Rapport final

Enviro Compétences

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENVIRONNEMENT

Enviro Compétences
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENVIRONNEMENT

PÔLE TRANSITION VERTE

Table des matières

1. Contexte et gouvernance 3

2. Objectifs du mandat 3

3. Cadre de référence commun 3

La transition verte 4

Le continuum du « vert » 4

Compétences verdissantes 4

4. Présentation de la démarche et des outils développés 5

4.1 Les gabarits sectoriels (Primaire, Secondaire, Tertiaire) 5

4.2 Triangulation de l'analyse 5

4.3 Le guide d'analyse des besoins de formation 6

4.4 Le guide de sélection d'une ressource formatrice 6

5. Cartographie consolidée des écarts 7

5.1 Analyse transversale des besoins identifiés 7

5.2 Visualisation des écarts entre besoins et offre actuelle 7

6. Tableau de priorisation des besoins de formation 9

7. Recommandations stratégiques transversales 11

8. Recommandations sectorielles : primaires 13

9. Recommandations sectorielles : secondaires 14

10. Recommandations sectorielles : tertiaire 15

1. Contexte et gouvernance

Face à l'accélération des exigences environnementales et réglementaires, l'adaptation de la main-d'œuvre québécoise constitue un enjeu central pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'action du Pôle en transition verte d'EnviroCompétences. En collaboration avec le réseau des Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), cette initiative vise à soutenir l'ensemble des secteurs économiques dans l'intégration des compétences environnementales au sein des pratiques RH et de formation.

L'harmonisation des interventions à l'échelle du réseau des CSMO répond à un besoin crucial : offrir une trajectoire cohérente, structurée et accessible pour diagnostiquer les besoins en compétences vertes et sélectionner des ressources formatrices qualifiées.

2. Objectifs du mandat

Le présent mandat s'articule autour de deux grands objectifs opérationnels et stratégiques :

2.1 Harmoniser l'analyse des besoins de formation

Développer une méthode et des outils de diagnostic standardisés permettant aux CSMO et aux entreprises d'identifier précisément les écarts de compétences liés à la transition verte.

2.2 Encadrer la sélection des ressources formatrices

Établir des critères d'évaluation rigoureux pour qualifier les experts et les ressources formatrices, garantissant ainsi des interventions pédagogiques adaptées aux réalités terrain et axées sur le transfert d'apprentissages.

3. Cadre de référence commun

La transition verte n'est pas un état binaire (où une entreprise serait soit « polluante », soit « 100 % verte »), mais bien un continuum en constante transformation. Pour le réseau des CSMO, cette distinction est cruciale : la grande majorité des équipes ne changeront pas de métier, mais verront leurs tâches se verdir graduellement. Cette évolution repose avant tout sur le *Savoir-Devenir* — une posture d'apprentissage continu et d'adaptabilité permettant d'ancrer durablement la culture écoresponsable au quotidien.

Réexpliquer ce continuum permet d'éviter deux pièges fréquents : d'une part, limiter la transition verte aux seuls secteurs de l'environnement (énergies renouvelables, gestion des déchets) et, d'autre part, sous-estimer l'effort de mise à niveau des compétences transversales dans les métiers traditionnels. Ce cadre de référence fournit une grille de lecture uniforme pour que chaque CSMO puisse positionner ses entreprises sur une trajectoire de progression réaliste et mesurable.

Le Savoir-Devenir

Posture d'apprentissage continu et d'adaptabilité qui permet à l'individu non seulement d'acquérir un savoir technique, mais de transformer durablement ses comportements et sa culture de travail face aux changements climatiques.

La transition verte

Processus de transformation des modèles économiques et industriels visant à réduire l'empreinte environnementale, optimiser les ressources et décarboner les activités.

Le continuum du « vert »

La transition verte ne s'effectue pas de manière binaire, mais s'inscrit dans une progression continue de la maturité organisationnelle, allant de la simple sensibilisation réglementaire à la transformation globale des modèles d'affaires.

Compétences verdissantes

Compétences transversales existantes qui doivent être adaptées, élargies ou appliquées différemment pour répondre à des objectifs écoresponsables (ex. : gestion de projet intégrant l'analyse de cycle de vie, maintenance préventive axée sur l'efficacité énergétique).

Compétences Vertes Spécialisées

Compétences techniques, souvent nouvelles, directement liées à des technologies, des procédés ou des métiers entièrement dédiés à l'environnement (ex. : gestionnaire d'îlots de biodiversité, technicien en valorisation des matières résiduelles dangereuses).

4. Présentation de la démarche et des outils développés

L'ensemble des outils développés vise à accompagner les membres des CSMO à chaque étape du cycle de développement des compétences, de l'évaluation initiale des besoins jusqu'au suivi des retombées de la formation.

4.1 Les gabarits sectoriels (Primaire, Secondaire, Tertiaire)

- Portrait sectoriel et niveau de maturité environnementale ;
- Impacts de la transition verte sur le travail et les métiers ;
- Analyse des besoins de formation et compétences clés ;
- État de l'offre de formation existante et adéquation ;
- Priorités d'action et cibles d'intervention ;
- Leviers d'accompagnement et financement.

4.2 Triangulation de l'analyse

À titre de repère, le répertoire offre une sélection non exhaustive d'institutions et de ressource formatrice du milieu. Il vise à vous offrir un point de départ pratique pour explorer les options de formation offertes.

Afin d'assurer la validité et la fiabilité des données recueillies lors des analyses de besoins, la démarche s'appuie sur le principe de triangulation inspiré des meilleures pratiques de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ[1]).

Cette approche impose de croiser systématiquement trois niveaux d'analyse complémentaires :

1. **Le niveau Organisationnel / Milieu :** Analyse de la stratégie d'entreprise, de sa conformité réglementaire, de ses objectifs d'affaires et de sa culture d'engagement environnemental.
2. **Le niveau Poste / Travail :** Étude des tâches concrètes, des procédures opératoires normalisées (PNT), des équipements utilisés et des risques opérationnels associés.
3. **Le niveau Individuel :** Évaluation des représentations, des connaissances actuelles, du niveau d'éco-anxiété ou de motivation, et des compétences effectives des employés.

Ce croisement permet d'éviter les diagnostics parcellaires et garantit que les solutions de formation retenues répondent à la fois aux orientations stratégiques de l'entreprise et aux contraintes quotidiennes du terrain.[2]

[1] https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/800_cadre_de_reference.pdf

[2] L'intégralité des outils, canevas et grilles d'évaluation présentés ci-dessus est regroupée dans les Annexes du présent rapport.)

4.3 Le guide d'analyse des besoins de formation

Conçu comme un guide méthodologique terrain, cet outil définit les démarches de collecte et de validation des besoins en compétences vertes. Il propose une combinaison d'outils quantitatifs et qualitatifs adaptés à la réalité des PME :

- Sondages flash et questionnaires en ligne pour dresser un bilan rapide des connaissances ;
- Entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires RH et responsables de production ;
- Groupes de discussion (focus groups) pour faire émerger les contraintes opérationnelles ;
- Ateliers d'auto-évaluation participative en équipe pour favoriser l'appropriation des enjeux par les employés.

4.4 Le guide de sélection d'une ressource formatrice

Afin de garantir la qualité des interventions, ce guide fournit un cadre d'évaluation rigoureux structuré autour d'une grille d'analyse à trois dimensions indispensables :

- **Le Savoir** : Maîtrise technique et actualisée des enjeux environnementaux réglementaires et sectoriels.
- **Le Savoir-Faire (Pédagogie et Andragogie)** : Capacité à adapter l'enseignement aux adultes en privilégiant un ratio équilibré (40 % théorie / 60 % pratique).
- **La Posture** : Capacité à incarner le Savoir-Devenir, à faire preuve d'agilité et à susciter l'engagement réflexif chez les apprenants.

Le guide inclut également des outils de suivi à chaud (satisfaction immédiate) et à froid (mesure du transfert des apprentissages en poste).

5. Cartographie consolidée des écarts

5.1 Analyse transversale des besoins identifiés

L'analyse croisée des portraits sectoriels (Primaire, Secondaire, Tertiaire) met en évidence un constat d'adéquation très faible de la main-d'œuvre actuelle face aux exigences de la transition verte : seulement **16 % dans le Secondaire**, **22 % dans le Tertiaire** et **23 % dans le Primaire** jugent leur main-d'œuvre adéquate.

Les besoins s'articulent autour de deux grands axes transversaux :

1. **Compétences verdissantes (Transversales) :** Nécessité d'adapter les métiers traditionnels. Les besoins dominants concernent l'optimisation des procédés/ressources, la gestion des déchets/matières résiduelles, la conformité aux normes/exigences des donneurs d'ordre, ainsi que les compétences comportementales du *savoir-devenir* (capacité d'adaptation, pensée systémique, communication et compréhension des enjeux climatiques dont le niveau actuel est jugé faible dans tous les secteurs).

2. **Compétences vertes spécialisées :** Émergence de besoins ciblés sur l'efficacité énergétique, les bilans GES / reddition environnementale, la gestion des écosystèmes/biodiversité et l'économie circulaire / ACV.

5.2 Visualisation des écarts entre besoins et offre actuelle

Le schéma ci-dessous illustre l'écart structurel identifié entre la demande du marché (besoins) et la capacité de réponse actuelle (offre et maturité)

Dimension d'analyse	Besoins du marché & Réalité terrain	Offre actuelle & Freins des entreprises	Écart structurel (Trou de service)
Maturité de la main-d'œuvre	Très faible perception d'adéquation de la main-d'œuvre actuelle face à la transition verte (16 % dans le Secondaire, 22 % dans le Tertiaire et 23 % dans le Primaire).	Manque de connaissances internes généralisé au sein des entreprises (34 % dans le Tertiaire, 43 % dans le Secondaire, 55 % dans le Primaire).	Déficit d'autonomie : Besoin critique d'acculturation et de rehaussement des compétences de base sur le terrain.
Format & Modalités pédagogiques	Forte nécessité d'apprentissage pratique, flexible et ancré dans les opérations quotidiennes.	Formations théoriques existantes souvent jugées trop académiques ou peu adaptées au quotidien opérationnel.	Inadéquation du format : Besoin de cours courts, modulaires, en micro-apprentissage ou directement sur le lieu de travail.
Structure de l'offre	Demande de parcours clairs pour répondre aux normes, aux exigences des donneurs d'ordre et à l'optimisation des procédés.	Offre de formation globale dispersée, ponctuelle et manquant de structuration.	Fragmentations des parcours : Manque d'itinéraires de formation lisibles et intégrés par secteur.
Contraintes opérationnelles	Exigence d'interventions n'impliquant pas d'arrêts de production lourds.	Contraintes de temps, horaires postés (shifts), saisonnalité et budgets limités.	Conflit d'assiduité : Nécessité de formules hybrides ou intégrées aux routines de travail (ex. *toolbox talks*, accompagnement sur le plancher).

5.3 Nature de l'écart

Il existe une offre de formation dispersée, ponctuelle et souvent jugée peu adaptée aux réalités opérationnelles (trop théorique). Les entreprises souffrent d'un important manque de connaissances internes (34 % dans le Tertiaire, 43 % dans le Secondaire, 55 % dans le Primaire) et de contraintes de temps majeures (saisonnalité, quarts de travail, PME).

6. Tableau de priorisation des besoins de formation

Ce tableau croise les besoins, les compétences, les priorités temporelles (horizons 0–12 mois, 1–3 ans, 3 ans +), les formats préconisés et les leviers d'action à mobiliser.

Secteur / Dimension	Besoin identifié	Compétence associée	Priorité & Horizon	Format recommandé	Levier & Principe (Savoir-Devenir)
Transversal (Tous)	Culture climatique faible & résistance au changement	Compréhension des enjeux climatiques, Capacité d'adaptation, Communication	**Court terme** (0–12 mois)	Capsules de micro-apprentissage, ateliers d'éveil, formats hybrides	Sensibilisation non anxiogène, valorisation des pratiques existantes, soutien managérial.
Primaire	Pertes d'intrants (eau, engrais, carburant) & impacts sols	Optimisation des intrants & Gestion durable de l'eau et des sols	**Court terme** (0–12 mois)	Formation-action terrain, démonstrations pratiques sur sites	Démonstrations par les pairs (sites vitrines), interventions synchronisées avec les basses saisons.
Primaire	Normes croissantes & suivi de la biodiversité	Conformité agroenvironnementale & Gestion des écosystèmes	**Moyen terme** (1–3 ans)	Parcours modulaires, accompagnement par des consultants	Apprentissage expérienciel sur le terrain, soutien personnalisé aux microentreprises.
Primaire	Aléas climatiques à long terme	Adaptation climatique & Agroenvironnement avancé	**Long terme** (3 ans +)	Recherche-action collective, co-développement	Intégration de la santé des écosystèmes dans la performance globale de l'entreprise.
Secondaire	Rebuts, gaspillage de matières et de temps	Optimisation des procédés & Gestion des matières résiduelles	**Court terme** (0–12 mois)	Modules courts sur le plancher (15-30 min), "Toolbox talks"	Ancrage dans l'amélioration continue existante (Lean Green), rôle clé des contremaîtres.
Secondaire	Inefficacité énergétique & maintenance	Maintenance durable & Efficacité énergétique	**Moyen terme** (1–3 ans)	Formation-action en milieu de travail, coaching technique	Rétroaction visuelle (affichage des gains d'énergie/déchets sur le plancher d'usine).
Secondaire	Pressions des donneurs d'ordre (GES, ACV)	Bilans GES, Technologies propres	**Long terme**	Cohortes spécialisées,	Synergies industrielles (écologie

		& Économie circulaire / ACV	(3 ans +)	formations d'experts, mentorat	industrielle) et appels d'offres / financements publics (PACME).
Tertiaire	Volume élevé de déchets & manque de tri	Pratiques écoresponsables & Gestion des déchets	**Court terme** (0–12 mois)	Micro-apprentissages, capsules numériques, guides simples	Facilitation par l'ergonomie (Nudge), intégration dans le parcours d'accueil (onboarding).
Tertiaire	Approvisionnements non durables & attente client	Achats responsables & Communication / Mobilisation client	**Moyen terme** (1–3 ans)	Formation-action en approvisionnement, mises en situation	Utilisation de l'engagement écoresponsable comme levier d'attraction/rétention RH.
Tertiaire	Empreinte bâtiment et transport	Mobilité durable & Efficacité énergétique des bâtiments	**Long terme** (3 ans +)	Formations spécialisées à distance/hybrides, accompagnement	Généralisation de la comptabilité carbone simplifiée pour les services et la logistique.

7. Recommandations stratégiques transversales

PILIER 1 : Posture pédagogique et culture d'apprentissage (Savoir-Devenir)

1. **Inculquer la culture du *Savoir-Devenir* avant la technique pure**
    - Placer les compétences comportementales et relationnelles (résolution de problèmes, adaptabilité, communication, réflexion critique) au cœur de tous les parcours.
    - Adopter une démarche d'apprentissage valorisante et engageante, en évitant les approches culpabilisantes, anxiogènes ou strictement axées sur la conformité réglementaire.

2. **Exiger un ratio pédagogique axé sur la pratique (40/60)**
    - Imposer aux ressources formatrices une structure de formation comprenant au maximum 40 % de théorie et au moins 60 % de pratique appliquée (ateliers terrain, résolution de cas réels d'entreprise, audits rapides).

3. **Favoriser la progressivité par « Horizons d'apprentissage »**
    - Sensibiliser et former selon une séquence logique :
        - **Court terme (0–12 mois)** : Éveil, littératie environnementale et formats ultra-courts.
        - **Moyen terme (1–3 ans)** : Intégration des compétences verdissantes dans les gestes métiers quotidiens.
        - **Long terme (3 ans et +)** : Spécialisation de pointe (ex. bilans GES complexes, analyse de cycle de vie).

PILIER 2 : Intégration RH et mise à niveau des métiers existants

4. **Privilégier le verdissement des métiers existants (*Réflexe Vert*)**

    - Réorienter et enrichir les compétences des emplois actuels plutôt que de créer prématurément de « nouveaux métiers verts » artificiels.

    - Intégrer les compétences verdissantes directement dans les référentiels, descriptions de postes, PNT (procédures normalisées de travail) et PAMT (programmes d'apprentissage en milieu de travail) des CSMO.

5. **Accompagner les PME dans le diagnostic de leurs besoins**

- Passer d'une logique de « diffusion de catalogue de cours » à une posture de « conseil et accompagnement RH » auprès des entreprises en déployant systématiquement le **Guide pratique #1**.

PILIER 3 : Encadrement et qualification de l'offre de formation

6. **Sélectionner rigoureusement les ressources formatrices**
   - Conditionner le choix de la ressource formatrice à la double expertise : la maîtrise technique environnementale **ET** la compétence pédagogique adaptée aux adultes en milieu de travail (à l'aide de la grille de sélection du **Guide pratique #2**).

7. **Créer et alimenter un bassin/répertoire de formateurs/formatrices qualifiés**
   - Structurer un réseau de formateurs/formatrices et de firmes partenaires pré-évalués par le Pôle en transition verte d'EnviroCompétences et les CSMO pour faciliter les démarches des PME et garantir la qualité des interventions.

PILIER 4 : Mesure d'impact, pérennisation et mutualisation

8. **Instaurer la mesure d'impact systématique (À chaud et À froid)**
   - Rendre obligatoire l'évaluation immédiate (satisfaction, pertinence) et l'évaluation à froid (3 à 6 mois plus tard) pour vérifier le transfert réel des compétences au poste de travail et le retour sur investissement (RIF).

9. **Promouvoir la mutualisation des formations inter-entreprises**
   - Encourager le regroupement de PME d'un même territoire ou sous-secteur ayant des besoins similaires afin de partager les coûts de développement et de dynamiser les échanges de pratiques écoresponsables.

10. **Valoriser les compétences acquises (Reconnaissance & badge numérique)**
    - Mettre en place des mécanismes d'attestation ou de microcrédits pour reconnaître les compétences verdissantes développées par les travailleurs, renforçant ainsi leur mobilité et la marque employeur des entreprises.

8. Recommandations sectorielles : primaires

Défi d'opérationnalisation : Dispersion géographique, microentreprises familiales ou isolées, dépendance forte aux saisons/météo, et culture du terrain très pragmatique.

8.1 Recommandations concrètes & hiérarchisées (Ordre de priorité)

1. **Priorité 1 : Ancrer le changement dans les démonstrations par les pairs (Approche « Champions »)**
    - Identifier des entreprises éco-démonstratrices ("fermes/sites vitrines") et s'appuyer sur des agents de changements locaux pour crédibiliser le changement de pratique auprès des producteurs et exploitants.

2. **Priorité 2 : Synchroniser les chantiers de changement avec le calendrier d'exploitation**
    - Intégrer les démarches d'amélioration écoresponsable strictement dans les périodes de basse activité (ex. saison hivernale en agriculture/pêche) pour ne pas entrer en conflit avec la productivité.

3. **Priorité 3 : Valoriser les gains économiques et de résilience immédiats**
    - Positionner le verdissement non pas comme une contrainte environnementale, mais comme un levier direct de réduction des coûts d'intrants (carburant, engrais, eau) et d'adaptation aux aléas climatiques.

8.2 Orientations pour le développement de l'offre et des parcours

- **Formats nomades et immersifs** : Privilégier les ateliers de co-développement directement sur les sites d'exploitation ou via des unités mobiles.

- **Accompagnement RH de proximité** : Déployer des consultants en ressources humaines spécialisés pour aider les exploitants à formaliser leurs besoins sans surcharge administrative.

8.3 Pistes d'action par horizon temporel

- **Court terme (0 – 12 mois) : Amorce & Sensibilisation terrain**
    - Créer des cercles d'échange régionaux entre pairs pour partager des solutions concrètes de réduction des pertes et de gestion de l'eau.
    - Déployer des diagnostics flash écoresponsables lors des visites régulières des conseillers des CSMO.

- **Moyen terme (1 – 3 ans) : Ancrage opérationnel**
  - Réviser les procédures de travail et guides de bonnes pratiques agricoles/forestières/minières pour y intégrer les gestes d'éco-efficacité.
  - Mettre en place des mutuelles régionales d'équipement écoresponsable ou de partage de ressources.

- **Long terme (3 ans et +) : Transformation des modèles**
  - Intégrer des indicateurs de santé des écosystèmes et de biodiversité dans l'évaluation de la performance globale des entreprises du secteur.

9. Recommandations sectorielles : secondaires

Défi d'opérationnalisation : Rythme de production continu (quart de travail), culture axée sur le rendement/volume, résistance aux modifications de lignes de procédés et silos entre le bureau (ingénierie/RH) et le plancher de production.

9.1 Recommandations concrètes & hiérarchisées (Ordre de priorité)

1. **Priorité 1 : Intégrer le verdissement dans les systèmes d'amélioration continue existants (Lean Green)**
   - Ne pas créer de démarche parallèle : greffer la réduction du gaspillage environnemental (énergie, matières, eau, rebuts) sur les rituels déjà en place (*Kaizen*, *5S*, réunions de début de quart).

2. **Priorité 2 : Impliquer et responsabiliser les superviseurs de premier niveau (chefs d'équipe)**
   - Faire des contremaîtres les relais clés du changement culturel sur le plancher, en les outillant pour animer la résolution de problèmes écoénergétiques au quotidien.

3. **Priorité 3 : Créer une boucle de rétroaction visuelle (Affichage des gains)**
   - Rendre visibles les résultats sur le plancher (ex. indicateurs de baisse des déchets ou d'économie d'énergie sur les tableaux de bord d'usine) pour valoriser les efforts collectifs.

9.2 Orientations pour le développement de l'offre et des parcours

- **Modularité "Plancher"** : Concevoir des modules d'intervention ultra-courts (15 à 30 min) diffusables directement lors des arrêts planifiés ou des *toolbox talks*.

- **Ateliers multi-métiers (Bureaux + Usine)** : Réunir concepteurs, acheteurs et opérateurs pour analyser le gaspillage sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit.

9.3 Pistes d'action par horizon temporel

- **Court terme (0 – 12 mois) : Mobilisation du plancher**
  - Lancer des défis d'équipe « Chasse aux gaspillages » (détecter les fuites d'air comprimé, le gaspillage de matière, la mauvaise gestion des bacs de tri).
  - Former les superviseurs de premier niveau à la posture d'écoute et de facilitation écoresponsable.

- **Moyen terme (1 – 3 ans) : Réingénierie des processus**
  - Mettre à jour toutes les Procédures Normalisées de Travail (PNT) pour y inscrire les réglages écoénergétiques et les consignes de valorisation des résidus.
  - Mettre en place des comités mixtes (SST - Environnement - Production) pour pérenniser les arbitrages opérationnels.

- **Long terme (3 ans et +) : Écologie industrielle**
  - Structurer des synergies inter-entreprises dans les parcs industriels (échange de sous-produits, d'énergie ou d'eau).

10. Recommandations sectorielles : tertiaire

Défi d'opérationnalisation : Forte volatilité et roulement du personnel (*turnover*), dispersion du travail (horaires variables, télétravail, itinérance), et perception d'un impact environnemental « intangible » ou secondaire.

10.1 Recommandations concrètes & hiérarchisées (Ordre de priorité)

1. **Priorité 1 : Utiliser l'engagement écoresponsable comme levier de rétention et de marque employeur**
   - Répondre à la quête de sens des employés en les impliquant directement dans les comités verts et la définition de la politique environnementale de l'entreprise.

2. **Priorité 2 : Faciliter le geste écoresponsable par l'ergonomie et le numérique ("Nudge")**
   - Modifier l'environnement de travail pour rendre l'éco-geste automatique (options par défaut écoresponsables dans les systèmes informatiques, politiques d'achat simplifiées, organisation physique des bacs/espaces).

3. **Priorité 3 : Intégrer les objectifs verts dans le parcours d'accueil (*Onboarding*)**
    - Systématiser la sensibilisation à la culture écoresponsable dès le premier jour de l'employé pour contrer l'effet du roulement de personnel.

10.2 Orientations pour le développement de l'offre et des parcours

- **Formats asynchrones et mobiles** : Mettre à disposition du contenu court accessible sur téléphone/tablette pour les employés en déplacement ou à horaires fractionnés.

- **Parcours par rôle RH** : Développer des guides d'action spécifiques pour les postes à fort levier (Acheteurs, Gestionnaires de flotte, Responsables logistiques, Chargés de marketing/emballage).

10.3 Pistes d'action par horizon temporel

- **Court terme (0 – 12 mois) : Culture & Intégration**
    - Intégrer un volet « Écoresponsabilité » dans la pochette d'accueil de tout nouveau salarié.
    - Réaliser un audit participatif des habitudes d'achat, de déplacements et de gestion du papier/numérique.

- **Moyen terme (1 – 3 ans) : Alignement opérationnel**
    - Réviser les critères de sélection des fournisseurs pour imposer des exigences environnementales simples dans tous les contrats de services/achats.
    - Adapter les politiques de déplacement et la gestion des flottes (écoconduite, planification d'itinéraires).

- **Long terme (3 ans et +) : Analyse de la valeur et Bilan carbone**
    - Généraliser la comptabilité carbone simplifiée pour l'ensemble des prestations de services et des opérations logistiques.

ANNEXES

Annexe A : Identification des besoins de formation

1. Contexte

Le présent guide s'inscrit dans la continuité de la démarche d'analyse des compétences liées à la transition verte, coordonnée par le Pôle en transition verte d'EnviroCompétences. Face à l'urgence climatique et aux nouvelles réglementations, les Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) jouent un rôle de premier plan pour soutenir les entreprises de leur secteur respectif.

Ce guide ne vise pas à remplacer vos pratiques d'analyse de la main-d'œuvre actuelles, mais bien à y intégrer une lunette "transition verte" permanente. Il permet de faire le pont entre les données macroéconomiques (comme celles du Grand diagnostic vert) et la réalité microéconomique des entreprises sur le terrain.

2. Objectifs visés

En utilisant ce guide et les outils associés, les CSMO seront en mesure de :

- Standardiser la collecte de données sur les compétences vertes à l'échelle de leur secteur.
- Identifier avec précision les écarts entre les compétences actuelles de la main-d'œuvre et les exigences de la transition durable.
- Prioriser les interventions de formation selon des horizons temporels stratégiques (court, moyen, long terme).

3. Cadre de référence commun

La transition verte n'est pas un état binaire (où une entreprise serait soit « polluante », soit « 100 % verte »), mais bien un continuum en constante transformation. Pour le réseau des CSMO, cette distinction est cruciale : la grande majorité des équipes ne changeront pas de métier, mais verront leurs tâches se verdir graduellement. Cette évolution repose avant tout sur le *Savoir-Devenir* — une posture d'apprentissage continu et d'adaptabilité permettant d'ancrer durablement la culture écoresponsable au quotidien.

Réexpliquer ce continuum permet d'éviter deux pièges fréquents : d'une part, limiter la transition verte aux seuls secteurs de l'environnement (énergies renouvelables, gestion des déchets) et, d'autre part, sous-estimer l'effort de mise à niveau des compétences transversales dans les métiers traditionnels. Ce cadre de référence fournit une grille de lecture uniforme pour que chaque CSMO puisse positionner ses entreprises sur une trajectoire de progression réaliste et mesurable.

Le Savoir-Devenir

Posture d'apprentissage continu et d'adaptabilité qui permet à l'individu non seulement d'acquérir un savoir technique, mais de transformer durablement ses comportements et sa culture de travail face aux changements climatiques.

La transition verte

Processus de transformation des modèles économiques et industriels visant à réduire l'empreinte environnementale, optimiser les ressources et décarboner les activités.

Compétences verdissantes

Compétences transversales existantes qui doivent être adaptées, élargies ou appliquées différemment pour répondre à des objectifs écoresponsables (ex. : gestion de projet intégrant l'analyse de cycle de vie, maintenance préventive axée sur l'efficacité énergétique).

Compétences Vertes Spécialisées

Compétences techniques, souvent nouvelles, directement liées à des technologies, des procédés ou des métiers entièrement dédiés à l'environnement (ex. : gestionnaire d'îlots de biodiversité, technicien en valorisation des matières résiduelles dangereuses).

4. Mode d'emploi des gabarits sectoriels

Les trois gabarits sectoriels partagent une structure normalisée en 6 sections. Pour chacun de vos secteurs, voici comment utiliser concrètement ces grilles pour poser un diagnostic précis et guider vos interventions :

Section 1 : Portrait sectoriel et niveau de maturité

- **Comment l'utiliser concrètement :** Cette section sert de point de départ pour situer votre secteur. Vous devez croiser les données macroéconomiques du *Grand diagnostic vert* avec vos propres indicateurs sectoriels. En évaluant le profil des sous-secteurs et le public visé, vous déterminez le niveau de maturité global de vos entreprises face aux exigences environnementales.

- **Action sur le terrain :** Utilisez cette section pour segmenter vos membres. Par exemple, identifiez si vos priorités d'intervention doivent s'adresser à une masse critique d'entreprises encore « débutantes » (besoin de sensibilisation) ou à un sous-groupe « d'éclaireurs » prêts pour des technologies de pointe.

Section 2 : Impacts de la transition verte sur le travail

- **Comment l'utiliser concrètement :** Il s'agit ici de cartographier la transformation réelle des emplois. Vous devez documenter comment les nouvelles réglementations, l'introduction de technologies propres ou les pressions du marché modifient les procédés de travail et les tâches quotidiennes du personnel.

- **Action sur le terrain :** Servez-vous de cette section lors de vos comités professionnels ou de vos groupes de discussions avec des gestionnaires et de RH (Ressources humaines). Notez le degré d'anticipation du secteur pour mesurer si les entreprises subissent les changements ou si elles les planifient.

Section 3 : Analyse des besoins de compétences

- **Comment l'utiliser concrètement :** C'est le cœur technique du gabarit. À l'aide de la banque de compétences fournie, vous devez évaluer l'importance relative (de faible à élevée) des *compétences verdissantes* (transversales) et des *compétences vertes spécialisées* propres aux métiers clés de votre secteur.

- **Action sur le terrain :** Utilisez cette grille pour bâtir vos référentiels de compétences ou pour bonifier vos descriptions de tâches sectorielles. Elle vous indique précisément sur quelles compétences spécifiques l'écart est le plus critique et où le besoin de formation est le plus criant.

Section 4 : État actuel de l'offre de formation

- **Comment l'utiliser concrètement :** Cette section vous demande de faire l'inventaire des formations existantes et d'identifier les barrières d'accès. Il s'agit de comprendre pourquoi les entreprises ne forment pas (manque de temps, budgets restreints, absence de programmes adaptés au Québec) et sur quelles ressources (ressource formatrice, guides) vous pouvez déjà vous appuyer.

- **Action sur le terrain :** Utilisez la nouvelle plateforme interactive du Pôle en transition verte (à venir cette année) pour explorer la cartographie des programmes en environnement (DEP, cégep, université) et des initiatives du milieu. Si une compétence clé de la Section 3 n'y trouve aucun équivalent, cela met en lumière un « trou de service » nécessitant le développement d'un nouveau programme par le CSMO

Section 5 : Identification des priorités de formation du secteur

- **Comment l'utiliser concrètement :** Vous transposez ici les besoins identifiés en un plan de match chronologique. Vous devez classer les actions de formation selon trois horizons : le court terme (0-12 mois pour éveiller et outiller rapidement), le moyen terme (1-3 ans pour intégrer les compétences verdissantes par blocs) et le long terme (3 ans et plus pour la spécialisation avancée).

- **Action sur le terrain :** Ce tableau devient votre feuille de route sectorielle. Il vous permet de planifier vos demandes de subventions et de structurer vos calendriers de déploiement de formations de manière logique, sans surcharger les entreprises.

Section 6 : Leviers d'action recommandés

- **Comment l'utiliser concrètement :** Cette dernière section dicte *comment* la formation doit être livrée pour maximiser son impact. En vous appuyant sur les principes du *savoir-devenir*, vous devez privilégier des formats flexibles, ancrés dans le réel et axés sur l'action (comme les cohortes d'entreprises ou la formation-action).

- **Action sur le terrain :** Utilisez ces critères pour rédiger vos appels d'offres ou pour guider vos conseillers aux entreprises. Si un fournisseur vous propose un cours purement théorique de 30 heures alors que votre gabarit recommande du micro-apprentissage appliqué sur le terrain, vous avez les arguments méthodologiques pour exiger un ajustement.

5. Méthodes de collecte de données et canevas d'outils

La triangulation des niveaux d'analyse : assurer la rigueur du diagnostic vert

Pour garantir une collecte de données microéconomiques robuste et éviter une vision partielle de la situation sur le terrain, les responsables des CSMO doivent structurer leur démarche selon les trois niveaux d'analyse interreliés recommandés par le cadre de référence de l'INSPQ sur l'analyse des besoins de formation[3]. Cette triangulation permet de valider que le besoin identifié est réel et global, plutôt que d'isoler un symptôme :

- **L'analyse du milieu (l'organisation) :** Il s'agit d'évaluer si l'environnement global de l'entreprise, sa culture, son leadership et ses orientations stratégiques soutiennent la transition verte Question clé pour le conseiller : L'organisation offre-t-elle le climat, le

[3] https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/800_cadre_de_reference.pdf

temps et le soutien managérial nécessaires pour que les nouvelles pratiques écoresponsables soient adoptées ?

- **L'analyse du travail (le poste et les tâches) :** Ce niveau s'attarde à la transformation concrète des fonctions. Il s'agit de cartographier comment la transition verte modifie les procédés de travail, la nature des tâches (qu'elles soient cognitives ou actives) et les exigences techniques. Question clé pour le conseiller : Quels sont les écarts précis entre les compétences actuelles requises par poste et les nouvelles exigences liées aux compétences verdissantes ou vertes spécialisées ?
- **L'analyse de l'individu (le personnel) :** Ce dernier axe se concentre sur le profil des apprenants eux-mêmes. Il permet de mesurer les besoins ressentis (les perceptions et l'autoévaluation des employés face à leur travail), leurs motivations, ainsi que les freins potentiels liés à leur profil personnel ou sociodémographique. Question clé pour le conseiller : Quel est le niveau d'ouverture, de sensibilisation ou d'anxiété du personnel face aux changements climatiques et aux nouvelles méthodes de travail implantées ?

En croisant systématiquement ces trois dimensions lors de l'utilisation des gabarits sectoriels, le CSMO s'assure d'obtenir un diagnostic fiable qui tient compte autant des structures de l'entreprise que de la réalité humaine du personnel.

5.1 Approche par maillage de données : comment utiliser les gabarits ?

Le réseau des CSMO dispose déjà d'une longueur d'avance grâce aux **gabarits sectoriels (Primaire, Secondaire, Tertiaire)** fournis en annexe de cette démarche. Ces gabarits condensent déjà les grandes tendances macroéconomiques issues du *Grand diagnostic vert* et les analyses de compétences du Pôle en transition verte.

Votre rôle sur le terrain n'est pas de repartir de zéro, mais d'utiliser ces gabarits comme un levier de validation microéconomique. L'objectif est de vérifier si les réalités spécifiques de vos sous-secteurs ou de vos régions concordent avec le modèle sectoriel global, ou si des écarts locaux nécessitent des actions particulières.

Pour le conseiller aux entreprises : Avant d'entreprendre toute nouvelle collecte de données, référez-vous systématiquement au gabarit de votre secteur. Utilisez les données existantes pour orienter vos questions, plutôt que de poser des questions génériques.

De plus, Le Grand diagnostic étant une démarche nouvelle pour plusieurs entreprises, il est essentiel de prendre le temps de bien leur en expliquer le fonctionnement. Ainsi, avant de débuter l'analyse des besoins, les conseillers devront veiller à bien situer les objectifs de la transition verte.

5.2 Les méthodes de collecte recommandées

Pour approfondir et faire vivre les données de votre gabarit sectoriel, quatre méthodes de collecte sont à privilégier selon vos objectifs :

5.2.1 Les groupes de discussion sectoriels

- **Quand l'utiliser :** Pour valider la section 2 (*Impacts sur le travail*) et la section 3 (*Besoins de compétences*) de votre gabarit.

- **Comment faire concrètement :**
  - **Composition du groupe de discussion :** Réunissez un panel ciblé de six (6) à huit (8) gestionnaires, responsables RH ou contremaîtres représentatifs de votre secteur.
  - **Amorçage :** Présentez brièvement les grandes tendances du *Grand diagnostic vert* et les compétences prioritaires déjà pré-identifiées dans votre gabarit de référence.
  - **Qualification :** Demandez aux participants de qualifier l'urgence opérationnelle de ces besoins dans leur quotidien. Utilisez des questions ouvertes pour comprendre *comment* ces compétences se traduisent dans leurs réalités (surcharge, arrêts de production, nouvelles machines).
  - **Consensus :** Animez un tour de table pour identifier les compétences verdissantes (transversales) qui font l'unanimité et celles qui divergent selon la sous-région ou la taille de l'entreprise. Si c'est divergent, créer des options modulaires (des questions optionnelles ou des sections "à la carte") dans le questionnaire selon le profil de l'entreprise.

5.2.2 Les sondages flash standardisés

- **Quand l'utiliser :** Pour mesurer l'évolution du niveau de maturité (Section 1) ou documenter l'apparition de nouveaux freins à la formation (Section 4).

- **Comment faire concrètement :**
  - **Collecte d'informations :** Concevez un questionnaire très court (maximum 5 à 7 minutes) sur une plateforme numérique, axé sur des choix multiples pour maximiser le taux de réponse.
  - **Choix des obstacles types :** Intégrez des options de réponses basées sur les freins réels déjà cartographiés dans vos gabarits (ex. : gestion des quarts de travail, manque de budgets, rareté des formateurs et formatrices au Québec).
  - **Diffusion :** Envoyez le lien à l'ensemble de vos membres en associant l'envoi à un enjeu d'actualité (ex. : l'adaptation aux nouvelles normes environnementales).

- **Cartographie :** Analysez les résultats pour dégager des données macro-sectorielles (ex. : « 70 % des entreprises du secteur secondaire bloquent sur la formation par manque de temps lié aux quarts de travail »), ce qui légitimera vos futures demandes de subventions.

5.2.3 Les entrevues individuelles semi-dirigées

- **Quand l'utiliser :** Auprès des entreprises dites « éclaireuses » ou des experts techniques pour enrichir et anticiper la section 5 (Priorités à moyen et long terme).

- **Comment faire concrètement :**
  - **Ciblage :** Identifiez 3 à 5 gestionnaires ou membre de la direction de développement durable au sein d'organisations ayant déjà réussi un virage vert ou une transition technologique majeure dans votre secteur.
  - **Entretien structuré :** Menez des entretiens individuels de 30 minutes au téléphone ou en visioconférence à l'aide d'un guide d'entrevue semi-dirigé (voir le modèle de questionnaire complet à l'**Annexe B**).
  - **Exploration :** Creusez spécifiquement pour comprendre quelles compétences vertes spécialisées ont émergé chez eux (en ciblant des besoins émergents comme la conformité ESG ou l'efficacité énergétique), comment ils ont anticipé ces besoins et, surtout, comment ils ont surmonté l'absence de formations structurées sur le marché actuel.
  - **Modélisation :** Utilisez les solutions trouvées par ces gestionnaires ou membre de la direction pour modéliser les parcours de formation action ou de codéveloppement que le CSMO déploiera pour le reste du secteur à moyen terme.

5.2.4 La démarche d'auto-évaluation participative en équipe

- **Quand l'utiliser :** Auprès des superviseurs et des équipes de terrain au sein d'entreprises qui démontrent une bonne maturité ou un fort désir d'implication des travailleurs pour valider la section 3 (Besoins de compétences) du gabarit.

- **Règle d'or – Confidentialité :** Tout au long du processus, la personne responsable doit garantir que les réflexions individuelles resteront confidentielles. L'objectif est de recueillir la perception globale de l'équipe (les grandes tendances) et non de pointer du doigt les forces ou faiblesses d'un employé en particulier.

- **Comment faire concrètement :**
  - **Lancement :** La personne responsable explique l'objectif de la démarche à son équipe (les avantages de la transition verte pour leurs postes) et garantit la confidentialité des réponses individuelles pour favoriser un climat de confiance.
  - **Distribution :** Il remet à chaque employé un exemplaire du questionnaire d'évaluation. Pour préserver l'anonymat, les formulaires peuvent être remplis sans nom ou déposés dans une boîte scellée avant l'analyse globale (*voir le protocole d'animation complet à l'Annexe A).*
  - **Indépendance :** Les employés remplissent le formulaire à tête reposée, de manière autonome.
  - **Analyse collective :** La personne responsable réunit son équipe (en sous-groupes si plus de 15 personnes) pour faire un bref tour de table et valider si un consensus se dégage sur un tableau ou un canevas de compétences, en se concentrant sur les tendances du groupe plutôt que sur les réponses de chacun.
  - **Arbitrage des compétences :** L'équipe discute des compétences de l'un après l'autre pour déterminer les zones d'amélioration prioritaires du point de vue de chacun.
  - **Plan d'action consensuel :** L'équipe classe par ordre de priorité les compétences à développer et suggère des moyens de formation adaptés, la personne responsable veillant à préserver la confidentialité des opinions individuelles tout au long du processus.

5.3 Canevas d'outils terrain

Ce questionnaire type peut être utilisé par les responsables des CSMO lors de leurs visites en entreprise ou intégré dans leurs démarches de diagnostic RH courantes. Il est directement calqué sur la structure harmonisée des gabarits. Les questions présentées ci-après sont fournies à titre d'exemples : les conseillers sont invités à y puiser librement et à sélectionner uniquement celles qui sont pertinentes pour leur démarche.

Bloc 1 : Alignement avec le portrait et la maturité (Réf: Section 1 du Gabarit)

- « Parmi les enjeux environnementaux identifiés pour votre secteur dans notre gabarit (ex. : [nommer un enjeu clé du gabarit, ex: *gestion des déchets* ou *efficacité énergétique*]), lesquels ont le plus d'impact sur vos opérations actuelles ? »
- « Votre organisation se situe-t-elle plutôt au niveau *débutant* (sensibilisation requise) ou *intermédiaire* (pratiques en place, mais compétences à structurer) face à ces enjeux ? »

Bloc 2 : Qualification des impacts et des tâches (Réf: Section 2 du Gabarit)

- « Comment les nouvelles réglementations ou les exigences de vos donneurs d'ordre modifient-elles concrètement les tâches quotidiennes de vos travailleurs clés (opérateurs, techniciens, personnel administratif) ? »
- « Est-ce que ces transformations entraînent une complexification notable du travail ou une surcharge que vous peinez à anticiper par manque de connaissances internes ? »

Bloc 3 : Priorisation des compétences (Réf: Section 3 & 5 du Gabarit)

- « Notre gabarit sectoriel indique que la compétence [ex: *Capacité d'adaptation et d'innovation* pour le Primaire / *Optimisation des procédés* pour le Secondaire / *Communication et mobilisation* pour le Tertiaire] est hautement prioritaire. Comment cet écart de compétence se manifeste-t-il chez vos employés ? »
- « Si nous devions déployer un parcours de formation modulaire dans les 12 prochains mois (court terme), quel est le besoin de base le plus criant pour vos équipes ? »

Bloc 4 : Analyse de l'accès et des leviers (Réf: Section 4 & 6 du Gabarit)

- « Quels sont les obstacles majeurs qui vous empêchent de former votre main-d'œuvre actuellement (ex: gestion des quarts de travail, manque de budgets, rareté des formateurs ou formatrices adaptés au Québec) ? »
- « Pour maximiser le succès, préférez-vous des formats de type *formation-action* (projets réels dans l'entreprise) ou des micro-apprentissages à distance (capsules courtes) ? »
- « Si vos employés possédaient déjà la compétence verte visée, y a-t-il des obstacles dans leur environnement de travail (ex. : manque d'outils adaptés, descriptions de tâches obsolètes, indicateurs de performance contradictoires axés uniquement sur la vitesse) qui les empêcheraient d'appliquer ces pratiques écoresponsables ? »

6. Grille de priorisation des besoins

6.1 Assurer la validité scientifique des choix de priorisation du CSMO

Pour éviter la surcharge des organisations sur le terrain, le choix de prioriser un besoin de formation plutôt qu'un autre ne doit pas reposer uniquement sur des perceptions immédiates. En s'appuyant sur le cadre méthodologique de l'INSPQ[4], le CSMO doit passer chaque besoin de formation sélectionné au filtre de quatre critères de qualité. Cette rigueur garantit la pertinence scientifique et l'impact réel des actions qui seront inscrites dans la feuille de route sectorielle :

[4] [4] https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/800_cadre_de_reference.pdf

- **La validité :** L'action de formation retenue répond-elle de manière exacte et précise à l'écart de compétence identifié dans le gabarit ? Il s'agit de s'assurer que la solution pédagogique choisie cible le véritable besoin de transition verte (ex. : optimisation des procédés ou conformité réglementaire) et non un problème de gestion ou de structure organisationnelle.
- **La fiabilité :** Le parcours de formation ou l'outil proposé garantit-il une constance des résultats ? Le CSMO doit s'assurer que l'intervention pédagogique donnera des résultats tout aussi probants et durables d'une entreprise à l'autre au sein d'un même sous-secteur, peu importe le moment de son déploiement.

- **La sensibilité :** Le format de formation choisi est-il capable de s'ajuster finement aux nuances du milieu ? L'offre doit être assez flexible et sensible pour s'adapter à la fois aux réalités d'une masse critique d'entreprises encore « débutantes » (besoin de micro-apprentissage ou de sensibilisation) et à celles des organisations « éclaireuses » (besoin de spécialisation avancée).

- **La transparence :** Le processus qui a mené à la priorisation de ce besoin est-il clair, documenté et reproductible ? En associant rigoureusement les données macroéconomiques du Grand diagnostic vert aux validations microéconomiques recueillies sur le terrain (sondages flash, groupe de discussion), le CSMO justifie ses choix stratégiques de manière objective auprès de ses partenaires professionnels et financiers.

6.2 Les trois horizons de la transition verte

Une fois les données terrain collectées et croisées avec votre gabarit de référence, l'enjeu principal pour le CSMO est d'éviter la surcharge des entreprises. Toutes les compétences ne peuvent pas être développées en même temps. Vous devez structurer votre offre de services selon trois horizons chronologiques distincts et stratégiques :

- **Le Court Terme (0 à 12 mois) :** Cet horizon vise à briser la glace. On y déploie des actions de sensibilisation aux enjeux climatiques et des formations sur les compétences de base (ex. : littératie environnementale, gestion de base des déchets, conformité réglementaire immédiate). L'objectif est de sécuriser les opérations et d'alléger le manque de connaissances internes.

- **Le Moyen Terme (1 à 3 ans) :** C'est le cœur de la transformation des métiers traditionnels. On se concentre ici sur l'intégration des *compétences verdissantes* dans les tâches quotidiennes (ex. : optimisation des procédés pour le secteur Secondaire, achats responsables pour le secteur Tertiaire, ou réduction des intrants pour le secteur Primaire).

Les formats doivent être flexibles et adaptés aux contraintes de temps des milieux de travail.

- **Le Long Terme (3 ans et plus) :** Cet horizon s'adresse à la consolidation de l'expertise de pointe et à la préparation de l'avenir du secteur. On y développe les *compétences vertes spécialisées* (ex. : analyses de cycles de vie (ACV), bilans GES avancés, adoption de technologies propres complexes, ou gestion des écosystèmes).

6.3 Matrice de priorisation pour les CSMO

Pour classer un besoin de formation identifié sur le terrain, appliquez la grille de décision suivante :

Niveau d'importance dans le Gabarit	Niveau de maturité de l'entreprise	Horizon recommandé	Type d'action à privilégier
Élevé (ex: Adaptation, Optimisation)	Débutant (Peu d'initiatives, manque de connaissances)	Court terme (0-12 mois)	Sensibilisation, capsules de micro-apprentissage, accompagnement terrain de base.
Pratiques écoresponsables)	Intermédiaire (Changements amorcés, mais main-d'œuvre non adéquate)	Moyen terme (1-3 ans)	Parcours modulaires, formation-action, intégration dans les descriptions de tâches.
Faible / Moyenne (ex: Économie circulaire, Bilans GES)	Intermédiaire / Avancé (Prêtes pour l'innovation)	Long terme (3 ans +)	Formations spécialisées pointues, cohortes interentreprises, codéveloppement

7. Intégration de la transition verte dans la main d'œuvre

L'objectif ultime de cette démarche est que la « transition verte » cesse d'être traitée comme un dossier isolé ou un projet ponctuel. Elle doit devenir une composante transversale et naturelle de toutes les activités régulières du CSMO.

Définitions :

- **L'automatisme :** La procédure systématique (le « quoi faire »), soit l'intégration obligatoire et structurée des outils officiels dans vos processus.
- **Le réflexe :** L'agilité sur le terrain (le « comment l'amener »), soit l'habileté à saisir les occasions de discussion pour lier les enjeux d'affaires traditionnels à la transition verte.

Voici comment appliquer concrètement cette lunette verte dans vos opérations quotidiennes :

7.1 Dans les Diagnostics RH et visites d'entreprises

- **L'automatisme :** Lors de chaque visite ou diagnostic de gestion des ressources humaines, intégrez la sous-section *Impacts de la transition verte sur le travail* (tirée de la structure de vos gabarits).

- **Le réflexe :** Si une entreprise mentionne un enjeu d'attraction de la relève, utilisez l'argument vert (la mise en valeur de pratiques écoresponsables comme levier de marque employeur pour attirer la main-d'œuvre). Si elle mentionne une restructuration, validez si l'automatisation durable ou l'optimisation des procédés va modifier les qualifications requises pour les opérateurs ou techniciens.

7.2 Dans la mise à jour des référentiels de compétences et des professions

- **L'automatisme :** Ne créez pas de nouveaux métiers « verts » artificiels si la finalité de l'emploi reste la même.

- **Le réflexe :** Prenez vos profils de compétences existants (ex. : mécanicien, conseiller en vente, producteur) et bonifiez-les en y injectant les compétences verdissantes identifiées dans la section 3 de votre gabarit. Ajoutez par exemple des critères de performance liés à la gestion des matières résiduelles, au suivi des indicateurs environnementaux ou à la réduction des pertes au cœur même des fonctions existantes.

7.3 Dans la planification stratégique et l'offre de formations du CSMO

- **L'automatisme :** Lors de l'élaboration de votre calendrier annuel de formations, utilisez les sections 4 (offre actuelle) et 5 (priorités) de votre gabarit sectoriel pour cibler les trous de service.

- **Le réflexe :** Si le gabarit démontre une forte priorité à court terme pour la sensibilisation et qu'aucune offre structurée n'existe au Québec pour votre secteur, le CSMO doit prioriser le développement d'une formation courte, hybride ou en milieu de travail pour combler rapidement ce besoin.

ANNEXE B : Sélection d'une ressource formatrice

1. Objectif du guide et gouvernance

Le développement de compétences liées à la transition verte demande des approches pédagogiques souvent bien différentes de la formation technique traditionnelle. Trouver un(e) expert(e) qui maîtrise à la fois les concepts pointus de la durabilité et les rouages de la formation pour adultes représente un défi de taille pour le réseau des CSMO.

Ce guide a pour objectif de sécuriser vos investissements en formation en vous offrant une méthodologie d'évaluation standardisée. Il permet de valider les compétences, la posture et la pertinence des contenus des formateurs ou formatrices externes avant de les mandater auprès des entreprises de votre secteur.

2. Grille de critères de sélection essentiels

Pour être retenue, une ressource formatrice doit démontrer un équilibre rigoureux entre trois grandes dimensions : l'expertise technique, la compétence andragogique (formation d'adultes) et l'alignement avec la philosophie du savoir-devenir.

2.1 L'expertise technique et sectorielle (Le Savoir)

La ressource doit prouver sa légitimité scientifique et opérationnelle face aux enjeux climatiques et environnementaux :

- **Crédibilité et parcours** : Posséder des certifications reconnues, des diplômes ou une expérience terrain significative dans le domaine visé (ex. : économie circulaire, efficacité énergétique, écoconception, compréhension des enjeux systémiques).
- **Compréhension de la réalité sectorielle :** La ressource formatrice ne doit pas appliquer une recette générique. Il doit être capable de transposer ses concepts théoriques aux réalités, aux technologies et aux contraintes quotidiennes de votre secteur (Primaire, Secondaire ou Tertiaire).

2.2 La compétence andragogique (Le Savoir-Faire)

Transmettre des connaissances à des adultes en milieu de travail demande une posture de facilitation plutôt que d'enseignement magistral :

- **Flexibilité des formats :** Capacité démontrée à concevoir et animer des parcours courts, modulaires ou hybrides (synchrone/asynchrone).
- **Dynamisme pédagogique :** Utilisation de méthodes actives (études de cas concrètes, ateliers de co-développement, simulations terrain) qui maintiennent l'engagement des participants.
- **Adaptabilité aux profils d'apprentissage :** La ressource démontre une habileté éprouvée à diversifier ses méthodes pédagogiques pour rejoindre les différents profils d'apprenants adultes en milieu de travail. Elle sait structurer son intervention pour satisfaire simultanément trois grands profils :
    - **Le profil pragmatique :** Capacité à fournir des outils d'application immédiate et des solutions concrètes pour répondre rapidement aux exigences écoresponsables sur le terrain.
    - **Le profil réflexif :** Capacité à amener les participants à analyser leurs propres habitudes de travail, un élément essentiel pour susciter la prise de conscience nécessaire au *Savoir-Devenir*.
    - **Le profil théorique :** Capacité à vulgariser les concepts scientifiques, environnementaux ou réglementaires complexes de manière claire, rigoureuse et accessible

2.3 L'incarnation du « Savoir-Devenir » (La Posture)

C'est le critère distinctif de cette démarche. La ressource formatrice doit agir comme un agent de transformation organisationnelle :

- **Approche positive et engageante :** Éviter les discours moralisateurs ou anxiogènes (ex. : culpabiliser, dramatiser les enjeux environnementaux ou présenter la transition comme une menace). La ressource doit miser sur la valorisation des compétences existantes des travailleurs pour bâtir leur confiance.
- **Focalisation sur l'action :** Privilégier les maillages de type formation-action, où le livrable final de la formation est un projet concret implanté directement dans l'entreprise.

3. Grille d'évaluation des contenus de formation

Avant d'autoriser le déploiement d'une formation, le CSMO doit valider que le contenu théorique et pratique s'aligne directement sur les compétences identifiées lors de l'analyse des besoins et qu'il intègre la philosophie du savoir-devenir.

Voici la liste de vérification d'analyse d'une proposition de formation :

Critères d'évaluation du contenu	Oui / Non	Éléments à valider / Commentaires
Alignement des compétences Est-ce que les objectifs d'apprentissage ciblent directement les compétences verdissantes ou spécialisées du gabarit sectoriel ?	☐ Oui ☐ Non	Le plan de cours doit utiliser une terminologie cohérente avec le cadre de référence commun (ex. : éviter le jargon générique au profit d'objectifs mesurables pour le secteur).
Équilibre théorie / pratique La structure du cours laisse-t-elle une place prépondérante à l'expérimentation et à l'application ?	☐ Oui ☐ Non	Le ratio recommandé est d'un maximum de 40 % de théorie pour un minimum de 60 % de pratique (ateliers, simulations, résolution de cas réels).
Personnalisation sectorielle Les exemples, études de cas et exercices sont-ils ancrés dans la réalité du secteur ?	☐ Oui ☐ Non	Refuser les formations "prêtes-à-porter". La ressource formatrice doit démontrer qu'il a adapté ses scénarios aux défis environnementaux réels des entreprises ciblées.
Modalités d'évaluation des acquis Comment la ressource formatrice valide-t-il que les compétences sont assimilées ?	☐ Oui ☐ Non	Privilégier les rétroactions en direct, les grilles d'auto-évaluation de posture ou la présentation d'un mini-projet plutôt que des examens théoriques traditionnels.
Accréditation et conformité La ressource formatrice ou l'organisme de formation possède-t-il les accréditations requises ?	☐ Oui ☐ Non	La ressource formatrice doit détenir un agrément valide (ex. : de la CPMT ou d'un ordre professionnel pertinent). Valider que la formation est admissible aux subventions en vigueur et respecte les critères de conformité du CSMO.

4. Mécanisme de suivi et de pérennité des interventions

Pour s'assurer que l'investissement en formation génère un réel changement de culture et de comportements à long terme (et éviter que les cahiers de notes finissent sur une tablette), le CSMO doit recommander un suivi post-formation en deux temps :

4.1 Évaluation à chaud (Fin de la formation)

- **Qui :** Rempli par les participants et les entreprises clientes.

- **Quoi :** Mesurer le taux de satisfaction, la pertinence perçue de la matière (un modèle de formulaire clé en main est disponible à l'**Annexe A**) et le sentiment de confiance du personnel face aux nouvelles tâches écoresponsables à accomplir.

4.2 Évaluation à froid (3 à 6 mois post-formation)

- **Qui :** Rempli par le superviseur ou le responsable RH de l'entreprise (idéalement coordonné par le CSMO).
- **Quoi :** Valider les effets visibles sur le terrain.
    - *Des exemples d'indicateurs de pérennité :* Les nouveaux réflexes verdissants sont-ils appliqués au quotidien ? L'entreprise a-t-elle observé une réduction de ses pertes, une amélioration de son efficacité énergétique ou une meilleure gestion de ses intrants grâce à la formation ?

4.3 Maximiser le transfert des apprentissages en milieu de travail

Au-delà des évaluations quantitatives, la pérennité d'une formation dépend des mécanismes de transfert intégrés par la ressource formatrice dès la phase de conception du cours (selon les critères de rigueur de l'INSPQ[5]). Pour s'assurer que les cahiers de notes ne finissent pas sur une tablette, le CSMO doit valider que la ressource formatrice s'appuie sur les leviers suivants :

- **La similitude contextuelle :** Les exemples, les simulations et les scénarios utilisés en classe doivent être identiques aux situations réelles que le travailleur rencontre à son poste, facilitant ainsi le déclenchement des réflexes verts au quotidien.

- **La variabilité des apprentissages :** La ressource formatrice doit présenter les concepts écoresponsables sous différents angles pour que le travailleur soit capable d'adapter ses nouvelles compétences, même si les conditions opérationnelles ou les types de produits changent en entreprise.

- **Le soutien à l'auto-efficacité :** La formation doit inclure la remise d'outils de soutien post-formation (check-lists de terrain, aide-mémoire, grilles de suivi des pertes ou des intrants) permettant au travailleur d'appliquer ses compétences en toute autonomie et avec confiance.

[5] [5] https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/800_cadre_de_reference.pdf

5. Liste non exhaustive de fournisseurs potentiels

À titre de repère, ce répertoire répertorie une sélection non exhaustive d'institutions et de formations du milieu. Il vise à vous offrir un point de départ pratique pour explorer les options de formation offertes. Il est possible aussi de vous référez aux différents CSMO de votre secteur. Le but est de s'échanger de l'expertise pertinente selon vos spécialités et vos besoins.

Type de fournisseur	Exemples d'institutions / Programmes	Type d'expertise
Réseau scolaire	• Cégeps de région • Service de formation continue des cégeps locaux. • Institut EDS de l'Université Laval • ÉTS Formation (ex. : Économie circulaire).	Formations techniques, transition opérationnelle, éco-gestion des procédés, gestion de projet stratégique, décarbonation, technologies propres.
Partenaires gouvernementaux	• Initiatives de la CPMT (Formations subventionnées à court terme). • Services Québec / Emploi-Québec. • La plateforme interactive (développée en affiliation avec GPS Climat) d'Envirocompétences.	Financement de formations sur mesure, requalification de la main-d'œuvre, moteur de recherche gouvernementale
Firmes privées & Écoles professionnelles	• Technologia. • Regroupements sectoriels ou ordres professionnels. • Firmes en ressources humaines pour compétences transversales.	Compétences transversales, certifications, efficacité énergétique, normes ISO.
Plateformes de certifications	• Académie ECO (Eco Canada)	Plus de 100 webinaires et cours techniques pour le développement des compétences vertes des travailleurs.

ANNEXE C : Matrice des besoins

La matrice des besoins, compétences et priorités présentée dans cette section a pour objectif d'illustrer comment les constats sectoriels peuvent être traduits en actions de formation concrètes et priorisées. Elle permet de passer d'un problème réel observé dans les entreprises à une compétence à développer, puis à une priorité de formation adaptée au secteur.

2.1 Secteur primaire

Besoins	Compétences	Priorité	Format recommandé
Gestion de l'eau et des sols	Gestion durable de l'eau et des sols	Court terme / Moyen terme	Formation-action terrain
Réduction des pertes	Optimisation des intrants	Court terme	Démonstrations pratiques + rétroaction
Suivi environnemental	Suivi biodiversité / eau	Court terme	Apprentissage expérientiel (outils terrain)
Pressions réglementaires	Conformité agroenvironnementale	Court terme	Formation courte + accompagnement
Adaptation climatique	Adaptation climatique	Moyen terme / Long terme	Recherche-action collective
Biodiversité	Gestion des écosystèmes	Moyen terme	Formation-action en partenariat

2.1.1 Exemple concret (Primaire)

BESOIN identifié
« Réduction des pertes et optimisation des intrants »

PROBLÈME terrain
Les producteurs perdent des intrants (engrais, eau, carburant) parce que les pratiques ne sont pas optimisées, donc coûts + impacts environnementaux.

COMPÉTENCE associée (selon le tableau transversal + gabarit sectoriel)
« Réduction des pertes et optimisation des intrants » → ajustement des procédés agricoles → meilleure utilisation des ressources → suivi des indicateurs (eau, sols, intrants).

COMMENT LA MATRICE AIDE
La matrice permet de dire :

- Besoin : réduire les pertes
- Compétence : optimiser les intrants
- Priorité : court terme
- Type de formation : formation terrain, démonstrations pratiques
- Levier : accompagnement personnalisé (mentionné dans le portrait primaire)

EXEMPLE CONCRET
Un producteur agricole constate qu'il utilise trop d'engrais. La matrice lui montre :

- quelle compétence développer (optimisation des intrants),
- quel type de formation suivre (courte, terrain),
- et que c'est une priorité court terme.

2.2 Secteur secondaire

Besoins	Compétences	Priorité	Format recommandé
Optimisation des procédés	Optimisation des procédés	Court terme	Formation-action en milieu de travail
Gestion des déchets	Gestion des matières résiduelles	Court terme	Apprentissage expérientiel + outils simples
Efficacité énergétique	Maintenance durable + efficacité énergétique	Court terme / Moyen terme	Formation technique + coaching
Pressions des donneurs d'ordre	Conformité réglementaire	Court terme	Formation courte + accompagnement
Automatisation / technologies propres	Technologies propres	Moyen terme	Recherche-action sectorielle
Reddition GES	Bilans GES	Moyen terme / Long terme	Formation spécialisée + mentorat

2.2.1 Exemple concret (Secondaire)

BESOIN identifié (tiré du portrait secondaire)
« Optimisation des procédés »

PROBLÈME terrain
Les entreprises manufacturières perdent du matériel, de l'énergie et du temps à cause de procédés inefficaces.

COMPÉTENCE associée (selon le tableau transversal + gabarit sectoriel)

« Optimisation des procédés » → amélioration continue → réduction des pertes → efficacité énergétique → maintenance durable

COMMENT LA MATRICE AIDE

La matrice permet de dire :

- Besoin : optimiser les procédés
- Compétence : optimisation des procédés
- Priorité : court terme
- Type de formation : modules techniques courts en milieu de travail
- Levier : experts externes (mentionné dans le portrait secondaire)

EXEMPLE CONCRET

Une usine de plastiques constate un taux élevé de rebuts. La matrice lui indique :

- quelle compétence développer (optimisation des procédés),
- quel type de formation prioriser (formation courte en amélioration continue),
- et que c'est une priorité court terme.

2.3 Secteur tertiaire

Besoins	Compétences	Priorité	Format recommandé
Gestion des déchets	Pratiques écoresponsables	Court terme	Sensibilisation + outils simples
Achats responsables	Achats responsables	Court terme	Formation-action en approvisionnement
Communication client	Communication et mobilisation	Court terme	Apprentissage expérientiel (mises en situation)
Optimisation des ressources	Optimisation des ressources	Moyen terme	Formation-action terrain
Mobilité durable	Mobilité durable	Moyen terme / Long terme	Recherche-action collective
Efficacité énergétique des bâtiments	Efficacité énergétique	Long terme	Formation spécialisée + accompagnement

2.3.1 Exemple concret (Tertiaire)

BESOIN identifié

« Gestion des déchets »

PROBLÈME terrain

Les commerces, hôtels, restaurants et services génèrent beaucoup de déchets et ne savent pas comment réduire ou trier efficacement.

COMPÉTENCE associée (selon le tableau transversal + gabarit sectoriel)

« Pratiques écoresponsables » → tri des matières → réduction des déchets → achats responsables → communication client

COMMENT LA MATRICE AIDE

La matrice permet de dire :

- Besoin : mieux gérer les déchets
- Compétence : pratiques écoresponsables
- Priorité : court terme
- Type de formation : outils simples + sensibilisation
- Levier : formations courtes, flexibles (mentionné dans le portrait tertiaire)

EXEMPLE CONCRET

Un commerce de détail veut réduire ses déchets mais ne sait pas par où commencer. La matrice lui montre :

- la compétence à développer (pratiques écoresponsables),
- le type de formation (sensibilisation + outils simples),
- et que c'est une priorité court terme.

ANNEXE D : Outils de collecte

Annexe 1 : Protocole d'auto-évaluation participative en équipe

Utilité : Le conseiller du CSMO peut mettre en PDF cette page et la donner directement à un gestionnaire ou un contremaître en entreprise pour qu'il anime sa rencontre.

À remettre à la personne responsable si cette démarche est retenue

1. La personne responsable explique à l'équipe l'objectif de la démarche, son déroulement et ses avantages.
2. La personne responsable : a) remet à tous ses employés un exemplaire du questionnaire; b) lit les directives avec eux; c) répond aux questions; d) insiste pour que les employés répondent en restant centrés sur leurs besoins de formation, sans s'inquiéter, pour l'instant, des moyens de formation à mettre en œuvre. Une discussion à propos des moyens aura lieu à une étape ultérieure.
3. Les employés remplissent leur questionnaire à tête reposée.
4. La personne responsable réunit son équipe. Si elle comprend plus de 15 membres, il est préférable de faire deux rencontres en sous-groupe. Il faut prévoir au moins une heure par rencontre.
5. L'équipe commence par un bref tour de table pour vérifier si un consensus peut déjà être dégagé au sujet des priorités de formation. La personne responsable note les réponses sur un tableau ou un chevalet de conférence.
6. L'équipe discute des compétences l'une après l'autre. La question qu'elle doit se poser est : avons-nous collectivement besoin d'améliorer cette compétence, oui ou non ? La personne responsable s'assure que le point de vue de chacun est entendu.
7. L'équipe classe par ordre de priorité les compétences à développer en essayant de dégager un consensus sur les trois plus importantes.
8. L'équipe suggère des moyens de formation pour chacune des priorités retenues.
9. L'équipe vérifie si des moyens d'amélioration autres que la formation peut être envisagés.
10. La personne responsable communique les résultats de la rencontre à la direction en préservant la confidentialité des opinions de chacun.

Annexe 2 : Canevas d'entrevue individuelle de diagnostic vert

Utilité : Permet au conseiller d'avoir sa grille de questions sous les yeux pendant ses appels ou ses visites en entreprise.

1. Parmi les nouvelles tâches liées aux pratiques écoresponsables de l'entreprise (ex. : tri des matières, réduction des pertes, optimisation des procédés), lesquelles maîtrisez-vous le mieux ? Lesquelles vous rendent le moins à l'aise ?

_____
_____
_____

2. Parmi les tâches ou les fonctions où vous êtes le moins à l'aise, quelles sont celles, en tout ou en partie, où vous trouveriez important de développer vos compétences?

_____
_____
_____

3. Sur quels aspects de votre travail quotidien pensez-vous qu'une formation vous aiderait à adopter un comportement plus écoresponsable ou plus efficace sur le plan énergétique ?

_____
_____
_____

4. Auriez-vous des suggestions pour améliorer votre environnement de travail?

_____
_____
_____

5. Quels formats de formation préférez-vous pour apprendre ces nouvelles pratiques (ex. : capsules courtes à distance, ateliers pratiques entre collègues, projets réels sur le terrain) ?

_____
_____
_____

Annexe 3 : Protocole d'auto-évaluation participative en équipe

Utilité : Les CSMO ou les entreprises participantes pourront directement utiliser ce formulaire papier ou numérique à la fin de chaque formation financée.

Évaluation du contenu

	Faible	Moyen	Bon	Excellent
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	☐	☐	☐	☐
La formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	☐	☐	☐	☐
Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail	☐	☐	☐	☐

Évaluation de la méthodologie

	Faible	Moyen	Bon	Excellent
Les méthodes d'enseignement utilisées sont adéquates	☐	☐	☐	☐
Le contenu de la présentation PowerPoint était pertinent	☐	☐	☐	☐
La documentation était suffisante et adéquate	☐	☐	☐	☐
Les exercices proposés étaient pertinents	☐	☐	☐	☐

Évaluation du formateur

	Faible	Moyen	Bon	Excellent
Le formateur possède une bonne connaissance de la matière présentée	☐	☐	☐	☐
Le formateur est dynamique et sollicite la participation du groupe	☐	☐	☐	☐
Le formateur donne des exemples concrets	☐	☐	☐	☐
Le formateur répond aux questions de façon claire et pratique	☐	☐	☐	☐

Évaluation Globale

	Faible	Moyen	Bon	Excellent
La plateforme de formation est adéquate.	☐	☐	☐	☐
Le niveau de satisfaction envers l'horaire, le lieu et la durée de la formation	☐	☐	☐	☐

Commentaires et autres sujets de formation :

Annexe 4 : Fiche de réflexion stratégique

Objectif de cette fiche

Le gabarit sectoriel brosse un portrait des enjeux, des compétences et des principes pédagogiques clés pour votre secteur. Cette fiche de réflexion propose 8 questions structurantes réparties en 4 étapes clés pour vous aider à traduire ces orientations en projets ou en offre de formation très concrète pour vos entreprises.

ÉTAPE 1 : Cibler les priorités terrain (Sections 2 et 3 du gabarit)

L'objectif est d'identifier où se trouvent les besoins urgents et mesurables dans vos entreprises.

Thèmes	Question à se poser	Réponses
Pratiques et gestes métiers	Au vu des « pratiques à faire évoluer » identifiées dans le gabarit, quels sont les 2 ou 3 gestes professionnels quotidiens qui ont le plus grand impact sur vos opérations (ex. réduction des pertes, optimisation énergétique, gestion des rejets/déchets) ?	
Métiers cibles	Quels sont les titres d'emplois précis (sur le terrain ou en gestion) qui regroupent le plus gros volume de travailleurs à accompagner en priorité ?	

ÉTAPE 2 : Définir la nature des compétences à développer (Section 3 du gabarit)

L'objectif est de distinguer l'adaptation des métiers existants de la création d'expertises pures.

Thèmes	Question à se poser	Réponses
Verdissage des métiers existants	Quelles compétences traditionnelles (ex. maintenance, procédés, service client, opérations) doivent être réorientées ou enrichies pour y intégrer un réflexe écoresponsable ?	
Spécialisation verte	Y a-t-il un besoin d'introduire des compétences vertes spécialisées (ex. bilan GES, analyse de cycle de vie, gestion de la biodiversité), ou s'agit-il d'abord d'une mise à niveau transversale ?	

ÉTAPE 3 : Concevoir le format pédagogique idéal (Section 6 du gabarit)

L'objectif est d'appliquer les principes du « savoir-devenir » et de contourner les freins logistiques du secteur.

Ancrage dans le réel	Comment la formation peut-elle s'appuyer sur des projets réels d'entreprise plutôt que sur des exposés théoriques (ex. formation-action, étude de cas terrain, coaching en milieu de travail) ?	
Modalités et contraintes	Compte tenu des contraintes de temps et d'horaires de votre main-d'œuvre, quel format est le plus adapté (ex. capsules de micro-apprentissage de 15 min, ateliers modulaires de 2h, formules hybrides) ?	

ÉTAPE 4 : Mobiliser les leviers et écosystèmes (Section 6 du gabarit)

L'objectif est de rendre la démarche viable, financée et pérenne.

Mutualisation et partenariats	Quelles synergies pouvez-vous créer avec d'autres CSMO, cégeps, universités ou consultants externes pour partager le développement de contenus ou les coûts ?	
Levée des freins	Quels programmes de soutien financier (ex. PACME, Pôle, Fonds sectoriels) ou outils d'accompagnement RH pouvez-vous attacher à cette offre pour maximiser le taux d'adhésion des entreprises ?	

Prochaine étape suggérée pour le CSMO

À partir des réponses consignées ci-dessus, le CSMO est invité à rédiger une Fiche d'opportunité de formation précisant :

1. Intitulé du projet ou du module de formation.
2. Public cible et modalité d'apprentissage privilégiée.
3. Résultats et impacts attendus pour le secteur.

ANNEXE E : LES GABARITS SECTORIELS

Secteur : Primaire

L'élaboration du gabarit sectoriel pour le secteur primaire s'appuie sur les données du Grand diagnostic vert, les informations fournies par les CSMO concernés (agriculture, foresterie, pêches, miniers) ainsi que sur les constats transversaux consolidés par le Pôle en transition verte. Les besoins, impacts et compétences intégrés dans ce gabarit reflètent les tendances observées dans les entreprises du secteur primaire et sont alignés avec les travaux d'EnviroCompétences sur les compétences verdissantes et vertes spécialisées. Ce gabarit vise à offrir un outil structuré, harmonisé et opérationnel permettant aux organisations du secteur primaire d'identifier leurs besoins de formation, de prioriser leurs actions et de planifier leur transition verte de manière cohérente et adaptée à leurs réalités.

1. Portrait sectoriel et niveau de maturité

1.1 Caractéristiques du secteur

Taille dominante des entreprises	Majoritairement petites entreprises
Types d'activités principales	Agriculture, foresterie, pêches maritimes, minier, gestion des ressources naturelles.
Enjeux environnementaux dominants	Gestion de l'eau, préservation de la biodiversité, gestion des sols, émissions liées aux procédés, gestion des matières résiduelles, adaptation climatique.

1.2 Public visé :

Nombre d'employés	Très variable, forte proportion de microentreprises (1–9 employés).
Postes/rôles	Producteurs, opérateurs, techniciens, travailleurs saisonniers, superviseurs, gestionnaires de petites unités.
Niveau d'expérience	Mixte : travailleurs expérimentés + relève difficile à attirer.

Disponibilités	Disponibilité limitée pour la formation (saisonnalité, charge de travail).

1.3 Niveau de maturité face à la transition verte

Initiatives déjà en place	Intermédiaire	63 % des entreprises ont entrepris des changements (biodiversité, eau, pratiques durables).
Intégration de pratiques durables	Débutant	36 % ont intégré des pratiques durables dans la production.
Adéquation des compétences	Débutant	23 % estiment que leur main-d'œuvre répond aux besoins liés à la transition verte.

2. Impacts de la transition verte sur le travail

2.1 Transformations observées ou anticipées

Évolution des tâches	Suivi environnemental accru, gestion de l'eau, réduction des pertes, documentation des pratiques.
Modification des procédés	Adoption de pratiques agroenvironnementales, optimisation des intrants, gestion durable des sols.
Nouvelles normes	Pressions réglementaires croissantes, exigences des donneurs d'ordre, reddition GES.
Complexification du travail	20 % anticipent une augmentation du travail; 37 % prévoient des changements dans les tâches.

2.2 Degré d'anticipation du secteur

Niveau d'anticipation	Impacts partiellement compris
Commentaires	Les entreprises reconnaissent l'impact de la transition verte, mais peinent à en mesurer l'ampleur. 55 % manquent de temps pour analyser les meilleures options.

3. Analyse des besoins de compétences

Les besoins de formation doivent être analysés selon 2 niveaux de compétences, ainsi que par priorité d'action (de faible à élevée) :

3.1 Compétences verdissantes

Capacités permettant d'adapter un métier traditionnel (non environnemental) pour y intégrer des pratiques écoresponsables.

Gestion durable de l'eau et des sols	Moyenne	Prioritaire dans l'agriculture, horticulture et foresterie.
Réduction des pertes / optimisation des intrants	Moyenne	Très liée à l'efficacité opérationnelle et aux coûts.
Suivi environnemental	Moyenne	Déjà amorcé (43 % biodiversité, 37 % eau).
Conformité agroenvironnementale	Moyenne	Pressions réglementaires croissantes.
Pratiques écoresponsables	Moyenne	Besoin d'outils simples et adaptés au terrain.
Capacité d'adaptation et d'innovation	Élevée	Compétence #1 dans le secteur primaire.
Vision long terme	Moyenne	Nécessaire pour anticiper les impacts climatiques et réglementaires.
Compréhension des enjeux climatiques	Faible	Sensibilisation encore faible; besoin majeur de montée en compétence.
Pensée systémique	Moyenne	Utile pour comprendre les interactions entre ressources, sols, eau, biodiversité.
Communication et mobilisation	Moyenne	Essentielle pour implanter des pratiques durables dans des petites équipes.

3.2 Compétences vertes spécialisées

Capacités mobilisées pour des métiers dont l'objectif premier est directement la protection de l'environnement et la gestion durable des ressources.

Gestion de la biodiversité et des écosystèmes	Moyenne	Prioritaire dans les pêches, foresterie et agriculture.
Adaptation climatique	Moyenne	Essentielle pour anticiper les impacts sur les cultures et ressources.
Gestion avancée de l'eau	Faible	Besoin de formation spécialisée.
Pratiques agroenvironnementales avancées	Moyenne	Demande croissante dans les entreprises.

3.3 À documenter

Quelles pratiques doivent évoluer ?	Irrigation, gestion des sols, biodiversité, matières résiduelles, utilisation des intrants.
Quelles compétences doivent être adaptées ?	Ajustement des procédés, optimisation des intrants, documentation, outils numériques.
Métiers les plus touchés	Producteurs, opérateurs, techniciens, travailleurs forestiers.

4. État actuel de l'offre de formation

4.1 Formations actuellement offertes

☒ Ponctuelle
☒ Continue
☐ Structurée

Commentaires : Offre existante mais dispersée; formations techniques présentes mais peu adaptées aux réalités des micro-entreprises.

4.2 Principaux freins identifiés

☒ Budget disponible (manque de fond)
☒ Accès difficile au financement ou méconnaissance
☒ Manque de temps pour analyser et former (transfert de connaissance)
☒ Contraintes logistiques (horaire, lieu, distance)
☒ Offre de formation perçue comme peu adaptée
☒ Incertitude sur les priorités

4.3 Ressources disponibles

☒ Formateur/formatrice externe
☒ Matériel disponible
☒ Plateforme/outils utilisés

5. Identification des priorités de formation du secteur

5.1 Priorités à court terme (0–12 mois)

Sensibilisation	Enjeux climatiques, transition verte, impacts sur les métiers.
Mise à niveau des compétences de base	Littératie environnementale, compréhension des normes.
Accompagnement terrain	Soutien direct aux entreprises.

5.2 Priorités à moyen terme (1–3 ans)

Développement des compétences verdissantes	Optimisation des procédés, gestion durable des ressources.
Adaptation des pratiques professionnelles	Réduction des pertes, gestion de l'eau, biodiversité.
Formation continue structurée	Parcours modulaires adaptés aux réalités saisonnières.

5.3 Priorités à long terme (3 ans +)

Développement de compétences vertes spécialisées	Agroenvironnement, adaptation climatique, technologies propres.
Expertise avancée	Bilans GES, efficacité énergétique, gestion des écosystèmes.
Innovation sectorielle	Nouvelles pratiques, technologies émergentes.

6. Leviers d'action recommandés

6.1 Principe de conception des formations (savoir-devenir)

Le savoir-devenir ne s'acquiert pas par la seule transmission de contenus. Il se développe par l'expérimentation collective dans des contextes réels. Les formations doivent donc être conçues comme des expériences.

Critères prioritaires pour la conception :

Critère	Question à se poser
Capitalise sur l'existant	Valorise-t-on les pratiques déjà en place ?
S'intègre au réel	La formation est-elle ancrée dans le travail quotidien ?
Produit des effets visibles	Les bénéfices seront-ils perceptibles rapidement ?
Favorise la coopération	Renforce-t-elle les liens entre acteurs ?
Permet l'apprentissage par l'expérience	Les participants apprennent-ils en faisant ?
Renforce l'autonomie	Les acteurs deviennent-ils plus capables d'agir seuls ?
Transforme les représentations	Change-t-elle le regard sur les enjeux ?

Formats d'action privilégiés :

- Formation-action — projet réel de l'entreprise comme support d'apprentissage
- Recherche-action — expérimentation collective avec rétroaction structurée
- Apprentissage expérientiel — études de cas terrain, démonstrations, mentorat

6.2 Types de formation privilégiée

Type	Application
Formations courtes et modulaires	Adaptées aux contraintes de temps et aux petites équipes
Formations terrain / en milieu de travail	Ancrage dans les pratiques réelles
Formations hybrides	Flexibilité pour les horaires variables
Micro-apprentissages	Capsules ciblées pour des besoins précis

Besoins d'accompagnement	Coaching individuel ou collectif, experts externes pour les diagnostics et l'implantation, mentorat entre entreprises (partage de pratiques) et accompagnement personnalisé pour les micro-entreprises
Soutien financier ou partenariats à explorer	Programmes gouvernementaux (PACME, Fonds de développement des compétences, etc.), collaborations intersectorielles entre CSMO, partenariats avec les centres de formation et les établissements d'enseignement et mutualisation des ressources documentaires et des expertises

Synthèse sectorielle

- **Niveau de maturité :** Débutant → Intermédiaire
- **Métiers les plus concernés :** producteurs, opérateurs, techniciens, superviseurs
- **Compétences prioritaires :** adaptation, gestion durable des ressources, compétences techniques spécifiques à la transition verte
- **Séquence recommandée :** sensibilisation → adaptation → spécialisation
- **Conditions de succès :** accompagnement personnalisé, financement, outils simples, formation adaptée aux réalités du terrain

Secteur : Secondaire

Le gabarit sectoriel du secteur secondaire repose sur les données issues du Grand diagnostic vert, les analyses produites par les CSMO du manufacturier et les constats transversaux compilés par le Pôle de transition verte. Les besoins, impacts et compétences présentés dans ce gabarit reflètent les transformations observées dans les entreprises manufacturières et s'appuient sur le référentiel d'EnviroCompétences concernant les compétences verdissantes et vertes spécialisées. Ce gabarit a pour objectif d'offrir un outil structuré et harmonisé permettant aux organisations du secteur secondaire de mieux comprendre leurs enjeux liés à la transition verte, d'identifier les compétences à développer et de guider la planification de leurs actions de formation de manière cohérente et adaptée à leurs réalités opérationnelles.

1. Portrait sectoriel et niveau de maturité

1.1 Caractéristiques du secteur

Taille dominante des entreprises	Entreprises de taille moyenne : 51–200 employés
Types d'activités principales	Transformation manufacturière, métallurgie, plastiques et composites, technologies, habitation, imprimerie, transformation alimentaire.
Enjeux environnementaux dominants	Efficacité énergétique, gestion des déchets, optimisation des procédés, réduction des émissions, conformité réglementaire, transition technologique.

1.2 Public visé :

Postes/rôles	Opérateurs, mécaniciens, techniciens, superviseurs, ingénieurs, personnel de production, responsables SST, responsables qualité.
Niveau d'expérience	Mixte : main-d'œuvre expérimentée + relève en intégration.
Disponibilités	Limitées (quarts de travail).
Préférences d'apprentissage	Formations courtes, ciblées, en milieu de travail; formats hybrides ou micro-apprentissages.

1.3 Niveau de maturité face à la transition verte

Initiatives déjà en place	Intermédiaire	69 % ont entrepris des changements.

Intégration de pratiques durables	Intermédiaire	49 % ont des programmes de gestion des déchets.
Adéquation des compétences	Débutant	16 % estiment que leur main-d'œuvre est adéquate.

2. Impacts de la transition verte sur le travail

2.1 Transformations observées ou anticipées

Évolution des tâches	Suivi des indicateurs, optimisation des procédés, réduction des pertes.
Modification des procédés	Technologies propres, automatisation, amélioration continue.
Nouvelles normes	Pressions des donneurs d'ordre, conformité, reddition GES.
Complexification du travail	26 % prévoient des changements; 18 % anticipent une augmentation du travail.

2.2 Degré d'anticipation du secteur

Niveau d'anticipation	Impacts partiellement compris
Commentaires	43 % manquent de connaissances internes.

3. Analyse des besoins de compétences

Les besoins de formation doivent être analysés selon 2 niveaux de compétences, ainsi que par priorité d'action (de faible à élevée) :

3.1 Compétences verdissantes

Capacités permettant d'adapter un métier traditionnel (non environnemental) pour y intégrer des pratiques écoresponsables.

Optimisation des procédés	Élevée	Prioritaire dans plusieurs sous-secteurs.
Maintenance durable	Moyenne	Réduction des pertes, efficacité énergétique.
Gestion des matières résiduelles	Moyenne	49 % ont déjà des programmes.
Conformité réglementaire	Moyenne	Pressions des donneurs d'ordre.
Suivi des indicateurs	Moyenne	Essentiel pour la reddition.
Adaptation	Élevée	Prioritaire dans un contexte de transformation technologique.
Résolution de problèmes	Élevée	Liée à l'optimisation des procédés.
Vision long terme	Moyenne	Nécessaire pour planifier les investissements.
Pensée systémique	Moyenne	Utile pour comprendre les chaînes de valeur industrielles.
Compréhension des enjeux climatiques	Faible	Besoin de base solide.

3.2 Compétences vertes spécialisées

Capacités mobilisées pour des métiers dont l'objectif premier est directement la protection de l'environnement et la gestion durable des ressources.

Efficacité énergétique avancée	Moyenne	Prioritaire dans les bâtiments et procédés.
Technologies propres	Moyenne	Adoption progressive.
ACV / économie circulaire	Moyenne	Pertinent dans plastiques, métallurgie, transformation.
Bilans GES	Moyenne	Exigé par les donneurs d'ordre.

3.3 À documenter

Pratiques à faire évoluer	Déchets industriels, optimisation énergétique, maintenance préventive, conformité.
Compétences à adapter	Production, maintenance, qualité, logistique, SST.

Métiers les plus touchés	Opérateurs, mécaniciens, techniciens, ingénieurs.

4. État actuel de l'offre de formation

4.1 Formations actuellement offertes

☐ Ponctuelle
☒ Continue
☐ Structurée

Commentaires : Offre existante mais dispersée.

4.2 Principaux freins identifiés

☒ Budget disponible (manque de fond)
☒ Accès difficile au financement ou méconnaissance
☒ Manque de temps pour analyser et former (transfert de connaissance)
☒ Contraintes logistiques (horaire, lieu, distance)
☒ Offre de formation perçue comme peu adaptée
☒ Incertitude sur les priorités

4.3 Ressources disponibles

☒ Formateur/formatrice externe
☒ Matériel disponible
☒ Plateforme/outils utilisés

5. Identification des priorités de formation du secteur

5.1 Priorités à court terme (0–12 mois)

Sensibilisation	Enjeux climatiques, impacts sur les procédés.
Mise à niveau	Gestion des déchets, efficacité énergétique, conformité.

Accompagnement terrain	Soutien direct aux entreprises.

5.2 Priorités à moyen terme (1–3 ans)

Compétences verdissantes	Optimisation des procédés, maintenance durable.
Adaptation des pratiques	Intégration progressive des normes.
Formation continue	Parcours modulaires adaptés aux quarts de travail.

5.3 Priorités à long terme (3 ans +)

Compétences vertes spécialisées	Technologies propres, efficacité énergétique avancée.
Expertise avancée	Bilans GES, ACV.
Innovation sectorielle	Automatisation durable, procédés innovants.

6. Leviers d'action recommandés

6.1 Principe de conception des formations (savoir-devenir)

Le savoir-devenir ne s'acquiert pas par la seule transmission de contenus. Il se développe par l'expérimentation collective dans des contextes réels. Les formations doivent donc être conçues comme des expériences.

Critères prioritaires pour la conception :

Critère	Question à se poser
Capitalise sur l'existant	Valorise-t-on les pratiques déjà en place ?
S'intègre au réel	La formation est-elle ancrée dans le travail quotidien ?
Produit des effets visibles	Les bénéfices seront-ils perceptibles rapidement ?
Favorise la coopération	Renforce-t-elle les liens entre acteurs ?
Permet l'apprentissage par l'expérience	Les participants apprennent-ils en faisant ?
Renforce l'autonomie	Les acteurs deviennent-ils plus capables d'agir seuls ?
Transforme les représentations	Change-t-elle le regard sur les enjeux ?

Formats d'action privilégiés :

- Formation-action — projet réel de l'entreprise comme support d'apprentissage
- Recherche-action — expérimentation collective avec rétroaction structurée
- Apprentissage expérientiel — études de cas terrain, démonstrations, mentorat

6.2 Types de formation privilégiée

Type	Application
Formations courtes et modulaires	Adaptées aux contraintes de temps et aux petites équipes
Formations terrain / en milieu de travail	Ancrage dans les pratiques réelles
Formations hybrides	Flexibilité pour les horaires variables
Micro-apprentissages	Capsules ciblées pour des besoins précis

Besoins d'accompagnement	Coaching individuel ou collectif, experts externes pour les diagnostics et l'implantation, mentorat entre entreprises (partage de pratiques) et accompagnement personnalisé pour les micro-entreprises

Soutien financier ou partenariats à explorer	Programmes gouvernementaux (Fonds de développement des compétences, etc.), collaborations intersectorielles entre CSMO, partenariats avec les centres de formation et les établissements d'enseignement et mutualisation des ressources documentaires et des expertises

Synthèse sectorielle

- **Niveau de maturité :** Intermédiaire
- **Métiers les plus concernés :** Opérateurs, mécaniciens, techniciens, ingénieurs.
- **Compétences prioritaires :** Optimisation des procédés, gestion des déchets, efficacité énergétique.
- **Séquence recommandée :** sensibilisation → adaptation → spécialisation.
- **Conditions de succès :** Financement, accompagnement, outils simples.

Secteur Tertiaire

Le gabarit sectoriel du secteur tertiaire est construit à partir des données du Grand diagnostic vert, des portraits sectoriels fournis par les CSMO des services, du commerce, du tourisme, du transport et des services professionnels, ainsi que des constats transversaux consolidés par le Pôle en transition verte. Les besoins, impacts et compétences intégrés dans ce gabarit reflètent les tendances observées dans les entreprises de services et s'appuient sur les travaux d'EnviroCompétences concernant les compétences verdissantes et vertes spécialisées. Ce gabarit vise à fournir un outil clair, structuré et opérationnel permettant aux organisations du secteur tertiaire d'identifier leurs besoins de formation, de prioriser leurs actions et de planifier leur transition verte en tenant compte de leurs réalités spécifiques et de leurs contraintes opérationnelles.

1. Portrait sectoriel et niveau de maturité

1.1 Caractéristiques du secteur

Taille dominante	Petites entreprises (1–20 employés).
Activités principales	Services, commerce de détail, tourisme, soins personnels, transport routier, industrie maritime, technologies de l'information, services professionnels, horticulture.
Enjeux environnementaux dominants	Gestion des déchets, efficacité énergétique, mobilité durable, achats responsables, réduction des émissions, conformité réglementaire, attentes des consommateurs.

1.2 Public visé :

Postes/rôles	Personnel de service, superviseurs, gestionnaires, personnel administratif, conseillers.
Niveau d'expérience	Mixte : travailleurs expérimentés + main-d'œuvre en renouvellement.
Disponibilités	Limitées (horaires variables, travail en continu).
Préférences d'apprentissage	Formations courtes, flexibles, en ligne ou hybrides; outils simples et concrets.

1.3 Niveau de maturité face à la transition verte

Initiatives déjà en place	Intermédiaire	63 % des entreprises ont entrepris des changements.
Intégration de pratiques durables	Intermédiaire	48 % ont des programmes de gestion des déchets.
Adéquation des compétences	Débutant	22 % estiment que leur main-d'œuvre est adéquate.

2. Impacts de la transition verte sur le travail

2.1 Transformations observées ou anticipées

Évolution des tâches	Sensibilisation client et usager des services, gestion des déchets, pratiques écoresponsables, reddition d'information.
Modification des procédés	Politiques internes, achats responsables, optimisation énergétique.
Nouvelles normes	Pressions des consommateurs, exigences des donneurs d'ordre, normes sectorielles.
Complexification du travail	26 % prévoient des changements; 18 % anticipent une augmentation du travail.

2.2 Degré d'anticipation du secteur

Niveau d'anticipation	Impacts partiellement compris
Commentaires	Besoin de clarification; 34 % manquent de connaissances internes.

3. Analyse des besoins de compétences

Les besoins de formation doivent être analysés selon 2 niveaux de compétences, ainsi que par priorité d'action (de faible à élevée) :

3.1 Compétences verdissantes

Capacités permettant d'adapter un métier traditionnel (non environnemental) pour y intégrer des pratiques écoresponsables.

Pratiques écoresponsables	Moyenne	Déchets, achats responsables, énergie.
Gestion des déchets	Moyenne	48 % des entreprises ont déjà des programmes.
Achats responsables	Moyenne	Pressions des consommateurs et donneurs d'ordre.
Optimisation des ressources	Moyenne	Pertinent dans commerce, tourisme, soins personnels.
Conformité environnementale	Moyenne	Besoin de clarification et d'accompagnement.
Communication et mobilisation	Élevée	Prioritaire dans les services, tourisme, commerce.
Capacité d'adaptation	Élevée	Très importante dans les petites entreprises.
Compréhension des enjeux climatiques	Faible	Besoin majeur de montée en compétence.
Vision long terme	Moyenne	Nécessaire pour planifier les investissements et pratiques.
Pensée systémique	Faible	Encore peu développée dans les services.

3.2 Compétences vertes spécialisées

Capacités mobilisées pour des métiers dont l'objectif premier est directement la protection de l'environnement et la gestion durable des ressources.

Efficacité énergétique des bâtiments	Faible	Pertinent dans l'hébergement, commerce, services.
Mobilité durable	Faible	Prioritaire dans le transport routier, dans les services et maritime.
Analyse des impacts environnementaux	Faible	Utile pour les organisations de services.
Économie circulaire	Faible	Encore émergente mais stratégique.

3.3 À documenter

Quelles pratiques doivent évoluer ?	Gestion des déchets, achats responsables, optimisation énergétique, mobilité durable, communication client.

Quelles compétences doivent être adaptées ?	Service à la clientèle, gestion administrative, gestion des opérations, gestion des bâtiments, approvisionnement.
Métiers les plus touchés	Personnel de service, superviseurs, gestionnaires, personnel administratif, conseillers en vente.

4. État actuel de l'offre de formation

4.1 Formations actuellement offertes

☒ Ponctuelle
☒ Continue
☐ Structurée

4.2 Principaux freins identifiés

☒ Budget disponible (manque de fond)
☒ Accès difficile au financement ou méconnaissance
☒ Manque de temps pour analyser et former (transfert de connaissance)
☒ Contraintes logistiques (horaire, lieu, distance)
☒ Offre de formation perçue comme peu adaptée
☒ Incertitude sur les priorités

4.3 Ressources disponibles

☒ Formateur/formatrice externe
☒ Matériel disponible
☒ Plateforme/outils utilisés

5. Identification des priorités de formation du secteur

5.1 Priorités à court terme (0–12 mois)

Sensibilisation	Enjeux climatiques, transition verte, impacts sur les services.
Mise à niveau	Gestion des déchets, achats responsables, pratiques écoresponsables.
Accompagnement terrain	Soutien direct aux entreprises pour intégrer des pratiques simples et obtenir des outils concrets.

5.2 Priorités à moyen terme (1–3 ans)

Compétences verdissantes	Intégration des pratiques durables dans les opérations quotidiennes.
Adaptation des pratiques	Communication client, optimisation des ressources.
Formation continue	Parcours modulaires adaptés aux petites entreprises.

5.3 Priorités à long terme (3 ans +)

Compétences vertes spécialisées	Analyse des impacts, efficacité énergétique, économie circulaire.
Expertise avancée	Gestion des bâtiments, mobilité durable, stratégies sectorielles.
Innovation sectorielle	Services écoresponsables, modèles d'affaires durables.

6. Leviers d'action recommandés

6.1 Principe de conception des formations (savoir-devenir)

Le savoir-devenir ne s'acquiert pas par la seule transmission de contenus. Il se développe par l'expérimentation collective dans des contextes réels. Les formations doivent donc être conçues comme des expériences.

Critères prioritaires pour la conception :

Critère	Question à se poser
Capitalise sur l'existant	Valorise-t-on les pratiques déjà en place ?
S'intègre au réel	La formation est-elle ancrée dans le travail quotidien ?
Produit des effets visibles	Les bénéfices seront-ils perceptibles rapidement ?
Favorise la coopération	Renforce-t-elle les liens entre acteurs ?
Permet l'apprentissage par l'expérience	Les participants apprennent-ils en faisant ?

Renforce l'autonomie	Les acteurs deviennent-ils plus capables d'agir seuls ?
Transforme les représentations	Change-t-elle le regard sur les enjeux ?

Formats d'action privilégiés :

- Formation-action — projet réel de l'entreprise comme support d'apprentissage
- Recherche-action — expérimentation collective avec rétroaction structurée
- Apprentissage expérientiel — études de cas terrain, démonstrations, mentorat

6.2 Types de formation privilégiée

Type	**Application**
Formations courtes et modulaires	Adaptées aux contraintes de temps et aux petites équipes
Formations terrain / en milieu de travail	Ancrage dans les pratiques réelles
Formations hybrides	Flexibilité pour les horaires variables
Micro-apprentissages	Capsules ciblées pour des besoins précis

Besoins d'accompagnement	Coaching individuel ou collectif, experts externes pour les diagnostics et l'implantation, mentorat entre entreprises (partage de pratiques) et accompagnement personnalisé pour les micro-entreprises
Soutien financier ou partenariats à explorer	Programmes gouvernementaux (PACME, Fonds de développement des compétences, etc.), collaborations intersectorielles entre CSMO, partenariats avec les centres de formation et les établissements d'enseignement et mutualisation des ressources documentaires et des expertises

Synthèse sectorielle

- **Niveau de maturité :** Intermédiaire
- **Métiers les plus concernés :** Personnel de service, superviseurs, gestionnaires, personnel administratif.
- **Compétences prioritaires :** Pratiques écoresponsables, communication client, gestion des déchets, adaptation au changement
- **Séquence recommandée :** sensibilisation → adaptation → spécialisation
- **Conditions de succès :** Outils simples, financement, accompagnement, clarification des attentes