

PLAN STRATÉGIQUE

2017-2020



HortiCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

14 décembre 2016

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES	2
1.1 MISSION	2
1.2 VISION	2
2. STRATÉGIE GÉNÉRALE	3
3. ORIENTATIONS 2017-2020	4
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	5
Orientation 2 : Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre	5
Orientation 3 : Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre	6
Orientation 4 : Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises	7
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	8
CONCLUSION	9

INTRODUCTION

En septembre 2016, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services (HortiCompétences) a mandaté la firme Darvida Conseil pour le soutenir dans la réalisation d'une démarche de planification stratégique. La démarche s'est réalisée de la façon suivante :

Tout d'abord, un bilan du plan stratégique 2013-2016 ainsi qu'un diagnostic interne sommaire ont été réalisés. Pour ce faire, des consultations auprès du conseil d'administration, du comité exécutif et des employés du CSMO ont été effectuées. Par la suite, une journée de consultation de l'industrie a été tenue, le 18 octobre 2016. Près d'une trentaine d'acteurs de l'industrie ont activement participé à cette rencontre qui avait pour objectifs de :

- Présenter aux participants des informations sur les entreprises et la main-d'œuvre, informations provenant du récent portrait de secteur¹.
- Valider les constats issus du portrait de secteur.
- Alimenter la démarche de planification stratégique 2017-2020 en recevant les points de vue de l'industrie quant aux priorités d'intervention en matière :
 - de formation;
 - de gestion des ressources humaines;
 - d'information sur le marché du travail et de promotion des emplois.

Suite à cette étape, une rencontre de réflexion stratégique a été réalisée le 9 novembre 2016. Cette rencontre a regroupé les administrateurs et les employés du CSMO. Elle visait, à partir du bilan, du diagnostic interne et des résultats de la consultation auprès de l'industrie, à fixer des objectifs stratégiques pour les trois prochaines années.

À partir des données recueillies lors de cette rencontre, le comité de mandataires (composé des membres du comité exécutif) et Darvida Conseil ont travaillé à l'élaboration du présent plan stratégique. Ainsi, en première partie, vous trouverez les orientations fondamentales : les énoncés de mission et de vision du CSMO. Suit, en deuxième partie, la stratégie générale de mise en œuvre du plan stratégique. Finalement, la troisième et dernière partie présente les orientations et les objectifs stratégiques pour la période couvrant les années 2017 à 2020. Un échéancier de réalisation est également identifié pour chaque objectif.

¹ *Portrait de secteur sur les entreprises et la main-d'œuvre*, par François Poirier FGC Conseil, 2016.

1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES²

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 Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services (HortiCompétences) :

HortiCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services, est un organisme de concertation et d'action qui a pour mission d'accroître l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité des entreprises en horticulture ornementale en misant sur une gestion performante des ressources humaines qui y travaillent.

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 Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services (HortiCompétences) :

Reconnu pour son expertise et sa connaissance du marché du travail en horticulture ornementale – commercialisation et services, HortiCompétences génère des solutions innovantes et concrètes pour favoriser le développement de la main-d'œuvre, guider les entreprises en matière de ressources humaines et contribuer à la visibilité et la reconnaissance des emplois.

² Les énoncés de mission et de vision du CSMO n'ont pas été modifiés dans le cadre de la présente démarche de planification stratégique; il s'agit donc des énoncés adoptés en 2013.

2. STRATÉGIE GÉNÉRALE

La stratégie générale fait référence à la nature de l'évolution souhaitée par l'organisation durant la période couverte par le plan stratégique. Elle vise ainsi à orienter l'implantation et l'opérationnalisation de ce plan. La stratégie générale du CSMO HortiCompétences se résume ainsi :

Au cours des trois prochaines années, le CSMO compte investir des efforts pour **accentuer la visibilité et l'attractivité du secteur et ses emplois, ainsi que pour favoriser l'utilisation de ses outils par le secteur**. En effet, le diagnostic a montré que les services et produits du CSMO sont de bonne qualité, mais qu'ils auraient avantage à être plus utilisés. Des difficultés à rejoindre les entreprises et les travailleurs sont rencontrées, particulièrement dû aux caractéristiques du secteur, soit son grand nombre de petites entreprises, la présence de nombreux travailleurs autonomes et le cycle de travail intensif (mars à novembre). Le CSMO devra ainsi trouver des moyens novateurs pour rejoindre différents publics afin de les sensibiliser aux bonnes pratiques en gestion des ressources humaines et de les inciter à utiliser les outils développés. Aussi, les liens avec les associations professionnelles seront accrus. Particulièrement, ces liens viseront à **améliorer la représentativité et la participation de certains sous-secteurs moins rejoints actuellement** par le CSMO.

Des efforts seront aussi déployés pour développer la visibilité et l'attractivité du secteur et de ses emplois, **particulièrement auprès des jeunes**. L'aspect écologique (« vert ») du type d'emploi sera analysé et mis de l'avant.

Pour accentuer cette visibilité et l'utilisation des services et outils, il sera nécessaire pour le CSMO de **développer l'expertise en matière de communication / marketing** et de revoir la structure et l'organisation du travail interne en conséquence des priorités et des besoins.

Enfin, en plus de la poursuite de ses travaux de veille et d'amélioration des connaissances sur le marché du travail ainsi que des formations et des outils déjà existants, le CSMO compte **mettre à jour et développer des outils et des formations adaptés aux besoins identifiés et recueillis lors de la journée de consultation de l'industrie** tenue en octobre 2016.

3. ORIENTATIONS 2017-2020

Les orientations du plan stratégique 2017-2020 du CSMO 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**
- 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, HortiCompétences a déterminé des objectifs à atteindre au cours des trois prochaines années. Les orientations sont présentées dans les pages qui suivent avec leurs objectifs et échéanciers respectifs. Un plan d'action annuel devra ensuite être élaboré chaque année par le CSMO à partir des objectifs ciblés et des résultats de l'année précédente.

Il est à noter que les années du plan stratégique s'étalent du 1^{er} avril au 31 mars.

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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2017-2018	AN 2 2018-2019	AN 3 2019-2020
1 a) Améliorer la représentativité et la participation des sous-secteurs de la fleuristerie, de la surintendance de golf, de l'architecture de paysage et de l'arboriculture (en partenariat avec les associations professionnelles)	X	X	X
1 b) Assurer une présence accrue des différents sous-secteurs aux assemblées générales ou assemblées publiques	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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2017-2018	AN 2 2018-2019	AN 3 2019-2020
2 a) Maintenir la participation et le bon fonctionnement du C.A. et du C.E.	X	X	X
2 b) Poursuivre et mettre en place des comités ad hoc de travail (ex. : comité de suivi du diagnostic sectoriel, comité d'identification des besoins et des priorités en matière de main-d'œuvre, etc.)	X	X	X
2 c) Poursuivre, en partenariat, la participation au chantier sur la saisonnalité	X	X	X
2 d) Accentuer la présence du CSMO en matière de GRH auprès des associations sectorielles	X	X	X

ORIENTATION 3 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT, À LA RECONNAISSANCE ET À LA PLEINE UTILISATION DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2017-2018	AN 2 2018-2019	AN 3 2019-2020
OBJECTIFS RELIÉS AU CADRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE (CDRCMO)			
3 a) Accroître l'utilisation du PAMT- Ouvrier ou ouvrière en aménagement paysager	X	X	X
3 b) Finaliser le processus de révision de la norme professionnelle en aménagement paysager et développer le volet pour l'entretien paysager	X	X	
3 c) Favoriser l'utilisation des normes professionnelles par les entreprises	X	X	X
3 d) Poursuivre l'analyse des besoins en lien avec la certification ou la reconnaissance des compétences (ex. d'actions : faire connaître la norme, la promouvoir)	X	X	X
OBJECTIFS RELIÉS AU 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)			
3 e) Poursuivre l'analyse des besoins en matière de formation en lien avec les besoins du marché du travail	X	X	X
3 f) Assurer la diffusion et l'utilisation des formations développées (ex. : chef d'équipe, jardinerie)	X	X	X
3 g) Favoriser un rapprochement entre l'industrie (entreprises et fournisseurs) et les établissements d'enseignement en matière de formation initiale (ex. d'actions: analyser, en collaboration avec d'autres partenaires, l'offre de formation initiale en lien avec les attentes des entreprises concernant les attitudes et les connaissances de base pour intégrer le marché du travail)		X	X
3 h) Adapter ou développer des formations répondant aux besoins et dans des formats accessibles, telles que sur les lieux de travail et de courte durée (ex. : vidéos, de type capsules, etc.)		X	X
3 i) Adapter ou développer des formations en GRH pour les gestionnaires de l'industrie	X	X	X

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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2017-2018	AN 2 2018-2019	AN 3 2019-2020
4 a) Réaliser une analyse stratégique des modes, actions et outils visant à sensibiliser les employeurs aux bonnes pratiques	X		
4 b) Sensibiliser les employeurs et les employés aux bonnes pratiques de GRH et à la rentabilité qui en découle (ex. d'actions : répertorier et faire reconnaître les initiatives porteuses (pratiques gagnantes) en GRH, démontrer les coûts élevés liés au roulement de personnel, maximiser la diffusion et les retombées liées au Prix HortiCompétences, etc.)	X	X	X
4 c) Favoriser la reconnaissance des entreprises ayant des bonnes pratiques de GRH (ex. d'actions : analyser l'activité du Prix HortiCompétences et la revoir au besoin)	X	X	X
4 d) Bonifier et développer des outils de GRH (ex. d'actions : bonifier la trousse de l'employeur, élaborer un guide sur la rétention, développer un profil de compétences pour les vendeurs (ex. : fleuristerie), documenter les compétences de corps de métiers différents (ex. : chauffeur) et comment les recruter, etc.)	X	X	X
4 e) Maximiser l'utilisation des outils de GRH (ex. d'actions : faciliter l'accès aux outils sur le site Internet, faire la promotion des outils, améliorer leur mise en marché, etc.)		X	X
4 f) Améliorer la diffusion et la promotion du service d'affichage d'emploi		X	X
4 g) Favoriser l'intégration de clientèles spécifiques dans le secteur (ex. d'actions : sensibiliser les employeurs aux caractéristiques des différentes générations, travailleurs âgés de 50 ans et plus, immigrants, etc.)	X	X	X
4 h) Favoriser la participation aux ateliers et conférences en GRH	X	X	X
4 i) Faciliter l'accès à du service-conseil pour les entreprises (ex : répertoire)			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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2017-2018	AN 2 2018-2019	AN 3 2019-2020
5 a) Favoriser l'utilisation du site Internet (ex. d'actions : revoir sa convivialité, promouvoir le site, inculquer un réflexe d'utilisation du site chez les employeurs, etc.)	X	X	X
5 b) Poursuivre la veille stratégique sur le secteur (ex. d'actions : continuer à documenter les métiers IMT, suivis et avis sur les programmes, investiguer la présence des cours de RH dans les formations DEP, DEC, BAC, etc.)	X	X	X
5 c) Analyser l'état d'équilibre entre les besoins et l'offre de main-d'œuvre pour le secteur et proposer des stratégies en conséquence	X	X	X
5 d) Accroître la capacité à répondre aux demandes d'informations sur le marché du travail et le secteur (ex. d'actions : analyse et vulgarisation des données du tableau de bord, diffusion des données du diagnostic sectoriel, etc.)	X	X	X
5 e) Faire connaître les résultats de l'Enquête sur la rémunération et les conditions de travail et planifier sa mise à jour	X	X	X
5 f) Poursuivre les travaux sur la saisonnalité (ex. d'actions : répertorier les initiatives et voir ce qui est applicable)	X	X	X
5 g) Se positionner favorablement face à l'engouement envers les « emplois vert »	X	X	
5 h) Revoir et mettre en œuvre la stratégie de promotion des emplois et de l'information sur le marché du travail (ex. d'actions : développer des liens concrets avec les entreprises, les écoles secondaires, donner une image plus jeune du secteur, organiser une activité pour l'emploi autour de l'expo FIHOQ, explorer les façons de faire pour promouvoir les emplois en horticulture au sein du milieu scolaire, organiser une journée avec les conseillers d'orientation et d'information sur le marché du travail, participer à différents événements, utiliser davantage les réseaux sociaux, etc.)	X	X	X
5 i) Réaliser une étude sous-sectorielle sur les fournisseurs en horticulture et apparentés et déterminer les interventions pertinentes pour soutenir ce sous-secteur	X	X	
5 j) Améliorer la connaissance des emplois périphériques et apparentés		X	X

CONCLUSION

La démarche de planification stratégique 2017-2020 réalisée a permis de mobiliser tant les employés et les administrateurs du CSMO, que des représentants et des partenaires de l'industrie. Le plan stratégique qui en émane reflète leurs préoccupations et devrait permettre à HortiCompétences de bien planifier l'ensemble de ses actions au cours des trois prochaines années, en plus de faciliter l'élaboration des plans d'action annuels.