

# Plan stratégique 2018-2021

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en aménagement forestier

Mars 2018



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre en  
aménagement forestier

*Le travailleur,  
notre matière première*

# TABLE DES MATIÈRES

- 1. MISE EN CONTEXTE ..... 2
- 2. ORIENTATIONS ..... 3
  - 2.1 Mandats..... 3
  - 2.2 Mission ..... 3
  - 2.3 Vision ..... 4
- 3. LA CLIENTÈLE DU SECTEUR..... 4
- 4. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ..... 4
- 5. LES ACTIONS ..... 7

## 1. MISE EN CONTEXTE

En juillet 2017, le conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) entamait la cinquième démarche officielle de planification stratégique triennale de son histoire. Une rencontre de démarrage de la direction du CSMOAF avec la firme de consultants *Les Conseillers Trigone*, sélectionnée à la suite d'un appel d'offres, a donc eu lieu le 7 juillet 2017 pour notamment valider les attentes, le calendrier de réalisation et les rencontres à effectuer, et identifier la documentation pertinente à fournir aux consultants.

Par la suite, un diagnostic organisationnel du CSMOAF a été réalisé à partir de l'analyse de documentations et des réponses obtenues aux entrevues individuelles avec les administrateurs et la directrice générale, au groupe de discussion avec la permanence de l'organisation et aux questionnaires web transmis aux partenaires suivants du CSMOAF pour mesurer son niveau de performance, de même que la satisfaction de ses partenaires en regard des cinq orientations fondamentales : les directeurs des associations siégeant au CSMOAF, les entreprises du secteur, les travailleurs, les institutions d'enseignement offrant des programmes en aménagement forestier et certains autres partenaires (associations forestières, ministère de Forêts, de la Faune et des Parcs, Fédération des producteurs de bois, etc.). Ce diagnostic organisationnel a permis d'élaborer des constats préliminaires sur les forces et les points à améliorer du CSMOAF.

Le CSMOAF a ensuite organisé, en collaboration avec *Les Conseillers Trigone*, un exercice de réflexion et de consultation de ses membres et de ses partenaires, les 9 et 10 novembre 2017, dans le but d'établir et de prioriser ses actions à entreprendre d'ici 2021. Plus spécifiquement, l'exercice de réflexion stratégique s'est déroulé sur deux demi-journées (9 novembre PM et 10 novembre AM). Une quarantaine de représentants d'entreprises et de travailleurs en provenance de différentes régions du Québec ont participé. L'avant-midi du 9 novembre a été consacré à la présentation du rapport annuel 2016-2017 du CSMOAF.

Pour donner suite à ces deux jours de réflexion, le conseil d'administration du CSMOAF s'est réuni avec la permanence et *Les Conseillers Trigone* le 7 décembre 2017 pour statuer sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Certains objectifs et certaines activités ont également été identifiés pour entamer la production du plan stratégique triennal.

Enfin, pour poursuivre la réflexion entamée le 7 décembre 2017 par les administrateurs et obtenir tous les intrants pour la confection du plan stratégique 2018-2021 du CSMOAF, la permanence a organisé et animé une journée de travail, le 29 janvier 2018, avec le conseil d'administration afin de valider et de prioriser les objectifs et les actions, le tout en ayant bien en tête les opportunités et les contraintes qui y sont rattachées.

## 2. ORIENTATIONS

### 2.1 Mandats

Les mandats des comités sectoriels, bien qu'ils soient déterminés par les partenaires, s'inscrivent dans le cadre de la mission et des mandats dictés par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Les actions des comités sectoriels visent à favoriser et à consolider le partenariat sur une base sectorielle, en collaboration avec les sociétés régionales, les ministères et les organismes gouvernementaux concernés dans le but de permettre une prise en charge par le milieu du développement des facteurs de compétitivité des entreprises et de la main-d'œuvre d'un secteur. Pour réaliser leurs mandats, les comités sectoriels élaborent et mettent en œuvre des diagnostics sectoriels ainsi que des plans d'action à l'intention des entreprises et de la main-d'œuvre de leur secteur.

Le CSMOAF réalise ses mandats selon les cinq orientations fondamentales qui guident tous les comités sectoriels, à savoir :

**Orientation 1 :** Assurer la **représentativité** du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur.

**Orientation 2 :** Développer le **partenariat** et la **concertation** entre les partenaires **au sein des structures** du comité sectoriel de main-d'œuvre.

**Orientation 3 :** Contribuer au **développement**, à la **reconnaissance** et à la pleine utilisation des **compétences de la main-d'œuvre** (incluant les activités hors Cadre).

**Orientation 4 :** Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en **gestion des ressources humaines** dans les entreprises.

**Orientation 5 :** Contribuer à l'enrichissement de la **connaissance du marché du travail** par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution (**documentation et promotion des métiers**).

### 2.2 Mission

L'énoncé de mission d'une organisation définit sa raison d'être fondamentale, c'est-à-dire ce qu'elle fait et pour qui. La mission guide les prises de décision et les directions de l'organisation. Celle du CSMOAF a été revenue lors de cette planification stratégique et se définit comme suit :

***Concevoir et soutenir des stratégies de développement innovantes et de mise en valeur de la main-d'œuvre et des métiers de la forêt québécoise***

## 2.3 Vision

La vision d'une organisation reflète ce qu'elle aspire devenir, ce qu'elle souhaiterait accomplir à l'avenir, y compris les retombées de ses activités sur la collectivité. Ce qui pourrait se traduire, dans le cas du CSMOAF, par la contribution qu'il aimerait apporter à la main-d'œuvre et aux entreprises de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier, en lien avec sa mission. L'énoncé de vision pour 2018-2021, déterminé par les administrateurs du CSMOAF, est le suivant :

**Vecteur dynamique et innovant du développement et de la valorisation des métiers de la forêt et des travailleurs** qui sont un maillon fort au cœur de la chaîne de valeur, le CSMOAF est devenu la **référence incontournable dans l'ensemble des régions du Québec** pour la conception et la mise en place de stratégies efficaces visant à conserver et à fournir au secteur forestier la main-d'œuvre compétente dont il a besoin.

## 3. LA CLIENTÈLE DU SECTEUR

Le CSMOAF représente l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur de l'aménagement forestier. Cette main-d'œuvre se retrouve dans des entreprises présentant différents modèles d'affaires, avec des structures et des besoins qui peuvent différer.

Par conséquent, les stratégies d'intervention du CSMOAF devront tenir compte de ces différences afin d'adapter son offre de service aux besoins particuliers de ces groupes variés. Cet exercice devra se faire au moment de l'élaboration des plans d'action annuels visés par le présent exercice de planification stratégique.

## 4. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs et activités du plan d'action sont présentés en fonction d'un niveau de priorités.

Les **priorités** sont établies en fonction de l'urgence et de l'importance de la situation. Ainsi, une situation urgente et importante obtiendra un premier niveau de priorité. Une situation non urgente mais importante obtiendra une priorité de deuxième niveau.

### **Objectif 1 : Contribuer à améliorer l'attractivité des métiers forestiers**

Comparativement à l'ensemble des industries, le secteur de l'aménagement forestier est caractérisé par une proportion plus faible de jeunes travailleurs (9 % de 15 à 24 ans vs 15 %). Dans un contexte de grande rareté de main-d'œuvre, les entreprises du secteur doivent innover davantage pour retenir leur personnel qualifié et attirer de la nouvelle main-d'œuvre. Le CSMOAF peut aider à améliorer l'attractivité des métiers par leur promotion.

## **Objectif 2 :** S'assurer que la formation initiale réponde aux besoins du marché du travail

L'un des principaux défis que le Québec aura à relever dans les prochaines années sera de former une main-d'œuvre compétente apte à répondre aux besoins du marché du travail. De concert avec le milieu de l'éducation, le CSMOAF souhaite donc améliorer l'adéquation entre la formation offerte dans les programmes de formation initiale rattachés à son secteur d'activité et les besoins des entreprises.

## **Objectif 3 :** Développer ou offrir des services afin de mieux répondre aux besoins de qualification de la main-d'œuvre du secteur

La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée est essentielle au bon développement d'un secteur d'activité. De plus, les entreprises œuvrant en aménagement forestier doivent composer avec une période d'activité restreinte où il est difficile d'insérer d'autres activités, comme de la formation, qui viendraient réduire la saison de travail. La période d'arrêt d'activité des entreprises constitue donc souvent la seule fenêtre d'opportunité pour la formation des travailleurs. Le CSMOAF comprend cette réalité et peut supporter les entreprises dans le développement et l'offre de formations adaptées à leurs besoins.

## **Objectif 4 :** Devenir une référence en information sur le marché du travail en aménagement forestier

Afin de permettre aux partenaires de réagir rapidement et de bien s'adapter aux changements, ces derniers doivent avoir un portrait précis du contexte dans lequel ils évoluent. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier est l'organisme indiqué pour assumer ce mandat de documentation.

## **Objectif 5 :** Outiller les entreprises en matière de planification de leur relève et de saine gestion des ressources humaines

Le monde du travail a bien changé; les entreprises ne cherchent plus à embaucher le plus de personnes possible, mais plutôt à en embaucher moins et à les faire travailler plus longtemps, le multiculturalisme a fait son apparition dans le secteur, les différences générationnelles prennent de plus en plus de place, la concurrence pour la main-d'œuvre qui se fait rare est féroce, et tout cela demande que les entreprises d'aujourd'hui soient bien préparées et outillées pour gérer toutes sortes de problématiques autrefois peu présentes, d'où l'utilité du CSMOAF pour outiller les entreprises en matière de saine gestion des ressources humaines.

## **Objectif 6 :** Augmenter le sentiment d'appartenance des partenaires envers le CSMOAF

Le sentiment d'appartenance est un état qui se manifeste au sein d'une collectivité, tout en se mesurant sur une base individuelle. Il s'agit du degré d'identification et d'attachement de l'individu face à un groupe. Le CSMOAF souhaite augmenter le sentiment d'appartenance des entreprises et des travailleurs envers lui.

### **Objectif 7 : Améliorer la visibilité du CSMOAF**

La visibilité d'une organisation est fondamentale pour la notoriété et l'image de celle-ci, c'est grâce à ses actions de visibilité que ses partenaires extérieurs forgent leurs opinions et leurs attitudes à son égard. Il est essentiel qu'elle donne une image positive. Pour avoir plus d'impacts dans son secteur, le CSMOAF doit améliorer sa visibilité pour faire connaître davantage ses services.

### **Objectif 8 : Augmenter l'efficacité de la gouvernance**

La gouvernance d'une organisation fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses membres et autres parties prenantes. Elle détermine la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une organisation, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Une gouvernance de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de l'organisation et de ses membres et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus. Le bon fonctionnement des structures et des politiques tient à la présence de personnes averties et compétentes qui comprennent clairement leur rôle et se montrent fermement engagées à s'acquitter de leurs devoirs respectifs.

## 5. LES ACTIONS

Le 29 janvier 2018, la permanence a organisé et animé une journée de travail avec le conseil d'administration afin de valider et de prioriser les objectifs et les actions, le tout en ayant bien en tête les opportunités et les contraintes qui y sont rattachées. Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de cet exercice de validation et de priorisation. Les actions sont présentées par objectif, rattaché à ou aux orientations fondamentales correspondantes, et en ordre de priorisation (1 étant la plus prioritaire; P présentant la priorisation patronale; S présentant la priorisation syndicale et U présentant le caractère urgent de l'intervention). La colonne « État » présente un « R » avant chaque action récurrente et un « N » devant chaque nouvelle action. Enfin, la colonne « Terme » présente l'année où le CSMOAF prévoit réaliser l'action à l'intérieur de sa planification triennale, et la colonne « Si » présente les actions que le CSMOAF réalisera si le temps le lui permet.

Objectif 1 : Contribuer à améliorer l'attractivité des métiers forestiers				Orientation 5			
Récurrence	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
R	Promouvoir les métiers sur les réseaux sociaux	1 U	2 U	X	X	X	
N	Faires des capsules vidéo démontrant la passion chez les travailleurs, l'importance de ces métiers et leur évolution	2 U	1 U		X		
R	Promouvoir les métiers dans divers salons et foires de l'emploi	5	3 U	X	X	X	
R	Superviser les activités régionales <i>Viens vivre la forêt</i>	4	4	X	X	X	
N	Élaborer un argumentaire exposant la pertinence du développement d'un programme Forêt-études au secondaire	3	6			X	
	Revoir la stratégie de diffusion de la pochette sur les métiers et la réviser au besoin	6	8	X			



Objectif 2 : S'assurer que la formation initiale réponde aux besoins du marché du travail				Orientation 3			
Récurrence	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
N	Sensibiliser les institutions d'enseignement afin que les étudiants des programmes de formation en foresterie soient initiés rapidement à la réalité du marché du travail et au contexte forestier	1	1 U	X			
	Réviser le DEP Abattage et façonnage des bois	2 U	3	X	X	X	
N	Collaborer aux projets d'alternance travail-études des institutions d'enseignement	4	2 U	X			
	Réviser la formation de mesurage du DEP Aménagement de la forêt	3 U	4	X			

Objectif 3 : Développer ou offrir des services afin de mieux répondre aux besoins de qualification de la main-d'œuvre du secteur				Orientation 3			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
R	Promouvoir et faciliter la mise en œuvre des 4 normes professionnelles, du PAMT, de la RCMO et de la formation continue	1 U	2 U	X	X	X	
	Élaborer une norme professionnelle pour les ouvriers en production de plants forestiers	1 U	2 U	X	X		
R	Coordonner les demandes d'évaluation de la RCMO	8	5	X	X	X	
	Offrir des formations pratiques pour jeunes finissants en récolte du bois	2 U	1	X	X		
N	Offrir un service d'évaluation et de formation pratique des opérateurs en récolte et en voirie afin d'améliorer la performance des opérateurs et des équipes de travail	4 U	3 U	X			
	Offrir des formations pour la main-d'œuvre en forêt privée	7	4	X			
R	Offrir une formation en GRH adaptée au secteur forestier	3 U	9	X	X	X	
N	Offrir une formation en entretien préventif d'équipement forestier	5	7			X	
N	Élaborer des formations web	6	6			X	
	Élaborer un outil de saines pratiques de cueillette de PFNL	9	8	X			

Objectif 4 : Devenir une référence en information sur le marché du travail en aménagement forestier				Orientation 5			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
R	Effectuer un suivi périodique de l'évolution d'indicateurs du secteur et les diffuser sous forme de tableau de bord	1 U	3 U	X	X	X	
N	Évaluer les besoins de formation des entreprises et les compiler dans un outil de suivi	4	1 U	X	X	X	
N	Conclure une entente d'échange de données avec le MFFP	2 U	4	X			
N	Documenter les besoins et les attentes de la future relève forestière	5	2 U			X	
N	Soutenir le groupe sur l'entrepreneuriat forestier dans ses réflexions pour l'obtention d'une aide pour l'intégration en emploi des opérateurs en récolte et en voirie	3	6	X			
R	Entretenir les contacts et les échanges d'informations via le Chantier sur la saisonnalité	7	5	X	X	X	
N	Rencontrer individuellement les associations patronales pour évaluer les besoins, notamment ceux entourant la formation, et éviter le dédoublement	6	7	X	X	X	
R	Produire de façon bisannuelle une liste des professions en demande			X	X	X	
R	Estimer l'expansion du marché du travail (évolution de l'emploi total)			X	X	X	
	Diffuser les résultats de l' <i>Enquête sur les coûts assumés par les travailleurs manuels dans l'exercice de leur emploi</i>			X			
	Diffuser le <i>Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier 2015-2016</i> et son résumé			X			
	Élaborer un diagnostic sectoriel (ou plusieurs diagnostics par sous-secteur d'activité)				X	X	

Objectif 5 : Outiller les entreprises en matière de planification de leur relève et de saine gestion des ressources humaines				Orientation 4			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
N	Développer un <i>Pense-bête en gestion RH</i> pour les contremaîtres forestiers	1 U	2 U		X		
N	Élaborer un guide d'aide au recrutement et à l'intégration de travailleurs et de stagiaires	2 U	1 U			X	
R	Diffuser le carnet de dépenses du travailleur forestier	3	3 U	X	X	X	
N	Élaborer une brochure sur les stratégies de développement de la main-d'œuvre disponibles	5	4			X	
N	Élaborer un guide d'aide au recrutement de la main-d'œuvre immigrante	4	8			X	
N	Développer un outil de valorisation des travailleurs par une démonstration des résultats de leur travail	7	5				X
N	Diffuser des capsules <i>Gestion RH</i> en ligne	6	6			X	

Objectif 6 : Augmenter le sentiment d'appartenance des partenaires envers le CSOAF				Orientation 2			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
N	Mobiliser les associations sectorielles afin de valoriser nos actions auprès de leur réseau	1 U	1 U	X	X	X	
R	Rencontrer les institutions d'enseignement pour échanger sur les dossiers communs	2 U	2	X	X	X	
N	Mobiliser les associations patronales afin qu'elles effectuent la promotion du "membership" du CSOAF auprès de leurs membres	3	4 U	X	X	X	
R	Organiser un colloque annuel pour les membres	5 U	3	X	X	X	
N	Rencontrer les associations forestières pour échanger sur les dossiers communs et éviter le dédoublement	4 U	7	X	X	X	
N	Se rapprocher des DREQ et des CRPMT	7	5	X	X	X	
N	Joindre le groupe de travail sur l'entrepreneuriat forestier	6	6 U	X			

Objectif 7 : Améliorer la visibilité du CSMOAF				Toutes			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
N	Changer de nom et de logo	1 U	1 U		X		
N	Élaborer un plan de communication externe et mettre en place un réseau stratégique de diffusion de nos communications	5 U	2 U		X		
R	Réaliser des actions de communication (rédaction d'articles et de publicités; tenue de kiosques et participation aux congrès des partenaires) et (site Internet, Facebook, <i>Le Professionnel au bouleau</i> , infolettre)	2 U 3U	5 6	X	X	X	
N	Faire des visites d'entreprises et de camps forestiers pour se faire connaître des travailleurs	4 U	4	X	X	X	
R	Utiliser les rencontres syndicales pour informer les travailleurs sur nos activités	6 U	3 U	X	X	X	
R	Faire des rencontres régionales auprès du réseau d'Emploi-Québec et des entreprises	7 U	7	X	X	X	

Objectif 8 : Augmenter l'efficacité de la gouvernance				Orientation 2			
État	Action	Priorisation		Terme			
		P	S	An 1	An 2	An 3	Si
N	Mobiliser davantage les administrateurs afin de valoriser nos actions auprès de leur organisation			X	X	X	
N	Augmenter l'assiduité des administrateurs au C.A.			X	X	X	
N	Donner la parole à un administrateur à chaque rencontre du C.A. afin de discuter des enjeux propres à son organisation			X	X	X	