

Le Sommet sur l'emploi en aménagement forestier

Rapport d'analyse des ateliers



**Rimouski
Mai 2018**

Rédigé par Aurélie Sierra, sociologue au Collectif régional de développement

Mise en contexte

Le 30 novembre 2017 s'est tenu, à Rimouski, le Sommet sur l'emploi en aménagement forestier¹. Lors de ce Sommet qui a réuni près de 170 personnes, se sont notamment tenus des ateliers participatifs au cours desquels les participants, réunis en petits groupes, devaient proposer des pistes de solutions à mettre en œuvre pour faire avancer quatre problématiques importantes que sont :

- 1- Les conditions salariales
- 2- La planification des travaux sur le terrain et l'organisation du travail au sein des entreprises
- 3- La valorisation du travailleur forestier
- 4- Le recrutement et la rétention des travailleurs, notamment à travers la polyvalence et la formation

Pour chaque axe de travail des constats, des défis et des propositions d'actions étaient déjà identifiés grâce aux études réalisées par Guy Pardiac en 2017 pour le Comité action main d'œuvre forêt (CAMO-Forêt) et par Del Degan – Massé pour le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) en 2014.

Le présent rapport fait état des résultats bruts de ces échanges sous forme de tableaux dans lesquels les actions sont classées par thème dans un premier temps, puis par porteur dans un deuxième temps.

Ensuite, une analyse sociale et transversale tente d'offrir un regard plus large sur les problématiques travaillées et les pistes de solutions proposées.

Le rapport se termine avec les conditions de réussite qu'ont souhaité exprimer les participants lors du 4^e et dernier atelier du Sommet.

Un formulaire d'évaluation a été distribué aux participants à la fin du Sommet, les résultats de ce questionnaire se trouvent en annexe 1 du présent rapport.

Enfin, une liste d'acronymes a été placée à la fin du document afin d'en faciliter la lecture.

À noter que ce rapport se veut évolutif et sera enrichi des avancées des travaux du comité de suivi qui porte désormais le nom de Table de concertation sectorielle en aménagement forestier. Cela permettra à chaque personne intéressée de suivre l'évolution des travaux.

¹ Ce Sommet a été organisé par les partenaires du Comité action main-d'œuvre forêt : Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent, Services Québec, le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, le comité sectoriel sur la main d'œuvre en aménagement forestier, la Fédération des organismes de gestion en commun, le groupement forestier de Témiscouata, la Société d'exploitation des ressources de la Vallée, Madame Guylaine Sirois, Préfet de la MRC de Témiscouata, Madame Chantale Lavoie Préfet de la MRC de Matapédia. À noter que Services Québec a contribué financièrement à l'organisation de ce Sommet ainsi qu'à la production du présent rapport.

Table des matières

Méthodologie d'analyse.....	5
Analyse par thèmes.....	6
Analyse par porteurs.....	23
Les conditions de réussite	39
L'analyse transversale	43
1. La valorisation du travailleur sylvicole	43
a. Conditions salariales et avantages sociaux.....	43
b. Reconnaissance de l'emploi saisonnier.....	44
c. Formation et accompagnement	45
d. Renforcement de l'implication du travailleur.....	45
2. Une gouvernance partenariale	46
a. Structure de gouvernance	46
b. Clarification des rôles et responsabilités.....	47
c. Amélioration de l'efficacité des dynamiques de concertation	47
d. Intégration de nouveaux partenaires.....	48
3. La planification	48
a. Prévisibilité des budgets.....	48
b. Imbrication des exigences provinciales et des réalités régionales	49
c. Autonomie et adaptabilité sur le terrain.....	49
4. La communication.....	49
a. Amélioration de la circulation de l'information.....	49
b. Promotion et messages	50
5. Les changements de culture.....	50
6. Schéma récapitulatif	52
Conclusion générale	57
Annexe 1 - Résultats d'évaluation du Sommet sur l'emploi en aménagement forestier	58
Liste des acronymes	60

Méthodologie d'analyse

Dans un premier temps, le travail a consisté à retranscrire intégralement ce qui avait été noté par les animateurs (ou secrétaires) sur les gabarits lors des ateliers. La retranscription intégrale permet d'avoir une vue d'ensemble de tout ce qui se dit, de ne pas perdre d'information et donc de respecter le travail et la pensée des participants. Cela permet en outre de voir rapidement les redondances et donc les points importants qu'il faudra mettre en lumière.

Dans un deuxième temps, tous les tableaux ont été synthétisés notamment en regroupant les idées ou propositions qui allaient dans le même sens. Il y a parfois dans les tableaux des chiffres associés à certaines actions, il s'agit du nombre de tables ayant exprimé cette idée. Parfois, il a été possible à l'intérieur des défis de regrouper les actions par thème, cela facilite la lecture.

Enfin, comme il a été expliqué en préambule, l'analyse s'est faite en trois étapes :

- 1- Une analyse des actions proposées par thème
- 2- Une analyse des actions par porteurs
- 3- Ce qui nous permet ensuite de produire une analyse sociale et transversale qui pose un regard plus large en englobant tous ces éléments. C'est dans ce chapitre que nous trouverons quelques préconisations pour la suite de la démarche.

À noter que la composition des tables est une donnée qui a été prise en compte dans l'analyse, cependant, aucune différence significative ne permettait d'avancer des conclusions fondées sur la différence de perception entre les différents groupes d'intervenants présents.

Analyse par thèmes

Nous présentons les tableaux dans l'ordre dans lequel se sont déroulés les ateliers. Les ateliers sur les conditions salariales et la planification des travaux étaient travaillés simultanément par des groupes différents.

Atelier 1 - Planification des travaux et organisation du travail dans les entreprises

Défi 1 : Avoir des choix de traitements qui correspondent aux besoins de la forêt bas-laurentienne		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Mettre en place un mécanisme de concertation entre le MFFP et les entreprises d'aménagement afin de faciliter l'intégration des réalités terrain à la planification forestière (planification collaborative). Créer un comité technique des opérations qui aurait un pouvoir décisionnel et qui permettrait au ministère d'être plus près du terrain. Ce comité devrait traiter simultanément des questions d'aménagement et d'emploi et <u>avoir un réel pouvoir d'action</u> . Une table collaborative existe depuis 2 ans, mais ne semble pas satisfaisante. (7)	1	AQETAF Représentants des producteurs MFFP CRD Avec : municipalités, MRC, entreprises, Services Québec
Régionaliser la grille des traitements sylvicoles. Notamment, inclure l'éclaircie précommerciale dans les jeunes peuplements de tremble et les peuplements mixtes en forêt publique. (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	FOGC
Faire des prévisions budgétaires et des planifications sur au moins 3 ans (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP
Les parcelles servant à déterminer les taux et les suivis de qualité devraient être plus intenses et ne pas englober des secteurs éloignés et disparates. Cela engendre des contraintes pour les travailleurs en raison de la distance entre les zones d'intervention. Ces parcelles devraient être plus représentatives du terrain. (5)	1 - 2	MFFP
Élargir et diversifier les travaux sylvicoles au regard de la réalité forestière régionale : dégagement des jeunes plantations plus tôt dans la saison (juin), éclaircie précommerciale dans les plantations. (2)	1	Comité mixte
Réviser les périodes de réalisation en fonction de la réalité du personnel et de la réalité opérationnelle	1	Comité mixte
Prendre en compte la dimension humaine dans les évaluations économiques	En continu	
Mettre en place un processus de consultation concernant les travaux en forêt privée	1 - 2	Agence de mise en valeur
Avoir une grille de taux qui s'applique à 100% et non 75%		
Améliorer l'accès aux secteurs d'aménagement (état de la voirie forestière)		

Défi 2 : Clarifier et homogénéiser l'interprétation des normes. Le terme « homogénéiser » ne fait pas consensus au sein des tables.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Donner une plus grande latitude professionnelle dans l'application des directives opérationnelles (3)	1	Comité mixte
Mettre en place un mécanisme de concertation entre le MFFP et les entreprises d'aménagement pour favoriser l'adaptation des normes aux réalités régionales (notamment la réalité géographique) (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		MFFP Entreprises
Établir un document régional qui définit les normes et critères à atteindre pour chaque traitement – stabiliser ces normes (2)	2	MFFP, Agence de mise en valeur, comité mixte
Cibler les éléments de la norme qui doivent être clarifiés ou harmonisés et remettre des normes simplifiées et vulgarisées au travailleur (2)	1	MFFP, Agence de mise en valeur, comité mixte
Utiliser les mêmes outils et critères pour évaluer le travail de terrain (ex. éclaircie commerciale)		Comité mixte
Ne pas homogénéiser les prescriptions		
Favoriser une approche par résultats plutôt que par normatif		
Organiser des rencontres d'informations avec les travailleurs pour s'assurer que tout le monde parle le même langage et comprend la même chose		MFFP et entreprises
Traiter cet enjeu en comité régional		
Délimiter les prescriptions sur le terrain avant de faire l'inventaire (en forêt publique)		

Défi 3 : Améliorer les systèmes de communication et de collaboration entre les différentes instances		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Mettre en place un mécanisme <u>de partenariat</u> (et non de concertation) avec le ministère via la table collaborative. Dans un esprit de collaboration et d'interdépendance. La table veillera aux éléments suivants : planifications communes, partage de responsabilités dans les travaux de planification, mise en place d'un calendrier sur 3 ans avec révisions annuelles (6)	1	Table collaborative et CRD
Doter la table collaborative des mandats suivants : <ul style="list-style-type: none"> Établir une relation d'affaires entre les parties prenantes et faire valoir l'interdépendance des parties Représenter la région afin de permettre des adaptations de la norme aux réalités régionales et aux besoins de l'industrie 	1	Table collaborative et CRD
Organiser des rencontres du comité mixte spécifiquement dédiées aux problématiques opérationnelles rencontrées sur le terrain en vue d'améliorer les conditions de travail. (2)	1	MFFP, Rexforêt
Faire connaître aux travailleurs les différentes ententes existantes entre les partenaires en forêt publique et privée	1	Entreprises RESAM
Maintenir les ententes de récolte des travaux sylvicoles en forêt publique		
Clarifier et optimiser les rôles de chacun (ministère, Rexforêt, organismes, Agence)		Ensemble des partenaires

Défi 4 : Améliorer la gestion des ressources humaines		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Impliquer davantage les travailleurs techniques et professionnels dans la gestion participative des opérations de l'entreprise afin d'accroître l'efficacité, l'appartenance et la rétention. Permettre à des travailleurs de différents secteurs d'avoir un pouvoir décisionnel (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Les entreprises doivent définir des politiques et des modes de gestion qui intègrent une meilleure conciliation travail-famille. (3)	1	Entreprises
Valoriser l'expertise des travailleurs d'expérience auprès des jeunes travailleurs : donner un titre, faire du pairage et du mentorat, regrouper les travailleurs). Mieux encadrer les jeunes suite aux 16h de formation. (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises et travailleurs CSMOAF
Former un comité technique interentreprises afin que chacune des entreprises tire parti des bons coups des autres concernant les conditions de travail et l'organisation du travail, et ce, au profit des travailleurs. Intégrer dans ce comité des travailleurs, des techniciens et des contremaîtres (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises
Proposer des formations en gestion des ressources humaines et en communication aux cadres intermédiaires. (2)		Entreprises
Prolonger le programme MFOR (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Créer une communauté d'échange entre personnes qui font de la gestion des ressources humaines en foresterie		Entreprises (Services Québec peut aider à la création)
Faire un inventaire des formations d'intérêt en gestion des ressources humaines et transmettre l'information		Entreprises
Faire des demandes de formation à Services Québec		Entreprises
Proposer des formations en gestion des ressources humaines pendant le parcours scolaire. Présence des employeurs dans les programmes de formation pour faire connaître les réalités terrain des différents métiers.	3 à 5	Cégep et université avec industrie et CSMOAF
Rémunérer les formations		Entreprises
Intégrer les nouvelles technologies dans la gestion des entreprises	3 à 5	Entreprises
Adapter les formations aux réalités régionales: communiquer les besoins aux maisons d'enseignement, faire de la rétroaction avec celles-ci – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Commissions scolaires, Cégep, Groupements forestiers, CSMOAF, Services Québec (facilitateur)

Les points forts

- De nombreuses tables demandent la **création d'un comité de travail** (ou l'amélioration du comité existant) entre les entreprises, le MFFP, Services Québec, le CRD, des représentants des travailleurs qui aurait pour mandat de traiter autant les questions d'aménagement forestier (intégration des réalités régionales sociales, économiques et géographiques) que les questions d'emploi et de main-d'œuvre. La planification des travaux et les conditions de travail étant intimement liées, les réflexions devraient être menées simultanément. Ce comité doit être capable de prendre des décisions et de les appliquer. À défaut de pouvoir former un comité aussi diversifié, un comité entre les entreprises et le MFFP devrait permettre de faciliter l'intégration des réalités terrain et régionales à la planification forestière.
- **Le rôle donné aux travailleurs doit être plus important à 4 niveaux.** Il s'agit d'un élément central de la reconnaissance des travailleurs et de l'intégration de connaissances techniques et terrain primordiales pour l'efficacité de la planification et de l'exécution des travaux :
 1. La formation et l'accompagnement des nouvelles recrues et des jeunes
 2. La gestion de certaines opérations de l'entreprise
 3. L'application adaptée des normes sur le terrain
 4. La participation aux comités de travail pertinents

- On comprend également à travers les propositions des participants que **les entreprises devraient structurer des communautés d'échange entre elles sur des sujets liés à la gestion des ressources humaines**, cela permettrait de faire connaître les bons coups, d'échanger de l'information sur les formations existantes, de faire des demandes de financement pour des formations, etc. Ces groupes d'échanges devraient inclure des travailleurs.
- Du point de vue des travaux d'aménagement, **l'adaptation des prescriptions aux réalités régionales et la possibilité de laisser un pouvoir de décision au travailleur sur le terrain** sont les conditions de base pour aider à l'amélioration de leurs conditions de travail.

Atelier 1 – Conditions salariales

Défi 1 : Améliorer la rémunération des travailleurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Concertation régionale		
Mettre en place un comité forestier régional multidisciplinaire (incluant du personnel de terrain, des travailleurs), afin de traiter des enjeux reliés à l'emploi et l'aménagement forestier, ainsi que soutenir les entreprises et ses travailleurs. <u>Prévoir plus d'actions et lui donner plus de visibilité.</u> (6) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	CRD Services Québec Partenaires régionaux CSMOAF Agence de mise en valeur
Former un comité de travail interentreprises pour traiter, en particulier, des conditions salariales et des avantages sociaux (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Développer un seul plan d'action provincial d'où découlent des orientations (actions) pour le plan régional		
Salaire		
Créer un décret pour uniformiser les conditions salariales de base au niveau provincial (25\$/h pour les travailleurs avec la possibilité d'avoir des bonis aux rendements afin de ne pas pénaliser les travailleurs qui préfèrent travailler à forfait) (3)	2	Structure politique régionale Services Québec Entreprises Pressions politiques des MRC et des élus
Adéquation de la rémunération au regard du poste occupé (reconnaissance du métier) (3)	En continu	Services Québec et ensemble des partenaires
Mixité du salaire : un taux horaire pour la relève et les travailleurs en fin de carrière. Rémunération à la productivité pour ceux qui sont expérimentés et en bonne forme physique. (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Employeurs avec des programmes de soutien
Créer un salaire minimum (y compris pour les nouvelles recrues)		
Avoir un taux horaire fixe		
Garantir un salaire de base appuyé sur la productivité de l'année passée (90%)		
Taux		
Réinstaurer le programme de Redéfinition de l'emploi forestier et le rendre admissible en forêt publique (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Comité forestier régional Agence de mise en valeur

		Ministères
Le donneur d'ouvrage donne des conditions salariales attrayantes dans sa grille de taux et la fait connaître plus tôt dans la saison (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		MFFP
Changer la mécanique de calcul de la grille de taux pour donner une marge de manœuvre aux entreprises, tenir compte des contraintes fauniques, de la qualité des terrains et des particularités régionales (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Comité forestier régional
Agir sur la productivité		
Assurer une meilleure planification et un meilleur suivi des travaux pour favoriser la productivité (2)	3	MFFP (public) - Conseiller forestier (privé)
Améliorer la flexibilité de la durée de formation en entreprise pour augmenter les compétences et améliorer les salaires, même s'ils sont à forfait (particulièrement abattage et débroussaillage) (2)		Services Québec
Offrir un soutien planifié aux jeunes en première période d'embauche (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Entreprises, ministère (soutien financier)
Voir comment on peut faire changer les critères dans les appels d'offres		

Défi 2 : Améliorer les avantages sociaux des travailleurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Offrir l'équipement de départ (ou payé à 50%) pour les étudiants et les jeunes recrues (6) – Équipement acheté et revendu aux travailleurs au prix de gros par les entreprises – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2-3	Centres de formation Entreprises Centre d'action professionnelle
Taux de déplacements ajustés selon un barème (ex. 50km et plus = aux frais de l'employeur) - Formation d'équipes de 3/4 travailleurs semi-autonomes pour favoriser le covoiturage et réduire les coûts de transport (3)	2	Comité régional et employeurs
Augmenter la représentation politique sur ce sujet	1 (<i>momentum électoral</i>)	CRD, Élus provinciaux et municipaux auprès de : MFFP/Services Québec/Service Canada/Ressources naturelles Canada
Favoriser la création d'un fonds de pension et d'avantages sociaux en entreprise	3	Comité interentreprises
Inclure les avantages sociaux dans la grille de taux – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP
Permettre des aménagements d'horaire aux travailleurs techniques		
Faire la promotion et la formation auprès des travailleurs concernant la compilation de leurs coûts de travail (outils, réparations, huile, essence, déplacements, etc.) pour qu'ils les incluent dans leurs rapports d'impôts.		
Créer une semaine de chômage polyvalente (pour pouvoir prendre un jour de repos sans toucher aux congés maladie)		Service Canada

Défi 3 : Augmenter la durée d'emploi		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Favoriser et valoriser la polyvalence des travailleurs et des entreprises par la formation, notamment durant la période creuse. Prévoir un montant pour la formation continue et mieux encadrer les travailleurs dans ces démarches (8) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1 et en continu	Services Québec Commissions scolaires Entreprises RESAM
Mobiliser et faire les représentations nécessaires afin de revoir la définition du travail saisonnier et son admissibilité à l'assurance-emploi. Redéfinir les critères de qualification à l'assurance-emploi par secteur d'activité plutôt que par région administrative. Diminuer le nombre d'heures pour être admissible à l'assurance-emploi (ex. : secteur des pêches) (4)		Service Canada Comité régional Élus
Promouvoir les emplois connexes auprès des entreprises et des travailleurs forestiers	1	CSMOAF
Organiser la concertation et le jumelage entre les entreprises de la région, créer des liens avec l'UPA (pépinières, acériculture, etc.) (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises
Favoriser la mobilité des travailleurs (salaires équivalents dans les autres emplois)		Services Québec Travailleurs
Majorer les budgets pour augmenter la durée de l'emploi (viser l'atteinte du temps plein)		Gouvernement Élus CRD
Créer une prime à la polyvalence – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Préfets

Défi 4 : Uniformiser les conditions d'emploi entre les entreprises (à la hausse)		
Ce défi ne fait pas consensus, certaines tables (particulièrement les tables d'employeurs) ont considéré que l'uniformisation des conditions d'emploi entre les entreprises n'était pas pertinente		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Échanger sur les bons coups, faire du codéveloppement, favoriser la communication et l'équité entre les entreprises, notamment avec un comité interentreprises qui inclut des travailleurs (3)	1	Comité interentreprises CAMO et CSMOAF FOGC
Rendre publiques les conditions offertes dans les différentes entreprises. Faire un portrait de la situation et le partager. (2)		
S'inspirer du milieu agricole (ex. réseau de l'UPA) (<i>à préciser</i>)		
Favoriser la communication entre les travailleurs		
Créer une convention collective avec des normes de travail communes pour chaque métier	3	Comité interentreprises

Une des tables d'employeurs a souhaité reformuler le défi

Défi 4 : Rendre les conditions d'emploi aussi attrayantes que dans d'autres secteurs d'activités		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Faire un comparatif avec les autres secteurs pour identifier les conditions adéquates pour les travailleurs et les intégrer dans la grille de taux	1	
Faire une proposition de grille de taux au ministère (qui inclut des conditions salariales attrayantes)		Entreprises MFFP

Les points forts

- Concernant le salaire, ce qui est demandé par le plus de participants, c'est la **création d'une grille de salaire mixte** qui permettrait plus d'équité entre les travailleurs. Différentes propositions sont faites concernant le type de mixité à favoriser, mais c'est cette avenue qui semble le mieux répondre à la diversité des besoins des travailleurs.
- La formation favorisant la polyvalence semble être la meilleure solution pour augmenter la durée de l'emploi, cependant pour un certain nombre de tables, **c'est la définition et la place accordée aux emplois saisonniers qu'il faut questionner collectivement**. Le manque de reconnaissance de ce type de métiers semble créer une confusion sur les priorités d'intervention : favoriser à tout pris le temps plein ou protéger les conditions de travail des travailleurs saisonniers?
- La question de **l'uniformisation des conditions d'emploi ne fait pas l'unanimité**, cependant le comité interentreprises pourrait être mandaté pour étudier cette question en profondeur et améliorer le niveau d'information des travailleurs.

Atelier 2 : Valorisation des métiers de travailleur forestier et du personnel de supervision

Défi 1 : Rendre les travailleurs forestiers fiers de leur métier		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Reconnaître et valoriser l'emploi saisonnier (comme pour la pêche) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Ensemble des partenaires
Améliorer les conditions salariales et les conditions de travail en général (ex. comme le programme de Redéfinition de l'emploi, augmenter la prévisibilité des budgets et des mesures de Services Québec, ajuster les règles de l'assurance-emploi) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Comité interentreprises Services Québec Service Canada
Mieux consulter les travailleurs et les intégrer dans les processus de décision (entreprises et comités). Avoir des rencontres d'équipes de codéveloppement incluant tous les travailleurs de l'entreprise. Favoriser le contact entre les travailleurs et la direction des entreprises (important de se sentir écouté) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Favoriser les échanges pour que les plus anciens puissent partager leurs expériences et expertises (Programme de mentorat, rémunération du mentor) (5) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises Travailleurs
Faire reconnaître le métier de travailleur sylvicole (ne pas séparer en trois métiers, favoriser la polyvalence, former aux trois compétences) (5)		
Soutenir l'AFBL qui produit du matériel promotionnel (5)	1-2	AFBL MFFP
Mieux faire connaître les impacts positifs générés par les travailleurs en forêt et l'aménagement forestier en général (ex. faune, environnement, économie, industrie forestière) (4)	1	Entreprises
Mettre en place un programme de reconnaissance des travailleurs au sein des entreprises (ex. prime au rendement, gestes de reconnaissance) (3)	1-2	CSMOAF Services Québec
Avoir une reconnaissance légale du métier et des compétences similaire à ce qui se fait dans la construction (ex. cartes, diplômes) (2)		Élus et gouvernement
Augmenter l'utilisation de nouvelles technologies pour améliorer l'organisation du travail et rendre les équipes plus autonomes		
Sensibiliser tous les gestionnaires à leur rôle de mobilisateur	1-2	CSMOAF
Aller voir des travaux 10-15 ans après pour voir les résultats sur le terrain	1-2	Entreprises et travailleurs

Défi 2 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès du grand public. Une table note que la priorité ce sont les jeunes, les élus et les décideurs, une autre table juge que le grand public est prioritaire.

Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Avoir un discours positif sur les métiers forestiers (notamment en démontrant comment on peut vivre de la foresterie). S'entendre en comité sur un discours commun. Éviter les discours sensationnalistes dans les médias, y valoriser les bons coups. Développer une campagne de marketing (8)	1	Entreprises Ministères Ensemble des partenaires Travailleurs
Organiser ou participer à des activités mettant en valeur le métier de travailleur forestier (ex. Salon de l'emploi, salon forestier) (6)	1-2	AFBL

		Centre d'éducation Comités locaux
Favoriser la réalisation de documentaires ou de capsules vidéo pour sensibiliser et mettre en valeur le métier (témoignages) (5)	3 -4	Entreprises
Organiser des journées portes ouvertes en entreprise sur l'exemple des exploitations agricoles, ouvrir au grand public la journée « Viens vivre la forêt » (5)	En continu	AFBL
Sensibiliser les conseillers aux métiers forestiers dans les organismes de type CJE (3)		Services Québec
Mettre de l'avant les aspects environnementaux liés à l'aménagement et aux métiers forestiers (2)		
Utiliser les réseaux sociaux pour rejoindre le grand public		CSMOAF
Augmenter la promotion sur les métiers forestiers (ex. entrevues réalisées par le CSMOAF) en augmentant les soutiens financiers		CSMOAF
Ajouter la valorisation des métiers forestiers à la campagne de promotion « Une forêt de possibilités »	1	
Valoriser l'utilisation de l'arbre		
Augmenter le nombre d'activités offertes dans le cadre du Mois de l'arbre et des forêts. Par exemple, offrir des portes ouvertes dans les pépinières publiques (Sainte-Luce et Saint-Modeste) et privées (Somival).	1	MFFP, municipalités, AFBL, pépinières
Organiser des stages en entreprise - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Commission scolaire - Écoles Employeurs
L'Ordre des ingénieurs forestiers du Québec (OIFQ) doit augmenter sa promotion pour mieux faire connaître les métiers et la forêt	1	OIFQ

Défi 3 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès des jeunes générations		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Organiser des sorties terrain et des journées portes ouvertes, organiser des activités dans les camps de jour, optimiser le programme « Viens vivre la forêt » (10)	1-2	Milieu scolaire Services Québec AFBL Entreprises Agence de mise en valeur
Développer une campagne de communication auprès des jeunes, propre au Bas-Saint-Laurent, favoriser les capsules vidéo et les réseaux sociaux (insister sur le développement durable, les bienfaits de l'aménagement et de la forêt, le cycle de vie, la passion) (7)		AFBL CSMOAF CRD
Sensibiliser les conseillers en orientation et les enseignants (ex. organiser des journées forestières) (6)	1	AFBL Écoles Entreprises
Organiser des journées portes ouvertes dans les maisons d'enseignement (5)		
Être présent dans les salons de l'emploi pour mettre en valeur le travail forestier (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Faire de la promotion dans les écoles dès le primaire : organiser des ateliers, faire venir des travailleurs, mettre de l'avant la liberté et le travail dans la nature (4)		AFBL

Augmenter et mettre en valeur l'utilisation des nouvelles technologies et de l'autonomie (3)		
Améliorer les conditions de travail et offrir des perspectives d'avenir (3)		
Optimiser le Mois de l'arbre et des forêts : attacher un financement à une stratégie de communication, regrouper les différents partenaires sur un projet de promotion, s'entendre sur le contenu et les moyens, cibler les publics et l'objectif, mandater un organisme pour porter ce projet - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Comité forestier régional AFBL
Promouvoir le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et les programmes d'insertion socioprofessionnelle		
Explorer l'idée de l'école rurale pour le domaine forestier (ex. Saint-Clément)		Commissions scolaires
Augmenter les emplois étudiants dans le reboisement (ex. Matapédia)		Entreprises
Impliquer les travailleurs d'expérience dans la sensibilisation et la formation des jeunes		
Favoriser l'immersion des jeunes de la ville en région	3	CJE
Adapter le programme scolaire de primaire et secondaire pour ajouter de l'écologie et de la foresterie afin de favoriser l'intérêt pour la forêt	1	Direction régionale du Ministère de l'Éducation Commissions scolaires
Diffuser le documentaire « Bien vivre la forêt » de l'Association forestière de la Vallée du Saint-Maurice dans les écoles secondaires du Bas-Saint-Laurent (DVD et guide d'accompagnement gratuits).	1	Commissions scolaires
Développer un programme au secondaire en aménagement forestier (cours professionnel – DEP)		

Défi 4 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès des élus et décideurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Organiser des visites terrain pour les élus et décideurs (dont le MFFP) pour les rapprocher de la réalité des travailleurs et leur faire connaître les spécificités du Bas-Saint-Laurent (4)	1 et en continu	Entreprises DGR du MFFP
Démontrer aux élus et décideurs les impacts et la viabilité des métiers de l'aménagement forestier, ainsi que l'importance du secteur forestier (3)		CRD
Permettre à des travailleurs de terrain de s'impliquer dans des rencontres décisionnelles (dont le CAMO) (3) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Inviter les élus et décideurs (dont les députés) dans les comités de travail régionaux (3)	2 et en continu	CRD CAMO
Organiser des rencontres entre élus et travailleurs		Entreprises RESAM CRD Élus
Organiser des comités de travailleurs qui alimenteraient la réflexion des autres comités		
Réaliser une campagne promotionnelle dirigée vers les décideurs		Entreprises CRD
Évaluer les répercussions sur la main-d'œuvre et le secteur des décisions prises et les faire connaître aux élus et décideurs	1	CSMOAF CAMO

Développer un plan d'action à long terme qui concerne aussi la vitalité des régions (investissement sur 30 ans)		
Tenir des Sommets sur l'emploi forestier aux 2 ans		

Les points forts

- **Cet atelier est certainement le plus transversal des trois ateliers** thématiques. Les travaux des différentes tables appuient des éléments déjà identifiés dans les autres ateliers. La valorisation des travailleurs forestiers passe par :
 - 1- La reconnaissance et la valorisation de l'emploi saisonnier
 - 2- L'amélioration des conditions de travail (salaires et avantages sociaux)
 - 3- L'intégration des travailleurs dans les structures de décision et de gestion
- Autre élément qui ressort c'est **le rôle donné au travailleur dans la sensibilisation auprès de différents publics** : les jeunes, les élus et décideurs, le grand public. Plusieurs tables insistent sur le fait d'impliquer les travailleurs dans la tenue d'activités de sensibilisation.
- Du point de vue de la promotion, il semble qu'un certain nombre d'outils existants pourraient être améliorés pour mieux toucher les publics cibles (capsules vidéo, Mois de l'arbre et des forêts, Viens vivre la forêt, etc.)

Atelier 3 : Recrutement et rétention – Polyvalence et formation

Défi 1 : Favoriser la polyvalence des travailleurs et améliorer le système de formation continue. Une table note que ce défi est moins important, une autre souligne qu'il en existe déjà suffisamment.

Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Amélioration de l'offre de formation (initiale et continue)		
Bonifier le programme MFOR pour les employés qui sont déjà en poste (augmenter le nombre de semaines admissibles, allonger la durée du programme pour permettre un suivi, passer de 1 à 3 ans) (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Services Québec
Mettre en place un programme de type mentorat sur le terrain (pertinent pour tous les métiers). L'âge du mentor varie selon les tables, certaines préconisent des travailleurs à la retraite, d'autres, des travailleurs de 40 ans et plus. Choisir des personnes qui ont la capacité de transmettre leurs connaissances. (4) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Penser la période de formation des nouveaux employés sur 3 ans et non sur 8 semaines (pas suffisant) (3)		Services Québec MFFP MELS
Bonifier la formation en acériculture pour favoriser la polyvalence. Partenariat avec l'UPA (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Proposer des formations en géomatique, gestion des ressources humaines, ainsi qu'en santé et sécurité (3)	1	CSST Gouvernement Entreprises
Offrir une aide financière aux entreprises pour qu'ils offrent une 2 ^e ou 3 ^e formation aux nouvelles recrues. Favoriser la polyvalence dès le début (2)		
Développer des programmes de formation travail-étude (semblables aux programmes sport-études). Prévoir des systèmes de compensation salariale pour ces étudiants.		
Proposer des incitatifs pour que les employés suivent des formations (rémunérées)		
Impliquer les maisons d'enseignement pour faire en sorte que les programmes de formations correspondent mieux à la réalité des besoins - – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises Maisons d'enseignement
Les maisons d'enseignement pourraient offrir un nouveau DEP incluant la formation en débroussaillage, abattage, acériculture, arbres de Noël, élagage, etc. pour former des travailleurs plus polyvalents.	1-2	Commissions scolaires du Bas-Saint-Laurent
Sensibilisation et information		
Sensibiliser les employés et les employeurs à la plus-value des formations (3)	1	Entreprises Services Québec Commission scolaire
Faire connaître les programmes existants aux employeurs et aux employés (3)		Entreprises
Créer une table régionale qui permettrait de créer des partenariats entre différentes entreprises et différents secteurs pour partager le personnel – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Entreprises Services Québec
Sensibiliser les jeunes, dès leur formation, à la plus-value de la polyvalence et aux possibilités de formation	2	Maisons d'enseignement

Développer un répertoire des formations pertinentes et le partager	1	Comité interentreprises Travailleurs
Concentrer l'affichage des emplois disponibles sur un site connu de toute la main-d'œuvre forestière, avec la possibilité d'y placer des alertes. (2)		Entreprises
Organisation du travail et gestion des ressources humaines		
Mettre en place des groupes de travail semi-autonomes avec des travailleurs de différents paliers et de différentes compétences (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Développer des stratégies spécifiques pour les travailleurs plus âgés (types de travaux adaptés, mentorat) (2)		
Développer des programmes de soutien qui améliorent l'intégration des nouveaux travailleurs et la prolongation des plus âgés	1	Entreprises
Améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines pour s'assurer que les employés soient aux bons postes	1	Entreprises
Prévoir une aide pour l'achat du matériel (en continu) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Créer une prime à la polyvalence – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Travailler avec le MFFP sur le programme « Création d'emplois en forêt ». – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Ensemble des partenaires Services Québec

Défi 2 : Poursuivre les efforts de mécanisation en vue de pallier au manque de main-d'œuvre tout en maintenant les travailleurs à l'emploi		
Ce défi est loin de faire consensus		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Commentaires des tables défavorables à ce défi		
Pas prioritaire – déjà fait (3)		
Le besoin d'abatteurs sera toujours là, il vaudrait mieux les former à d'autres compétences		
N'enlève pas le défi de trouver des opérateurs		
Défendre la particularité bas-laurentienne et sa culture manuelle au lieu de favoriser la mécanisation	1	MFFP
Propositions pour améliorer la mécanisation		
Prévoir la polyvalence des employés et une bonne répartition des travailleurs au sein des métiers liés à la mécanisation pour les garder à l'emploi (3)	En continu	
Adapter la mécanisation aux besoins des travailleurs (sécurité et pénibilité) (2)	En continu	MFFP
Maximiser les travaux semi-mécanisés afin d'alléger les tâches et préserver les emplois (2)		Entreprises
Adapter les programmes de formation concernant les métiers mécanisés et prévoir du financement (2)	1-2	Services Québec CSMOAF Commission scolaire

La mécanisation doit être accompagnée par le MFFP		
Favoriser la mécanisation en forêt privée		
Conserver les programmes de formation en abattage	1	MFFP
Avoir du financement pour améliorer la voirie pour le passage de la machinerie		MFFP

Défi 3 : Développer des stratégies de recrutement innovantes, notamment auprès des jeunes.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Agir sur l'attractivité des métiers		
Mettre en place des conditions favorables et attirantes pour les jeunes : stages rémunérés et accompagnés, salaire horaire, équipement fourni, connaître es budgets plus tôt pour améliorer la prévisibilité (6) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	CSMOAF Entreprises Centres de formation MFFP
Offrir un soutien aux entreprises dans l'élaboration de plans de recrutement afin de s'assurer qu'elles soient bien outillées et innovantes (3)		Services Québec
Travailler avec le MFFP sur le « Programme de création d'emplois en forêt ». - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Miser sur le retour des jeunes (ou moins jeunes) et des familles en région avec des incitatifs et des mesures d'accueil : logements, transport, formation, services sociaux, soutien aux conjoints/conjointes.	1-2	MRC, entreprises, organismes de placement
Recruter de la main-d'œuvre venant d'autres secteurs (ex. maraichers pour le reboisement)		Entreprises
Agir dès la formation des jeunes travailleurs		
Proposer une offre structurée de stages et d'activités dans les maisons d'enseignement, les rendre plus attrayants (mentorat, coaching, cours exploratoire, etc.) (7)		MELS MFFP Services Québec
Développer des partenariats entre les entreprises et les centres de formation. Organiser des activités régulièrement (visites de travailleurs, etc.) (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Services Québec CRD CSMOAF Ministère
Tenir une liste à jour des étudiants inscrits au DEP et au DEC afin de suivre ceux qui proviennent du territoire d'action des entreprises pour une future embauche. Documenter les parcours des jeunes qui s'inscrivent dans des centres de formation. Le CRD serait responsable de recevoir et de transmettre l'information aux entreprises (5)	2	CRD Maisons d'enseignements
Bonifier le programme MFOR (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Permettre des stages en entreprises notamment pour les secondaires 3-4-5 (Travail-études-alternance) (2)	2	Commissions scolaires
Favoriser le recrutement des jeunes filles (envoyer des ambassadrices dans les écoles)	2-3	
Augmenter le nombre de lieux de formation en foresterie		

Promotion - communication		
Se tourner vers les personnes immigrantes qui sont intéressées par le travail manuel. Aller faire des présentations outre-mer. Avoir des programmes d'immigration adaptés (5)	1-2	Entreprises Ministère de l'Immigration
Valoriser la passion de la forêt dès le plus jeune âge (3)		
Mieux choisir les outils de communication (réseaux sociaux, sites Internet) (4)		
Développer une image de marque pour les entreprises d'aménagement afin de rajeunir leur image et les rendre plus attrayantes (3)		
Mettre de l'avant la technologie, l'environnement et la liberté dans les métiers forestiers tout en faisant attention de présenter la réalité (2)		
Engager une ressource en communications à la FOGC qui serait partagée entre les OGC et/ou employer des stagiaires en communication dans les entreprises	1	FOGC
Définir le profil du travailleur pour mieux le faire connaître et attirer les bons profils de personnes		
Mieux transmettre aux jeunes les possibilités d'évolution au cours d'une carrière		Conseillers d'orientation (accompagnés d'experts)
Développer une campagne de communication avec des messages provocateurs (qui interpellent) et une image de marque		
Créer un climat optimiste et volontaire	En continu	Travailleurs
Créer un site web comme celui qui existe en agriculture	1	FOGC
Concentrer l'affichage des postes disponibles sur le site de Services Québec en créant un nouvel onglet « main-d'œuvre forestière ».	1	Services Québec

Défi 4 : Développer des stratégies de rétention de la main-d'œuvre.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs
Agir sur les conditions de travail		
Améliorer les conditions de travail en général (salaire, fonds de pension, bénéfices marginaux) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Gouvernement Entreprises Service Canada
Ramener le programme de Redéfinition de l'emploi en forêt privée et l'adapter à la forêt publique (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP CRD
Jumelage salaire à forfait et salaire garanti (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Remettre sur pied le programme de Création d'emplois en forêt - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Services Québec Service Canada
Revoir le programme de l'assurance-emploi (tenir compte de la réalité régionale) – regarder ce qui se fait dans les autres secteurs saisonniers - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Député fédéral CRD Service Canada
Assurer la permanence des emplois et le plus de semaines de travail possible		
Retour du PATA (Programme d'aide aux travailleurs âgés)		Élus
Appliquer un décret uniformisant les salaires comme dans le milieu de la construction - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	5	Comité interentreprises
Rémunération horaire pour les jeunes - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		

Favoriser des fusions entre les petites entreprises pour offrir des conditions supérieures et diminuer les coûts de gestion ou favoriser les échanges de services	1 et en continu	Entreprises
Organiser un partage de la main-d'œuvre en créant un <i>groupe</i> de travailleurs entre les entreprises (prendre exemple sur le secteur des pêches en Gaspésie qui ont créé un groupe de travailleurs entre les usines) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Entreprises
Améliorer la conciliation travail-études (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Développer des plans d'emplois sur plusieurs années		
Mieux évaluer les charges de travail	2	Entreprises avec consultants
Formation et accompagnement des travailleurs		
Développer un programme de coaching, de mentorat, compagnonnage dans tous les aspects sur une longue période (2 ans) (7) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Services Québec CLE Entreprises
Bonifier le programme MFOR (notamment dans sa durée) (3) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Élus
Identifier des formations complémentaires qui intéresseraient les travailleurs (3)		
Offrir la possibilité de travailler 4 jours/semaine au lieu de 5, afin de prolonger le nombre de semaines travaillées et améliorer les conditions de travail	1	Entreprises
Communiquer et outiller les travailleurs autonomes		
Accompagner les travailleurs lors d'une promotion ou un changement de poste	1	Entreprises Services Québec
Valoriser les travailleurs		
Transmettre aux travailleurs l'impact positif qu'ils ont sur l'environnement	1	Entreprises
Avoir du respect pour les employés, exprimer l'envie sincère de changer les choses	1	Entreprises Gouvernement
Les gestionnaires doivent valoriser davantage le travail de leurs employés, avoir plus de gestes de reconnaissances		Gestionnaires
Encourager les promotions internes		
Faire participer les travailleurs aux décisions - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Favoriser l'autonomie des travailleurs - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Entreprises
Attractivité du secteur		
Changer le discours et le vocabulaire pour être plus positif. Par exemple, on parle de « Programme de création d'emploi » alors qu'il y a pénurie de main-d'œuvre, il faudrait parler de « Maintien de l'emploi en forêt » et adapter le programme en conséquence (2)	1	MFFP Entreprises
Avoir une vision de développement du secteur	1	CRD
Intégrer plus de technologie (GPS, etc.)		Entreprises Écoles Gouvernement
Travailler en priorité sur la rétention des jeunes (agir sur les conditions de travail)		
Protéger les avantages du métier (liberté, travail dans la nature)		

Les groupements devraient revenir à la base de leur mission initiale, les travailleurs ont perdu leur appartenance		
Aider les travailleurs à acheter des lots à bois (exemple de l'agriculture)		Financière agricole FOGC

Analyse par porteurs

Pour cette partie de l'analyse, nous avons repris les données présentées dans les tableaux précédents, mais les avons classées par porteur afin de mieux visualiser les rôles (ainsi que leur importance) donnés aux partenaires identifiés. À noter que beaucoup d'actions n'ont pas de porteur et que le comité de suivi se réserve le droit de modifier certains porteurs au regard de la réalité des mandats et des responsabilités des organismes.

Atelier 1 - Planification des travaux et organisation du travail dans les entreprises

Défi 1 : Avoir des choix de traitements qui correspondent aux besoins de la forêt bas-laurentienne		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Mettre en place un mécanisme de concertation entre le MFFP et les entreprises d'aménagement afin de faciliter l'intégration des réalités terrain à la planification forestière (planification collaborative). Créer un comité technique des opérations qui aurait un pouvoir décisionnel et qui permettrait au ministère d'être plus près du terrain. Ce comité devrait traiter simultanément des questions d'aménagement et d'emploi et <u>avoir un réel pouvoir d'action</u> . Une table collaborative existe depuis 2 ans, mais ne semble pas satisfaisante. (7)	1	AQETAF Représentants des producteurs MFFP CRD Avec : municipalités, MRC, entreprises, Services Québec
Élargir et diversifier les travaux sylvicoles au regard de la réalité forestière régionale : dégagement des jeunes plantations plus tôt dans la saison (juin), éclaircie précommerciale dans les plantations. (2)	1	Comité mixte
Réviser les périodes de réalisation en fonction de la réalité du personnel et de la réalité opérationnelle	1	Comité mixte
MFFP		
Faire des prévisions budgétaires et des planifications sur au moins 3 ans (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP
Les parcelles servant à déterminer les taux et les suivis de qualité devraient être plus intenses et ne pas englober des secteurs éloignés et disparates. Cela engendre des contraintes pour les travailleurs en raison de la distance entre les zones d'intervention. Ces parcelles devraient être plus représentatives du terrain. (5)	1 - 2	MFFP
FOGC		
Régionaliser la grille des traitements sylvicoles. Notamment, inclure l'éclaircie précommerciale dans les jeunes peuplements de tremble et les peuplements mixtes en forêt publique. (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	FOGC
Agence de mise en valeur des forêts privées du Bas-Saint-Laurent		
Mettre en place un processus de consultation concernant les travaux en forêt privée	1 - 2	Agence de mise en valeur
Sans porteurs		
Avoir une grille de taux qui s'applique à 100% et non 75%		
Améliorer l'accès aux secteurs d'aménagement (état de la voirie forestière)		
Prendre en compte la dimension humaine dans les évaluations économiques	En continu	

Défi 2 : Clarifier et homogénéiser l'interprétation des normes. Le terme « homogénéiser » ne fait pas consensus au sein des tables.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Donner une plus grande latitude professionnelle dans l'application des directives opérationnelles (3)	1	Comité mixte
Établir un document régional qui définit les normes et critères à atteindre pour chaque traitement – stabiliser ces normes (2)	2	MFFP, Agence de mise en valeur, comité mixte
Cibler les éléments de la norme qui doivent être clarifiés ou harmonisés et remettre des normes simplifiées et vulgarisées au travailleur (2)	1	MFFP, Agence de mise en valeur, comité mixte
Utiliser les mêmes outils et critères pour évaluer le travail de terrain (ex. éclaircie commerciale)		Comité mixte
MFFP et entreprises		
Mettre en place un mécanisme de concertation entre le MFFP et les entreprises d'aménagement pour favoriser l'adaptation des normes aux réalités régionales (notamment la réalité géographique) (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		MFFP Entreprises
Organiser des rencontres d'informations avec les travailleurs pour s'assurer que tout le monde parle le même langage et comprend la même chose		MFFP et entreprises
Sans porteurs		
Ne pas homogénéiser les prescriptions		
Favoriser une approche par résultats plutôt que par normatif		
Traiter cet enjeu en comité régional		
Délimiter les prescriptions sur le terrain avant de faire l'inventaire (en forêt publique)		

Défi 3 : Améliorer les systèmes de communication et de collaboration entre les différentes instances		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Mettre en place un mécanisme <u>de partenariat</u> (et non de concertation) avec le ministère via la table collaborative. Dans un esprit de collaboration et d'interdépendance. La table veillera aux éléments suivants : planifications communes, partage de responsabilités dans les travaux de planification, mise en place d'un calendrier sur 3 ans avec révisions annuelles (6)	1	Table collaborative et CRD
Doter la table collaborative des mandats suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Établir une relation d'affaires entre les parties prenantes et faire valoir l'interdépendance des parties • Représenter la région afin de permettre des adaptations de la norme aux réalités régionales et aux besoins de l'industrie 	1	Table collaborative et CRD
Clarifier et optimiser les rôles de chacun (ministère, Rexforêt, organismes, Agence)		Ensemble des partenaires
MFFP		
Organiser des rencontres du comité mixte spécifiquement dédiées aux problématiques opérationnelles rencontrées sur le terrain en vue d'améliorer les conditions de travail. (2)	1	MFFP, Rexforêt
Entreprises et RESAM		
Faire connaître aux travailleurs les différentes ententes existantes entre les partenaires en forêt publique et privée	1	Entreprises RESAM

Sans porteurs		
Maintenir les ententes de récolte des travaux sylvicoles en forêt publique		
Défi 4 : Améliorer la gestion des ressources humaines		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Valoriser l'expertise des travailleurs d'expérience auprès des jeunes travailleurs : donner un titre, faire du pairage et du mentorat, regrouper les travailleurs). Mieux encadrer les jeunes suite aux 16h de formation. (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises et travailleurs CSMOAF
Adapter les formations aux réalités régionales : communiquer les besoins aux maisons d'enseignement, faire de la rétroaction avec celles-ci – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Commissions scolaires, Cégep, Groupements forestiers, CSMOAF, Services Québec (facilitateur)
Entreprises (avec Services Québec)		
Impliquer davantage les travailleurs techniques et professionnels dans la gestion participative des opérations de l'entreprise afin d'accroître l'efficacité, l'appartenance et la rétention. Permettre à des travailleurs de différents secteurs d'avoir un pouvoir décisionnel (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Les entreprises doivent définir des politiques et des modes de gestion qui intègrent une meilleure conciliation travail-famille. (3)	1	Entreprises
Former un comité technique interentreprises afin que chacune des entreprises tire parti des bons coups des autres concernant les conditions de travail et l'organisation du travail, et ce, au profit des travailleurs. Intégrer dans ce comité des travailleurs, des techniciens et des contremaîtres (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises
Proposer des formations en gestion des ressources humaines et en communication aux cadres intermédiaires (2)		Entreprises
Créer une communauté d'échange entre personnes qui font de la gestion des ressources humaines en foresterie		Entreprises (Services Québec peut aider à la création)
Faire un inventaire des formations d'intérêt en gestion des ressources humaines et transmettre l'information		Entreprises
Faire des demandes de formation à Services Québec		Entreprises
Rémunérer les formations		Entreprises
Intégrer les nouvelles technologies dans la gestion des entreprises	3 à 5	Entreprises
Institutions d'enseignement		
Proposer des formations en gestion des ressources humaines pendant le parcours scolaire. Présence des employeurs dans les programmes de formation pour faire connaître les réalités terrain des différents métiers.	3 à 5	Cégep et université avec industrie et CSMOAF
Sans porteurs		
Prolonger le programme MFOR (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		

Atelier 1 – Conditions salariales

Défi 1 : Améliorer la rémunération des travailleurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Mettre en place un comité forestier régional multidisciplinaire (incluant du personnel de terrain, des travailleurs), afin de traiter des enjeux reliés à l'emploi et l'aménagement forestier, ainsi que soutenir les entreprises et ses travailleurs. <u>Prévoir plus d'actions et lui donner plus de visibilité.</u> (6) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	CRD Services Québec Partenaires régionaux CSMOAF Agence de mise en valeur
Réinstaurer le programme de Redéfinition de l'emploi forestier et le rendre admissible en forêt publique (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Comité forestier régional Agence de mise en valeur Ministères
Créer un décret pour uniformiser les conditions salariales de base au niveau provincial (25\$/h pour les travailleurs avec la possibilité d'avoir des bonis aux rendements afin de ne pas pénaliser les travailleurs qui préfèrent travailler à forfait) (3)	2	Structure politique régionale Services Québec Entreprises Pressions politiques des MRC et des élus
Changer la mécanique de calcul de la grille de taux pour donner une marge de manœuvre aux entreprises, tenir compte des contraintes fauniques, de la qualité des terrains et des particularités régionales (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Comité forestier régional
MFFP		
Le donneur d'ouvrage donne des conditions salariales attrayantes dans sa grille de taux et la fait connaître plus tôt dans la saison (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		MFFP
Assurer une meilleure planification et un meilleur suivi des travaux pour favoriser la productivité (2)	3	MFFP (public) - Conseiller forestier (privé)
Entreprises		
Offrir un soutien planifié aux jeunes en première période d'embauche (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Entreprises, ministère (soutien financier)
Mixité du salaire : un taux horaire pour la relève et les travailleurs en fin de carrière. Rémunération à la productivité pour ceux qui sont expérimentés et en bonne forme physique. (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises avec des programmes de soutien
Services Québec		
Adéquation de la rémunération au regard du poste occupé (reconnaissance du métier) (3)	En continu	Services Québec et ensemble des partenaires
Améliorer la flexibilité de la durée de formation en entreprise pour augmenter les compétences et améliorer les salaires, même s'ils sont à forfait (particulièrement abattage et débroussaillage) (2)		Services Québec
Sans porteurs		
Former un comité de travail interentreprises pour traiter, en particulier, des conditions salariales et des avantages sociaux (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Développer un seul plan d'action provincial d'où découlent des orientations (actions) pour le plan régional		
Créer un salaire minimum (y compris pour les nouvelles recrues)		
Avoir un taux horaire fixe		

Garantir un salaire de base appuyé sur la productivité de l'année passée (90%)		
Voir comment on peut faire changer les critères dans les appels d'offres		

Défi 2 : Améliorer les avantages sociaux des travailleurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Offrir l'équipement de départ (ou payé à 50%) pour les étudiants et les jeunes recrues (6) – Équipement acheté et revendu aux travailleurs au prix de gros par les entreprises – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2-3	Centres de formation Entreprises Centre d'action professionnelle
Taux de déplacements ajustés selon un barème (ex. 50km et plus = aux frais de l'employeur) - Formation d'équipes de 3/4 travailleurs semi-autonomes pour favoriser le covoiturage et réduire les coûts de transport (3)	2	Comité régional et employeurs
Augmenter la représentation politique sur ce sujet	1 (<i>momentum électoral</i>)	CRD, Élus provinciaux et municipaux auprès de : MFFP/Services Québec/Service Canada/Ressources naturelles Canada
MFFP		
Inclure les avantages sociaux dans la grille de taux – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP
Entreprises		
Favoriser la création d'un fonds de pension et d'avantages sociaux en entreprise	3	Comité interentreprises
Service Canada		
Créer une semaine de chômage polyvalente (pour pouvoir prendre un jour de repos sans toucher aux congés maladie)		Service Canada
Sans porteurs		
Permettre des aménagements d'horaire aux travailleurs techniques		
Faire la promotion et la formation auprès des travailleurs concernant la compilation de leurs coûts de travail (outils, réparations, huile, essence, déplacements, etc.) pour qu'ils les incluent dans leurs rapports d'impôts.		

Défi 3 : Augmenter la durée d'emploi		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Favoriser et valoriser la polyvalence des travailleurs et des entreprises par la formation, notamment durant la période creuse. Prévoir un montant pour la formation continue et mieux encadrer les travailleurs dans ces démarches (8) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1 et en continu	Services Québec Commissions scolaires Entreprises RESAM
Mobiliser et faire les représentations nécessaires afin de revoir la définition du travail saisonnier et son admissibilité à l'assurance-emploi. Redéfinir les critères de qualification à l'assurance-emploi par secteur d'activité plutôt que par région administrative. Diminuer le nombre d'heures pour être admissible à l'assurance-emploi (ex. : secteur des pêches) (4)		Service Canada Comité régional Élus

Majorer les budgets pour augmenter la durée de l'emploi (viser l'atteinte du temps plein)		Gouvernement Élus CRD
Entreprises		
Organiser la concertation et le jumelage entre les entreprises de la région, créer des liens avec l'UPA (pépinières, acériculture, etc.) (2) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises
Services Québec		
Favoriser la mobilité des travailleurs (salaires équivalents dans les autres emplois)		Services Québec Travailleurs
Élus		
Créer une prime à la polyvalence – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Préfets
CSMOAF		
Promouvoir les emplois connexes auprès des entreprises et des travailleurs forestiers	1	CSMOAF

Défi 4 : Uniformiser les conditions d'emploi entre les entreprises (à la hausse)

Ce défi ne fait pas consensus, certaines tables (particulièrement les tables d'employeurs) ont considéré que l'uniformisation des conditions d'emploi entre les entreprises n'était pas pertinente

Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Échanger sur les bons coups, faire du codéveloppement, favoriser la communication et l'équité entre les entreprises, notamment avec un comité interentreprises qui inclut des travailleurs (3)	1	Comité interentreprises CAMO et CSMOAF FOGC
Entreprises		
Créer une convention collective avec des normes de travail communes pour chaque métier	3	Comité interentreprises
Sans porteurs		
Rendre publiques les conditions offertes dans les différentes entreprises. Faire un portrait de la situation et le partager. (2)		
S'inspirer du milieu agricole (ex. réseau de l'UPA) (à préciser)		
Favoriser la communication entre les travailleurs		

Une des tables d'employeurs a souhaité reformuler le défi

Défi 4 : Rendre les conditions d'emploi aussi attrayantes que dans d'autres secteurs d'activités

Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Faire un comparatif avec les autres secteurs pour identifier les conditions adéquates pour les travailleurs et les intégrer dans la grille de taux	1	
Faire une proposition de grille de taux au ministère (qui inclut des conditions salariales attrayantes)		Entreprises MFFP

Atelier 2 : Valorisation des métiers de travailleur forestier et du personnel de supervision

Défi 1 : Rendre les travailleurs forestiers fiers de leur métier		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Reconnaître et valoriser l'emploi saisonnier (comme pour la pêche) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Ensemble des partenaires
Améliorer les conditions salariales et les conditions de travail en général (ex. comme le programme de Redéfinition de l'emploi, augmenter la prévisibilité des budgets et des mesures de Services Québec, ajuster les règles de l'assurance-emploi) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Comité interentreprises Services Québec Service Canada
MFFP		
Soutenir l'AFBL qui produit du matériel promotionnel (5)	1-2	MFFP
Entreprises		
Mieux consulter les travailleurs et les intégrer dans les processus de décision (entreprises et comités). Avoir des rencontres d'équipes de codéveloppement incluant tous les travailleurs de l'entreprise. Favoriser le contact entre les travailleurs et la direction des entreprises (important de se sentir écouté) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Favoriser les échanges pour que les plus anciens puissent partager leurs expériences et expertises (Programme de mentorat, rémunération du mentor) (5) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises et travailleurs
Mieux faire connaître les impacts positifs générés par les travailleurs en forêt et l'aménagement forestier en général (ex. faune, environnement, économie, industrie forestière) (4)	1	Entreprises
Aller voir des travaux 10-15 ans après pour voir les résultats sur le terrain	1-2	Entreprises et travailleurs
Services Québec		
Mettre en place un programme de reconnaissance des travailleurs au sein des entreprises (ex. prime au rendement, gestes de reconnaissance) (3)	1-2	CSMOAF Services Québec
Travailleurs		
Favoriser les échanges pour que les plus anciens puissent partager leurs expériences et expertises (Programme de mentorat, rémunération du mentor) (5) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		<i>Voir entreprises</i>
Aller voir des travaux 10-15 ans après pour voir les résultats sur le terrain		<i>Voir entreprises</i>
Élus		
Avoir une reconnaissance légale du métier et des compétences similaire à ce qui se fait dans la construction (ex. cartes, diplômes) (2)		Élus et gouvernement
CSMOAF		
Sensibiliser tous les gestionnaires à leur rôle de mobilisateur	1-2	CSMOAF
Sans porteurs		
Faire reconnaître le métier de travailleur sylvicole (ne pas séparer en trois métiers, favoriser la polyvalence, former aux trois compétences) (5)		
Augmenter l'utilisation de nouvelles technologies pour améliorer l'organisation du travail et rendre les équipes plus autonomes		

Défi 2 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès du grand public.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Avoir un discours positif sur les métiers forestiers (notamment en démontrant comment on peut vivre de la foresterie). S'entendre en comité sur un discours commun. Éviter les discours sensationnalistes dans les médias, y valoriser les bons coups. Développer une campagne de marketing (8)	1	Entreprises Ministères Ensemble des partenaires Travailleurs
Organiser ou participer à des activités mettant en valeur le métier de travailleur forestier (ex. Salon de l'emploi, salon forestier) (6)	1-2	AFBL Centre d'éducation Comités locaux
Augmenter le nombre d'activités offertes dans le cadre du Mois de l'arbre et des forêts. Par exemple, offrir des portes ouvertes dans les pépinières publiques (Ste-Luce et Saint-Modeste) et privées (Somival).	1	MFFP, municipalités, AFBL, pépinières
Organiser des stages en entreprise - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Commission scolaire - Écoles Entreprises
Entreprises		
Favoriser la réalisation de documentaires ou de capsules vidéo pour sensibiliser et mettre en valeur le métier (témoignages) (5)	3 -4	Entreprises
Services Québec		
Sensibiliser les conseillers aux métiers forestiers dans les organismes de type CJE (3)		Services Québec
CSMOAF		
Utiliser les réseaux sociaux pour rejoindre le grand public		CSMOAF
Augmenter la promotion sur les métiers forestiers (ex. entrevues réalisées par le CSMOAF) en augmentant les soutiens financiers		CSMOAF
AFBL		
Organiser des journées portes ouvertes en entreprise sur l'exemple des exploitations agricoles, ouvrir au grand public la journée « Viens vivre la forêt » (5)	En continu	AFBL
OIFQ		
L'Ordre des ingénieurs forestiers du Québec (OIFQ) doit augmenter sa promotion pour mieux faire connaître les métiers et la forêt	1	OIFQ
Sans porteurs		
Mettre de l'avant les aspects environnementaux liés à l'aménagement et aux métiers forestiers (2)		
Ajouter la valorisation des métiers forestiers à la campagne de promotion « Une forêt de possibilités »	1	
Valoriser l'utilisation de l'arbre		

Défi 3 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès des jeunes générations		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Organiser des sorties terrain et des journées portes ouvertes, organiser des activités dans les camps de jour, optimiser le programme « Viens vivre la forêt » (10)	1-2	Milieu scolaire Services Québec AFBL Entreprises Agence de mise en valeur
Développer une campagne de communication auprès des jeunes, propre au Bas-Saint-Laurent, favoriser les capsules vidéo et les réseaux sociaux (insister sur le développement durable, les bienfaits de l'aménagement et de la forêt, le cycle de vie, la passion) (7)		AFBL CSMOAF CRD
Sensibiliser les conseillers en orientation et les enseignants (ex. organiser des journées forestières) (6)	1	AFBL Écoles Entreprises
Optimiser le Mois de l'arbre et des forêts : attacher un financement à une stratégie de communication, regrouper les différents partenaires sur un projet de promotion, s'entendre sur le contenu et les moyens, cibler les publics et l'objectif, mandater un organisme pour porter ce projet - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Comité forestier régional AFBL
Entreprises		
Favoriser la réalisation de documentaires ou de capsules vidéo pour sensibiliser et mettre en valeur le métier (témoignages) (5)	3 -4	Entreprises
Institutions d'enseignement		
Explorer l'idée de l'école rurale pour le domaine forestier (ex. Saint-Clément)		Commissions scolaires
Adapter le programme scolaire de primaire et secondaire pour ajouter de l'écologie et de la foresterie afin de favoriser l'intérêt pour la forêt	1	Direction régionale du Ministère de l'Éducation Commissions scolaires
Diffuser le documentaire « Bien vivre la forêt » de l'Association forestière de la Vallée du Saint-Maurice dans les écoles secondaires du Bas-Saint-Laurent (DVD et guide d'accompagnement gratuits).	1	Commissions scolaires
AFBL		
Faire de la promotion dans les écoles dès le primaire : organiser des ateliers, faire venir des travailleurs, mettre de l'avant la liberté et le travail dans la nature (4)		AFBL
CJE		
Favoriser l'immersion des jeunes de la ville en région	3	CJE
Sans porteurs		
Organiser des journées portes ouvertes dans les maisons d'enseignement (5)		
Être présent dans les salons de l'emploi pour mettre en valeur le travail forestier (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Augmenter et mettre en valeur l'utilisation des nouvelles technologies et de l'autonomie (3)		
Améliorer les conditions de travail et offrir des perspectives d'avenir (3)		
Promouvoir le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et les programmes d'insertion socioprofessionnelle		
Impliquer les travailleurs d'expérience dans la sensibilisation et la formation des jeunes		
Développer un programme au secondaire en aménagement forestier (cours professionnel – DEP)		

Défi 4 : Faire connaître et mettre en valeur les différents métiers liés à l'aménagement forestier auprès des élus et décideurs		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Inviter les élus et décideurs (dont les députés) dans les comités de travail régionaux (3)	2 et en continu	CRD CAMO
Organiser des rencontres entre élus et travailleurs		Entreprises RESAM CRD Élus
Évaluer les répercussions sur la main-d'œuvre et le secteur des décisions prises et les faire connaître aux élus et décideurs	1	CSMOAF CAMO
MFFP		
Organiser des visites terrain pour les élus et décideurs (dont le MFFP) pour les rapprocher de la réalité des travailleurs et leur faire connaître les spécificités du Bas-Saint-Laurent (4)	1 et en continu	Entreprises DGR du MFFP
Entreprises		
Organiser des visites terrain pour les élus et décideurs (dont le MFFP) pour les rapprocher de la réalité des travailleurs et leur faire connaître les spécificités du Bas-Saint-Laurent (4)	1 et en continu	Entreprises DGR du MFFP
Permettre à des travailleurs de terrain de s'impliquer dans des rencontres décisionnelles (dont le CAMO) (3) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Réaliser une campagne promotionnelle dirigée vers les décideurs		Entreprises CRD
CRD		
Démontrer aux élus et décideurs les impacts et la viabilité des métiers de l'aménagement forestier, ainsi que l'importance du secteur forestier (3)		CRD
Réaliser une campagne promotionnelle dirigée vers les décideurs		Entreprises CRD
Sans porteurs		
Organiser des comités de travailleurs qui alimenteraient la réflexion des autres comités		
Développer un plan d'action à long terme qui concerne aussi la vitalité des régions (investissement sur 30 ans)		
Tenir des Sommets sur l'emploi forestier aux 2 ans		

Atelier 3 : Recrutement et rétention – Polyvalence et formation

Défi 1 : Favoriser la polyvalence des travailleurs et améliorer le système de formation continue.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Penser la période de formation des nouveaux employés sur 3 ans et non sur 8 semaines (pas suffisant) (3)		Services Québec MFFP MELS
Proposer des formations en géomatique, gestion des ressources humaines, ainsi qu'en santé et sécurité (3)	1	CSST Gouvernement Entreprises
Sensibiliser les employés et les employeurs à la plus-value des formations (3)	1	Entreprises Services Québec Commission scolaire
Travailler avec le MFFP sur le programme « Création d'emplois en forêt ». – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Ensemble des partenaires Services Québec
Entreprises		
Impliquer les maisons d'enseignement pour faire en sorte que les programmes de formations correspondent mieux à la réalité des besoins - – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Entreprises
Faire connaître les programmes existants aux employeurs et aux employés (3)		Entreprises
Créer une table régionale qui permettrait de créer des partenariats entre différentes entreprises et différents secteurs pour partager le personnel – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Entreprises Services Québec
Développer un répertoire des formations pertinentes et le partager	1	Comité interentreprises Travailleurs
Concentrer l'affichage des emplois disponibles sur un site connu de toute la main-d'œuvre forestière, avec la possibilité d'y placer des alertes. (2)		Entreprises
Mettre en place des groupes de travail semi-autonomes avec des travailleurs de différents paliers et de différentes compétences (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Entreprises
Développer des programmes de soutien qui améliorent l'intégration des nouveaux travailleurs et la prolongation des plus âgés	1	Entreprises
Améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines pour s'assurer que les employés soient aux bons postes	1	Entreprises
Travailleurs		
Développer un répertoire des formations pertinentes et le partager	1	Comité interentreprises Travailleurs
Services Québec		
Bonifier le programme MFOR pour les employés qui sont déjà en poste (augmenter le nombre de semaines admissibles, allonger la durée du programme pour permettre un suivi, passer de 1 à 3 ans) (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Services Québec

Créer une table régionale qui permettrait de créer des partenariats entre différentes entreprises et différents secteurs pour partager le personnel – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Entreprises Services Québec
Institutions d'enseignement		
Permettre des stages en entreprises notamment pour les secondaires 3-4-5 (Travail-études-alternance) (2)	2	Commissions scolaires
Mieux transmettre aux jeunes les possibilités d'évolution au cours d'une carrière		Conseillers d'orientation (accompagnés d'experts)
Sans porteurs		
Mettre en place un programme de type mentorat sur le terrain (pertinent pour tous les métiers). L'âge du mentor varie selon les tables, certaines préconisent des travailleurs à la retraite, d'autres, des travailleurs de 40 ans et plus. Choisir des personnes qui ont la capacité de transmettre leurs connaissances. (4) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Bonifier la formation en acériculture pour favoriser la polyvalence. Partenariat avec l'UPA (3) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Offrir une aide financière aux entreprises pour qu'ils offrent une 2 ^e ou 3 ^e formation aux nouvelles recrues. Favoriser la polyvalence dès le début (2)		
Développer des programmes de formation travail-étude (semblables aux programmes sport-études). Prévoir des systèmes de compensation salariale pour ces étudiants.		
Proposer des incitatifs pour que les employés suivent des formations (rémunérées)		
Développer des stratégies spécifiques pour les travailleurs plus âgés (types de travaux adaptés, mentorat) (2)		
Prévoir une aide pour l'achat du matériel (en continu) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Créer une prime à la polyvalence – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		

Défi 2 : Poursuivre les efforts de mécanisation en vue de pallier au manque de main-d'œuvre tout en maintenant les travailleurs à l'emploi		
Ce défi est loin de faire consensus		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Commentaires des tables défavorables à ce défi		
Pas prioritaire – déjà fait (3)		
Le besoin d'abatteurs sera toujours là, il vaudrait mieux les former à d'autres compétences		
N'enlève pas le défi de trouver des opérateurs		
Actions collectives		
Adapter les programmes de formation concernant les métiers mécanisés et prévoir du financement (2)	1-2	Services Québec CSMOAF Commission scolaire
MFFP		
Défendre la particularité bas-laurentienne et sa culture manuelle au lieu de favoriser la mécanisation	1	MFFP
Adapter la mécanisation aux besoins des travailleurs (sécurité et pénibilité) (2)	En continu	MFFP
Conserver les programmes de formation en abattage	1	MFFP
Avoir du financement pour améliorer la voirie pour le passage de la machinerie		MFFP

Entreprises		
Maximiser les travaux semi-mécanisés afin d'alléger les tâches et préserver les emplois (2)		Entreprises
Sans porteurs		
Prévoir la polyvalence des employés et une bonne répartition des travailleurs au sein des métiers liés à la mécanisation pour les garder à l'emploi (3)	En continu	
La mécanisation doit être accompagnée par le MFFP		
Favoriser la mécanisation en forêt privée		

Défi 3 : Développer des stratégies de recrutement innovantes, notamment auprès des jeunes.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Proposer une offre structurée de stages et d'activités dans les maisons d'enseignement, les rendre plus attrayants (mentorat, coaching, cours exploratoire, etc.) (7)		MELS MFFP Services Québec
Mettre en place des conditions favorables et attirantes pour les jeunes : stages rémunérés et accompagnés, salaire horaire, équipement fourni, connaître es budgets plus tôt pour améliorer la prévisibilité (6) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	CSMOAF Entreprises Centres de formation MFFP
Développer des partenariats entre les entreprises et les centres de formation. Organiser des activités régulièrement (visites de travailleurs, etc.) (5) – <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Services Québec CRD CSMOAF Ministère
Miser sur le retour des jeunes (ou moins jeunes) et des familles en région avec des incitatifs et des mesures d'accueil : logements, transport, formation, services sociaux, soutien aux conjoints/conjointes.	1-2	MRC, entreprises, organismes de placement
Entreprises		
Se tourner vers les personnes immigrantes qui sont intéressées par le travail manuel. Aller faire des présentations outre-mer. Avoir des programmes d'immigration adaptés (5)	1-2	Entreprises Ministère de l'Immigration
Recruter de la main-d'œuvre venant d'autres secteurs (ex. maraichers pour le reboisement)		Entreprises
Travailleurs		
Créer un climat optimiste et volontaire	En continu	Travailleurs
Services Québec		
Offrir un soutien aux entreprises dans l'élaboration de plans de recrutement afin de s'assurer qu'elles soient bien outillées et innovantes (3)		Services Québec
Concentrer l'affichage des postes disponibles sur le site de Services Québec en créant un nouvel onglet « main-d'œuvre forestière »	1	Services Québec

Institutions d'enseignement (avec CRD)		
Tenir une liste à jour des étudiants inscrits au DEP et au DEC afin de suivre ceux qui proviennent du territoire d'action des entreprises pour une future embauche. Documenter les parcours des jeunes qui s'inscrivent dans des centres de formation. Le CRD serait responsable de recevoir et de transmettre l'information aux entreprises (5)	2	CRD Maisons d'enseignements
Permettre des stages en entreprises notamment pour les secondaires 3-4-5 (Travail-études-alternance) (2)	2	Commissions scolaires
FOGC		
Engager une ressource en communications à la FOGC qui serait partagée entre les OGC et/ou employer des stagiaires en communication dans les entreprises	1	FOGC
Créer un site web comme celui qui existe en agriculture – Exemple : http://www.fraq.qc.ca/	1	FOGC
Ministère de l'Immigration		
Se tourner vers les personnes immigrantes qui sont intéressées par le travail manuel. Aller faire des présentations outre-mer. Avoir des programmes d'immigration adaptés (5)	1-2	Entreprises Ministère de l'Immigration
Sans porteurs		
Bonifier le programme MFOR (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Mieux choisir les outils de communication (réseaux sociaux, sites Internet) (4)		
Développer une image de marque pour les entreprises d'aménagement afin de rajeunir leur image et les rendre plus attrayantes (3)		
Valoriser la passion de la forêt dès le plus jeune âge (3)		
Mettre de l'avant la technologie, l'environnement et la liberté dans les métiers forestiers tout en faisant attention de présenter la réalité (2)		
Travailler avec le MFFP sur le « Programme de création d'emplois en forêt ». - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Favoriser le recrutement des jeunes filles (envoyer des ambassadrices dans les écoles)	2-3	
Augmenter le nombre de lieux de formation en foresterie		
Définir le profil du travailleur pour mieux le faire connaître et attirer les bons profils de personnes		
Développer une campagne de communication avec des messages provocateurs (qui interpellent) et une image de marque		

Défi 4 : Développer des stratégies de rétention de la main-d'œuvre.		
Actions	Échéancier (années 1 à 5)	Porteurs/Précisions
Actions collectives		
Améliorer les conditions de travail en général (salaire, fonds de pension, bénéfices marginaux) (8) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	Gouvernement Entreprises Service Canada
Développer un programme de coaching, de mentorat, compagnonnage dans tous les aspects sur une longue période (2 ans) (7) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Services Québec CLE Entreprises
Revoir le programme de l'assurance-emploi (tenir compte de la réalité régionale) – regarder ce qui se fait dans les autres secteurs saisonniers - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Député fédéral CRD Service Canada

Intégrer plus de technologie (GPS, etc.)		Entreprises Écoles Gouvernement
MFFP		
Ramener le programme de Redéfinition de l'emploi en forêt privée et l'adapter à la forêt publique (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP CRD
Changer le discours et le vocabulaire pour être plus positif. Par exemple, on parle de « Programme de création d'emploi » alors qu'il y a pénurie de main-d'œuvre, il faudrait parler de « Maintien de l'emploi en forêt » et adapter le programme en conséquence (2)	1	MFFP Entreprises
Entreprises		
Changer le discours et le vocabulaire pour être plus positif. Par exemple, on parle de « Programme de création d'emploi » alors qu'il y a pénurie de main-d'œuvre, il faudrait parler de « Maintien de l'emploi en forêt » et adapter le programme en conséquence (2)	1	MFFP Entreprises
Appliquer un décret uniformisant les salaires comme dans le milieu de la construction - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	5	Comité interentreprises
Favoriser des fusions entre les petites entreprises pour offrir des conditions supérieures et diminuer les coûts de gestion ou favoriser les échanges de services	1 et en continu	Entreprises
Organiser un partage de la main-d'œuvre en créant un <i>groupe</i> de travailleurs entre les entreprises (prendre exemple sur le secteur des pêches en Gaspésie qui ont créé un groupe de travailleurs entre les usines) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1-2	Entreprises
Mieux évaluer les charges de travail	2	Entreprises avec consultants
Offrir la possibilité de travailler 4 jours/semaine au lieu de 5, afin de prolonger le nombre de semaines travaillées et améliorer les conditions de travail	1	Entreprises
Accompagner les travailleurs lors d'une promotion ou un changement de poste	1	Entreprises Services Québec
Transmettre aux travailleurs l'impact positif qu'ils ont sur l'environnement	1	Entreprises
Avoir du respect pour les employés, exprimer l'envie sincère de changer les choses	1	Entreprises Gouvernement
Les gestionnaires doivent valoriser davantage le travail de leurs employés, avoir plus de gestes de reconnaissances		Entreprises
Favoriser l'autonomie des travailleurs - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	2	Entreprises
Services Québec		
Remettre sur pied le programme de Création d'emplois en forêt - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Services Québec Service Canada
Accompagner les travailleurs lors d'une promotion ou un changement de poste	1	Entreprises Services Québec
Service Canada		
Remettre sur pied le programme de Création d'emplois en forêt - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Services Québec Service Canada
Élus		
Bonifier le programme MFOR (notamment dans sa durée) (3) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		Élus
Retour du PATA (Programme d'aide aux travailleurs âgés)		Élus

FOGC		
Aider les travailleurs à acheter des lots à bois (exemple de l'agriculture)		Financière agricole FOGC
CRD		
Ramener le programme de Redéfinition de l'emploi en forêt privée et l'adapter à la forêt publique (4) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>	1	MFFP CRD
Avoir une vision de développement du secteur	1	CRD
Sans porteurs		
Identifier des formations complémentaires qui intéresseraient les travailleurs (3)		
Jumelage salaire à forfait et salaire garanti (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Améliorer la conciliation travail-études (2) - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Assurer la permanence des emplois et le plus de semaines de travail possible		
Rémunération horaire pour les jeunes - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Développer des plans d'emplois sur plusieurs années		
Communiquer et outiller les travailleurs autonomes		
Encourager les promotions internes		
Faire participer les travailleurs aux décisions - <i>Également proposé dans d'autres ateliers ou défis</i>		
Travailler en priorité sur la rétention des jeunes (agir sur les conditions de travail)		
Protéger les avantages du métier (liberté, travail dans la nature)		
Les groupements devraient revenir à la base de leur mission initiale, les travailleurs ont perdu leur appartenance		

Ce que révèle cette analyse par porteur

- Les principaux organismes concernés sont: le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), les entreprises, Services Québec, le CRD ainsi que les institutions d'enseignement.
- Un grand nombre d'actions sont identifiées comme des actions collectives qui doivent donc être portées par des comités agissant dans un esprit de collaboration régionale. Cela s'explique certainement par l'ampleur des actions à mettre en œuvre et leur caractère souvent transversal qui va nécessiter une grande diversité d'expertises.
- À ce stade, beaucoup d'actions n'ont pas de porteurs, le comité de suivi travaille actuellement à l'identification des bons porteurs pour ces pistes de solutions

Les conditions de réussite

Le dernier atelier était un « *brainstorming* » dont le but était d'identifier les conditions de réussite qui allaient permettre aux pistes d'actions identifiées d'avoir un impact positif concret sur la situation des travailleurs et du secteur de l'aménagement forestier. Les réponses ont été synthétisées et regroupées par thèmes.

Mobilisation/leadership/politique

- S'assurer que tout le monde reste mobilisé et fermement engagé (entreprises, employés, gouvernement, élus, etc.) (5)
- Prévoir une démarche et un engagement (courage) politique / Profiter du *momentum* politique des élections/ Rendre cet engagement visible dans les médias (4)
- Engagement fort des ministères
- Chaque leader assume ses rôles (maisons d'enseignement, association forestière, CRD, entreprises, ministères, etc.)
- Le ministère et les employeurs doivent être plus investis dans la valorisation du travail et l'amélioration des conditions de travail (taux)

Concertation/intégration

- Avoir un partenariat régional fort (élus, travailleurs, employeurs, ministères) / Les 8 MRC devraient travailler conjointement (8)
- Mettre en place des actions concertées et concrètes (2)
- Avoir une stratégie interministérielle (2)
- Impliquer les travailleurs dans la suite des réflexions et travaux (2)
- Améliorer la communication et la collaboration (particulièrement avec le MFFP et Services Québec)
- Mettre en place des collaborations d'affaires et s'assurer de l'investissement de chaque partenaire
- Impliquer l'industrie de la transformation dans les réflexions et actions
- Intégrer des organismes en employabilité dans la démarche

Suivi et concrétisation

- Quelqu'un doit assurer le leadership et le suivi au niveau régional de ce qui a été discuté et décidé lors du sommet. Les préfets devraient donner ce mandat au CRD qui réunirait les bons organismes (5)
- Déposer des orientations concrètes pour prendre des décisions éclairées

- Ne pas s'arrêter au rapport synthèse, avoir des gens qui mettent en œuvre les actions
- Commencer la mise en œuvre tout de suite pour voir les améliorations dès la prochaine saison
- Partager les responsabilités entre les différents porteurs
- Faire un suivi à mi-parcours (2 ans ½)
- Avoir des échéanciers réalisables et s'y tenir
- Les employeurs doivent assurer le suivi de la démarche auprès des travailleurs

Transmission de l'information

- Le CRD doit s'assurer d'avoir toute l'information, diffuser les résultats du Sommet à tout le monde et définir un plan de match (2)
- Avoir un canal de communication clair et transparent du comité de suivi, notamment pour la mise en œuvre des actions (3)
- Présenter officiellement le plan d'action (notamment au ministère et BMMB)
- Améliorer la circulation de l'information du haut vers le bas et inversement (quelqu'un doit être désigné pour faire remonter les informations)

Budget

- Comptabiliser l'argent nécessaire pour les actions proposées lors du Sommet (2)
- S'assurer que l'investissement ait un impact direct et majeur sur le terrain
- Réduire les dépenses administratives pour réinjecter cet argent sur le terrain et dans les formations
- Prévoir un budget spécifique à l'aménagement forestier qui garantisse un développement sur 3 ans

Relève

- Garantir des conditions minimums pour les jeunes qui débutent (salaire horaire) (2)
- Bien cibler, dans le milieu scolaire, les jeunes à qui vendre la forêt
- Développement du temps de supervision sur 2 ans pour former correctement la relève et l'inciter à rester / Améliorer le coaching ou parrainage de la relève
- Avoir du budget pour la formation et le mentorat
- Adapter le programme MFOR à chaque région
- Prendre soin de la main-d'œuvre actuelle afin d'être capable de garder les travailleurs qui formeront la relève
- Meilleur arrimage entre le milieu de l'éducation et de la foresterie/ Adapter les formations aux besoins réels

Amélioration des conditions de travail

- Améliorer avant tout le salaire et les conditions de travail (3) /Avoir un salaire horaire à 25\$/h et des avantages sociaux
- Améliorer le pairage (jumelage) et favoriser la polyvalence (2)
- Ramener les conditions du Programme de redéfinition de l'emploi
- Avoir des grilles de taux plus intéressantes pour les travailleurs
- Améliorer les conditions opérationnelles pour être plus à l'aise et efficace, donc que ce soit plus payant
- Mettre en contact les travailleurs et des employeurs potentiels (en acériculture par exemple)
- Faire attention à l'atterrissage de la mécanisation par rapport aux travailleurs/Favoriser la semi-mécanisation de la main-d'œuvre

Valorisation et reconnaissance

- Mettre un accent particulier sur la valorisation de l'ensemble du milieu forestier / Changer le discours négatif qui circule sur la forêt / Saisir les occasions de parler des bonnes nouvelles comme la certification forestière / Défaire les mythes le travail en forêt, parler de son évolution / Sensibiliser les médias à l'impact de leur discours (5)
- Avoir une meilleure reconnaissance de l'emploi saisonnier
- Améliorer la reconnaissance du travailleur pour qu'il ait une vision positive de son métier
- Les employeurs doivent être les premiers à agir pour la reconnaissance des travailleurs

Changement de valeurs

- Sortir de l'aménagement forestier au moindre coût
- Les acteurs doivent être ouverts à changer de pratiques
- Remettre le travailleur forestier au centre des préoccupations
- Considérer les pistes de solutions dans leur ensemble plutôt qu'isolément
- Être optimiste/cultiver une attitude positive face aux défis

Arrimage provincial/régional

- Respecter les réalités régionales en permettant d'adapter les cadres imposés (2)
- Avoir une réflexion à l'échelle provinciale et se donner les moyens de réaliser des actions qui auront un impact / Avoir un projet régional qui s'associe avec le provincial

Modernisation de l'économie forestière

- Favoriser la création de produits à valeur ajoutée (comme Chantier Chibougamau) et mettre en valeur ceux qui en font
- Diversification des activités en forêt (agroforesterie)
- S'ajuster à la compétition du milieu

Organisation/planification

- Meilleure planification des programmes et des budgets (plus tôt), avoir une planification sur 3 ans (particulièrement en forêt privée)
- Revoir certaines études qui donnent des résultats erronés pour l'établissement des taux

Autres

- Avoir des programmes (dont des incitatifs économiques) pour soutenir le retour en région (2)
- Simplifier la lourdeur administrative, le nombre d'organismes et le statut de producteur forestier
- Avoir plus d'ouverture dans les parts des entreprises
- Faire comprendre combien la menace sur le secteur forestier menace le Bas-Saint-Laurent
- Faire une analyse comparative entre différents corps de métier et l'aménagement forestier

Les points forts

- On observe que l'essentiel des conditions de réussite se situe dans la **gouvernance qui va se structurer autour du plan d'action** à mettre en œuvre. Il faudra notamment avoir :
 - Des structures de collaboration qui permettent d'assurer la mobilisation de tous les partenaires sur le long terme
 - Une répartition adéquate des responsabilités
 - Une bonne circulation de l'information entre les différentes sphères
- Au-delà des structures, c'est **l'esprit dans lequel cela va se dérouler qui semble compter** : solidarité, responsabilité, efficacité, acceptation du changement.
- **Les participants demandent des actions et une implication concrètes des acteurs concernés pour une amélioration rapide**
- À noter que la plupart de ces éléments ont été réaffirmés lors de la plénière

L'analyse transversale

Cette partie du rapport propose une analyse sociale et transversale des propositions faites par les participants dans les différents ateliers. Quatre piliers ressortent particulièrement : i) la valorisation du travailleur, ii) la gouvernance, iii) la planification, ainsi que iv) la communication. L'ensemble des changements attendus dans ces piliers relève de façon générale d'un changement de culture qui doit s'opérer dans l'ensemble du secteur pour parvenir à changer notre façon de voir le rôle des travailleurs forestiers. Nous allons les détailler dans les points qui suivent. À la fin du chapitre, un schéma illustre cette analyse.

1. La valorisation du travailleur sylvicole

Il s'agit bien sûr d'un élément central, qui, même s'il faisait l'objet d'un atelier à part entière, a finalement été discuté dans tous les ateliers. Ce qu'il faut retenir sur ce sujet, c'est la séquence de travail qui va permettre d'avoir un impact réel et à long terme sur la mise en valeur du travail sylvicole et des travailleurs.

Le premier travail se situe dans l'amélioration des conditions de travail (salaire, avantages sociaux, prévisibilité de l'emploi, formation continue, autonomie) **qui découlera de l'importance que l'on donne réellement aux travailleurs forestiers dans l'aménagement forestier.** Ensuite, des changements de façons de faire vont s'imposer ce qui enfin permettra de changer l'image du métier. Cela signifie qu'il est contre-productif de travailler à la promotion de ces métiers alors que les conditions ne sont pas réunies pour satisfaire les attentes de base des travailleurs en poste, des personnes en recherche d'emploi ou des jeunes.

a. Conditions salariales et avantages sociaux

Le nœud du problème se situe indéniablement dans l'amélioration des conditions matérielles des travailleurs. La situation actuelle ne permet plus de retenir et d'attirer les travailleurs, ceux qui restent à l'emploi sont insatisfaits et ont l'impression que leur métier n'est pas reconnu. De plus, il faut se rappeler que cette situation et les demandes d'améliorations sont connues depuis de nombreuses années. Le statu quo est devenu insupportable pour nombre de ces travailleurs. Comme le mentionnait un intervenant lors de la plénière du Sommet, cette situation a des **incidences importantes sur l'état psychologique des travailleurs. Cet aspect humain ne doit pas être occulté des réflexions et doit être pris avec la plus grande des considérations. Cela donne une responsabilité importante aux intervenants sollicités sur ces questions de conditions de travail.**

Pour résumer, on pourrait poser le problème en deux axes :

- Le bien-être des travailleurs à l'emploi est en question et ne peut être occulté
- Le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre ne sont pas suffisants pour pallier aux besoins du secteur

Ces deux éléments doivent avant tout trouver des solutions dans l'amélioration concrète des conditions salariales et des avantages sociaux offerts aux travailleurs. Cela se rapproche de la pyramide des besoins de Maslow, **tant que les besoins de base ne sont pas satisfaits (santé, sécurité, moyens financiers minimaux, etc.), on ne peut pas espérer passer à un autre niveau de réflexion (appartenance, fierté, estime de soi).**

Voici les principaux éléments (par ordre d'importance) qui sont demandés par les participants :

- 1- Offrir un salaire plus attrayant et équitable : salaire horaire ou mixité avec salaire horaire et forfait. L'idée étant de porter une attention particulière aux débutants et aux plus âgés qui ne peuvent avoir les rendements des travailleurs expérimentés dans la force de l'âge.
- 2- Mettre en place d'un décret (ou autre outil pertinent) qui permettrait de protéger les compétences et garantir des conditions de travail équitables et justes à l'ensemble des travailleurs forestiers
- 3- Prévoir une juste répartition des coûts liés aux équipements et aux déplacements.
- 4- Améliorer l'offre de formations et son accessibilité : il s'agit de la polyvalence, mais aussi d'offrir des possibilités d'évolution de carrière.
- 5- Améliorer la conciliation travail-famille.
- 6- Réduire la pénibilité et augmenter la sécurité.
- 7- Améliorer la prévisibilité des budgets et de la planification et travailler à l'allongement de la durée d'emploi.

b. Reconnaissance de l'emploi saisonnier

La formation favorisant la polyvalence semble être la meilleure solution pour augmenter la durée de l'emploi, cependant pour un certain nombre de tables, **c'est la définition et la place accordée aux emplois saisonniers qu'il faut questionner collectivement.** Le manque de reconnaissance de ce type de métiers semble créer une confusion sur les priorités d'intervention : favoriser à tout prix le temps plein ou protéger les conditions de travail des travailleurs saisonniers ?

Les décisions prises au niveau fédéral les dernières années ont transformé les conditions de travail des travailleurs saisonniers, mais ont aussi profondément changé la place que l'on donne à ces emplois et l'importance qu'on leur accorde dans notre société. Cela a contribué à stigmatiser ces travailleurs et avec eux les secteurs économiques qui ne fonctionnent que sur des bases saisonnières. Or, les réalités économiques, climatiques et régionales rendent la saisonnalité inévitable. Celle-ci devrait être considérée comme une particularité et non comme un problème afin de concentrer les réflexions sur les meilleures façons de l'intégrer et de protéger les entreprises et les travailleurs concernés.

Il s'agit là d'un sujet de société qui doit se discuter au niveau politique aux échelles provinciales et fédérales. Derrière cet enjeu, se situe également la question de la place

des régions souvent réduites à un rôle de productrices de ressources dépendantes de l'aide gouvernementale. Finalement, cela touche à l'attractivité des régions qui subissent des pertes démographiques importantes que n'aident pas ces discours stigmatisants.

c. Formation et accompagnement

Une réflexion très intéressante est ressortie de plusieurs échanges, c'est **l'importance d'informer, d'accompagner et de former adéquatement les travailleurs en fonction de leurs besoins** (âge, niveau d'expérience, aspirations, évolution de carrière). Cela peut paraître évident, cependant cela touche, comme mentionné plus haut, à la place que l'on accorde aux travailleurs dans les entreprises, dans l'aménagement forestier, dans la santé du secteur forestier et des régions. C'est réellement leur rôle et la compréhension de leurs aspirations qui doivent être travaillés en profondeur pour satisfaire ce souhait d'être plus impliqués, plus maîtres de leur destin, mieux sollicités pour leur expertise. Cependant, ce qu'expriment les participants, c'est que cette expertise, pour être mise à profit adéquatement, doit être **encadrée par des formations régulières et des pratiques de gestion des ressources humaines adéquates**, cela signifie notamment cibler leurs besoins et leurs zones d'expertises pour mieux comprendre comment les épauler sur les aspects qu'ils maîtrisent moins et leur donner un pouvoir de décision sur des sujets qui font partie de leur expertise.

Cet élément touche également à la vision d'avenir que l'on a pour ces métiers, les gens aspirent de plus en plus à la maîtrise de plusieurs compétences, souhaitent être partie prenante des décisions qui ont un impact direct sur leur travail. C'est donc un axe de travail crucial pour les questions de recrutement et de rétention. **On observe dans tous les secteurs que pour être attrayantes, les entreprises adoptent de plus en plus des méthodes de gestion participative.**

d. Renforcement de l'implication du travailleur

Il s'agit d'un élément central de la reconnaissance des travailleurs et de l'intégration de connaissances techniques et terrain primordiales pour l'efficacité de la planification et de l'exécution des travaux. De façon très concrète, le rôle donné aux travailleurs doit être plus important à 4 niveaux :

1. **La formation et l'accompagnement des nouvelles recrues et des jeunes**
2. **La gestion de certaines opérations de l'entreprise**
3. **L'application adaptée des normes sur le terrain**
4. **La participation aux comités de travail pertinents (ex. table collaborative ou comité régional)**

Autre élément qui ressort, **le rôle qui devrait être donné au travailleur dans la sensibilisation auprès de différents publics** : les jeunes, les élus et décideurs, le grand public. Plusieurs tables insistent sur le fait d'impliquer les travailleurs dans la tenue d'activités de sensibilisation.

À bien des égards, **les travailleurs sont perçus comme des agents facilitateurs** qui, avec leurs connaissances et leurs rôles sur le terrain, pourraient aider à fluidifier les mécanismes de communication, à rendre l'opérationnalisation des décisions plus efficace et qui pourraient également participer à la rétention des jeunes recrues.

Cependant là encore, il convient de bien mesurer que pour que cela réussisse, c'est **l'image du travailleur dans les mentalités qui doit se transformer** afin que l'on soit en mesure de lui donner une plus grande place dans les processus de planification, de gestion et de formation.

2. Une gouvernance partenariale

La question de la concertation entre les différents intervenants a été très discutée lors de tous les ateliers. Au regard des propositions faites par les différentes tables, nous comprenons que la plupart des participants veulent **plus que de la concertation**, ils veulent un modèle de gouvernance qui s'ancre dans **une relation de partenariat entre les acteurs**. L'idée étant de construire et mettre en œuvre **des solutions conjointes dans un partage pertinent et clair des rôles et responsabilités**.

a. Structure de gouvernance

De nombreuses tables demandent la **création d'un comité de travail régional** (ou l'amélioration du comité existant) entre les entreprises, le MFFP, Services Québec, le CRD, ainsi que des représentants des travailleurs. Ce comité aurait pour mandat de traiter autant les questions d'aménagement forestier (intégration des réalités régionales, sociales, économiques et géographiques) que les questions d'emploi et de main-d'œuvre. La planification des travaux et les conditions de travail étant intimement liées, les réflexions devraient être menées simultanément. Pour les participants au Sommet, ce qui compte c'est que ce comité soit capable de prendre des décisions et de les appliquer.

On comprend également à travers les propositions des participants que les **entreprises devraient structurer des communautés d'échange entre elles sur des sujets liés à la gestion des ressources humaines**, cela permettrait de faire connaître les bons coups, d'échanger de l'information sur les formations existantes, de faire des demandes de financement pour des formations, etc. Ces groupes d'échanges devraient inclure des travailleurs. La question de **l'uniformisation des conditions d'emploi, même si elle ne fait pas l'unanimité**, pourrait cependant être discutée dans ce comité interentreprises en vue d'établir des règles sur les bases minimales à offrir aux travailleurs, ce qui améliorerait l'attractivité de ces métiers et donc la compétitivité des entreprises.

Ce que l'on observe également à travers les propositions des participants, c'est qu'ils souhaitent que les dynamiques de concertation deviennent plus efficaces et qu'elles permettent réellement **d'adapter les directives aux réalités régionales, ou de faire connaître les réalités régionales** aux personnes chargées de rédiger ces directives.

Comme mentionné en introduction, plus que de la concertation, **c'est une réelle relation de partenariat** (certains ont évoqué une « relation d'affaires ») qui est souhaitée. Cela signifie que **la gouvernance actuelle n'est pas satisfaisante** et doit être repensée au regard de deux objectifs primordiaux : intégrer les réalités régionales et les connaissances des travailleurs.

Selon les participants, cette structure de partenariats devrait **s'articuler autour de 3 comités distincts**, chacun doté de réels pouvoirs et intégrant des travailleurs (si ces comités existent déjà, leur impact est jugé insatisfaisant) :

- Un **comité régional** qui traite simultanément les questions de main-d'œuvre et d'aménagement
- Un **comité entre le MFFP et les entreprises** qui se penche sur la prise en compte des réalités régionales (économiques, sociales, géographiques) dans l'établissement de normes et de prescriptions
- Un **comité interentreprises** pour favoriser l'échange d'informations, de bons coups sur des sujets liés à la gestion de la main-d'œuvre (conditions de travail, gestion des ressources humaines, formations, etc.)

b. Clarification des rôles et responsabilités

Au-delà de la structure, certains participants ont souhaité exprimer **le manque de clarté et parfois de pertinence dans la distribution des rôles et responsabilités des intervenants**. Cela entraîne une certaine confusion, voire une lenteur dans les processus de décision. Chaque comité en place ou futur comité devrait se pencher sur cette question avant même de définir les mandats collectifs dudit comité. En effet, **la clarté de la place et du rôle de chaque intervenant est une condition sine qua non pour la réussite de tout processus de concertation et relation de partenariat**.

c. Amélioration de l'efficacité des dynamiques de concertation

De façon plus générale, c'est l'efficacité générale du système de concertation qui semble devoir être améliorée. Le problème principal soulevé par les participants est le **manque de pouvoir décisionnel de certains comités locaux et régionaux** qui émettent des constats, construisent des solutions communes, mais n'ont pas la capacité de les mettre en place, car les instances décisionnelles ne sont pas représentées sur ces comités. Cela vient questionner, nous y reviendrons plusieurs fois, l'imbrication entre l'échelle régionale et l'échelle provinciale. Certaines personnes considèrent que l'arrimage actuel n'est pas satisfaisant puisque **les problématiques régionales** (propres aux contextes sociaux, économiques et géographiques du Bas-Saint-Laurent) **ne sont pas suffisamment connues et/ou prises en compte par l'échelle provinciale**. Cela nuit à l'efficacité du processus de concertation local, mais surtout cela nuit à sa crédibilité, car de l'avis de certains participants, cela donne l'impression d'un immobilisme ou d'une incapacité à régler des problèmes parfois urgents. Comme pour le point précédent, cette réflexion doit être menée en amont, car la structure de gouvernance ne peut à elle seule garantir l'efficacité du processus de collaboration. **Ce qui fait la réussite de ces démarches, c'est**

avant tout la façon dont est organisé le processus décisionnel et la clarté de cette chaîne décisionnelle pour tous les participants. Sans cela, les démarches de concertation paraissent souvent vaines.

Au-delà de cet arrimage dans les pouvoirs de décisions, il est aussi question des sujets abordés dans les différents comités. Les propositions des différentes tables allant dans le sens d'une **meilleure organisation des axes de travail des comités**, certains sujets ne pouvant être traités séparément, comme les questions liées à l'aménagement et celles liées aux conditions de travail. D'autres sujets ne sont pas traités aujourd'hui dans ces groupes de travail et devraient l'être (ex. contenu des formations initiales). Enfin, certains sujets ne sont pas traités aux bonnes échelles décisionnelles comme nous venons de le voir.

d. Intégration de nouveaux partenaires

Autre élément primordial pour améliorer la gouvernance actuelle, l'intégration de nouveaux partenaires dans les comités de travail :

- Les travailleurs
- L'industrie de la transformation
- Les institutions d'enseignement

L'idée étant de **s'appuyer sur l'expertise de ces intervenants** pour faire avancer certaines questions. De plus, c'est aussi l'occasion de retravailler la répartition des responsabilités des différents acteurs régionaux et d'élargir le cercle de travail sur des questions aussi vastes que la formation des nouvelles recrues, le recrutement, l'amélioration du processus de planification, etc.

3. La planification

La plupart des améliorations à apporter sur les éléments de planification qui ont un impact direct sur les conditions de travail des travailleurs ont déjà été abordées dans les points précédents et sont également bien connues de tous les intervenants, nous n'en ferons ici qu'un résumé.

a. Prévisibilité des budgets

C'est un élément incontournable sans lequel la sécurité matérielle des travailleurs ne pourra être améliorée. C'est également central pour les entreprises qui doivent pouvoir s'appuyer sur des budgets connus assez tôt en saison, voire même prévus sur au moins 3 ans (idéalement 5 ans) pour mettre en place des systèmes de gestion de main-d'œuvre plus efficaces. C'est un sujet connu et discuté depuis de nombreuses années, le dialogue et la recherche de solutions avec le ministère doivent se poursuivre pour améliorer cette situation qui nuit à toutes les autres propositions qui pourraient être faites pour améliorer les conditions de travail dans le secteur de l'aménagement forestier.

b. Imbrication des exigences provinciales et des réalités régionales

Cet élément a déjà été traité, sa redondance dans les discussions démontre son importance et l'urgence de **trouver des pistes de réflexion pour réussir les défis de l'écoute des réalités régionales et du bon partage du pouvoir décisionnel.**

c. Autonomie et adaptabilité sur le terrain

Il y a là deux éléments :

- **L'autonomie du travailleur** sur le terrain qui devrait bénéficier d'un pouvoir de décision sur l'adaptabilité de certaines normes et prescriptions qui lui sont données et qui parfois ne sont pas pertinentes au regard du contexte particulier du terrain.
- Ce point rejoint également le précédent puisqu'il suggère de laisser un **pouvoir d'adaptation aux régions** qui doivent pouvoir faire valoir leurs particularités et leurs besoins dans les normes et les prescriptions qui sont transmises par le ministère.

4. La communication

a. Amélioration de la circulation de l'information

De façon générale, ce qui est demandé, c'est **d'améliorer les systèmes de communication en place pour fluidifier le transfert d'expertises et d'informations**, et ce à trois niveaux :

- **Au sein des entreprises et entre les entreprises** : afin de faciliter l'accès à l'information des travailleurs (notamment sur des aspects reliés à leurs avantages sociaux, aux opportunités de formations et aux possibilités d'évolution). Pour ce qui est de la communication entre les entreprises, nous l'avons vu, ce qui est suggéré c'est de créer des communautés d'échanges entre les entreprises afin que l'échange d'expertise et d'expérience sur la gestion des ressources humaines améliore les pratiques en entreprise. Ce sera aussi l'occasion de mieux se coordonner sur les questions liées à la formation et au recrutement de nouveaux travailleurs.
- **Entre les entreprises et le ministère** : les participants demandent à ce que le système de communication en place actuellement entre les entreprises et le ministère soit revu et amélioré. Notamment pour améliorer l'adaptabilité des normes et prescriptions au terrain, mais aussi pour favoriser l'efficacité générale des processus de planification des travaux.
- **Entre le secteur forestier et les institutions d'enseignement** : de très nombreuses propositions suggèrent que le dialogue s'installe entre les entreprises et les institutions d'enseignement afin que le contenu et l'offre des formations initiales correspondent mieux aux besoins du secteur, afin également d'avoir une meilleure connaissance des cohortes d'étudiants pour favoriser leur intégration et leur rétention dans le secteur de l'aménagement forestier. A minima, les

institutions d'enseignement devraient être sollicitées pour participer à certains comités ou certaines rencontres de comités afin de les intégrer dans le travail collaboratif sur les questions de main-d'œuvre en aménagement forestier.

b. Promotion et messages

Du point de vue de la promotion, il semble qu'un certain nombre d'outils existants pourraient être améliorés pour mieux toucher les publics cibles (capsules vidéo, Mois de l'arbre et des forêts, Viens vivre la forêt, etc.). Il faudrait possiblement revoir les messages en s'assurant de **bien comprendre les façons de penser des publics cibles, car si l'on n'apprend pas à connaître la culture des gens à qui l'on s'adresse et que l'on se concentre uniquement sur les messages que nous avons besoin de passer, nous avons de fortes chances de ne pas intéresser les publics que l'on aimerait toucher.**

Il est aussi nécessaire de faire une évaluation approfondie de l'impact de ces outils en place depuis plusieurs années. **Si les choses ne changent pas, c'est peut-être que l'angle choisi et la façon dont le secteur se présente ne sont pas adéquats. Il n'est pas simplement question d'être positif ou non, il est surtout question des sujets que l'on aborde et de la façon dont on les aborde.** En fonction des clientèles cibles, les différents partenaires vont devoir s'adapter aux modes de communication et aux attentes des personnes ou groupes de personnes qu'ils souhaitent attirer et retenir.

Rappelons pour terminer ce chapitre sur l'analyse transversale que l'ensemble de ce qui est proposé aura pour effet d'agir sur :

- Le bien-être des travailleurs et des employeurs
- Le recrutement et la rétention des travailleurs
- La pérennité du secteur de l'aménagement forestier et des entreprises qui y œuvrent
- L'attractivité des régions grâce à leurs particularités

5. Les changements de culture

L'ensemble des éléments que nous venons d'aborder est connu depuis longtemps, des solutions ont été proposées, certaines démarches ont été initiées pour améliorer ces points. Ce qu'il manque, c'est quelque chose de plus profond, de plus abstrait aussi, ce sont **des changements de cultures, de façons de penser qui vont permettre de donner la juste place au travailleur forestier dans la chaîne de l'aménagement forestier, de remettre l'aménagement forestier à une juste place dans le projet de société québécois et la vitalité des régions, de remettre les réalités régionales à une juste place dans les décisions provinciales. Cela va nécessiter l'implication de tous les partenaires, des actions concrètes, une démarche politique forte et une gouvernance régionale efficace.**

Si les changements de culture ne se font pas du jour au lendemain, on peut néanmoins **être optimiste** sur le fait que le dialogue qui se poursuit depuis plusieurs années sur ces sujets permet petit à petit de conscientiser plus d'intervenants, de changer les façons de

voir et peut-être à terme cela permettra d'avoir des impacts plus concrets. Même si l'on a le souhait et s'il est nécessaire de passer à l'action rapidement, il faut aussi (car c'est une des garanties de succès) continuer à travailler sur ces changements de mentalité. Comment ? Notamment en modifiant les façons de parler et de penser, en impliquant les travailleurs, en travaillant collectivement autour d'engagements communs sur les améliorations à apporter et sur la vision que l'on a du secteur. **Il faut maintenir le cap malgré l'impression de stagnation.**

L'autre élément qui aura beaucoup d'importance, ce sont les relations de collaboration dont on parlait au deuxième point de ce chapitre. **Les relations de travail sont une des façons de transformer les mentalités et les cultures.** Il faut entamer un grand chantier de ce point de vue au Bas-Saint-Laurent pour mettre en place une **structure de travail collectif qui permette l'implication des bonnes personnes aux bons endroits**, qui augmente le pouvoir décisionnel et donc l'impact de ces comités, et qui permette l'expression d'une diversité de points de vue et de besoins.

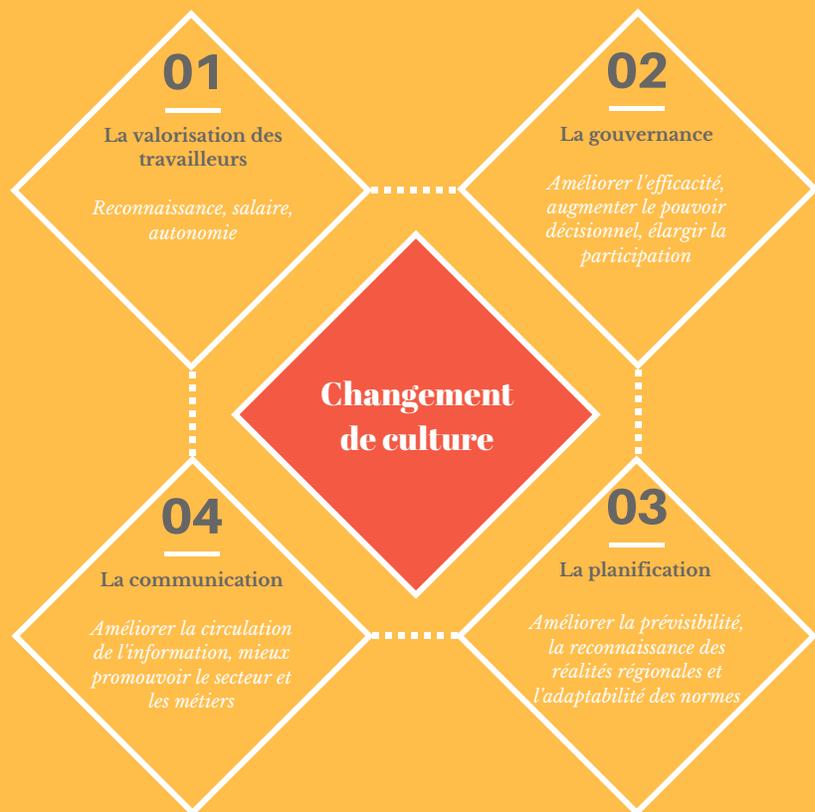
Enfin, travailler à l'amélioration concrète des conditions salariales, nous le répétons, est un incontournable sur lequel repose la réussite de l'ensemble de la démarche.

6. Schéma récapitulatif

Les défis de la main-d'oeuvre en aménagement forestier

Les 4 piliers

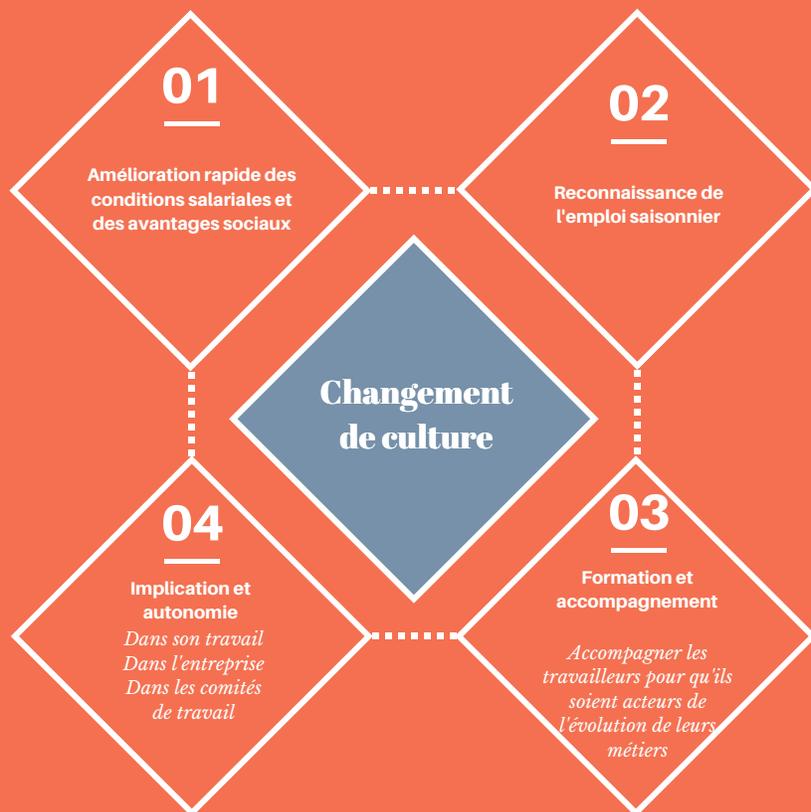
L'ordre des piliers est une chronologie de travail suggérée



La valorisation des travailleurs forestiers

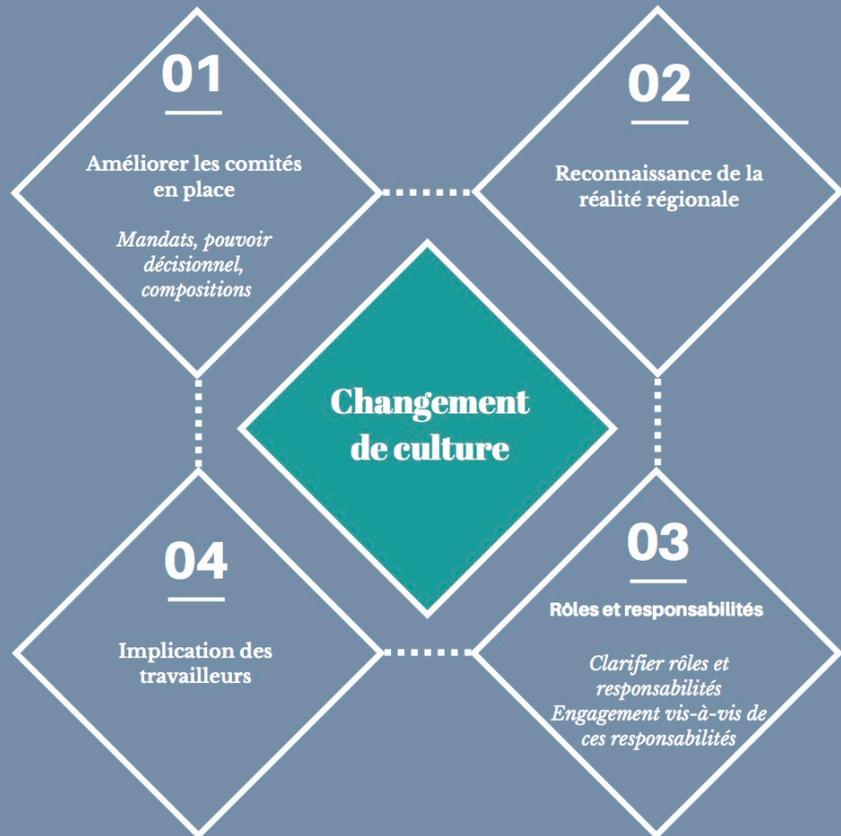
Les 4 axes de travail

L'ordre des axes de travail est une chronologie de travail suggérée



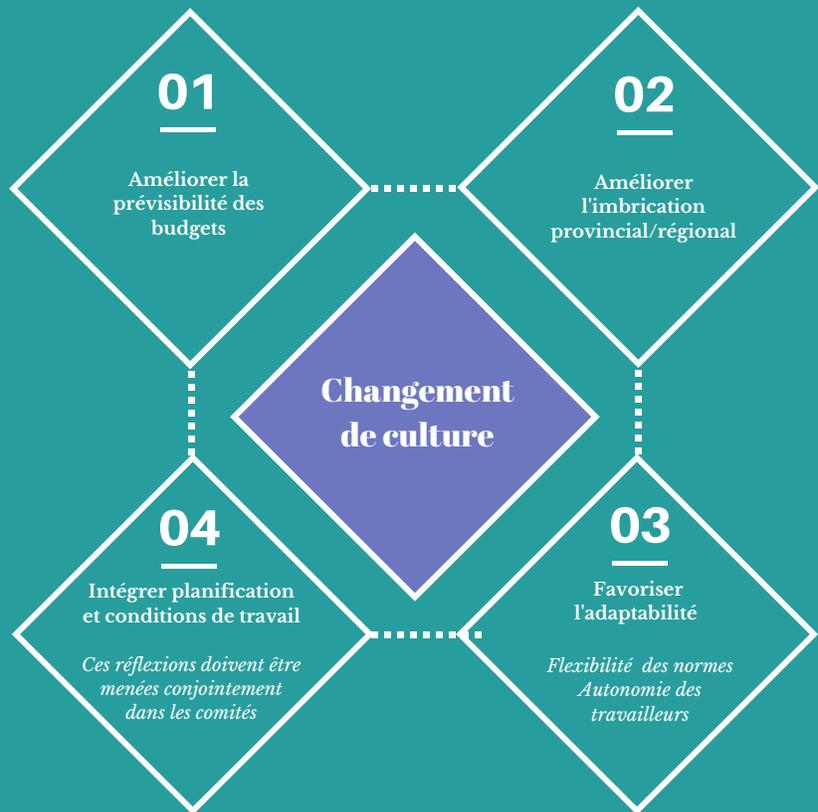
La gouvernance

Les 4 axes de travail



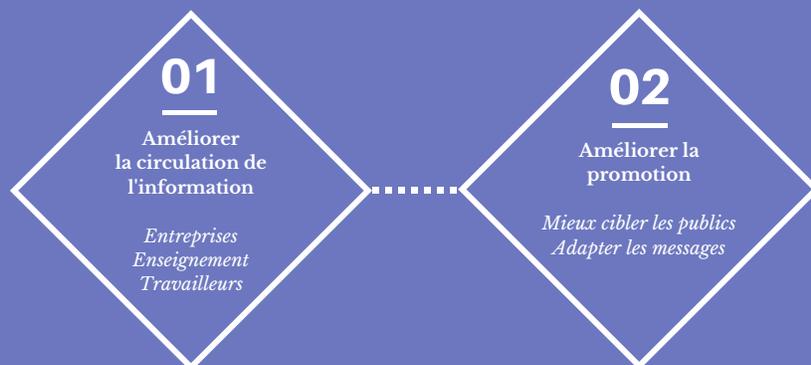
La planification

Les 4 axes de travail



La communication

Les 2 axes de travail



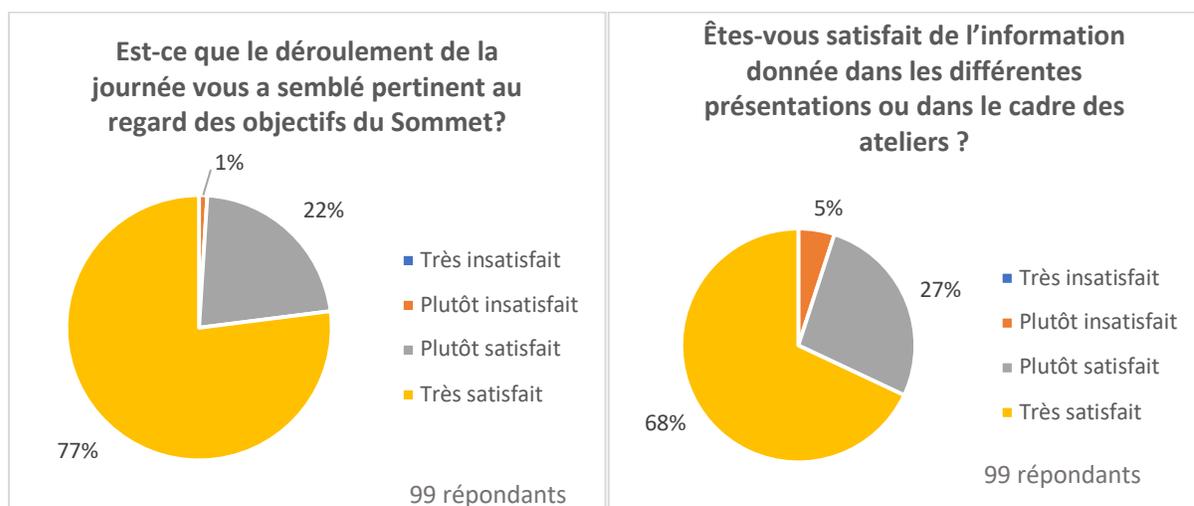
Conclusion générale

L'ensemble du rapport démontre l'expertise, mais aussi la volonté des différents intervenants présents au Sommet d'agir et de réussir à faire changer la situation des travailleurs forestiers. Conscient de l'impact que les conditions de travail ont sur leur bien-être des travailleurs et sur la santé du secteur de l'aménagement forestier, chaque partenaire doit assumer les responsabilités qui lui reviennent et œuvrer dans un esprit de collaboration et d'engagement.

Ce rapport est une étape vers une démarche de mise en œuvre qui va concerner la région Bas-Saint-Laurent au complet, mais également les instances gouvernementales provinciales et fédérales. C'est un sujet de société important qui est certes discuté depuis de nombreuses années, mais qu'il faudra ramener autant de fois que nécessaire afin de s'assurer que les mentalités évoluent et que les travailleurs peuvent compter sur une volonté d'agir des instances et organismes concernés.

Annexe 1 - Résultats d'évaluation du Sommet sur l'emploi en aménagement forestier

Deux questions générales permettaient de connaître la satisfaction des participants à l'égard de l'ensemble de la journée



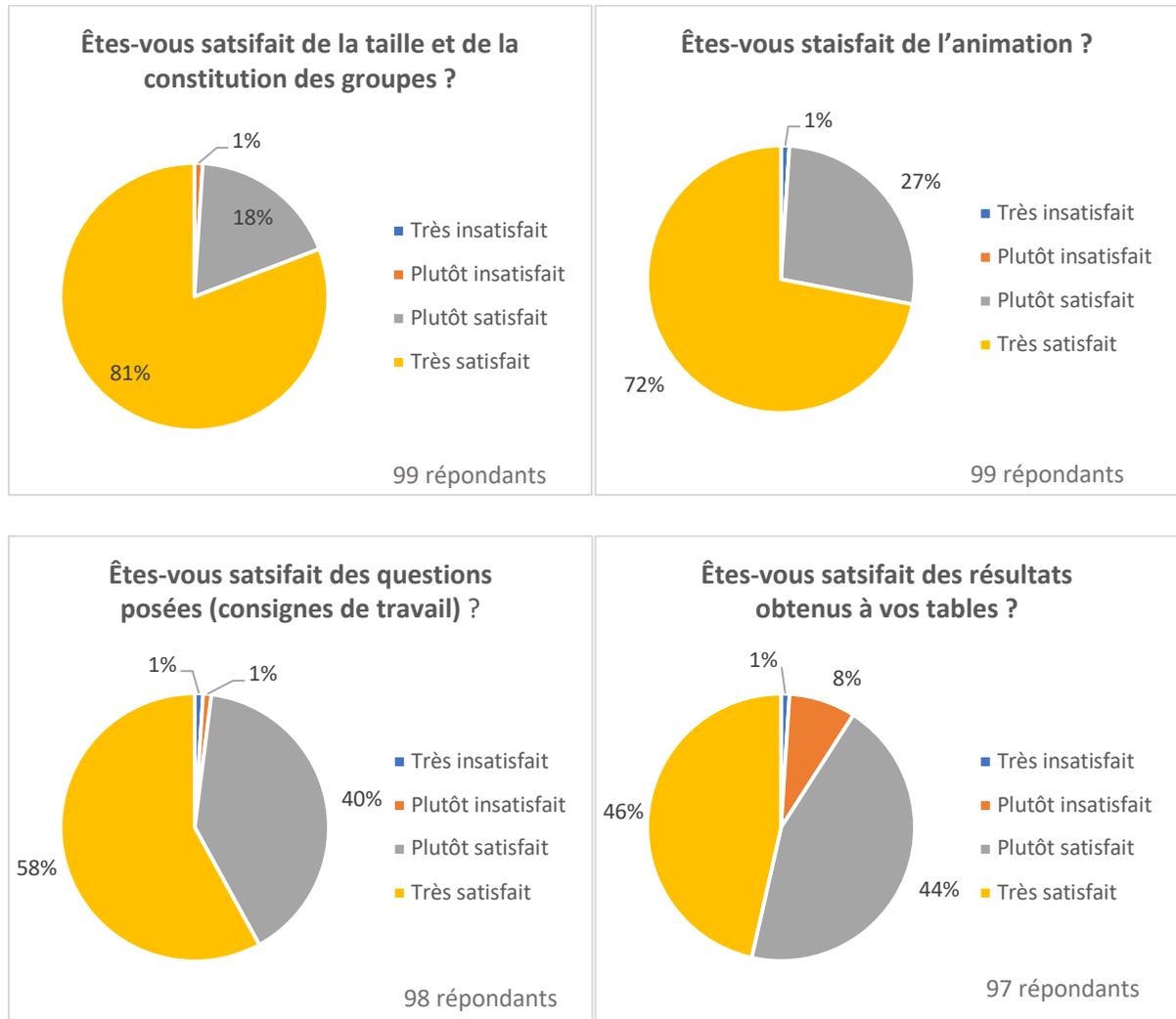
Les principaux « bons coups » de la journée identifiés par les participants

La mobilisation et la diversité des participants
La volonté de concerter l'ensemble du milieu forestier sur la question de la main-d'œuvre (signe de reconnaissance)
La qualité des échanges lors des ateliers

Les principaux « mauvais coups » de la journée identifiés par les participants

L'absence de certains acteurs : industrie, institutions d'enseignement
Le manque de temps
L'organisation de la salle (tables trop rapprochées)
La redondance de certains sujets entre les ateliers

Quatre questions concernaient plus spécifiquement le déroulement des ateliers de travail



91,8 % des répondants pensent que la tenue de ce Sommet va permettre d'avancer sur les problématiques identifiées, principalement pour les raisons suivantes

- De nouvelles idées ont émergé
- Tous les participants ont démontré une volonté de faire changer les choses
- Toute la « chaîne » d'acteurs était présente et a pu s'entendre sur la problématique et certaines solutions
- Le suivi et le courage politique seront nécessaires

8,2% des répondants ne pensent pas que cette journée permette d'améliorer la situation, car :

- Cela a déjà été fait et rien n'a changé
- Il y a trop de choses à mettre en place rapidement

Liste des acronymes

AFBL : Association forestière bas-laurentienne

AQETAF : Association québécoise des entrepreneurs en travaux d'aménagement forestier

BMMB : Bureau de mise en marché des bois

CAMO-Forêt : Comité action main-d'œuvre – Forêt

CJE : Carrefour jeunesse emploi

CLE : Centre local d'emploi

CRD : Collectif régional de développement

CSMOAF : Comité sectoriel sur la main-d'œuvre en aménagement forestier

CSST : Commission de la santé et de la sécurité du travail

DEC : Diplôme d'études collégiales

DEP : Diplôme d'études professionnelles

FOGC : Fédération des organismes de gestion en commun

MELS : ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports (aujourd'hui MEES : ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur)

MFFP : ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

MFOR : Mesure de formation de la main-d'œuvre

MRC : Municipalité régionale de comté

OIFQ : Ordre des ingénieurs forestiers du Québec

RESAM : Regroupement des sociétés d'aménagement du Québec

TCSAF : Table de concertation sectorielle en aménagement forestier

UPA : Union des producteurs agricoles