



**FÉDÉRATION
DES GROUPEMENTS FORESTIERS
DU BAS-SAINT-LAURENT**



**COLLECTIF RÉGIONAL
DE DÉVELOPPEMENT
DU BAS-SAINT-LAURENT**

**EXPÉRIMENTATION DE DIFFÉRENTS TYPES DE RÉMUNÉRATION
POUR LES OUVRIERS FORESTIERS**

**BILAN 2020-2022 DU PROJET
PAR LUC LAVOIE ET MYRA-CHANTAL FABER**

Août 2023

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES FIGURES	3
LISTE DES TABLEAUX	4
MISE EN CONTEXTE	5
PROCESSUS D'ÉVALUATION	8
BILAN DES SAISONS 2020, 2021 ET 2022	20
<i>LE NOMBRE D'OUVRIERS SYLVICOLES PARTICIPANT AU PROJET</i>	20
<i>LE SALAIRE GARANTI ET LA PRODUCTIVITÉ</i>	24
<i>LE TEMPS DE DÉPLACEMENT</i>	36
<i>LES HEURES MOBILES</i>	39
<i>LE REER COLLECTIF</i>	41
<i>LA PRIME À LA POLYVALENCE</i>	42
<i>LES OUTILS DE TRAVAIL</i>	44
<i>L'HORAIRE DE TRAVAIL ET L'HEURE DE PRÉPARATION</i>	44
<i>LA FORMATION</i>	45
<i>LES IMPACTS FINANCIERS</i>	49
<i>L'APPROPRIATION DU PROJET</i>	50
DÉFIS ET CONDITIONS DE SUCCÈS	52
<i>UNE PREMIÈRE ANNÉE POUR CLARIFIER ET SIMPLIFIER AFIN DE S'APPROPRIER LES MODALITÉS DU PROJET</i>	52
<i>Rencontres d'information avec les employeurs</i>	52
<i>Rencontre avec les contremaîtres</i>	52
<i>Rencontres d'information avec les travailleurs</i>	53
<i>UNE DEUXIÈME ANNÉE POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DES MODALITÉS DU PROJET</i>	53
<i>UNE TROISIÈME ANNÉE QUI SIGNE LA MATURITÉ DU PROJET</i>	54
<i>La situation particulière des abatteurs manuels</i>	54
<i>Le système d'appel d'offres et la pression que cela met sur le rendement et les salaires des ouvriers</i>	55
<i>Les conséquences de la qualité des travaux du début de la chaîne de travaux sur la suite des travaux à réaliser</i>	55
<i>Les délais d'exécution dans la chaîne des travaux</i>	55
<i>Les difficultés pour les employeurs de prévoir la durée des saisons de travaux</i>	56
CONCLUSION	57
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
ANNEXE 1. STRUCTURE DE FINANCEMENT DU PROJET	60

Liste des figures

Figure 1.	Boucle évaluative d'une démarche évaluative	8
Figure 2.	Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet dans chaque groupement forestier	20
Figure 3.	Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet par catégorie	21
Figure 4.	Taux de rétention des recrues	21
Figure 5.	Nombre de semaines avant qu'une nouvelle recrue quitte	22
Figure 6.	Évolution du rendement moyen des recrues selon le nombre de semaines d'exécution du reboisement et du débroussaillage lors des trois saisons du projet	30
Figure 7.	Salaire horaire moyen à la production des recrues pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022) selon leur échelon dans la grille salariale	32
Figure 8.	Salaire horaire moyen à la production des travailleurs expérimentés pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)	34
Figure 9.	Salaire horaire moyen à la production et salaire horaire réel obtenu des travailleurs en fin de carrière pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)	35
Figure 10.	Productivité hebdomadaire moyenne (basée sur une semaine de 45 heures) des différentes catégories de travailleurs forestiers lors du reboisement et du débroussaillage pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)	36
Figure 11.	Temps moyen de déplacement payé par semaine par travailleur pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)	38
Figure 12.	Utilisation des heures mobiles lors de la première (2020), de la deuxième (2021) et de la troisième saison (2022)	41
Figure 13.	Nombre de travailleurs ayant bénéficié de la prime à la polyvalence par catégorie	43
Figure 14.	Nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les travailleurs	45

Liste des tableaux

Tableau 1.	Cueillette de données	9
Tableau 2.	Période des entretiens selon les années	10
Tableau 3.	Nombre d'ouvriers ayant participé aux entretiens	11
Tableau 4.	Objets d'évaluation	12
Tableau 5.	Transmission et appropriation des résultats selon les années	13
Tableau 6.	Théorie du changement	14
Tableau 7.	Cadre logique de l'action à la première année	15
Tableau 8.	Cadre logique de l'action à la deuxième année	16
Tableau 9.	Cadre logique de l'action à la troisième année	18
Tableau 10.	Raisons pour lesquelles des travailleurs ont quitté le projet lors des trois saisons	22
Tableau 11.	Grille salariale des recrues	25
Tableau 12.	Méthode de calcul de la rémunération des travailleurs expérimentés	27
Tableau 13.	Méthode de calcul du salaire des travailleurs en fin de carrière.	28
Tableau 14.	Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2020	46
Tableau 15.	Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2021	47
Tableau 16.	Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2022	47
Tableau 17.	Niveau de satisfaction des participants à différentes formations offertes en 2021 et 2022	48
Tableau 18.	Impact des différents avantages offerts dans le projet exprimé en pourcentage du salaire des travailleurs au cours des trois saisons	50

Mise en contexte

Depuis plusieurs décennies, le secteur forestier est un moteur économique d'importance pour le Bas-Saint-Laurent. La majorité des municipalités de la région dépendent des activités générées par ce secteur (Institut de la statistique du Québec 2018; Ladouceur 2018). Le maintien des activités forestières, incluant celles de la transformation des bois, est essentiel pour soutenir la vitalité des différentes collectivités du Bas-Saint-Laurent.

L'approvisionnement des volumes de bois aux usines de transformation et les activités d'aménagement forestier sont intimement liés. Les stratégies d'aménagement mises en œuvre en forêt publique et en forêt privée visent une amélioration de la croissance des forêts par le biais de travaux sylvicoles afin de soutenir la possibilité forestière, c'est-à-dire la quantité de bois pouvant être récoltée dans la région (MFFP 2018). Advenant le cas où les travaux sylvicoles prévus dans les stratégies d'aménagement ne sont pas exécutés année après année, il y aurait des répercussions négatives sur le rendement des forêts, mais aussi sur l'approvisionnement en bois des usines de transformation, en plus de causer des pertes d'emplois à court terme.

La réalisation des travaux d'aménagement nécessite une main-d'œuvre importante. Or, le maintien d'une main-d'œuvre forestière qualifiée pour la réalisation des travaux d'aménagement forestier (sylviculture et récolte de bois) est particulièrement difficile depuis quelques années en raison des difficultés de recrutement et de rétention des ouvriers sylvicoles chez la plupart des entreprises qui réalisent ces activités. Les principales causes évoquées pour expliquer cette situation sont liées aux conditions de travail et aux conditions salariales. Depuis les années 2000, plusieurs études et travaux sur la main-d'œuvre forestière (Anonyme 2002, Anonyme 2004a, Anonyme 2004b, Langlois *et al.* 2011, CSMOAF 2017) ont été réalisés afin de comprendre cette situation et tenter de bonifier les conditions des ouvriers. Malgré toutes ces études, les conditions de travail ont très peu évolué et le mode de rémunération des ouvriers forestiers demeure essentiellement à forfait. Des améliorations sont pourtant essentielles pour renverser la tendance actuelle.

Récemment, plusieurs facteurs aggravants se sont ajoutés : le vieillissement des travailleurs forestiers, la difficulté de recrutement et de rétention de nouveaux travailleurs, la rareté de main-d'œuvre, la concurrence provenant des autres secteurs d'activités et la perte de certains avantages découlant de la mise en œuvre d'une grille de taux provinciale en forêt privée. La situation actuelle risque de mettre en péril non seulement les entreprises de l'aménagement forestier, mais également l'aménagement de la forêt bas-laurentienne dans son ensemble. Devant ce constat, les entreprises d'aménagement de la région se sont regroupées et ont demandé au Collectif régional de développement (CRD) du Bas-Saint-Laurent, en partenariat avec Emploi-Québec, de mettre sur pied le Comité Action Main-d'œuvre (CAMO-Forêt) afin d'amorcer une réflexion sur ce sujet.

En 2017, le CAMO-Forêt a embauché un consultant pour réaliser un portrait comparatif des ouvriers forestiers, du personnel technique et de supervision entre 2008 et 2016, ainsi qu'un exercice de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre 2017-2021 pour les entreprises de la région (Pardiac 2017). Parmi les faits marquants de l'étude de Pardiac (2017), on constate qu'il y a eu une diminution d'environ 45 % du nombre total d'ouvriers forestiers, passant de 737 en 2008 à 406 en 2016, avec un taux de départ moyen de 10 % annuellement. La moyenne d'âge des ouvriers forestiers est passée de 46,5 ans en 2008 à 50,6 ans en 2016 et la proportion des travailleurs de 55 ans et plus est passée de 31 % à 46,5 % pour la même période (Pardiac 2017).

Par ailleurs, l'étude de Pardiac (2017) montre que malgré les efforts de recrutement des dernières années, la proportion de jeunes travailleurs n'augmente pratiquement pas, alors que celle des travailleurs plus âgés augmente chaque année. On remarque également que les ouvriers qui exercent plus d'un métier travaillent en moyenne quatre semaines de plus que ceux qui exercent un seul métier (Pardiac 2017). La polyvalence semble donc être un moyen pour augmenter la productivité des entreprises tout en permettant d'éviter ou de réduire la période où l'ouvrier ne reçoit aucun revenu (trou noir). D'autre part, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre prévoit un besoin d'au moins 200 ouvriers forestiers supplémentaires pour la période 2016-2022, notamment en raison de l'augmentation du reboisement. Considérant les difficultés de recrutement, le départ à la retraite de plusieurs ouvriers et les besoins en main-d'œuvre grandissant (Pardiac 2017; Anonyme 2018), Pardiac (2017) proposait d'organiser un Sommet sur l'emploi en aménagement forestier pour discuter de solutions. Ce Sommet a été organisé par le CRD et s'est tenu le 30 novembre 2017. Il a rassemblé près de 200 personnes, notamment des ouvriers forestiers, employeurs et contremaîtres, maisons d'enseignement, députés et élus municipaux, etc. afin de réfléchir et de proposer des pistes d'actions selon les quatre thèmes suivants :

1. Conditions salariales;
2. Planification des travaux et organisation du travail;
3. Valorisation des métiers d'ouvriers forestiers et du personnel de supervision;
4. Recrutement et rétention – polyvalence et formation.

À la fin de ce Sommet, le CRD a été mandaté pour rédiger un rapport et poursuivre son rôle de concertation dans ce dossier. Il avait à former, à coordonner et à animer une Table régionale pour l'emploi en aménagement forestier, dorénavant la Table sectorielle de concertation en aménagement forestier (TSCAF) qui a été créée en février 2018. La TSCAF a notamment pour mandat de mettre en œuvre le plan d'action proposé dans le rapport¹ du Sommet sur l'emploi en aménagement forestier (Sierra 2018). Ce plan d'action vise ultimement à instaurer un changement de culture impliquant des améliorations dans les conditions de travail, la rémunération et la contribution des ouvriers forestiers dans les prises de décisions. Ce changement de culture est

¹ Disponible à l'adresse suivante : <http://www.crdbsl.org/mandats/l-emploi-forestier/rapport-seaf-vf.pdf>.

attendu chez tous les acteurs du milieu forestier, notamment auprès des employeurs, des contremaîtres forestiers et des ouvriers sylvicoles eux-mêmes. Pour y arriver, la première étape a consisté à identifier différentes actions pour modifier les conditions d'emploi de l'ouvrier forestier (Sierra 2018), et ce afin de favoriser le recrutement, la rétention des ouvriers expérimentés et le maintien à l'emploi des ouvriers forestiers en fin de carrière. Dans ce contexte, les membres de la TSCAF ont proposé de lancer un projet d'expérimentation pour tester différents modes de rémunération autres que celle à forfait en fonction de ces trois groupes de travailleurs : *i*) recrues, *ii*) expérimentés et *iii*) en fin de carrière. Le projet a reçu le financement nécessaire et s'est déroulé sur trois années (Annexe 1).

Le projet d'expérimentation de différents types de rémunération pour les ouvriers forestiers a débuté officiellement en janvier 2020. En novembre 2022, la troisième saison de travaux sylvicoles prenait fin. L'expérimentation a amené des changements dans les modes de rémunération des ouvriers sylvicoles tout en leur procurant des avantages auxquels ils n'avaient pas accès auparavant. Ce rapport présente le bilan de trois années d'activités (2020, 2021 et 2022). Il est à noter que le projet se poursuit pour une année supplémentaire en 2023.

Processus d'évaluation

Parallèlement à l'expérimentation des nouveaux modes de rémunération et des avantages sociaux, les membres de la TSCAF ont demandé de documenter la satisfaction des ouvriers sylvicoles par rapport à ces changements de modes de rémunération et de faire le suivi auprès du personnel de supervision et des employeurs participant au projet. Pour réaliser cette dimension du projet, le CRDBSL a fait appel à une consultante externe pour procéder à une évaluation participative.

Cette partie présente la démarche de l'évaluation, la théorie du changement, le cadre logique, les objets d'évaluation, la méthodologie de collecte et d'analyse de données ainsi que l'accompagnement offert dans la présentation et l'appropriation des résultats et des recommandations pour chacune des saisons de l'expérimentation.

La démarche d'évaluation participative

L'évaluation participative s'inscrit ici dans une approche de recherche qualitative. Elle consiste en une démarche structurée et rigoureuse de collecte et d'analyse de données, permettant aux acteurs concernés par la réalisation d'un projet de prendre des décisions et d'orienter leurs actions afin que le projet atteigne ses objectifs de manière optimale. L'évaluation tient compte à la fois de la mise en œuvre du projet, de ses effets directs et indirects et des gestes qui contribuent à atteindre ses effets.

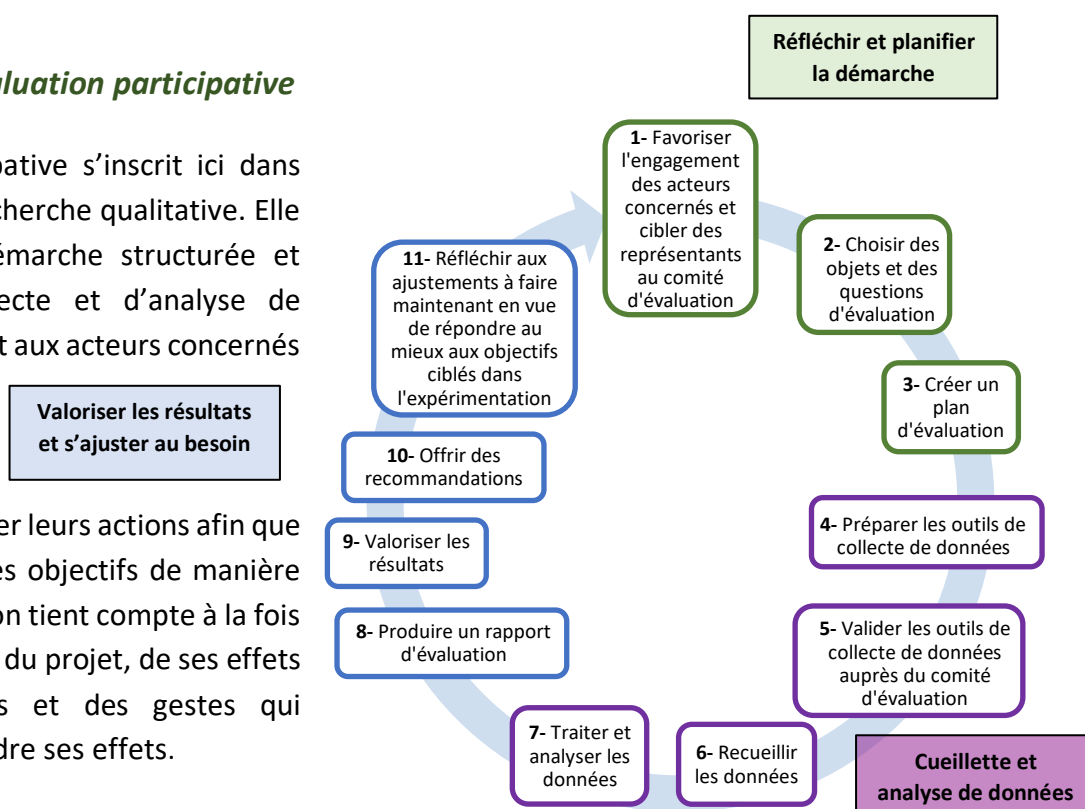


Figure SEQ Figure * ARABIC 1.
Boucle évaluative d'une démarche évaluative

La boucle évaluative est formée de trois grandes séquences. La première séquence, de l'étape 1 à 3, consiste à réfléchir et planifier la démarche. La deuxième séquence, de l'étape 4 à 7, est de recueillir et d'analyser les données. Puis la troisième, de l'étape 8 à 11, constitue la valorisation des résultats en vue de se réajuster en cours d'action pour atteindre les objectifs ciblés par l'expérimentation.

Puisque ce projet est échelonné sur trois ans, le processus d'évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Les étapes 4 à 11 se répètent donc à toutes les années de l'expérimentation afin de permettre une réflexion à partir des constats et de se réajuster en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'expérimentation, soit l'amélioration de la qualité de vie au travail des ouvriers sylvicoles, dans l'objectif d'attirer de la relève et de retenir ceux qui sont déjà en emploi.

Un comité d'évaluation a été formé pour réfléchir avec la consultante à l'ensemble de la démarche d'évaluation. Formé de quelques membres de la Table sectorielle de concertation en aménagement forestier (TSCAF), ainsi que des acteurs essentiels connaissant la réalité de l'aménagement forestier (contremaître et représentante du Bureau de mise en marché des bois), le comité avait pour rôle de veiller à la rigueur et à la pertinence de la réalisation de la démarche ainsi qu'à son caractère participatif, tout en continuant d'alimenter les réflexions autour des grands thèmes de l'expérimentation.

La méthodologie de collecte et d'analyse de données

La cueillette de données a été organisée en fonction d'une méthodologie répartie sur trois ans. En voici les particularités :

Tableau 1. Cueillette de données

Moments de la cueillette de données	Méthodes de cueillette de données
Avant expérimentation — 2020 (Temps 0)	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionnaires administrés aux ouvriers lors des rencontres d'induction
Première saison — 2020 (Temps 1) Deuxième saison — 2021 (Temps 2) Troisième saison — 2022 (Temps 3)	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevues individuelles auprès des nouveaux ouvriers sylvicoles ● Entrevues individuelles auprès des ouvriers sylvicoles expérimentés ● Entrevues individuelles auprès des ouvriers sylvicoles vétérans ● Entrevues individuelles auprès des compagnons ● Entrevues individuelles/de groupe auprès des contremaîtres ● Entrevues de groupe auprès de l'équipe administrative/employeur
Après expérimentation — 2023 (Temps 4)	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionnaires administrés aux ouvriers lors des rencontres d'induction de la saison 2023 (an 4 – dernière année de financement octroyé par le projet)

Au début de la première saison et à la fin de la troisième saison (à la rencontre d'induction avant de débiter la 4^e saison), un questionnaire en version papier a été rempli par les participants du projet dans chacun des groupements forestiers. L'analyse de ce questionnaire a été faite selon le type de

données (quantitatives ou qualitatives). Les informations quantitatives ont pu être dénombrées ou faire l'objet d'un calcul de fréquence. Quant aux données qualitatives, elles ont été regroupées selon une analyse catégorielle permettant de mettre en évidence les informations pertinentes pour l'évaluation.

Une deuxième forme de collecte de données, c'est-à-dire des entrevues individuelles et de groupe semi-dirigées, a eu lieu à la fin de chacune des saisons de l'expérimentation. Afin d'avoir le plus grand nombre de données auprès des personnes concernées, nous avons privilégié le déplacement directement en forêt. Pour accommoder les personnes concernées, nous avons également réalisé, lors de la première année, quelques entrevues dans les bureaux de l'employeur, au domicile de la personne ou dans un café. Les entrevues des deux années qui ont suivi se sont faites exclusivement dans la forêt. Bien que nous ayons favorisé la rencontre en présence pour les entretiens avec les ouvriers et les contremaîtres, les entrevues auprès des équipes administratives et des employeurs ont eu lieu à l'aide des technologies numériques. Ces entretiens consistaient à permettre aux différentes personnes provenant des directions, des ressources humaines ou comptables, etc., de communiquer leurs observations.

Les entretiens auprès des ouvriers, des contremaîtres et des équipes administratives se sont déroulés aux périodes suivantes, représentant ainsi différents moments de la saison de travail (Tableau 2).

Tableau 2. Période des entretiens selon les années

Année	Période des entretiens des ouvriers, des compagnons et des contremaîtres	Période des entretiens de groupes des équipes administratives et des employeurs
Année 1	D'octobre à novembre 2020	De novembre à décembre 2020
Année 2	De juillet à septembre 2021	De novembre à décembre 2021
Année 3	De juin à août 2022	De novembre à décembre 2022

Les entretiens ont été répartis de manière à assurer une bonne représentativité des personnes impliquées dans l'expérimentation (Tableau 3).

Tableau 3. Nombre d'ouvriers ayant participé aux entretiens

	1 ^{re} année 2020	2 ^e année 2021	3 ^e année 2022
Nombre de groupements participant à l'expérimentation	4	5	5
Nombre d'ouvriers participant au projet en début de saison	96	116	117
Nombre d'ouvriers participant au projet en fin de saison	82	93	99
Nombre d'ouvriers au total ayant participé aux entretiens individuels	31	52	81
Nombre de recrues ayant participé aux entretiens individuels	9	11	6
Nombre d'expérimentés ayant participé aux entretiens individuels ou en duo	20	34	66
Nombre de vétérans ayant participé aux entretiens individuels	2	7	9
Nombre de compagnons ayant participé aux entretiens individuels	3	4	2
Nombre de contremaîtres ayant participé aux entretiens individuels	11	8	14
Nombre de personnes des équipes administratives ayant participé aux entretiens de groupe	16	19	21
Nombre de personnes au total ayant émis leurs commentaires sur l'ensemble du projet	61	83	116

Tous les entretiens ont été enregistrés par le biais d'un enregistreur numérique, avec le consentement verbal des participants. Les entretiens ont été retranscrits afin de procéder à l'analyse et à l'interprétation par une catégorisation des données inspirée de la méthode de théorisation ancrée (Paillé et Mucchielli 2021), adaptée de la *Grounded theory* proposée par Glaser et Strauss (2010).

Dans cette visée, les principales idées présentes dans la discussion sont dégagées, puis regroupées en fonction de catégories émergentes. La mise en dialogue de ces catégories et l'établissement de liens au regard des objectifs poursuivis par l'évaluation nous informent sur les principaux thèmes. Il est important de préciser que cette méthode favorise un ancrage de la réflexion dans les données, plutôt qu'à partir des théories, cela permettant de rester fidèle à la réalité exprimée par les participants.

Ajoutons ici qu'une fois que les entrevues ont été analysées séparément, une analyse transversale a eu lieu pour chacun des ensembles : les ouvriers sylvicoles recrues, les ouvriers sylvicoles expérimentés, les ouvriers sylvicoles vétérans, les compagnons, les contremaîtres et les équipes administratives/employeurs. Et en dernier lieu, une analyse transversale rassemblant toutes les personnes concernées a été effectuée afin d'identifier les thèmes essentiels, en réponse aux objectifs de cette démarche d'évaluation.

Les objets d'évaluation

Voici les principaux objets d'évaluation abordés avec chacun des groupes de personnes (Tableau 4). Rappelons que les questions ont été identifiées en collaboration avec le comité d'évaluation.

Tableau 4. Objets d'évaluation

Personnes ciblées	Dimensions à étudier
Ouvriers sylvicoles recrues	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulement global de l'expérimentation • Accueil et intégration dans le métier • Déroulement du compagnonnage et de la supervision • Relation avec le compagnon, le contremaître et l'employeur • Formation et transfert des connaissances dans la pratique • Appréciation du mode de rémunération et des conditions de travail • Attractivité et maintien au travail
Ouvriers sylvicoles expérimentés et vétérans	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulement global de l'expérimentation • Amélioration de la qualité de vie au travail • Déroulement de la supervision • Relation avec les collègues, le contremaître et l'employeur • Formation et transfert des connaissances dans la pratique • Appréciation du mode de rémunération et des conditions de travail • Attractivité et maintien au travail
Ouvriers sylvicoles compagnons	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulement global de l'expérimentation • Déroulement du compagnonnage • Compétences privilégiées pour être compagnon • Formation et soutien reçu pour exercer le rôle de compagnon • Relation avec les recrues et le contremaître • Attractivité et maintien au travail
Contremaîtres	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulement global de l'expérimentation • Accueil et intégration dans le métier • Déroulement du compagnonnage et de la supervision • Relation avec les ouvriers et le compagnon • Soutien reçu pour superviser l'expérimentation • Modalité de communication avec l'employeur • Procédures de suivi de l'expérimentation • Attractivité et maintien au travail
Équipe administrative et employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Déroulement global de l'expérimentation • Intégration de l'expérimentation dans le fonctionnement organisationnel • Soutien reçu et offert pour superviser l'expérimentation • Modalité de communication avec les employés • Procédures de suivi de l'expérimentation • Attractivité et maintien au travail

La présentation et l'appropriation des résultats

À la fin de la première et de la deuxième année de l'expérimentation, une présentation des résultats préliminaires sur la satisfaction des ouvriers et une présentation du bilan réalisé par la Fédération des groupements forestiers du Bas-Saint-Laurent (FGFBSL) ont été faites auprès des membres de la TSCAF. Des recommandations transmises au regard des constats et des objectifs à atteindre ont donné lieu à plusieurs rencontres de discussions pour s'approprier les résultats et réajuster au besoin les modalités du projet.

Par la suite, pour chacune des saisons, un rapport final des résultats, incluant les pistes de réflexions proposées et les ajustements au projet, a été remis. Une synthèse de ce même rapport a été transmise à chacun des ouvriers, de même qu'aux contremaîtres et aux employeurs, lors des entretiens qui ont eu lieu la saison suivante. De ce fait, les ouvriers étaient informés des éléments qui avaient été identifiés, permettant par le fait même de valider et de poser des questions et d'émettre de nouveaux commentaires à la suite de leur expérience de la saison en cours.

Plusieurs commentaires témoignent de la reconnaissance des ouvriers de cette étape du processus où ils ont pu avoir un retour sur ce qu'ils ont dit et sur le suivi à ce qui a été entendu et modifié en fonction de ce qui était disponible.

Voici un résumé des différentes étapes de transmission de résultats (Tableau 5).

Tableau 5. Transmission et appropriation des résultats selon les années

Étapes	An 1 (saison 2020)	An 2 (saison 2021)	An 3 (saison 2022)
Présentation des résultats, appropriation des résultats et des recommandations et ajustements dans une perspective évolutive du projet	17 février 2021 10 mars 2021 8, 19 et 21 avril 2021	27 janvier 2022 9 février 2022 21 février 2022	10 janvier 2023 16 février 2023 7 et 28 mars 2023
Rapport transmis	Rapport de la 1 ^{re} année : 18 mai 2021	Rapport de la 2 ^e année : 17 mai 2022	Rapport final au regard de la 3 ^e année : Octobre 2023
Rapport synthèse distribué auprès des ouvriers	Juin 2021 au regard des résultats de l'an 1	Juin 2022 au regard des résultats de l'an 2	Présentation orale seulement le 1 ^{er} mai 2023 (lors du Sommet)

Pour les fins de cette dernière année, un seul rapport sera transmis, incluant le bilan des activités, l'évaluation de la satisfaction des ouvriers sylvicoles et les constats transversaux. Notez qu'une dernière année sera offerte dans les mêmes modalités, mais ne sera pas évaluée.

L'évolution de l'action

Avant d'aborder les éléments qui ont évolué au sein du projet d'expérimentation, explorons d'abord la théorie du changement, plus spécifiquement les problèmes identifiés, les moyens pour les résoudre et les résultats qui étaient souhaités par les ouvriers et les groupements, lors de la réflexion et de la création des nouveaux modes de rémunération et des avantages sociaux tel que présentés au départ (Tableau 6).

Tableau 6. Théorie du changement

Auprès de qui	Problèmes identifiés	Moyens pour les résoudre	Résultats souhaités
Les ouvriers sylvicoles	<p>Difficultés d'attirer et de recruter de nouveaux ouvriers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Métier peu valorisé ● Peu ou pas de conditions de travail attractives <p>Difficultés de maintenir les ouvriers en poste</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rémunération à forfait ne tenant pas compte de l'expérience, des difficultés du terrain, des conditions météorologiques ● Peu ou pas d'accompagnement auprès des recrues pour apprendre les rouages du métier sur le terrain ● Trou noir dans l'emploi dû au manque de polyvalence entre les métiers 	<ul style="list-style-type: none"> ● Valorisation du métier ● Meilleures conditions de travail (heures mobiles, REER, temps de déplacement reconnus, etc.) ● Reconnaissance des enjeux du métier à travers une rémunération mixte ● Compagnonnage offert aux recrues ● Formation des recrues et continue ● Valorisation de la polyvalence à travers une prime 	<p>Augmentation de la qualité de vie au travail des ouvriers forestiers</p> <p>Augmentation de la satisfaction des ouvriers forestiers en regard des nouveaux modes de rémunération et aux conditions de travail des ouvriers forestiers</p> <p>Maintien ou augmentation du rendement des ouvriers</p> <p>Maintien des ouvriers vétérans sur le marché du travail sur une plus longue période</p>
Les groupements forestiers/employeurs	<p>Difficultés anticipées de poursuivre les activités d'aménagement prévues à cause au vieillissement de la main d'œuvre disponible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Développer collectivement un projet d'expérimentation proposant de nouvelles conditions de travail et de 	<p>Contribution à l'attractivité, au maintien et à la rétention des ouvriers forestiers au Bas-Saint-Laurent</p>

		rémunération pour les ouvriers forestiers <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner un changement de culture à l'intérieur même des organisations (mode de gestion, ressources humaines, etc.) 	Réalisation des travaux d'aménagement
--	--	--	---------------------------------------

Rappelons également le cadre logique de l'action proposée initialement, dans lequel il a été demandé d'évaluer la satisfaction des ouvriers forestiers en regard des nouveaux modes de rémunération et des conditions de travail (Tableau 7).

Tableau 7. Cadre logique de l'action à la première année

Axes de travail ² pour accompagner le changement de culture	Actions prévues dans les grandes lignes pour favoriser le recrutement, le maintien et la rétention des ouvriers forestiers
<p>La valorisation des travailleurs forestiers : Amélioration des conditions salariales et des avantages sociaux</p> <p>1- Reconnaissance de l'emploi saisonnier</p> <p>2- Formation et accompagnement (des ouvriers pour qu'ils soient acteurs de l'évolution de leurs métiers)</p> <p>3- Implication et autonomie (des ouvriers dans leur travail, dans l'entreprise, dans les comités de travail)</p>	<p>Pour 100 ouvriers sylvicoles sur l'ensemble des huit territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent répartis ainsi : 20 ouvriers recrutés (< trois ans d'expérience), 40 ouvriers expérimentés et 40 ouvriers vétérans (< cinq ans de la retraite), déploiement du projet d'expérimentation sur les nouveaux modes de rémunération et de conditions de travail pour une durée de trois ans.</p> <p>Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temps de déplacement en forêt publique à partir de 45 minutes du port d'attache et déplacement interchantier (en forêt publique et privée) payé au taux horaire de base selon la grille salariale ; • Heures mobiles payées à raison de 3 % des heures travaillées ; • REER collectif obligatoire à raison de 3 % du salaire brut payé par l'employeur et 3 % payé par l'employé pour un total de 6 % ; • Prime à la polyvalence qui donne une surprime d'un dollar/heure rétroactif pour l'année en cours pour l'ouvrier qui aura réalisé deux compétences ou plus dans sa saison de travail ; • Les horaires de travail sont de 39 à 45 heures/semaine, incluant une heure de préparation payée- <p><u>Rémunération et avantage pour les ouvriers recrutés</u> : Taux horaire garanti fixe. Les outils de travail seront payés à 50 % la première année jusqu'à concurrence de 800 \$.</p>

² Selon le rapport du sommet sur l'emploi en aménagement forestier (Sierra 2018)

	<p><u>Rémunération pour les ouvriers expérimentés</u> : Taux horaire garanti plus un boni à la production.</p> <p><u>Rémunération pour les ouvriers vétérans</u> : Taux personnalisé fixe selon l'historique de leur production (90 % de la moyenne des trois dernières années).</p> <p><u>Avantage pour les ouvriers expérimentés et vétérans</u> : Un certain nombre d'ouvriers volontaires pourront être compagnons pour les recrues.</p>
--	--

Puisque la volonté a toujours été que le projet soit évolutif et s'ajuste de plus en plus aux réalités des ouvriers sylvicoles, les résultats de l'évaluation de la satisfaction des ouvriers sylvicoles et la proposition de pistes de réflexion et de recommandations ont apporté un nouvel éclairage sur les réalités des milieux et les besoins des travailleurs.

En vue de préparer la deuxième année, la TSCAF a apporté certaines modifications au projet afin d'augmenter la qualité de vie au travail, et ainsi mieux atteindre les objectifs d'attractivité, de rétention et de maintien des ouvriers en emploi.

Voici un tableau qui résume, en caractère gras, les modifications qui ont eu lieu en vue de l'expérimentation de la deuxième année au projet (Tableau 8).

Tableau 8. Cadre logique de l'action à la deuxième année

Axes de travail ³ pour accompagner le changement de culture	Actions prévues dans les grandes lignes pour favoriser le recrutement, le maintien et la rétention des ouvriers forestiers
<p>La valorisation des travailleurs forestiers :</p> <p>1- Amélioration des conditions salariales et des avantages sociaux</p> <p>2- Reconnaissance de l'emploi saisonnier</p> <p>3- Formation et accompagnement (des ouvriers pour</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de déplacement en forêt publique et privée à partir de 45 minutes du port d'attache et déplacement interchantier (en forêt publique et privée) payé au taux personnalisé selon l'ouvrier. • Heures mobiles payées à raison de 3 % des heures travaillées. Dans des circonstances exceptionnelles (ex.: arrêt SOPFEU et chaleurs accablantes en début de saison), elles peuvent être utilisées avant d'avoir été cumulées. • REER collectif obligatoire à raison de 3 % du salaire brut payé par l'employeur et 3 % payé par l'employé pour un total de 6 %. Le calcul du montant de REER se fait sur le salaire incluant les vacances. • Prime à la polyvalence qui donne une surprime d'un dollar/heure rétroactif pour l'année en cours pour l'ouvrier qui aura réalisé deux compétences ou plus dans sa saison de travail (extension des compétences lorsque demandée par l'employeur et réalisée pour une période égale à 4 semaines ou plus).

³ Selon le rapport du Sommet sur l'emploi en aménagement forestier (Sierra 2018)

<p>qu'ils soient acteurs de l'évolution de leur métier)</p> <p>4- Implication et autonomie (des ouvriers dans leur travail, dans l'entreprise, dans les comités de travail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les horaires de travail sont de 39 à 45 heures/semaine, incluant une heure de préparation payée. <p><u>Rémunération et avantage pour les ouvriers recrues</u> : Augmentation du taux horaire garanti, bonifié d'une prime au rendement. Les outils de travail seront payés la première année jusqu'à concurrence de 1 000 \$. Abolition du 50 %.</p> <p><u>Rémunération pour les ouvriers expérimentés</u> : Augmentation du taux horaire garanti bonifié d'une prime au rendement.</p> <p><u>Rémunération pour les ouvriers vétérans</u> : Taux horaire fixe personnalisé selon l'historique de leur production (100 % de la moyenne des trois dernières années). Abolition du 90 % de la moyenne des trois dernières années.</p> <p><u>Avantage pour les ouvriers expérimentés et vétérans</u> : un certain nombre d'ouvriers volontaires peuvent être compagnons pour les recrues.</p> <p><u>Autres engagements pour améliorer le projet</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner les contremaîtres dans la supervision des recrues. Créer un contact privilégié entre l'employeur et les recrues pour répondre aux questions et créer un sentiment d'appartenance à l'organisation (fiche d'accueil rédigée spécialement pour les ouvriers recrues ou les nouveaux ouvriers). Identifier une équipe responsable en soutien au « porteur de l'expérimentation » dans l'organisation pour partager les suivis, faire le pont et répondre aux questions reliées à l'expérimentation. Accompagner l'ensemble du personnel concerné dans l'appropriation des différentes modalités de l'expérimentation. Simplifier les outils et méthodes de suivis pour diminuer la lourdeur administrative. Clarifier, simplifier et rendre plus accessibles les messages à transmettre aux contremaîtres et aux ouvriers.
---	---

La présentation des résultats de l'évaluation de la satisfaction des ouvriers sylvicoles et la proposition de pistes de réflexion et de recommandations à la suite de la deuxième année de l'expérimentation ont permis à la TSCAF de réfléchir à nouveau sur les avantages offerts au sein du projet par rapport aux réalités nommées des milieux ainsi que des besoins des travailleurs. La TSCAF a donc poursuivi ses réflexions, toujours dans un but d'amélioration continue et d'atteinte des objectifs initiaux.

Voici un tableau du cadre logique de l'action qui résume, en caractère gras, les modifications qui ont eu lieu en vue de la troisième année au projet (Tableau 9).

Tableau 9. Cadre logique de l'action à la troisième année

Axes de travail ⁴ pour accompagner le changement de culture	Actions prévues dans les grandes lignes pour favoriser le recrutement, le maintien et la rétention des ouvriers forestiers
<p>La valorisation des travailleurs forestiers :</p> <p>1- Amélioration des conditions salariales et des avantages sociaux</p> <p>2- Reconnaissance de l'emploi saisonnier</p> <p>3- Formation et accompagnement (des ouvriers pour qu'ils soient acteurs de l'évolution de leur métier)</p> <p>4- Implication et autonomie (des ouvriers dans leur travail, dans l'entreprise, dans les comités de travail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plutôt qu'un temps de déplacement en forêt publique et privée à partir de 45 minutes du port d'attache et d'un temps de déplacement interchantier (en forêt publique et privée) payé au taux personnalisé selon l'ouvrier, il a été d'abord proposé d'offrir un nombre d'heures fixes de déplacement en fonction du territoire pour la forêt publique ou privée au taux personnalisé du travailleur. Puis, toujours pour simplifier la gestion de la prise de données et prendre en compte les réalités du terrain, il a été conclu par la TSCAF d'offrir un nombre d'heures fixes de déplacement de 2 heures par semaine, incluant le déplacement interchantier et ce, peu importe le type d'aménagement (forêt publique ou privée) ou le territoire. Un temps de déplacement réel pourra être calculé pour des cas exceptionnels. • Heures mobiles payées à raison de 3 % des heures travaillées. • REER collectif obligatoire à raison de 3 % du salaire brut payé par l'employeur et 3 % payé par l'employé pour un total de 6 %. Donner en début de saison de plus amples informations sur les REER afin d'assurer une meilleure compréhension de tous. • Prime à la polyvalence qui donne une surprime rétroactive d'un dollar par heure productive pour l'année en cours pour l'ouvrier qui aura réalisé deux compétences ou plus dans sa saison de travail (extension des compétences quand demandé par l'employeur et réalisé pour plus de 4 semaines. • Les horaires de travail sont de 37 à 45 ou 47 heures/semaine (selon le groupement), incluant une heure de préparation et deux heures de déplacement payées. Il a été entendu que les employés qui travaillent 4 jours (soit au minimum 36 heures) seront admissibles au projet. Ce minimum de 36 heures inclut les temps de déplacement. Ainsi, le minimum d'heures productives demandé pour être admissible est de 34. (En d'autres mots, l'ouvrier doit faire 36 heures incluant le temps de déplacement pour avoir droit à son heure de préparation.) <p><u>Rémunération et avantage pour les ouvriers recrutés</u> : Maintien du taux horaire garanti indexé de 2 % et de la prime au rendement. Les outils de travail seront achetés par l'employeur, qui sera remboursé jusqu'à concurrence de 1 000 \$ (pour la première année de la recrue). La différence sera assumée par l'employé à chacune de ses paies.</p> <p><u>Rémunération pour les ouvriers expérimentés</u> : Maintien du taux horaire garanti indexé de 2 % bonifié d'une prime au rendement</p> <p><u>Rémunération pour les ouvriers vétérans</u> : Taux horaire fixe personnalisé selon l'historique de leur production (100 % de la moyenne des trois dernières années) ou minimalement à 20,70 \$/h. Une prime au rendement est ajoutée.</p>

⁴ Selon le rapport du Sommet sur l'emploi en aménagement forestier (Sierra 2018).

Autres engagements pour améliorer le projet :

- **Partager les bons coups afin d'améliorer les pratiques des groupements en début de saison; inviter les compagnons à cette rencontre.**
- **Regarder le rendement minimum de 80 % dans la globalité de la saison et non par période de paie.**
- **Former et accompagner les ouvriers relativement à l'importance de remplir le carnet de dépenses.**
- **Remettre aux travailleurs un talon de paie et un tableau de la production sur Excel afin de suivre plus facilement leur production et la conversion en salaire horaire.**
- **Lors de la rencontre d'induction, miser sur une compréhension commune.**
- **Collaborer avec Forêt Compétences pour la formation et l'accompagnement des contremaîtres.**

Précisons encore une fois que le projet a éveillé de la curiosité et de l'engouement dès ses débuts. Plusieurs ouvriers y ont vu une occasion d'améliorer leurs conditions de travail. Toutefois, l'expérience vécue des travailleurs, notamment la perte du programme de la redéfinition de l'emploi en 2015, a suscité de la méfiance et des interrogations face au projet.

La proposition de la dernière année est l'aboutissement de nombreuses pratiques d'écoute et de dialogue, de transmission d'information et d'expériences par les pairs. Ces pratiques ont construit un socle de confiance et mené à une réflexion collective sur l'avenir du métier, tant pour les groupements que pour les membres de la TSCAF.

Le caractère évolutif de ce processus a été une valeur ajoutée au projet. On peut dire qu'à la lumière des commentaires transmis, les modalités du projet ont été pensées en fonction des réalités terrain et des témoignages des ouvriers en vue d'une meilleure attractivité et de la rétention des travailleurs en emploi.

Cette démarche témoigne de la volonté des principaux acteurs concernés d'améliorer les conditions de travail des ouvriers sylvicoles au Bas-Saint-Laurent. Une dernière année sera offerte dans le cadre du projet afin d'assurer la transition vers une forme pérenne.

Bilan des saisons 2020, 2021 et 2022

Le nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet

Le nombre d'ouvriers sylvicoles qui ont participé au projet a varié entre 2020 et 2022. En 2020, 96 travailleurs s'étaient engagés dans le projet et on en comptait 82 à la fin de la saison (Figure 2). C'est à la SER de la Vallée que le nombre de participants a le plus diminué. En 2021, la saison a débuté avec 116 participants pour se terminer avec 93 (Figure 2). En 2022, le nombre de participants est passé de 117 en début de saison à 99 en fin de saison (Figure 2). Dans ces deux dernières saisons, c'est le Groupement forestier Métis-Neigette qui a enregistré la plus forte diminution.

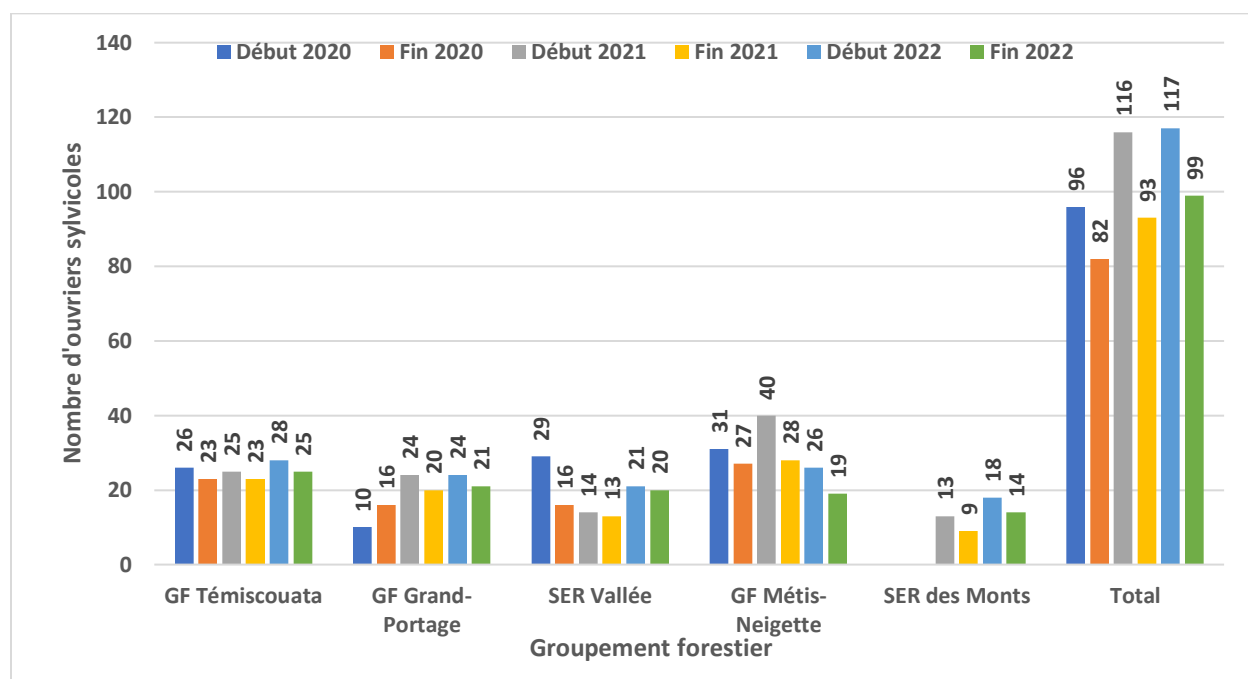


Figure 2. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet dans chaque groupement forestier

La majorité des ouvriers sylvicoles participant au projet sont des travailleurs expérimentés (Figure 3). C'est dans la catégorie des recrues que l'on observe le plus de départs en cours de saison pour les trois années du projet. Nous avons mesuré le taux de rétention des recrues depuis le début du projet. Des 23 recrues de 2020, il en restait 4 à la fin de 2022, pour un taux de rétention de 17,4 % après trois saisons (Figure 4). 5 des 23 recrues de 2021 étaient toujours à l'emploi à la fin de 2022 pour un taux de rétention de 21,7 %. Finalement, il restait 3 des 14 recrues de 2022 à la fin de 2022 pour un taux de rétention de 21,4 %. Au total, 12 des 60 personnes recrutées entre 2020 et 2022 sont toujours travailleurs forestiers, soit un taux de rétention de 20 % (Figure 4).

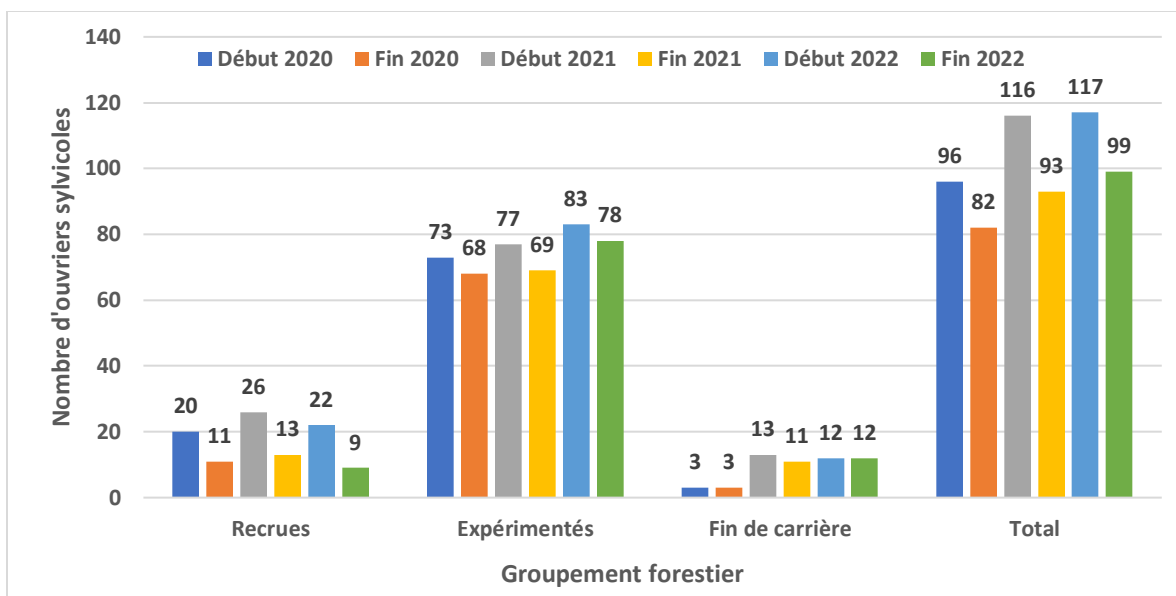


Figure 3. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet par catégorie

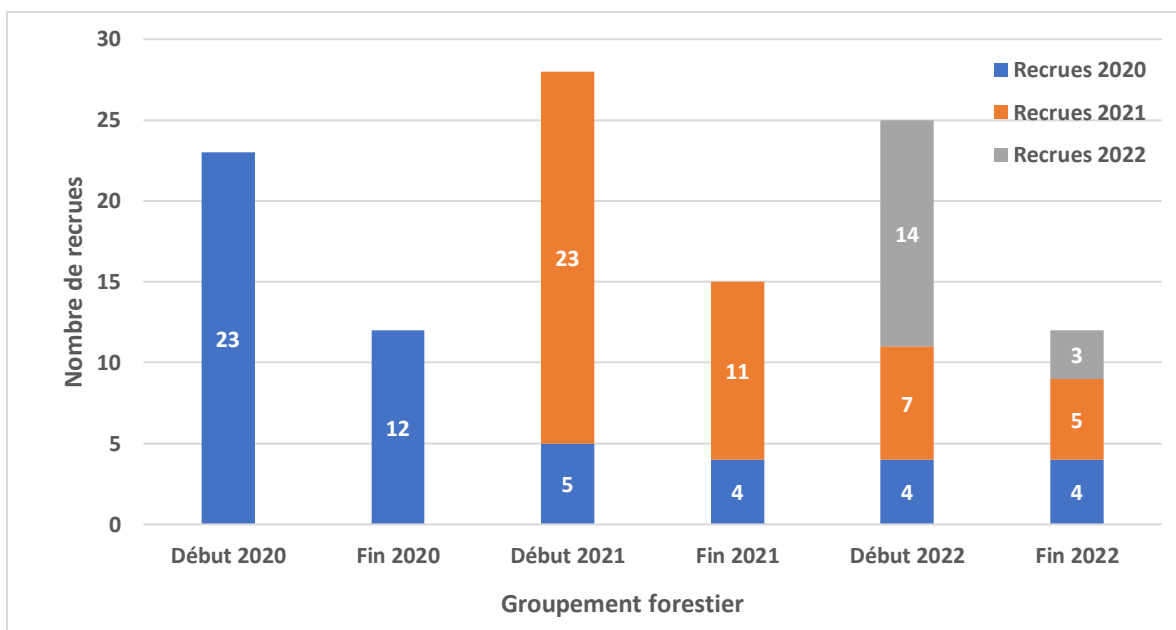


Figure 4. Taux de rétention des recrues

Année de recrutement	Taux de rétention des recrues depuis le début du projet
2020	17,4 %
2021	21,7 %
2022	21,4 %
Total	20,0 %

La majorité des départs des recrues se fait durant la saison et environ le tiers des départs s’est produit entre les saisons. Le temps avant qu’une nouvelle recrue quitte au cours d’une saison est relativement court. Le tiers des recrues qui ont quitté l’ont fait en une semaine ou moins et la moitié l’ont fait en moins de deux semaines (Figure 5).

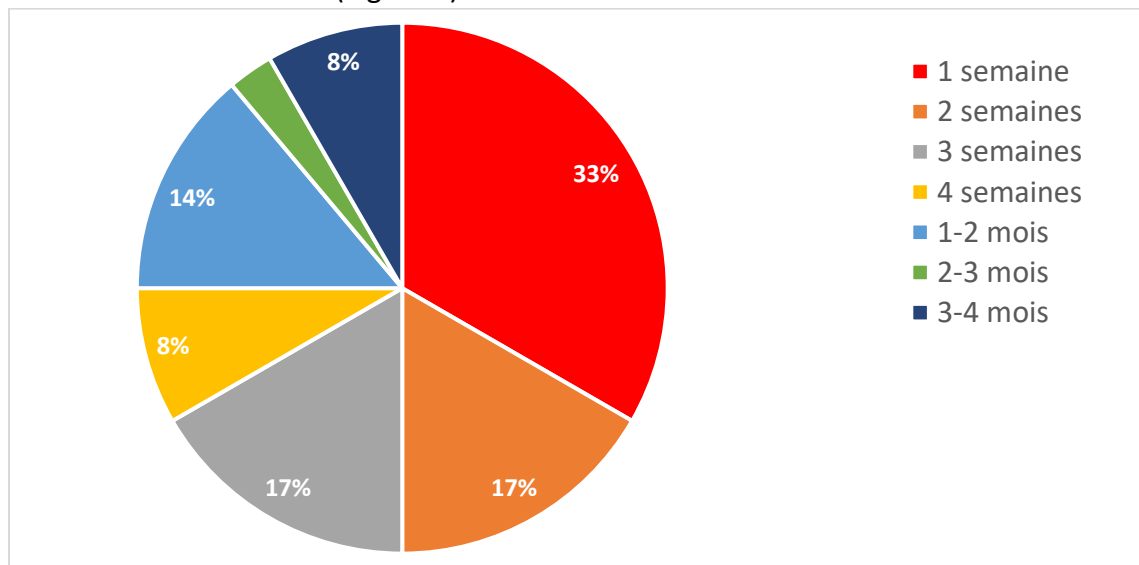


Figure 5. Nombre de semaines avant qu’une nouvelle recrue quitte

La principale cause de départ des recrues est qu’elles trouvaient le travail trop difficile. Quelques recrues ont quitté pour un autre emploi, en raison de maladie ou pour un retour aux études. Certaines recrues ont été congédiées ou ne répondaient pas aux exigences (Tableau 10). En ce qui a trait aux travailleurs expérimentés, la principale raison pour laquelle ils ont quitté le projet est que celui-ci ne leur convenait pas. Dans ces cas, ils sont demeurés à l’emploi du groupement forestier. Quelques travailleurs expérimentés ont quitté vers un autre emploi ou en raison de maladie (Tableau 10). Pour ce qui est des travailleurs en fin de carrière, ceux qui ne participent plus au projet ont été retirés par l’employeur car ils ne respectaient pas les conditions du projet (Tableau 10). Ils sont toutefois demeurés à l’emploi du groupement forestier.

Tableau 10. Raisons pour lesquelles des travailleurs ont quitté le projet lors des trois saisons

Raisons du départ	Recrues	Expérimentés	Fin de carrière
Travail trop difficile	23	0	0
Autre emploi	4	8	0
Maladie	3	5	0
Congédiement	3	0	0
Ne répond pas aux exigences	2	0	0
Retour aux études	1	0	0
Incapacité à débroussailler	1	0	0
Le projet ne leur convenait pas	0	13	0
Sabbatique	0	1	0
Retiré par l’employeur car ne respecte pas les conditions du projet	0	0	2

Bien que le taux de participation des ouvriers au projet soit excellent, nous avons constaté que de nombreux défis demeurent pour attirer les recrues et les maintenir en emploi. Lors des entrevues auprès des ouvriers, plusieurs constats ont été faits. La dureté du métier est sans doute la raison la plus fréquente de départ. Le métier d'ouvrier sylvicole est un métier difficile qui demande beaucoup de volonté et de dépassement de soi.

Certaines habitudes sont nécessaires pour développer une routine soutenante au quotidien. La discipline et l'organisation sont importantes pour assurer le bon fonctionnement exigé par l'emploi. Par exemple : « *Moi, je fais tous mes repas pour la semaine les dimanches* » ou encore : « *Le soir, quand j'arrive, je lime mes lames pour le lendemain, et le vendredi après-midi, je remplis mes tanks à gaz* ».

Le sentiment de sécurité est à construire pour certaines recrues qui n'ont jamais travaillé en territoire éloigné. La plupart des travailleurs expérimentés et vétérans ont l'habitude de travailler seuls, dans des terrains éloignés, sans réseau cellulaire immédiat. Même si l'employeur répond aux exigences demandées en matière de sécurité, les ouvriers peuvent quand même se questionner par rapport à leur santé et à leur sécurité en situation d'éloignement ou d'isolement. La relève demande que nous trouvions des façons innovantes d'augmenter le sentiment de sécurité et de développer plus d'aisance en situation d'éloignement.

De nombreux apprentissages sollicitent la résilience de la personne devant les défis de terrains, de travaux d'aménagement, de climats, d'insectes, d'horaires, de déplacements, de maniement d'outils, de leur entretien et réparation, etc. Le compagnon peut sans doute être une ressource précieuse pour soutenir la recrue dans ses apprentissages, à condition qu'il ait du temps alloué pour être présent auprès d'elle et répondre à ses questions.

Auparavant, la plupart des hommes apprenaient d'un membre de la famille, pouvant ainsi compter sur les proches pour des conseils ou de l'équipement. Maintenant, les recrues proviennent de tout horizon et doivent souvent « tout acheter ». Les nombreuses dépenses occasionnées par l'emploi peuvent susciter des insatisfactions pour une recrue, car elle doit déboursier plusieurs milliers de dollars pour s'équiper avant même de savoir si elle appréciera son emploi. Elle doit fournir un véhicule en plus d'avoir les installations nécessaires pour entretenir ses outils de travail à la maison. Le remboursement de 1 000 \$ pour l'achat des outils est un bon soutien pour commencer, mais l'enjeu du transport est considérable quand la recrue n'a pas un véhicule apte à se rendre sur les terrains. De plus, la recrue doit penser rapidement à acheter un 2^e outil, en cas de bris.

Les besoins et les attentes sont différents d'un profil de personnalité à un autre ou d'une génération de travailleurs à une autre. La pénurie de main-d'œuvre et la diversité d'emplois disponibles offrent beaucoup d'opportunités pour la relève d'ouvriers et demandent que l'employeur s'adapte dans sa

manière d'encadrer ses ressources humaines. Le renforcement positif, les encouragements du contremaître, le développement de compétences, la reconnaissance du travail accompli sont tous des éléments importants pour les ouvriers recrues rencontrées.

Enfin, les entrevues nous ont permis de comprendre que l'accueil de la recrue, l'accompagnement dans son intégration, en plus de la formation et du compagnonnage, sont des éléments essentiels à sa rétention.

Pour les travailleurs expérimentés qui ont choisi de ne pas adhérer au projet, on peut affirmer que la plupart d'entre eux est capable de reconnaître la valeur ajoutée du projet :

« Moé, je le sais que c'est bon, mais j'aime trop ma liberté... c'est bon pour les gars, mais moé, j'la fais mon argent pis c'est correct de même [...] si j'veux pas rentrer... j'fais ce que je veux ». « Moi j'trouve ça bon le projet, mais le problème c'est les heures pour le chômage, j'peux pas prendre le risque de ne pas avoir mon 45 heures pour l'hiver ».

Pour ceux qui ont choisi de participer, on peut dire que la satisfaction des travailleurs sur les nouvelles conditions de rémunération et des avantages sociaux est positive. Voici quelques phrases clés qui témoignent de leur expérience :

- *« C'est du jamais vu, un projet de cette ampleur-là ».*
- *« On travaille, mais il y a juste du plus ! ».*
- *« On est tous gagnants, on a du déménagement pis ça donne une sécurité ».*
- *« Moi, je retournerais pu à la job, ça me détruit, mais avec le projet, ça a plus d'allure »*
- *« Une chance qu'on a ça ».*
- *« Si ça continue de même, moi j'ai pas un mot à dire ».*
- *« Le projet est vraiment bon, j'pense que vous arrivez un peu trop tard, mais c'est mieux de le faire là que pas partout ».*

Le salaire garanti et la productivité

La rémunération des ouvriers sylvicoles au Québec est habituellement forfaitaire, ce qui signifie que le salaire de l'ouvrier dépend de sa productivité. Pour une recrue, un tel mode de rémunération fait généralement en sorte que le salaire dans les premières semaines, voire la première saison, peut être faible car elle est en apprentissage de son métier. Cela n'est pas de nature à rendre le métier attrayant. Pour les ouvriers en fin de carrière, beaucoup voient leur rendement diminuer, et par le fait même leur salaire, en raison de la diminution de leurs capacités physiques, ce qui défavorise leur rétention. Pour les ouvriers expérimentés, comme pour les autres catégories d'ouvriers, il n'y a aucune garantie de salaire minimal; on peut donc observer des chutes de salaires importantes lorsque l'ouvrier travaille dans un chantier très difficile ou quand les conditions climatiques sont moins

favorables. C'est pour ces raisons que le projet a proposé de nouveaux types de rémunération pour les différentes catégories d'ouvriers.

Les recrues sont rémunérées à un taux horaire garanti établi selon leur classement dans une grille salariale (Tableau 11). En 2020, les recrues ne bénéficiaient pas d'une prime au rendement si leur productivité (équivalent au salaire forfaitaire) dépassait leur salaire garanti. Dans les entrevues avec les ouvriers, nous avons constaté l'importance du taux horaire garanti pour offrir une stabilité financière pendant la période d'apprentissage jusqu'à l'atteinte d'une aisance dans le métier. Les entrevues ont confirmé que le salaire de base permet de développer des stratégies et des techniques de travail, en plus d'échanger avec le compagnon, les pairs ou le contremaître sans perte de salaire malgré le temps de non-productivité pour l'organisation. À compter de 2021, une prime au rendement a été ajoutée. Ainsi, lorsqu'une recrue avait une production dépassant son salaire garanti, elle avait une prime ramenant son salaire égal au salaire forfaitaire (basé sur la productivité). Les entrevues nous ont permis de comprendre que la bonification, instaurée à partir de la 2^e année, encourageait au dépassement, permettait de se motiver et de se lancer de plus grands défis, et pourquoi pas, de se donner des objectifs de rendement en vue de produire davantage et ultérieurement d'augmenter le salaire pour compenser les dépenses occasionnées par le métier. Après la première saison, les taux horaires des trois premiers échelons ont également été ajustés à la hausse afin de rendre le métier d'ouvrier sylvicole plus attrayant pour les recrues.

Tableau 11. Grille salariale des recrues. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras.

Échelon	Description	Taux horaire prévu au début du projet			Taux horaire révisé après la première saison	
		2020	2021	2022	2021	2022
1	Aucune expérience	18,36 \$	18,73 \$	19,10 \$	20,29 \$	20,70 \$
2	DEP* OU une saison d'expérience	19,89 \$	20,29 \$	20,69 \$	21,85 \$	22,29 \$
3	DEP et une saison d'expérience OU deux saisons d'expérience	21,42 \$	21,85 \$	22,29 \$	22,63 \$	23,08 \$
4	DEP et deux saisons d'expérience OU trois saisons d'expérience	22,95 \$	23,41 \$	23,88 \$	23,41 \$	23,88 \$
5	DEP et trois saisons d'expérience OU quatre saisons d'expérience	24,48 \$	24,97 \$	25,47 \$	24,97 \$	25,47 \$

* Un diplôme d'études professionnelles dans un domaine forestier est considéré l'équivalent d'une saison d'expérience

Les travailleurs expérimentés ont une rémunération mixte, soit un taux horaire de base garanti additionné d'une prime au rendement. Le taux horaire de base garanti était de 20,40 \$ en 2020. Lors des entrevues individuelles, la plupart des travailleurs ont mentionné que le salaire de base équivalait à un taux de sécurité. Les ouvriers disent, par exemple : « *Dans les terrains difficiles, ça me permet de faire mon travail sans prendre le risque de me blesser.* » Toutefois, selon les ouvriers, ce taux horaire de base ne reconnaissait pas les exigences de l'emploi. De plus, ils témoignent que les dépenses occasionnées par le métier diminuent le salaire de base. Les commentaires étaient unanimes autour de l'importance d'augmenter le salaire de base pour s'approcher de la réalité du travail tout en tenant

compte des dépenses occasionnées par le métier. Les propositions de salaire de base reconnaissant la valeur du travail effectué selon l'ouvrier sont autour de 25 \$ à 30 \$ de l'heure.

En 2021, le salaire garanti a été indexé du même pourcentage que la grille salariale des recrues pour s'établir à 22,50 \$. L'augmentation salariale chaque année a été appréciée par plusieurs, et elle demeure un facteur de sécurité pour la plupart des ouvriers.

En 2022, le salaire horaire garanti était de 23,00 \$. Le Tableau 12 explique la méthode de calcul de la rémunération pour un travailleur expérimenté. Il est important de mentionner qu'un rendement minimal de 80 % était exigé pour les travailleurs expérimentés. Le rendement correspond au salaire forfaitaire qu'aurait eu le salarié pendant la période de paie s'il avait été à forfait, divisé par le nombre d'heures de production pendant la période, et divisé par le taux horaire garanti. Le salaire forfaitaire correspond au taux forfaitaire d'un traitement sylvicole multiplié par la superficie réalisée ou le nombre de plants reboisés. Voici la formule :

$$\text{Rendement} = \left(\frac{\text{Quantité} * \text{Taux forfaitaire}}{\text{Nombre d'heures de production}} \right) \div \text{Taux horaire de base garanti ou personnalisé}$$

Des variations de production selon les capacités de chaque ouvrier peuvent se produire entre les différents métiers de l'ouvrier sylvicole (reboiseur, débroussailleur ou abatteur manuel), variant ainsi le pourcentage de rendement dans la saison par rapport au taux de base. Dans les entrevues, nous avons compris que plusieurs travailleurs craignaient de ne pas atteindre et maintenir le 80 % de rendement minimal demandé pour pouvoir participer au projet (surtout à les 1^{re} et 2^e année). En effet, le taux à l'hectare influence le rendement à atteindre et certains peuvent vivre une pression de rendement, d'autant plus avec les indexations de salaire. Par exemple, un ouvrier dit : « *Ici, ça prend 1 hectare et demi pour faire ma paie, mais ça dépend du taux à l'hectare* ». Un contremaître ajoute : « *C'est quand même dur à faire le 80 %, les terrains sont roughs. Les variations sont normales, ça dépend des conditions climatiques, du type d'aménagement, du terrain, du taux...* ». Le fait de voir le 80 % de rendement minimal dans la globalité de la saison de travail a permis aux travailleurs de se reprendre au besoin lors de certaines périodes de la saison, ou au moment où certains climats sont plus favorables.

Finalement, le fait qu'un très petit nombre d'ouvriers étaient en bas du 80 % de rendement peut facilement s'expliquer par le fait que certains ouvriers n'étaient pas dans le bon groupe d'ouvriers forestiers.

Tableau 12. Méthode de calcul de la rémunération des travailleurs expérimentés

Taux horaire garanti en 2022 (\$)	Rendement (%)	Prime au rendement (%)	Prime au rendement (\$)	Taux horaire total (\$)
23,00	80 (rendement minimal exigé)	0	0	23,00
23,00	90	0	0	23,00
23,00	100	0	0	23,00
23,00	110	10	2,30	25,30
23,00	120	20	4,60	27,60
23,00
23,00	150	50	11,50	34,50
23,00

Les travailleurs en fin de carrière sont payés à un taux horaire fixe personnalisé. En 2020, le taux horaire personnalisé du salarié correspondait à 90 % de son taux horaire moyen des trois dernières années avant son engagement dans le projet indexé de 2 %.

Les entrevues ont indiqué que le fait de reconnaître seulement 90 % du salaire était perçu comme un manque de reconnaissance de l'expérience des ouvriers. En effet, la capacité à anticiper le travail en fonction des terrains ou du climat et à comprendre les travaux à faire sauve du temps à l'ouvrier, même si son rythme diminue. De plus, ses habitudes de vie et sa tolérance aux conditions difficiles permettent de persévérer dans l'adversité du travail. Cette expérience et cette expertise sont précieuses pour les employeurs. C'est pourquoi, en 2021, le taux horaire personnalisé est passé à 100 % de son taux horaire moyen des trois dernières années avant son engagement dans le projet, indexé de 4,04 % (2 % pour 2020 et 2 % pour 2021). Selon les entrevues, cette modification a été considérée comme une reconnaissance de la valeur de l'expérience du vétéran. Elle transmet le message que l'expertise de l'ouvrier est reconnue plutôt que sa perte d'efficacité ou de production.

Finalement, en 2022, le taux horaire personnalisé a été indexé de 2 % et une prime au rendement a été ajoutée. Les entrevues témoignent que la bonification est perçue comme une récompense pour les travailleurs qui produisent davantage quand le terrain et le climat le permettent. De plus, le taux horaire minimal de ces travailleurs a été établi à 20,70 \$, ce qui correspond au même montant que l'échelon 1 de la grille salariale des recrues. Ainsi, si un travailleur en fin de carrière avait un taux horaire personnalisé inférieur à 20,70 \$, on lui garantissait un salaire de 20,70 \$, ce qui lui permet d'absorber les dépenses qui viennent avec le métier.

Dans l'objectif de retenir les travailleurs à l'emploi, il est important de préciser que ces conditions augmentent la motivation des vétérans à rester en emploi : « *Moi, ça fait mon affaire, j'en ai pu pour ben longtemps, mais quant à rester chez-nous, j'aime mieux travailler* ». D'autres parlent du sentiment de reconnaissance de leur expérience, de la valeur de leur contribution : « *C'est bien d'avoir*

mon vrai salaire [...] l'expérience, ça a de la valeur, surtout depuis qu'y'a pu de monde ». Ce scénario offre de la stabilité et des conditions pour vieillir dans l'emploi tout en tenant compte de leur rythme, et donc de leur santé. Le projet contribue sans doute à retenir les travailleurs prêts à partir à la retraite. Par exemple : « Si [il n'] y'avait pas [eu] le projet, je serais sûrement parti ». Le Tableau 13 montre la méthode de calcul du taux horaire personnalisé d'un travailleur en fin de carrière.

Tableau 13. Méthode de calcul du salaire des travailleurs en fin de carrière. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras.

Salarié	Taux horaire moyen des trois dernières années avant le projet (\$)	Taux horaire prévu au début du projet (90 % du taux horaire moyen indexé de 2 %)	Taux horaire révisé après la première saison (100 % du taux horaire moyen indexé de 4,04 %)	Taux horaire révisé après la deuxième saison (taux horaire de 2021 indexé de 2 % ou 20,70 \$ si taux horaire inférieur à 20,70 \$ + prime au rendement)
				Taux horaire 2020 (\$)
1	19,00	17,44	19,77	20,70
2	20,00	18,36	20,81	21,22
3	21,00	19,28	21,85	22,29
4	25,00	22,95	26,01	26,53
5	30,00	27,54	31,21	31,84
6	35,00	32,13	36,41	37,14

Avant de présenter les résultats du projet concernant la rémunération et la productivité des travailleurs, il est important de mentionner que ceux-ci assument des dépenses pour effectuer leur travail, notamment les frais d'utilisation de leur véhicule, l'achat des équipements (scie à moteur et accessoires) et le carburant. Selon un sondage réalisé auprès de travailleurs forestiers québécois en 2017, les dépenses annuelles des abatteurs étaient en moyenne de 5 880 \$ et celles des débroussailleurs étaient de 6 449 \$ (CSMOAF 2017). L'actualisation de ces données, en tenant compte de l'inflation, indique que les dépenses annuelles des abatteurs et des débroussailleurs seraient estimées respectivement à 6 811 \$ et à 7 470 \$ en 2022. Les travailleurs du Bas-Saint-Laurent travaillent en moyenne 900 heures par année. D'autre part, les travailleurs reçoivent environ le tiers de leurs dépenses en retour d'impôts. Ainsi, les dépenses après retour d'impôts représentent environ 5,05 \$/heure pour les abatteurs et 5,53 \$/heure pour les débroussailleurs. Il faut retenir ces chiffres dans l'analyse des résultats de la rémunération des travailleurs.

Généralement, lors du reboisement, la productivité moyenne des nouvelles recrues s'accroît à mesure que la saison progresse (Figure 6). La productivité moyenne est différente selon les années. En 2020, les nouvelles recrues ont eu un rendement moyen variant entre 12,96 \$/heure et 14,64

\$/heure. C'est le salaire qu'elles auraient eu si elles avaient été payées à forfait. Grâce au projet, elles ont pu être rémunérées 18,36 \$/heure ou plus selon leur échelon dans la grille salariale. En 2021, les nouvelles recrues ont eu un rendement moyen entre 23,54 \$/heure et 29,48 \$/heure. En 2022, le rendement moyen des nouvelles recrues a oscillé entre 17,52 \$/heure et 21,53 \$/heure (Figure 6). L'ajout d'une prime à rendement à compter de 2021 semble avoir eu un effet positif sur le rendement moyen des recrues. Les anciennes recrues (celles qui en sont à leur deuxième ou troisième saison dans le projet) montrent des rendements moyens supérieurs aux nouvelles recrues. En 2022, les anciennes recrues avaient un rendement moyen près du double de celui des nouvelles recrues.

On constate une baisse de rendement moyen lors du passage au débroussaillage. Dans ce cas, la productivité moyenne des recrues s'accroît généralement avec le temps, mais cet accroissement est inférieur à ce qui est observé dans le reboisement (Figure 6). Cela démontre que la courbe d'apprentissage est plus longue pour le débroussaillage que pour le reboisement. On observe une diminution de rendement moyen entre la 8^e et la 12^e semaine du débroussaillage. Cela correspond au changement de traitement sylvicole, soit le passage du dégagement de la régénération vers le nettoyage. Puisque le nettoyage s'effectue dans des forêts plus âgées que le dégagement, et donc que les tiges sont plus hautes, cela exige une technique différente et une lame différente. C'est un nouveau traitement que doivent apprendre les nouvelles recrues, d'où une baisse normale de productivité. Cette diminution de rendement moyen peut également être attribuable aux conditions climatiques plus difficiles à l'automne ou à la fatigue accumulée pendant la saison. Comme pour le reboisement, les anciennes recrues ont un rendement moyen supérieur aux nouvelles recrues. On observe également que les nouvelles recrues ont généralement des rendements moyens supérieurs en 2021 et 2022 par rapport à 2020. Il est difficile d'identifier la ou les causes; cela est probablement dû à un ensemble de facteurs dont la formation offerte aux travailleurs et aux compagnons dans le cadre du projet, le compagnonnage, l'expérience acquise par les compagnons et les contremaîtres, l'ajout d'une prime au rendement qui a certainement eu un effet motivateur et des conditions de terrain ou météorologiques différentes entre les saisons.

C'est au débroussaillage qu'on mesure l'importance d'offrir un salaire garanti pour les recrues. En effet, les nouvelles recrues ont présenté des rendements moyens variant entre 11,63 \$/heure et 21,64 \$/heure (Figure 6). Si on ajoute les dépenses de 5,53 \$/heure assumées par les travailleurs pour le débroussaillage, cela devient peu attrayant. Le fait d'offrir un salaire garanti permet aux recrues d'apprendre le métier tout en étant assuré d'avoir un salaire plus intéressant. Le rendement moyen observé chez les anciennes recrues à la fin de la saison 2022 (donc après trois saisons pour la plupart de ces recrues) suggère que cela prend environ trois ans pour apprendre le métier de débroussaillieur, car leur rendement à ce moment se compare au rendement moyen des travailleurs expérimentés.

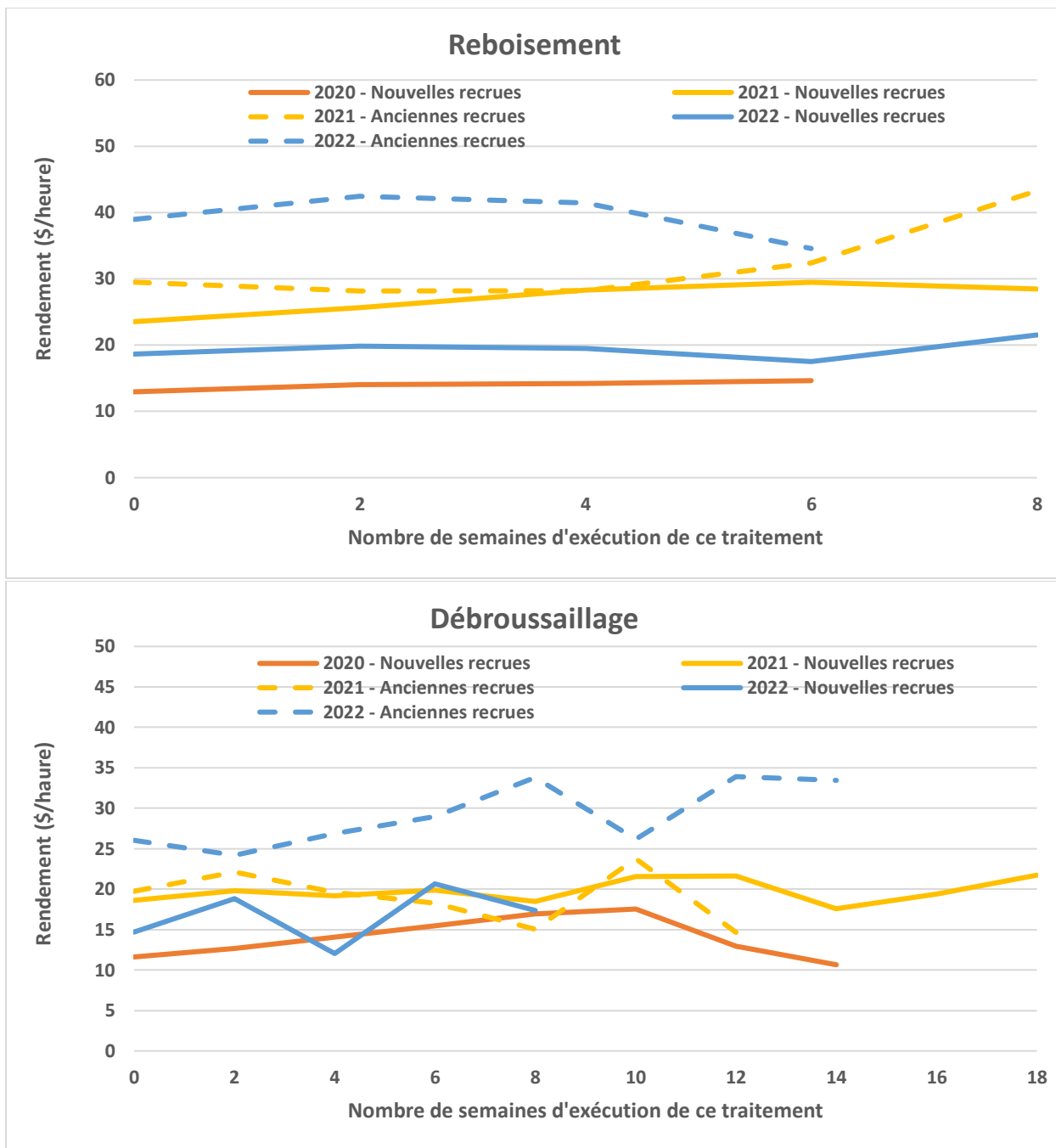
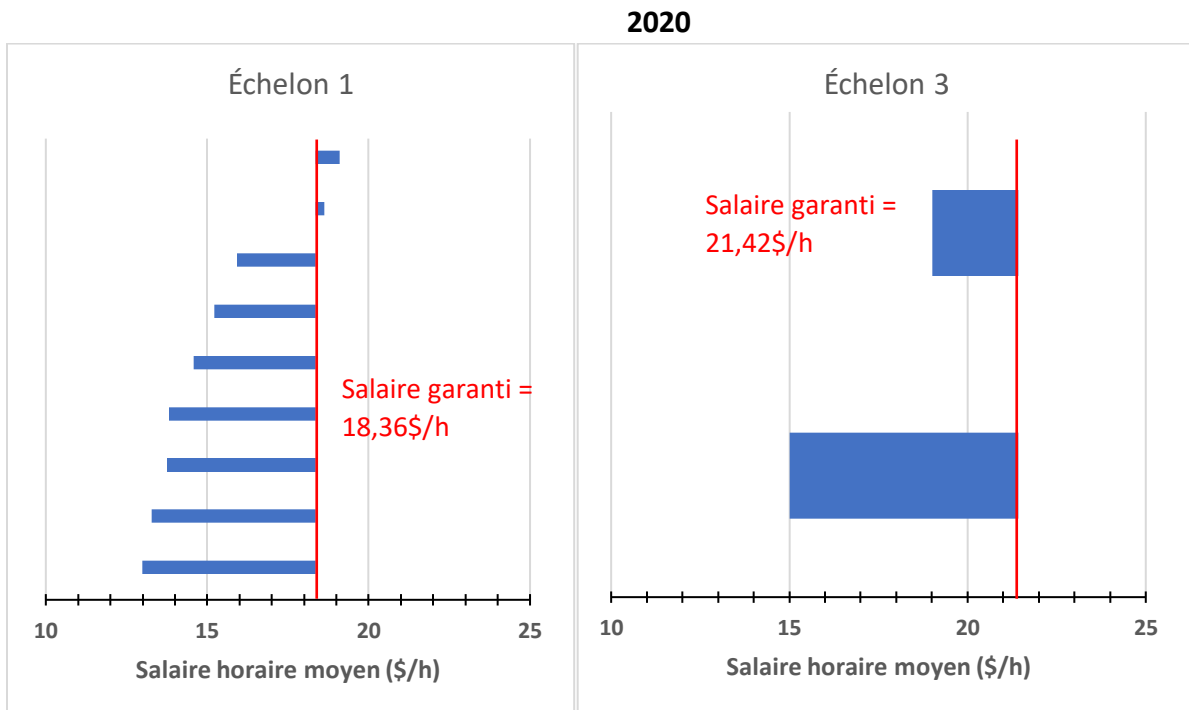


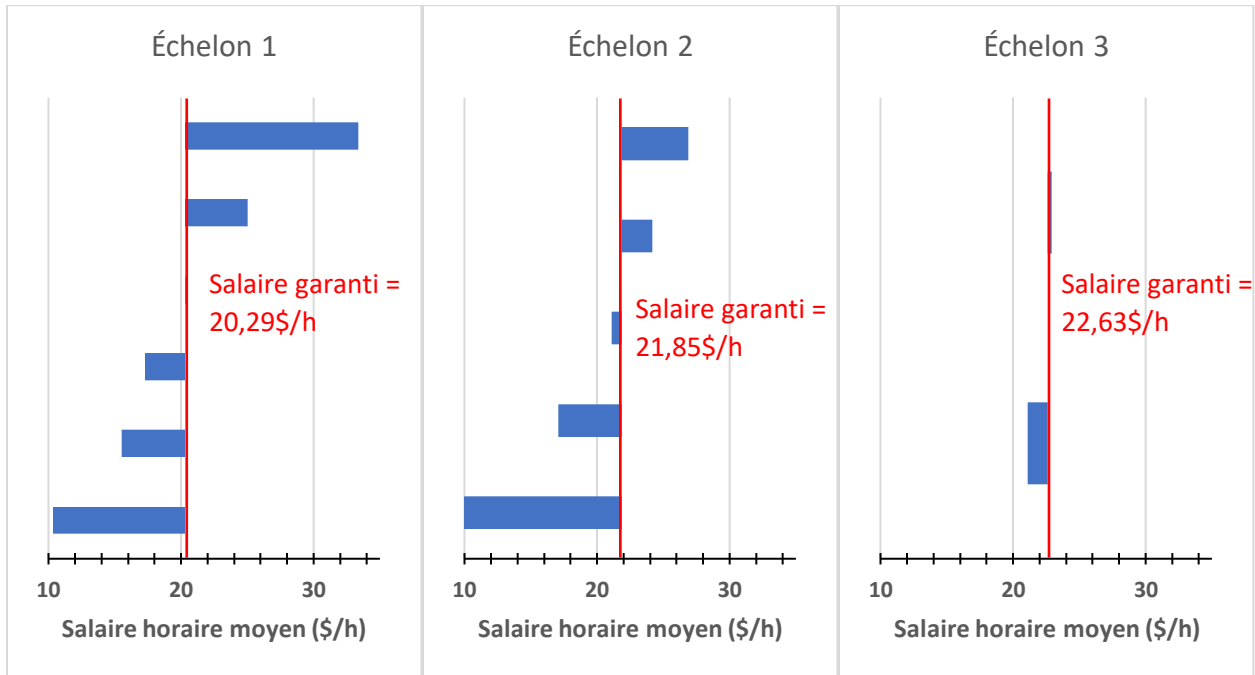
Figure 6. Évolution du rendement moyen des recrues selon le nombre de semaines d'exécution du reboisement et du débroussaillage lors des trois saisons du projet

Sur le plan individuel, parmi les 11 recrues, seulement deux ont présenté un salaire à la production supérieur au salaire qui leur était garanti en 2020. Si elles avaient été payées à forfait, plusieurs recrues auraient eu un salaire moyen entre 13\$/heure et 16\$/heure pour l'entièreté de la saison (Figure 7). En 2021, près de la moitié des recrues ont eu un salaire à la production égal ou supérieur

au salaire garanti. Cinq recrues auraient eu un salaire horaire moyen pour la saison entre 10\$/heure et 17\$/heure si elles avaient été payées à forfait (Figure 7). En 2022, la quasi-totalité des recrues situées à l'échelon 2 ou 3 de la grille salariale ont eu un salaire à la production supérieur au salaire garanti. Une seule recrue à l'échelon 1 a eu un salaire à la production très inférieur au salaire garanti (Figure 7). Ces résultats confirment l'importance d'offrir un salaire garanti aux recrues, sans quoi leur salaire aurait été faible pour plusieurs, surtout si on prend en compte leurs dépenses.



2021



2022

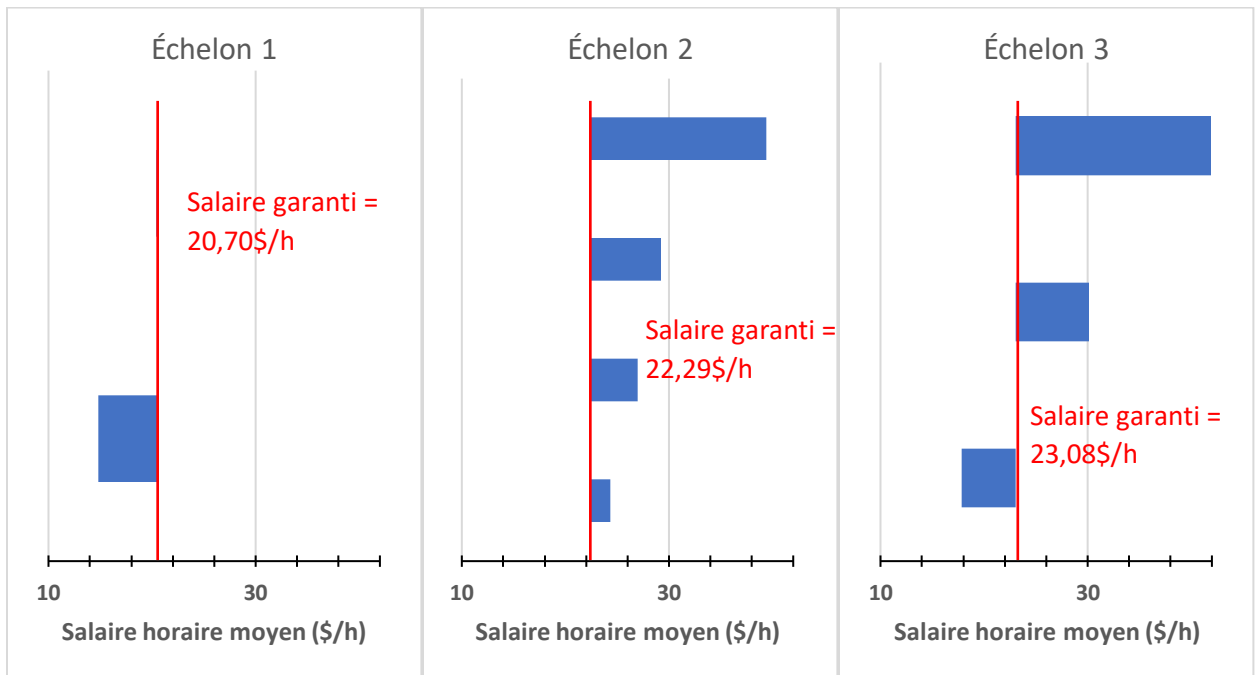
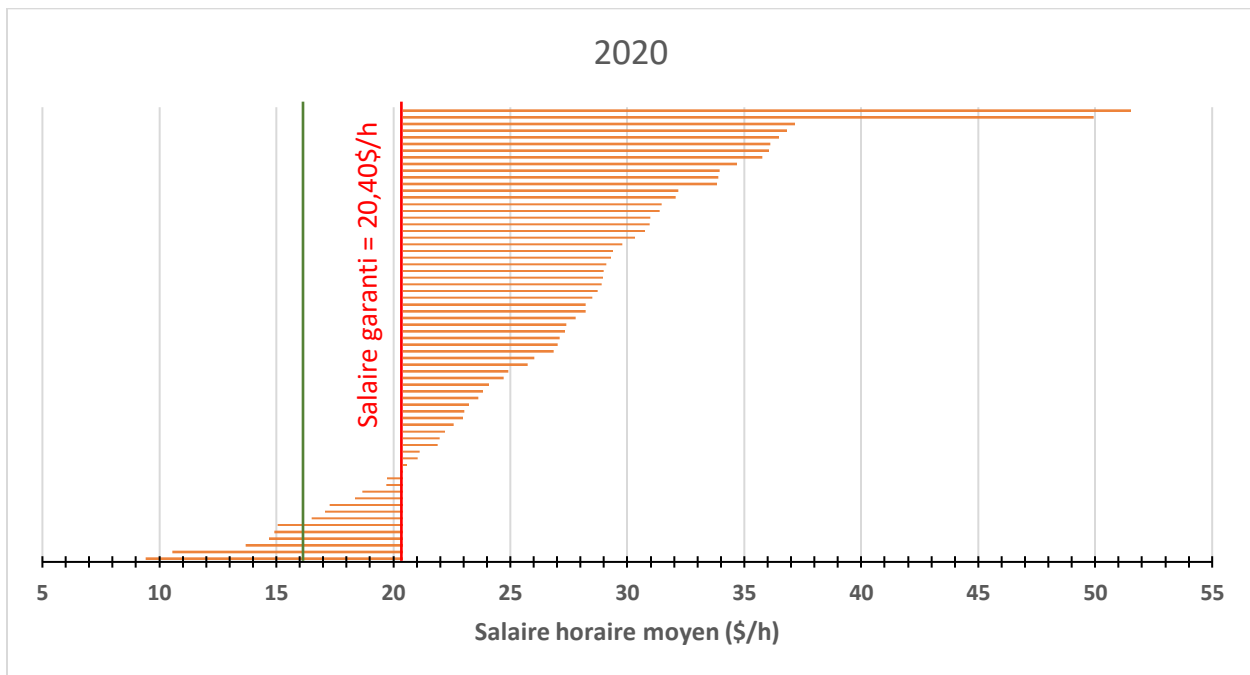


Figure 7. Salaire horaire moyen à la production des recrues pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022) selon leur échelon dans la grille salariale. Chaque rectangle bleu représente une recrue. La ligne rouge représente le salaire garanti.

La plupart des travailleurs expérimentés ont eu un salaire horaire moyen à la production supérieur au salaire horaire garanti lors des trois saisons (Figure 8). En 2020, 78 % des travailleurs expérimentés ont été dans cette situation; en 2021 et en 2022, cette proportion a été respectivement de 72 % et de 82 %. Rappelons que l'atteinte d'un rendement d'au moins 80 % était visée pour le maintien des travailleurs expérimentés dans le projet. La proportion des travailleurs expérimentés n'atteignant pas ce rendement a été de 9 % à chacune des trois saisons. Parmi ces travailleurs, environ deux ou trois ont un rendement inférieur à 70 %. Toutefois, ce ne sont pas toujours les mêmes individus d'une année à l'autre. Peut-être ces travailleurs auraient-ils dû être dans la catégorie des travailleurs en fin de carrière où il y a une plus grande tolérance à un rendement plus faible. Le fait que nous ayons voulu être inclusif peut également expliquer ce résultat. En effet, certains travailleurs avaient des productivités historiquement plus faibles que le salaire garanti et nous les avons tout de même acceptés dans le projet. Pour ce qui est des recrues, l'atteinte d'un rendement minimal de 80 % n'était pas visée, mais plutôt une progression de leur rendement entre le début et la fin d'une saison.



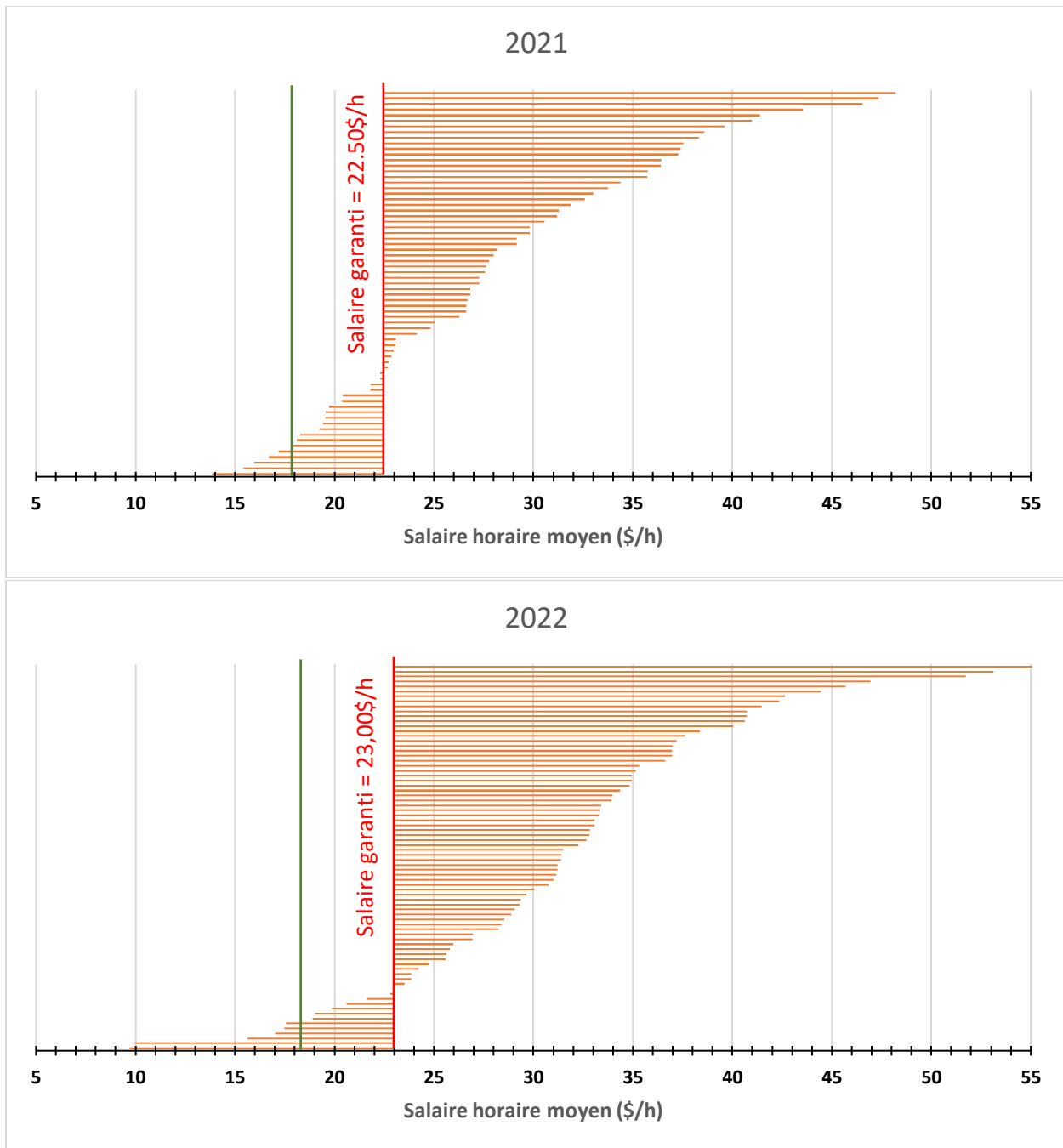


Figure 8. Salaire horaire moyen à la production des travailleurs expérimentés pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022). Chaque ligne orange représente un travailleur. La ligne en rouge représente le salaire horaire garanti. La ligne en vert représente le seuil de 80 % de rendement que les travailleurs expérimentés devaient atteindre.

La quasi-totalité des travailleurs en fin de carrière ont eu un salaire moyen à la production inférieur au salaire garanti lors des trois saisons (Figure 9). En 2020 et 2021, comme il n’y avait pas de prime au rendement pour cette catégorie de travailleurs, certains d’entre eux ont eu un salaire réel inférieur au salaire qu’ils auraient eu s’ils avaient été payés à forfait. Pour corriger cette situation, une prime au rendement a été ajoutée en 2022. La majorité des travailleurs en fin de carrière ont présenté un rendement supérieur à 80 % (Figure 9). La tolérance d’un rendement inférieur à 80 % est plus forte pour ces ouvriers, considérant que ce sont très souvent des travailleurs qui voient leur productivité baisser progressivement depuis plusieurs années et que le but du projet dans leur cas était de prolonger leur carrière de quelques années.

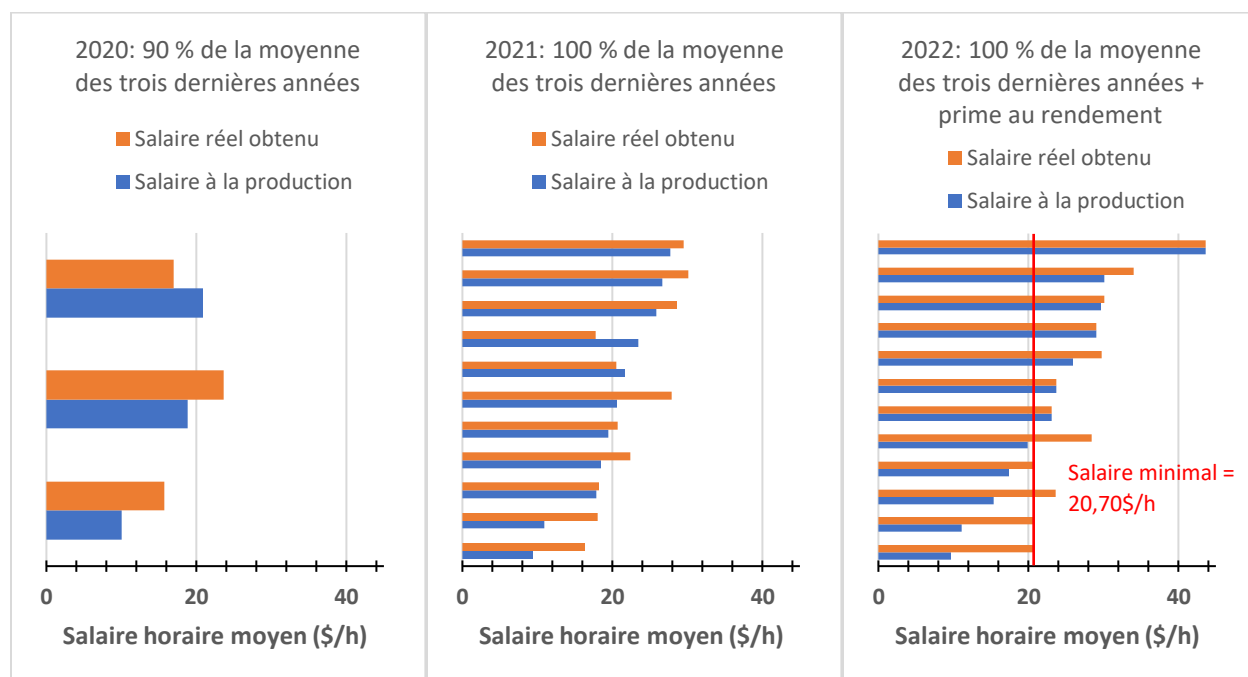


Figure 9. Salaire horaire moyen à la production et salaire horaire réel obtenu des travailleurs en fin de carrière pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022). Chaque combinaison de lignes bleues et oranges représente un travailleur. La ligne en rouge en 2022 correspond au salaire horaire minimal de 20,70 \$.

Les résultats observés pour les travailleurs en fin de carrière viennent appuyer l’importance d’offrir un salaire garanti. En effet, près de la moitié des travailleurs auraient eu un salaire inférieur à 20 \$/heure s’ils avaient été payés à la production. Si on y ajoute les dépenses qu’ils doivent assumer, cela n’est pas de nature à favoriser leur rétention dans le métier. D’autre part, quelques travailleurs avaient un salaire garanti inférieur à 20 \$/heure en 2020 et 2021 puisque leur moyenne de salaire historique (trois dernières années) permettant de fixer leur salaire garanti y était inférieur. C’est pour cette raison que la notion de salaire minimal a été ajoutée en 2022. Il était incohérent qu’un travailleur en fin de carrière qui a donné de nombreuses années de service gagne moins qu’une recrue

débutant dans le métier. Ainsi, le salaire minimal des travailleurs en fin de carrière a été fixé à une valeur égale au salaire minimal d'une recrue, soit 20,70 \$/heure en 2022.

La comparaison des productivités entre les catégories d'ouvriers et entre les années permet de constater que la productivité moyenne des recrues progresse depuis le début du projet et que l'écart avec les travailleurs expérimentés diminue tant dans le reboisement que dans le débroussaillage (Figure 10). On observe également des variations de productivité plus ou moins importantes entre les années dans chacune des catégories de travailleurs, qui pourraient être reliées notamment à la difficulté des terrains à traiter ou aux conditions climatiques. De façon générale, les travailleurs expérimentés sont les plus productifs, suivis des travailleurs en fin de carrière et des recrues. Bien que les travailleurs en fin de carrière soient moins productifs que les travailleurs expérimentés, il demeure qu'en moyenne ils sont plus productifs que les recrues.

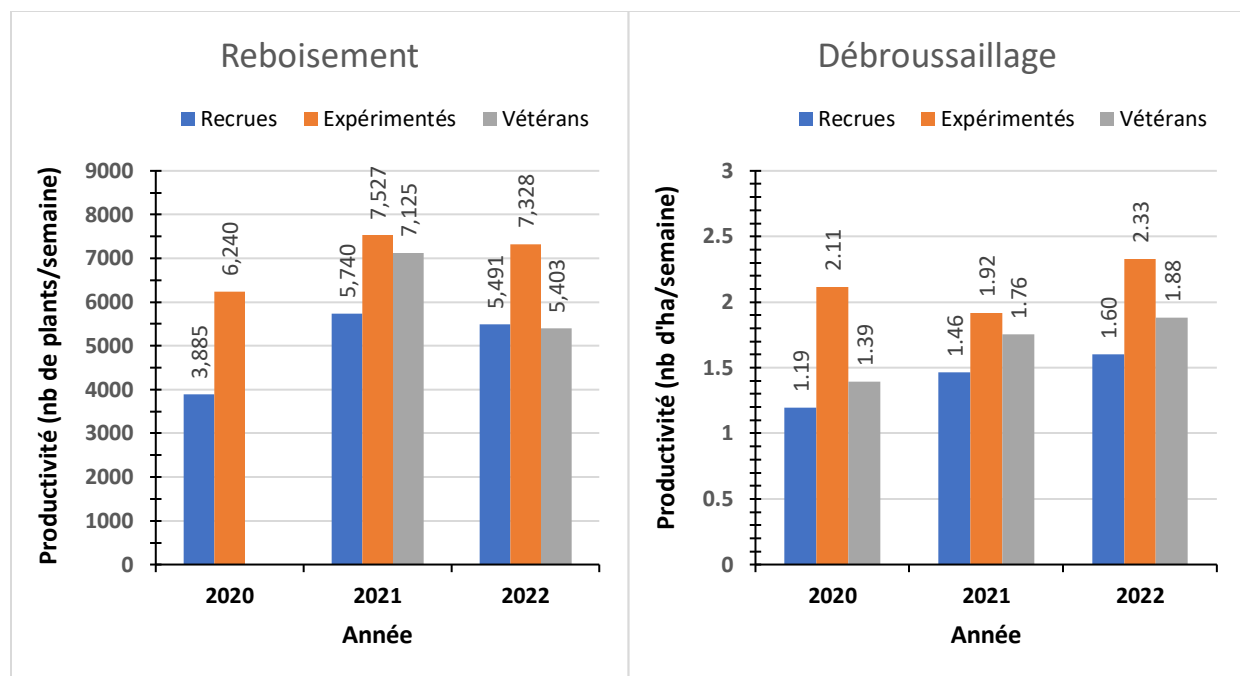


Figure 10. Productivité hebdomadaire moyenne (basée sur une semaine de 45 heures) des différentes catégories de travailleurs forestiers lors du reboisement et du débroussaillage pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)

Le temps de déplacement

Considérant l'étendue du territoire où œuvre leur employeur, les ouvriers sylvicoles doivent parfois se déplacer vers des chantiers éloignés. Pour compenser une partie du temps passé à se déplacer, qui est du temps improductif non rémunéré, le projet propose de payer du temps de déplacement aux ouvriers.

Cette mesure a évolué depuis le début du projet. En 2020, le temps de transport qui excédait 45 minutes le matin et le soir à partir d'un port d'attache déterminé par l'employeur était payé au taux horaire de 20,40 \$ pour tous les travailleurs participant au projet, et ce seulement pour les chantiers situés en forêt publique. De plus, le temps de transport entre les chantiers à traiter pendant la journée de travail (excluant le matin et le soir) était payé au taux horaire de 20,40 \$ tant en forêt publique qu'en forêt privée.

En 2021, le temps de déplacement le matin et le soir pour les chantiers en forêt privée a été ajouté. De plus, tout le temps de déplacement était payé au salaire personnalisé du travailleur au lieu de 20,40 \$/heure. Pour les recrues, le taux horaire personnalisé correspond à son échelon de la grille salariale des recrues (Tableau 11); pour le travailleur expérimenté, cela équivaut à son salaire moyen à la production de la saison précédente et pour le travailleur en fin de carrière, cela correspond à son salaire horaire moyen à la production des trois années précédant le projet, indexé de 4,04 % (Tableau 13). En rémunérant le temps de déplacement au salaire personnalisé du travailleur, cela permet de rémunérer les déplacements à un salaire se rapprochant de celui à la production. C'est une amélioration notable par rapport à 2020 car pour la grande majorité des travailleurs, le taux de 20,40 \$/heure payé pour les déplacements en 2020 était inférieur à leur salaire à la production, ce qui faisait diminuer leur salaire moyen total.

En 2022, pour de multiples considérations, notamment le temps de gestion que cela exigeait de la part des contremaîtres, l'hétérogénéité dans l'application de cet avantage du projet et les commentaires reçus de la part des travailleurs, le temps de déplacement payé a été fixé à deux heures par semaine au salaire personnalisé du travailleur. Il était également possible de payer le temps réel de déplacement pour des chantiers situés à de grandes distances. Le changement apporté fait en sorte que le temps payé est plus représentatif des temps de déplacement effectués par les travailleurs, bien que cela soit inférieur au temps réel consacré aux déplacements. Le fait d'uniformiser la mesure pour tout le monde est également plus équitable pour les travailleurs de l'ensemble de la région.

En 2020, le temps de déplacement payé a varié de 0,74 à 1,3 heure par semaine par travailleur selon le groupement forestier, soit entre 44 et 78 minutes par semaine (Figure 11). Lors de la deuxième saison, le temps de déplacement rémunéré a varié de 0,18 à 1,35 heure par semaine par travailleur, soit 11 à 81 minutes par semaine. Les différences entre les groupements forestiers sont reliées en partie aux étendues de territoire variables et à la différence dans la méthode de calcul. En effet, pour un groupement, le port d'attache est le domicile du travailleur alors que pour un autre, il s'agit d'un point central du territoire; pour deux groupements forestiers le port d'attache est le bureau et pour le dernier, il s'agit de la distance la moins élevée entre celle séparant le chantier du domicile et celle séparant le chantier du bureau. C'est pour éliminer ces différences que le temps de déplacement a été uniformisé à deux heures par semaine en 2022. Ainsi, lors de cette saison, le temps de déplacement payé a varié de 1,91 à 2,38 heures par semaine par travailleur. La raison pour laquelle

la moyenne est inférieure à deux heures pour certains groupements forestiers est reliée au fait que pour avoir droit aux deux heures de déplacement, les travailleurs devaient avoir travaillé au moins 34 heures. Dans certains cas, les travailleurs n’avaient pas travaillé le temps nécessaire. La raison pour laquelle la moyenne est supérieure à deux heures pour certains groupements forestiers est reliée au fait que le temps réel de déplacement pouvait être payé pour les chantiers situés à de grandes distances. Pour toute la durée de la saison, le nombre d’heures de transport payées pour l’ensemble des ouvriers sylvicoles de tous les groupements forestiers a été de 1 980 en 2020, de 2 357 en 2021 et de 4 308 en 2022.

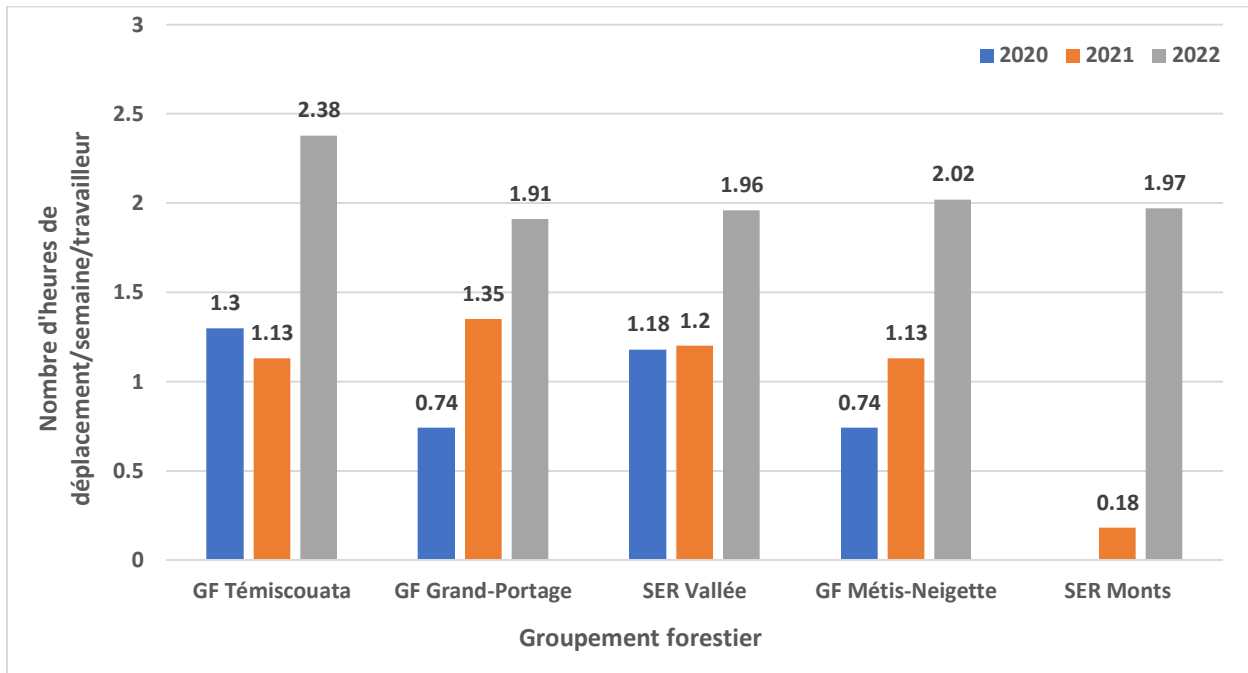


Figure 11. Temps moyen de déplacement payé par semaine par travailleur pour la première (2020), la deuxième (2021) et la troisième saison (2022)

Les résultats de la dernière année démontrent qu’un nombre d’heures fixe par semaine est une formule gagnante. La mise en œuvre simplifiée de cet avantage a favorisé une équité entre les ouvriers et a allégé la prise et la conversion des données pour les contremaîtres.

Les déplacements exceptionnels, à raison de 45 minutes du port d’attache, payés au taux personnalisé, permettent de s’ajuster à la réalité des ouvriers, lorsque les travaux d’aménagement sont plus loin ou demandent un déplacement particulier dû à la configuration du terrain.

Bien que cette modification soit la plus efficiente jusqu’à maintenant, elle ne permet pas de s’adresser aux circonstances atténuantes dans lesquelles les déplacements sont faits (fatigue, chemins cahoteux, etc.) ni de tenir compte des dépenses lors de ces déplacements. Il est à noter que les

déplacements sont importants dans le métier. Beaucoup de travaux demandent que les ouvriers parcourent une heure à deux heures par jour pour se rendre en forêt.

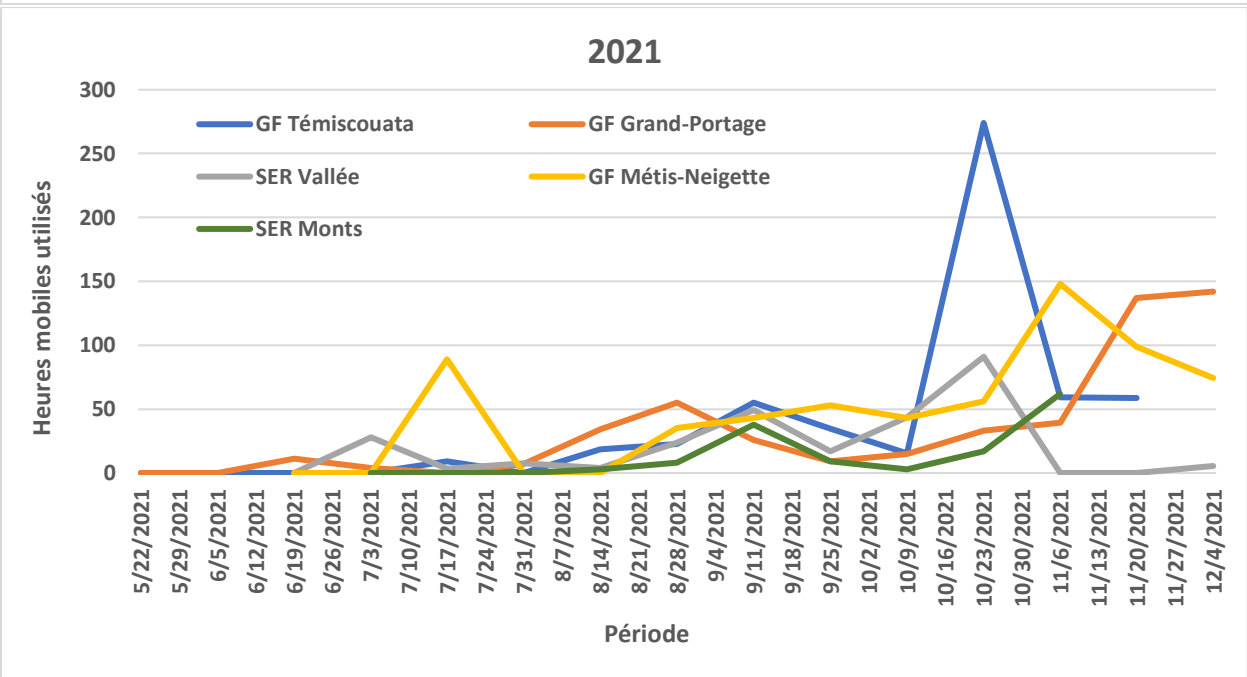
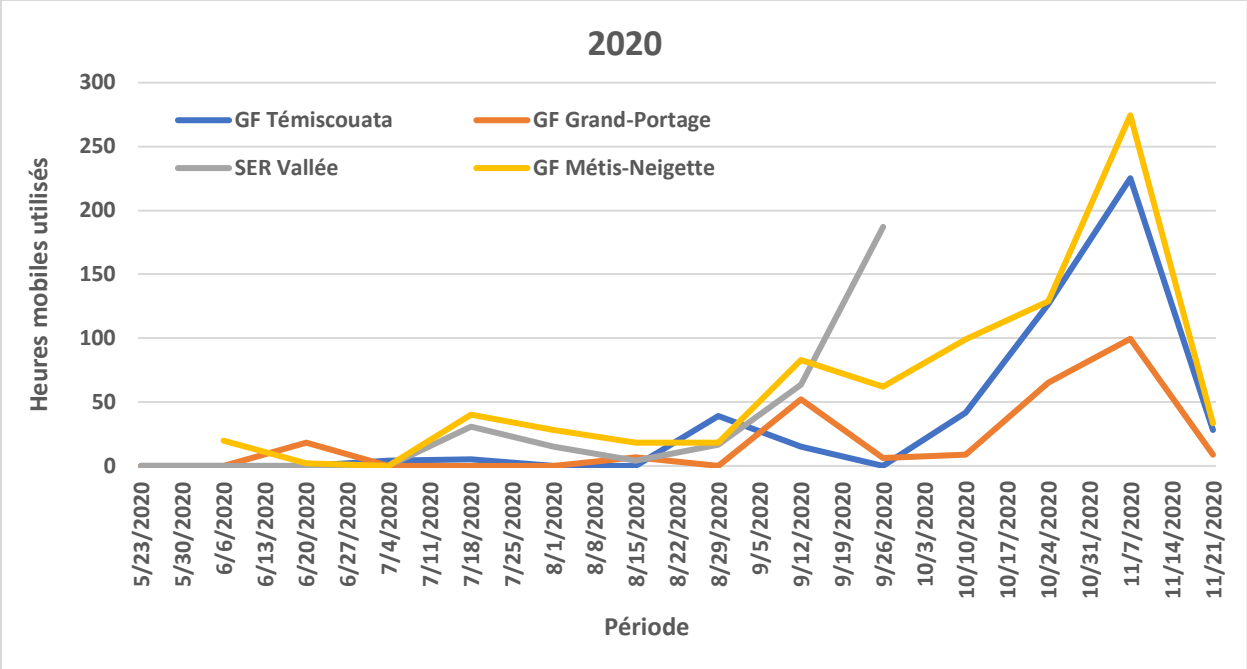
Voici quelques commentaires témoignant de la satisfaction des travailleurs :

- « *Quand on va en forêt publique, on va loin, des fois, on fait ça par jour deux heures, pis même plus des fois quand tu roules dans les chemins pleins de trous, mais quand on est en forêt privée, je suis plus proche de la maison* »
- « *Avant, on s'en allait en forêt pis on n'avait rien, maintenant on est payé, pis ça compte sur nos heures* »
- « *Le transport est une grosse partie de notre job aussi. Mais ça n'avait jamais compté avant* »
- « *Avec le prix du gaz, au moins, ça aide !* »
- « *Mettre deux heures par semaine plutôt que compter les temps de déplacement nous fait sauver beaucoup de temps, pis les hommes sont gagnants* ».

Les heures mobiles

Les ouvriers sylvicoles disposent annuellement de deux jours de congés pour maladie ou obligation familiale selon les normes du travail. Toutefois, il y a quelques années, les ouvriers sylvicoles ont eu droit à un nombre supérieur de journées mobiles dans le cadre du programme de redéfinition de l'emploi forestier. Ils ont toutefois perdu cet avantage à la suite de l'annonce de la fin de ce programme. La perte de cet avantage a été difficile pour les travailleurs. Afin qu'ils puissent bénéficier d'environ une journée mobile par mois, le projet propose d'ajouter des heures mobiles à celles auxquelles les ouvriers ont droit par le biais des normes du travail. Ainsi, les ouvriers sylvicoles qui participent au projet ont droit à un nombre d'heures mobiles équivalant à 3 % des heures travaillées. Les heures mobiles sont payées au taux horaire personnalisé du salarié. Elles peuvent être utilisées pour diverses raisons, notamment, mais sans s'y limiter, à la réparation de ses outils de travail, la maladie, les congés familiaux et les mauvaises conditions météorologiques (chaleur accablante, neige). Elles doivent être cumulées avant d'être utilisées. Elles ne sont ni cumulables d'une année à l'autre ni monnayables. Si elles ne sont pas utilisées avant la fin de la saison, le salarié les perd. Il n'y a pas eu de changement pour cet avantage depuis le début du projet.

L'analyse de l'utilisation des heures mobiles montre que dans la plupart des groupements forestiers, elles sont peu utilisées durant la saison et qu'il y a une propension à les utiliser à la fin de la saison (Figure 12). La tendance a été la même pour les trois saisons. On voit quelques pics d'utilisation des heures mobiles en juillet et en août qui correspondent à des épisodes de chaleurs accablantes. Les travailleurs préfèrent utiliser leurs heures mobiles en fin de saison lorsque les conditions météorologiques sont plus difficiles (temps froid ou neige).



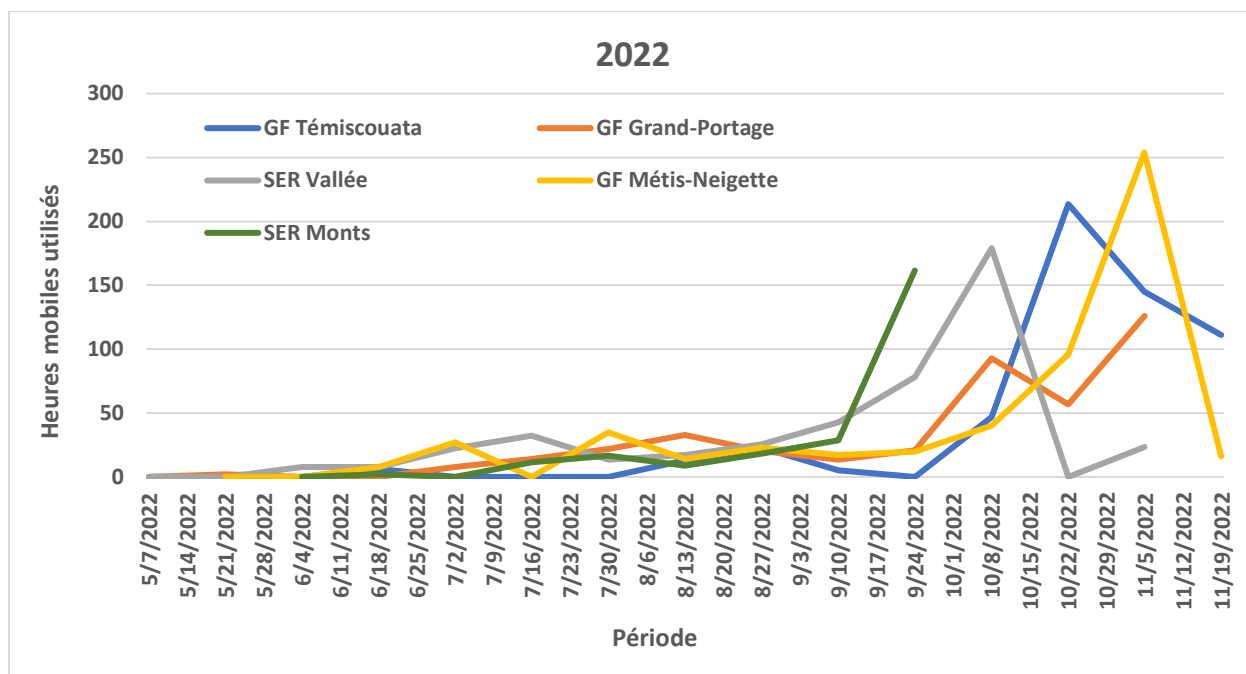


Figure 12. Utilisation des heures mobiles lors de la première (2020), de la deuxième (2021) et de la troisième saison (2022)

Dans les entrevues, les ouvriers précisent qu'ils apprécient les heures mobiles et les utilisent principalement pour des raisons familiales : « *La semaine passée, il a fallu que j'accompagne ma femme à l'hôpital* ». Autre témoignage : « *Moi je suis monoparental [...] à l'automne avec l'école, j'en ai besoin pour ma fille* ». Elles sont aussi utilisées pour des raisons médicales ou de santé : « *Ça [ne] paraît pas de même, mais je suis pas mal magané, les congés c'est bon pour tout ce qui est médical. Des fois, faut même que je descende à Rimouski, ça me prend ma journée avec la route* »; d'autres raisons personnelles (décès, etc.) ou de ressourcement : « *Moi j'me fais un trois jours de chasse avec mon frère* », des bris mécaniques en lien avec le véhicule ou les outils de travail : « *Moi, la neige, j'suis pas capable, la débrousse ne marche plus, faut je la mette dans mon truck pour la faire runner* », ou à cause des conditions climatiques : « *Faut attendre que la neige fonde avant de pouvoir finir mon terrain, j'peux prendre mes congés* ».

La précision d'un nombre d'heures disponibles plutôt qu'un nombre de journées permet de prendre les heures mobiles nécessaires aux besoins des ouvriers. Certains travailleurs rappellent que les changements climatiques influenceront de plus en plus la productivité et proposent une réflexion pour s'adapter à cette réalité.

Le REER collectif

La plupart des ouvriers sylvicoles ne bénéficient pas d'un régime de retraite personnel hormis le Régime des rentes du Québec et le Régime de pensions du Canada. Pour améliorer le sort des ouvriers à leur retraite, le projet leur accorde un REER collectif. L'employeur contribue à un REER collectif pour

les ouvriers sylvicoles qui s'engagent dans le projet, à hauteur de 3 % de leur salaire total annuel. En contrepartie, les ouvriers doivent contribuer dans ce même REER collectif pour une somme équivalente à celle de l'employeur, soit 3 % de leur salaire. Ainsi, la part de l'employeur et celle du salarié représentent 6 % du salaire total annuel du salarié. La contribution au REER collectif est obligatoire pour le salarié qui participe au projet.

Tous les participants au projet ont adhéré au REER collectif. Au total, le projet a contribué au REER collectif des ouvriers sylvicoles pour une somme de 62 160 \$ en 2020, de 80 370 \$ en 2021 et de 87 705 \$ en 2022.

Dans les entrevues, les ouvriers disent qu'ils apprécient la contribution de l'employeur et ce montant qui s'accumule avec le temps : « *Moi j'avais jamais pensé à ça, c'est sûr que j'avais mis un peu d'argent de côté, mais là, c'est pris sur ma paie, faque tu y penses pas, mais ça s'accumule... Pis l'employeur donne aussi, [...] j'ai même pas besoin d'y penser, c'est de l'argent qui est placé...* ».

Les ouvriers l'apprécient aussi surtout en pensant aux générations plus jeunes : « *Ça aurait été le fun d'avoir ça avant* » « *C'est intéressant pour les jeunes, parce que ça a le temps de fructifier* ».

Les témoignages nous révèlent que certains ont investi dans des terres ou dans l'immobilier avec le temps, mais que plusieurs n'ont pas de plan pour leur retraite et se désolent de ne pas avoir eu accès à une pension de vieillesse. De plus, les ouvriers qui ne voient pas l'intérêt d'avoir un REER le retire dès la fin de la saison.

Dans certains cas, le REER peut toutefois susciter certaines incompréhensions pour les ouvriers et demander plus d'accompagnement des employeurs pour en comprendre le fonctionnement. Il est important de ne pas sous-estimer les démarches administratives que cela implique. Celles-ci peuvent être un frein à l'entrée au projet si l'ouvrier est laissé à lui-même dans le processus.

La prime à la polyvalence

Les ouvriers qui exercent plusieurs métiers (reboisement, débroussaillage, abattage ou autres) complètent généralement davantage de semaines de travail (Pardiac 2017). Cette polyvalence leur permet d'éviter des périodes sans revenu (trou noir). Pour encourager les ouvriers à exercer plus d'un métier, le projet offre une prime à la polyvalence à ceux qui cumulent plusieurs compétences dans une même année. Les ouvriers sylvicoles qui participent au projet et qui exercent au moins deux compétences (reboisement ou débroussaillage ou abattage ou autres [élagage, fertilisation, SOPFEU]) pour une durée minimale de quatre semaines pour chacune de ces compétences ont droit à une prime supplémentaire d'un dollar par heure productive. À titre d'exemple, un salarié ayant réalisé 900 heures de production durant la saison a droit à 900 \$ de prime de polyvalence. Cette prime est versée sur la dernière paie et l'ouvrier doit avoir travaillé la saison complète pour l'obtenir.

Environ 50 travailleurs ont bénéficié de la prime à la polyvalence lors de chacune des trois saisons (Figure 13). Ainsi, entre 50 et 60 % des ouvriers ont bénéficié de cette prime selon les années. C’est chez les recrues que la proportion de travailleurs ayant touché la prime à la polyvalence est la plus élevée, soit entre 67 et 81 % selon les années, comparativement à entre 50 et 56 % pour les travailleurs expérimentés et entre 42 et 66 % pour les travailleurs en fin de carrière. Au total, environ 42 400 \$ ont été versés en prime à la polyvalence en 2020, près de 43 500 \$ en 2021 et 38 300 \$ en 2022.

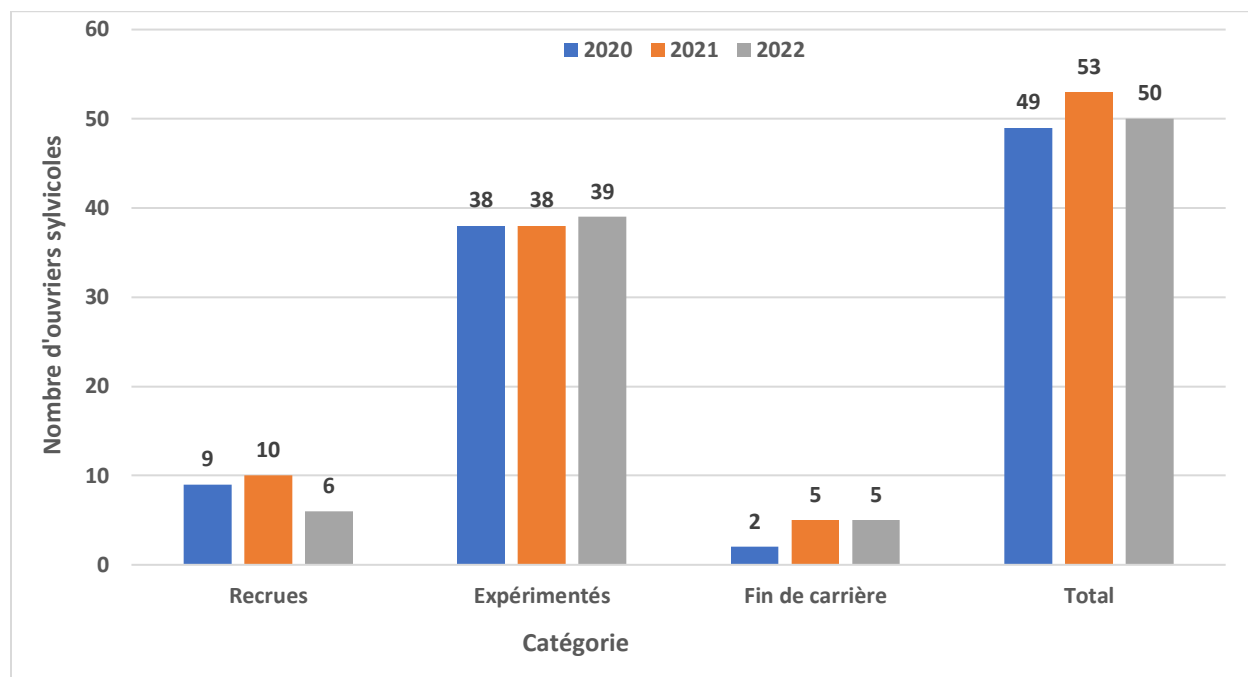


Figure 13. Nombre de travailleurs ayant bénéficié de la prime à la polyvalence par catégorie

Dans les entrevues, les ouvriers disent apprécier la prime à la polyvalence. Cette prime est perçue comme un cadeau de fin de saison : « *Je peux pu en faire de la plantation, mais quand j’ai su qu’il y avait un bonus, j’mé [suis] essayé encore [...]* ».

Cette prime permet d’acheter des outils : « *Moé, c’est avec c’té bonus là, pis mon retour d’impôt que j’ai acheté ma nouvelle débrousse, j’en ai besoin d’une aux deux ans* », ainsi que de préparer l’année suivante, de soutenir la transition avant le début du chômage ou d’un prochain emploi : « *L’année passée, je l’ai eu, ça m’avait donné une piasse de l’heure à la fin de la run, c’est sûr que ça donne un bon p’tit coup de pouce, à la fin, en attendant le chômage. [...] Quand l’hiver embarque, je fais de la neige...* ».

Lors de l’expérimentation, certains questionnements ont été soulevés sur les métiers éligibles à la prime lorsque la demande provient de l’employeur. L’ajout des tâches d’élagage, de fertilisation, ou encore l’engagement à la SOPFEU lorsque l’employeur le demande, ont satisfait les ouvriers.

Les outils de travail

L'achat des outils de travail (débroussailleuse, scie mécanique, etc.) constitue une dépense importante pour une personne qui débute dans le métier d'ouvrier sylvicole. Cela peut même être considéré comme une barrière à l'entrée dans le métier. Pour favoriser le recrutement de nouveaux ouvriers sylvicoles, le projet propose de payer une partie des coûts d'achat de ces outils. En 2020, le projet remboursait les coûts d'achat des outils de travail pour chaque recrue à sa première année dans le projet jusqu'à concurrence de 800 \$. Les outils incluent notamment une débroussailleuse ou une scie à chaîne. En 2021 et 2022, le montant maximal de remboursement était de 1 000 \$. Au total, le remboursement des outils a atteint 9 601 \$ en 2020, 12 453 \$ en 2021 et 4 148 \$ en 2022.

Les commentaires de la première année nous ont permis d'augmenter le montant alloué pour s'ajuster au taux d'inflation. Nous avons enlevé la clause du 50 % pour simplifier les remboursements. La deuxième année a permis d'uniformiser la logistique d'acquisition des outils de travail pour soutenir davantage la recrue dans l'achat de son matériel.

L'horaire de travail et l'heure de préparation

Afin d'effectuer leur travail en forêt, les ouvriers sylvicoles passent plusieurs heures par semaine à préparer leurs outils, et ce, en dehors des heures de travail. Pour compenser une partie de ce temps, puisqu'il s'agit d'un temps improductif non rémunéré, le projet paye une heure de préparation par semaine au salaire personnalisé. Au total, 1 605 heures de préparation ont été payées en 2020, 1 950 heures en 2021 et 2 221 heures en 2022.

Pour le travailleur débutant, le taux horaire personnalisé correspond à son échelon de la grille salariale des recrues, pour le travailleur expérimenté, cela équivaut à son salaire moyen à la production de la saison précédente et pour le travailleur en fin de carrière, cela correspond à son salaire horaire moyen à la production des trois années précédant le projet, indexé de 4,04 %. En 2020, le temps de préparation était rémunéré au taux de 20,40 \$/heure. En 2021 et en 2022, le taux horaire pour l'heure de préparation était au salaire personnalisé du travailleur, cela permettant de rémunérer les temps de préparation à travers les mêmes modalités que les temps de déplacements, à un salaire se rapprochant de celui à la production.

Selon les entrevues, la reconnaissance de l'heure de préparation est appréciée par les ouvriers. La reconnaissance de l'heure de préparation des outils permet d'accomplir les tâches reliées à l'organisation de la semaine de travail, notamment pour l'entretien et le nettoyage des outils et du véhicule, des réparations, du limage, de l'essence dans les bidons, etc. *« C'est bien l'heure de plus. Moi le vendredi après-midi, je vais me chercher ce qu'il me faut, les affaires qui me manquent, mon gaz... Je répare mes affaires quand j'ai besoin... Le samedi, je nettoie toute, mon pickup, ma débrousse, pis le dimanche, je reste avec ma femme, on va à la messe ».*

La préparation et le nettoyage prennent toutefois plus de temps que ce qui est offert, du moins au débroussaillage et à l'abattage manuel. Cette préparation est faite selon les habitudes de l'ouvrier, souvent quotidiennement, après le travail ou la fin de semaine. On retrouve moins d'entretien au reboisement, faisant en sorte que cela s'équilibre pour ceux qui font les deux métiers.

D'autre part, une des exigences pour participer au projet était que le travailleur fasse 39 à 45 heures par semaine (incluant le temps de déplacement et l'heure de préparation). À compter de 2022, le nombre d'heures travaillées exigé était de 37 à 45 heures par semaine (incluant le temps de déplacement et l'heure de préparation). En moyenne, les ouvriers sylvicoles ont travaillé entre 39,4 et 43,5 heures par semaine en 2020 selon le groupement forestier, entre 38,8 et 43,3 heures par semaine en 2021 et entre 41,5 et 43,6 heures par semaine en 2022 (Figure 14). Les moyennes d'heures travaillées hebdomadairement diffèrent relativement peu entre les saisons pour un même groupement, sauf pour la SER de la Vallée en 2022. Différents éléments hors du contrôle des travailleurs peuvent réduire le nombre d'heures travaillées par semaine, entre autres, des arrêts de travail en raison des chaleurs accablantes ou des interdictions d'effectuer des travaux en raison des risques d'incendie trop élevés. L'horaire de travail est variable d'un groupement à l'autre. Dans certains groupements, les ouvriers réalisent le nombre d'heures qu'ils désirent par jour alors que dans d'autres cas, l'horaire est fixe, soit de 9,5 heures du lundi au jeudi et de 6 heures le vendredi.

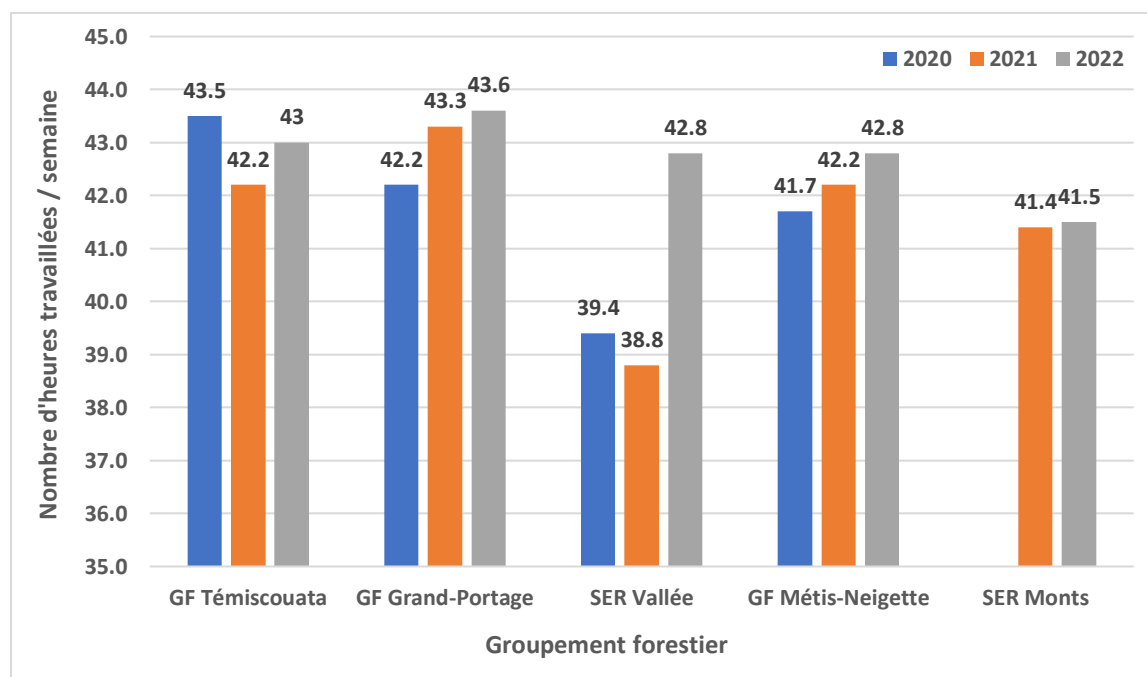


Figure 14. Nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les travailleurs

La formation

Pour faciliter l'apprentissage du métier aux recrues et aux compagnons, ou pour parfaire les compétences des travailleurs expérimentés ou en fin de carrière, des formations ont été offertes dans

le cadre du projet. Il est à noter que les travailleurs étaient rémunérés à leur salaire horaire personnalisé lorsqu'ils étaient en formation et que leurs déplacements étaient payés.

En 2020, seules des formations pour les nouvelles recrues et les compagnons ont été offertes (Tableau 14). La pandémie de COVID-19 a limité le nombre de formations offertes lors de la première saison. Plusieurs formations ont eu lieu au printemps 2021 avant le début de la saison et une formation de compagnonnage en abattage manuel a eu lieu à l'automne 2021 (Tableau 15). Lors de cette saison, les formations étaient séparées en bloc d'une ou deux journées. Considérant que les formations avaient lieu avant le début de la saison et que les travailleurs étaient, pour la plupart, en chômage, le fait d'offrir des formations d'une ou deux journées compliquait leur déclaration à l'assurance emploi de telle sorte que cela en a découragé plusieurs à participer. Ainsi, en 2022, des formations d'une semaine ont été offertes et cela s'est répercuté sur le nombre de participants, qui a augmenté (Tableau 16). Il est à noter que la semaine de perfectionnement pour les débroussailliers et les reboiseurs et celle pour les abatteurs, offertes en 2022, incluaient une demi-journée de formation sur l'alimentation et la préparation physique, ainsi qu'une demi-journée de formation sur le carnet de dépenses, un outil dont peuvent se servir les travailleurs pour compiler leurs dépenses en vue de la réalisation de leurs rapports d'impôt. Le niveau de satisfaction par rapport aux formations offertes a été très élevé (Tableau 17).

Tableau 14. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2020

Formation	Nombre de participants
Compagnonnage en débroussaillage (45 h)	1
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues (16 h)	11
Identification des arbres et arbustes pour les nouvelles recrues (8 h)	9

Tableau 15. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2021

Formation	Nombre de participants
Compagnonnage en débroussaillage (45 h)	5
Utilisation et entretien des outils de travail (débroussailleuse) (8 h)	4
Débroussaillage pour les experts (16 h)	4
Reboisement pour les experts (8 h)	4
Compagnonnage en abattage manuel (45 h)	4
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues (32 h)	13
Identification des arbres et arbustes pour les nouvelles recrues (8 h)	6
Les raisons d'appliquer un dégagement de plantation ou un nettoyage (8 h)	3

Tableau 16. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2022

Formation	Nombre de participants
Compagnonnage en débroussaillage (45 h)	10
Perfectionnement pour les débroussailleurs et les reboiseurs (40 h)	20
Perfectionnement pour les abatteurs (40 h)	10
Techniques d'abattage manuel pour les débutants (40 h)	1
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues (32 h)	5
Les raisons d'appliquer un dégagement de plantation ou un nettoyage (8 h)	8

Tableau 17. Niveau de satisfaction des participants à différentes formations offertes en 2021 et 2022 (4 = très satisfait et 1 = pas satisfait)

Formation	Contenu	Formateur	Encadrement	Satisfaction générale
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues	3,78	3,98	3,72	3,87
Identification des arbres et arbustes pour les nouvelles recrues	3,86	4,00	3,87	3,93
Perfectionnement pour les débroussaillieurs et les reboiseurs	3,84	3,82	3,83	3,91
Perfectionnement pour les abatteurs	3,77	3,86	3,86	3,86
Techniques d'abattage manuel pour les débutants	4,00	4,00	4,00	4,00
Alimentation et préparation physique	3,75	3,82	3,74	3,80
Carnet de dépenses	3,93	3,92	3,92	3,92

Tout d'abord, de manière générale, toutes les recrues ont apprécié la formation. Le maître formateur assigné pour la formation est « *compétent* », « *expérimenté* », « *donne de bons exemples* », « *répond aux questions* », « *transmet sa passion* ». La formation est « *pratique* », « *utile* », « *nécessaire pour commencer du bon pied* ». Les entrevues ont permis d'ajuster le calendrier de formation pour s'adapter aux apprentissages à faire en fonction des travaux à réaliser.

Le compagnonnage s'est révélé utile pour apprendre adéquatement le métier aux recrues et encourager la relève à persévérer jusqu'à ce qu'elle soit capable d'en bien vivre. Différentes formes de compagnonnage ont été répertoriées. La forme la plus intéressante est celle qui offre un accompagnement soutenu et régulier, permettant à la recrue d'avoir une routine d'accompagnement. Toutes les recrues qui ont bénéficié de cette forme de compagnonnage ont apprécié pouvoir se référer à quelqu'un au besoin.

Le compagnon « *encourage, motive* », « *observe la pratique* » de la recrue et lui « *donne du feedback* », « *transmet ses trucs pour organiser le travail* », « *parle de ses habitudes* » de vie pour persévérer dans le métier, « *répond à toutes les questions* », accompagne à « *faire des tâches plus difficiles* » jusqu'à ce que ce soit intégré, « *aide à finir un terrain trop difficile* », travaille sur le terrain avec la recrue pour qu'elle le voit travailler. Le compagnon aide à « *éviter des situations compliquées* », « *dédramatise* » des situations, permet d'« *intégrer l'information* » dans la

pratique concrète du terrain. Tous les compagnons ont d'ailleurs eu un suivi avec monsieur Paul Cyr, maître-compagnon, au cours de l'été, ce qui a permis d'évaluer leur travail et de leur suggérer des améliorations.

Un compagnon disait que : « *Il y a beaucoup à voir sur le terrain pour comprendre comment travailler, il y a tellement de situations possibles, des terrains en pente ou en long, des traitements différents, des températures différentes, les vents, [...] les habitudes de vie, comment tu peux te préparer, nettoyer tes outils, limer d'avance...* ».

Une recrue ajoute : « *Ça prend ça pour débiter dans un nouveau métier. Ça peut être déboussolant d'être tout seul en forêt sinon... La machine, le maniement de la machine... Avec [le compagnon], on en a fait sur le terrain... Ça a beaucoup aidé pour le déplacement sur le terrain, les techniques de travail... Personnellement, je trouve ça important, c'est une bonne façon d'apprendre...* » Et une dernière citation provenant d'une recrue : « *Ça prend des nerfs d'acier pour travailler en forêt, mais moi j'aime ça* ».

Enfin, la mise à jour auprès des travailleurs expérimentés et vétérans a aussi été appréciée. L'aspect à la fois pratique et ludique de la formation est important. Il permet de se perfectionner avec ses pairs, d'échanger sur ses pratiques terrains, de transmettre ses trucs, de poser des questions sur des situations exceptionnelles, etc. En résumé, comme le dit un ouvrier : « *il y a toujours quelque chose à apprendre* ». Ces espaces d'apprentissages, de co-formation et de partage entre pairs sont importants pour soutenir le développement des compétences de l'ouvrier. Toutefois, plusieurs ouvriers ne voyant pas la valeur ajoutée des formations, il est important de continuer à les mobiliser et les encourager à y participer.

Les impacts financiers

L'ensemble des avantages offerts dans le projet représente une bonification du salaire des travailleurs de l'ordre de 17,5 % (Tableau 18). Parmi les avantages offerts, c'est le salaire garanti qui représente l'impact financier le plus important, suivi du temps de déplacement (à compter de 2022). Les heures mobiles auxquelles les travailleurs avaient droit, correspondant à 3 % des heures travaillées, n'ont pas toutes été utilisées, de telle sorte que l'impact se situe à environ 2 %.

Tableau 18. Impact des différents avantages offerts dans le projet exprimé en pourcentage du salaire des travailleurs au cours des trois saisons

Avantage	Saison 2020	Saison 2021	Saison 2022
Salaire garanti	5,6 %	5,7 %	4,6 %
Temps de déplacement	2,4 %	2,4 %	4,2 %
Heure de préparation	1,9 %	2,0 %	1,9 %
Heures mobiles	2,0 %	2,2 %	2,1 %
Prime à la polyvalence	2,2 %	1,7 %	1,3 %
REER	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Outils pour les recrues	0,5 %	0,5 %	0,1 %
Total	17,6 %	17,5 %	17,2 %

L'appropriation du projet

En janvier et février 2020, les ouvriers sylvicoles des groupements forestiers participant au projet ont été rencontrés pour leur présenter le projet. Au total, 125 ouvriers sylvicoles ont participé à ces rencontres sur une possibilité de 151, soit 83 % (Figure 1). Des ingénieurs forestiers, des techniciens forestiers, du personnel administratif et des contremaîtres étaient également présents, ce qui leur a permis de mieux comprendre le projet. Une deuxième rencontre a eu lieu en mai et juin de la même année avec les ouvriers sylvicoles intéressés à participer au projet. Cela a été l'occasion de répondre à leurs interrogations et de leur faire signer la lettre d'engagement dans le projet.

Avant le début de chaque saison, les équipes des employeurs, incluant les directions générales, les responsables des ressources humaines, les responsables de la paie, les ingénieurs forestiers, les techniciens forestiers et les contremaîtres impliqués dans le projet, ont été rencontrées. Lors de la première année, ces rencontres ont permis de présenter le projet et les différents avantages qui y sont associés et de transmettre les attentes en termes de reddition de comptes. Lors des saisons subséquentes, ces rencontres ont permis de présenter le bilan des saisons précédentes, et d'expliquer les ajustements au projet convenus après chaque saison. Des discussions ont également eu lieu afin de convenir d'un fonctionnement commun entre les employeurs et d'améliorer l'efficacité de la gestion du projet. Tout au long de chacune des saisons, il y a eu des échanges entre le conseiller stratégique de la Fédération des groupements forestiers du Bas-Saint-Laurent et les

responsables du projet dans les groupements forestiers afin de répondre à leurs questions et de s'entendre sur des cas particuliers. Nous avons ainsi pu ajuster le projet en temps réel pour ces cas.

Les ouvriers sylvicoles ont été rencontrés avant le début des saisons 2021 et 2022 pour leur présenter les ajustements au projet. Ces rencontres ont aussi permis de recruter de nouveaux participants au projet, notamment les travailleurs de la SER des Monts qui ne participaient pas au projet lors de la première saison. Des rencontres informelles avec les travailleurs sur le terrain lors des trois saisons ont également eu lieu afin de recueillir leurs impressions et de répondre à leurs questions. Ces rencontres informelles ont permis d'instaurer un dialogue permanent avec les travailleurs et un climat de confiance.

La transmission de l'information en continu tout au long du projet a été une condition essentielle à sa réussite. Elle a permis une compréhension commune et favorisé l'appropriation du projet par tous. L'appropriation du projet par tous les intervenants est d'ailleurs une autre condition de réussite. Le fait que l'ensemble des intervenants concernés croient au projet et y contribuent de manière positive crée un climat de travail stimulant et sain, et favorise l'établissement de relations de confiance avec les travailleurs.

Défis et conditions de succès

Une première année pour clarifier et simplifier afin de s'approprier les modalités du projet

À la fin de la première saison, madame Myra-Chantal Faber, responsable de l'évaluation de la satisfaction des travailleurs, a rencontré plusieurs ouvriers, compagnons, contremaîtres ainsi que les employeurs et les équipes administratives pour recueillir leurs commentaires sur le projet. L'analyse des informations recueillies lors de ces entrevues a permis de mieux comprendre les réalités terrains et de proposer certaines modifications des conditions afin d'augmenter la satisfaction des ouvriers. De plus, les témoignages ont démontré qu'un accompagnement était nécessaire pour que les équipes s'approprient davantage les modalités du projet. Les pistes de réflexion qui consistaient à clarifier et à rendre plus accessibles les informations, de même qu'à préciser les canaux de communication en lien avec le projet, ont porté leurs fruits lors de la saison suivante.

Rencontres d'information avec les employeurs

Avant le début de saison 2021, les équipes des employeurs, incluant les directions générales, les responsables des ressources humaines, les responsables de la paie, les ingénieurs forestiers et les techniciens forestiers impliqués dans le projet, ont été rencontrés. Le bilan de la première saison leur a été présenté et les ajustements au projet leur ont été expliqués. Des discussions ont également eu lieu afin de convenir d'un fonctionnement commun entre les employeurs et pour améliorer l'efficacité de la gestion du projet. Une rencontre spécifique avec les responsables de la paie a également eu lieu pour présenter les outils de suivi administratif du projet et pour transmettre aux organismes subventionnaires les informations sur la reddition de comptes à produire. De plus, tout au long de l'été, il y a eu des échanges entre le conseiller stratégique de la Fédération des groupements forestiers du Bas-Saint-Laurent et les responsables du projet dans les groupements forestiers afin de répondre à leurs questions et de s'entendre sur des cas particuliers.

Rencontre avec les contremaîtres

Les contremaîtres des groupements forestiers ont été rencontrés au début mai 2021 par le conseiller stratégique de la Fédération des groupements forestiers. Le bilan de la première saison et les ajustements au projet pour la deuxième saison leur ont été présentés. La façon de remplir les feuilles de temps des ouvriers sylvicoles a été expliquée. Des échanges ont eu lieu concernant les changements à apporter sur les feuilles de temps, la compilation des données, les communications et la circulation de l'information, le tout afin d'améliorer l'efficacité dans l'exécution de leurs tâches.

Rencontres d'information avec les travailleurs

Les ouvriers sylvicoles de trois groupements forestiers ont été rencontrés avant le début de la saison pour leur présenter les ajustements au projet. Ces rencontres ont permis de recruter de nouveaux participants au projet, notamment les travailleurs de la SER des Monts qui ne participaient pas au projet lors de la première saison.

En somme, l'expérience de la première année a été un bon départ pour expérimenter, réfléchir aux finalités du projet et s'ajuster en fonction des objectifs visés. En plus de la bonification de certaines modalités du projet, l'accompagnement actif et continu des équipes et des contremaîtres pour que chacune des modalités du projet soit comprise a été nécessaire la première année. Des efforts ont été faits pour clarifier et simplifier les messages à transmettre. Et les canaux de communication ont été précisés pour faciliter la circulation de l'information.

Une deuxième année pour accompagner la mise en œuvre des modalités du projet

À la fin de la deuxième saison (2021), plusieurs entrevues ont eu lieu auprès des ouvriers, des compagnons, des contremaîtres, des équipes administratives et des employeurs pour mettre en question l'expérience des équipes au sein du projet. Forte d'une meilleure appropriation du projet et des bonifications apportées à la suite de la première année, l'analyse des informations recueillies lors des entrevues de la deuxième année du projet a permis de comprendre l'importance de s'arrimer dans l'organisation du travail et dans le suivi des conditions du projet, afin de tendre vers une certaine équité pour l'ensemble des ouvriers, de toutes les équipes. Tel que le stipule ce commentaire : « *On va avoir besoin d'avoir une bonne discussion avec les autres groupements pour nous assurer d'appliquer les conditions de manière uniforme pour s'assurer que ce soit équitable entre tous les travailleurs* ».

Dans la même visée d'attractivité et de rétention des ouvriers, les témoignages recueillis dans les entrevues ont permis de réfléchir et de bonifier les modalités du projet pour s'ajuster le mieux possible aux réalités des milieux, notamment en tenant compte des nombreuses dépenses et du taux d'inflation. Tout comme le bilan de la saison précédente, les ajustements proposés au projet ont été discutés et adoptés à la Table sectorielle de concertation en aménagement forestier au cours de l'hiver qui a suivi et ont été appliqués lors de la troisième saison (2022). Les entrevues démontrent la volonté des équipes de réfléchir et de changer leurs méthodes pour mieux travailler ensemble et voir l'ouvrier au cœur des pratiques, à la base des opérations.

Dans la même formule, des rencontres d'information avec les employeurs ont été tenues avant le début de la saison 2022. Des rencontres avec l'ensemble des contremaîtres ont eu lieu au début mai 2022 en plus des rencontres d'information auprès des travailleurs. L'ensemble de ces rencontres a

permis de transmettre le bilan de la deuxième saison et les ajustements au projet en vue de la troisième saison.

L'expérience de la deuxième année a permis de préciser quelques derniers éléments pour atteindre les objectifs visés au projet. Il est important de mentionner que cette capacité d'écoute, de dialogue dans une visée d'atteindre les objectifs d'attractivité et de rétention des ouvriers de la part des porteurs du projet et des employeurs, a grandement contribué à la réussite du projet.

Une troisième année qui signe la maturité du projet

Les entrevues qui ont eu lieu à la fin de la troisième saison ont permis de goûter aux fruits du travail des deux premières années du projet. Rappelons que le projet a été évalué et accompagné à travers une concertation sectorielle composée de différentes expertises de la foresterie. Toutes les décisions et les ajustements adoptés sont l'aboutissement éclairé de nombreuses heures de discussion en Table sectorielle de concertation en aménagement forestier. La durée de trois ans du projet a grandement contribué à offrir le temps nécessaire à l'appropriation du projet, puis à l'ajustement souhaité pour atteindre des conditions de travail plus attractives et intéressantes afin de retenir nos ouvriers en poste.

Puisque la dernière année permet d'offrir un projet plus près des réalités des ouvriers, l'analyse des informations recueillies dans les entrevues de la 3^e année a révélé d'autres constats (en parallèle au projet) qui ont un effet direct ou indirect dans l'attractivité et la rétention des ouvriers.

La situation particulière des abatteurs manuels

La situation particulière des abatteurs manuels suscite chez eux énormément de commentaires et de questionnements. Par exemple, les *multifonctionnelles* prennent de plus en plus de place dans la réalisation des travaux sylvicoles pour des raisons économiques et d'efficacité. Par conséquent, les terrains octroyés aux abatteurs manuels sont fréquemment liés aux travaux qui ne peuvent être réalisés par les abatteuses multifonctionnelles, soit en raison du type de travaux d'aménagement, de la difficulté d'accès ou des conditions de terrains accidentés. Plusieurs ouvriers déplorent cette situation dans laquelle ils ont l'impression d'obtenir « *les restes* ». De plus, plusieurs abatteurs manuels ont besoin ou ont eu besoin par le passé de se reconvertir dans d'autres compétences du métier sylvicole dû au manque de travail. Cela entraîne son lot d'insatisfactions pour certains puisqu'il ne s'agit pas des mêmes compétences ni des mêmes affinités pour les ouvriers. Toutefois, pour d'autres, la polyvalence a ses avantages.

Autre élément, la rémunération des abatteurs manuels est influencée par le moment de l'intrant (\$) de leur production, c'est-à-dire en fonction du mesurage des bois abattus. Cela a amené des variations importantes dans le salaire des abatteurs entre les périodes de paie, causant une forme

d'instabilité. Plusieurs propositions ont été faites par les équipes administratives pour simplifier le processus administratif et faciliter la compréhension de la production sur le talon de paie de ces ouvriers. Il serait pertinent pour les groupements qui continuent de faire de l'abattage manuel de se pencher sur des stratégies pour contrer ces variations, telles qu'offrir une balance d'un montant forfaitaire par semaine pour éviter d'avoir à traduire la production en rémunération à l'heure, ou encore offrir un pourcentage ou un boni en plus de la production jusqu'à concurrence d'un certain montant de base.

Le système d'appel d'offres et la pression que cela met sur le rendement et les salaires des ouvriers

Une partie des travaux en forêt publique est octroyée par le biais d'un système d'appel d'offres. Dans ce système, c'est la soumission conforme la plus basse qui l'emporte. Lors des dernières années, la majorité des soumissions qui ont remporté les appels d'offres pour les travaux sylvicoles non commerciaux étaient inférieures aux taux de la grille. Cela met de la pression sur les ouvriers qui doivent augmenter leur rendement pour obtenir un salaire équivalent. Toutefois, les groupements forestiers se sont jusqu'à maintenant refusés à faire des soumissions inférieures aux taux de la grille pour éviter une telle situation. À moyen terme, le système d'appels d'offres pourrait éventuellement amener une pression à la baisse sur les taux puisqu'il est prévu que les appels d'offres soient un intrant de l'établissement des taux de la grille de taux.

Les conséquences de la qualité des travaux du début de la chaîne de travaux sur la suite des travaux à réaliser

Dans la chaîne de travaux d'aménagement (préparation de terrain – reboisement – dégagement – nettoyage), les différentes étapes sont parfois réalisées par différentes entreprises. Bien que l'ensemble des entreprises réalisant les travaux aient les mêmes critères de qualité, plusieurs ouvriers ont dénoncé la qualité variable, voire déficiente, des préparations de terrain et les impacts sur leur santé, leur productivité et les risques de blessures. Un ouvrier témoigne : « *Quand ça a pas été peigné comme du monde, on est dans la misère quand on plante pis qu'on débrousse, c'est pas compliqué!* ». Un autre ouvrier partage les conséquences que cela peut avoir sur sa productivité : « *Dans un terrain mal préparé comme ça, je diminue [mon rythme] de moitié, j'ai pas le choix si je veux pas m'estropier* ». La qualité du reboisement a également un impact sur la productivité des ouvriers lors du dégagement de plantation. Les situations où ce sont des entreprises différentes qui réalisent les différentes étapes de la chaîne de travaux sylvicoles sont maintenant plus fréquentes. Il ne faudrait pas sous-estimer l'impact que cela pourrait avoir sur la rétention de la main-d'œuvre.

Les délais d'exécution dans la chaîne des travaux

La pénurie de main-d'œuvre rallonge les saisons de travail et accentue la difficulté liée à la croissance de la végétation. Certains travaux sont prévus au milieu ou à la fin de la saison. Dépendamment du

climat et des précipitations, la végétation a eu le temps de croître et de compétitionner avec les arbres à reboiser ou à débroussailler. Un ouvrier mentionne : « *On aurait dû le faire l'année passée ce terrain-là, regarde-moi ça les plants qui étouffent* ». Aussi, pour différentes raisons, il arrive occasionnellement que certains travaux n'ont pas pu être réalisés l'année même, faisant en sorte que le défi de la compétition des végétaux en est d'autant plus grande l'année suivante, tant au reboisement qu'au débroussaillage. Tel qu'un ouvrier le dit : « *J'aurais dû débroussailler ce terrain-là avant de le reboiser!* ». Ce genre de situation affecte la productivité des travailleurs, peut être un facteur de démotivation et éventuellement remettre en cause leur maintien dans le métier.

Les difficultés pour les employeurs de prévoir la durée des saisons de travaux

Les budgets d'aménagement en forêt privée, qui déterminent la quantité de travaux à réaliser dans une saison, sont annoncés tardivement à chaque année. Ainsi, il n'est pas rare que la saison débute sans que les employeurs connaissent les budgets dont ils disposeront. Cela fait en sorte qu'il est difficile de savoir en début de saison la quantité de travaux à réaliser dans la saison et le nombre de semaines de travail qui pourront être offerts aux travailleurs, tel que l'illustre un employeur : « *Je ne suis même pas encore en mesure de dire à mes gars s'ils vont avoir leur nombre de semaines* ». Ce manque de prévisibilité est un facteur d'insécurité pour les travailleurs et rend le métier moins attrayant.

Les défis de se distinguer en tant qu'organisation pour être attractif et compétitif quant aux conditions de travail, aux pratiques de gestion et de ressources humaines

Au Bas-Saint-Laurent, le taux de chômage s'établissait à 5,4 % en juillet 2023⁵, l'indice de remplacement de la main-d'œuvre⁶ était de 53 % en 2020 et le taux de postes vacants se chiffrait à 5,6 % au 4^e trimestre de 2021, en hausse par rapport à 2020 (Institut de la statistique du Québec 2022). La région vit une pénurie de main-d'œuvre. Comme le mentionne un employeur : « *Il est révolu le temps où le taux de chômage était à 20 % et que les travailleurs faisaient la file pour venir travailler chez nous* ». Dans une telle situation, on comprend que la compétition pour attirer la main-d'œuvre est très féroce, tant dans le secteur forestier que dans les autres secteurs d'activités. Il est donc important, pour être attractifs en tant qu'employeurs, de se démarquer dans les conditions de travail et les pratiques de gestion et de ressources humaines.

⁵ <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/01>

⁶ Mesure du renouvellement des personnes en emploi qui approchent de l'âge de la retraite (55-64 ans) par des jeunes (20-29 ans). Un indice inférieur à 100% indique qu'une partie des départs à la retraite n'est pas comblée par l'arrivée d'un nouveau travailleur.

Conclusion

Le projet d'expérimentation de différents modes de rémunération pour les ouvriers forestiers avait pour but de favoriser le recrutement de nouveaux travailleurs, la rétention des ouvriers expérimentés et le maintien à l'emploi des ouvriers forestiers en fin de carrière. L'objectif a été partiellement atteint pour le recrutement de nouveaux travailleurs; en effet, bien qu'il y ait eu recrutement de 60 travailleurs, la rétention n'a été que de 20 %. En ce qui a trait à la rétention des travailleurs expérimentés et au maintien à l'emploi des travailleurs en fin de carrière, l'objectif a été atteint. Il y a eu très peu de départs lors des trois saisons. Plusieurs travailleurs en fin de carrière ont d'ailleurs affirmé qu'en absence du projet, ils se seraient probablement retirés.

Après trois saisons de mise en œuvre, on peut affirmer que le projet est à maturité. Le niveau de satisfaction à son égard est très élevé. Le fait que les membres de la Table sectorielle de concertation en aménagement forestier aient eu l'occasion de réfléchir ensemble et d'ajuster le projet en cours de route en fonction des commentaires émis par les travailleurs et les employeurs lors des entrevues a certainement contribué à ce niveau de satisfaction. L'aspect adaptatif et évolutif du projet est d'ailleurs un facteur de succès. À cet effet, on peut souligner que la durée du projet a permis qu'il en soit ainsi. Nous n'aurions probablement pas observé un tel niveau de satisfaction si le projet avait duré seulement une saison. Il est également important de souligner que nous n'aurions pas pu amener le projet à son niveau de maturité actuel.

Maintenant que le projet tire à sa fin (il y aura une dernière saison en 2023), il est essentiel que les conditions qui y sont offertes soient maintenues. Les travailleurs ont manifesté leurs craintes de perdre ces conditions. Aux dires de plusieurs, leur poursuite dans le métier dépend du maintien de ces conditions. Un travail avec le Bureau de mise en marché des bois (BMMB) est d'ailleurs amorcé pour explorer des avenues de maintien des avantages offerts dans le projet. Des gestes supplémentaires devront être posés pour favoriser l'attractivité et la rétention des ouvriers, particulièrement les nouveaux travailleurs. Il faudra continuer à impliquer les travailleurs dans les réflexions et les discussions pour assurer l'avenir du métier d'ouvrier sylvicole. En bref, il reste du travail à faire!

Références bibliographiques

- Anonyme. 2002. *L'emploi saisonnier au Bas-Saint-Laurent*. Rapport du comité de travail sur les travailleurs saisonniers. 57 p.
- Anonyme. 2004a. *Évaluation de la productivité des abatteurs manuels sur la base d'une rémunération à taux horaire. Projet pilote sur l'emploi forestier*. Société d'exploitation des ressources de la Métis inc. 17 p.
- Anonyme. 2004b. *Le développement de la main-d'œuvre forestière*. Département de Technologie forestière. Cégep de la Gaspésie et des îles. Présenté à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. 7 p.
- Anonyme. 2018. *Table collaborative, MFFP-Rexforêt-EAF, élargie aux intervenants de la forêt privée Région Bas-Saint-Laurent*. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Québec. Présentation faite à Rimouski le 7 juin 2018. 89 diapositives.
- CSMOAF (Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier). 2017. *Enquête sur les coûts assumés par les travailleurs forestiers manuels dans l'exercice de leur emploi*. Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier et Commission des partenaires du marché du travail par BIP Recherche. 84 p. ISBN 978-2-922986-12-9 (pdf).
- Glaser, B.G et A.A Strauss. 2010. *La découverte de la théorie ancrée, stratégies pour la recherche qualitative*. Paris. Armand Colin, Collection Individu et Société. 409 p.
- Institut de la statistique du Québec. 2018. *Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base par industrie, Bas-Saint-Laurent et ensemble du Québec, 2012-2016*. Institut de la statistique du Québec; ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire; Revenu Québec; Pêches et Océans Canada et Statistique Canada. [En ligne]: http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/econo_fin/conj_econo/cptes_econo/pib_industrie01.htm
- Institut de la statistique du Québec. 2022. *Panorama des régions du Québec. Édition 2022*. Gouvernement du Québec. 264 p.
- Ladouceur, S. 2018. *Indice de vitalité économique des territoires. Rapport technique et méthodologique. Édition 2018*. Québec, Institut de la statistique du Québec, 57 p. [En ligne] : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/rapport-metho-indice-2018.pdf>

- Langlois, J., Toupin, D., Ruel, M. 2011. *Mode de rémunération globale des ouvriers sylvicoles. Recherche documentaire, compte rendu d'entrevues et analyse*. Comité sectoriel de main d'œuvre en aménagement forestier et Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. 66 p.
- MFFP. 2018. *Stratégie nationale de production de bois. Engagé dans la création de richesse*. Gouvernement du Québec. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. 43 p. ISBN (PDF) : 978-2-550-81585-3.
- Paillé, P. et A. Mucchielli. 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, 5e édition. Armand Colin. 432 p.
- Pardiac, G. 2017. *Gestion prévisionnelle de main-d'œuvre (GPMO) pour les métiers manuels, techniques et de supervision du secteur de l'aménagement forestier du Bas-Saint-Laurent – État de situation 2016*. Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier et Comité d'action main-d'œuvre en forêt du Bas-Saint-Laurent. 101 p.
- Sierra, A. 2018. *Le Sommet sur l'emploi en aménagement forestier. Rapport d'analyse des ateliers*. 60 p. [En ligne] : www.crdbsl.org/mandats/l-emploi-forestier#documentation

Annexe 1. Structure de financement du projet

Organisme	Montant du financement
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	2 081 857 \$
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	1 000 000 \$
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	100 000 \$
Collectif régional de développement	372 202 \$
Total	3 554 059 \$