

CET - 043 M
C.P. - TERRITOIRE
FORESTIER

LA FORESTIERIE CHANGE...



NOUS AUSSI.

Mémoire sur la révision du régime forestier québécois

Présenté à la

Commission de l'économie et du travail

23 Octobre 2008

RES4-M

La forêt privée,
ma passion!



*Regroupement des sociétés
d'aménagement forestier
du Québec*

Mémoire sur la révision du régime forestier québécois

Sommaire exécutif

Présenté à la

Commission de l'économie et du travail

23 Octobre 2008

Basé sur le document :

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

Introduction

Le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM), a accueilli le *document de travail* avec beaucoup de déception. Le Sommet sur l'avenir du secteur forestier nous avait permis de forger des consensus importants pour le secteur dont le virage vers la création de valeur en forêt et l'importance d'utiliser le potentiel de la forêt privée. Il est incompréhensible que le document de travail n'y fasse plus référence.

Toutefois, nous continuons d'appuyer la démarche de refonte du régime forestier. Notre mémoire se veut une invitation à reprendre le travail à partir des consensus établis lors du Sommet sur l'avenir du secteur forestier.

À ce titre, notre propos se divisera en deux parties. La première traitera d'éléments propres à la problématique de la forêt privée alors que la seconde touchera plus des éléments de gouvernance.

Forêt privée

Mesures à court terme

Les producteurs de bois sont aux prises avec d'importantes contraintes qui mettent leur situation en danger. Les mesures actuelles ne peuvent pas assurer la santé financière des fournisseurs de l'industrie de transformation du bois en ce temps de crise. Des mesures supplémentaires de soutien doivent être convenues. Un premier pas serait de soutenir l'industrie de l'aménagement forestier sur terre privée en injectant immédiatement des sommes dans le programme de mise en valeur des forêts privées.

Objectifs relatifs à la forêt privée

Il est essentiel que le gouvernement du Québec se donne une vision de développement qui inclut la contribution de la forêt privée pour l'atteinte de ses objectifs. La forêt privée pourrait s'engager à :

- « doubler la valeur des produits issus de la forêt d'ici 25 ans » devrait s'appliquer tout autant à la forêt privée. Il s'avère essentiel de se doter d'une stratégie d'aménagement intensif du territoire qui permettra l'atteinte de cet objectif
- Augmenter de 20% les *volumes livrés aux usines et cela, sur une période de 10 ans*. Avec les moyens adéquats, cet objectif sera atteint

Financement

Le programme de mise en valeur des forêts privées est un levier essentiel pour assurer l'aménagement de la forêt privée. Il urge de l'indexer au coût de la vie afin de maintenir son impact. Voici un résumé de la Stratégie d'investissement recommandé au MRNF :

- Le financement actuel de 30 millions constitue un budget de base. Ce budget doit être mis à jour puis indexé annuellement afin de maintenir le niveau d'activité.
- Afin de permettre un aménagement intensif des ressources du territoire forestier privé, le programme d'investissement sylvicole (PIS) actuel devra être bonifié de façon progressive afin d'atteindre un financement de 30 millions de dollars d'ici 2013

- Il est primordial que les programmes d'aide aux producteurs forestiers demeurent. Mais nous croyons aussi que les démarches actuelles visant à adapter le programme de remboursement de taxes foncières devront être concrètement appuyées dans le prochain régime.

Sécurisation des investissements

En forêt privée, afin de s'assurer que les travaux ne soient pas détruits, la plupart des agences se sont dotées de règlements de sécurisation des investissements. Ces politiques sont efficaces. Si les montants consentis à l'aménagement intensif en forêt privée sont administrés par les Agences de mise en valeur des forêts privées, la sécurisation des investissements ne sera pas un problème.

Demeure l'inquiétude de certains intervenants forestiers que les sommes investies ne soient jamais récoltées. Nous croyons cette peur infondée puisque concrètement, rien n'indique que cette tendance s'instaure. Des années de collaboration entre les propriétaires forestiers et nos organisations nous ont permis de développer des liens privilégiés. Notre personnel technique encadre de façon convaincante les pratiques forestières des propriétaires membres. Cette influence positive et cette sensibilisation vient généralement à bout de la méconnaissance des propriétaires retissant à intervenir aux moments opportuns.

L'efficacité du régime forestier

RESAM crois sincèrement que le Québec n'a plus les moyens de tolérer l'inefficacité. Nous croyons qu'un virage important doit s'effectuer afin d'identifier toutes les sources d'inefficiences en forêt privée et en forêt publique. Une revue des processus devrait être réalisée au sein de l'ensemble des intervenants afin de simplifier l'appareil administratif.

Une première piste serait d'abandonner l'approche par la vérification de travaux pour celle d'audits d'entreprises forestières.

Reconnaissance légale

En mai 2006, nous avons reçu l'engagement du Ministre de l'époque Pierre Corbeil d'étudier les mécanismes de mise en marché du bois en forêt privée pour en déduire les problématiques et en discuter avec son vis-à-vis de l'agriculture. Depuis, une panoplie d'engagements ministériels est venu raffermir notre désir de voir ces problématiques réglées. Nous sommes donc en droit de penser que cette étude devrait voir le jour sous peu et de demander à la commission parlementaire de s'en assurer.

Mécanismes de mise en marché

RESAM demande au MRNF de :

- Respecter l'engagement de Monsieur Pierre Corbeil et mener à son terme l'étude des mécanismes de mise en marché pour en déduire les problématiques;
- Reconnaître, dans la Loi sur les forêts, l'existence des groupements forestiers et le droit de produire de façon regroupée;
- Vous assurez que soit reconnu, dans la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles*, le droit de mettre le bois en marché, en respectant le caractère regroupé des propriétaires;
- Dissocier la fonction de gestion du plan conjoint de celle de la livraison du programme de mise en valeur de la forêt privée;
- Définir un encadrement plus clair des pratiques des syndicats de producteurs de bois.

Le droit de produire en forêt privée

Nous appuyons l'existence des règlements d'abattage d'arbres dans de nombreuses municipalités pour enrayer les coupes abusives. Malheureusement, la complexité et les contraintes à l'égard de la récolte de certains règlements municipaux ont pour effet de limiter à outrance la production de bois.

À ce sujet, nous croyons que le renforcement du rôle de l'ingénieur forestier devrait occuper une place importante dans un nouveau régime forestier. La signature d'un professionnel forestier devrait nécessairement faciliter la réalisation de travaux et l'obtention d'autorisation et cela, tant en forêt publique qu'en forêt privée.

Résidualité

Difficilement applicable, ce principe est actuellement de nature plutôt théorique. Cette situation a maintes fois été décrite par RESAM. Le principe de résidualité est pourtant à défendre avec véhémence. D'autant plus qu'un mécanisme d'enchères pourra donner quelques outils supplémentaires pour en assurer une application concrète. L'avènement d'un marché de bois ouvre réellement de nouvelles possibilités qui nous laisse croire que finalement, son application pourra passer de théorique à pratique

Certification forestière

Le MRNF entend voir l'ensemble de la forêt québécoise certifiée. RESAM croit qu'il est tout aussi important de certifier la forêt privée que la forêt publique. Actuellement, le problème capital limitant l'implantation de systèmes de gestion environnementale en forêt privée est strictement d'ordre financier et c'est pourquoi l'intervention de l'état, s'il se veut conséquent avec ses visées, est requise. Son rôle devrait s'exercer sur deux axes principaux :

- Coordonner les données et actions des organismes en place afin de les rendre cohérentes avec les concepts de certification.
- Limiter la création de nouvelles structures et diriger ces budgets vers l'aide directe aux propriétaires.

RESAM suggère d'explorer un programme qui favoriserait l'atteinte de résultats. En effet, nous encourageons fortement le MRNF à stimuler l'implantation de la certification en terre privée en octroyant un incitatif financier pour des hectares certifiés.

Gouvernance

La régionalisation

- RESAM considère que le modèle de gouvernance qui est proposé comporte certaines limites :
 - Absence de sécurisation, de stabilisation de l'industrie de l'aménagement et des conditions des travailleurs sylvicoles
 - Limitation du rôle et fragilisation des groupements forestiers
 - L'octroi des contrats
 - Inefficacité de l'entité régionale – répercussion sur les coûts
 - Multiplication des structures

- RESAM propose un modèle avec comme élément central des entreprises de production de ressources (EPR) s'apparentant à celui proposé notamment dans le rapport de la commission Coulombe. Nous sommes d'avis que les groupements forestiers peuvent jouer un rôle déterminant à un niveau ou à un autre de ce modèle.
- Selon RESAM, les régions devront définir des entités territoriales (qui pourraient dans certains cas être les UAF) qui permettront de supporter des entreprises de production de ressources EPR économiquement viables tout en assurant une proximité territoriale qui permette de réaliser une foresterie fine.
- Nous sommes d'avis que la structure régionale doit fournir un environnement favorisant l'arrimage des forces déjà en place afin de créer une synergie qui contribuera au développement et à la performance des structures existantes.
- Il nous semble impératif que le nouveau régime s'affère à utiliser les ressources en place et, si les compétences ne sont pas encore suffisamment présentes, qu'il participe à l'adaptation des entreprises existantes.

Le mécanisme de vente de bois

- Nous croyons qu'il est tout à fait possible de créer un marché pour les bois de la forêt publique. Nous considérons aussi que la fixation d'un prix de marché aura un impact important sur la valeur des bois de la forêt privée. C'est pourquoi nous considérons que le mécanisme de vente doit être choisi avec beaucoup de précaution.
- Pour des raisons d'efficacité, nous n'appuyons pas la notion de prix plancher. Toutefois, cette position est avancée en posant l'hypothèse que les EPR ont le pouvoir de négocier le prix de vente avec les acheteurs. Dans ce cas, si le prix offert est trop bas, il ne devrait pas y avoir d'obligation de vente malgré le droit de premier preneur.
- La proposition du MRNF veut que l'on vende du bois coupé. Nous estimons que cette mesure pourrait être préjudiciable. Nous privilégions plutôt une vente alors que les bois sont sur pieds. Les opérations débutant après la conclusion de la vente.
- Nous proposons de faire une place particulière aux entreprises innovantes. Nous croyons qu'une partie des bois mis en vente sur le marché devrait être réservée aux entreprises qui n'ont pas accès au droit de premier preneur et qui proposent un nouveau produit (produit à valeur ajoutée).
- Les enchères n'étant qu'un moyen d'activer la compétition entre acheteurs, elles ne pourront rien s'il n'y a pas suffisamment de compétition. Un système québécois devra tenir compte du faible nombre d'usines dans certaines régions. Dans ces cas, il faudra utiliser d'autres moyens pour fixer le prix de vente.
- Comme nous ne connaissons pas les impacts d'un mécanisme de ventes aux enchères à grande échelle, l'État doit absolument prévoir des processus qui empêcheront les régions de se dévitaliser par la disparition d'entreprises de transformation. En ce sens, nous croyons que des études d'impacts devraient être réalisées et des mesures de soutien aux propriétaires privés développées avant de mettre en œuvre à grande échelle le projet de vente aux enchères.

Le zonage

- Le Livre vert définit le zonage du territoire comme un objectif. Nous croyons plutôt qu'il s'agit d'un moyen et non d'un objectif.
- À notre sens, il serait beaucoup plus avisé de définir, à l'intérieur du grand objectif de « doublement de la valeur », des sous-objectifs de production forestières, fauniques et autres. Il sera ensuite de la responsabilité de la région de définir son zonage vocationnel en fonction des potentiels de leur territoire.
- Sachant qu'il y aura des pertes de volume causées par la prise en compte d'autres ressources du milieu forestier (gestion intégrée), il nous faudra intensifier l'aménagement dans la zone écosystémique pour maintenir le rendement. Ce système pourrait nous mener à faire deux zones d'intensification sur le territoire sans en avoir les budgets nécessaires.
- Il est reconnu depuis longtemps que le territoire forestier privé possède des avantages concurrentiels importants lorsque nous considérons la production de bois. Fertilité des sols, température, proximité des marchés, accessibilité en sont que quelques exemples. Une stratégie cohérente de doublement de la valeur des produits de la forêt mènera inévitablement à augmenter les efforts d'aménagement en forêt privée.
- Si la production forestière en forêt privée devient trop contraignante, nous pourrions assister à un désintéressement face à l'aménagement forestier et, éventuellement à la perte de superficie très productive en vue de l'intensification de l'aménagement forestier.
- Afin de s'assurer que les travaux ne sont pas détruits, les agences se sont, pour la plupart, dotées de règlements de sécurisation des investissements. Nous sommes d'avis que les montants consentis à l'aménagement intensif en forêt privée devront être administrés par les Agences de mise en valeur des forêts privées.

Le financement des travaux sylvicoles non-commerciaux

- Nous proposons que le fonds d'investissement sylvicole soit constitué en deux temps. D'abord, une phase d'implantation durant laquelle l'état assurerait l'injection d'un montant annuel minimum. Par la suite, les entrées annuelles devraient permettre de maintenir un flux relativement constant et donné le temps nécessaire pour explorer des sources de diversification du fonds.
- Nous croyons que ce fonds ne devrait pas servir uniquement en zone intensive. Toutefois, en aucun cas le fonds devrait servir à financer des projets de type Volet II, il doit servir à supporter la réalisation de travaux sylvicoles.

Mode d'attribution des contrats

En collaboration avec la FQCF, RESAM a mandaté Madame Diane-Gabrielle Tremblay Ph.D., professeure en science économique et en gestion à l'Université du Québec et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio organisationnels de l'économie du savoir, pour évaluer les différents types de gouvernance et leurs impacts sur la main-d'œuvre sylvicole. Cette étude est présentée intégralement en annexe 1. En voici les principales conclusions :

- 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 peu enviables et les emplois sont précaires. Les entreprises de ce secteur sont également peu innovantes. Des discussions avec les représentants du secteur confirment cette évaluation, soulignant du même coup le fort taux de roulement des employés et l'arrivée significative de travailleurs issus de l'immigration;
- b) La proposition du MRNF risque d'accentuer cette tendance en raison de la présence de deux éléments déclencheurs. Le premier est le recours fréquent aux appels d'offres qui réduira davantage le peu de stabilité actuelle des entreprises associées 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) Enfin, la proposition de confier des territoires forestiers à des « aménagistes » (producteurs de ressources) favoriserait l'émergence d'une nouvelle classe d'acteurs forestiers dans un cadre de sécurité accrue mais surtout une marge de manœuvre pour mettre en valeur les ressources du territoire. On se dirigerait ainsi vers un mode de gestion basé sur l'innovation et misant sur la compétence des travailleurs. Ce modèle faciliterait aussi l'intégration de l'ensemble des travailleurs du secteur forestier au sein d'entreprises où la mobilité interne serait facilitée.

Le modèle que nous propose le MRNF nous dirige tout droit vers la disparition des entreprises collectives implantées dans leur communauté. Elles céderont ainsi la place aux méga-entreprises qui recruteront leurs travailleurs à l'extérieur des communautés.

- Nous croyons que les entreprises d'aménagement forestier déjà existantes, qui répondent aux critères d'accréditation, devraient se voir proposer un droit de *premier preneur* sur les travaux selon des critères qui vont au-delà de la réalisation de travaux au plus bas coût. Parmi les critères à considérer notons :
 - Le mode de gestion de l'entreprise, les entreprises collectives devraient être prioritaires;
 - L'historique de l'entreprise : ses réalisations, ses résultats;
 - La place d'affaire de l'entreprise;
 - L'obtention d'une certification environnementale ou forestière;
 - La santé financière de l'entreprise.
- De plus, l'établissement de la valeur des travaux devrait être basé sur une grille de taux régionalisée et plus souple, du moins pour les premières années.

L'accréditation des entreprises

- Selon nous, l'accréditation doit viser l'adoption de saines pratiques de gestion afin d'enrayer le recours aux avantages concurrentiels déloyaux par les entreprises tels que le travail au noir, la non-conformité de la sous-traitance en cascade, le non-respect des

règles de santé et sécurité au travail et le manque de transparence à l'endroit des travailleurs.

Conclusion

Le régime forestier de 1986 a favorisé des changements importants, dont celui d'autoriser l'accès du territoire à la population tout en permettant l'établissement d'une industrie de la première transformation. Les conditions qui prévalaient à l'époque ne sont toutefois plus les mêmes. L'industrie de la transformation du bois fait maintenant face à des contraintes qui ne pourront plus lui permettre d'occuper la place du conducteur sur les marchés internationaux de produits de commodité.

Cette situation doit nous interpeller. Le maintien de la structure industrielle actuelle ne pourra plus assurer le même niveau de développement dans les communautés forestières. De plus, les conditions des entreprises et des travailleurs sylvicoles ne pourront pas s'améliorer tant que les produits finis ne gagneront pas en valeur.

La gestion écosystémique, la régionalisation des décisions, la mise en place d'une réelle industrie de l'aménagement, l'établissement d'un marché des bois et le développement d'une industrie de transformation à forte valeur ajoutée sont des voies que RESAM a souvent demandé d'explorer. La forêt privée doit y jouer un rôle important.

Comme nous venons de le démontrer, une réelle intégration de la forêt privée dans la vision de développement du secteur forestier est nécessaire. Comme les conditions d'intervention y sont différentes, les moyens d'atteindre nos objectifs seront aussi différents. Il est pour nous essentiel que les outils dont disposent les propriétaires de lots boisés comme les agences de mise en valeur et le programme de mise en valeur soient préservés. Il est aussi important de favoriser la production forestière en forêt privée, tout en bonifiant les mesures fiscales qui visent le producteur forestier.

Rappelons-nous toutefois que la transition avec le régime forestier actuel ne sera pas sans heurts et dans ce contexte, il est plus pertinent d'utiliser et de développer les institutions en place que d'en créer de nouvelles. Ainsi, il est primordial que les groupements forestiers du Québec ne soient pas limités au rôle d'exécutants de travaux.

Le régime forestier doit permettre aux groupements forestiers ainsi qu'aux autres entreprises collectives de poursuivre le développement de leur expertise de planification territoriale. En ce sens, plutôt que de créer une entité de planification régionale, nous proposons la mise sur pied d'entreprises de production de ressources sur un territoire à l'échelle humaine qui pourrait s'apparenter à celui des UAF.

Beaucoup de travail reste à faire. L'application d'un tel changement devra tenir compte de la capacité d'adaptation des acteurs du système. Il nous paraît essentiel d'appliquer ces modifications progressivement pour que les structures puissent les assimiler.

Nous sommes confiants que les propositions que nous faisons dans ce document sont conformes à l'esprit des propositions gouvernementales et qu'elles permettront d'atteindre les cinq objectifs majeurs définis par le MRNF. Comme nous l'enseigne la genèse des groupements forestiers, l'adversité nous rend capables des plus beaux développements. Sachez que RESAM consacrera tous les efforts nécessaires afin de permettre au secteur forestier d'occuper toute la place qui lui revient.



*Regroupement des sociétés
d'aménagement forestier
du Québec*

Mémoire sur la révision du régime forestier québécois

Présenté à la

Commission de l'économie et du travail

23 Octobre 2008

Basé sur le document :

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

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	i
Avant propos	1
 Partie I - La place de la forêt privée dans le régime forestier.....	3
1 Urgent besoin de mesures à court terme!	3
2 Objectifs relatifs à la forêt privée.....	3
3 Un Financement à la hauteur des attentes	4
3.1 Des éléments à bonifier.....	4
4 les incitatifs Fiscaux, un levier.	6
4.1 Des éléments à conserver	6
5 Sécurisation des investissements : objectif aisément atteignable.....	6
6 L'efficacité du régime forestier... un besoin pressant!.....	7
7 Mise en marché des bois : une nécessaire évolution.....	7
7.1 La reconnaissance légale des groupements forestiers.....	7
7.2 Mécanismes de mise en marché	7
8 Favoriser l'Aménagement : des mesures incitatives et non dissuasives.	8
8.1 Le droit de produire en forêt privée.....	8
9 Résidualité	9
10 Souplesse des programmes.....	9
11 Certification forestière : des hectares certifiés!.....	10
 Partie II - Gouvernance du territoire forestier	12
1 Le statu quo – une alternative à ne pas envisager!.....	12
1.1 Limites du système actuel	12
1.2 Mesures à court terme.....	13
1.2.1 Préserver la structure industrielle en région.....	13
1.2.2 Soutenir les communautés.....	13
2 Commentaires sur le modèle proposé par le MRNF en matière de régionalisation.....	14
2.1 Inefficacité de l'entité régionale – répercussion sur les coûts.....	14
2.2 Multiplication des structures.....	15
2.3 Limitation du rôle et fragilisation des groupements forestiers et de l'industrie de l'aménagement.....	15
2.4 Octroi des contrats	16
2.4.1 L'accréditation des entreprises	17
3 Le mécanisme de vente de bois	17
3.1 Intérêt pour la forêt privée.....	18

3.1.1	Diminuer la pression négative du système de tarification des bois publics sur la forêt privée	18
3.1.2	Monnayer une garantie d'approvisionnement	18
3.1.3	Faire circuler l'information	18
3.1.4	Certaines réserves	19
3.2	Attribut du système de vente de bois	19
3.2.1	Volume mis en marché	19
3.2.2	Prix plancher	19
3.2.3	Allocation des bois.....	20
3.2.4	Service à la clientèle	20
3.2.5	Bureau provincial de mise en marché	20
3.2.6	Transformation du bois à l'extérieur de la région de provenance.....	21
4	Le zonage	21
5	Le financement des travaux sylvicoles non-commerciaux	23
5.1	Le fonds d'investissement sylvicole en zone intensive	23
5.1.1	À même le prix du bois en zone écosystémique	24
6	Proposition d'un modèle	24
6.1	Le rôle des entités régionales.....	24
6.2	Le rôle des entreprises de production de ressources (EPR).....	25
6.3	Le bureau de mise en marché des bois	25
7	Conclusion	27

Avant propos

Le 28 mars dernier, RESAM déposait un mémoire commentant le livre vert « *La forêt, pour construire le Québec de demain* » déposé par le Ministre Claude Béchard le 14 février 2008. Dans ce mémoire, nous indiquions que :

« RESAM réclame des changements au régime forestier québécois depuis plusieurs années. Les positions adoptées par notre organisation lors de la commission Coulombe et lors du Sommet sur l'avenir du secteur forestier encourageaient une réforme en profondeur du régime actuel. Nous accueillons donc favorablement les idées formulées dans le Livre vert. Les orientations proposées rejoignent à plusieurs égards nos revendications passées. »

Nous le croyons toujours. Nous ajoutions aussi que :

« Nous avons tenté de définir certaines balises qui devraient encadrer les moyens de mise en œuvre de ce nouveau régime. Parmi celles-ci, l'utilisation et l'évolution des structures déjà implantées dans les milieux forestiers trônent au sommet. En ce qui a trait aux moyens concrets d'application, nous pousseront notre réflexion lors du dépôt du projet de Loi. »

Encore ici, RESAM tient le même discours. Toutefois, le document de travail déposé le 19 juin 2008 ne peut faire l'objet tel quel un projet de Loi. Son état actuel ne permet pas de pousser beaucoup plus loin notre réflexion sur les moyens de mise en œuvre du régime, hormis peut-être en ce qui a trait aux sociétés de gestion.

Le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM), a accueilli le *document de travail* avec beaucoup de déception. Le Sommet sur l'avenir du secteur forestier nous avait permis d'en arriver à des consensus importants pour le secteur, notamment sur le virage vers la création de valeur en forêt et l'importance d'utiliser le potentiel de la forêt privée. Nous ne comprenons pas pourquoi le document de travail n'y fait plus référence.

Le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM) regroupe 43 groupements forestiers du Québec sur une base volontaire. Ces entreprises collectives ont pour mission de :

- protéger et aménager intensivement les ressources forestières qui leur sont confiées dans une optique de développement durable;
- favoriser le développement socio-économique des régions par la création d'emplois, la valorisation et l'enrichissement du patrimoine forestier.

Les groupements forestiers sont répartis sur tout le territoire forestier privé québécois et œuvrent en aménagement forestier depuis plus de trente ans. Ils appartiennent à 25 823 propriétaires de lots boisés qui mettent en commun une superficie totalisant 1,35 million d'hectares de forêt privée. Notons que près de 60 % des groupements forestiers réalisent aussi des activités d'aménagement forestier en forêt publique, en plus d'exécuter des travaux sylvicoles, plusieurs effectuent des activités de planification et de suivi.

Ces entreprises collectives permettent de générer d'importantes activités économiques en région rurale. En effet, en 2006-2007, les groupements forestiers procuraient de l'emploi à plus de 2 699 travailleurs et travailleuses (88 ingénieurs forestiers, 6 biologistes, 447 techniciens et contremaîtres forestiers, 2045 ouvriers sylvicoles ainsi que 113 personnes affectées à la gestion administrative et à l'encadrement). L'ensemble de leurs activités ont engendré, au cours de cette même année, un chiffre d'affaires de 132,9 M \$ dont 44,3 M \$ provenaient de la vente de bois.

RESAM a participé activement à tous les forums depuis plus de deux ans afin de développer une formule qui permettra aux communautés forestières en particulier et au secteur forestier en général d'assurer leur développement. Malheureusement, il semble que la voix de la forêt privée n'ait pas trouvé d'oreille attentive. Le document de travail n'y fait pas allusion et aucune vision de son développement n'est proposée.

Toutefois, la situation actuelle ne justifie pas de baisser les bras. Des changements importants dans le régime forestier doivent être effectués afin d'assurer la pérennité du secteur. Notre position sur le document de travail du MRNF n'en est pas une de repli. Nous continuons d'appuyer la démarche de refonte du régime forestier. Nous lançons plutôt une invitation à reprendre le travail à partir des consensus établis lors du Sommet sur l'avenir du secteur forestier.

Notre propos se divise en deux parties. La première traite d'éléments propres à la problématique de la forêt privée alors que la seconde aborde les principes de gouvernance.

Partie I - La place de la forêt privée dans le régime forestier

1 URGENT BESOIN DE MESURES À COURT TERME!

Les producteurs de bois sont aux prises avec des contraintes importantes qui menacent leur avenir. Ainsi, on constate qu'aucune mesure d'aide ne leur est offerte pour les aider à traverser la crise. Des sommes substantielles ont pourtant été allouées pour l'aide aux entreprises manufacturières et aux travailleurs et entreprises actifs en forêt publique. Les producteurs privés n'ont accès à aucune de ces mesures. Pire encore, une grande part de l'aide a été consentie à l'industrie au détriment des producteurs privés. Il en fut ainsi de la réduction des coûts d'approvisionnement et de la décision de surseoir à la hausse prévue de la contribution industrielle au budget du Programme de mise en valeur des forêts privées.

Les mesures actuelles ne permettent pas d'assurer le maintien à flot des fournisseurs de l'industrie de transformation du bois en cette période de crise. Des mesures supplémentaires de soutien sont nécessaires.

RESAM propose donc de créer un volet spécifique d'aide pour soutenir la forêt privée. Le premier pas que nous suggérons est l'injection immédiate de sommes dans le programme de mise en valeur des forêts privées dans le but de soutenir l'industrie de l'aménagement forestier sur terre privée, tout en assurant la stabilité des structures, sécurisant par le fait même les producteurs de bois.

2 OBJECTIFS RELATIFS À LA FORÊT PRIVÉE

Nous comprenons que l'objet de la refonte du régime forestier consiste à se doter d'une marge de manœuvre pour faire place à de nouveaux projets sur le territoire public. Il nous apparaît toutefois étrange que l'apport de la forêt privée dans cet objectif de hausse de la production ne fasse pas partie des enjeux incontournables.

Nous croyons que le ministre doit définir clairement la contribution à laquelle il s'attend de la forêt privée dans son projet de construction du Québec de demain. Il est essentiel que le gouvernement du Québec échafaude une vision de développement qui inclut le rôle de la forêt privée dans l'atteinte de ses objectifs.

La forêt privée parvient à maintenir sa productivité à un niveau élevé et à atteindre un niveau d'approvisionnement industriel de 20 % en utilisant seulement 11 % de la superficie forestière productive. Malgré ces bonnes performances, elle est souvent marginalisée. Les stratégies d'aménagement de la forêt publique sont élaborées sans qu'aucun lien ou mécanisme n'en assure la complémentarité ou la cohérence avec les stratégies de gestion de la forêt privée.

Nous aurions aimé commenter les stratégies retenus par le MRNF pour utiliser le plein potentiel de la forêt privée dans l'établissement d'une nouvelle dynamique du secteur forestier. Malheureusement, le ministère n'a élaboré aucun plan à cet effet. Nous nous contenterons donc de définir les balises que nous considérons prioritaires pour la gestion d'un régime de forêt privée.

RESAM considère qu'une synergie efficace entre forêt privée et forêt publique est une condition essentielle pour assurer le développement de nos entreprises et de nos régions. En ce sens, l'objectif de « doubler la valeur des produits issus de la forêt d'ici 25 ans » devrait s'appliquer également à la forêt privée. Il s'avère primordial de se doter d'une stratégie d'aménagement intensif du territoire qui permettra l'atteinte de cet objectif.

La forêt privée peut en faire plus. La rareté de la matière ligneuse en forêt publique rend nécessaire une contribution accrue des producteurs en forêt privée afin d'assurer le développement des communautés forestières. Demandons donc – pour que cette contribution se concrétise – aux producteurs de la forêt privée d'augmenter de 20% les *volumes livrés aux usines et ce, sur une période de 10 ans*. Avec des moyens adéquats, ils seront en mesure d'atteindre cet objectif tout en respectant la capacité de la forêt privée. Celle-ci pourrait même voire sa possibilité forestière augmenter.

3 UN FINANCEMENT À LA HAUTEUR DES ATTENTES

3.1 DES ÉLÉMENTS À BONIFIER

Le programme de mise en valeur des forêts privées est une des pierres angulaires du régime actuel. Il faut préserver la nature de ce programme, qui constitue une assise pour l'aménagement en forêt privée. Mais il faut aussi l'adapter en fonction de l'augmentation du coût de la vie si l'on veut conserver son efficacité.

Par ailleurs, nous savons fort bien que la forêt privée peut jouer un rôle de premier plan pour pallier la diminution de la possibilité forestière de la forêt publique. *Si des sources de financement adéquates le leur permettaient*, les acteurs de la forêt privée seraient même très enclins à s'engager en ce sens. Nous constatons toutefois que les mesures actuelles ne suffisent plus à combler les besoins. Le programme de mise en valeur des forêts privées n'arrive plus à répondre à la demande et le programme d'investissements sylvicoles sert de béquille à une stratégie sylvicole qui ne peut maximiser son potentiel, faute de moyens. Pour propulser cette stratégie d'intensification et de création de richesses forestières, le budget du Programme d'investissement sylvicole (PIS) actuellement en vigueur, d'une valeur de 5M\$, doit être graduellement augmenté afin d'atteindre 30M\$ en 2013.

Au-delà du financement, il importe aussi de modifier notre approche en récompensant les producteurs qui participent à l'effort d'intensification en s'impliquant activement dans l'aménagement de leur boisé. L'investissement sylvicole favoriserait ainsi les sites productifs qui contribuent au développement du potentiel de la forêt.

Voici ce que RESAM propose en ce sens :

Stratégie d'investissement recommandée au MRNF

- Le financement actuel de 30M\$ constitue un budget de base. Ce budget doit être mis à jour puis indexé annuellement afin de maintenir le niveau d'activité minimal requis.
- Le programme d'investissement sylvicole (PIS) actuel devra être bonifié de façon progressive pour atteindre un financement de 30M\$ d'ici 2013, dans le but de permettre un aménagement intensif des ressources du territoire forestier privé.

Ce nouveau programme d'investissement intensif sera axé sur la récolte de bois et se déclinera en deux méthodes :

- Premièrement, une approche dite de « **zonage** » attribuera une part de ce budget aux propriétaires prêts à s'engager de façon plus active dans l'aménagement de leur boisé. Le propriétaire devra s'engager à réaliser les travaux prévus à son plan d'aménagement en respectant l'échéancier établi pour avoir accès à cette enveloppe budgétaire.
- Deuxièmement, approche dite « **au mérite** » redistribuera une fraction du budget d'aménagement intensif aux régions ayant le plus contribué à la mise en marché du bois ou ayant remis en production le plus grand nombre d'hectares (friches).

4 LES INCITATIFS FISCAUX, UN LEVIER

4.1 DES ÉLÉMENTS À CONSERVER

RESAM considère qu'il est primordial de préserver les programmes d'aide aux producteurs forestiers. Nous croyons aussi que le prochain régime devra appuyer les démarches actuelles visant à adapter le programme de remboursement de taxes foncières de même que celles ayant pour objectif de trouver des moyens d'attirer une relève chez les producteurs. Ce programme constitue un moyen très efficace de réaliser des travaux d'aménagement chez une clientèle atypique. Néanmoins, le programme doit être modifié pour indexer ses taux et en bonifier la grille de travaux visant la production d'autres ressources que forestières (pensons par exemple à des travaux de récolte à prélèvement léger afin d'en atténuer les impacts sur le paysage à l'intérieur de zones ciblées).

Bien que le programme de remboursement de taxes foncières s'avère un outil fort utile, il ne doit son efficacité qu'au fait qu'il est complémentaire au programme régulier de mise en valeur des forêts privées. En aucun cas il ne devrait se substituer à ce dernier. À l'inverse, toute forme de bonification aura un effet bénéfique sur la qualité des aménagements forestiers réalisés sur les terres privées.

5 SÉCURISATION DES INVESTISSEMENTS : OBJECTIF RÉALISTE

Le MRNF est préoccupé par la sécurisation de ses investissements, ce qui est tout à fait normal. En forêt publique, la sécurisation sera possible si l'on définit une zone d'intensification. En forêt privée, la tentation pourrait être forte de procéder de façon similaire, ce qui pourtant s'avèrerait une erreur.

Rappelons d'abord que nous nous trouvons sur des propriétés privées et que la notion de « maître chez nous » est prépondérante. Il faut aussi souligner que le profil des propriétaires se modifie au fil des années. La nouvelle génération exploite la forêt pour l'ensemble de ses usages. Toutefois, une production forestière qui deviendrait trop contraignante pourrait faire naître le désintérêt des propriétaires face à l'aménagement forestier. Cette perte d'intérêt pourrait entraîner la perte de superficie très productive au profit de l'intensification de l'aménagement forestier. Certaines régions où la réglementation municipale est devenue trop contraignante vivent déjà cette situation.

La plupart des agences se sont déjà dotées de règlements de sécurisation des investissements afin de s'assurer de la préservation des aménagements réalisés. Ces politiques sont efficaces. C'est pourquoi nous sommes d'avis que les montants consentis à l'aménagement intensif en forêt privée devront être administrés par les Agences de mise en valeur des forêts privées.

Certains intervenants forestiers craignent toutefois que les sommes investies ne soient jamais récoltées. Cette inquiétude est injustifiée et ne se fonde sur aucuns faits concrets. Des années

de collaboration entre les propriétaires forestiers et nos organisations nous ont permis de développer un lien de confiance mutuelle. Notre personnel technique encadre efficacement les pratiques forestières des propriétaires membres.

6 L'EFFICACITÉ DU RÉGIME FORESTIER... UN BESOIN PRESSANT!

RESAM a la conviction que le Québec n'a plus les moyens de tolérer l'inefficacité. Nous devons plutôt chercher à bâtir sur la base d'organisations crédibles et expérimentées. Ainsi, nous devons nous engager dans un virage majeur afin d'identifier toutes les failles et carences en forêt privée et en forêt publique. Une revue des processus devrait être effectuée par l'ensemble des intervenants afin de délester l'appareil administratif. La lourdeur administrative devient un poison qui altère l'efficacité du système et en hypothèque la rentabilité.

La première avenue que nous suggérons est le remplacement de l'approche de la vérification de travaux par celle des audits d'entreprises forestières. Le système de vérification de travaux génère des dépenses excessives pour l'atteinte d'objectifs qu'un système de reddition de comptes atteindrait tout aussi aisément en étant moins dispendieux. La certification, la gestion par objectifs et résultats et l'application rigoureuse de la notion de « latitude professionnelle de l'ingénieur forestier » sont tous des éléments qui favorisent un système d'audit en lieu et place d'un lourd système de vérification de travaux.

Nous croyons que la refonte du régime forestier devrait avoir pour trame de fond un allègement substantiel du fardeau administratif et cela, à tous les niveaux.

7 MISE EN MARCHÉ DES BOIS : UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE

7.1 LA RECONNAISSANCE LÉGALE DES GROUPEMENTS FORESTIERS

En mai 2006, l'ex-ministre Pierre Corbeil s'était engagé à étudier les mécanismes de mise en marché du bois en forêt privée afin d'en identifier les défauts, pour ensuite en discuter avec son homologue du ministère de l'Agriculture. À la suite des élections, le ministre Claude Béchard a pris le dossier en mains.

En août 2007, à la veille du congrès de RESAM, le chef de cabinet-adjoint, M. Pierre Ouellet confirmait au président de RESAM, M. Jean-Guy Rioux que la reconnaissance des groupements forestiers serait traitée dans la révision du régime forestier. Le ministre Béchard a confirmé cet engagement le 14 février 2008 lors du dépôt du Livre vert et le sous-ministre Bergeron a emboîté le pas lors de son allocution au congrès RESAM 2008. Nous sommes donc en droit de penser que cette étude devrait voir le jour sous peu.

7.2 MÉCANISMES DE MISE EN MARCHÉ

À la demande du MRNF, RESAM a produit un mémoire sur les mécanismes de mise en marché du bois. Comme ce document est en votre possession, nous ne reprendrons pas ici l'argumentaire qu'il contient.

Soulignons cependant que depuis le dépôt de notre mémoire, la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois a reconnu que le système de mise en marché collective avait « besoin d'assouplissement, d'oxygène, afin de se repositionner comme un pilier d'une dynamique qui contribue à l'innovation et au développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire. »

Toujours selon cette commission « Il faut savoir aller au-delà de l'approche du « tout ou rien » selon laquelle il n'est pas possible d'apporter des changements à la mise en marché collective, de la faire évoluer sans provoquer un effondrement de tout le régime. Une telle attitude mène à la défense intégrale et sans condition du statu quo avec ses rigidités et ses contraintes évidentes qui sont en train d'hypothéquer lourdement l'avenir de l'agroalimentaire québécois. »

Dans cette optique, RESAM rappelle que la question que doivent désormais se poser tous les partenaires de la forêt privée n'est plus de savoir quelle organisation est lésée dans ses droits. Il faut plutôt que ceux-ci se demandent s'ils disposent des modèles d'affaires adéquats pour relever les défis tels que la diminution de possibilité forestière en forêt publique, l'évolution du profil des propriétaires forestiers et la flexibilité nécessaire à l'adaptation aux marchés en évolution et ponctuels. Pour RESAM, la réponse est non! C'est pourquoi nous demandons au MRNF de :

- Respecter l'engagement de Monsieur Pierre Corbeil et mener à terme l'étude des mécanismes de mise en marché pour en identifier les failles;
- Reconnaître, dans la Loi sur les forêts, l'existence des groupements forestiers et le droit de produire de façon regroupée;
- Vous assurer que soit reconnu, dans la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles*, le droit de mettre le bois en marché, en respectant le caractère regroupé des propriétaires;
- Dissocier la fonction de gestion du plan conjoint de celle de la livraison du programme de mise en valeur de la forêt privée;
- Définir un encadrement plus clair des pratiques des syndicats de producteurs de bois.

8 FAVORISER L'AMÉNAGEMENT : DES MESURES INCITATIVES ET NON DISSUASIVES

8.1 LE DROIT DE PRODUIRE EN FORÊT PRIVÉE

RESAM est particulièrement préoccupé par le maintien du droit des producteurs forestiers de produire en forêt privée. Nous appuyons le fait qu'il existe maintenant des règlements d'abattage d'arbres dans de nombreuses municipalités pour enrayer les coupes abusives. Malheureusement, la complexité et les contraintes de certains règlements municipaux à l'égard

de la récolte ont pour effet de limiter à outrance la production de bois. L'apport du secteur forestier comme source de développement économique et social s'en trouve annihilé. De plus ces règlements sous-tendent que la récolte du bois, peu importe la manière dont elle est effectuée, constitue une menace sociale et environnementale. Comment concilier cette façon de concevoir l'aménagement forestier avec la volonté exprimée dans le Livre vert de viser à ce que le secteur forestier s'inscrive de plain-pied dans la réussite du Québec et redevienne un pôle majeur de croissance et de création de richesses?

Nous estimons que le nouveau régime forestier doit envoyer un message clair et poser des balises qui assureront la reconnaissance du droit de produire des producteurs forestiers de l'ensemble du Québec.

Dans cette optique, nous croyons que le renforcement du rôle de l'ingénieur forestier devrait occuper une place importante dans un nouveau régime forestier. Ainsi, l'approbation d'un professionnel forestier devrait nécessairement faciliter l'obtention de l'autorisation et la réalisation de travaux, tant en forêt publique qu'en forêt privée. La notion de « latitude professionnelle » doit donc être prise en considération.

Dans le même ordre d'idée, nous souhaitons que la recommandation 6.16 du rapport de la commission Coulombe, qui suggère que les organisations de propriétaires assujettissent la mise en marché de leurs bois à l'usage de saines pratiques forestières et environnementales, notamment par l'application de plans d'aménagement forestier et la mise en place de processus de certification, soit intégrée au nouveau régime.

9 RÉSIDUALITÉ

Actuellement, le principe de résidualité s'applique surtout lors des attributions de volume de bois aux détenteurs de CAAF. Toutefois, ce principe théorique se concrétise rarement dans la pratique et RESAM a maintes fois décrié cette situation. Il faut pourtant défendre avec véhémence le principe de résidualité. D'autant plus qu'un mécanisme d'enchères peut fournir quelques outils supplémentaires pour en assurer une application concrète. L'avènement d'un marché de bois ouvre réellement de nouvelles possibilités.

Le principe de résidualité devra s'appliquer annuellement. La connaissance de la capacité forestière annuelle en forêt privée et les conditions de marché permettront au bureau de mise en marché d'ajuster l'offre de bois aux enchères de manière à ne pas créer de surplus. De plus, il devra interrompre la vente de bois public pendant certaines périodes afin de permettre aux propriétaires de vendre leurs bois. Il ne s'agit là que de deux applications possibles du principe de résidualité mais ces avenues laissent croire que finalement, son application pourra passer du stade théorique au stade pratique.

10 SOUPLESSE DES PROGRAMMES

Dans un contexte où les intérêts des propriétaires migrent vers d'autres activités que la seule récolte de bois, il est essentiel d'élargir la gamme de services qui leur sont offerts afin de répondre à leurs attentes. La formule actuelle du scénario uniforme a toujours été efficace mais aurait certainement besoin de plus de flexibilité. Les programmes d'aide devront s'adapter afin d'offrir plus d'outils et de possibilités. Nous pouvons penser par exemple à des travaux multiressources intégrant des notions fauniques, récréatives ou de protection du paysage.

La conciliation des intérêts privés du propriétaire de lot boisé avec ceux de l'État, des compagnies et des communautés n'est pas aisée puisqu'ils ne partagent pas la même échelle de priorités. Il importe donc d'être prudent et de diversifier nos approches. C'est en travaillant à la base, c'est-à-dire en persuadant le plus grand nombre de propriétaires de s'intéresser à leur boisé, que nous obtiendrons les meilleurs résultats pour l'ensemble des acteurs du monde forestier.

Comme le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune nous invite à doubler la valeur des produits issus de la forêt, cette réflexion s'avère on ne peut plus pertinente. Le choix d'un scénario sylvicole ne devrait dorénavant plus tenir compte uniquement du critère de l'augmentation du volume ligneux, que nous considérons réducteur. Le respect des intérêts fauniques, environnementaux, récréatifs et de diversification des productions mais surtout, la gestion intégrée de ces intérêts nous conduira à une augmentation de la valeur des produits de la forêt. Cette façon de procéder sera beaucoup plus efficace que si l'on continue à contraindre les propriétaires à emprunter la voie unique de la sylviculture.

Un des meilleurs moyens d'assurer le développement des communautés forestières est d'intéresser le plus de propriétaires possible à mettre en valeur leur lot. Peu importe si cette mise en valeur vise davantage la production de bois, la faune ou les activités récréatives. Plus un propriétaire s'intéresse à son lot et y investit du temps, plus il sera à même de découvrir toutes les ressources qu'il pourra utiliser de manière durable. Dans cette visée, il importe que les programmes de subvention permettent cette latitude.

11 CERTIFICATION FORESTIÈRE : DES HECTARES CERTIFIÉS!

Le MRNF entend voir l'ensemble de la forêt québécoise certifiée. Le projet est louable et l'implantation d'un nouveau régime forestier crédible et transparent doit aller dans cette direction. RESAM croit subséquemment qu'il est tout aussi important de certifier la forêt privée que la forêt publique. Les enjeux environnementaux, économiques et sociaux relatifs à la certification s'appliquent tout autant aux boisés privés que publics. Et bien que son implantation puisse sembler plus ardue, elle s'avère tout aussi nécessaire.

En ce qui concerne les possibilités de certification environnementale en forêt privée, il est incontestable que les groupements forestiers sont en mesure de les réaliser. D'ailleurs plusieurs groupements ont déjà obtenu leur attestation. Spécifions que les normes de certification encadrent les activités de planification et d'aménagement forestier. Grâce au lien de confiance

qu'ont développé nos organisations avec les propriétaires membres, nous sommes en mesure d'exercer un contrôle sur les activités d'aménagement réalisées, ce qui rend possible la mise en œuvre de la certification.

RESAM tient à signaler qu'il ne réclame pas à un modèle unique de certification de la forêt privée. Nous affirmons que l'application d'un programme de manière unilatérale - excluant les groupements forestiers dans sa partie décisionnelle - n'est pas acceptable pour nous. Il est utopique de penser qu'il existe une formule d'aide à la certification en forêt privée qui satisfera tout le monde. Par contre, les groupements forestiers sont des acteurs privilégiés qui peuvent faciliter l'instauration de systèmes de gestion environnementale efficaces, à l'intérieur de délais courts.

Le problème qui mine l'implantation de systèmes de gestion environnementale en forêt privée est strictement d'ordre financier. Son instauration est fort coûteuse et les gains économiques directs sont plutôt faibles. C'est pourquoi l'intervention de l'État, s'il veut respecter ses plans et ambitions, est requise. Son rôle devrait s'exercer en deux axes principaux :

- Coordonner les données et actions des organismes en place afin de les rendre cohérentes avec les concepts de certification;
- Limiter la création de nouvelles structures et diriger ces budgets vers l'aide directe aux propriétaires.

RESAM suggère donc d'explorer un programme qui favoriserait l'atteinte de résultats, plutôt que de subventionner des initiatives qui pourraient favoriser la certification. Le temps des études et de la planification est révolu. La recette que nous proposons est éprouvée, fonctionnelle et applicable. Nous suggérons donc au MRNF d'encourager la certification en terre privée en octroyant un incitatif financier pour des hectares certifiés. Encourageons l'atteinte de résultats, et non la démarche.

Partie II - Gouvernance du territoire forestier

1 LE STATU QUO – UNE ALTERNATIVE À NE PAS ENVISAGER!

La crise que subit actuellement le secteur forestier prend ses racines à la fois dans des facteurs conjoncturels et structurels. Cette crise nous apprend que notre régime forestier est déficient lorsque les marchés chutent. Ainsi, l'activité en région déjà minime en raison d'une baisse de la transformation est exacerbée par une diminution des crédits disponibles pour la réalisation de travaux sylvicoles.

Nous constatons par ailleurs qu'une nouvelle structure de la demande et de la compétition sur nos marchés traditionnels se met actuellement en place dans le secteur forestier. Nous pouvons désormais dire que l'industrie « *traditionnelle* » de la transformation de la matière ligneuse ne peut plus assurer le même niveau de développement aux communautés que par le passé. La consolidation de l'industrie, la compétition en provenance de pays émergents ainsi que le changement d'habitudes des consommateurs cette assertion.

En ce sens, RESAM estime qu'en matière de régime forestier, le *statu quo* est inacceptable. L'état actuel du secteur forestier commande de modifier le régime forestier en profondeur. La société québécoise doit s'en donner les moyens.

La situation actuelle est favorable à un changement de mentalité. Toutefois, cette opportunité ne durera pas éternellement : il faut s'en emparer.

1.1 LIMITES DU SYSTÈME ACTUEL

Le mode actuel de production de ressources forestières est monolithique. Environ 90% du territoire forestier est public. La quasi-totalité de cette fraction est gérée dans le cadre du principe de contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF).

Selon ce modèle, le bénéficiaire de CAAF se voit attribuer la responsabilité de réaliser des travaux d'aménagement forestier. En contre partie, on lui assure l'obtention d'un volume de bois d'une essence déterminée qu'il pourra récolter et transformer sur un territoire donné. Le producteur bénéficiaire de CAAF est donc un joueur incontournable dans l'aménagement des forêts québécoises.

En outre, la forêt est actuellement gérée comme une somme de ressources indépendantes et non comme un territoire uniforme. La vision globale d'une région forestière et de ses possibilités de développement est donc occultée au profit de l'utilisation de ce bassin de ressources que l'on distribue à différents utilisateurs (pâte, sciage, déroulage, faune, villégiature, biomasse, etc.).

Ainsi, on essaie d'empêcher que le pire survienne plutôt que de développer le potentiel du territoire.

Cette situation perdure dans le secteur forestier. Elle a généré une culture de système unique, une gestion de « mur à mur », justifiée par la recherche de facilité. Nous croyons que cette approche a évincé l'innovation et la créativité en matière de gestion du territoire.

Un seul modèle ne pourra pas concilier tous les objectifs de production, trop nombreux. Le Québec possède un portrait forestier multiformes. Ses caractéristiques ne se définissent pas uniquement en termes biophysiques, mais aussi en termes d'occupation du territoire, de zone habitée, de territoires autochtones, lieux de villégiatures, etc.

Il nous faut dès lors faire le pari de l'aménagement à géométrie variable. Il pourra se traduire par un régime adapté à la forêt de proximité, à la reconstruction du capital forestier feuillu et à l'aménagement des forêts nordiques et éloignées des collectivités.

1.2 MESURES À COURT TERME

1.2.1 Préserver la structure industrielle en région

Les changements que nous préconisons dans le régime forestier s'appuient sur une prémisses très importante : « *la présence en région d'une industrie prospère et dynamique.* » À court terme, des mesures s'imposent pour maintenir notre capacité à prendre part à la reprise des marchés.

Ainsi, il faut apporter une attention particulière à la préservation de l'infrastructure industrielle de transformation en région. Nous devons aussi nous assurer de conserver notre capacité de produire des ressources en soutenant les producteurs privés et les entreprises d'aménagement forestier.

1.2.2 Soutenir les communautés

Tous reconnaîtront qu'actuellement, le développement des régions est lourdement hypothéqué par les déboires du secteur forestier. Les projets d'expansion se sont volatilisés au profit de la consolidation. Le défi que nous devons relever est celui de générer de la richesse dans nos régions dans des délais courts.

Pourquoi? Parce qu'il faut assurer le maintien d'une certaine cohésion sociale en région afin d'être mieux armé pour redémarrer la machine lorsque les marchés reprendront de la vigueur. Il faut trouver les moyens de faire naître l'espoir dans les communautés pour les aider à dénicher des solutions constructives à leurs problèmes. Cet objectif sera inatteignable si les forces vives quittent leur milieu. Il est donc d'autant plus important de soutenir adéquatement l'industrie de l'aménagement forestier pour maintenir les emplois dans les communautés.

Pour créer de la richesse en région, nous devons avoir une vision territoriale qui respecte les aspirations de la communauté. Un développement forestier calqué sur les ambitions et les projets d'une communauté génèrera plus d'opportunités de développement qu'un modèle imposé.

2 COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ PAR LE MRNF EN MATIÈRE DE RÉGIONALISATION

Nous souscrivons aux propositions gouvernementales lorsqu'elles soulignent quelques avantages que pourraient offrir la régionalisation :

- Permettre aux milieux régionaux d'avoir une mainmise sur leur développement en rapprochant les centres de décision des collectivités qui vivent de la forêt;
- Reconnaître l'expertise régionale et la valoriser davantage;
- Accroître la concertation entre les acteurs régionaux;
- Éviter la dispersion des ressources et les chevauchements causés par des structures multiples.

Ces éléments correspondent en partie aux demandes formulées par RESAM lors de la Commission Coulombe. Toutefois, RESAM souhaite aussi que les communautés locales puissent bénéficier de façon significative des retombées de l'utilisation des ressources forestières de leur milieu. Or, cet enjeu des retombées potentielles ou additionnelles sur les régions n'est pas traité dans le texte. Cette situation soulève de nombreuses interrogations et devra être plus clairement défini dans le projet de loi.

Toutefois, le modèle proposé dans le *document de travail* vise à concentrer toute l'expertise de planification dans une seule entreprise qui, par la suite, octroierait des contrats à des exécutants certifiés. Ces contrats seraient alloués selon un principe d'appels d'offres et, si possible, de manière pluriannuelle.

Nous partageons l'idée de mettre en place des gestionnaires « territoriaux ». Nous croyons qu'il s'agit de la voie à suivre pour créer de la richesse en forêt. Toutefois, le modèle de gouvernance qui nous est proposé nous semble discutable à certains égards.

2.1 INEFFICACITÉ DE L'ENTITÉ RÉGIONALE — RÉPERCUSSION SUR LES COÛTS

Nous croyons que l'un des facteurs clés pour la production accrue de ressources est la connaissance du terrain. Le lien que le propriétaire aura réussi à créer avec son environnement sera le gage de gains en productivité.

La création d'une entité de planification opérationnelle à l'échelle d'une région ne correspond pas à la hiérarchie que nous estimons acceptable. Cette façon de faire nous placera encore dans

un modèle où la « foresterie électronique » sera la norme. De plus, les économies d'échelle envisagées dans les propositions gouvernementales pourraient rapidement se transformer en coûts supplémentaires à cause du manque d'efficacité qu'induit une structure trop lourde.

Nous sommes d'avis que la structure régionale doit créer un environnement favorisant l'arrimage des forces déjà en place à de nouveaux acteurs afin de créer une synergie qui contribuera au développement et à la performance des structures existantes.

2.2 MULTIPLICATION DES STRUCTURES

« Le Ministère propose de confier à des acteurs régionaux d'importantes responsabilités en matière de gestion forestière. Il ne s'agit pas d'ajouter de nouvelles structures. Le projet viserait à unir les forces régionales pour assumer ces nouvelles responsabilités, dans une perspective de gestion territoriale des ressources forestières. »

Nous sommes tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cependant, notre vision du fonctionnement de l'entité régionale nous laisse croire que le rôle de nos organisations est érudé ou purement et simplement amputé.

À cet égard, la centralisation des forces régionales fera en sorte que l'on retirera aux groupements forestiers leur personnel clé au profit de l'entité régionale. Ainsi, nos organisations perdront une bonne partie de leur capacité de développement.

Nous comprenons que les forces vives de chacune des régions sont variables. Il nous semble impératif que le nouveau régime s'affère à utiliser les ressources en place et si les compétences ne sont pas encore suffisamment présentes, qu'il participe à l'adaptation des entreprises en place au nouveau modèle.

2.3 LIMITATION DU RÔLE ET FRAGILISATION DES GROUPEMENTS FORESTIERS ET DE L'INDUSTRIE DE L'AMÉNAGEMENT

Selon nous, deux facteurs doivent être pris en considération pour assurer la stabilité et le développement de l'industrie de l'aménagement forestier : lui confier plus de responsabilités et lui offrir des ententes à moyen et long terme.

À toutes fins pratiques, le modèle proposé relègue les groupements forestiers au rôle de simples exécutants qui n'auront qu'à réaliser des devis préparés par une organisation centrale. Or, actuellement, plusieurs de nos entreprises réalisent une large part des activités de planification. Dans certain cas, ils agissent pratiquement comme « *producteurs de ressources* ».

Pour arriver à créer une entité régionale de planification, il faudra entre autres recruter parmi le personnel compétent des groupements forestiers. Ce faisant, nous priverons ces organisations de leurs travailleurs les mieux formés et les plus aptes à développer l'entreprise.

Selon RESAM, les régions devront définir des entités territoriales (qui pourraient dans certains cas être les UAF) qui supporteront des entreprises de production de ressources (EPR) économiquement viables tout en assurant une proximité territoriale permettant de réaliser une foresterie fine.

2.4 OCTROI DES CONTRATS

Le modèle d'allocation des contrats d'aménagement proposé n'améliorera pas les conditions des travailleurs sylvicoles. L'appel d'offres forcera l'entrepreneur à proposer un prix (à court terme) dans l'espoir d'une entente à long terme dont la conclusion n'est pas assurée. Le risque de mésentente au début de la chaîne se répercutera sur ses autres maillons, tels que le travailleur et cette fois, sans la protection minimale d'une grille de taux.

En collaboration avec la FQCF, RESAM a mandaté Madame Diane-Gabrielle Tremblay Ph.D., professeure en science économique et en gestion à l'Université du Québec et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio organisationnels de l'économie du savoir, pour évaluer les différents types de gouvernance et leurs impacts sur la main-d'œuvre sylvicole. Cette étude est présentée intégralement en annexe 1. En voici les principales conclusions :

- 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) Enfin, la proposition de confier des territoires forestiers à des aménagistes (producteur de ressources) 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.

Le modèle que nous propose le MRNF nous dirige tout droit vers la disparition des entreprises collectives implantées dans leur communauté. la place aux méga-entreprises qui recruteront leurs travailleurs à l'extérieur des communautés.

Nous croyons que pour assurer le développement des communautés forestières, nous devons miser sur les forces en place et utiliser des critères d'allocation de contrat qui considéreraient les éléments suivants :

- Le mode de gestion de l'entreprise : les entreprises collectives devraient être priorisées;
- L'historique de l'entreprise, ses réalisations, ses résultats;
- La place d'affaires de l'entreprise;
- L'obtention d'une certification environnementale ou forestière;
- La santé financière de l'entreprise.

De plus, l'établissement de la valeur des travaux devrait être basé sur une grille de taux régionalisée et plus souple, du moins pour les premières années.

Le MRNF croit nécessaire de protéger l'industrie de la transformation avec un droit de premier preneur sur 75% de ses attributions actuelles. Nous estimons qu'il faut aussi envisager une sécurisation de l'industrie de l'aménagement qui est selon nous, en plus mauvais état. Le projet proposé ne répond pas à ces attentes.

2.4.1 L'accréditation des entreprises

Nous souscrivons à l'idée d'attribuer des contrats uniquement à des entreprises accréditées. Cette accréditation devra être complémentaire aux normes de certification environnementale ou forestière qui seront appliquées à l'échelle régionale. Selon nous, elle devrait viser l'adoption de pratiques saines de gestion afin d'éliminer le recours par les entreprises aux avantages concurrentiels déloyaux tels que le travail au noir, la non-conformité de la sous-traitance aux règles du milieu, le non-respect des règles de santé et sécurité au travail et le manque de transparence à face aux travailleurs.

3 LE MÉCANISME DE VENTE DE BOIS

Le MRNF propose de passer d'un marché où la presque totalité des bois des forêts du domaine de l'État est attribuée à un nombre limité d'usines de transformation à un marché concurrentiel des bois qui assurerait néanmoins une sécurité d'approvisionnement aux actuels détenteurs de CAAF.

Les objectifs visés par cette proposition consistent à :

- Permettre à de nouveaux acteurs d'avoir accès aux bois récoltés dans les forêts publiques;
- Faire en sorte que le prix de vente des bois reflète leur valeur réelle sur les marchés au moment de la transaction, tant en forêt publique qu'en forêt privée.

- Appuyer l'innovation et la créativité en créant un espace pour de nouveaux joueurs et de nouveaux projets structurants pour les communautés.

L'idée de mettre en place un marché des bois en forêt publique pour fixer les prix de la matière ligneuse est envisagée depuis plusieurs années. Toutefois, la proposition gouvernementale est discutable. Outre la fixation des prix, le marché des bois servirait à l'allocation de bois pour les usines de transformation à valeur ajoutée.

Nous appuyons l'idée de la création d'un marché pour le bois pour la forêt publique québécoise. Les conditions actuelles dans le secteur forestier rendent possible la création de ce marché dans plusieurs régions.

3.1 BÉNÉFICES POUR LA FORÊT PRIVÉE

Nous considérons que la fixation d'un tel prix de marché aura des impacts importants pour le secteur forestier tel que le décrit le MRNF. Il aura aussi un impact important sur la valeur des bois, notamment ceux de la forêt privée. Plusieurs éléments nous poussent à croire en ce marché :

3.1.1 Diminuer la pression négative du système de tarification des bois publics sur la forêt privée

Actuellement, les droits de coupe en forêt publique sont fixés par un échantillonnage des ventes réalisées en forêt privée. Or dans ce système, plus on paie pour le bois de la forêt privée, plus on augmente le coût du bois de la forêt publique.

La création d'un marché d'enchères pour les bois de la forêt publique rendrait marginal l'impact des prix payés en forêt privée. Ainsi, l'acheteur n'aurait plus avantage à utiliser une stratégie consistant à garder les prix bas en forêt privée de peur de faire augmenter ceux de la forêt publique.

3.1.2 Monnayer une garantie d'approvisionnement

Nous constatons tous que l'industrie accorde une grande importance à la sécurisation de ses approvisionnements. Actuellement, la majeure partie de l'approvisionnement est assurée, laissant peu de place à la forêt privée.

Or la mise en place d'enchères pour la forêt publique implique une diminution substantielle des garanties d'approvisionnement pour l'industrie. Il est concevable qu'elle cherchera à sécuriser ses approvisionnements notamment en signant des contrats pluriannuels. Dans ce cas, les producteurs privés auront le loisir de monnayer ces « garanties », augmentant ainsi les revenus des propriétaires.

3.1.3 Faire circuler l'information

Un des principes de base assurant l'efficacité économique d'un système d'enchères est la circulation de l'information. La mise en place d'un marché de ce type aura l'avantage de rendre public l'état des marchés. Ceci facilitera substantiellement les échanges entre les producteurs privés et les transformateurs de bois. En effet, les vendeurs doivent connaître les éventuels acheteurs de leurs produits afin de mieux déterminer leur prix de vente. Les acheteurs, quant à eux, doivent pouvoir se comparer à la concurrence afin de demeurer compétitifs. C'est l'aspect public et accessible de la valeur des produits qui servira de catalyseur aux échanges.

3.1.4 Mise en garde

L'implantation d'enchères en forêt publique peut être avantageuse pour les producteurs privés. Toutefois, cette affirmation tient dans la mesure où le système d'enchères est efficace et obtient la confiance des acheteurs.

Force est de constater que les utilisateurs du modèles d'affaires du secteur forestier québécois ne sont pas familiers avec les enchères. Ils ne le sont pas davantage avec des garanties d'approvisionnement substantiellement réduites. Ces incertitudes auront forcément des répercussions sur le marché et nous ne connaissons les impacts des mécanismes proposés que lorsqu'ils seront véritablement utilisés.

C'est pourquoi nous considérons que le mécanisme de vente doit être choisi avec prudence. Un mécanisme défaillant au départ pourrait avoir à long terme des impacts majeurs pour les propriétaires.

3.2 ATTRIBUTS DU SYSTÈME DE VENTE DE BOIS

3.2.1 Volume mis en marché

Le *document de travail* propose qu'au minimum 25% des bois publics soient soumis aux offres publiques. Sans pouvoir préciser la proportion, les volumes doivent être significatifs pour les acheteurs afin que ces derniers ne puissent influencer le marché à la hausse ou à la baisse (marché marginal).

3.2.2 Prix plancher

Le mécanisme propose de déterminer un prix plancher devant inclure certains frais, notamment d'aménagement et d'opérations, en-deçà duquel la vente ne pourrait être conclue. Cette approche, bien que rationnelle, comporte quelques écueils.

D'une part, ce prix plancher pourrait favoriser l'inefficacité au sein des entités régionales. En effet, si les produits de la vente ne sont pas transigés par les entités régionales, les charges incluses dans le prix plancher pourraient être augmentées et les coûts de l'entité régionale n'en seraient pas plus bas.

D'autre part, le prix plancher ne permettrait pas que certains produits soient sciemment vendus à perte simplement parce que d'autres sont plus rentables. Il ne faudrait pas qu'un seul produit empêche la vente de plusieurs autres considérant qu'un bloc d'opération peut être diversifié.

Pour ces raisons, nous n'appuyons pas la notion de prix plancher si les EPR ont le pouvoir de négocier le prix de vente avec les acheteurs. Dans ce cas, si le prix offert est trop bas, il ne devrait pas y avoir d'obligation de vente malgré le droit de premier preneur.

3.2.3 Allocation des bois

Nous souscrivons totalement à l'idée de développer une industrie innovante et dynamique. Toutefois, nous croyons que limiter les volumes disponibles sur le marché créé avec 25% des bois publics soulève deux problèmes.

Premièrement, cette approche offre peu de garantie de volumes à moyen et long termes pour des entreprises émergentes. Ces entreprises ont pourtant besoin de stabilité lors de leur création. Deuxièmement, cette mécanique risque de fausser la valeur des bois. En effet, en confinant le rôle des usines de transformation accrue à l'approvisionnement « sur le marché », nous ne retrouverions plus une distribution homogène du profil des acheteurs.

Nous proposons plutôt d'accorder une place particulière aux entreprises innovantes. Nous croyons qu'une partie des bois mise en vente sur le marché devrait être réservée aux entreprises qui n'ont pas accès au droit de premier preneur et qui proposent un nouveau produit (produit à valeur ajoutée). Cette façon de faire pourrait donner une chance aux petites initiatives. Pour soutenir l'innovation et favoriser l'établissement de nouvelles entreprises, il faudrait aussi envisager la possibilité de donner éventuellement un droit de premier preneur à ces entreprises.

3.2.4 Service à la clientèle

Le modèle proposé par le MRNF ne fait aucun lien entre le producteur et le client (acheteur de bois), les échanges se faisant exclusivement entre le bureau de mise en marché et l'acheteur. Cette configuration nous semble boiteuse.

La vente de bois est une activité complexe. Au-delà de la fixation d'un prix, plusieurs autres paramètres doivent être négociés. Notons par exemple les horaires de livraison, les spécifications techniques des produits et les clauses de rejet. Ces considérations opérationnelles, qui ont des répercussions sur le prix de vente et les conditions de travail des entrepreneurs, doivent pouvoir faire l'objet de négociations sur le plan opérationnel.

Si nous désirons nous engager dans un virage où l'industrie de transformation sera désormais un client, nous devons pouvoir offrir un service à la clientèle efficace. C'est pourquoi il nous semble incontournable que le lien entre l'EPR et le client soit direct et qu'il laisse place à la négociation.

3.2.5 Bureau provincial de mise en marché

Nous comprenons que le MRNF veut fixer les prix de vente de bois pour chacune des régions par le biais de ventes compétitives (enchères). Or dans certaines régions, il se peut fort bien que les conditions de marché ne permettent pas la fixation d'un prix d'équilibre satisfaisant.

Les enchères n'étant qu'un moyen d'activer la compétition entre acheteurs, elles deviendront obsolètes rien s'il n'y a pas suffisamment de compétition. Un système québécois devra tenir compte du nombre restreint d'usines dans certaines régions. Dans ces cas, il faudra utiliser d'autres moyens pour fixer le prix de vente.

3.2.6 Transformation du bois à l'extérieur de sa région d'origine

La notion territoriale est un sujet très délicat lorsque nous parlons de destination des bois. Il est difficile de concevoir que le bois d'une région file vers une usine d'une autre région...

Nous devons comprendre que la présence d'une usine en région représente beaucoup plus, pour sa communauté, que le nombre d'emplois ou la richesse créée par cette usine. Elle constitue également un élément important de la structure sociale d'une communauté.

Les coûts de transport devraient limiter la possibilité qu'une telle situation se produise. Toutefois, comme nous ne connaissons pas les impacts d'un mécanisme de ventes aux enchères à grande échelle, l'État doit absolument prévoir des mesures qui empêcheront les régions de se dévitaliser par la disparition d'entreprises de transformation.

En ce sens, nous croyons que des études d'impacts devraient être réalisées avant de mettre en œuvre à grande échelle le projet de vente aux enchères.

4 LE ZONAGE

« Le MRNF propose de passer d'une application plus homogène de l'aménagement des superficies forestières à une gestion permettant de moduler les interventions d'aménagement en fonction du potentiel propre aux divers territoires. » Toujours selon le MRNF, cela permettrait :

- a) d'accroître les rendements ligneux;
- b) de mieux respecter les intérêts de l'ensemble des utilisateurs du milieu forestier;
- c) de répondre aux engagements gouvernementaux en matière d'aires protégées et de développement durable.

Pour y arriver, le territoire serait divisé en trois zones :

- a) Les aires protégées vouées à la conservation;
- b) Les zones d'aménagement écosystémique vouées à l'utilisation des multiples ressources du milieu forestier;

- c) Les zones de sylviculture intensive vouées prioritairement à l'augmentation de la production ligneuse, en raison de leur haut potentiel.

On définit le zonage du territoire comme un objectif. D'entrée de jeu, mentionnons que nous croyons plutôt qu'il s'agit d'un outil et non d'un objectif. À cet égard, le processus qui soutient le zonage nous semble beaucoup plus important.

Par ailleurs, nous comprenons que, selon le zonage proposé, une stratégie de « double triade » serait appliquée. Dans un premier temps, trois zones seraient définies : conservation, intensification et écosystémique. Dans la zone écosystémique, on indique que le rendement (volume de bois produit sur un territoire défini), doit demeurer le même.

Selon ce qui est généralement reconnu, la zone d'intensification devrait servir notamment à compenser les pertes de productivité forestière causées par la conservation de territoire et des modalités permettant la cohabitation d'usages. Or, sachant qu'il y aura des pertes de volume de bois causées par la prise en considération d'autres ressources du milieu forestier (gestion intégrée), il nous faudra intensifier l'aménagement dans la zone écosystémique pour maintenir le rendement de l'industrie forestière.

Ce système pourrait inciter à définir deux zones d'intensification sur le territoire sans disposer des ressources financières nécessaires. On limitera donc énormément la possibilité de faire une réelle gestion intégrée des ressources même dans la zone écosystémique.

Il faudra établir un lien étroit entre l'instance régionale et l'équipe du Forestier en chef pour évaluer l'impact des mesures d'harmonisation sur la possibilité forestière. De même, des stratégies d'aménagement novatrices devraient pouvoir être intégrées rapidement aux hypothèses de calcul.

Nous partageons les objectifs d'accroissement des rendements et de gestion intégrée cités précédemment. Toutefois, notre compréhension du zonage territorial nous amène à considérer davantage l'objectif général de « doubler la valeur des produits de la forêt d'ici 25 ans ».

Le zonage vocationnel ne fixe nécessairement des zones a priori. Il consiste plutôt à « [assigner] des fonctions de production et de conservation à chaque partie du territoire [...] pour en optimiser les valeurs » (IQAFF 2004).

Pour ce faire, le gestionnaire doit jauger les possibilités du territoire, assigner des usages prioritaires à ses portions et évaluer la portée de ces choix d'orientation sur le territoire. Tout cela en vue de doubler la valeur des produits d'ici 25 ans. Cette démarche en est inévitablement une de participation du public.

Le zonage est la concrétisation d'une démarche de développement territorial. Il définit l'utilisation que l'on entend faire du territoire, notamment les objectifs de production, tant

ligneuse que récréative et commerciale. Il ne s'agit que d'un outil pour appliquer une vision de développement territorial.

À notre avis, il serait beaucoup plus avisé de définir, à l'intérieur du grand objectif de « doubler de la valeur », des sous-objectifs de production forestière, fauniques ou autres usages. Il appartiendra ensuite à la région de définir son zonage vocationnel en fonction du potentiel de son territoire.

Il est reconnu depuis longtemps que le territoire forestier privé possède des avantages concurrentiels importants lorsque nous considérons la production de bois. Fertilité des sols, température, proximité des marchés, accessibilité n'en sont que quelques exemples. Une stratégie cohérente de doublement de la valeur des produits de la forêt encouragera inévitablement à augmenter les efforts d'aménagement en forêt privée.

5 LE FINANCEMENT DES TRAVAUX SYLVICOLES NON-COMMERCIAUX

Deux modes de financement sont envisagés pour soutenir la réalisation des travaux sylvicoles : selon le prix du bois et par la création d'un fonds d'investissement sylvicole.

D'emblée, RESAM appuie la création d'un fonds d'investissement sylvicole. Dans sa campagne pour la constitution d'un fonds d'investissement sylvicole, RESAM soutenait qu'il s'agissait là d'un bon moyen d'augmenter la productivité des territoires, de laisser plus de place à l'expertise professionnelle et technique, de stabiliser les emplois et d'améliorer les conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Nous croyons toutefois que de nombreuses questions devront trouver réponses d'ici la rédaction du projet de loi afin que cette mesure offre les conditions favorables à la création d'une véritable industrie de l'aménagement.

5.1 LE FONDS D'INVESTISSEMENT SYLVICOLE EN ZONE INTENSIVE

Ce fonds sera-t-il suffisant pour répondre aux besoins de l'industrie? C'est là notre plus grande préoccupation. On affirme que ce fonds sera tributaire des revenus tirés de la vente de bois. Le démarrage d'un tel fonds en période de crise nous semble donc irréaliste.

Nous proposons que ce fonds soit constitué en deux étapes. D'abord, on procéderait à la phase d'implantation, durant laquelle l'état assurerait l'injection d'un montant annuel minimum. Il est capital pour nous que la réalisation des travaux ne soit pas soumise aux aléas de la variation annuelle des prix du bois. C'est pourquoi il faudra d'abord constituer un fonds de roulement suffisant. Par la suite, les entrées annuelles devraient permettre de maintenir un flux relativement constant et donner le temps nécessaire aux instigateurs pour explorer des sources de diversification du fonds.

Le processus d'attribution des enveloppes régionales devra être transparent. Les sommes devront être consenties pour une période quinquennale. De même, nous croyons que ce fonds ne devrait pas servir uniquement en zone intensive. Tel que mentionné précédemment, le

zonage pourrait nous amener à faire de l'aménagement intensif sur des portions de territoire de la zone écosystémique. Dans ce cas, les producteurs devraient quand même avoir accès au fonds. Toutefois, en aucun cas le fonds ne devrait servir à financer des projets de type Volet II; il doit servir à soutenir la réalisation de travaux sylvicoles.

5.1.1 Fixation du prix du bois en zone écosystémique

La notion de travaux de base évoquée dans le *Livre vert* et le *document de travail* semble très limitative, ce qui ne correspond pas nécessairement à la notion d'aménagement écosystémique. La gamme de travaux semble se résumer à la préparation de terrain et au reboisement. Qu'advient-il du suivi et de l'entretien des plantations déjà présentes dans cette zone ? Comment les travaux de dégagement ou d'éclaircie qui devront être effectuées 5 à 15 ans après la coupe seront-ils soumis au prix du bois?

Puisque les dépenses devront être assujetties au prix du bois, comment garantir de bonnes conditions à la main-d'œuvre lorsque le prix du bois sera bas ? Notons également que les deux modes de financement proposés n'assurent pas la réalisation de travaux en cas de catastrophe naturelle.

6 PROPOSITION D'UN MODÈLE

Bien que le MRNF indique que différentes options devraient être étudiées par les régions pour décider à quels organismes devraient être confiées les responsabilités de gestion qui seront déléguées, nous croyons qu'un modèle de base aurait avantage à être développé. Ce modèle mettrait en évidence l'ensemble des activités qui devront être réalisées pour obtenir une gestion régionale efficace.

Les délais relativement courts octroyés à la consultation ne nous permettent pas d'élaborer un modèle exhaustif, toutefois nous tenons à partager notre vision d'un modèle de régionalisation. Nous sommes d'avis que les groupements forestiers peuvent jouer un rôle déterminant à un niveau ou à un autre de ce modèle.

Nous proposons un modèle ayant pour élément central des entreprises de production de ressources (EPR), s'apparentant ainsi à celui proposé notamment dans le rapport de la commission Coulombe. Nous basons notre réflexion sur l'hypothèse que plus de richesse pourra être créée dans une entité qui permet un aménagement à l'échelle humaine. Nous nous sommes aussi inspirés des affirmations contenues dans le *Livre vert*.

6.1 LE RÔLE DES ENTITÉS RÉGIONALES

Contrairement à ce que suggère le *document de travail*, nous proposons à la figure 1, une approche où l'entité régionale sera souple et légère et sera mandataire de la planification stratégique. De plus, elle verra à octroyer les tâches et à coordonner le travail des entreprises de production de ressources de son territoire. C'est cette entité qui sera redevable au ministre.

Sa structure s'apparenterait à celle des agences de mise en valeur des forêts privées mais ferait aussi place aux utilisateurs de la faune et aux usagers des activités récréatives.

6.2 LE RÔLE DES ENTREPRISES DE PRODUCTION DE RESSOURCES (EPR)

Dans notre façon de concevoir le modèle, les EPR constituent les principaux rouages de l'aménagement forestier. Elles assument toutes les responsabilités de planification opérationnelle. De plus, la vente de bois doit porter leur sceau car ce sont elles qui négocient les conditions de vente des bois avec les acheteurs. Le territoire qui serait sous leur aile pourrait se comparer aux UAF existantes. Nous croyons qu'un groupement forestier pourrait très bien s'acquitter de ces responsabilités et devenir une EPR.

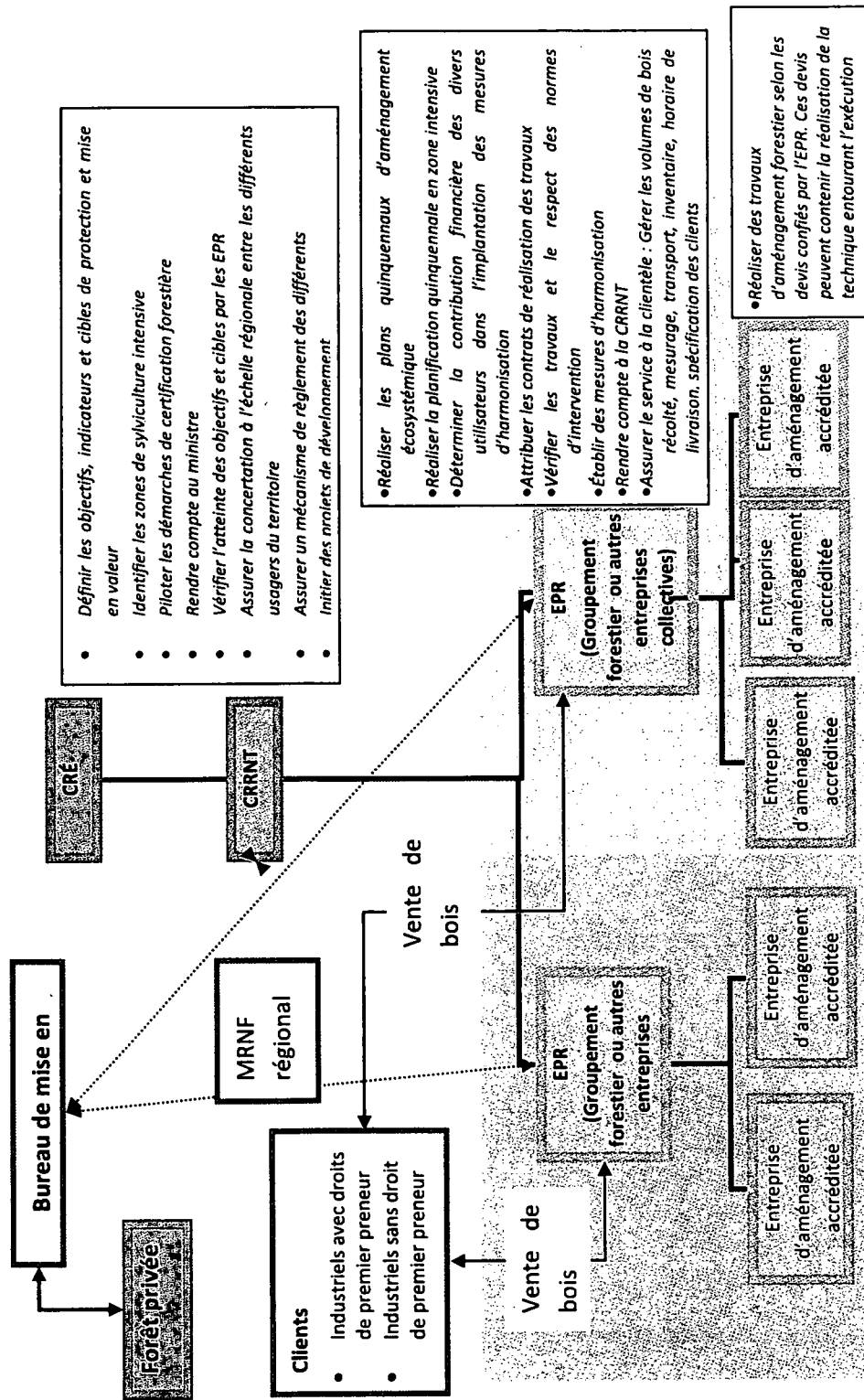
En ce sens, dans le choix des EPR, l'entité régionale favoriserait les entreprises collectives déjà en place et qui offrent des services similaires ou qui ont démontré leur capacité de s'adapter à cette nouvelle demande. De façon régulière, par audit indépendant par exemple, l'entité régionale évaluerait l'obtention des résultats et la pertinence de poursuivre l'association.

L'EPR pourrait prendre en charge la réalisation des contrats. Elle pourrait aussi faire appel aux services d'un entrepreneur accrédité. Dans ce cas, les entreprises collectives déjà en place seraient favorisées.

6.3 LE BUREAU DE MISE EN MARCHÉ DES BOIS

Pour des raisons d'efficacité, nous ne croyons pas que le rôle du bureau de mise en marché soit celui de l'organisation de la vente. Les relations clients-fournisseurs sont réservées à l'acheteur et à l'EPR. N'oublions pas que ce qui fera augmenter les prix rapidement est l'assurance de l'acheteur à l'effet qu'il obtiendra le service souhaité.

Figure 1 : Modèle de gouvernance



7 CONCLUSION

Le régime forestier de 1986 a favorisé des changements importants, dont celui d'autoriser l'accès du territoire à la population tout en permettant l'établissement d'une industrie de la première transformation. Les conditions qui prévalaient à l'époque ne sont toutefois plus les mêmes. L'industrie de la transformation du bois fait maintenant face à des contraintes qui ne pourront plus lui permettre d'occuper la place du conducteur sur les marchés internationaux de produits de commodité.

Cette situation doit nous interpeller. Le maintien de la structure industrielle actuelle ne pourra plus assurer le même niveau de développement dans les communautés forestières. De plus, les conditions des entreprises et des travailleurs sylvicoles ne pourront pas s'améliorer tant que les produits finis ne gagneront pas en valeur.

Deux possibilités s'offrent à nous. D'abord il faut créer plus de valeur avec le bois et / ou créer plus de valeur avec la forêt. C'est ce que nous proposent le *Livre vert* et le *document de travail*. RESAM partage entièrement cette vision. Avec cinq objectifs majeurs et neuf orientations, le MRNF nous propose de doubler la valeur des produits issus de la forêt en 25 ans. Nous y souscrivons aussi.

La gestion écosystémique, la régionalisation des décisions, la mise en place d'une réelle industrie de l'aménagement, l'établissement d'un marché des bois et le développement d'une industrie de transformation à forte valeur ajoutée sont des voies que RESAM a souvent demandé d'explorer. La forêt privée doit y jouer un rôle important.

Comme nous venons de le démontrer, une réelle intégration de la forêt privée dans la vision de développement du secteur forestier est nécessaire. Comme les conditions d'intervention y sont différentes, les moyens d'atteindre nos objectifs seront aussi différents. Il est pour nous essentiel que les outils dont disposent les propriétaires de lots boisés comme les agences de mise en valeur et le programme de mise en valeur soient préservés. Il est aussi important de favoriser la production forestière en forêt privée, tout en bonifiant les mesures fiscales qui visent le producteur forestier.

Rappelons-nous toutefois que la transition avec le régime forestier actuel ne sera pas sans heurts et dans ce contexte, il est plus pertinent d'utiliser et de développer les institutions en place que d'en créer de nouvelles. Ainsi, il est primordial que les groupements forestiers du Québec ne soient pas limités au rôle d'exécutants de travaux.

Le régime forestier doit permettre aux groupements forestiers ainsi qu'aux autres entreprises collectives de poursuivre le développement de leur expertise de planification territoriale. En ce sens, plutôt que de créer une entité de planification régionale, nous proposons la mise sur pied d'entreprises de production de ressources sur un territoire à l'échelle humaine qui pourrait s'apparenter à celui des UAF.

Beaucoup de travail reste à faire. L'application d'un tel changement devra tenir compte de la capacité d'adaptation des acteurs du système. Il nous paraît essentiel d'appliquer ces modifications progressivement pour que les structures puissent les assimiler.

Nous sommes confiants que les propositions que nous faisons dans ce document sont conformes à l'esprit des propositions gouvernementales et qu'elles permettront d'atteindre les cinq objectifs majeurs définis par le MRNF. Comme nous l'enseigne la genèse des groupements forestiers, l'adversité nous rend capables des plus beaux développements. Sachez que RESAM consacrera tous les efforts nécessaires afin de permettre au secteur forestier d'occuper toute la place qui lui revient.

Annexe I



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)**

TABLE DES MATIÈRES

1.	CONTEXTE DU MANDAT	1
2.	INTRODUCTION À LA VISION INSTITUTIONNALISTE DE L'ÉCONOMIE	1
3.	AVIS SUR LES QUESTIONS D'EMPLOI	2
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
4.	L'ANALYSE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ASSOCIÉE AU PROCHAIN RÉGIME FORESTIER.....	11
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
5.	CONCLUSION	14
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	14

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 étatsuniens 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

MARCHÉS INTERNES OU SYSTÈMES D'EMPLOI	VISION NÉOCLASSIQUE
◊ 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 primaire supérieur	marché primaire inférieur	marché secondaire

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 !) reconnaissent 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'œuvre¹. » 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

¹ 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.

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 « 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 peu 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)
Organisation du système d'emploi	Laisser-faire
◊ 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'œuvre par minimisation des coûts (soit les salaires-prix et mauvaises conditions de travail)
Résultats	Résultats
◊ fixation de la main-d'œuvre 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'adaptent 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., Moulaert 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.
- CEFRIQ. 2006. *NETendances 2005 : Utilisation d'Internet au Québec (version abrégée)*. En ligne. <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.
- Spiezia, 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, Elmustapha 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 Elmustapha 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.



A vertical dashed line runs along the left edge of the page, consisting of a series of short, thick black horizontal bars.

Annexe II

Figure 1: Processus de récolte et de vente de bois en Beauce

Figure 1: Processus de récolte et de vente de bois en Beauce

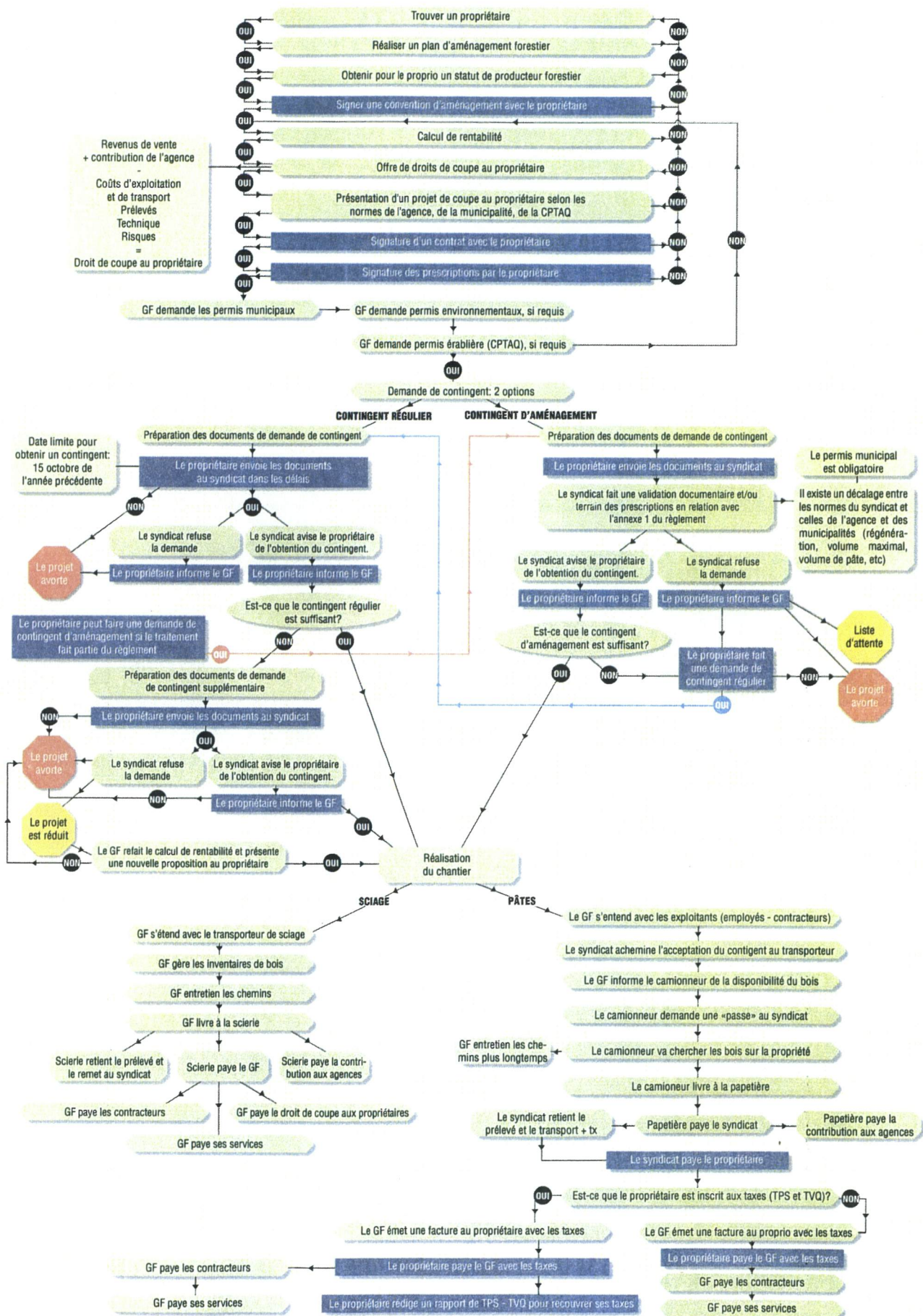
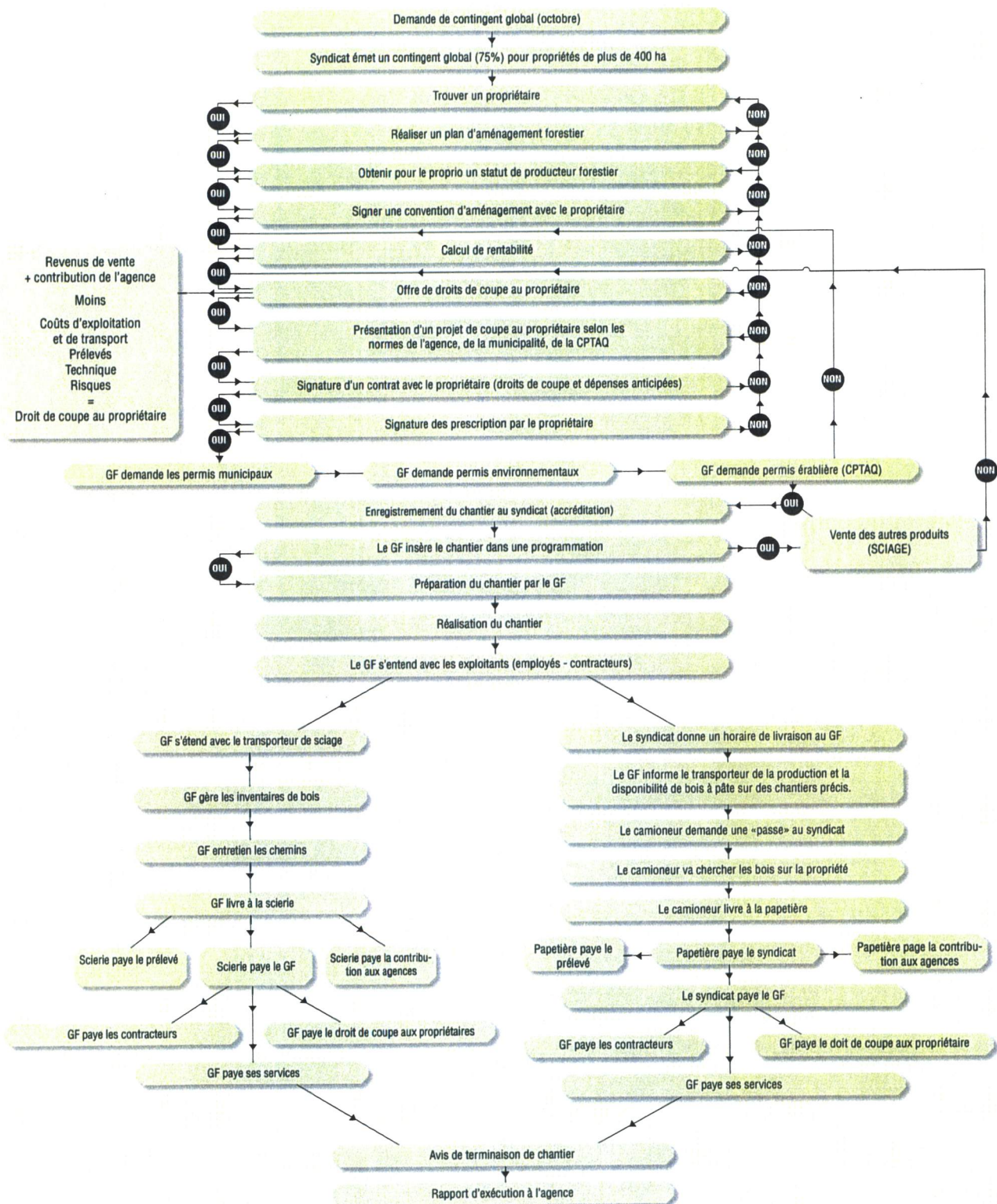


Figure 2: Processus de récolte et de vente de bois en Estrie





Photos : arrière-plan, bande (#1,2,3,4,5 et 8) : iStockphoto | Bande (#6 et 7) Marc-André Grenier, CSMQAF

RES4-M

*Regroupement des sociétés
d'aménagement forestier
du Québec*

WWW.RESAM.ORG