdomadaire</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire mensuel</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire annuel</i>	_____	_____	_____
<i>Refus de répondre</i>	99	99	99

Je vais vous énumérer une série d'aspects liés aux conditions de travail. J'aimerais que vous me disiez si, de façon générale, vos employés sont TRÈS SATISFAITS, SATISFAITS, INSATISFAITS OU TRÈS INSATISFAITS par rapport à ces aspects.

Vos employés sont-ils : Par rapport à :	Très satisfaits	Satisfaits	Insatisfaits	Très insatisfaits
65. La durée de la journée de travail	1	2	3	4
66. La durée de la semaine de travail	1	2	3	4
67. Le travail de fin de semaine	1	2	3	4
68. Leurs relations de travail	1	2	3	4
69. Les aspects liés à la santé et sécurité au travail	1	2	3	4
70. Les positions de travail (ergonomie)	1	2	3	4
71. Les pauses (pauses-café, repas)	1	2	3	4
72. Les primes	1	2	3	4
73. Les congés (fériés, parentaux...)	1	2	3	4
74. Conditions ambiantes dans les bâtiments (température, humidité, poussières, odeurs)	1	2	3	4
75. Le salaire	1	2	3	4

76. Finalement, le chiffre d'affaires de votre entreprise se situe dans laquelle des strates suivantes?

Moins de 50 000 \$	1
Entre 50 000 et 99 999 \$	2
Entre 100 000 et 249 999 \$	3
Entre 250 000 et 499 999 \$	4
500 000 \$ et plus	5
<i>Ne sait pas</i>	<i>98</i>
<i>Refus de répondre</i>	<i>99</i>

Pour terminer, je vous informe que nous allons réaliser une enquête auprès d'employés du secteur laitier pour évaluer leur satisfaction par rapport à leurs conditions de travail. Comme notre seul moyen de les rejoindre, c'est par l'entremise de l'employeur, pourriez-vous nous fournir le nom et le numéro de téléphone de vos employés (*sans lien familial, qui travaillent plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année*). Soyez assuré que les informations que vous nous avez transmises demeureront confidentielles.

En ce qui concerne la Loi sur la protection des renseignements personnels, nous avons obtenu la permission de la Commission d'accès à l'information pour obtenir ces informations sans avoir au préalable, à faire signer un document à l'employé.

Nom

Numéro de téléphone

Numéro de l'entreprise (code AGÉCO)

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE PRODUCTION PORCINE

QUESTIONNAIRE : CONDITIONS DE TRAVAIL ET CAPACITÉ À RECRUTER ET À CONSERVER DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN AGRICULTURE

Numéro de l'enquêteur _____

1. Quelle est la principale production de votre entreprise?

- | | | |
|---------------------|---|---|
| Production porcine | 1 | |
| Production laitière | 2 | <i>Utilisez le questionnaire « production laitière »</i> |
| Culture en serre | 3 | <i>Utilisez le questionnaire « culture en serres »</i> |
| Autre | 4 | <i>Ne correspond pas au profil, texte de remerciement</i> |

2. De quel type de production s'agit-il? (*lire les choix au besoin*)

3. En moyenne, combien de (truiés (*incluant les cochettes*), porcelets, et/ou porcs) avez-vous en inventaire?

Types de production	(<i>encerclez</i>)	# Truiés	# Porcelets	# Porcs
Maternité seule (<i>Naisseur</i>)	1			
Pouponnière seule	2			
Engraissement/ finition	3			
Maternité/ engraissement (<i>Naisseur/ finisseur</i>)	4			
Pouponnière/ engraissement	5			

4. Combien d'employés, sans lien familial et travaillant dans le secteur porcin votre entreprise embauche-t-elle actuellement?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

5. Parmi ces employés, combien travaillent plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

Pour la suite du questionnaire, lorsque je vais parler d'employés, je vais faire référence à ces employés sans lien familial, travaillant plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année dans le secteur porcin.

6. Depuis combien d'années embauchez-vous des employés sur une base annuelle?

Moins de 1 an	(2002 et après)	1
Entre 1 et 5 ans	(1997-2001)	2
Entre 6 et 10 ans	(1992-1996)	3
Plus de 10 ans	(Avant 1992)	4
<i>Ne sait pas</i>		98

Je vais vous énumérer des pratiques de gestion des ressources humaines et j'aimerais que vous me disiez si vous les utilisez.

	Oui	Non	Variable
7. Lorsque vous embauchez un nouvel employé, réalisez-vous une entrevue de sélection?	1	2	3
8. Avez-vous élaboré une description de tâches?	1	2	
9. Rédigez-vous un contrat de travail?	1	2	3
10. Utilisez-vous une grille de rémunération pour déterminer le salaire de vos employés?	1	2	3
11. Procédez-vous à une évaluation annuelle de vos employés?	1	2	3
12. Offrez-vous de la formation aux employés?	1	2	3

13. Parmi les méthodes de recrutement de main-d'œuvre que je vais vous nommer, quelles sont les 2 principales que vous utilisez?

	Premier choix	Deuxième
Bouche à oreille	1	1
Annonce dans un journal	2	2
Centre d'emploi agricole	3	3
Banque de CV	4	4
Centre local d'emploi (CLE)	5	5
Écoles d'agriculture	6	6
<i>Autre (précisez)</i> _____	7	7
<i>N'a pas eu à engager depuis plusieurs années</i>	98	

Je vais vous énumérer des critères d'embauche pour les nouveaux employés. Pour chacun de ces critères, j'aimerais que vous me disiez s'ils sont TRÈS IMPORTANTS, IMPORTANTS, PEU IMPORTANTS OU PAS IMPORTANTS DU TOUT lorsque vous embauchez un nouvel employé.

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
14. Est-ce que l'expérience en agriculture est un critère très...	1	2	3	4
15. Est-ce que le fait d'avoir complété les études secondaires est un critère très...	1	2	3	4
16. La formation spécialisée en agriculture (DEP, DEC, BAC)	1	2	3	4
17. L'endurance physique	1	2	3	4
18. Est-ce que la personne responsable des employés dans votre entreprise possède une formation en gestion des ressources humaines?				
	Oui 1	Non 2	<i>Ne sait pas 3</i>	

19. Quel est le statut juridique de l'entreprise? (*Lire les choix*)

Propriétaire unique	1
Société (<i>société de personnes, SENC</i>)	2
Compagnie (<i>Inc</i>)	3
Coopérative	4
Autre (<i>précisez</i>) _____	5

20. Considérez-vous avoir : BEAUCOUP DE DIFFICULTÉ, UN PEU DE DIFFICULTÉ ou AUCUNE DIFFICULTÉ à recruter de la main-d'œuvre?

Beaucoup de difficulté	1	
Un peu de difficulté	2	
Aucune difficulté	3	<i>Passez à la question 29</i>
<i>N'a pas eu à engager depuis plusieurs années</i>	4	<i>Passez à la question 29</i>
<i>Ne sait pas</i>	98	<i>Passez à la question 29</i>

Je vais vous énumérer des facteurs qui peuvent être la cause des difficultés de recrutement de main-d'œuvre. J'aimerais que vous me disiez si vous considérez que ces facteurs ont BEAUCOUP D'INFLUENCE, ASSEZ D'INFLUENCE, PEU D'INFLUENCE ou PAS DU TOUT D'INFLUENCE sur vos difficultés de recrutement de main-d'œuvre.

	Beaucoup d'influence	Assez d'influence	Peu d'influence	Pas du tout d'influence
Premier facteur :				
21. Le manque de personnel qualifié a-t-il, beaucoup...	1	2	3	4
22. La vigueur de l'économie a-t-elle, beaucoup...	1	2	3	4
23. Le fait que le travail agricole soit parfois exigeant physiquement	1	2	3	4
24. Les salaires peu attrayants	1	2	3	4
25. Les autres conditions de travail peu attrayantes	1	2	3	4
26. La concurrence en provenance des autres entreprises	1	2	3	4

27. Est-ce que ces difficultés de recrutement limitent l'expansion de votre entreprise?

Oui 1 Non 2 *Ne sait pas* 98

28. Est-ce que ces difficultés de recrutement vous incitent à automatiser davantage certaines opérations?

Oui 1 Non 2 *Ne sait pas* 98

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre identifie principalement 2 postes de travail pour les employés en production porcine, soit le gérant de ferme et l'ouvrier agricole. L'ouvrier agricole, est défini comme étant un employé qui voit à la régie et à la gestation, nourrit les porcs, prodigue les soins de santé, déplace les animaux, nettoie les aires de production et entretient l'équipement et les bâtiments sous la supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme, en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production.

29. Selon cette définition, combien retrouve-t-on actuellement de gérants de fermes parmi vos employés? _____

36. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	<i>Durée de la période de vacance (précisez l'unité : jours, semaines, mois)</i>
Ouvrier agricole 1	
Ouvrier agricole 2	
Ouvrier agricole 3	
Ouvrier agricole 4	
Ouvrier agricole 5	

37. Sur le nombre d'ouvriers engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 39*

38. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) ouvriers

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Il(s) étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	<i>98</i>
<i>Refus de répondre</i>	<i>99</i>

39. Si un employé auquel vous tenez vous annonçait qu'il a l'intention de quitter votre entreprise, essayeriez-vous de le retenir en ajustant ses conditions de travail?

Oui	1
Non	2 <i>passez à la question 43</i>
<i>Ne sait pas</i>	3 <i>passez à la question 43</i>

Si oui,	Oui	Non	NSP
40. En augmentant son salaire?	1	2	3
41. En ajustant son horaire de travail?	1	2	3
42. En ajustant ses autres conditions de travail?	1	2	3

43. Combien de postes de gérant de ferme sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?

_____ postes de gérant *si zéro, passez à la question 45*

44. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Gérant 1 _____ jours / semaines / mois

Gérant 2 _____ jours / semaines / mois

Gérant 3 _____ jours / semaines / mois

45. Combien de postes d'ouvrier agricole sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?

_____ postes d'ouvrier agricole *si zéro, passez à la question 47*

46. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Ouvrier 1 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 2 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 3 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 4 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 5 _____ jours / semaines / mois

Les prochaines questions vont porter sur les conditions de travail de vos employés.

47. Combien d'heures par semaine votre (gérant/ouvrier...)
travaille-t-il en moyenne?

Gérant Ouvrier 1 Ouvrier 2

_____ _____ _____

48. À quelle fréquence votre (gérant/ouvrier...) travaille-t-il la fin de semaine?

Chaque fin de semaine	1	1	1
1 fin de semaine sur 2	2	2	2
1 fin de semaine sur 3	3	3	3
1 fin de semaine sur 4	4	4	4
Variable (ou à l'occasion)	5	5	5
Ne travaille jamais la fin de semaine	6	6	6

49. Votre (gérant/ouvrier...) travaille-t-il les jours fériés?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Offrez-vous un logement à votre (gérant/ouvrier...) ?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Si aucun Oui → passez à la question 51

50. Ce logement est-il offert gratuitement, à prix réduit ou au prix du marché?

	Gratuitement	À prix réduit	Au prix du marché
Gérant	1	2	3
Ouvrier 1	1	2	3
Ouvrier 2	1	2	3

Pour votre (gérant/ouvrier...), prévoyez-vous une prime :

51. Pour le travail de fin de semaine

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

52. Pour les heures supplémentaires

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

53. Pour le rendement

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

54. Un bonus de fin d'année

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Je vais vous énumérer des avantages sociaux et j'aimerais savoir lesquels vous offrez à votre (gérant/ouvrier...).

Offrez-vous :

	Oui	Non	<i>NSP</i>
55. Une assurance salaire privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
56. Une assurance maladie privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
57. Une assurance vie			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
58. Une assurance invalidité privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
59. Une contribution au régime de retraite de l'employé			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
60. Des dons en nature (viande, bois de chauffage...)			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
61. Des jours de maladie payés			
Gérant	1		98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98
62. Des repas sur une base régulière			
Gérant	1	2	98
Ouvrier 1	1	2	98
Ouvrier 2	1	2	98

63. À combien de semaines de vacances annuelles votre (gérant, ouvrier...) a-t-il droit? Gérant Ouvrier 1 Ouvrier 2

64. Quel est le salaire brut de votre (gérant/ouvrier...), c'est-à-dire avant impôts, assurance chômage, Régie des rentes du Québec et en excluant les primes et autres avantages financiers?

	<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier 1</i>	<i>Ouvrier 2</i>
Salaire horaire (à l'heure)	_____ \$	_____ \$	_____ \$
	<i>heures</i>	<i>heures</i>	<i>heures</i>
<i>Salaire hebdomadaire</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire mensuel</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire annuel</i>	_____	_____	_____
<i>Refus de répondre</i>	99	99	99

Je vais vous énumérer une série d'aspects liés aux conditions de travail. J'aimerais que vous me disiez si, de façon générale, vos employés sont TRÈS SATISFAITS, SATISFAITS, INSATISFAITS ou TRÈS INSATISFAITS par rapport à ces aspects.

Vos employés sont-ils : Par rapport à :	Très satisfaits	Satisfaits	Très insatisfait	insatisfaits
65. La durée de la journée de travail	1	2	3	4
66. La durée de la semaine de travail	1	2	3	4
67. Le travail de fin de semaine	1	2	3	4
68. Leurs relations de travail	1	2	3	4
69. Les aspects liés à la santé et sécurité au travail	1	2	3	4
70. Les positions de travail (ergonomie)	1	2	3	4
71. Les pauses (pauses-café, repas)	1	2	3	4
72. Les primes	1	2	3	4
73. Les congés (fériés, parentaux...)	1	2	3	4

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE PRODUCTION SERRICOLE

QUESTIONNAIRE : CONDITIONS DE TRAVAIL ET CAPACITÉ À RECRUTER ET À CONSERVER DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN AGRICULTURE

Numéro de l'enquêteur _____

1. Quelle est la principale production de votre entreprise?

- | | | |
|---------------------|---|---|
| Production porcine | 1 | <i>Utilisez le questionnaire « production porcine »</i> |
| Production laitière | 2 | <i>Utilisez le questionnaire « production laitière »</i> |
| Culture en serre | 3 | |
| Autre | 4 | <i>Ne correspond pas au profil, texte de remerciement</i> |

2. Quelle superficie de serres exploitez-vous? _____ mètres carrés
_____ hectares
_____ pieds carrés
_____ acres
_____ autre (précisez l'unité)

3. Combien d'employés, sans lien familial et travaillant dans les serres, votre entreprise embauche-t-elle actuellement?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

4. Parmi ces employés, combien travaillent plus de 30 heures par semaine, pendant au moins 40 semaines par année?

_____ employés *Si zéro : ne correspond pas au profil, texte de remerciement*

Pour la suite du questionnaire, lorsque je vais parler d'employés, je vais faire référence à ces employés sans lien familial, travaillant plus de 30 heures par semaine et plus de 40 semaines par année dans les serres.

5. Depuis combien d'années embauchez-vous des employés sur une base annuelle?

Moins de 1 an	<i>(2002 et après)</i>	1
Entre 1 et 5 ans	<i>(1997-2001)</i>	2
Entre 6 et 10 ans	<i>(1992-1996)</i>	3
Plus de 10 ans	<i>(Avant 1992)</i>	4
<i>Ne sait pas</i>		98

Je vais vous énumérer des pratiques de gestion des ressources humaines et j'aimerais que vous me disiez si vous les utilisez.

	Oui	Non	Variable
6. Lorsque vous embauchez un nouvel employé, réalisez-vous une entrevue de sélection?	1	2	3
7. Avez-vous élaboré une description de tâches?	1	2	
8. Rédigez-vous un contrat de travail?	1	2	3
9. Utilisez-vous une grille de rémunération pour déterminer le salaire de vos employés?	1	2	3
10. Procédez-vous à une évaluation annuelle de vos employés?	1	2	3
11. Offrez-vous de la formation aux employés?	1	2	3
12. Parmi les méthodes de recrutement de main-d'œuvre que je vais vous nommer, quelles sont les 2 principales que vous utilisez?			
	<i>Premier choix</i>	<i>Deuxième choix</i>	
Bouche à oreille	1	1	
Annonce dans un journal	2	2	
Centre d'emploi agricole	3	3	
Banque de CV	4	4	
Centre local d'emploi	5	5	
Écoles d'agriculture	6	6	
Autre (précisez) _____	7	7	
N'a pas eu à engager depuis plusieurs années	98		

Je vais vous énumérer des critères d'embauche pour les nouveaux employés. Pour chacun de ces critères, j'aimerais que vous me disiez s'ils sont TRÈS IMPORTANTS, IMPORTANTS, PEU IMPORTANTS ou PAS IMPORTANTS DU TOUT lorsque vous embauchez un nouvel employé.

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
13. Est-ce que l'expérience en agriculture Est un critère très...	1	2	3	4
14. Est-ce que le fait d'avoir complété les études secondaires est un critère très...	1	2	3	4
15. La formation spécialisée en agriculture (DEP, DEC, BAC)	1	2	3	4
16. L'endurance physique	1	2	3	4
17. Est-ce que la personne responsable des employés dans votre entreprise possède une formation en gestion des ressources humaines?				
	Oui 1	Non 2	<i>Ne sait pas</i> 3	

18. Quel est le statut juridique de l'entreprise ? (*Lire les choix*)

Propriétaire unique	1
Société (<i>société de personnes, SENC</i>)	2
Compagnie (<i>Inc</i>)	3
Coopérative	4
Autre (<i>précisez</i>) _____	5

19. Considérez-vous avoir : beaucoup de difficulté, un peu de difficulté ou aucune difficulté à recruter de la main-d'œuvre?

Beaucoup de difficulté	1	
Un peu de difficulté	2	
Aucune difficulté	3	<i>Passez à la question 28</i>
<i>N'a pas eu à engager depuis plusieurs années</i>	4	<i>Passez à la question 28</i>
<i>Ne sait pas</i>	98	<i>Passez à la question 28</i>

Je vais vous énumérer des facteurs qui peuvent être la cause des difficultés de recrutement de main-d'œuvre. J'aimerais que vous me disiez si vous considérez que ces facteurs ont BEAUCOUP D'INFLUENCE, ASSEZ D'INFLUENCE, PEU D'INFLUENCE ou PAS DU TOUT D'INFLUENCE sur vos difficultés de recrutement de main-d'œuvre.

	Beaucoup D'influence	Assez D'influence	Peu D'influence	Pas du tout D'influence
Premier facteur :				
20. Le manque de personnel qualifié a-t-il, beaucoup...	1	2	3	4
21. La vigueur de l'économie a-t-elle, beaucoup...	1	2	3	4
22. Le fait que le travail agricole soit parfois exigeant physiquement	1	2	3	4
23. Les salaires peu attrayants	1	2	3	4
24. Les autres conditions de travail peu attrayantes	1	2	3	4
25. La concurrence en provenance des autres entreprises	1	2	3	4
26. Est-ce que ces difficultés de recrutement limitent l'expansion de votre entreprise?				
	Oui 1	Non 2	<i>Ne sait pas</i> 98	
27. Est-ce que ces difficultés de recrutement vous incitent à automatiser davantage certaines opérations?				
	Oui 1	Non 2	<i>Ne sait pas</i> 98	

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre identifie principalement 3 postes de travail pour les employés de culture en serre embauchés sur une base annuelle, soit le gérant de production, l'ouvrier horticole spécialisé et le manœuvre horticole. Le gérant de production est défini comme étant un employé qui planifie, dirige et contrôle les activités de production d'une exploitation en production végétale.

L'ouvrier horticole spécialisé effectue des tâches relatives au suivi de croissance, à la protection des cultures ainsi qu'à la production et l'entretien des cultures. Il peut arriver que l'ouvrier horticole spécialisé soit amené à superviser et à coordonner les travaux à titre, par exemple, de superviseur.

Pour ce qui est du manœuvre horticole, il est défini comme étant un employé qui œuvre à la préparation et la production, l'entretien des cultures, la récolte ainsi que la classification et l'emballage sous la supervision de l'exploitant, du superviseur ou du gérant.

28. Selon cette définition, combien retrouve-t-on **actuellement** de gérants de production parmi vos employés? _____

29. Combien retrouve-t-on **actuellement** d'ouvriers horticoles spécialisés parmi vos employés?
_____ *Si plus d'un ouvrier : Afin de faciliter la suite du sondage, pouvez-vous me donner le prénom de vos ouvriers ?*

<i>Si 2, 3 ou 4 : retenir le 2^e;</i>	Ouvrier 1 _____
<i>5 et +: Parmi les 5 premiers,</i>	Ouvrier 2 _____
<i>le 3^e.</i>	Ouvrier 3 _____
	Ouvrier 4 _____
	Ouvrier 5 _____

30. Combien retrouve-t-on **actuellement** de manœuvres horticoles parmi vos employés? _____

Si plus d'un manoeuvre : Afin de faciliter la suite du sondage, pouvez-vous me donner le prénom de vos manoeuvres ?

<i>Si 2, 3 ou 4 : retenir le 2^e;</i>	Manoeuvre 1 _____
<i>5 et +: Parmi les 5 premiers,</i>	Manoeuvre 2 _____
<i>le 3^e.</i>	Manoeuvre 3 _____
	Manoeuvre 4 _____
	Manoeuvre 5 _____

31. Combien de **nouveaux** gérants de production avez-vous engagé au cours de la dernière année?
(Depuis le 1^{er} janvier 2002)

_____ gérant(s) *Si zéro, passez à la question 35*

32. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	<i>Durée de la période de vacance (inscrire l'unité : jours, semaines, mois)</i>
Gérant de production 1	
Gérant de production 2	
Gérant de production 3	

33. Sur le nombre de gérants engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ gérant(s) *Si zéro, passez à la question 35*

34. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) gérant(s)

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Il(s) étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	98
<i>Refus de répondre</i>	99

35. Combien de **nouveaux** ouvriers horticoles spécialisés avez-vous engagés au cours de la dernière année? (*Depuis le 1^{er} janvier 2002*)

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 39*

36. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	<i>Durée de la période de vacance (précisez l'unité : jours, semaines, mois)</i>
Ouvrier horticole 1	
Ouvrier horticole 2	
Ouvrier horticole 3	
Ouvrier horticole 4	
Ouvrier horticole 5	

37. Sur le nombre d'ouvriers engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 39*

38. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) ouvriers

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Il(s) étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	98
<i>Refus de répondre</i>	99

39. Combien de **nouveaux** manoeuvres horticoles avez-vous engagés au cours de la dernière année? (*Depuis le 1^{er} janvier 2002*)

_____ ouvrier(s) *Si zéro, passez à la question 43*

40. Combien de temps, (pour chacun) le poste est-il resté ouvert?

	<i>Durée de la période de vacance (précisez l'unité : jours, semaines, mois)</i>
Manoeuvre horticole 1	
Manoeuvre horticole 2	
Manoeuvre horticole 3	
Manoeuvre horticole 4	
Manoeuvre horticole 5	

41. Sur le nombre de manoeuvres engagés au cours de la dernière année, combien ont été engagés pour remplacer un départ?

_____ manoeuvre(s) *Si zéro, passez à la question 43*

42. Parmi les raisons que je vais vous nommer, dites-moi quelle a été la principale raison du départ de ce (ou ces) manoeuvre(s)

Il(s) n'appréciai(en)t pas le travail en agriculture	1
Il(s) étai(en)t insatisfait(s) de ses (leurs) conditions de travail	2
Il y a eu une mésentente entre l'employé et l'employeur	3
Manque de compétence	4
Autres (précisez) _____	5
<i>Ne sait pas</i>	98
<i>Refus de répondre</i>	99

43. Si un employé auquel vous tenez vous annonçait qu'il a l'intention de quitter votre entreprise, essayeriez-vous de le retenir en ajustant ses conditions de travail?

Oui	1	
Non	2	<i> passez à la question 47</i>
<i>Ne sait pas</i>	3	<i> passez à la question 47</i>

Si oui,	Oui	Non	<i>NSP</i>
44. En augmentant son salaire?	1	2	3
45. En ajustant son horaire de travail?	1	2	3
46. En ajustant ses autres conditions de travail?	1	2	3

47. Combien de postes de gérant de production sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?
_____ postes de gérant *si zéro, passez à la question 49*

48. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Gérant 1 _____ jours / semaines / mois

Gérant 2 _____ jours / semaines / mois

Gérant 3 _____ jours / semaines / mois

49. Combien de postes d'ouvrier horticole spécialisé sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?
_____ postes d'ouvrier horticole *si zéro, passez à la question 51*

50. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Ouvrier 1 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 2 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 3 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 4 _____ jours / semaines / mois

Ouvrier 5 _____ jours / semaines / mois

51. Combien de postes de manoeuvre horticole sont **actuellement vacants** dans votre entreprise?
_____ postes de manoeuvre horticole *si zéro, passez à la question 53*

52. Depuis combien de temps ce ou ces postes sont-ils vacants? (*précisez l'unité*)

Manoeuvre 1 _____ jours / semaines / mois

Manoeuvre 2 _____ jours / semaines / mois

Manoeuvre 3 _____ jours / semaines / mois

Manoeuvre 4 _____ jours / semaines / mois

Manoeuvre 5 _____ jours / semaines / mois

Les prochaines questions vont porter sur les conditions de travail de vos employés.

Gérant Ouvrier Manoeuvre

53. Combien d'heures par semaine votre
(gérant / ouvrier / manoeuvre) travaille-t-il en moyenne? _____

54. À quelle fréquence votre (gérant/ouvrier/ manoeuvre) travaille-t-il la fin de semaine?

Chaque fin de semaine	1	1	1
1 fin de semaine sur 2	2	2	2
1 fin de semaine sur 3	3	3	3
1 fin de semaine sur 4	4	4	4
Variable (ou à l'occasion)	5	5	5
Ne travaille jamais la fin de semaine	6	6	6

55. Votre (gérant/ouvrier/ manoeuvre) travaille-t-il les jours fériés?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier	1	2
Manoeuvre	1	2

56. Offrez-vous un logement à votre (gérant/ouvrier/ manoeuvre) ?

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier	1	2
Manoeuvre	1	2

Si aucun Oui → passez à la question 58

57. Ce logement est-il offert :

	Gratuitement	À prix réduit	Au prix du marché
Gérant	1	2	3
Ouvrier	1	2	3
Manoeuvre	1	2	3

Pour votre (gérant / ouvrier / manoeuvre), prévoyez-vous une prime :

58. Pour le travail de fin de semaine

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier	1	2
Manoeuvre	1	2

59. Pour les heures supplémentaires

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier	1	2
Manoeuvre	1	2

60. Pour le rendement

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier	1	2
Manoeuvre	1	2

61. Un bonus de fin d'année

	Oui	Non
Gérant	1	2
Ouvrier 1	1	2
Ouvrier 2	1	2

Je vais vous énumérer des avantages sociaux et j'aimerais savoir lesquels vous offrez à votre (gérant/ouvrier/ manoeuvre).

Offrez-vous :

	Oui	Non	<i>NSP</i>
62. Une assurance salaire privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98
63. Une assurance maladie privée			
Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98
64. Une assurance vie			
Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

65. Une assurance invalidité privée

Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

66. Une contribution au régime de retraite de l'employé

Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

67. Des dons en nature (viande, bois de chauffage...)

Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

68. Des jours de maladie payés

Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

69. Des repas sur une base régulière

Gérant	1	2	98
Ouvrier	1	2	98
Manoeuvre	1	2	98

70. À combien de semaines de vacances annuelles votre
(gérant / ouvrier / manoeuvre) a-t-il droit?

<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier</i>	<i>Manoeuvre</i>
_____	_____	_____

71. Quel est le salaire brut de votre (gérant/ouvrier/ manoeuvre), c'est-à-dire avant impôts, assurance chômage, Régie des rentes du Québec et en excluant les primes et autres avantages monétaires?

	<i>Gérant</i>	<i>Ouvrier</i>	<i>Manoeuvre</i>
Salaire horaire (à l'heure)	_____	_____	_____
	<i># heures</i>	<i># heures</i>	<i># heures</i>
<i>Salaire hebdomadaire</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire mensuel</i>	_____	_____	_____
<i>Salaire annuel</i>	_____	_____	_____
<i>Refus de répondre</i>	99	99	99

Je vais vous énumérer une série d'aspects liés aux conditions de travail. J'aimerais que vous me disiez si, de façon générale, vos employés sont TRÈS SATISFAITS, SATISFAITS, INSATISFAITS OU TRÈS INSATISFAITS par rapport à ces aspects.

Vos employés sont-ils : Par rapport à :	Très satisfaits	Satisfaits	Insatisfaits	Très insatisfaits
72. La durée de la journée de travail	1	2	3	4
73. La durée de la semaine de travail	1	2	3	4
74. Le travail de fin de semaine	1	2	3	4
75. Leurs relations de travail	1	2	3	4
76. Les aspects liés à la santé et sécurité au travail	1	2	3	4
77. Les positions de travail (ergonomie)	1	2	3	4
78. Les pauses (pauses-café, repas)	1	2	3	4
79. Les primes	1	2	3	4
80. Les congés (fériés, parentaux...)	1	2	3	4
81. Conditions ambiantes dans les bâtiments (température, humidité, poussières, odeurs)	1	2	3	4
82. Le salaire	1	2	3	4
83. Finalement, le chiffre d'affaires de votre entreprise se situe dans laquelle des strates suivantes?				
Moins de 50 000 \$	1			
Entre 50 000 et 99 999 \$	2			
Entre 100 000 et 249 999 \$	3			
Entre 250 000 et 499 999 \$	4			
500 000 \$ et plus	5			
<i>Ne sait pas</i>	98			
<i>Refus de répondre</i>	99			

Pour terminer, je vous informe que nous allons réaliser une enquête auprès d'employés du secteur serricole pour évaluer leur satisfaction par rapport à leurs conditions de travail. Comme notre seul moyen de les rejoindre, c'est par l'entremise de l'employeur, pourriez-vous nous fournir le nom et le numéro de téléphone de vos employés (*sans lien familial, qui travaillent plus de 30 heures par semaine et plus de 40 semaines par année*). Soyez assuré que les informations que vous nous avez transmises demeureront confidentielles.

En ce qui concerne la Loi sur la protection des renseignements personnels, nous avons obtenu la permission de la Commission d'accès à l'information pour obtenir ces informations sans avoir au préalable, à faire signer un document à l'employé.

Nom

Numéro de téléphone

Numéro de l'entreprise (code AGÉCO)

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS

QUESTIONNAIRE : CONDITIONS DE TRAVAIL ET CAPACITÉ À RECRUTER ET À CONSERVER DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN AGRICULTURE : EMPLOYÉS

Numéro de l'enquêteur _____

1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise agricole qui vous emploie actuellement?

_____ ans

_____ mois

_____ (année, ex. 1995...)

2. Comment avez-vous connu votre employeur lors de votre embauche? (*Lire les choix*)

Est-ce ...

Par le bouche à oreille (<i>connaissance, ami, parent</i>)	1
Une annonce dans un journal	2
Un Centre d'emploi agricole	3
Un centre local d'emploi (CLE)	4
Par l'entremise d'une école d'agriculture	5
<i>Autre (précisez) _____</i>	6

3. Dans quel type d'entreprise agricole travaillez-vous présentement? (*Lire les choix*)

Production laitière	1	<i>poser la question 4 A)</i>
Porcine	2	<i>poser la question 4 B)</i>
Culture en serres	3	<i>poser la question 4 C)</i>

4. Je vais vous lire une définition pour des postes de travail que l'on retrouve en production (laitière, porcine, serricole). Selon cette définition, j'aimerais que vous me disiez quel poste vous occupez au sein de l'entreprise qui vous embauche actuellement.

A) PRODUCTION LAITIÈRE : On identifie principalement 2 postes de travail en production laitière, soit le gérant de ferme (ou vacher) et l'ouvrier agricole. L'ouvrier agricole prend soin des animaux et les nourrit, procède à la traite des vaches, sème, cultive, récolte, conduit des machineries agricoles et effectue des travaux d'entretien sous supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme (ou vacher) en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production.

A) Selon cette définition, quel poste occupez-vous? (*Lire les choix*)

Ouvrier agricole 1
Gérant de ferme (vacher) 2

B) PRODUCTION PORCINE : On identifie principalement 2 postes de travail en production porcine, soit le gérant de ferme et l'ouvrier agricole. L'ouvrier agricole voit à la régie et à la gestation, nourrit les porcs, prodigue les soins de santé, déplace les animaux, nettoie les aires de production et entretient l'équipement et les bâtiments sous la supervision de l'exploitant ou du gérant. Le gérant de ferme, en plus de participer à ces travaux, peut être amené à planifier, coordonner et superviser les activités de production.

B) Selon cette définition, quel poste occupez-vous? (Lire les choix)

Ouvrier agricole 1
Gérant de ferme 2

C) CULTURE EN SERRES : On identifie principalement 3 postes de travail pour les entreprises serricoles, soit le gérant de production, l'ouvrier horticole spécialisé et le manœuvre horticole. Le gérant de production planifie, dirige et contrôle les activités de production d'une exploitation en production végétale.

L'ouvrier horticole spécialisé effectue des tâches relatives au suivi de croissance, à la protection des cultures ainsi qu'à la production et l'entretien des cultures. Il peut arriver que l'ouvrier horticole spécialisé soit amené à superviser et à coordonner les travaux à titre, par exemple, de superviseur.

Pour ce qui est du manœuvre horticole, il œuvre à la préparation et la production, l'entretien des cultures, la récolte ainsi que la classification et l'emballage sous la supervision de l'exploitant, du superviseur ou du gérant.

C) Selon cette définition, quel poste occupez-vous? (Lire les choix)

Manœuvre horticole 1
Ouvrier horticole spécialisé (superviseur) 2
Gérant de production 3

5. Qu'est-ce qui vous a amené à choisir un travail en agriculture? (Si le répondant est incapable de répondre, passez à la question 7)

6. Est-ce que cette raison est toujours valable? (Est-ce que cette raison vous motive encore aujourd'hui?)

Oui 1 Non 2 Ne sait pas 98

7. Vos parents étaient-ils agriculteurs?

Oui 1 Non 2

Je vais vous lire une série d'énoncés. Pour chacun de ces énoncés, j'aimerais que vous me disiez si vous êtes TRÈS SATISFAIT, SATISFAIT, INSATISFAIT ou TRÈS INSATISFAIT par rapport aux situations qu'ils décrivent.

Êtes-vous ... :	Très Satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très Insatisfait	NSP
Par rapport à :					
8. Votre accueil dans l'entreprise lors de vos premières journées de travail	1	2	3	4	98
9. Votre entraînement ou formation lors de vos premières journées de travail	1	2	3	4	98
10. L'encadrement offert par votre employeur	1	2	3	4	98
11. Vos relations avec votre employeur	1	2	3	4	98
12. Vos relations avec vos collègues de travail	1	2	3	4	98
13. L'ambiance de travail en général	1	2	3	4	98
14. La performance de votre employeur par rapport à la gestion des employés	1	2	3	4	98
15. Avez-vous déjà travaillé dans une AUTRE ENTREPRISE agricole? (À part celle ayant appartenu à vos parents s'il y a lieu.)					
Oui	1				
Non	2	<i> passez à la question 25</i>			
16. Avez-vous changé de secteur de production agricole? (Par exemple, êtes-vous passé d'une entreprise porcine à laitière...)					
Oui	1	Non	2		
17. Combien d'années avez-vous travaillé dans d'AUTRES ENTREPRISES agricoles? (Autre que celle des parents s'il y a lieu.)					
A. _____années					
B. Issu du milieu agricole (Encerclez la lettre si c'est le cas et que l'employé n'est pas en mesure de donner le nombre d'années.)					

Je vais vous énumérer des raisons qui ont pu vous inciter à changer d'entreprise agricole, j'aimerais que vous me disiez si dans votre cas, ces raisons vous ont incité à changer d'entreprise agricole.

	Oui	Non	NSP
18. Meilleur salaire	1	2	98
19. Moins d'heures de travail	1	2	98
20. Meilleures primes	1	2	98
21. Plus de congés	1	2	98
22. Moins de travail de fin de semaine	1	2	98
23. Meilleure ambiance de travail	1	2	98
24. Meilleure relation patron-employé	1	2	98

25. Prévoyez-vous travailler en agriculture au cours des 2 prochaines années?

- Oui 1 *posez la question 26 et ensuite passez à la question 28*
 Non 2 *passez à la question 27*
 Ne sait pas 3 *posez les questions 26 et 27*

26. Parmi les raisons que je vais vous énumérer, quelle est la PRINCIPALE qui vous incite à demeurer à l'emploi en agriculture? (Choisir l'affirmation qui correspond le plus à votre situation.)

Vous êtes satisfait de votre salaire	1
Vous êtes satisfait de vos horaires de travail	2
Vous appréciez le travail agricole	3
Tout simplement parce que vous avez besoin d'un travail	4
Autre (précisez) _____	5

27. Parmi les raisons que je vais vous énumérer, quelle est la PRINCIPALE raison qui vous motiverait à quitter le secteur agricole au cours des prochaines années? (Choisir l'affirmation qui correspond le plus à votre situation.)

Vous n'êtes pas satisfait de votre salaire	1
Vous n'êtes pas satisfait de vos horaires de travail	2
Vous n'appréciez pas le travail agricole	3
Vous effectuerez un retour aux études	4
Vous prenez votre retraite	5
Autre (précisez) _____	6

37. À quelle fréquence travaillez-vous la fin de semaine?

À toutes les fins de semaines	1
1 fin de semaine sur 2	2
1 fin de semaine sur 3	3
1 fin de semaine sur 4	4
Variable	5
Ne travaille jamais la fin de semaine	6 <i> passez à la question 39</i>

38. Est-ce que le fait de travailler la fin de semaine vous dérange BEAUCOUP, UN PEU ou PAS DU TOUT?

Beaucoup	1
Un peu	2
Pas du tout	3

Je vais vous énumérer une série d'avantages sociaux et autres éléments liés à la rémunération et j'aimerais que vous me disiez si vous bénéficiez de ces avantages.

	Oui	Non	<i>NSP</i>
Avez-vous :			
39. Accès à des produits agricoles (lait, viande, légumes, bois...)	1	2	98
40. Accès aux véhicules de la ferme	1	2	98
Bénéficiez-vous :			
41. D'un logement gratuit ou à prix réduit	1	2	98
42. Une prime pour le rendement	1	2	98
43. Une prime pour les heures supplémentaires	1	2	98
44. Une prime pour le travail de fin de semaine	1	2	98
45. Un bonus de fin d'année	1	2	98

46. Quel est le plus haut diplôme d'études que vous avez obtenu ?

Secondaire général (DES)	1
Secondaire professionnel (DEP) :	
agricole	2
autre	3
Attestation d'études collégiales (AEC)	4
Collégial général (DEC générale)	5
Collégial technique (DEC technique) :	
agricole	6
autre	7
Universitaire :	
agriculture	8
autre	9
Aucun diplôme	10

Je vais vous lire une série d'énoncés concernant des aspects liés aux conditions de travail. Pour chacun de ces énoncés, j'aimerais que vous me disiez si vous êtes TRÈS SATISFAIT, SATISFAIT, INSATISFAIT OU TRÈS INSATISFAIT par rapport à ces aspects?

Êtes-vous ... :	Très Satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très Insatisfait	NSP
Par rapport :					
47. Aux conditions ambiantes dans les bâtiments comme la température, l'humidité, les poussières, les odeurs...	1	2	3	4	98
48. La durée de la journée de travail	1	2	3	4	98
49. La durée de la semaine de travail	1	2	3	4	98
50. L'accès à des équipements de protection en bonne condition	1	2	3	4	98
51. La durée des pauses-café (breaks)	1	2	3	4	98
52. Le temps réservé pour les repas	1	2	3	4	98
53. Les positions de travail (aspects ergonomiques)	1	2	3	4	98
54. Votre salaire	1	2	3	4	98
55. Les primes pour le rendement et autres primes	1	2	3	4	98
56. Les congés fériés et autres congés	1	2	3	4	98
57. La prévention effectuée par l'employeur pour limiter les risques de blessures	1	2	3	4	98

58. En quelle année êtes-vous né? _____

59. Quelle est votre situation familiale?

Célibataire	1	<i>Passez à la question 61</i>
Seul avec enfants présents à la maison	2	<i>Passez à la question 61</i>
En couple sans enfants présents à la maison	3	
En couple avec enfants présents à la maison	4	

60. Votre revenu est-il le premier ou le deuxième revenu en importance de votre ménage?

Premier	1	B Est-ce le seul revenu? Oui	1	Non	2
Deuxième	2				
Les revenus sont égaux	3				
<i>Ne sait pas</i>	98				

61. Pour terminer, quel est votre salaire horaire? (Salaire brut avant les déductions et primes)
S'assurer qu'il s'agit bel et bien du salaire brut.

_____ \$ de l'heure

_____ \$ par semaine, pour _____ heures par semaine

_____ \$ par 2 semaines, pour _____ heures par semaine

_____ \$ par mois, pour _____ heures par semaine

_____ \$ par année, pour _____ heures par semaine

Si le répondant refuse : Pouvez-vous me dire alors dans quelle tranche se situe votre salaire, soit de :

7,00 à 7,99 \$/heure	1	14,00 à 14,99 \$/heure	8
8,00 à 8,99 \$/heure	2	15,00 à 15,99 \$/heure	9
9,00 à 9,99 \$/heure	3	16,00 à 16,99 \$/heure	10
10,00 à 10,99 \$/heure	4	17,00 à 17,99 \$/heure	11
11,00 à 11,99 \$/heure	5	18,00 à 18,99 \$/heure	12
12,00 à 12,99 \$/heure	6	19,00 à 19,99 \$/heure	13
13,00 à 13,99 \$/heure	7	20,00 \$ et plus	14

Refus 99

62. Sexe du répondant : *Ne pas poser la question !!!*

Masculin 1

Féminin 2

Merci de votre collaboration. Je vous souhaite une bonne soirée.

Code employé (AGÉCO) _____

BIBLIOGRAPHIE

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, résultats d'étude rapportés par DAURAY, Chantal, « Retenez vos jeunes employés », *PME*, Vol 19 n° 5, Mai 2003, p. 40

CASCIO Wayne. *Costing Human Resources*, PWS-Kent, 1999

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (CSMOPA) (2002). « Analyse des besoins en main-d'œuvre saisonnière dans les entreprises de transformation et de mise en conserve de fruits et légumes (conserveries) », 194 pages.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (CSMOPA) (2001a). « Étude sur les ressources humaines et la structure des emplois en agriculture », Rapport synthèse, 147 pages.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (CSMOPA) (2001b). « La rareté de main-d'œuvre agricole : une analyse économique », 127pages.

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (2002). « Gérer le personnel d'une entreprise agricole », 138 pages.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) (2002) « Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie touristique », 60 pages.

GAGNON et ROBERGE, *Les variables prédictives du taux de roulement du personnel au sein d'une main-d'œuvre de production*, essai présenté pour l'obtention du grade de maître es arts, département d'administration et d'évaluation en éducation, Université Laval, mai 2001, 75 p.

MATTE, Richard. *La sélection du personnel : les outils à la disposition du gestionnaire*, conférence présentée dans le cadre du 33^{ième} congrès de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec (CBPQ), mai 2002, Joliette

MENVIELLE, William (2000). « Rapport d'étude sur les problèmes liés à la main-d'œuvre agricole dans la région Centre-du-Québec », 79 pages.

MILLER, Thérèse et al. «Supervision et gestion des ressources humaines», McGraw-Hill, 1992, 586 pages.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2002). « Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec », 1999», 166 pages.

PINKOVITZ William H. Pinkovitz, Joseph Moskal and Gary Green. *How Much Does Your Employee Turnover Cost ?* Center for Community Economic Development, sur le site Internet du Portail Ressource humaine-relation industrielle <http://www.portail-rhri.com>, consulté le 17 juin 2003

SAINT-ONGE et al. (1998). « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin éditeur, 701 pages.

SIMARD, Renée-Claude. « Quand une banane est meilleure que de l'argent », *Journal les Affaires*, 21 décembre 2002

SMITH H.L. et W.E. Watkins. "Managing Manpower Turnover Costs", *Personnel Administrator*, vol. 23 n°4, 1978.

SOCIETE CONSEIL MERCER. *Le recrutement et la rétention du personnel-clé en TI*, Faits saillants d'une conférence présentée le 16 juin 1998 pour le Centre de Promotion du logiciel québécois, <http://web.cplq.org>, consulté le 20 mai 2003