

**Position de la FQCF pour les consultations  
particulières sur le document de travail intitulé :**

***L'occupation du territoire forestier québécois  
et la constitution des sociétés  
d'aménagement des forêts***

Octobre 2008



Fédération québécoise  
des coopératives forestières

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Préambule .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Présentation sommaire de la Fédération et des coopératives .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Principales préoccupations des coopératives forestières.....</b>	<b>3</b>
3.1 L'avenir de la main-d'œuvre.....	5
3.2 L'efficacité économique du modèle d'organisation.....	8
3.2.1 La synergie entre les différentes fonctions forestières.....	8
3.2.2 L'optimisation de la chaîne de valeur des produits forestiers .....	11
3.2.3 Le rôle de la forêt de proximité .....	12
3.2.4 Le fonctionnement du libre marché des bois .....	13
3.2.5 Le rapport collectif du travail en milieu forestier.....	14
3.3 La cohésion sociale dans les territoires forestiers.....	14
<b>4. Propositions.....</b>	<b>16</b>
4.1 Revoir la structure régionale .....	16
4.2 Sécuriser les entreprises et les travailleurs de l'aménagement forestier.....	16
4.3 Favoriser les synergies entre les acteurs du secteur .....	19
4.4 Faire une place aux aménagistes en forêt de proximité.....	19
4.5 Revoir les règles d'attribution de la biomasse.....	20
4.6 Mettre en place un processus de concertation pour compléter l'exercice de mise à jour du régime forestier .....	20
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>20</b>

**ANNEXE 1 – Rapport de Diane-Gabrielle Tremblay intitulé « Stabilisation de l'emploi dans le secteur forestier, Éléments de réflexion théorique à partir des visions institutionnalistes »**

## 1. Préambule

La Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF) appuie entièrement les objectifs poursuivis par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune quant au processus de refonte du régime forestier. Elle a d'ailleurs apporté un soutien en ce sens au ministre Claude Bécharde pendant la consultation sur le Livre vert : La forêt pour construire le Québec de demain.

La Fédération soutient les principes associés à la stratégie d'aménagement durable des forêts basée sur une approche écosystémique de même que la gestion intégrée des ressources du milieu forestier. Elle est aussi très heureuse de poursuivre l'objectif de doter le Québec forestier d'une véritable stratégie de développement industriel et d'une culture du bois. Les coopératives savent que l'introduction d'un marché concurrentiel pour les bois issus du domaine de l'État va bousculer beaucoup de choses, mais elles estiment que cette étape est maintenant nécessaire. Enfin, étant elles-mêmes bien enracinées en région, les coopératives appuient aussi l'objectif de régionaliser davantage la gestion des forêts publiques québécoises.

Ceci étant dit, la FQCF estime aussi que les moyens proposés pour atteindre les objectifs présentés dans le Livre vert «La forêt pour construire le Québec de demain» et le document de travail «L'occupation du territoire forestier québécois et la constitution des sociétés d'aménagement des forêts» comportent des lacunes importantes. À divers titres, ces propositions sont même perçues comme des menaces pour l'avenir des coopératives forestières et pour le fragile équilibre du secteur forestier.

Par ailleurs, la Fédération souhaite aussi être claire quant à sa volonté de réformer sans délai le régime forestier. Le statu quo est inacceptable et il est urgent de réduire l'incertitude qui entoure notre avenir, parce qu'elle est paralysante pour toute forme d'initiative.

Pendant la consultation sur le Livre vert, la Fédération a pris le temps d'exprimer une opinion sur l'ensemble des orientations proposées. Cela ne sera pas le cas cette fois, car, d'une part, la plupart des opinions exprimées dans le précédent mémoire s'appliquent toujours. D'autre part, la Fédération souhaite être entendue clairement sur les points qui la préoccupent le plus.

Ce présent mémoire insistera sur des points plus spécifiques qui préoccupent particulièrement les coopératives forestières, dont surtout l'avenir des entreprises

et des travailleurs de l'industrie de l'aménagement forestier, l'efficacité économique du secteur et la cohésion sociale des territoires forestiers.

La Fédération conclut ce préambule par un souhait qu'elle adresse aux parlementaires de la Commission de l'économie et du travail afin qu'ils assument un leadership politique responsable dans le processus. La modernisation du régime forestier est nécessaire et sa mise en œuvre revêtira une importance capitale pour les acteurs du secteur forestier et pour les communautés des régions forestières.

Le processus de préparation de la réforme semble jusqu'à maintenant avoir été relativement centré sur les préoccupations des employés de l'État. Elles sont, bien sûr, très importantes, parce que le territoire est du domaine public. Ce n'est cependant pas suffisant pour assurer son succès. Depuis le Sommet sur l'avenir du secteur forestier québécois, tous ses acteurs estiment qu'il sera plus facile de trouver ensemble comment relancer le secteur. Il est donc nécessaire que vous vous assuriez que ceux qui vivront avec les fruits de la réforme y adhèrent massivement.

## **2. Présentation sommaire de la Fédération et des coopératives**

La Fédération québécoise des coopératives forestières regroupe 38 coopératives de travailleurs du secteur forestier. Ces coopératives offrent du travail à plus de 3 000 personnes et elles réalisent un chiffre d'affaires annuel de près de 225 M \$. Elles emploient des personnes bénéficiant d'un large spectre de compétences et de formation pour la réalisation des travaux forestiers, leur encadrement technique et la gestion de ces entreprises.

Les coopératives forestières sont impliquées dans toute la filière, partant de la production de plants en pépinière, de la sylviculture, de la récolte et de la transformation. Elles développent également d'autres activités, notamment la production de biomasse et la commercialisation de produits forestiers non ligneux.

Elles existent depuis 70 ans dans le portrait forestier québécois. Ce sont des entreprises collectives qui ont pour mission de créer des emplois valorisants pour leurs membres. Les coopératives forestières jouent un rôle important dans plusieurs communautés tant au chapitre de l'emploi qu'à celui de création et de partage de la richesse, car les retombées de leurs activités économiques y sont entièrement réinvesties.

Même si elles ne sont pas les seules à pouvoir le prétendre, les coopératives forestières incarnent aujourd'hui pleinement la notion d'aménagiste forestier. Plusieurs des coopératives du réseau ont, en effet, atteint un niveau de responsabilités qui leur permet d'offrir une prestation de service complète en aménagement forestier, partant de la planification de l'ensemble des activités jusqu'à la réalisation des travaux sylvicoles et de la récolte. Les coopératives qui ont atteint ce niveau d'organisation démontrent quotidiennement qu'il existe une réelle synergie entre ces opérations, ce qui se traduit en une plus grande efficacité de système et en une plus grande valorisation de toutes les composantes de l'organisation, dont à premier titre les travailleurs.

Les coopératives qui ont atteint ce niveau d'organisation ont lutté depuis plusieurs décennies pour acquérir des droits reconnus et accroître leurs responsabilités, soit des contrats d'aménagement et d'approvisionnement (CAAF) ou des conventions d'aménagement forestier (CvAF) ou des partenariats d'affaires avec des industriels forestiers impliquant une participation au capital et un partage des responsabilités, qui leur ont permis d'hériter de mandats de gestion pour un territoire. L'atteinte de ce niveau d'organisation est remise en question par le document de travail du MRNF.

### **3. Principales préoccupations des coopératives forestières**

La préoccupation immédiate de la Fédération concerne le processus qui est proposé pour orchestrer la réforme du régime forestier. Premièrement, il est inquiétant de participer à cette commission parlementaire avec comme référence un simple document de travail. La Fédération aurait souhaité que les propositions du gouvernement soit plus formelles et plus claires.

Deuxièmement, ce processus semble avoir souffert de lacunes importantes au niveau de la concertation avec les acteurs du secteur forestier. La consultation découlant des propositions du Livre vert ne semble pas avoir beaucoup influencé le contenu du document de travail et très peu d'échanges sont intervenus entre les représentants du MRNF et la communauté forestière entre la conclusion de la consultation sur le Livre vert et le dépôt du document de travail. Les échanges entrepris depuis cette date ont également été très limités.

En tant qu'aménagistes forestiers, les coopératives croient que certaines propositions du document de travail constitueront un recul inquiétant par rapport à la situation actuelle. Elles sont aussi très inquiètes que ces propositions ne permettent pas l'émergence de producteurs de ressources à partir du territoire

forestier du domaine public. Ce qui est probablement le plus décevant est que l'avenir semble maintenant complètement fermé pour toutes les coopératives qui souhaitent progresser et se sécuriser davantage en obtenant des responsabilités supplémentaires. Le régime forestier actuel le permettait, même si cela a nécessité et nécessitait encore bien des efforts. Cette menace survient malencontreusement à une période où les coopératives espèrent justement intégrer de nouvelles activités, dont la récolte de biomasse ou celle des produits forestiers non ligneux, alors que cette intégration implique une vision d'ensemble et des responsabilités assez larges.

En clair, les problèmes sont les suivants :

- Le MRNF propose de transférer la responsabilité de la planification opérationnelle à des sociétés d'État. Les coopératives qui détenaient cette responsabilité devraient donc la perdre dans le nouveau modèle, ce qui constitue un très net recul;
- Le MRNF propose aussi de scinder la réalisation des travaux sylvicoles de la réalisation des travaux de récolte. Cela fera perdre la synergie entre ces deux composantes idéalement indissociables de l'aménagement forestier. Cela fera aussi en sorte que les coopératives qui offraient les deux services se retrouveront dorénavant avec deux clients à desservir;
- La foresterie québécoise est appelée à évoluer rapidement vers une plus grande intégration des activités, notamment une utilisation accrue de la biomasse et des produits forestiers non ligneux accessibles dans le territoire. Il sera très difficile de coordonner adéquatement ces nouvelles activités si tous les acteurs subissent un éclatement de leurs responsabilités respectives. La complexité croissante des opérations menacera certainement la viabilité des uns et des autres.
- La proposition d'exposer les entreprises d'aménagement forestier à des processus fréquents d'appels d'offres fera en sorte que les travailleurs forestiers se retrouveront à l'emploi d'entreprises qui détiendront moins de responsabilités et de marge de manœuvre pour innover et très peu de sécurité à leur offrir, car elles se retrouveront avec un rôle de sous-traitant précaire qui s'apparentera davantage au rôle d'agence de placement de main-d'œuvre qu'à celui d'aménagiste d'un territoire forestier.

Plus spécifiquement, les principales préoccupations des coopératives forestières portent sur les dimensions suivantes :

- L'avenir des travailleurs de l'aménagement forestier;
- L'inefficacité économique du modèle proposé;
- La cohésion sociale.

### **3.1 L'avenir de la main-d'œuvre**

Les acteurs du secteur forestier préparent, en ce moment, la prochaine crise. Elle sera liée à la très grande difficulté de recruter et de retenir la main-d'œuvre qualifiée dont le Québec aura besoin pour mettre en valeur ses ressources du milieu forestier.

Nous savons déjà que le Québec fera face très bientôt à d'importants défis pour assurer la relève dans tous les secteurs d'activités confondus. Ce problème risque d'ailleurs d'être encore plus aigu dans plusieurs régions ressources où le déséquilibre démographique est encore plus problématique.

Traditionnellement, le travail forestier est exigeant, car il se réalise loin des lieux habités, l'environnement de travail est parfois hostile (extrême climatique, conditions de terrain et insectes piqueurs) et les emplois sont souvent saisonniers. De plus, les stratégies des entreprises de l'industrie forestière ont fait en sorte depuis longtemps de transférer le risque d'opération à des sous-traitants. Ceux-ci ont des marges de manœuvre tellement minces qu'ils doivent le transmettre à nouveau aux travailleurs en les payant à forfait. Si l'on ajoute à tout cela le portrait très négatif de la foresterie qui a été véhiculé par les médias depuis quelques années, nous avons une recette redoutable pour dévaloriser les métiers de la forêt.

De plus, la crise actuelle qui affecte le secteur forestier aura aussi une conséquence malheureuse en réduisant notre future capacité de recruter des travailleurs. Plusieurs ont perdu leur emploi au cours des derniers mois et il faudra faire de grands efforts pour les convaincre de revenir s'ils en ont trouvé un autre. Les programmes de formation de foresterie attirent peu de clientèle parce que le secteur est aussi associé à l'insécurité et à l'incertitude.

Le document de travail propose un modèle qui va aggraver cette situation pourtant suffisamment dramatique. Dans le cadre de ce régime forestier, les entreprises qui embaucheront les travailleurs auront un défi de taille pour les sécuriser. Les difficultés seront les suivantes :

- Dans le régime forestier actuel, les entreprises négociaient annuellement les conditions de leurs contrats. Le cadre était toujours précaire, mais il en découlait quand même une relative stabilité. Les industriels forestiers, pourtant très préoccupés par le contrôle des coûts, ont depuis vingt ans privilégié le modèle de la négociation avec les sous-traitants, tant pour les travaux de récolte que de sylviculture et très peu ont utilisé le modèle des

appels d'offres. Ce choix s'explique par l'importance de bénéficier de stabilité pour réaliser des travaux efficacement;

- En développant une relation d'affaires, certaines avaient même réussi à accroître leur niveau de responsabilités, ce qui contribuait aussi à les stabiliser;
- Des appels d'offres pour soutenir un libre marché, créeront un cadre d'insécurité permanente, même si les contrats sont pluriannuels;
- Les entreprises d'aménagement seront, dans les faits, dorénavant entièrement assimilables à des agences de placement de main-d'œuvre;
- Les travailleurs auront beaucoup de mal à accumuler de l'ancienneté et des avantages sociaux s'ils doivent périodiquement changer d'employeur, en devant rejoindre le plus bas soumissionnaire;
- Ce cadre d'insécurité est également très peu favorable aux investissements stratégiques dans des équipements et des installations productifs de même que dans la formation des travailleurs;
- Les entreprises qui vont les embaucher détiendront peu de responsabilités en dehors de l'exécution. Cela fera en sorte que l'excellence opérationnelle qui permettra de se distinguer de la concurrence ne reposera que sur la productivité des travailleurs et sur le volume réalisé pour contrôler les coûts, ce qui se traduira souvent par la détérioration des conditions de travail;
- Cette notion de libre marché aura aussi une incidence certaine sur le modèle d'affaires des entrepreneurs. Elle favorisera les entreprises de grande taille qui essaieront d'offrir leurs services dans toute la province. Ce modèle d'affaires s'appuie déjà sur le recrutement de travailleurs issus de l'immigration qui vivent dans les grandes villes en hiver et dans des campements en été assurant ainsi de très faibles retombées locales pour les communautés. Il défavorise les entreprises comme les coopératives forestières dont le modèle d'affaires est basé sur l'enracinement dans la communauté, la création et le partage de la richesse localement et l'absence de compétition entre les coopératives;
- Les responsabilités limitées des entrepreneurs vont aussi empêcher la mise en application jusqu'à la souche des principes de gestion par objectifs et par résultats, car il importe d'avoir le choix des moyens pour exécuter les travaux et une stabilité dans le temps pour devenir imputable de ce que l'on réalise en forêt. Les entreprises se retrouveront comme avant dans un cadre d'exécution de travaux avec des normes précises et des contrôles sévères de leurs applications;
- Globalement, ce modèle d'organisation va forcer les entrepreneurs à se développer avec des stratégies de bas coût (*cost leader*) à court terme,

plutôt que comme des entreprises qui misent sur l'innovation avec des gains à moyen et long termes, ce qui procure très peu de valorisation des travailleurs.

Ces affirmations proviennent de l'analyse des coopératives forestières en fonction d'une longue expérience dans le milieu. Toutefois, afin d'expliquer les mécanismes économiques qui conduisent à ces situations et de confirmer qu'il ne s'agit pas seulement de perceptions, la Fédération s'est associée au Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM) qui partage les mêmes préoccupations pour l'avenir des entreprises et des travailleurs, pour obtenir l'avis d'un expert externe.

À cette fin, un mandat a été confié à madame Diane-Gabrielle Tremblay, docteure en économie, professeure à Teluq et économiste du travail chevronnée. Elle jouit d'une grande notoriété dans la société québécoise pour toutes les questions entourant la main-d'œuvre. Nous lui avons demandé d'analyser les impacts possibles sur la main-d'œuvre du régime forestier actuel, de la proposition contenue dans le document de travail et sur deux modèles alternatifs à cette proposition. Le rapport complet se trouve à l'annexe 1 du mémoire. Elle est d'avis que le gouvernement devrait prendre plus de précautions avec son projet de réforme, car le modèle proposé risque de défavoriser le secteur dans la lutte pour attirer des travailleurs qui va l'opposer aux autres secteurs. Ses conclusions sont les suivantes :

«L'analyse des modèles m'amène aux conclusions suivantes :

- a) Les stratégies d'entreprises associées à l'actuel régime forestier ont conduit les emplois du secteur de la sylviculture au marché secondaire d'emplois. Les emplois sont peu productifs, les conditions de travail sont faibles et les emplois sont précaires. Les entreprises qui font partie du secteur sont également peu innovantes. Les discussions intervenues avec les représentants du secteur confirment cette évaluation en regard du fort taux de roulement des employés et de l'arrivée significative de travailleurs issus de l'immigration;
- b) La proposition du MRNF risque d'accentuer cette tendance surtout à cause de deux éléments. Le premier est le recours fréquent aux appels d'offres qui fera en sorte de réduire davantage le peu de stabilité actuelle des entreprises associée au mode de renouvellement des contrats par négociation. Le deuxième est la perte de responsabilités de planification des entreprises les mieux organisées (les bénéficiaires de CAAF) et la perte des contrats clés en main;
- c) La proposition des associations de confier aux entrepreneurs des contrats d'aménagement forestier pour une durée de 5 ans améliore significativement les perspectives des travailleurs sylvicoles. Premièrement, cette proposition stabilise les entreprises pour une période importante et elles peuvent miser sur le renouvellement de ces ententes. De plus, ce modèle permet d'augmenter les responsabilités des entrepreneurs ce qui leur permettra d'innover davantage et probablement d'augmenter la productivité des travailleurs en introduisant des équipements plus productifs;

- d) Enfin, la proposition de confier des territoires forestiers à des aménagistes permettrait vraisemblablement de faire émerger une nouvelle classe d'aménagistes forestiers avec une plus grande sécurité et surtout des marges de manœuvre pour mettre en valeur les ressources du territoire, conduisant ainsi vers un mode de gestion basé sur l'innovation, misant sur la compétence des travailleurs. Ce modèle permettrait aussi davantage l'intégration de l'ensemble des travailleurs du secteur forestier au sein d'entreprises où la mobilité interne serait facilitée.»<sup>1</sup>

### **3.2 L'efficacité économique du modèle d'organisation**

Selon notre fédération, l'efficacité économique d'une filière dépend de la capacité de chacun des segments de créer de la valeur et d'agir d'une manière intégrée et efficiente. Si l'efficacité n'est pas optimale, cela aura des effets majeurs sur la compétitivité des industriels et sur celle de l'ensemble de la filière. Il ne suffit pas, pour le régime forestier québécois, d'externaliser les coûts pour certains des acteurs, il faut considérer l'ensemble des coûts de toutes les composantes afin de s'assurer que l'ensemble de la filière est efficace. L'ancien régime forestier n'était pas très efficace, car les coûts de systèmes étaient importants, notamment pour répondre aux nombreuses contraintes normatives et administratives.

La Fédération propose une analyse de l'efficacité de la filière sous les angles suivants :

- La synergie entre les différentes fonctions forestières;
- L'optimisation de la chaîne de valeur des produits forestiers;
- Le rôle de la forêt de proximité;
- Le fonctionnement du libre marché des bois;
- Le rapport collectif du travail en milieu forestier.

#### **3.2.1 La synergie entre les différentes fonctions forestières**

La synergie entre les fonctions forestières constitue un enjeu important pour améliorer la compétitivité d'un secteur. L'efficacité des fonctions de planification et d'exécution, des travaux sylvicoles et de récolte, dépend en partie de leur interaction. Si l'organisme qui planifie les travaux les réalise également, elle sera en meilleure position pour intégrer les contraintes du terrain et éviter les difficultés prévisibles qui peuvent surgir. Il faut aussi éviter de continuer à réduire certains coûts lors de la récolte s'ils augmentent ensuite les dépenses des sylviculteurs. Autre exemple, il est aussi facile de comprendre que, si celui qui effectue les travaux de voirie est le même que celui qui transporte le bois, l'ensemble sera plus performant.

L'atteinte de la synergie comporte des avantages financiers importants. Par exemple, la Fédération a confié un mandat à CERFO en 2004 qui a permis

---

<sup>1</sup> Diane-Gabrielle Tremblay, Stabilisation de l'emploi dans le secteur forestier, Éléments de réflexion théorique à partir des visions institutionnalistes, octobre 2008.

d'établir que la synergie entre la planification opérationnelle et l'exécution des travaux de récolte pouvait atteindre une valeur de plus de 2,50 \$ par mètre cube. Lorsque l'on ajoutait des effets de volume, l'économie pouvait atteindre jusqu'à 4 \$ par mètre cube.

En rendant publique l'étude de CERFO intitulée «Étude des impacts financiers associés à l'intégration et l'optimisation des opérations forestières», le MRNF démontre que l'échelle de la planification a beaucoup d'importance. Cette étude néglige cependant l'importance de la synergie entre les fonctions et les acteurs.

Certes, il est possible théoriquement de réduire les coûts de transport si celui qui planifie l'opération encadre un plus grand territoire et qu'il décloisonne les unités d'aménagement forestier. Elle passe sous silence le coût de complexité du modèle proposé. Ce planificateur devra mettre en place un système de communication sophistiqué afin d'intégrer dans son processus de décisions de nombreux paramètres, dont:

- Toutes les contraintes d'opération (saison de transport vs. coût de gravelage et vs. les coûts de déneigement, les frais de déménagement des équipements, le choix et la séquence des secteurs d'intervention, la quantité d'équipements disponibles vs efficacité de la période (les propriétaires d'équipements doivent amortir leurs équipements sur une période de temps suffisante même si cela implique qu'ils ne sont pas en production optimale en certaine période ou bien ils doivent recevoir une compensation pour combler le manque à gagner, etc.);
- Toutes les décisions d'affaires (niveau des inventaires en forêt vs les inventaires en usines, longueur de chemin d'avance, quantité de gravier, utilisation de chemin d'hiver et ponts de glace, etc.).

Ce système comporte des coûts de complexité qui peuvent parfois éliminer les bénéfices des coûts directs du transport qui, selon l'étude réalisée par CERFO pour le MRNF, se limitaient à moins de 1 \$/m<sup>3</sup>.

Au début de l'actuel régime forestier, toutes les responsabilités avaient été confiées à l'industrie forestière qui devait bénéficier de l'effet de synergie. Ces responsabilités ont été cependant progressivement révisées au fil du temps, le MRNF en récupérant une partie importante tout en imposant des contrôles stricts sur l'ensemble des activités qui ont fait en sorte que le secteur n'est plus très compétitif.

Le document de travail propose qu'une société d'État devienne le maître d'œuvre de la planification opérationnelle et du contrôle de l'ensemble des activités, que les industriels forestiers demeurent responsables des travaux de récolte et que des entreprises spécialisées certifiées réalisent les travaux sylvicoles. Cette proposition inquiète les coopératives forestières pour les raisons suivantes :

- Ces sociétés d'État n'existent pas encore et elles n'ont donc aucune expertise pour encadrer des activités de cette ampleur;
- Le coût d'apprentissage sera élevé et il pourrait même s'avérer fatal pour les entreprises qui réaliseront les travaux sur le terrain si la planification n'est pas adéquate;
- Cette société d'État aura intérêt à bien faire par principe, mais elle ne profitera pas économiquement de sa performance. Il n'y a aucun incitatif économique alors que de tels incitatifs sont gages d'une plus grande efficacité et ils suscitent l'innovation;
- Les autres acteurs ne seront pas responsables de l'ensemble de la filière et il faudra prendre des moyens coûteux pour s'assurer que tout le monde respecte les balises qui seront fixées;
- La synergie est possible lorsque la connaissance circule efficacement entre toutes les composantes du système, si la société d'État veut tout contrôler pour connaître l'ensemble des paramètres, cela signifie que le système sera très coûteux et qu'il y aura passablement de dédoublement ou bien que les sous-traitants seront configurés très minimalement et qu'ils seront constamment à la merci des lacunes de planification de la société d'État;
- L'importance stratégique des coûts de voirie et de transport risque également de souffrir si ces fonctions ne sont pas reliées à une destination précise;
- On a beau prétendre que la foresterie normative va évoluer vers une foresterie d'objectifs et de résultats, mais comment impliquer les sous-traitants qui ne contrôlèrent aucun moyen de production?

Enfin, il faut aussi anticiper l'avenir et considérer que la croissance de certaines nouvelles activités va également susciter de nouveaux besoins de coordination et que la recherche de synergie sera aussi importante pour que l'ensemble des filières deviennent de plus en plus compétitives. L'augmentation du prélèvement des produits forestiers non ligneux et surtout celui de la biomasse devrait prendre de plus en plus d'importance dans l'avenir. Si ces activités sont intégrées, il en découlera des gains significatifs pour réduire notamment les coûts d'accès aux territoires. Si les entrepreneurs forestiers deviennent de simples exécutants de contrats, plutôt que des aménagistes d'un territoire forestier, ces synergies seront très difficiles à capter.

Les coopératives forestières sont également conscientes que l'un des enjeux majeurs de cette réforme consiste à s'assurer que la planification des interventions sur le territoire s'effectue d'une manière neutre et transparente pour tous les utilisateurs des ressources du milieu forestier. Le grand défi que cela pose est d'arriver à cet objectif tout en s'assurant de contrôler les coûts des opérations. Il est inutile de garantir que la gestion forestière est parfaitement intégrée si la résultante est que le coût de la fibre explose au point qu'il n'y a plus de preneur. La réponse se trouve certainement au niveau des outils qui seront utilisés pour effectuer la planification, notamment des logiciels à référence géo-

spatiale, mais également une configuration optimale des acteurs. Ceux qui vont réaliser les activités doivent absolument fournir les intrants de la planification, même si ce ne sont pas eux qui en font l'intégration finale dans le plan d'ensemble.

Par ailleurs, au sujet de l'utilisation de la biomasse forestière, les coopératives forestières sont convaincues qu'il faut revoir les critères d'attribution de la ressource qui font présentement l'objet d'un programme provisoire. Malgré l'apparente abondance de la biomasse, le décret 722-2008 du 25 juin 2008 impose trois contraintes importantes aux communautés qui souhaitent utiliser la biomasse pour combler des besoins locaux. Ces difficultés sont la durée maximale d'attribution de 5 ans, bien trop inférieure à la durée d'amortissement des équipements, l'absence de critère lié aux retombées locales des projets de même que l'absence de droit sur la ressource et d'obligations telles les ententes d'intégration au même titre que les autres bénéficiaires de CAAF. Ces trois lacunes pourraient en effet conduire à une reproduction d'expérience québécoise qui fait en sorte que les ressources d'un territoire procurent de très faibles retombées.

### **3.2.2 L'optimisation de la chaîne de valeur des produits forestiers**

L'époque de vendre ce que l'on produit s'achève. Pour se démarquer dans les marchés mondialisés des produits du bois, il faut produire ce que l'on vend. Cela nécessite une très bonne connaissance des besoins des clients et une grande capacité pour s'adapter à ces besoins.

Les industriels de la transformation doivent ajouter de la valeur à leurs produits, même s'ils sont en première transformation, puisque la valeur pour le client est le produit dont il a exactement besoin. Pour se démarquer dans le marché, les industriels devront devenir de plus en plus agiles et de plus en plus rapides à s'ajuster aux besoins.

À l'autre extrémité de la filière, l'approvisionnement revêt aussi une importance stratégique pour les industriels qui se tournent vers les clients. Les caractéristiques des bois qui entrent dans l'usine (essence, diamètre, longueur, fraîcheur de la fibre, qualité du bois, etc.) doivent correspondre aux spécifications des produits attendus par le marché après la transformation. C'est pourquoi le lien entre la forêt et l'usine doit être le plus direct possible.

Le document de travail a franchi une étape importante par rapport au Livre vert en revenant à l'option de laisser la responsabilité de la récolte aux industriels forestiers. Il importe cependant de s'assurer que ces industriels soient parties prenantes à la planification opérationnelle des activités et que cette planification permette des marges de manœuvre pour s'ajuster à des besoins ponctuels en matière d'approvisionnement.

Soulignons aussi que l'optimisation de la chaîne de création de valeur signifie que chaque étape du processus ajoute de la valeur au produit. Il faut absolument éviter les étapes qui créent des coûts sans qu'elles n'ajoutent de valeur aux produits. Encore une fois, pour parvenir à ce niveau, il importe d'intégrer le plus possible les opérations de la planification de la récolte à la livraison du produit fini.

Par ailleurs, il est utopique d'imaginer que l'on pourra anticiper les besoins du marché plusieurs décennies à l'avance lorsqu'il faut décider quels sont les travaux sylvicoles à préconiser. Par contre, la sylviculture, dont celle qui est intensive, doit absolument être reliée à cette notion d'optimisation de la chaîne de valeur.

Produire plus de matière ligneuse est un objectif que nous poursuivons d'une manière peu stratégique depuis plusieurs décennies. La production de matière ligneuse de plus grande valeur doit dorénavant être au cœur de nos stratégies. À ce chapitre, il faudra miser sur la production d'arbres de plus fort diamètre avec des caractéristiques physiques, esthétiques et, même parfois, chimiques recherchées qui nous permettront de nous distinguer sur les marchés internationaux. Tout cela doit s'orienter dans un cadre de concertation très étroit avec les utilisateurs.

### **3.2.3 Le rôle de la forêt de proximité**

Le document de travail aborde succinctement la notion de forêt de proximité. Les explications étant très limitées, il est très difficile de connaître l'ampleur que pourrait occuper ce mode de tenure dans le prochain régime forestier.

Ce qui ressort cependant assez clairement est que le MRNF entend privilégier la mise en œuvre de projets à portée plus communautaire que forestière. Il est sans doute légitime de confier à des administrations politiques locales la gestion de territoires forestiers et le document de travail identifie clairement les municipalités, les MRC et les communautés autochtones comme les bénéficiaires de ces initiatives. Elles sont importantes pour les communautés, car elles permettent d'assurer des retombées directes, même si, pour plusieurs raisons, les activités sont parfois moins efficaces que pour la foresterie de chantier. Certaines coopératives forestières jouent d'ailleurs un rôle actif dans certains de ces projets de foresterie communautaire et elles souhaitent continuer à le jouer. Le document entrouvre aussi la porte à d'autres acteurs, soit des personnes morales ou un autre organisme pour bénéficier de délégation de gestion, mais il ne donne aucun détail à ce sujet.

La Fédération estime que le prochain régime forestier devra faire une plus grande place à des modes de tenure alternatifs et que la notion de forêt de proximité devrait y jouer un rôle. Il s'agit de la seule ouverture du document de

travail pour une gestion territoriale plutôt que pour une gestion par volume, héritage de notre actuel régime forestier.

Cependant, l'expérimentation de ce mode de tenure doit aussi dépasser le cadre de la foresterie communautaire, malgré son importance. La forêt de proximité ne doit pas être perçue exclusivement comme une mesure de mitigation pour occuper les populations locales. À cause de sa localisation, elle est appelée à jouer un rôle stratégique dans l'approvisionnement des usines de transformation. D'ailleurs, la seule tentative de gestion territoriale à une échelle suffisante, soit la convention d'aménagement forestier de l'île d'Anticosti, a obtenu, malgré un contexte très peu favorable (éloignement, isolement, faible qualité du bois, règles trop peu claires aux bénéficiaires de l'approvisionnement et contraintes fauniques importantes), d'excellents résultats.

Bref, notamment pour réussir à diversifier les modes de tenure, la notion de forêt de proximité mérite d'être élargie pour le prochain régime forestier. Elle doit s'inscrire dans un modèle économique efficace, couvrant un plus large éventail de possibilités. Pour atteindre cet objectif, de nouveaux types de projets devraient faire l'objet d'expérimentation, dont les paramètres pourraient être les suivants:

- Un territoire d'une taille suffisante pour favoriser des économies d'échelle;
- Une durée suffisante pour démontrer des résultats;
- Des droits confiés à des aménagistes forestiers expérimentés, comme des coopératives forestières, pour atteindre rapidement des résultats positifs en matière de production de volumes de bois de qualité à des coûts très compétitifs.

Si le prochain régime forestier permettait l'émergence de ce mode de tenure, il sera très intéressant dans l'avenir d'en faire une évaluation objective. Enfin, de véritables producteurs de ressources à partir du domaine public pourraient émerger.

Par ailleurs, certaines parties des UAF devront être localisées pour nourrir le processus d'attribution de volumes au marché libre. Il serait intéressant d'affecter quelques-unes de ces parties de territoire à une convention d'aménagement forestier, ne serait-ce que dans un cadre de projet pilote.

### **3.2.4 Le fonctionnement du libre marché des bois**

L'étude produite pour le MRNF par la firme Del Degan, Massé et associés est très intéressante pour comprendre comment fonctionnent les libres marchés pour des bois issus de l'administration publique.

La crainte des coopératives est à l'effet que la mise en place d'un système de libre marché pour les bois provenant du domaine public québécois ne rencontre

pas dans certains territoires les exigences minimales pour que le système détermine la véritable valeur des produits.

Si le Québec se dote de mécanismes permettant de vendre du bois sur un marché libre, ce système doit être suffisamment robuste pour atteindre les objectifs fixés.

### **3.2.5 Le rapport collectif du travail en milieu forestier**

La proposition du document de travail risque de bouleverser toute l'organisation du travail. Le bouleversement sera peut-être moins important que ce qu'annonçait le Livre vert alors que l'industrie forestière était exclue complètement de la forêt.

Pour le nouveau régime forestier, la demande traditionnelle des centrales syndicales sera définitivement caduque, car les entreprises qui réalisent les travaux sylvicoles n'auront plus de lien d'affaires avec les industriels forestiers.

Afin d'éviter que l'ancienne demande de désigner un employeur présumé ressurgisse pour les territoires des sociétés d'aménagement, il faudra s'assurer que les entreprises qui réalisent les travaux obtiennent une sécurité suffisante pour offrir aux travailleurs qui le désirent la possibilité de recourir à une association de travailleurs, soit un syndicat ou une coopérative de travailleurs.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire si la présomption d'employeur devait être attribuée aux instances régionales, les travailleurs syndiqués négocieraient leurs conditions de travail avec elles. Les sous-traitants seront alors totalement assimilables à des agences de placement. Cela ne ferait que limiter encore davantage le dynamisme de ces entreprises et complexifier la gestion des ressources humaines. De plus, les entreprises détenant encore moins de marge de manœuvre auront plus de difficultés à innover dans leur livraison de services. Tout cela est contraire à l'amélioration de la compétitivité.

Si malgré cette mise en garde, le législateur acceptait d'appliquer le principe d'employeur présumé, il faudrait absolument qu'il en exclut l'application aux coopératives de travailleurs, car, tel que c'est déjà reconnu dans l'actuel *Code du travail* pour certaines dispositions, la coopérative forestière doit être reconnue comme l'employeur. Si cette précision n'est pas apportée, deux associations de travailleurs pourraient être superposées, même si la totalité des travailleurs coopératifs ne le souhaitent pas.

### **3.3 La cohésion sociale dans les territoires forestiers**

La cohésion sociale ne semble pas être une dimension qui a beaucoup retenu l'attention des architectes de la réforme du régime forestier qui est proposée aux Québécois. Pourtant, le secteur forestier a joué un rôle majeur dans la

construction de la cohésion sociale de nombreux territoires. Il importe de s'y intéresser, car une réforme en profondeur du régime forestier pourrait avoir des répercussions significatives sur cette cohésion. Le gouvernement du Québec doit en principe être très sensible au nombre préoccupant de municipalités qui souffrent de dévitalisation dans la province.

Depuis la mise en place de l'actuel régime forestier, de grands mouvements sociaux ont affecté, et même reconfiguré, la dynamique d'occupation des territoires forestiers. D'une part, il y a eu la transformation de l'État providence qui constatait ses limites pour offrir des services de proximité aux citoyens. D'autre part, le marché, ouvert à la mondialisation, a aussi rencontré des limitations dans sa capacité à soutenir les emplois et le développement économique. L'ensemble de l'économie manufacturière québécoise, dont particulièrement le secteur de l'industrie forestière, vit à cet égard une période d'adaptation très douloureuse.

La notion de cohésion sociale constitue un sujet complexe qui ne réfère pas à la foresterie ou à la science économique. Il est donc délicat pour la Fédération de traiter de cette question. Soulignons cependant que, selon nous, la cohésion dépend surtout de deux grandes composantes, soit :

- la capacité d'un territoire de soutenir une activité économique structurante (offrir des occasions d'emploi qui procurent des conditions de travail et de vie qui correspondent au niveau de bien-être désiré par les personnes);
- une identité régionale forte qui permet de consolider le sentiment d'appartenance et de soutenir la résilience des communautés.

Lorsqu'une usine ferme dans un village, ce n'est pas seulement les emplois qui sont perdus. C'est aussi le liant entre les personnes qui gravitent autour de l'activité économique qui a contribué grandement à créer l'identité de la communauté.

Si le projet de réforme du régime forestier brise les liens qui existaient entre les personnes de la communauté associées à l'ancien partage des responsabilités, il y aura des conséquences. Il n'est pas certain que l'identité se créera à nouveau autour d'une société d'État régionale. Surtout si tous les travailleurs se retrouvent en situation de précarité accentuée.

Soulignons aussi en conclusion de cette section que l'économie sociale, dont le mouvement coopératif est l'un des principaux acteurs, joue très souvent un rôle alternatif qui complète généralement l'économie publique et l'économie privée. Le recours à l'économie sociale permet en effet d'offrir des réponses régionales mieux adaptées à des problématiques complexes. Le mouvement coopératif avec Desjardins, les coopératives agricoles et les mutuelles d'assurance a joué et continue à jouer un rôle moteur très important pour la cohésion sociale en région. Le modèle coopératif répond à des impératifs de développement et d'occupation dynamique des territoires du Québec de par son enracinement

historique et actuel, de son fonctionnement démocratique et de gouvernance de proximité qui prend en compte toutes les dimensions de la vie des personnes. En effet, les décisions sont prises en fonction des intérêts et des réalités des gens qui habitent ce territoire.

Les coopératives forestières ont également un héritage significatif en cette matière et elles ont aussi des propositions très concrètes pour continuer à jouer ce rôle. Cela se traduit notamment par l'importance des retombées qu'elles génèrent dans leur communauté et par leur enracinement à leur territoire.

#### **4. Propositions**

##### **4.1 Revoir la structure régionale**

Le document de travail propose la mise en place de sociétés d'aménagement qui obtiendraient le statut de société d'État.

**La Fédération recommande plutôt que ne soient pas multipliées les instances régionales et que l'instance soit plutôt une structure autonome. Les aménagistes forestiers doivent aussi absolument être représentés au sein de cette structure.**

La Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire pourrait très bien élargir son mandat pour assumer des responsabilités supplémentaires et accueillir des interlocuteurs régionaux représentatifs des acteurs du secteur.

Ses principaux mandats devraient être les suivants :

- Assurer la concertation entre les acteurs du territoire et contribuer avec le MRNF à l'élaboration du plan général d'aménagement forestier;
- Coordonner l'intégration des planifications opérationnelles des différentes ressources du territoire.

##### **4.2 Sécuriser les entreprises et les travailleurs de l'aménagement forestier**

Il devrait s'agir d'une priorité absolue du gouvernement dans son processus de mise à jour du régime forestier. Il existe plusieurs manières de sécuriser les entreprises et les travailleurs de l'industrie de l'aménagement.

**La Fédération recommande que les moyens à privilégier pour sécuriser les entreprises de l'industrie de l'aménagement forestier soient, dans l'ordre, les suivants :**

- a. Confier l'équivalent d'une convention d'aménagement forestier (en forêt de proximité) avec les responsabilités entières d'un aménagiste de territoire forestier (producteur de ressources). Cet aménagiste aurait notamment les responsabilités suivantes :

- La planification opérationnelle de tous les travaux;
  - L'exécution des travaux sylvicoles de remise en production et d'intensification de la sylviculture;
  - La réalisation des travaux de voirie et de récolte;
  - Les bois sont mis en marché debout via le bureau de mise en marché et récoltés selon les spécifications de l'acheteur;
  - Ces contrats sont confiés à des aménagistes forestiers, dont des coopératives forestières, expérimentés sur la base de l'historique d'occupation territorial.
- b. Scinder les responsabilités actuelles des CAAF (aménagement et approvisionnement) et attribuer les responsabilités d'aménagement pour les travaux non commerciaux à des aménagistes forestiers plutôt qu'à des industriels forestiers pour l'encadrement et l'exécution de travaux sylvicoles non commerciaux. Ces aménagistes auraient les droits et responsabilités suivants :
- Obtenir des droits directement du MRNF pour une durée de cinq ans renouvelable pour planifier et réaliser tous les travaux sylvicoles non commerciaux;
  - Cette attribution de droit permettrait aux aménagistes de s'asseoir autour de la table de l'ensemble des bénéficiaires de droits d'un territoire;
  - Ces droits seraient offerts aux aménagistes forestiers ayant obtenu la certification en fonction de leur présence historique dans le territoire;
  - Ces aménagistes fourniraient à l'instance régionale tous les intrants de la planification opérationnelle;
  - Ils réaliseraient les travaux permettant de maintenir les rendements forestiers et les travaux d'intensification de la sylviculture;
  - Les travaux seraient financés par un fonds du MRNF inscrit dans une stratégie globale de protection et de mise en valeur du territoire forestier dans le cadre d'un projet visant la rentabilité financière et économique et la cible précise de doubler la valeur des produits forestiers en vingt ans.
- c. Confier des contrats d'exécution de travaux sylvicoles. Ces contrats auraient la forme suivante :
- Ces contrats seraient attribués par l'instance régionale;
  - Ils seraient d'abord confiés aux entreprises certifiées qui détiennent un historique d'occupation du territoire;
  - Ils seraient d'une durée de 5 ans;
  - Ils seraient renouvelables en fonction de l'atteinte des objectifs;
  - Les bénéficiaires de ces contrats seraient responsables de la réalisation des inventaires avant et après traitement, de la délimitation des travaux et ils seraient associés avec l'instance régionale pour la planification opérationnelle du plan dynamique.

L'option proposée par le document de travail de confier des responsabilités limitées à l'exécution avec des processus d'appel d'offres équivaut à réduire les responsabilités de tous les aménagistes forestiers au niveau des agences de placement de la main-d'œuvre. Cette option est proposée pour garantir que les

coûts seront compétitifs. Elle a cependant pour effet de continuer à transférer les risques aux entrepreneurs et aux travailleurs. C'est le modèle parfait pour rapidement ne plus avoir au Québec de travailleurs pour réaliser les travaux sylvicoles. D'ailleurs, ce processus est surtout avantageux pour réduire les coûts à court terme et il favorise le modèle d'affaires des entrepreneurs privés qui veulent couvrir l'ensemble du territoire forestier québécois et qui laissent très peu de retombées dans les communautés.

À long terme, au contraire avec la proposition de la Fédération de stabiliser les entreprises dans le temps, les coûts seraient très compétitifs pour les raisons suivantes :

- La stabilité permettra de former davantage les travailleurs qui deviendront plus compétents et productifs;
- La même stabilité permettra aussi aux entreprises d'investir dans des équipements et des infrastructures à la fine pointe de la technologie afin de devenir plus productives;
- L'obtention de responsabilités supplémentaires à l'exécution permettra aussi à ces entreprises d'innover en révisant les processus et les procédés, ce qui permet aussi d'améliorer la compétitivité;
- Un processus rigoureux de reddition de compte basé sur les objectifs et les résultats d'entreprises stables et dédiées permettra aussi de faire diminuer les coûts de système plutôt que d'investir dans le contrôle des moyens.
- Il est aussi possible de mettre en place des processus d'étalonnage entre les exécutants qui permettront de faire connaître et de reproduire les procédés les plus efficaces;
- Enfin, les travailleurs qui seront dans ce modèle de fonctionnement seront bien davantage valorisés, ce qui nous laisse de meilleures chances d'en recruter de nouveaux et de retenir ceux qui sont déjà dans la filière.

**En plus de ces trois options possibles pour sécuriser les entreprises et les travailleurs qui réalisent les travaux sylvicoles, la Fédération recommande au MRNF d'inclure dans le contenu du prochain régime forestier les éléments suivants :**

- Exiger que les entreprises qui réalisent les travaux sylvicoles soient certifiées. Cette certification spécifierait les exigences de pratique de gestion des entreprises qui réalisent des travaux sylvicoles. Il s'agit surtout de s'assurer d'éliminer les pratiques de gestion déloyales (travail au noir, recours aux cascades de sous-traitance et non-respect des exigences de santé sécurité au travail);
- Faire évoluer la méthode d'établissement de la valeur des travaux sylvicoles afin de s'assurer que les normes et les taux tiennent compte des coûts réels d'exécution en fonction des particularités des peuplements.

Enfin, pour conclure cette section, la Fédération souhaite insister sur le fait que, si le MRNF persiste à maintenir sa proposition de société d'État pour gérer toute la forêt, cette entité devra absolument devenir responsable de l'accès complet aux secteurs d'activités. En effet, les aménagistes souffrent depuis longtemps d'un relatif laisser-aller qui a fait en sorte que l'accès au territoire est bien souvent insuffisant, notamment à cause de décisions d'affaires qui ont parfois préconisé le recours à des chemins d'hiver pour récolter certains peuplements. Ces décisions ont créé des difficultés d'accès pour les sylviculteurs qui suivaient les opérations de récolte et la résolution de ces difficultés incombait bien souvent aux aménagistes forestiers qui devaient absorber ces coûts supplémentaires. Il sera indispensable de résoudre autrement ces difficultés dans le prochain régime forestier.

#### **4.3 Favoriser les synergies entre les acteurs du secteur**

**Afin de rendre le plus compétitif possible le secteur forestier, la Fédération recommande que le régime forestier favorise la synergie entre les fonctions forestières.**

Dans l'ordre, les meilleures façons de favoriser ces synergies sont les suivantes :

- a. Confier un contrat d'aménagement forestier à un aménagiste de territoire forestier (voir option 4.2 a);
- b. Associer les bénéficiaires issus du fractionnement des CAAF (les bénéficiaires de l'approvisionnement et les bénéficiaires de l'aménagement) à la planification tactique (quinquennale) de l'instance régionale, confier la planification opérationnelle annuelle à ces nouveaux bénéficiaires tout en mettant en place des mécanismes d'échanges et de concertation entre les deux groupes de bénéficiaires;
- c. Impliquer les industriels forestiers qui détiennent des garanties d'approvisionnement, les détenteurs de droits de biomasse forestière de même que les entrepreneurs qui obtiennent des contrats d'exécution des travaux sylvicoles, lors de la planification opérationnelle.

#### **4.4 Faire une place aux aménagistes en forêt de proximité**

Le document de travail semble limiter l'attribution de forêts de proximité à des entités politiques locales. Il entrouvre la porte dans la section de délégation de gestion à une personne morale ou à un autre organisme.

**La Fédération recommande que le nouveau régime forestier soit explicite à l'effet de la possibilité et de l'intérêt de confier des projets de forêt de proximité à des aménagistes forestiers spécialisés, dont particulièrement à des coopératives forestières.**

#### **4.5 Revoir les règles d'attribution de la biomasse**

**Afin de permettre que l'utilisation de la biomasse soit plus favorable au développement des territoires, la Fédération recommande de modifier le contenu du programme d'attribution de la biomasse pour :**

- Prolonger la durée des ententes des garanties d'attribution afin de couvrir la période d'amortissement des équipements;
- Ajouter à la liste des critères d'attribution les retombées locales des projets;
- Attribuer un droit sur la ressource et des obligations telles les ententes d'intégration au même titre que les bénéficiaires de CAAF;
- Réserver des volumes pour des projets locaux ou régionaux d'utilité publique.

#### **4.6 Mettre en place un processus de concertation pour compléter l'exercice de mise à jour du régime forestier**

Avec l'objectif de donner des suites aux travaux du Sommet sur l'avenir du secteur forestier québécois, un groupe d'acteurs du secteur forestier a tenté de préparer ensemble un projet de consensus. S'ils arrivent à le compléter à temps, ces partenaires vont déposer un projet de consensus à la fin ou pendant la période de consultation de la Commission parlementaire.

Par ailleurs, la reprise des échanges a permis de mettre en relief encore une fois la pertinence de la recherche de consensus, car cette démarche aide à corriger les perceptions et surtout à rechercher des solutions optimales qui tiennent compte des préoccupations de tous les intervenants.

**Afin de s'assurer que le prochain régime forestier soit le fruit d'un projet recevant l'appui du plus grand nombre possible, la Fédération recommande au MRNF de mettre en place une table de concertation formelle où seraient soumis les travaux d'intégration des commentaires recueillis pendant la Commission parlementaire au projet de réforme du régime forestier.**

#### **5. Conclusion**

En conclusion, la Fédération québécoise des coopératives forestières tient à rappeler son adhésion au processus de modernisation du régime forestier. Elle est très préoccupée de la crise qui sévit actuellement et elle espère que des mesures d'urgence seront appliquées afin d'aider le secteur à survivre pour qu'il puisse profiter de la relance.

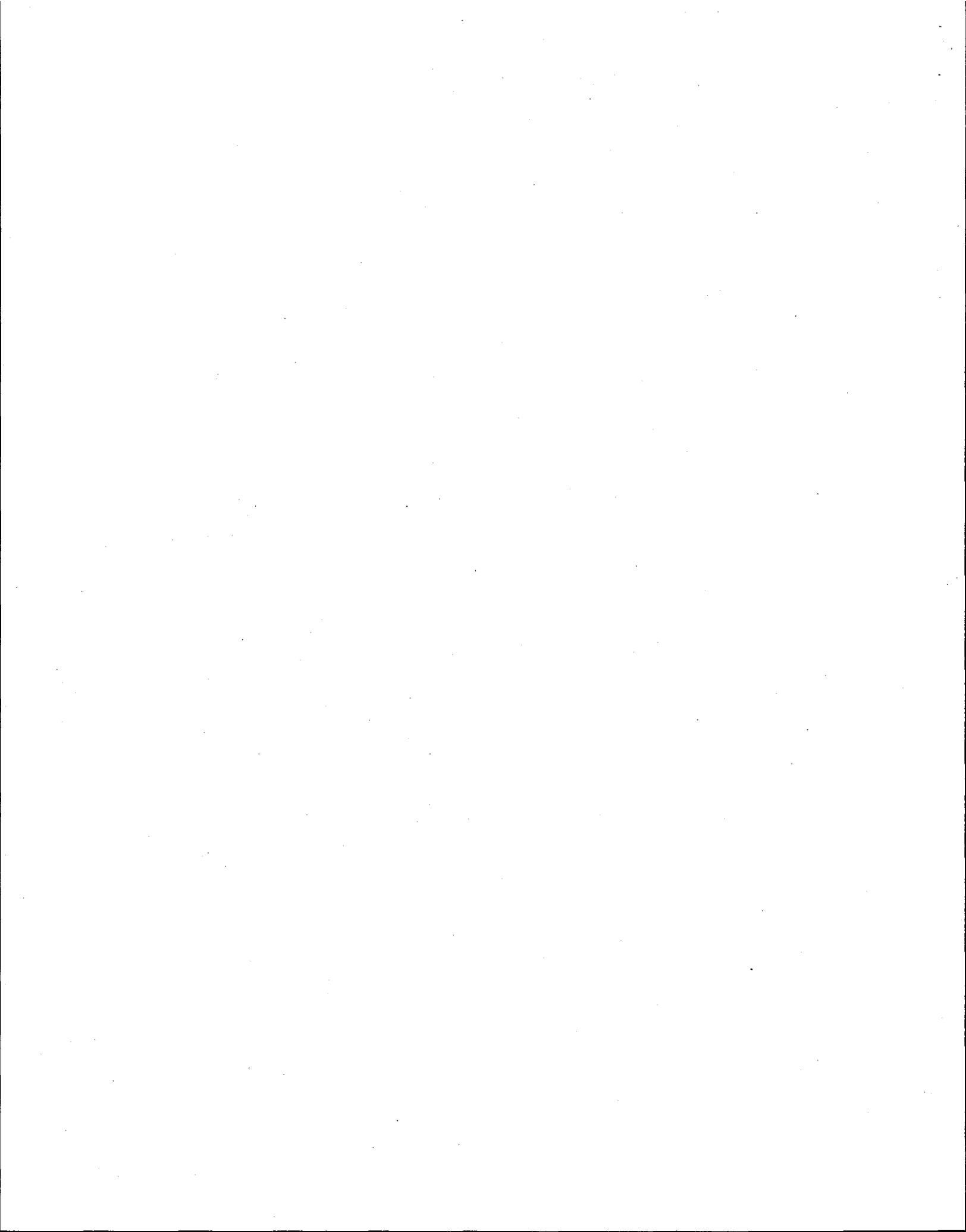
La Fédération a centré son mémoire sur l'identification des points du projet de réforme qui la préoccupe le plus. Elle ébauche aussi des propositions concrètes pour faire en sorte que la réforme atteigne les objectifs initiaux.

Au cœur de cette démarche se trouvent les travailleurs d'aujourd'hui et de demain. Ils devront faire partie d'organisations qui détiennent suffisamment de responsabilités et une plus grande sécurité pour se développer à long terme.

Le libre marché et des responsabilités très limitées peuvent sembler être de bons outils pour diminuer les coûts à court terme, mais cela se fera au prix de l'extinction des travailleurs forestiers à moyen terme. La société québécoise ne se trouve en effet plus du tout dans les mêmes conditions qu'au début des années 80 alors que la main-d'œuvre disponible était abondante en région.

La Fédération tient aussi en conclusion à rappeler à l'Assemblée nationale que les choix qui seront faits influenceront considérablement la cohésion des communautés qui dépendent des ressources naturelles. Si, comme nous le croyons, le gouvernement est sincère lorsqu'il propose des stratégies pour aider les municipalités dévitalisées à s'en sortir, il doit absolument s'assurer que le régime forestier favorisera les retombées pour ces communautés.

Enfin, la Fédération tient aussi à mettre en garde le MRNF au sujet de la très délicate période de transition qui interviendra avant la mise en œuvre du prochain régime forestier. Il importe de laisser suffisamment de temps aux acteurs du milieu pour s'adapter au nouveau régime et, en même temps, préciser concrètement comment le prochain système va fonctionner afin de réduire l'incertitude qui affecte en ce moment tout le secteur.



## **ANNEXE 1**

**Rapport de Diane-Gabrielle Tremblay intitulé  
« Stabilisation de l'emploi dans le secteur forestier, Éléments de réflexion  
théorique à partir des visions institutionnalistes »**



**STABILISATION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR FORESTIER**

**ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION THÉORIQUE À PARTIR DES VISIONS  
INSTITUTIONNALISTES**

**Octobre 2008**

**Diane-Gabrielle Tremblay, Ph. D.  
Professeure en science économique et en gestion**

**Télé-université  
Université du Québec**

**Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de  
l'économie du savoir ([www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir))**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. CONTEXTE DU MANDAT.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCTION À LA VISION INSTITUTIONNALISTE DE L'ÉCONOMIE .....</b>	<b>1</b>
<b>3. AVIS SUR LES QUESTIONS D'EMPLOI.....</b>	<b>2</b>
3.1 Les marchés internes fermés.....	2
3.2 Sécurisation des parcours professionnels.....	9
3.3 La sécurité d'emploi : toujours importante et pourquoi?.....	10
<b>4. L'ANALYSE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ASSOCIÉE AU PROCHAIN RÉGIME FORESTIER.....</b>	<b>11</b>
4.1 Les modèles .....	11
4.1.1 Le modèle actuel du régime forestier .....	11
4.1.2 Le nouveau modèle proposé par le MRNF.....	12
4.1.3 Le modèle des doubles droits (approvisionnement et travaux sylvicoles).....	12
4.1.4 Le modèle de convention d'aménagement .....	13
4.2 Analyse .....	13
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>14</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>14</b>

## 1. CONTEXTE DU MANDAT

À la demande de la Fédération québécoise des coopératives forestière (FQCF) et du Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM), j'ai procédé à une analyse de la situation des travailleurs en lien avec la mise à jour du régime forestier québécois.

Cette analyse a été effectuée en prenant en référence la description du fonctionnement du prochain régime forestier fournie par les associations. L'analyse est effectuée à la lumière des connaissances obtenues grâce à de nombreuses recherches effectuées dans le segment de la science de l'économie du travail, plus particulièrement sous l'angle de la vision institutionnaliste.

Le présent document va d'abord présenter le cadre théorique de référence et ensuite l'analyse des modèles de fonctionnement fournis par les associations.

## 2. INTRODUCTION À LA VISION INSTITUTIONNALISTE DE L'ÉCONOMIE

Contrairement à la vision orthodoxe néoclassique, l'économie institutionnaliste est généralement fortement opposée aux politiques de laisser-faire et elle s'intéresse davantage à la recherche de solutions aux problèmes réels de l'économie (qualité de l'emploi, chômage et sous-emploi notamment), découlant essentiellement de la philosophie de laisser-faire.

Un des principaux économistes institutionnalistes est John Commons. À l'instar d'autres économistes institutionnalistes, Commons a beaucoup travaillé au développement de législations en matière de travail aux États-Unis, considérant qu'il fallait encadrer le marché pour qu'il fonctionne correctement. Ainsi, les économistes institutionnalistes ont joué un rôle déterminant dans la création des institutions de l'État-providence américain, au début du XXe siècle. Ils ont milité pour la reconnaissance syndicale et pour la mise sur pied de procédures de conciliation et d'arbitrage (McNulty, 1980) et ont aussi contribué aux législations sur les accidents du travail, sur le salaire minimum et sur l'assurance-emploi.

Les économistes institutionnalistes considèrent que les institutions ont un rôle déterminant, et positif, dans l'économie (cf. Veblen, Commons). Ils voient l'activité économique comme le résultat de l'action volontaire (cf. Commons), de stratégies d'acteurs, et non pas le simple résultat de « forces du marché ». Commons considère que les économistes font fausse route en adoptant des concepts de la physique ou même de la biologie, pour étudier l'économie à partir de la métaphore du marché ou du système qui tend vers l'équilibre, comme le proposent les néo-classiques orthodoxes. À ses yeux, ces modèles ne peuvent s'appliquer aux relations sociales, précisément parce que les activités humaines sont des activités volontaires, et non le simple résultat de forces inanimées, l'offre et la demande notamment. C'est pour cette raison que Commons accorde autant d'attention aux institutions.

En effet, selon Commons comme nombre d'autres économistes institutionnalistes (Tremblay, 1989, 1992, 2004; Morel, 2001), les institutions sont nécessaires pour que se dégage un certain ordre social, malgré l'existence de conflits d'intérêts. Commons s'intéresse d'ailleurs beaucoup aux conflits d'intérêt qui existent inévitablement dans l'économie, et il s'intéresse aussi à l'effet que peut avoir l'action collective pour résoudre ces conflits. Commons définit une institution de la façon suivante: il s'agit de l'action collective qui maîtrise, qui libère et qui élargit l'action individuelle ("collective action in control, liberation, and expansion of individual action"). Commons reconnaît que l'activité économique est confrontée à la réalité de la rareté des ressources et il met en lumière les conflits d'intérêt qui peuvent surgir dans les activités motivées par le désir de contrôler ces ressources rares. Pour Commons, c'est par la mise en place d'institutions que l'on peut arriver à dégager un certain ordre social.

Nous pensons que cette analyse peut bien être appliquée à la gestion de la forêt et qu'il importe de créer des institutions appropriées pour révéler les préférences sociales si l'on souhaite s'assurer d'un certain développement régional et d'une qualité de l'emploi. Comme les ressources à gérer sont souvent rares, la concertation et la mise en place d'institutions semblent essentielles. L'analyse des économistes institutionnalistes permet de montrer que la gouvernance mixte permet d'arriver à une meilleure solution que le marché laissé à lui-même.

Selon Commons, les institutions peuvent prendre des formes différentes, selon que l'action collective est plus ou moins organisée. Si elle est peu organisée, on aura simplement des règles de fonctionnement ou des règles du jeu ("working rules"), alors que si elle est plus organisée, on aura des organisations plus développées ("going concerns"). On pense ici aux syndicats, aux corporations et aux partis politiques en particulier, soit autant d'acteurs sociaux qui pourraient être appelés à intervenir dans un contexte de décentralisation.

Chez les institutionnalistes, contrairement aux économistes orthodoxes, les institutions ne sont pas des nuisances, ou des limites à la liberté individuelle, comme le soutiennent nombre de penseurs de droite aujourd'hui. Au contraire, selon Commons, les limites que les institutions imposent au comportement attendu des individus membres de l'institution ou touchés par son action leur permettent en fait d'être créatifs, dans le respect des règles reconnues et admises par tous.

Les économistes institutionnalistes sont ainsi d'avis que les institutions de l'État-providence permettent de maîtriser certains "facteurs limitatifs" ("limiting factors"), liés à l'insécurité économique des travailleurs. Cette maîtrise de l'insécurité et des facteurs limitatifs permet d'assurer la survie du capitalisme, en le rendant plus "humain" (ce n'est pas l'expression de Commons, mais cela rend bien l'idée), et en lui permettant de coexister avec la démocratie, qui paraît aussi essentielle à Commons.

### **3. AVIS SUR LES QUESTIONS D'EMPLOI**

L'économie du travail s'intéresse à plusieurs angles ayant trait à l'emploi, par exemple à des notions de flexibilité et de sécurité des travailleurs par rapport à l'ensemble de l'économie. Dans le cadre de ce mandat, les références qui seront fournies concernent plus directement la sécurité d'emploi au sein d'une entreprise et d'un secteur d'activité.

Les notions qui seront décrites concernent donc les marchés internes fermés, système de mobilité interne à l'entreprise, la sécurisation des parcours professionnels et enfin de l'importance de la sécurisation de l'emploi.

#### **3.1 Les marchés internes fermés**

Nous pensons qu'il peut être intéressant de s'intéresser aux travaux institutionnalistes (dont Bartoli, 1991, Perroux, 1993, Dunlop, 1993), qui considèrent les statuts d'emploi et conditions de travail comme le fruit de stratégies de gestion inscrites dans un cadre institutionnel donné, plutôt que de résulter des simples forces du marché, comme le proposent les auteurs néoclassiques orthodoxes. (Kerr, 1988). Plus important encore, à l'instar de nombreux spécialistes de la gestion (Drucker, 2002, Gosselin, 2000, Bouteiller, 2000, etc.), les économistes institutionnalistes considèrent que les stratégies de gestion et d'organisation du travail influent sur la performance des organisations (Tremblay et Audebrand, 2001) et, par ricochet, sur la performance des secteurs d'activité et des régions (Dunlop, 1993), surtout dans le cas de régions ou des activités précises, comme la forêt ou les mines par exemple, et dominent le marché du travail et l'activité économique.

En effet, en opposition avec la vision économique néoclassique ou standard, la théorie institutionnaliste insiste notamment sur l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, sur l'importance des règles qui régissent les marchés du travail, sur l'existence de barrières à la mobilité sur le marché du travail et sur la segmentation du marché du travail, qui conduit à parler plutôt de l'existence de plusieurs systèmes d'emploi dans la majorité des secteurs d'activité. Ce cadre d'analyse institutionnaliste ou multidimensionnel nous paraît particulièrement pertinent à rappeler dans le contexte du marché du travail pour les travaux sylvicoles.

Afin d'illustrer la pertinence de cette réflexion, trop souvent négligée dans les travaux économiques, nous présentons ici quelques traits de l'analyse institutionnaliste en matière d'emploi. Outre les auteurs évoqués plus haut (Bartoli, 1991, Dunlop, 1993, Perroux, 1993), les économistes américains Peter B. Doeringer, Michael J. Piore (1985) et Paul Osterman (1984) sont au nombre des principaux auteurs que l'on peut associer à cette approche institutionnaliste, surtout en ce qui concerne la question de l'emploi et du travail. Pour faciliter la compréhension de leur vision, nous résumons en quelques tableaux les principaux apports de cette école institutionnaliste en ce qui concerne les systèmes d'emploi et la performance des entreprises et des secteurs.

Le premier encadré permet de résumer les principales oppositions entre les systèmes d'emploi, ou marchés internes, et la vision orthodoxe (néoclassique) en économie.

**ENCADRÉ 1 : PRINCIPALES OPPOSITIONS ENTRE LES MARCHÉS INTERNES ET LA VISION TRADITIONNELLE NÉOCLASSIQUE**

<b>MARCHÉS INTERNES OU SYSTÈMES D'EMPLOI</b>	<b>VISION NÉOCLASSIQUE</b>
◊ Plusieurs espaces de mobilité, ou sous-systèmes d'emploi	◊ Un seul marché du travail
◊ Contraintes à la mobilité; avantages à demeurer dans le marché interne	◊ Parfaite mobilité présumée; déplacements en fonction des prix du marché
◊ Main-d'œuvre hétérogène, diversifiée	◊ Main-d'œuvre homogène, identique
◊ Coordination d'organisations hiérarchiques	◊ Coordination du marché
◊ Coordination par le biais de règles et conventions et absence d'équilibre	◊ Coordination par les prix assurant l'équilibre du marché

L'approche des marchés internes ou systèmes d'emploi veut mettre en évidence le fait que le marché du travail n'est pas un marché de concurrence « pure et parfaite », même pas un marché de concurrence entre plusieurs acteurs atomistiques (aucun ne pouvant influencer davantage que les autres), comme les marchés boursiers par exemple. En effet, ces marchés internes, qui n'ont en fait pas les caractéristiques d'un marché, comme on le voit plus haut, sont constitués d'un ensemble d'organisations hiérarchiques, sont réglementés par des règles et conventions et non par le libre jeu de l'offre et de la demande qui déterminerait des prix de marché. Il existe des barrières à la mobilité dans les divers segments sur le marché du travail, ce qui signifie que divers groupes ou individus n'ont pas toujours un accès équitable à tous les emplois offerts. Ceci nous paraît pertinent pour la situation des travaux sylvicoles.

Dans ce modèle institutionnaliste, qui insiste sur le fait que le marché du travail est un « système organisé » et non un marché « libre, ou de concurrence pure et parfaite », la main-d'oeuvre n'est pas non plus une « marchandise » uniforme comme elle devrait l'être s'il s'agissait d'un véritable marché; elle est hétérogène, différenciée et ses possibilités sont déterminées par ses caractéristiques personnelles. Un ensemble d'institutions et de règles - formelles mais parfois aussi informelles - régissent la sélection, l'affectation et la mobilité de la main-d'œuvre dans les entreprises et sur le marché du travail en général.

Le deuxième encadré expose les caractéristiques de divers types de systèmes d'emploi. Les travaux récents des économistes du travail comme des spécialistes de la gestion indiquent que les entreprises doivent plutôt favoriser la mise en place de stratégies d'emploi basées sur un système de métier, salarié ou industriel si elles veulent pouvoir mettre en place une stratégie d'affaires orientée vers la qualité et l'innovation. (Osterman, 1984, OCDE, 1986, Betcherman et al. , 1994, Kern et Schuman, 1989, Barbier, C. et H. Nadel, 2000, Brown, Reich et Stern, 1993, Tremblay, dir. 1997, 1996; Tremblay et Rolland, 1998, etc.).

## ENCADRÉ 2 : TYPOLOGIE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (OSTERMAN, 1984)

CARACTÉRISTIQUES				
SYSTÈME	DE MÉTIER	SALARIÉ	INDUSTRIEL	SECONDAIRE
hiérarchie	◇ promotions importantes	◇ lignes de promotion non claires (mais importantes)	◇ promotions importantes	◇ pas de promotion ◇ exclusion de la hiérarchie
salaires	◇ élevés, au mérite	◇ moyens, liés aux individus, souvent au mérite	◇ moyens à élevés, liés au poste	◇ bas
conditions de travail	◇ bonnes	◇ bonnes	◇ bonnes	◇ mauvaises
sécurité d'emploi	◇ peu importante	◇ assurée	◇ assurée	◇ absente

	Métier	Salarié et industriel	Secondaire
mobilité	◇ mobilité inter-entreprises ◇ verticale et horizontale ◇ horiz. = valorisée	◇ plutôt restreinte à l'établissement ◇ verticale essentiellement ◇ horiz. = non valorisée	◇ fréquentes rotations horizontale et non verticale ◇ mobilité non valorisée
segment	marché supérieur	marché primaire inférieur	marché primaire

À nos yeux, l'apport le plus important de la théorie de la segmentation du marché du travail consiste à mettre en relief l'existence d'un effet de structuration du (des) marché(s) du travail impulsé par les entreprises. Certains économistes ont parlé d'un « effet-entreprise » qui se traduit par l'introduction de certaines distances ou discontinuités entre métiers, entreprises ou industries, distances qui ont pour effet de limiter la mobilité des travailleurs.

En d'autres termes, certaines barrières ou obstacles empêcheraient les personnes se trouvant dans des postes du marché secondaire, par exemple, d'accéder à des emplois du « marché primaire supérieur ». On constate effectivement que cette « balkanisation », cette fragmentation ou cette segmentation touche en fait de nombreux aspects de la relation de travail. Plusieurs aspects de cette relation sont ainsi différenciés : durée du travail (hebdomadaire); durée de l'emploi (contrat à durée déterminée ou indéterminée mais aussi risques réels de licenciement ou de chômage, etc.); niveaux de salaire; conditions de travail, etc. Ainsi, dans un marché du travail secondaire, celui qui s'apparente le plus à la situation du marché libre, on observe que les conditions de travail et les relations d'emploi sont moins favorables aux salariés : précarité et chômage sont des situations plus fréquentes, et comme nous le verrons plus loin, la majorité des économistes et des spécialistes de la gestion (car il s'agit aussi d'une question de gestion des

ressources humaines !) reconnaisse que le marché secondaire ne permet pas de produire de la qualité et de l'innovation dans les entreprises qui s'inspirent de ce modèle. Pourtant, les défenseurs du marché libre soutiennent qu'il s'agit là de la meilleure méthode d'allocation des ressources, vision contestée par les institutionnalistes.

Ainsi, dans la perspective institutionnaliste, Sellier affirme : « l'entreprise exerce une fonction active en vue de segmenter, de diviser le travail en vue de produire des espaces techniques qui déterminent à l'égard des travailleurs qui s'y insèrent des enchaînements nécessaires... Il s'agit de refuser un pur et simple déterminisme technologique et de reconnaître leur place et leur rôle aux politiques de main-d'oeuvre ». Ainsi, dans les théories institutionnalistes du dualisme et de la segmentation, ce sont les entreprises elles-mêmes qui créent ou alimentent ce que les néoclassiques considèrent comme des déséquilibres ou des imperfections sur le marché du travail.

La perspective de la segmentation nous amène à considérer ces imperfections ou dysfonctions du marché du travail non plus comme des anomalies ou des déséquilibres temporaires, mais bien comme des réalités construites et modelées par les entreprises elles-mêmes, par la demande de travail pour reprendre la distinction néoclassique. Alors que pour la théorie néoclassique, ces dysfonctions sont en quelque sorte exogènes, elles sont au cœur même du modèle de la segmentation, au centre de la dynamique des marchés du travail et, par conséquent, tout à fait endogènes et essentielles au fonctionnement du système d'emploi.

Rappelons qu'en ignorant cette segmentation ou ces différenciations sur le marché du travail, la théorie néoclassique postule un marché du travail unique. De ce fait, les ajustements qui doivent s'y produire concernent automatiquement l'ensemble du marché du travail. Si toutefois, on pose plutôt qu'il existe plusieurs segments ou marchés du travail, et que la mobilité des travailleurs est limitée par les stratégies des entreprises, alors il n'est pas du tout certain que les impulsions d'ajustement automatique traversent l'ensemble du champ du marché du travail.

Ainsi, par exemple, si en réaction à une trop grande abondance de main-d'œuvre (une main-d'œuvre identique ou homogène dans le modèle néoclassique), les salaires doivent diminuer pour inciter davantage de travailleurs à retirer leur offre de services, ce sont alors l'ensemble des salaires versés sur le marché du travail qui, en principe, diminuent. Or, la réalité indique qu'il existe certaines barrières empêchant la diffusion de cette baisse à l'échelle de l'ensemble du marché du travail; les disparités salariales intersectorielles subsistent et les secteurs en pénurie de main-d'œuvre offrent des salaires et conditions de travail plus alléchantes, alors que ce n'est pas le cas dans les secteurs où l'on considère que la main-d'œuvre ne possède pas de compétences particulières et peut facilement être remplacée (main-d'œuvre « jetable après usage » ou « Kleenex », disent certains analystes !).

La théorie de la segmentation rend précisément compte de l'existence de telles distorsions sur les marchés du travail. Dans la théorie de la segmentation, en effet, les mécanismes d'ajustement automatique du modèle néoclassique ne fonctionnent pas. Au contraire, l'existence de segments accroît les différences entre les diverses catégories de main-d'œuvre. Prenons un autre exemple.

Supposons que les salaires deviennent trop élevés, on peut penser que les employeurs souhaiteront utiliser davantage d'équipements permettant d'économiser la main-d'œuvre. Dans un tel cas, le modèle néoclassique indique qu'il y aurait alors baisse de la demande de travail et, en conséquence, baisse des salaires, ce qui rétablirait l'équilibre. Par contre, sans nier une telle possibilité, les tenants des thèses de la segmentation affirment que cette possibilité n'est pas la seule. Un certain nombre d'études empiriques les ont amenés à constater qu'en fait, l'achat d'équipements plus modernes peut entraîner une hausse de la productivité du travail qui, à son tour, pourra donner lieu à une augmentation des salaires. En raison de la nature statique de l'analyse, où technologie et productivité ne varient pas, le raisonnement néoclassique ne tient pas dans un tel cas. Et c'est effectivement ce que l'on a constaté dans un certain nombre d'industries

---

<sup>1</sup> C'est nous qui soulignons certaines parties du texte de Sellier, F. (1970). Les nouvelles analyses de l'offre d'emploi. *Recueil d'économie politique*. No 1. 98-120.

« de pointe ». Ainsi, face aux divers déséquilibres, les prédictions néoclassiques ne seraient plus les seules possibles; le rééquilibrage devient donc un processus incertain.

De la même façon, supposons que dans un marché secondaire, des employeurs souhaitent utiliser un équipement exigeant beaucoup de main-d'œuvre plutôt que du capital, c'est-à-dire qu'ils veulent une production à forte intensité de travail, plutôt qu'une production « capitalistique », ou à forte intensité de capital. Dans un tel cas, la théorie néoclassique pose qu'il y aura augmentation de la demande de travail et, en conséquence, hausse des salaires, puisqu'on est en principe en situation de plein emploi, ce qui n'est évidemment pas nécessairement le cas dans le monde réel. En fait, notent les tenants des thèses de la segmentation, il peut tout aussi bien en résulter une faible productivité et une stagnation des salaires.

On voit bien alors que les deux marchés, soit le marché primaire (supérieur ou inférieur) et le marché secondaire peuvent fort bien évoluer dans des sens tout à fait différents. Le marché primaire peut offrir de hauts salaires, utiliser de l'équipement très productif et continuer d'augmenter les salaires alors qu'au même moment, le marché secondaire utilisera beaucoup de main-d'œuvre relativement mal payée, qu'il continuera de mal payer parce que la productivité sera faible en raison du peu d'investissement dans de l'équipement plus productif. En effet, bien que l'on parle souvent de la « productivité du travail », ou en fait de la « productivité apparente du travail », il faut reconnaître qu'il est difficile pour des travailleurs d'être très productifs s'ils n'ont pas des équipements très productifs. Bien que cette expression soit encore couramment employée, la productivité renvoie fondamentalement à un bon appariement du couple travailleur-machine (ou équipement, outils).

Dans la perspective de la segmentation donc, chaque marché, ou segment de marché, a sa propre cohérence et la majorité des travailleurs ne pourront se déplacer d'un segment à un autre. C'est là un des constats souvent mis en relief par les économistes radicaux : l'existence d'un « processus de développement divergent » selon les segments du marché du travail, processus qui ne fait qu'amplifier les écarts au lieu de les atténuer et de les faire disparaître, comme le postule la théorie néoclassique.

Ainsi, de façon générale, le modèle de la segmentation nous met en présence d'hypothèses tout à fait opposées à celles du modèle néoclassique. Reprenons-les schématiquement pour plus de clarté.

1. Alors que le modèle néoclassique repose sur l'hypothèse d'homogénéité du travail, la théorie de la segmentation nous place dans un cadre où à la fois les travailleurs et les emplois sont différenciés, un cadre théorique où l'hétérogénéité du travail est la règle.
2. Alors que le modèle néoclassique se situe dans un cadre concurrentiel, les transformations institutionnelles et sociales sous-jacentes au modèle de la segmentation font éclater ce modèle de régulation concurrentielle. Bien que nous n'ayons pas insisté sur ce fait, il ressort que le modèle du marché primaire est associé à un mode de régulation monopoliste.
3. L'existence d'un certain nombre de segments ou de marchés du travail, séparés par des barrières ou frontières, implique qu'il existe des obstacles importants à la mobilité et que la liberté d'entrer, de sortir, et d'aller où l'on veut sur le marché du travail (néoclassique) est en fait une illusion. Les règles institutionnelles et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises contribuent largement à la création et au renforcement de ces barrières à la mobilité.

Voilà donc certaines des hypothèses ou prémisses de base du modèle de la segmentation, qui s'inscrit dans la vision institutionnaliste de l'économie.

Le troisième encadré nous amène à nous intéresser aux stratégies d'entreprises associées au fait de mettre en place – ou non – des marchés internes et permet de préciser les caractéristiques habituelles des entreprises qui fonctionnent avec des marchés internes. Ce sont plus souvent des entreprises ayant adopté des stratégies de production de qualité, à valeur ajoutée, du travail en équipe, etc. (à gauche de l'encadré), par opposition aux caractéristiques et aux effets observés dans les entreprises dont la stratégie repose plutôt sur la minimisation des coûts (à droite de l'encadré). Les modèles économiques prévoient que la stratégie orientée vers la minimisation des coûts se traduit par la précarisation des emplois, l'absence

d'innovation, voire même par la délocalisation des emplois ou des contrats de services à l'étranger (l'entreprise donneuse d'ordres cherchant alors à réduire encore davantage les coûts). Comme l'indique l'encadré, ces stratégies de gestion se traduisent aussi par des effets différents sur la motivation des salariés, la productivité et l'innovation à long terme. En d'autres mots, ce sont deux systèmes différents que l'on met en place selon que l'on retient une organisation par les règles ou un (prétendu) marché libre. La probabilité pour une entreprise ou un secteur de susciter de l'innovation, de la qualité dans les produits ou services est plus forte s'il y a organisation du système d'emploi, développement de la qualification professionnelle des travailleurs, développement de modèles de gestion favorisant la motivation et l'engagement (Kern et Schumann, 1989, Streeck, 1991, Tremblay et Rolland, 2000, Barbier et Nadel, 2000, Brown, Reich et Stern, 1993).

### ENCADRÉ 3 : LES STRATÉGIES D'ENTREPRISES ET LEURS EFFETS

STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :	
Entreprise innovatrice	Entreprise traditionnelle
◇ développement des qualifications des employés et formation spécifique	◇ préférence pour une main-d'œuvre « à tout faire » et peut d'accent sur la qualification
◇ recherche de motivation et cohésion des salariés	◇ indifférence face à la cohésion du milieu de travail
◇ accent sur la qualité et l'innovation (entreprise innovatrice)	◇ accent sur la minimisation des prix (entreprise traditionnelle)
<b>Organisation du système d'emploi</b>	<b>Laisser-faire</b>
◇ organisation de filières professionnelles et formation	◇ absence de filières professionnelles et faible investissement en formation
◇ gestion des systèmes d'emploi par des règles et des conventions légitimées et reconnues par tous	◇ gestion de la main-d'oeuvre par minimisation des coûts (soit les salaires-prix et mauvaises conditions de travail)
<b>Résultats</b>	<b>Résultats</b>
◇ fixation de la main-d'oeuvre dans l'entreprise ou le secteur	◇ forte rotation et baisse de motivation des salariés
◇ amélioration de la qualité et de l'innovation dans les entreprises et le secteur	◇ baisse de la qualité du travail et absence d'innovation
◇ hausse de productivité	◇ bonne productivité à court terme, mais ralentissement et recul à long terme
◇ « Cercle vertueux » : croissance et développement: stabilisation des emplois et accent sur la qualité et l'innovation, sources de nouvelles créations d'emplois et de développement de l'activité du secteur	◇ « Cercle vicieux » : croissance à court terme, puis crise et recul des gains de productivité: chômage et précarisation de l'emploi, faible innovation et faible qualité, induisant de nouvelles pertes d'emploi...

A l'inverse, le fait d'opter pour une minimisation des prix et de ne pas développer les compétences de la main-d'œuvre, comme le ferait une entreprise ou un secteur fonctionnant selon le modèle traditionnel ou de marché, se traduit par une forte rotation des salariés, une baisse de la motivation, un faible degré d'innovation et de qualité du produit-service. Ces deux options sont maintenant bien documentées dans les travaux d'économie du travail (Osterman, 1984, Betcherman et al., 1994, Tremblay, 1997, Barbier et Nadel, 2000, Brown, Reich et Stern, 1993), y compris par de grandes organisations comme l'OCDE (1986, 2000) dont les travaux ont permis de bien documenter ces deux stratégies et leurs impacts différenciés sur les entreprises, les secteurs d'activité, les régions et les pays. En effet, les travaux récents

de nombre d'économistes montrent bien que le choix d'une stratégie de minimisation de coûts plutôt qu'une stratégie de qualité et d'innovation est une stratégie risquée pour les secteurs d'activité ou les régions qui la retiennent. Les travaux québécois sur la production « à valeur ajoutée » et le modèle des grappes industrielles proposé par l'ancien ministre de l'industrie Gérald Tremblay s'inspiraient d'ailleurs de ces travaux pour recommander une stratégie de qualité et d'innovation aux secteurs et entreprises qui veulent réussir à faire face à la concurrence actuelle, des États-Unis comme d'autres pays.

Les stratégies d'affaires comme les stratégies de gestion des ressources humaines (GRH), constituent des choix qui sont propres à chaque entreprise mais qui, pris globalement, influent sur la performance du secteur d'activité (Tremblay et Audebrand, 2001, 2002). Selon l'objectif et le marché visés, des entreprises peuvent fort bien, encore aujourd'hui, viser une production de masse à bas coûts, tout comme d'autres opteront plutôt pour une stratégie d'innovation, de qualité et de différenciation de leurs produits. Dans le premier cas, il y a de fortes chances pour que la stratégie de GRH en soit une de précarité d'emplois, de bas salaires et de faibles investissements en formation. Dans le second cas, au contraire, il est plus fréquent que cela se traduise par des emplois stables, une bonne rémunération, la participation des salariés et des investissements importants en formation de toutes sortes. En effet, nous considérons que les pratiques de GRH constituent en quelque sorte des ensembles cohérents de pratiques (cf Tremblay et Rolland, 1998). Ces ensembles de pratiques ont toutefois des incidences à moyen et long termes sur la performance des entreprises et du secteur, comme l'indiquait l'encadré 3.

L'équipe d'économistes dirigée par Betcherman et al. (1994) a tenté d'évaluer où le Canada en est rendu dans la mise en oeuvre du « nouveau modèle de GRH » nécessaire à la performance de l'économie canadienne et québécoise. Leur recherche a permis de distinguer trois modèles distincts qui caractériseraient la GRH au Canada:

- 1- Un modèle traditionnel, caractérisé par peu de nouvelles pratiques de gestion se retrouverait malheureusement dans 70% des entreprises de l'échantillon.
- 2- Le modèle participatif ne concernerait que 18% des entreprises
- 3- Le modèle incitatif basé sur les nouvelles formes de rémunération caractériserait les 12% restant.

Ils ont conclu sur la prédominance, encore aujourd'hui, du modèle traditionnel, malgré tous les discours sur les nouvelles formes d'organisation du travail, et souligné le fait que cela fait peser des risques sur la productivité, la performance et l'innovation (réduite) dans les secteurs et entreprises qui demeurent dans le modèle traditionnel et, de ce fait, sur le volume de l'emploi (chômage) et la qualité des emplois (précarité). Le Québec s'oriente vers un déclin démographique et une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs (Tremblay, dir. 2008), dont le secteur forestier. La précarité et d'instabilité de l'emploi ne peut que favoriser le délaissement de ce secteur d'emploi par les travailleurs. De plus, le développement de l'instabilité d'emploi nuit au développement des compétences et à l'acquisition d'expérience (Reich, 2008; Tremblay, 2004), tant nécessaires au fonctionnement du secteur.

Les avantages des marchés internes fermés, soit les systèmes de mobilité internes à l'entreprise, permettent de développer des compétences individuelles et des carrières individuelles au sein des organisations (Doeringer et Piore, 1971; Tremblay et Rolland, 1998; Tremblay, 2004).

### **3.2 Sécurisation des parcours professionnels**

Dans le contexte actuel de pénurie d'emplois appréhendée, nous pensons que les états doivent veiller à ne pas trop déstabiliser la main-d'œuvre et doivent penser à sécuriser les parcours professionnels afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, plutôt que de déstabiliser les emplois. Le vieillissement peut aussi

entraîner des contraintes et des coûts importants pour les systèmes de sécurité sociale, de retraite et de santé, ainsi que sur le marché du travail. La plupart des travaux scientifiques incitent donc les pouvoirs publics et les acteurs sociaux à définir de nouvelles modalités de travail, d'horaires de travail et de gestion des âges afin de repenser l'organisation du travail des travailleurs vieillissants mais aussi des parents-travailleurs en emploi par des mesures permettant de concilier l'emploi et la vie personnelle et familiale tout au long de la vie. (Tremblay, 2005, 2004) Le Québec présente des taux d'activité plus élevés que certains pays européens, y compris en fin de vie active, mais le contexte de déclin démographique et de pénurie de main-d'œuvre prévue font que l'on se préoccupe des conditions de l'ensemble de la main-d'œuvre et que l'on cherche les moyens d'attirer et de retenir cette main-d'œuvre qui se fera plus rare. De ce fait, il est étonnant de voir des propositions qui ne permettent pas de stabiliser l'emploi, ce qui devrait être l'objectif premier non seulement des employeurs, mais aussi de l'État.

La pertinence d'adopter de meilleures conditions de travail afin d'assurer un renouvellement de la main-d'œuvre est largement démontrée par les travaux scientifiques. Outre l'importance des contraintes que le vieillissement et la limitation de l'activité sur le marché du travail font peser sur les systèmes de sécurité sociale, de santé, de retraite, et sur le marché du travail (Cheal, 2003; Statistics Canada, 2002, 2004; Rowe et Nguyen, 2003), nombre de travaux incitent les pouvoirs publics à repenser la place des travailleurs vieillissants dans l'emploi afin de maintenir un pourcentage élevé d'actifs (Guillemard, 2003; Gaullier, 2003; Morissette et al., 2004; Tremblay, 2007, dir; 2007; Tremblay et al., 2005). D'autres travaux invitent à passer de « l'emploi des seniors à la gestion des âges » (Guillemard, Jolivet, 2006) mais aussi plus largement à réfléchir à de meilleures conditions de travail et meilleures modalités d'emploi tout au long de la vie (Gazier, 2003; Allen et al, 2004; Baldwin, 2005; Spiezia, 2002; Stone, 2006; Schellenberg, 2004) afin de faire face aux défis des pénuries de main-d'œuvre.

L'OCDE (2003,2006) et les instances européennes (Kok, 2003) ont lancé des appels à l'égard des pays industrialisés, dont plusieurs ont favorisé les mises à la retraite hâtives, comme ce fut le cas en Belgique, par des programmes publics, mais aussi au Canada, ici davantage par des pratiques d'entreprises visant la préretraite (Bellemare, Poulin et Tremblay, 1995, 1992a,b,c). La Belgique a depuis lors innové en adoptant la mesure du crédit-temps, et la France a adopté plusieurs mesures d'aménagement ou réduction du temps de travail (ARTT), mais il importe que le Québec se donne des mesures permettant d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, notamment dans les secteurs qui ont déjà de la difficulté à retenir la main-d'œuvre, comme c'est le cas du secteur forestier.

On peut envisager diverses formules, mais la stabilisation des emplois est toujours perçue comme le meilleur moyen d'attirer et de conserver la main-d'œuvre. Les salaires et les conditions de travail ont aussi de l'importance, mais la stabilité de l'emploi est de plus en plus recherchée dans un contexte où la précarité d'emploi s'est développée (Tremblay, 2004; 2008a,b,c,d). Certains auteurs soulignent aussi le fait que certains travailleurs vieillissants pourraient être intéressés à devenir des formateurs, en fin de carrière, et c'est là une autre avenue à explorer (Ledoux, 2005). Plus généralement toutefois, il nous paraît important d'insister sur l'importance de la sécurisation des parcours professionnels des individus.

Par ailleurs, on reconnaît de plus en plus que pour développer une carrière et demeurer en emploi, il faut rester à jour dans les connaissances et les « trucs du métier », mais qu'une bonne part de l'apprentissage des « trucs du métier » se fait par l'observation et l'apprentissage informel, souvent davantage que par des programmes de formation formels. Le maintien en emploi régulier est donc important non seulement comme source de revenu, mais aussi pour le maintien des compétences. Or, les emplois précaires ou nomades n'attirent pas autant les travailleurs et posent ainsi problème pour la stabilité de la main-d'œuvre affectée au travail, mais aussi pour le développement et le maintien des compétences.

### 3.3 La sécurité d'emploi : toujours importante et pourquoi ?

On peut se poser la question à savoir si la sécurité d'emploi est encore importante aujourd'hui. En effet, certains posent la question à savoir si la sécurité d'emploi est encore importante aujourd'hui, et si oui, pourquoi et pour qui. Nous aborderons ces questions dans les paragraphes qui suivent.

Du point de vue des employeurs, la sécurité d'emploi est souvent considérée comme une contrainte qui nuit à l'efficacité, à la flexibilité des ajustements de la production (qualité, quantité, etc.). Des travaux de l'OCDE ont indiqué qu'il existe une relation inverse entre la flexibilité d'emploi et la sécurité d'emploi et nous avons constaté qu'au Canada, les diverses formes de précarité ont tendance à se trouver regroupées dans des emplois donnés ; ainsi, les personnes travaillant à temps partiel ont plus de probabilité d'être à contrat, à durée déterminée, et de ne pas bénéficier d'avantages sociaux. Par ailleurs, une étude récente de divers pays européens montre que le ralentissement économique récent vécu en Europe a relancé le débat sur la flexibilité, celle-ci passant par des formes d'emploi précaires et de la modération salariale (Freyssinet, 2003). Certains travaux, de l'OCDE notamment, évoquent l'idée que les travailleurs s'adapteraient à un contexte de moindre sécurité. En fait, l'insécurité ou la faiblesse de la sécurité d'emploi devient la norme dans des pays où les emplois précaires et non standards sont en voie de devenir les plus courants.

En faveur de la défense de la sécurité d'emploi, certains opposeront le fait que la sécurité d'emploi est la principale source de sécurité du revenu, surtout si l'on tient compte des restrictions intervenues dans l'assurance-emploi depuis quelques années au Canada. La sécurité d'emploi est considérée comme importante pour le bien-être des salariés et de leur famille, tout comme elle est vue comme favorable à la stabilité macroéconomique (Bellemare et Poulin Simon, 1983, 1986). Par ailleurs, il semble que la flexibilité et la modération salariale ne favorisent pas toujours la création d'emplois (Freyssinet, 2003).

Au-delà des aspects positifs pour l'individu et la stabilité macroéconomique, des travaux plus récents en gestion indiquent que la sécurité d'emploi peut être source de loyauté, d'engagement, de motivation accrue au travail (Tremblay et Rolland, 1998). Par ailleurs, on considère que la sécurité d'emploi est essentielle pour qu'il y ait intérêt – du côté de l'employé comme de l'employeur – pour la formation et le développement des compétences. On considère ainsi que la sécurité d'emploi peut être positive pour l'entreprise, puisqu'elle favoriserait la productivité et l'innovation (Tremblay, 2001a).

D'autres avenues existent bien sûr et certains défendent notamment l'idée d'un revenu d'existence ou de citoyenneté, que nous avons évoqué plus haut. Si la flexibilité est nécessaire et si la protection de l'emploi nuit à la flexibilité, on peut fournir d'autres formes de sécurité (revenu de citoyenneté, revenu minimum garanti, et formules du genre) en échange de la sécurité d'emploi. Certains auteurs considèrent que ceci permettrait d'assurer justice sociale et efficacité simultanément... (Standing, 1999 :184).

Cependant, cette position est fortement contestée. Elle néglige les avantages non financiers de l'emploi : la participation à la vie sociale, l'estime de soi, le développement personnel, etc. D'autres critiques affirment que le coût d'un tel revenu de citoyenneté ou d'existence serait très élevé si l'on voulait offrir un revenu convenable, et qu'un revenu vraiment minimal est plus vraisemblable. Enfin, on considère généralement que le stigmate attaché à l'aide sociale ne disparaîtrait pas nécessairement par le changement de programme et de nom, même si certains soutiennent qu'un revenu de « citoyenneté », considéré un droit du citoyen, changerait la perspective (Standing, 2000,1999).

Dans le fond, on constate que la sécurité est importante pour les deux parties au débat. D'un côté, on considère que c'est la sécurité du revenu qui est importante, et non la sécurité d'emploi, et qu'il suffirait d'assurer un revenu décent à tous pour régler le problème ; on pense ici qu'il serait possible d'assurer un

revenu décent à un bon nombre et que cela ne nuirait pas à l'intérêt des bas salariés pour leur travail. Par contre, les attentes de la majorité vont plutôt dans le sens d'assurer un emploi à tous, puisqu'il s'agit là d'un mode privilégié de participation sociale et de source de revenu, une position que nous soutenons. On considère ici qu'il est impossible d'assurer un revenu de citoyenneté, d'existence ou un revenu minimum garanti pour plus d'une faible minorité de gens, à moins de faire des prélèvements ou de lever des taxes qui seraient tout à fait inacceptables aux yeux des personnes au travail. Le débat persiste depuis plusieurs années, mais il est certain que la dominance de la perspective libérale rend peu probable une évolution en ce sens, si ce n'est dans le cadre de programmes nettement plus limités dans leur philosophie et leur ambition, comme ce fut le cas du revenu minimum d'insertion en France. Aussi, il nous semble que la perspective de sécurisation des parcours professionnels est celle qui mérite d'être retenue et elle devrait alimenter tout projet d'intervention dans le champ forestier.

Cette question demeure donc encore fondamentale aujourd'hui : comment assurer la sécurité des individus, ce qui pour nous passe essentiellement par la sécurité d'emploi. À notre avis, le revenu d'existence ou de citoyenneté ne peut constituer une solution valable pour assurer à tous la sécurité du revenu, cette sécurité de revenu passant nécessairement par la sécurité d'emploi.

#### **4. L'ANALYSE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ASSOCIÉE AU PROCHAIN RÉGIME FORESTIER**

Les associations qui ont demandé cette analyse ont décrit le modèle en place, le modèle proposé dans le document de travail du MRNF ainsi que deux modèles alternatifs qu'elles proposent. L'analyse portera sur ces modèles.

##### **4.1 Les modèles**

###### **4.1.1 Le modèle actuel du régime forestier**

- Les travailleurs sylvicoles sont à l'emploi de sous-traitants qui détiennent très peu de responsabilité (seulement l'exécution) et des ententes de très courte durée;
- Leurs clients sont les industriels forestiers, mais l'ensemble des paramètres qui définissent l'environnement de travail (taux, normes et acceptation des travaux) provient du MRNF. En dehors de la préparation de terrain, les travaux sylvicoles sont très faiblement mécanisés;
- Les contrats sont généralement octroyés en négociation plutôt qu'en appels d'offres et les négociations permettent généralement de reconduire les liens d'affaires entre les exécutants et les donneurs d'ordre;
- Plusieurs entrepreneurs réalisent des contrats clés en main (inventaire avant et après intervention) et quelques groupements et coopératives sont responsables de toute la planification des activités lorsqu'ils sont bénéficiaires de CAAF;
- Quelques entreprises sont syndiquées, mais la présence syndicale n'a rien changé à l'environnement de travail;
- L'innovation est pratiquement absente du secteur, car personne n'a les marges de manœuvre pour agir ni l'intérêt de procéder, car les bénéfices ne restent pas à ceux qui exécutent les travaux;
- La filière consacre des ressources importantes aux contrôles, car tout le système repose sur des normes et des moyens plutôt que sur des objectifs et des résultats;
- Toutes les dépenses en aménagement sont des coûts à amenuiser pour l'industrie plutôt que des investissements stratégiques;
- Il existe très peu de synergie entre la sylviculture et la récolte.

#### **4.1.2 Le nouveau modèle proposé par le MRNF**

- Le MRNF propose de remplacer le rôle central des industriels par celui de sociétés d'État;
- Les entreprises qui réalisent les travaux sur le terrain continuent d'être des sous-traitants de l'industrie pour la récolte et deviennent des sous-traitants des sociétés d'État pour la sylviculture;
- Pour la récolte, l'ordre des choses demeure relativement inchangé, mais les industriels n'effectuent plus la planification opérationnelle, ce qui pourrait faire augmenter les coûts d'exploitation. En ce sens, ce sont peut-être les sous-traitants qui seront encore appelés à absorber la perte de compétitivité;
- Les entreprises qui réaliseront les travaux sylvicoles auront d'obligation de bénéficier d'une certification, ce qui en principe éliminerait celles qui utilisent des pratiques déloyales pour se démarquer (travail au noir, sous-traitance en cascade et non-respect des règles minimales en matière de santé et sécurité). Le MRNF espère aussi que les sociétés d'État offriront des contrats à moyen terme aux entreprises;
- Pour les travaux sylvicoles, les entreprises seront obligées de se conformer à des processus réguliers d'appel d'offres, ce qui n'était pas le cas auparavant;
- La synergie qui existait parfois entre les activités de planification et d'exécution (sylviculture et récolte) sera perdue;
- Anticipations de limitation quant à la capacité d'innovation dans les pratiques et à la capacité d'investir dans les équipements et la formation de nos travailleurs spécialisés.

#### **4.1.3 Le modèle des doubles droits (approvisionnement et travaux sylvicoles)**

- Nouvelle répartition des responsabilités entre les industriels de la transformation et ceux de la sylviculture;
- Les industriels de la transformation conserveraient des droits sur un pourcentage important de leur approvisionnement (entre 75% et 80%) et le droit de continuer à effectuer eux-mêmes la récolte, y compris dans les secteurs qui seront soumis au marché lorsqu'ils obtiendraient le volume. Les industriels veulent aussi continuer d'être responsables des travaux sylvicoles commerciaux, c'est-à-dire les travaux qui impliquent la récupération de volumes de bois (coupe d'éclaircie, coupe de jardinage, coupe d'ensemencement, etc.);
- L'autre partie des droits qu'ils détenaient seraient abandonnés et confiés à de nouveaux bénéficiaires qui seraient responsables de la réalisation des travaux sylvicoles. Les contrats qui seraient signés avec le MRNF seraient d'une durée de 5 ans avec la possibilité de les renouveler lorsque les objectifs de mise en valeur et de protection seraient rencontrés;
- La société d'aménagement régionale serait chargée d'effectuer la planification tactique (le quinquennal) en collaboration étroite avec les bénéficiaires de l'approvisionnement et de ceux de la réalisation des travaux sylvicoles;
- Les deux groupes seraient chargés de la planification opérationnelle et annuelle des travaux;
- Les nouveaux droits, seraient attribués en fonction de la présence historique des aménagistes forestiers sur le territoire où ils travaillaient;
- La valeur des travaux serait établie par le MRNF en fonction des coûts de production et adapté aux conditions particulières en région;
- Les entreprises qui bénéficieraient des droits devraient être certifiées.

#### 4.1.4 Le modèle de convention d'aménagement

- Proposition défendue par les coopératives et les groupements forestiers;
- Plutôt que de confier des droits à partir des volumes (de bois ou de réalisation de travaux), la convention confie des droits pour un territoire;
- Il existe actuellement une convention d'aménagement au Québec de grande importance. Elle se trouve sur l'Île d'Anticosti dans les pires conditions de foresterie imaginables (éloignement et isolement, faible qualité des bois et contraintes fauniques majeures), mais qui fonctionne quand même très bien depuis 10 ans;
- Le bénéficiaire de ces droits est un producteur de ressources qui doit trouver son bénéfice dans la production de son territoire. Il vend des bois et il a intérêt à faire produire son territoire le plus possible et avec le plus de qualité possible;
- Idéalement, le bénéficiaire de la convention devrait inclure dans son prix de vente le coût des travaux sylvicoles. Il aurait alors intérêt à être le plus efficace possible dans toutes les phases de la foresterie, de la planification à la réalisation des travaux sylvicoles et à la récolte. Il s'assurerait ainsi que les économies réalisées lors de la coupe ne deviendraient pas ses coûts lors de la remise en production. Ce bénéficiaire serait également très bien placé pour intégrer les préoccupations des autres utilisateurs du territoire (faune et récréation);
- Ce modèle permettrait enfin de faire émerger une entité productrice de ressources qui a un intérêt direct dans le résultat de son travail.

#### 4.2 Analyse

En fonction de ces informations, l'analyse de ces modèles m'amène aux conclusions suivantes :

- a) Les stratégies d'entreprises associées à l'actuel régime forestier ont conduit les emplois du secteur de la sylviculture au marché secondaire d'emplois. Les emplois sont peu productifs, les conditions de travail sont faibles et les emplois sont précaires. Les entreprises qui font partie du secteur sont également peu innovantes. Les discussions intervenues avec les représentants du secteur confirment cette évaluation en regard du fort taux de roulement des employés et de l'arrivée significative de travailleurs issus de l'immigration;
- b) La proposition du MRNF risque d'accentuer cette tendance surtout à cause de deux éléments. Le premier est le recours fréquent aux appels d'offres qui fera en sorte de réduire davantage le peu de stabilité actuelle des entreprises associé au mode de renouvellement des contrats par négociation. Le deuxième est la perte de responsabilités de planification des entreprises les mieux organisées (les bénéficiaires de CAAF) et la perte des contrats clés en main;
- c) La proposition des associations de confier aux entrepreneurs des contrats d'aménagement forestier pour une durée de 5 ans améliore significativement les perspectives des travailleurs sylvicoles. Premièrement, cette proposition stabilise les entreprises pour une période importante et elles peuvent miser sur le renouvellement de ces ententes. De plus, ce modèle permet d'augmenter les responsabilités des entrepreneurs ce qui leur permettra d'innover davantage et probablement d'augmenter la productivité des travailleurs en introduisant des équipements plus productifs;
- d) Enfin, la proposition de confier des territoires forestiers à des aménagistes permettrait vraisemblablement de faire émerger une nouvelle classe d'aménagistes forestiers avec une plus grande sécurité et surtout des marges de manœuvre pour mettre en valeur les ressources du territoire, conduisant ainsi vers un mode de gestion basé sur l'innovation, misant sur la compétence des travailleurs. Ce modèle permettrait aussi davantage l'intégration de l'ensemble des travailleurs du secteur forestier au sein d'entreprises où la mobilité interne serait facilitée.

## 5. CONCLUSION

D'autres théories ou approches pourraient être sollicitées pour étayer les analyses de la gestion forestière. En économie, nombre de thèses s'opposent et se confrontent au sujet du rôle et de l'utilité des marchés. Nous avons retenu certaines théories, alors que d'autres analyses et théories ont été exclues, mais pourraient peut-être se révéler utiles, selon les priorités ou perspectives que l'on souhaite retenir. Sans doute le dossier exige-t-il de faire appel à une certaine innovation sociale (Klein et al., 2008a,b; 2007...).

Quoi qu'il en soit, le gouvernement du Québec qui s'apprête à modifier le régime forestier devrait être très prudent. Considérant la situation démographique des régions, l'âge déjà relativement avancé des travailleurs et la vive compétition intersectorielle qui s'annonce, les choix du MRNF pourraient bien conditionner l'avenir du secteur quant à sa capacité à attirer et à retenir la main-d'œuvre dont il aura besoin dans l'avenir.

La proposition du document de travail du MRNF, dans sa forme actuelle, selon l'interprétation qu'en font deux importantes associations du secteur pourrait bien empirer une situation déjà critique. Les secteurs qui vont s'en tirer dans l'avenir sont ceux qui vont sécuriser suffisamment les travailleurs et les inscrire dans un parcours professionnel qui leur permettra de développer leurs compétences.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen, Steven G., Robert L. Clark & Linda S. Ghent (2004, October). « Phasing into retirement », *Industrial and Labor Relations Review*, 58(1), p. 112-127.
- Baldwin, Bob (2005). *Retirement and pensions in Canada: A workers' perspective*, Research Paper, no 39, Ottawa, Canadian Labour Congress.
- Beckenbach, Andreas. 1995. « Computer-assisted questioning: The new survey methods in the perception of the respondents ». *Bulletin de méthodologie sociologique*, no 48, p. 82-100.
- Béjaoui, A. (2007). *Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007a, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Pp.83-92.
- Bellemare, D. L. Poulin Simon et Diane-Gabrielle Tremblay (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante; enjeux et défis de gestion*. Montréal: Ed. St-Martin. 265 p.
- Bellemare, Diane, Lise Poulin Simon et Diane-Gabrielle Tremblay (1995). *La gestion de la main-d'oeuvre vieillissante dans les entreprises: stratégies et attitudes sociales*. *Relations industrielles*, Vol. 50, no 3, 1995. 483-514.
- Bellemare, D., Lise Poulin Simon, Diane-Gabrielle Tremblay (1992a). *La situation et les enjeux spécifiques aux travailleuses vieillissantes*. *Recherches féministes*, vol. 5, no 2.123-148.
- Bellemare, D., Lise Poulin Simon, Diane-Gabrielle Tremblay (1992b). *Part Time Work: precarious work and difficult retirement for aging women?* in U. Ebbing (editor). *Aspects of Part-Time Working in Different Countries*. *Arbeitspapier 1992-7*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. 79-87.
- Bellemare, Diane, Lise Poulin Simon, Diane-Gabrielle Tremblay (1992c). *L'environnement économique, les attitudes sociales et la gestion de la main-d'oeuvre vieillissante dans des entreprises canadiennes*. *Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'oeuvre féminine de Travail Canada*. 177 p.
- Bellemare, Diane, Lise Poulin Simon, Diane-Gabrielle Tremblay (1991). *Les travailleuses vieillissantes: une réalité méconnue*. *Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'oeuvre féminine de Travail Canada*. 150 p.
- Best, Samuel J., Brian Krueger, Clark Hubbard et Andrew Smith. 2001. « An Assessment of the Generalizability of Internet Surveys ». *Social Science Computer Review*, vol. 19, no 2, p. 131-145.
- Boothby, Conter B., Moulart T., 2006, « L'Etat social actif à la porte de la Région », *La Revue nouvelle*, n°3, mars, pp. 52-57.
- Collection Économie politique. Pp. 217-226.

- Cadin, L. Bender, AF., Saint-Giniez, V. Pringle, J. (2000). *Carrières nomades et contextes nationaux*. Revue de gestion des ressources humaines. Paris : AGRH. Pp. 76-96.
- Cadin, L. (1998). *Les carrières nomades dans les industries de l'audio-visuel et des médias*. Document non publié. Paris, 12 p.
- Carbonaro, Mike, et Joyce Bainbridge. 2000. «Design and Development of a Process for Web-based Survey Research». *Alberta Journal of Educational Research*, vol. 46, no 4, p. 392-394.
- CEFRIQO. 2006. *NETendances 2005 : Utilisation d'Internet au Québec (version abrégée)*. En ligne. <[http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Rapport\\_abrege\\_NETendances2005.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Rapport_abrege_NETendances2005.pdf)> (Consulté le 25/04/06)
- Conseil Supérieur de l'Emploi (CSE), 2004, *Rapport 2004*, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
- De Bruycker, J. (2007). *Mieux s'outiller pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. 217-226.
- Cheal, David (ed.) (2003). «Aging and demographic change in Canadian context», *Policy Research Initiative*, 6(2), p. 21-23.
- Cyrenne, L. (2007). *La gestion de la main-d'œuvre d'expérience : approche et résultats*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. 227-254.
- Dandurand R., 2005, *Parentage multiple et partition des responsabilités*, in *Familles en mouvance : quels enjeux éthiques ?*, dir. F.-R. Ouelette, R.Joyal et R.Hurtubise, Québec, PUL
- Dasgupta, S. (2001). *Employment Security : Conceptual and Statistical Issues*. 27 p.
- De Terssac, G. et D.-G. Tremblay (2000, sous la dir.). *Où va le temps de travail ?* Toulouse : Editions Octares.
- David, Hélène, et collaborateurs (2007). *Quand la gestion des âges est inapplicable; la précarité d'emploi des infirmières en soutien à domicile*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp.143-152.
- Doeringer, P.B. et Piore, M.J. (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington: DC Heath and co.
- Dubar, C., (1991). *La socialisation*, Paris: Armand Collin.
- Freyssinet, J. (2003). *Les trois inflexions des politiques de l'emploi*. *Alternatives économiques*. No 210. Janvier 2003. Pp. 38-45.
- Fusulier, Bernard (2005). *Concilier emploi-famille en Finlande*. Dans Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec.259-270.
- Gaullier X., 2003, *Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale*, Paris, Seuil.
- Gazier, B. (2003). *Tous « sublimes » vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
- Giele, J.Z. et G.H. Elder jr (1998). *Methods of Life Course Research : qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Ca: Sage publications.
- Guérin, G. et S. St-Onge (1997). *Le conflit emploi-famille; l'équilibre est-il possible ? Effectif*. Vol. 3, no 3. juin-juillet.
- Guérin G., St-Onge S., Trottier R., Haines V. et Simard M. (1994). *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec*, *Gestion*, 19(2), p. 74-82.
- Guillemard, A.-M. (1993). «L'équité entre générations dans les sociétés démographiquement vieillissantes : Un problème d'évaluation des politiques publiques », *Il Politico, Rivista italiana di scienze politiche* (Pavia), no 12, janvier-juin 1993, p 5-29.
- Guillemard A.-M., 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

- Guillemard, A.-M. (2005). « The advent of a flexible life-course and the reconfiguration of welfare » dans J. G. Andersen, A.-M. Guillemard, P. H. Jensen et B. Pfau-Effinger (eds), *The Changing face of Welfare*, Bristol, Policy Press., p. 55-74.
- Guillemard A.-M, Jolivet A., 2006, « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes politiques et sociaux*, n°924, mai, Paris, La Documentation française.
- Guillemard, A.-M. (2007), *Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. P. 15-31.
- Jenson J., 2004, *Changing the Paradigm: Family Responsibility or Investing in Children*, *Canadian Journal of Sociology*, 29(2)
- Kohli, M. (1987). « Retirement and the Moral Economy : An Historical German Case », *Journal of Aging Studies*, 1-2, p. 125-144.
- Kok W. (présid.), 2003, *L'emploi, l'emploi, l'emploi. Créer plus d'emploi en Europe*, Rapport de la Task-force pour l'emploi, Bruxelles.Lambrecht M., Debuissou M., 2005, « Evolution démographique en Wallonie : mise en perspective temporelle et géographique », *Revue Wallonie*, n°82, pp. 23-50.
- Ledoux, E. , E. Cloutier et S. Lefebvre (2007). *Les aspirations des travailleurs vieillissants à exercer un rôle de « formateur » en fin de carrière et les conditions favorables à l'exercice de ce nouveau rôle*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Pp. pp. 179-202.
- Lee-Gosselin, Hélène (2005). *Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille ?* Dans Tremblay, D.-G. (2005, sous la dir.). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. 288 p.
- Lesemann, F. (2007). *La gestion des âges et la gestion du travail*. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Pp. pp. 33-45.
- Levine, Phil, et Bill Ahlhauser. 1999. «Internet interviewing». *Marketing Research*, vol. 11, no 2, p. 33-36.
- Mayer, K. et U. Schoepflin (1989). « The State and the life course », *Annual Review of Sociology*, XV, p. 187-209.
- Moulaert T., 2006, « Belgique. Conférence sur la fin de carrière : véritable négociation sociale ou tentative de légitimation de l'action gouvernementale ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n°100, mai, pp. 35-44.
- Ministère de la Famille et Aînés (2008) *Municipalités et MRC, soutien financier et technique*. En ligne. <<http://mfa.gouv.qc.ca/thematiques/famille/politique-familiale/index.asp>>. Consulté le 16 janvier 2008.
- Morrisette, René, Grant Schellenberg et Cynthia Silver (Winter 2004). « Retaining older workers », *Perspectives on Labour and Income*, 16(4), p. 33-38.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2003, *Ageing and employment policies. Vieillesse et politiques d'emploi – Belgique*, Paris, Les éditions de l'OCDE.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2006, *Ageing and employment policies. Live longer, work longer*, Paris, Les éditions de l'OCDE.
- Revillard A., 2006, *La conciliation travail-famille : un enjeu complexe pour le féminisme d'Etat*, *Recherches et Prévisions*, n°85
- Rowe, Geoff & Huan Nguyen (Spring 2003). « Older workers and the labour market », *Perspectives on Labour and Income*, 15(1), p. 55-58.
- Saba, T., Guérin, G. et T. Wils (1997). *Gérer l'étape de fin de carrière*. *Gestion 2000*. pp. 165-181.
- Schellenberg, G. (2004). *The retirement plans and expectations of non-retired Canadians aged 45 to 59*. Ottawa, Statistics Canada. No 11F0019-223 au catalogue. 44 p.
- Spiezza, Vincenzo (2002). « The greying population: a wasted human capital or just a social liability? », *International Labour Review*, 141(1-2), p. 71-113.
- Standing, G. (2002). *Beyond the New Paternalism*. Londres : Verso Editor. 320 p.

- Standing, G. (2000a). *Modes of Control : A Labour-Status Approach to Decent Work*. Genève : Bureau international du travail. 39 p.
- Standing, G. (2000b). *Unemployment and Income Security*. Note de recherche du Bureau international du travail. Genève : Bureau international du travail. 33 p.
- Standing, G. (1999). *Global Labour Flexibility : Seeking Distributive Justice*. Londres : Palgrave.
- Statistics Canada (Summer 2002). « Fact-sheet on retirement », *Perspectives on Labour and Income*, 14(2), p. 45-51.
- Statistics Canada (Spring 2004). « The near-retirement rate », *Perspectives on Labour and Income*, 16(1), p. 68-72.
- Statistique Canada (Février 2004). « Le taux d'approche de la retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, 5(2), p. 20-24.
- Stone, Leroy O. (ed.) (2006). *New frontiers of research on retirement*, Ottawa, Statistics Canada.
- Tremblay, D.-G. (2008a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares. 342 p.
- Tremblay, D.-G. (2008b). *Vers une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*. Québec : Presses de l'université du Québec
- Tremblay D.-G., (2008c). *L'éclatement de l'emploi*. Québec : Presses de l'université du Québec. 140 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2008d). *Formes de travail et politiques d'emploi; les enjeux*. Québec : Presses de l'université du Québec. 420p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2008e,dir.). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis*. Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2007a, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 283 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2007b). *Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Dans *Retraite et société*. Janvier 2007. Paris : CNAV.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2006a). *Temps de travail, stress et de difficultés de conciliation emploi-famille*. Dans *Équilibre*. Revue de l'Association canadienne de santé mentale. Janvier 2007. Pp. 45-57.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2006b). *Le travail, c'est ..... Entrevue sur le travail, l'organisation du travail et les attitudes des jeunes face au travail et au syndicalisme*, publiée dans la *Revue RND*. Décembre 2006. pp. 16-25. (distribution : 30 000 exemplaires)
- Tremblay, D.-G. (2005). *Manquons nous de temps ou avons-nous besoin d'une réduction du temps de travail ?* Dans Laflamme, G. et P.-A. Lapointe (2005). *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail ?* Québec. Presses de l'université Laval. Pp. 55-82.
- Tremblay, D.-G. (2003). *À la recherche du temps perdu. Pour une politique des temps sociaux*. L'annuaire du Québec 2004. Montréal : Ed. Fides. 366-378.
- Tremblay, D.-G. (2001). *L'aménagement et la réduction du temps de travail au Québec : l'état des programmes et des débats, ainsi que les positions syndicales et patronales*. Dans *Chroniques internationales de l'IRES*. Paris : Institut de recherches économiques et sociales. No 68, janvier 2001, pp. 40-46.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Diane Bellemare, Lise Poulin Simon, (1992). *Les travailleuses vieillissantes et les enjeux institutionnels face à la retraite*. Dans *Les cahiers de la femme/Canadian Woman Studies*. Printemps 92. Vol. 12, no 3. Toronto: Université York.40-45.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmoustapha Najem et Renaud Paquet (2007a). *Le travail et le vieillissement; vers une nouvelle articulation des temps sociaux tout au long du parcours de vie ?* dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. 65-82.
- Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmoustapha Najem (2005). *Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail*. *Lien social et politique*, No 54, pp. 125-134.
- Voydanoff, P. (1987). *Work and family life*. USA: University of Rhode Island. 135 p.

Walsh, John P., Sara Kiesler, Lee S. Sproull et Bradford W. Hesse. 1992. «Self-selected and randomly selected respondents in a computer network survey». *Public Opinion Quarterly*, vol. 56, no 2, p. 241-244.