



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

8000, boul. Henri-Bourassa, bureau 270  
Québec (Qc) G1G 4C7

Téléphone : 418 623-5335 Télécopieur : 418 623-1343 Sans frais : 1 877 449-5335  
Courriel : [info@csmota.qc.ca](mailto:info@csmota.qc.ca) Site Web : [www.csmota.qc.ca](http://www.csmota.qc.ca)

---

## **PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020**

*VERSION FINALE*

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

15 novembre 2016

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES</b> .....	<b>2</b>
1.1 MISSION .....	2
1.2 VISION .....	2
1.3 VALEURS .....	2
<b>2. STRATÉGIE GÉNÉRALE</b> .....	<b>4</b>
<b>3. ORIENTATIONS ET PRIORITÉS 2017-2020</b> .....	<b>5</b>
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.....	6
Orientation 2 : Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre .....	6
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)7	
Orientation 4 : Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises.....	8
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.....	9
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>10</b>

## INTRODUCTION

Au printemps 2016, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (ci-après appelé CSMOTA) a mandaté la firme Darvida Conseil pour le soutenir dans la réalisation d'une démarche de planification stratégique lui permettant de se doter d'un plan stratégique triennal, de même que d'un plan d'action annuel. Cette démarche de planification stratégique triennale est la quatrième du genre réalisée par le CSMOTA depuis sa création en 2001.

Les travaux de la première étape de la démarche ont mené à la réalisation d'un bilan du plan stratégique 2014-2017 et d'un diagnostic interne sommaire du CSMOTA. Ces travaux se sont déroulés en même temps que l'élaboration, par une autre firme, d'un *Diagnostic sectoriel de l'industrie de la transformation alimentaire du Québec*. Ensemble, ces études ont permis d'approfondir l'analyse de la situation actuelle du CSMOTA et de son environnement, de même que d'identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'organisation, tout en mettant en lumière les principaux défis et enjeux touchant la main-d'œuvre du secteur.

Suite à cette étape, deux journées de réflexion stratégique ont été tenues les 19 et 20 octobre 2016. La première journée a réuni une cinquantaine de participants issus de divers horizons : représentants employeurs et travailleurs de l'industrie de la transformation alimentaire, ainsi que des partenaires du marché du travail et du milieu de l'éducation. La seconde journée de réflexion stratégique a regroupé les administrateurs et les employés du CSMOTA. Les participants aux deux rencontres ont ainsi pu contribuer à la réflexion quant au développement souhaité et souhaitable du CSMOTA et de son offre de services au cours des trois prochaines années.

Ce document présente donc le plan stratégique 2017-2020 du CSMOTA. Il rappelle, en première partie, les orientations fondamentales du CSMOTA, soit les énoncés de mission, de vision et de valeurs. Suit, en deuxième partie, la stratégie générale de mise en œuvre du plan stratégique. Finalement, la troisième et dernière partie est consacrée aux orientations et aux priorités triennales dans lesquelles s'investira le CSMOTA au cours de la période couvrant les années 2017 à 2020. Un échéancier de réalisation est également identifié pour chaque priorité ciblée.

## 1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES<sup>1</sup>

### 1.1 MISSION

La mission d'une organisation est essentiellement l'énoncé de ce qu'elle est, de sa nature et de sa raison d'être. Voici la mission du CSMOTA :

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

### 1.2 VISION

L'énoncé de vision exprime ce que l'organisation souhaite accomplir à l'avenir, en lien avec sa mission. Voici la vision du CSMOTA :

Le CSMOTA vise à ce que l'industrie de la transformation alimentaire soit attrayante au plan des emplois et des carrières, et dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente assurant le développement du secteur.

### 1.3 VALEURS

Les valeurs d'une organisation sont les principes, les approches de travail et les comportements valorisés par celle-ci. Elles peuvent être liées à l'intervention ou à la culture organisationnelle. Les valeurs du CSMOTA sont les suivantes :

#### **Le respect**

Le CSMOTA met en valeur l'écoute, une approche fondée sur le souci de l'individu et des organisations, ainsi qu'une gestion humaine des ressources.

#### **L'intégrité**

Le CSMOTA mise à la fois sur la rigueur, la souplesse et l'équité, ainsi que sur la transparence, l'impartialité et la probité dans ses actions.

---

<sup>1</sup> Les énoncés de mission, de vision et de valeurs du CSMOTA n'ont pas été modifiés dans le cadre de la présente démarche de planification stratégique; il s'agit donc des énoncés adoptés en 2013.

**La collaboration**

Le CSMOTA est rassembleur. Il s'inscrit dans un processus d'entraide et une recherche de synergie plutôt que de compétition. Il valorise le partenariat, la concertation et la recherche de consensus.

**L'innovation**

Le CSMOTA est créatif et proactif. Il est ouvert aux nouvelles idées et à une gestion dynamique du changement.

## 2. STRATÉGIE GÉNÉRALE

La stratégie générale fait référence au rythme de mise en œuvre du plan stratégique, ainsi qu'à la nature de l'évolution souhaitée par l'organisation durant la période couverte par le plan. Elle vise à orienter les actions du CSMOTA dans le cadre de l'implantation et de l'opérationnalisation de ce plan stratégique.

La **stratégie générale du CSMOTA** pour la période couvrant les années 2017 à 2020 en est essentiellement une de **consolidation**.

On constate globalement que le CSMOTA s'appuie sur une équipe stable qui fait beaucoup avec peu. Il satisfait les exigences de son principal bailleur de fonds, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), et profite d'une fine connaissance et expertise de l'industrie québécoise de la transformation alimentaire. Son offre de services, généralement très appréciée et reconnue comme étant diversifiée et de qualité, répond aux attentes des représentants et des partenaires de l'industrie.

Compte tenu que le CSMOTA est une organisation performante, efficiente et efficace avec les moyens dont il dispose actuellement, mais que son offre de services demeure malgré tout insuffisamment connue, l'organisation souhaite, dans les prochaines années, renforcer son positionnement au sein de l'industrie, notamment dans le but de raffermir son rôle et sa mission. Plus concrètement, le CSMOTA aspire **accroître sa visibilité ainsi que celle de son offre de services** afin que celle-ci rejoigne un plus grand nombre d'entreprises et de travailleurs. Pour ce faire, il s'appuiera sur diverses stratégies qui feront l'objet d'une réflexion approfondie dans le cadre de la révision et de la mise à jour de son plan de communication. On peut d'ores et déjà affirmer que le CSMOTA consolidera ses communications informationnelles et promotionnelles, de même qu'il entend développer un réseau d'ambassadeurs qui agiront comme agents multiplicateurs.

Également, le CSMOTA **poursuivra la consolidation de son offre de services** visant le soutien à la formation, à la gestion des ressources humaines ainsi que la connaissance du marché du travail (mises à jour des outils et études, consultations ponctuelles de l'industrie, etc.). En ce sens, le CSMOTA désire, dans les prochaines années, **maintenir son leadership en matière de concertation et de partenariat** tant au sein des structures du CSMOTA qu'au sein des instances externes concernées par le développement de la main-d'œuvre du secteur de la transformation alimentaire.

Dans les années à venir, le CSMOTA demeurera alerte et saisira les opportunités qui se présentent, dans la mesure où le développement de nouveaux projets s'appuiera sur la création de partenariats fructueux et l'accroissement des ressources disponibles.

Enfin, le CSMOTA souhaite **maintenir la saine gestion de son organisation, de même que la représentativité actuelle** du secteur au sein de sa gouvernance.

### 3. ORIENTATIONS ET PRIORITÉS 2017-2020

Les orientations du plan stratégique 2017-2020 du CSMOTA s'inscrivent en conformité avec la Politique d'intervention sectorielle et le modèle de reddition de comptes adoptés par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Il s'agit des cinq orientations suivantes :

- 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

Pour chacune de ces orientations, le CSMOTA a ciblé des priorités sur lesquelles l'organisation entend s'investir au cours des trois prochaines années en vue de guider son action vers l'accomplissement de sa mission et de sa vision. Les orientations sont présentées dans les pages qui suivent avec leurs priorités et échéanciers respectifs. Un plan d'action annuel devra ensuite être élaboré chaque année par le CSMOTA à partir de ce plan stratégique triennal.

**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**

<b>PRIORITÉS EN LIEN AVEC LA REPRÉSENTATIVITÉ DU SECTEUR</b>	<b>AN 1</b> 2017-2018	<b>AN 2</b> 2018-2019	<b>AN 3</b> 2019-2020
1.1 Maintien de la représentativité actuelle	X	X	X

**ORIENTATION 2 : DÉVELOPPER LE PARTENARIAT ET LA CONCERTATION ENTRE LES PARTENAIRES AU SEIN DES STRUCTURES DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE**

<b>PRIORITÉS EN LIEN AVEC LE PARTENARIAT ET LA CONCERTATION</b>	<b>AN 1</b> 2017-2018	<b>AN 2</b> 2018-2019	<b>AN 3</b> 2019-2020
2.1 Poursuite du mandat du conseil d'administration	X	X	X
2.2 Poursuite du mandat du comité exécutif	X	X	X
2.3 Poursuite du mandat de l'assemblée générale	X	X	X
2.4 Tenue de l'assemblée publique (Colloque annuel sur la gestion humaine des ressources)	X	X	X
2.5 Poursuite du mandat du comité de réflexion stratégique	X	X	X
2.6 Poursuite du rôle de maître d'œuvre du comité d'orientation pour l'élaboration de la norme professionnelle et des outils afférents pour le métier d'opérateur en fabrication de produits laitiers	X	X	
2.7 S'il y a lieu, création de partenariats selon les opportunités qui se présentent et les besoins à combler identifiés par la veille stratégique sur le secteur	X	X	X
<b>Partenariat au sein des instances externes</b>			
2.8 Poursuite de la participation du CSMOTA au conseil d'administration du Conseil des ressources humaines du secteur de la transformation des aliments (CRHSTA)	X	X	X
2.9 Poursuite de la participation du CSMOTA au comité de suivi pour l'élaboration d'une stratégie de formation pour les superviseurs en milieu manufacturier	X	X	
2.10 Poursuite de la participation du CSMOTA au comité organisateur de Rendez-vous de l'emploi en TA avec les centres locaux d'emploi (CLE) de différentes régions du Québec	X	X	X
2.11 Poursuite de la participation du CSMOTA au comité organisateur des Grands déjeuners CSMO	X	X	X
2.12 Maintien de la participation du CSMOTA au comité d'orientation pour la poursuite du développement de la norme professionnelle et de la mise à jour du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour le métier de mécanicien industriel	X	X	



**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)**

<b>PRIORITÉS EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE</b>	<b>AN 1</b> 2017-2018	<b>AN 2</b> 2018-2019	<b>AN 3</b> 2019-2020
<b>3.1 ACTIVITÉS RELIÉES AU CADRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE (CDRCMO)</b>			
<b>3.1.1 Description des activités par métier dont la stratégie de développement des compétences est le PAMT</b>			
3.1.1.1 Promotion du processus et des outils de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO) pour le métier de préposé ou préposée en boucherie industrielle	X	X	X
3.1.1.2 Promotion du PAMT de préposé ou préposée en boucherie industrielle : diffusion sur le site Web du CSMOTA et dans le bulletin <i>Alimentinformation</i>	X	X	X
<b>3.1.2 Description des activités par métier dont la stratégie de développement des compétences est hors PAMT</b>			
<i>Aucune priorité ciblée pour la période 2017-2020</i>	-	-	-
<b>3.1.3 Développement ou mise à jour d'une norme professionnelle</b>			
3.1.3.1 Poursuite du développement de la norme professionnelle et des outils d'apprentissage pour les opérateurs en fabrication de produits laitiers	X	X	
3.1.3.2 Suivi des travaux selon les recommandations de l'étude de pertinence (métier de superviseur en milieu manufacturier)	X	X	
3.1.3.3 Poursuite du développement de la norme professionnelle et de la mise à jour du PAMT pour le métier de mécanicien industriel (le CSMO dans la Fabrication métallique industrielle est le maître d'œuvre; ce projet est fait en collaboration avec cinq autres CSMO : Textile, Métallurgie, Plasticompétences, Formabois et Communications graphiques)	X	X	
<b>3.2 ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE QUI NE S'INSCRIVENT PAS DANS LE CADRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE (CDRCMO)</b>			
3.2.1 Poursuite et consolidation de la diffusion d'informations et du référencement auprès des entreprises	X	X	X
3.2.2 Poursuite de l'offre de formation <i>Le rôle du superviseur au quotidien</i> *	X	X	X
3.2.3 Poursuite de l'offre de formation <i>Supervision efficace, production efficiente</i> *	X	X	X
3.2.4 Poursuite de l'offre de formation <i>Améliorez votre rétention par une meilleure intégration</i>	X	X	X
3.2.5 Poursuite de l'offre de formation <i>Compagnonnage en milieu de travail</i> *	X	X	X
3.2.6 Poursuite de l'offre de formation pour les préposés au nettoyage et à l'assainissement : <i>Nettoyage efficace... l'incontournable de l'industrie alimentaire</i>	X	X	X
3.2.7 Évaluation de la pertinence et de la possibilité de développer une courte formation destinée aux manœuvres sur les notions de base pour devenir superviseur	X		
3.2.8 S'il y a lieu, développement et diffusion de la formation destinée aux manœuvres sur les notions de base pour devenir superviseur		X	X

\* Conditionnel à l'obtention du financement.

**ORIENTATION 4 : CONTRIBUER AU RENFORCEMENT ET À L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES  
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES**

<b>PRIORITÉS EN LIEN AVEC LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>AN 1 2017-2018</b>	<b>AN 2 2018-2019</b>	<b>AN 3 2019-2020</b>
4.1 Promotion et sensibilisation auprès des entreprises pour la mise en place de bonnes pratiques de GRH	X	X	X
4.2 Organisation, en partenariat avec d'autres CSMO, de déjeuners-conférences traitant de divers thèmes touchant la GRH	X	X	X
4.3 Co-organisation, en partenariat avec les CLE, des Rendez-vous de l'emploi en TA dans les régions regroupant un nombre significatif d'entreprises	X	X	X
4.4 Organisation de visites industrielles à l'intention des agents des organismes en employabilité	X	X	X
4.5 Réalisation de groupes de discussion avec des membres de l'industrie en vue de partager les bonnes pratiques de GRH		X	
4.6 Mise à jour des données et réalisation d'une nouvelle édition de l' <i>Enquête de rémunération dans l'industrie alimentaire</i>		X	
4.7 Mise à jour de la base de données et réalisation de la 7 <sup>ème</sup> édition de <i>L'Analyse des conventions collectives de l'industrie alimentaire au Québec</i>			X
4.8 Mise à jour des données et réalisation de la 2 <sup>ème</sup> édition de <i>l'Enquête sur les indicateurs de performance en ressources humaines dans l'industrie de la transformation alimentaire</i>			X

**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**

<b>PRIORITÉS EN LIEN AVEC LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>AN 1 2017-2018</b>	<b>AN 2 2018-2019</b>	<b>AN 3 2019-2020</b>
5.1 Poursuite de la veille stratégique sur le secteur et de la diffusion de l'information	X	X	X
5.2 Mise à jour du plan de communication (dont la bonification du volet marketing et des stratégies en lien avec l'utilisation des médias sociaux)	X		
5.3 Mise en œuvre du plan de communication actualisé		X	X
5.4 Poursuite des présentations de la trousse <i>Alimentaire, mon cher!</i> dans les écoles secondaires	X	X	X
5.5 Promotion des sites Web et médias sociaux suivants : <a href="http://www.alimentetavie.com">www.alimentetavie.com</a> , <a href="http://www.tabouffe.com">www.tabouffe.com</a> , chaîne Youtube : Transformation alimentaire, Facebook	X	X	X
5.6 Promotion du site Web du CSMOTA : <a href="http://www.csmota.qc.ca">www.csmota.qc.ca</a>	X	X	X
5.7 Tenue du Colloque annuel sur la gestion humaine des ressources regroupant les acteurs du secteur	X	X	X
5.8 Participation à des événements permettant de promouvoir le secteur (salons, congrès, journées-carrières, conférences)	X	X	X
5.9 Publication du bulletin de liaison trimestriel <i>Alimentinformation</i>	X	X	X
5.10 Diffusion de publicités dans les médias pertinents	X	X	X
5.11 Promotion et gestion de la subvention salariale pour les postes offerts aux nouveaux diplômés en TA	X	X	
5.12 Développement d'un réseau d'ambassadeurs de la TA (notamment : implication des administrateurs du CSMOTA)	X	X	X

## CONCLUSION

La démarche de planification stratégique 2017-2020 réalisée par le CSMOTA a permis de mobiliser tant les employées et les administrateurs de l'organisation, que des représentants et des partenaires de l'industrie de la transformation alimentaire. Le plan stratégique qui en émane reflète leurs préoccupations et constitue la feuille de route que se donne le CSMOTA pour accomplir sa mission et sa vision au cours des prochaines années.

Ainsi, ce plan stratégique 2017-2020 devrait permettre au CSMOTA de planifier adéquatement l'ensemble de ses actions, tout en facilitant l'acquisition, l'utilisation et l'affectation de ses ressources. Il balisera ses efforts de consolidation durant les trois années à venir, et alignera en conséquence l'ensemble des actions concrètes à mettre en œuvre annuellement.

Rappelons enfin que, pour se réaliser pleinement, le plan stratégique devra continuer de mobiliser l'ensemble des membres du conseil d'administration et de l'équipe de travail du CSMOTA.