



Rapport de planification stratégique

2022 - 2025

CSMO Caoutchouc

Table des matières

Message des co-présidents	3
Introduction.....	4
Synthèse du diagnostic sectoriel 2021.....	5
Contexte dans lequel s'inscrit le CSMO	9
Contexte de l'industrie du caoutchouc.....	10
Structure du plan stratégique	11
Attractivité de l'industrie, recrutement et rétention de la main-d'oeuvre.....	12
Développement des compétences	14
Maturité numérique et automatisation	16
Développement durable	17
Annexe 1 : Orientations stratégiques définies par la CPMT	18
Annexe 2 : Liste des personnes présentes à la planification stratégique – 17 & 18 mars 2022	19

MESSAGE DES CO-PRÉSIDENTS

L'exercice de planification stratégique dont nous vous présentons les résultats dans les pages suivantes s'est déroulé dans le contexte où le gouvernement provincial met à jour sa politique d'intervention sectorielle et souhaite revoir la délimitation des secteurs desservis par les comités sectoriels de main-d'œuvre. Au cours des derniers mois, les membres du conseil d'administration du CSMO Caoutchouc ont été invités à participer à cette réflexion et à se prononcer sur des deux scénarios, l'un voulant que le comité sectoriel mis sur pied au service du secteur du caoutchouc soit fusionné avec celui desservant les secteurs des plastiques et des composites et l'autre, qu'il soit fusionné avec 6 autres comités sectoriels du milieu manufacturier.

Cette réflexion s'est poursuivie lors de l'exercice de planification stratégique. Les membres se sont demandé si l'un ou l'autre des regroupements proposés permettraient au CSMO Caoutchouc de mieux remplir sa mission et si les besoins liés au développement des compétences des employés du secteur seraient mieux servis dans une organisation regroupée. Les membres ont décrit les problématiques de main-d'œuvre propres au secteur et les besoins de formation qui en découlent. Ils ont fait valoir l'importance stratégique du secteur malgré sa petite taille et décrit sa chaîne de valeur bien distincte. Bien qu'ouverts à renforcer les collaborations avec divers partenaires et mener des projets en commun, ce que le CSMO fait depuis plusieurs années, les participants à l'exercice de planification stratégique ont affirmé que le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc est, dans sa forme actuelle, l'organisation qui peut le mieux répondre aux besoins du secteur.

Le plan qui suit démontre les défis auxquels sont confrontées les entreprises de notre secteur et les solutions que nous voulons mettre en œuvre, avec le soutien de l'équipe du CSMO Caoutchouc au cours des trois prochaines années.

Bonne lecture!

Serge Veilleux

Coprésident patronal

Jean Boulanger

Coprésident syndical

INTRODUCTION

Mission du CSMO caoutchouc

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc (CSMO Caoutchouc) est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de favoriser la formation d'une main-d'œuvre de qualité, une gestion efficace des ressources humaines et le développement de l'emploi dans l'industrie du caoutchouc au Québec. Sa raison d'être est de développer des services et de gérer des activités répondant directement aux besoins des entreprises, dans le cadre spécifique de son mandat. Au sens propre de sa mission, le CSMO Caoutchouc doit informer, documenter, soutenir et conseiller les entreprises, afin de les aider à améliorer leur gestion des ressources humaines, dans un but ultime d'assurer le développement de l'emploi.

Une des principales forces du CSMO Caoutchouc tient à son caractère représentatif de l'industrie. Employeurs, travailleurs et représentants gouvernementaux travaillent activement à mettre sur pied des stratégies communes d'intervention propres au secteur de la transformation du caoutchouc au Québec. Le conseil d'administration de l'organisme est composé de représentants des employeurs et des employés de l'industrie.

Contexte et objectifs de la planification stratégique

À l'instar de l'ensemble du secteur manufacturier, les entreprises de l'industrie du caoutchouc œuvrent actuellement dans un contexte inédit d'exceptionnelle inflation, de rareté de main-d'œuvre et de perturbation dans les chaînes d'approvisionnement.

En tant que comité sectoriel, le CSMO caoutchouc se doit de mettre en œuvre des actions permettant d'accompagner et de soutenir les entreprises face aux défis qu'elles rencontrent.

Afin de bien comprendre les besoins et d'y répondre le mieux possible, le CSMO caoutchouc s'engage dans un exercice de planification stratégique qui est reconduit aux trois ans. Celui-ci implique le CSMO bien entendu, mais également différents acteurs de l'industrie du caoutchouc dont des représentants patronaux, des représentants syndicaux et de représentants d'organismes gouvernementaux. À travers un processus de concertation, d'échange et de recherche du consensus, l'exercice permet de fournir au CSMO caoutchouc des orientations stratégiques guidant ses actions pour les prochaines années.

Le dernier exercice s'est déroulé les 17 et 18 mars 2022. Accompagnés par la firme GCM Consultants, les participants ont longuement échangé sur les défis de l'industrie, le rôle du CSMO et les actions à envisager. C'est le fruit de la réflexion entamée à la suite de ces échanges riches que nous sommes fiers de présenter ici.

SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC SECTORIEL 2021

Le diagnostic sectoriel 2021 réalisé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, à la demande du CSMO Caoutchouc, dépeint les enjeux de l'industrie, décrit le portrait de sa main-d'œuvre, souligne ses besoins en matière de gestion des ressources humaines et trace la voie à suivre par le comité sectoriel pour soutenir l'industrie dans son développement.

Voici quelques éléments clés issus de ce dernier diagnostic sectoriel ainsi que les pistes d'actions proposées par les entreprises du secteur dans le contexte de l'enquête.

Indicateurs sectoriels

- > Depuis le dernier diagnostic sectoriel (2018) le nombre d'entreprises du secteur a diminué légèrement. En effet, en 2018, l'industrie du caoutchouc comptait 86 entreprises au Québec, alors qu'en 2021 on en compte maintenant 82. Toutefois, la proportion du total canadien est restée la même en raison de la baisse généralisée du nombre d'entreprises à l'échelle du Canada dans ce secteur. Alors qu'en 2018 on dénombrait 280 entreprises dans la fabrication du caoutchouc au Canada, en 2021, ce nombre atteint 251.
- > Le secteur de la fabrication du caoutchouc représente 0,6 % des entreprises manufacturières au Québec, la même proportion que dans le dernier diagnostic.
- > L'industrie du caoutchouc a généré des bénéfices d'environ 304 millions de dollars en 2019 permettant d'atteindre une marge bénéficiaire de 17 %, alors que celle de l'ensemble du secteur manufacturier n'a été que de 8 %.
- > Au Québec, le PIB de l'industrie du caoutchouc a connu une augmentation annuelle moyenne de 0,4 % entre 2016 et 2019 et a connu un sommet en 2018, avant de redescendre en raison du contexte de la COVID-19, pour s'établir à 575 M\$ en 2020. À titre indicatif, la croissance annuelle moyenne observée dans le secteur québécois de la fabrication est restée positive dans son ensemble et a été de 2,7 % entre 2016 et 2019. Le PIB de l'industrie du caoutchouc représente 1,2 % de celui du secteur de la fabrication au Québec.

Portrait de la main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc au Québec

- > L'industrie du caoutchouc au Québec est composée de 6 025 travailleurs en 2021.
- > La main-d'œuvre de sexe féminin représente 30% des emplois. Elles occupent majoritairement des postes administratifs, l'obstacle à leur intégration dans les postes de production étant la nature physique du travail et les horaires difficilement conciliables avec la vie familiale et personnelle.
- > Les personnes immigrantes représentent 12% des emplois totaux dans l'industrie. La région de l'Estrie accueille 54% de la main-d'œuvre immigrante du secteur.

- > Les personnes âgées de moins de 35 ans sont sous-représentées dans le secteur. Cette génération représente seulement 26% des employés de l'industrie alors que pour l'ensemble des emplois, cette génération représente 35% des travailleurs. Dans l'industrie, on note que les jeunes sont surtout actifs dans des postes techniques.
- > L'Estrie, Lanaudière et la Montérégie sont les trois pôles majeurs de l'emploi dans l'industrie. Au total, ces trois régions abritent 71% des emplois de l'industrie. À elle seule, l'Estrie emploie le tiers des employés du secteur.
- > Plus des deux tiers des emplois sont à temps plein, soit 69%. Cette proportion est plus élevée que celle observée dans l'ensemble des secteurs d'activités au Québec qui s'établissait à 60% lors du dernier recensement en 2016.
- > Pour ce qui concerne le taux de syndicalisation, on note qu'une entreprise sur trois est syndiquée. 60% de la main-d'œuvre de l'industrie est syndiquée.

Les principaux enjeux liés à la main-d'œuvre sont les suivants :

> Recruter la main-d'œuvre compétente (98 %)

La presque totalité des entreprises dans l'industrie du caoutchouc soutient que le recrutement de la main-d'œuvre compétente représente un défi de taille. Ce phénomène s'explique par la pénurie de la main-d'œuvre généralisée dans l'industrie manufacturière au Québec, ainsi que par de récents départs à la retraite de personnel d'expérience. Les entreprises doivent donc faire de plus en plus d'efforts non seulement pour attirer la main-d'œuvre, mais pour la conserver. À cet effet, 98 % des entreprises de l'industrie sont d'avis qu'il s'agit d'un enjeu important. Parmi les raisons qui expliquent ces difficultés, citons : la faible disponibilité de la main-d'œuvre, les salaires et les conditions de travail jugés peu attrayants par les candidats, le manque de candidats ayant les compétences ou le diplôme requis. On estime d'ailleurs que 728 postes seront à combler au cours des trois prochaines années.

> Conserver les employés dans les entreprises (91 %)

La rétention des employés est une problématique pour la grande majorité des entreprises dans l'industrie du caoutchouc.

Les salaires proposés trop faibles sont la principale raison poussant les employés à quitter leur emploi dans l'industrie du caoutchouc. Les défis et possibilités d'avancement limités ainsi que l'horaire de travail atypique figurent également parmi les principales raisons expliquant le départ des employés des entreprises dans l'industrie.

> Former les nouveaux employés (80%)

Il est important de noter qu'une très forte majorité estime qu'il y aura au moins un poste pour lequel elles auront des besoins de formation au cours des trois prochaines années. Ceci peut s'expliquer par le manque important de main-d'œuvre formée pour pourvoir les postes fortement en demande, comme les emplois sur la ligne de production et ceux hautement spécialisés dans

le caoutchouc. Pour les postes d'opérateurs et de manœuvres, environ la moitié des entreprises ont souligné avoir des besoins de formation éventuels. En contrepartie, 11 % des entreprises soulignent qu'elles n'auront pas besoin de formation pour les trois années à venir.

En complément, les entreprises soulèvent des besoins de formation pour l'automatisation et la robotique.

Autres enjeux sectoriels

Parmi les autres enjeux en lien avec la main-d'œuvre, les entreprises ont identifié les enjeux en santé et sécurité du personnel, ainsi que le recrutement international qui représente une opportunité à saisir sous certaines conditions.

Notoriété du CSMO Caoutchouc auprès des entreprises du secteur

Le CSMO Caoutchouc est connu de la grande majorité des entreprises du secteur. En effet, 86% soit près de neuf entreprises sur dix connaissent l'organisme. Les clients du CSMO sont généralement très satisfaits des services offerts. Cette notoriété, combinée au nombre limité d'entreprises dans le secteur du caoutchouc au Québec, lui procure l'avantage de pouvoir mettre de l'avant des actions qui bénéficient à un bassin étendu d'entreprises au sein du secteur. D'ailleurs, le CSMO peut profiter de sa notoriété et de sa tribune bien établie afin de poursuivre son rôle de représentant de l'industrie et faire connaître également les points positifs de l'industrie et les opportunités d'emplois.

Recommandations

Sur la base des discussions qui ont eu lieu avec les entreprises œuvrant dans l'industrie du caoutchouc et afin de répondre à leurs besoins, les actions suggérées par les intervenants recommandent au CSMO Caoutchouc de considérer les 4 axes d'intervention suivants :

- 1- **ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE, RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE** : Mettre en place des pratiques visant l'attraction, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, dont les personnes immigrantes;
- 2- **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES** : Offrir un éventail de formations qui permettent aux entreprises de développer des processus de gestion des ressources humaines dans une perspective de long terme;
- 3- **MATURITÉ NUMÉRIQUE** : Développer un leadership visant à favoriser la croissance de la maturité numérique des entreprises dans l'industrie du caoutchouc;
- 4- **DÉVELOPPEMENT DURABLE** : Encourager les initiatives en lien avec le développement durable.

CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT LE CSMO

Au-delà des enjeux touchant l'industrie, les actions du CSMO s'inscrivent également dans un contexte économique et législatif particulier. Certaines évolutions récentes concernant notamment le financement se doivent d'être prises en considération dans la réflexion sur les actions que le CSMO pourrait être amené à réaliser au cours des années à venir.

Conditions favorables à l'atteinte des objectifs visés par le CSMO	Contraintes	Opportunités
<p>Le CSMO vise à développer des outils et services adaptés aux besoins des entreprises. L'atteinte de cet objectif ne peut se faire sans :</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'engagement du management des entreprises > La compétence de l'équipe du CSMO > La pertinence de l'offre du service du CSMO : développer un contenu de formation pertinent et adapté à la réalité des entreprises > Le développement et innovation du CSMO : s'efforcer d'aborder l'ensemble des projets sous l'angle de l'innovation et l'adéquation avec les besoins exprimés 	<p>Comme toute organisation, les actions du CSMO s'inscrivent dans un contexte fortement évolutif. Différents éléments se doivent ainsi d'être pris en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Budget de fonctionnement insuffisant > Apport de fonds supplémentaire demandé aux entreprises > Difficultés à rejoindre et susciter participation de 50% du secteur 	<p>Finally, in opposition to the constraints encountered, certain elements can be seen as interesting opportunities and by the very fact, lead the CSMO to develop new projects or to improve existing ones.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Possibilité d'atteindre plus d'entreprises > Collaboration avec la France (CFP, IFOCA, etc.) > Absence de structures de formation sur le caoutchouc > Développement de liens avec les syndicats (diversification des supports de diffusion de l'information) > Développement de liens entre l'industrie du caoutchouc et la recherche universitaire (partenariat avec des chaires de recherche sur le caoutchouc, les pratiques d'affaires, la gestion, etc.) > Développement de la collaboration avec autres CSMO > Atteinte de plus d'opérateurs avec la formation en ligne bientôt offerte en mode asynchrone

CONTEXTE DE L'INDUSTRIE DE CAOUTCHOUC

L'analyse des forces et faiblesses et des opportunités et menaces permet de prendre des décisions stratégiques efficaces et éclairées.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> > Formations ciblées et de qualité disponibles en grand nombre > Secteur affichant une excellente rentabilité > Niveau de cohésion des acteurs de l'industrie est élevé > Volonté manifeste des entreprises de développer le numérique > Communication facilitée par le nombre d'entreprises restreint > CSMO présent, disponible, utile et nécessaire > CSMO à l'écoute et près des entreprises > Paritarisme entre syndicats et patronat facilitent l'atteinte de consensus > Emplois stables offerts par l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> > Salaires payés par l'industrie peu concurrentiels > Représentation des immigrants et des femmes dans l'industrie > Protection de l'environnement dans l'industrie > Mode de livraison des formations à moderniser > Petite taille de l'équipe du CSMO versus besoins de l'industrie > Taux de présence à certaines activités offertes par la CSMO > Promotion de l'industrie auprès d'employés potentiels
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> > Développement du 4.0 et automatisation des processus de production > Intelligence artificielle et nouvelles technologies > Programmes de subventions pour la formation, pour le soutien au virage technologique et au développement durable > Développement économique > Promotion à l'externe du secteur > Économie circulaire et développement durable > Arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail > Maillages post-pandémie et co-création avec d'autres organismes > Disponibilité de la main-d'œuvre immigrante 	<ul style="list-style-type: none"> > Pénurie de main-d'œuvre > Vieillesse de la population > Incertitude post-pandémie > Nouvelle délimitation sectorielle et risque de fusion des comités sectoriels > Perception d'une industrie non écologique > Instabilité économique > Nouvelle génération désintéressée par les métiers manufacturiers > Compétition extérieure > Image du secteur > Accélération du virage vert > Dépassement technologique > Nombre restreint de formateurs/experts

STRUCTURE DU PLAN STRATÉGIQUE

Le tableau suivant présente les 4 axes d'intervention identifiés à la suite de l'enquête menée pour la réalisation du diagnostic 2021 ainsi que les objectifs stratégiques identifiés lors de l'exercice de planification stratégique.

4 AXES IDENTIFIÉS			
ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE, RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	MATURITÉ NUMÉRIQUE ET AUTOMATISATION	DÉVELOPPEMENT DURABLE
OBJECTIFS STRATÉGIQUES			
Mettre en place des pratiques visant l'attraction, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre	Offrir un éventail de formations permettant aux entreprises de développer des processus de gestion des ressources humaines dans une perspective de long terme	Développer un leadership visant à favoriser la croissance de la maturité numérique des entreprises dans l'industrie du caoutchouc	Encourager les initiatives en lien avec le développement durable

AXE 1 – ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE, RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Mettre en place des pratiques visant l'attraction, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre.							
SOUS-OBJECTIFS	ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
			22/23	23/24	24/25		
1-1 Sensibiliser les entreprises aux meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines	> Promouvoir les bonnes pratiques en matière de GRH par la diffusion de conférences sur les thèmes abordés dans le guide RH développé par le comité sectoriel ainsi que dans le manuel de l'employé	2 conférences/année		X	X	Nombre de conférences offertes Nombre de participants/Taux de satisfaction Nombre de téléchargements du guide et de ses chapitres Nombre de manuels RH vendus	4
	> Offrir en collaboration avec les comités sectoriels de main-d'œuvre, des conférences sur des thèmes liés à la GRH (Grand Déjeuner RH et Grand Rendez-vous RH)	3 activités/année	X	X	X	Nombre de conférences offertes Nombre de participants/ Taux de satisfaction	4
	> Organiser des visites d'usines pour la découverte de bonnes pratiques d'affaires incluant la gestion des RH	2 entreprises/année	X	X	X	Nombre d'usines visitées et de participants / Taux de satisfaction	4
	> Exercer une veille sur les bonnes pratiques en matière de recrutement à l'international et transmettre l'information aux entreprises du secteur	2 publications/année		X	X	Nombre de publications Nombre de visionnement ou de téléchargement	4
1-2 Promouvoir et valoriser le secteur, les métiers et ses professions	> Réaliser une campagne de promotion des métiers et professions incluant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Production audiovisuelle : vidéo générique du secteur, websérie, Balado/podcast ○ Production numérique : Page Web, médias sociaux ○ Fiches descriptives des métiers ○ Trousse employeur pour l'aide au recrutement 	1 campagne	X	X		Réalisation de la campagne	5
	> Participer aux tournées régionales des CSMO à l'intention du personnel de Services Québec	1 tournée		X		Nombre d'activités Nombre de participants	5
	> Promouvoir des initiatives écoresponsables qui ont cours dans le secteur pour attirer la nouvelle génération de travailleurs	3 initiatives/année	X	X	X	Nombre de publications	5
	> Promouvoir les avancées technologiques et l'implantation du virage numérique pour attirer la nouvelle génération de travailleurs	3 initiatives/année	X	X	X	Nombre de publications	5

AXE 1 – ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE, RECRUTEMENT ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (Suite)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Mettre en place des pratiques visant l'attraction, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre							
SOUS-OBJECTIFS	ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
1-3 Renforcer les collaborations avec divers partenaires (ministériels, institutionnels et socioéconomiques) pour faire connaître le secteur et les opportunités d'emploi au sein du secteur	Organiser ou participer à des activités dans des institutions d'enseignement afin de faire connaître l'industrie du caoutchouc et ses emplois auprès des jeunes	3 activités/année	X	X	X	Nombre d'activités	2 & 5
	> Participer à des activités mises en œuvre par des organismes d'employabilité visant l'emploi des clientèles cibles, particulièrement les femmes et les personnes immigrantes	3 activités/année	X	X	X	Nombre d'activités	2 & 5
	> Promouvoir les opportunités de stages dans les entreprises du secteur en collaboration avec les universités et les collèges	3 collaborations/année	X	X	X	Nombre de collaborations	2 & 5
	> Offrir en collaboration avec les universités une bourse d'études pour les étudiantes et étudiants inscrits aux études supérieures en chimie ou génie et qui réalisent des études dans le domaine des élastomères	1 bourse/année		X	X	Nombre de bourses remises	2

AXE 2 – DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Offrir un éventail de formations permettant aux entreprises de développer des processus de gestion des ressources humaines dans une perspective de long terme.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
			22/23	23/24	24/25		
2-1 Assurer la continuité des formations offertes et l'organisation des conférences techniques	> Diffuser la formation en ligne sur la transformation des caoutchoucs	180 participations/année	X	X	X	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction	3.2
	> Diffuser la formation technique sur la transformation des caoutchoucs	35 participations/année	X	X	X		
	> Diffuser la formation sécurité des machines	2 diffusions/30 pers /année	X	X	X		
	> Diffuser la formation en maintenance industrielle	45 participants	X	X	X		
	> Organiser des activités techniques (séminaires / symposiums) à l'intention du personnel de haut niveau du secteur	2 activités/année	X	X	X		
2.2 Assurer le transfert des compétences du personnel expérimenté vers les nouveaux employés	> Développer un outil d'évaluation des compétences requises pour les employés de production et en assurer le transfert auprès de la nouvelle main-d'œuvre	1 outil		X		Outil développé	3.1
	> Promouvoir les 4 programmes d'apprentissage en milieu de travail	5 visites d'entreprise/année	X	X	X	Nombre d'apprentis inscrits au PAMT	3.1
	> Promouvoir le processus de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO)	5 visites d'entreprise/année	X	X	X	Nombre de travailleurs inscrits au processus RCMO	3.1

AXE 2 – DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (Suite)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Offrir un éventail de formations permettant aux entreprises de développer des processus de gestion des ressources humaines dans une perspective de long terme

SOUS-OBJECTIFS	> ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
			22/23	23/24	24/25		
2.3 Bonifier l'offre de formation du comité sectoriel pour répondre aux nouveaux besoins exprimés par les entreprises du secteur	> Mettre à jour la formation générale sur la transformation des caoutchoucs et adapter son contenu pour sa diffusion en mode asynchrone	Programme mis à jour	X			Programme mis à jour	3.2
	> Mettre à jour la formation technique sur la transformation des caoutchoucs	Programme mis à jour		X		Programme mis à jour	3.2
	> Offrir une formation pour les gestionnaires et superviseurs de production	1 diffusion		X	X	Nombre de groupes Nombre de participants Taux de satisfaction	3.2
	> Évaluer les besoins des entreprises en matière de formation de base	1 analyse de besoin de formation		X	X	Rapport d'analyse	5
2.4 Exercer une veille sur les emplois et les compétences en demande dans le secteur	> Recenser les emplois et les compétences en demande dans le secteur	1 rapport/année	X	X	X	Rapport de veille	5
	> Faire une analyse de besoins de formation liés aux compétences numériques	1 analyse de besoin			X	Rapport d'analyse	5
	> Faire une analyse de besoins de formation liés aux compétences vertes	1 analyse de besoin		X		Rapport d'analyse	5
	> Mettre en place un comité de formation	1 comité mis sur pied 3 rencontres/année	X	X	X	Nombre de rencontres	2

AXE 3 – MATURITÉ NUMÉRIQUE ET AUTOMATISATION

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Développer un leadership visant à favoriser la croissance de la maturité numérique des entreprises dans l'industrie du caoutchouc afin de répondre aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre et améliorer la productivité.							
SOUS-OBJECTIFS	ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
			22/23	23/24	24/25		
3.1 Assurer une veille des développements, tendances et meilleures pratiques en lien avec l'industrie 4.0 et diffuser l'information aux entreprises	> Recenser les ressources conseils et l'aide financière disponible pour les projets de modernisation des usines et des équipements	Projet sous la responsabilité de la Vallée des Élastomères					
	> Mettre sur pied un comité sur la transformation numérique afin d'identifier les besoins communs de formation	2 rencontres/année	X	X	X	Nombre de rencontres Nombre de participants	2 & 5
	> Recenser et diffuser les initiatives et partage des bonnes pratiques en ce qui a trait au virage numérique	4 initiatives/année		X	X	Nombre d'initiatives recensées et diffusées	5
	> Supporter les entreprises dans la transformation numérique pour les différents aspects de gestion de ressources humaines en rédiger un guide de bonnes pratiques à cet effet.	1 guide		X		Guide rédigé	4
	> Inviter des fournisseurs à présenter de nouvelles technologies	Projet sous la responsabilité de la Vallée des Élastomères et de l'Association des Élastomères					
3.2 Sensibiliser les entreprises aux bénéfices de la transformation numérique afin de répondre aux enjeux engendrés par la pénurie de main-d'œuvre.	> Organiser des conférences sur le thème du 4.0	1 activité/année	X	X	X	Nombre d'activités et de participants	3.2
	> Organiser des visites d'usine 4.0	1 à 2 visites/année	✕	X	✕	Nombre de visites	4

AXE 4 – DÉVELOPPEMENT DURABLE

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Encourager les initiatives en lien avec le développement durable.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			INDICATEURS DE SUCCÈS	ORIENTATIONS CPMT
			22/23	23/24	24/25		
4-1 Assurer une veille des tendances et meilleures pratiques en lien avec le développement durable et diffuser l'information aux entreprises	> Faire connaître les stratégies de développement d'économie circulaire existantes et recenser les opportunités d'actions	1 publication / année	X	X	X	Nombre de publications	5
	> Supporter les entreprises dans la transition verte pour les différents aspects de gestion de ressources humaines en rédiger un guide de bonnes pratiques à cet effet.	1 guide		X		Guide publié Nombre de guides distribués ou téléchargés	4
	> Recueillir et partager les bons coups de l'industrie	1 diffusion/année		X	X	Recueil publié Nombre de recueils vus et téléchargés	5
	> Développer un guide portant sur les pratiques écoresponsables dans le secteur	1 guide		X		Guide publié Nombre de guides distribués, vus ou téléchargés	2 & 5
	> Mettre sur pied un comité sur le développement durable afin d'identifier les besoins communs de formation	2 rencontres/année		X	X	Nombre de rencontres Nombre de participants	2
4-2 Sensibiliser les gestionnaires et les employés à l'importance de la culture environnementale et du développement durable par le biais de déjeuners-conférences, de formations ou d'autres activités de réseautage.	> Développer un axe environnement au Symposium	1 symposium sur ce thème		X		Tenue du symposium Nombre de participants	3.2
	> Diffuser les activités d'Environnementales pertinentes pour le secteur	1 activité/année		X	X	Nombre d'activités offertes Nombre de participants	3.2 & 4

ANNEXE 1 : Orientations stratégiques définies par la CPMT

Orientation 1 Représentativité	Orientation 2 Concertation et partenariat	Orientation 3 Développement et reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre		Orientation 4 Gestion des ressources humaines	Orientation 5 Information sur le marché du travail
Composition du sous-secteur (code SCIAN) et instance ou forum du CSMO (exemples)	Instances actives de concertation et de partenariat (exemples)	3.1 Activités reliées au Cadre (exemples)	3.2 Activités non reliées au Cadre (exemples)	Production et élaboration d'outils GRH (exemples)	Réalisation d'activités de communication, d'information ou de sensibilisation (exemples)
<ul style="list-style-type: none"> - Représentation patronale (obligatoire) - Représentation de la main-d'œuvre (obligatoire) - Représentation des principaux sous-secteurs (obligatoire) - Représentation des associations d'entreprises, grappes, etc. - Représentation des régions les plus concernées par le secteur - Équilibre entre petites, moyennes et grandes entreprises du secteur - Représentation des ministères sectoriels, du MESI et du MEES, à titre d'observateur - Représentation de la CPMT, membre d'office sans droit de vote - Collèges électoraux 	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée générale privée ou publique - Conseil d'administration (gestion stratégique des priorités sectorielles) - Comité exécutif (affaires courantes) - Comité formation (identification des priorités et des projets) - Comité pilotage diagnostic (gestion et suivi du projet, appel d'offres) - Comité d'orientation (suivi du développement de la norme) - Table sous-sectorielle - Comité spécifique pour une clientèle - Comités de projets 	<p>3.1.1 Stratégies PAMT et RCMO :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités de promotion et d'implantation - Activités en collaboration avec les régions - Autres activités : <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'outils de support à l'apprentissage • Session de formation de compagnes et compagnons • Session d'information <p>3.1.2 Stratégies hors PAMT :</p> <p>Métiers visés, par ex. :</p> <p>Vendeur / réparateur d'électroménagers / directeur de la restauration / superviseur en tourisme / éclairagiste de plateau</p> <p>Autres activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'outils de support à l'apprentissage - Session de formation - Session d'information <p>3.1 Développement d'une norme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration / Mise à jour Lancement - Mise à jour d'une norme - Lancement d'une norme 	<p>Activités hors Cadre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision / adaptation de programmes de formation du MEES - Élaboration de programmes de formation (du MEES ou d'établissements scolaires) - Élaboration d'outils et de manuels de formation - Formation en ligne - Formation en GRH - Diffusion d'activités de formation - Activités de codéveloppement 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre - Outil de politiques salariales - Guide pour le recrutement - Guide pour l'embauche et l'accueil de nouveau personnel - Guide pour l'évaluation du rendement - Guide de gestion de la formation - Outil d'analyse des besoins en GRH - Projet pour gérer la saisonnalité (stabilisation de l'emploi) - Projet d'intégration des clientèles cibles (GRH) - Rendez-vous de l'emploi - Conférences RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic sectoriel - Planification stratégique - Analyse des besoins de formation - Études, sondages et recherches : <ul style="list-style-type: none"> • portrait de la main-d'œuvre • portrait sous-sectoriel - Répertoire : <ul style="list-style-type: none"> • de métiers/professions • de programmes de formation • d'entreprises • des publications - Étude de pertinence - Analyse de profession - Outils de promotion et d'information - Activités de promotion des métiers et carrières

ANNEXE 2 : Liste des personnes présentes à la planification stratégique – 17 & 18 mars 2022

<p style="text-align: center;"><i>Représentants des employeurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ François Bédard, Soucy Techno ▪ Claude Robichaud, Caoutchoucs et Plastiques Falpaco ▪ Pascal Langlois, Veyance Contitech ▪ Donald Morrissette, PPD Rubtech ▪ Serge Veilleux, VP Opérations, American Biltrite 	<p style="text-align: center;"><i>Représentants des travailleurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jean Boulanger, Fédération de l'Industrie Manufacturière (CSN) ▪ Kevin Gagnon, Fédération de l'Industrie Manufacturière (CSN) ▪ Denis Vigneault, Centrale des Syndicats Démocratiques, CSD
<p style="text-align: center;"><i>Représentants des instances gouvernementales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Éric Gourde, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle – DDCIS- CPMT ▪ Leila Ghorbel, ministère de l'Économie et de l'Innovation 	<p style="text-align: center;"><i>CSMO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucie Bourgault, directrice générale ▪ Annaëlle Pédrot, coordonnatrice à la formation
<p style="text-align: center;"><i>Animation</i> Pierre Simard, GCM Consultants Jacques Samson</p>	