



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

**BILAN 2020-2023 DU PROJET  
PAR LUC LAVOIE**

**FÉVRIER 2024**

## Table des matières

Table des matières.....	2
Liste des figures .....	3
Liste des tableaux .....	4
Mise en contexte .....	5
Bilan des saisons 2020, 2021, 2022 et 2023 .....	8
<i>Le nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet</i> .....	8
<i>Le salaire garanti et la productivité</i> .....	11
<i>Le temps de déplacement</i> .....	23
<i>Les heures mobiles</i> .....	25
<i>Le REER collectif</i> .....	28
<i>La prime à la polyvalence</i> .....	29
<i>Les outils de travail</i> .....	30
<i>L'horaire de travail et l'heure de préparation</i> .....	30
<i>La formation</i> .....	31
<i>Les impacts financiers</i> .....	33
<i>L'appropriation du projet</i> .....	35
Conclusion .....	36
Références bibliographiques .....	37
Annexe 1. Structure de financement du projet.....	39

## Liste des figures

Figure 1. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet dans chaque groupement forestier .....	8
Figure 2. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet par catégorie .....	9
Figure 3. Taux de rétention des recrues .....	9
Figure 4. Nombre de semaines avant qu'une nouvelle recrue quitte .....	10
Figure 5. Évolution du rendement moyen des recrues selon le nombre de semaines d'exécution du reboisement et du débroussaillage lors des trois saisons du projet .....	15
Figure 6. Salaire horaire moyen à la production des recrues pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023) selon leur échelon dans la grille salariale .....	18
Figure 7. Salaire horaire moyen à la production des travailleurs expérimentés pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023). Chaque ligne orange représente un travailleur .....	21
Figure 8. Salaire horaire moyen à la production et salaire horaire réel obtenu des travailleurs en fin de carrière pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023) .....	22
Figure 9. Productivité hebdomadaire moyenne (basée sur une semaine de 45 heures) des différentes catégories de travailleurs forestiers lors du reboisement et du débroussaillage pour la première (2020), la deuxième (2021) la troisième (2022) et la quatrième saison (2023) .....	23
Figure 10. Temps moyen de déplacement payé par semaine par travailleur pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023) .....	25
Figure 11. Utilisation des heures mobiles lors de la première (2020), de la deuxième (2021), de la troisième (2022) et de la quatrième saison (2023) .....	28
Figure 12. Nombre de travailleurs ayant bénéficié de la prime à la polyvalence par catégorie .....	29
Figure 13. Nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les travailleurs .....	31

## Liste des tableaux

Tableau 1. Raisons pour lesquelles des travailleurs ont quitté le projet lors des quatre saisons .....	11
Tableau 2. Grille salariale des recrues. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras.....	12
Tableau 3. Méthode de calcul de la rémunération des travailleurs expérimentés .....	13
Tableau 4. Méthode de calcul du salaire des travailleurs en fin de carrière. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras. ....	13
Tableau 5. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2020 .....	32
Tableau 6. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2021 .....	32
Tableau 7. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2022 .....	32
Tableau 8. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2023 .....	33
Tableau 9. Niveau de satisfaction des participants à différentes formations offertes (4 = très satisfait et 1 = pas satisfait) .....	33
Tableau 10. Impact des différents avantages offerts dans le projet exprimé en pourcentage du salaire des travailleurs au cours des quatre saisons .....	34

## Mise en contexte

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

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

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

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

avec Services Québec, de mettre sur pied le Comité Action Main-d'œuvre (CAMO-Forêt) afin d'amorcer une réflexion à ce sujet.

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

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

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

À la fin de ce Sommet, le CRD a été mandaté pour rédiger un rapport et poursuivre son rôle de concertation dans ce dossier. Il avait à former, à coordonner et à animer une Table régionale pour l'emploi en aménagement forestier, dorénavant la Table sectorielle de concertation en aménagement forestier (TSCAF) créée en février 2018. La TSCAF a notamment pour mandat de mettre en œuvre le plan d'action proposé dans le rapport<sup>1</sup> du Sommet sur l'emploi en

---

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

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

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

## Bilan des saisons 2020, 2021, 2022 et 2023

### Le nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet

Le nombre d'ouvriers sylvicoles qui ont participé au projet a varié entre 2020 et 2023. En 2020, 96 travailleurs s'étaient engagés dans le projet et on comptait 82 travailleurs à la fin de la saison (Figure 1). C'est à la SER de la Vallée que le nombre de participants a diminué le plus. En 2021, la saison a débuté avec 116 participants pour se terminer avec 93 participants (Figure 1). En 2022, le nombre de participants est passé de 117 en début de saison à 99 en fin de saison, alors qu'en 2023, il est passé de 119 à 101 (Figure 1).

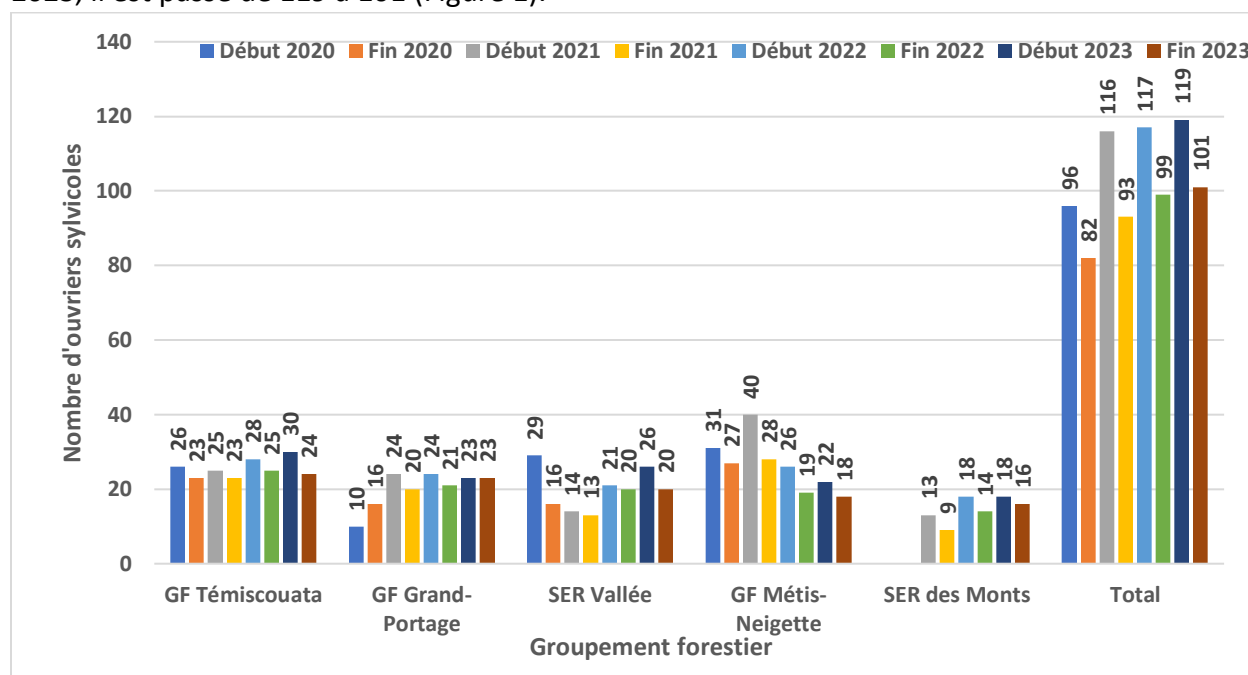


Figure 1. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet dans chaque groupement forestier

La majorité des ouvriers sylvicoles participant au projet sont des travailleurs expérimentés (Figure 2). C'est dans la catégorie des recrues que l'on observe le plus de départs en cours de saison pour les quatre années du projet. Nous avons mesuré le taux de rétention des recrues depuis le début du projet. Parmi les 23 recrues de 2020, il en restait deux à la fin de 2023 pour un taux de rétention de 8,7 % après quatre saisons (Figure 4). Cinq des 23 recrues de 2021 étaient toujours à l'emploi à la fin de 2023 pour un taux de rétention de 21,7%. Aucune des 14 recrues de 2022 n'était encore dans le projet à la fin de 2023. Finalement, il restait 12 des 20 recrues de 2023 à la fin de 2023 pour un taux de rétention de 60 %. Au total, 19 des 80 personnes recrutées entre 2020 et 2023 sont toujours travailleurs forestiers, soit un taux de rétention de 23,8 % (Figure 3).



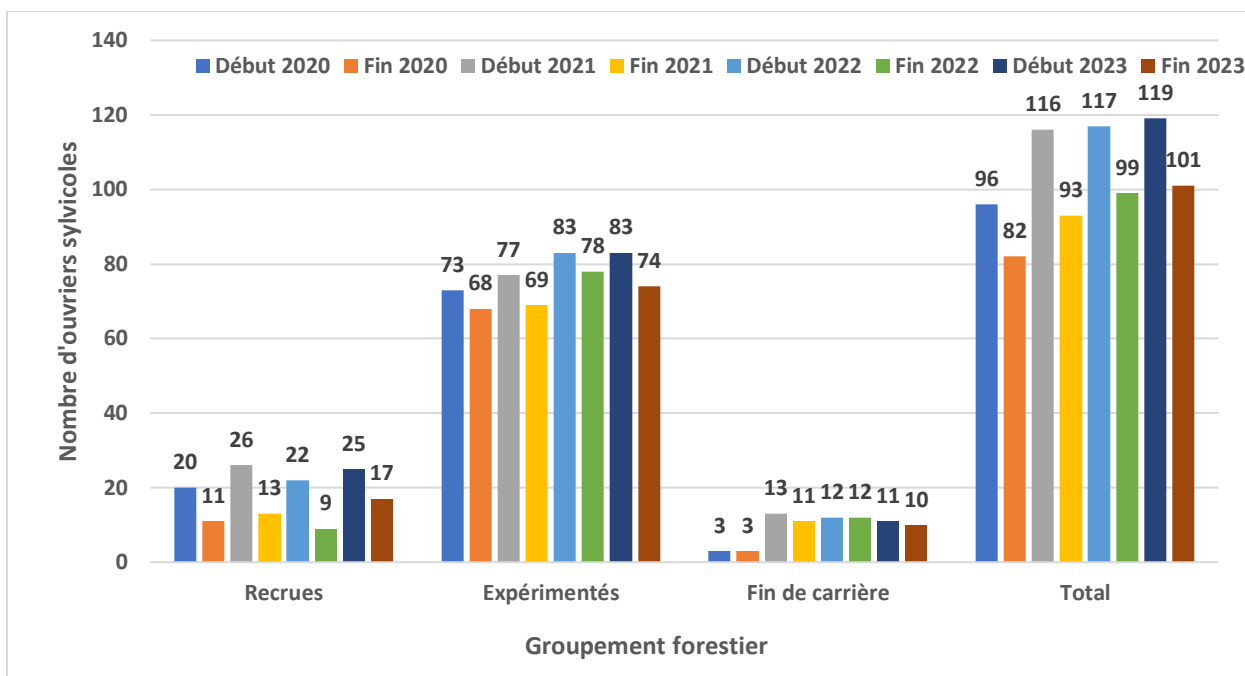
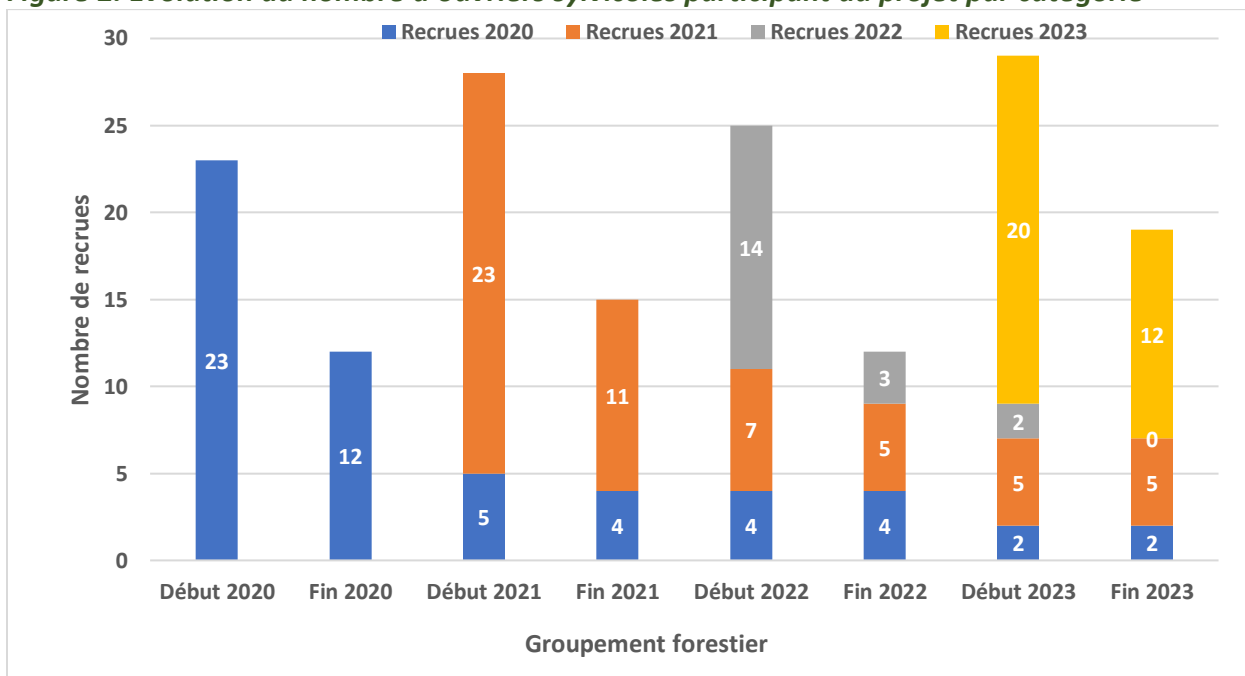


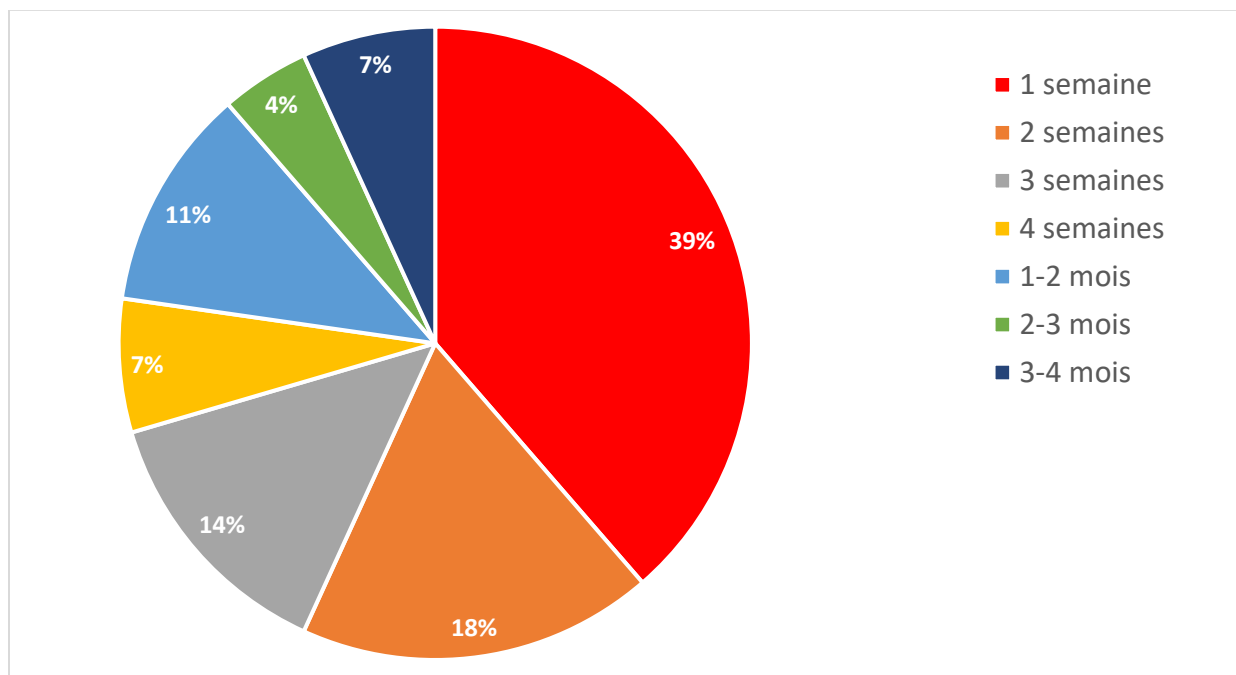
Figure 2. Évolution du nombre d'ouvriers sylvicoles participant au projet par catégorie



Année de recrutement	Taux de rétention des recrues depuis le début du projet
2020	8,7 %
2021	21,7 %
2022	0 %
2023	60 %
Total	23,8 %

Figure 3. Taux de rétention des recrues

La majorité des départs des recrues se fait durant la saison et environ le quart des départs se produit entre les saisons. Le temps précédant le départ d'une recrue au cours d'une saison est relativement court. Plus du tiers des recrues qui ont quitté l'ont fait en une semaine ou moins et plus de la moitié l'ont fait en moins de deux semaines (Figure 4).



**Figure 4. Nombre de semaines avant qu'une nouvelle recrue quitte**

La principale cause de départ des recrues est qu'elles trouvaient le travail trop difficile. Quelques recrues ont quitté leur emploi pour un autre, en raison de maladie ou en raison d'un congédiement. Certaines recrues ne répondaient pas aux exigences, ont démissionné ou ont fait un retour aux études (Tableau 1). Par ailleurs, les travailleurs expérimentés qui ont quitté le projet l'ont fait principalement parce qu'il ne leur convenait pas. Dans ces cas, ils sont demeurés à l'emploi du groupement forestier. Quelques travailleurs expérimentés ont quitté leur emploi pour un autre ou en raison de maladie (Tableau 1). Pour ce qui est des travailleurs en fin de carrière, ceux qui ne participaient plus au projet ont été retirés par l'employeur car ils ne respectaient pas les conditions du projet (Tableau 1). Ils sont toutefois demeurés à l'emploi du groupement forestier.

**Tableau 1. Raisons pour lesquelles des travailleurs ont quitté le projet lors des quatre saisons**

Raisons du départ	Recrues	Expérimentés	Fin de carrière
Travail trop difficile	27	0	0
Autre emploi	5	8	0
Maladie ou blessure	4	11	1
Congédiement	3	0	0
Ne répond pas aux exigences	2	0	0
Incapacité à débroussailler	2	0	0
Démission	2	0	0
Retour aux études	1	0	0
Sabbatique	1	3	0
Le projet ne leur convenait pas	0	13	0
Retraite	0	1	0
Retiré par l'employeur car ne respecte pas les conditions du projet	0	0	2

### **Le salaire garanti et la productivité**

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

Les recrues sont rémunérées à un taux horaire garanti établi selon leur classement dans une grille salariale (Tableau 2). En 2020, les recrues ne bénéficiaient pas d'une prime au rendement si leur productivité (équivalant au salaire forfaitaire) dépassait leur salaire garanti. À compter de 2021, une prime au rendement a été ajoutée. Ainsi, lorsqu'une recrue avait une production dépassant son salaire garanti, elle avait une prime ramenant son salaire égal au salaire forfaitaire (basé sur la productivité). Après la première saison, les taux horaires des trois premiers échelons ont également été ajustés à la hausse afin de rendre le métier d'ouvrier sylvicole plus attrayant pour les recrues.

**Tableau 2. Grille salariale des recrues. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras**

Échelon	Description	Taux horaire prévu au début du projet			Taux horaire révisé après la première saison		
		2020	2021	2022	2021	2022	2023
1	Aucune expérience	18,36 \$	18,73 \$	19,10 \$	<b>20,29 \$</b>	<b>20,70 \$</b>	<b>21,39 \$</b>
2	DEP* OU une saison d'expérience	19,89 \$	20,29 \$	20,69 \$	<b>21,85 \$</b>	<b>22,29 \$</b>	<b>23,03 \$</b>
3	DEP et une saison d'expérience OU deux saisons d'expérience	21,42 \$	21,85 \$	22,29 \$	<b>22,63 \$</b>	<b>23,08 \$</b>	<b>23,86 \$</b>
4	DEP et deux saisons d'expérience OU trois saisons d'expérience	22,95 \$	23,41 \$	23,88 \$	<b>23,41 \$</b>	<b>23,88 \$</b>	<b>24,68 \$</b>
5	DEP et trois saisons d'expérience OU quatre saisons d'expérience	24,48 \$	24,97 \$	25,47 \$	<b>24,97 \$</b>	<b>25,47 \$</b>	<b>26,32 \$</b>

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

Les travailleurs expérimentés ont une rémunération mixte, soit un taux horaire de base garanti additionné d'une prime au rendement. Le taux horaire de base garanti était de 20,40 \$ en 2020. En 2021, le salaire garanti a été indexé du même pourcentage que la grille salariale des recrues pour s'établir à 22,50 \$. En 2022, le salaire horaire garanti était de 23,00 \$ et il était de 23,77 \$ en 2023. Le Tableau 3 explique la méthode de calcul de la rémunération pour un travailleur expérimenté. Il est important de mentionner qu'un rendement minimal de 80 % était exigé pour les travailleurs expérimentés. Le rendement correspond au salaire forfaitaire qu'aurait eu le salarié pendant la période de paie s'il avait été à forfait, divisé par le nombre d'heures de production pendant la période qui est divisé par le taux horaire garanti. Le salaire forfaitaire correspond au taux forfaitaire d'un traitement sylvicole multiplié par la superficie réalisée ou le nombre de plants reboisés. Voici la formule :

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

Les travailleurs en fin de carrière sont payés à un taux horaire fixe personnalisé. En 2020, le taux horaire personnalisé du salarié correspondait à 90 % de son taux horaire moyen des trois dernières années avant son engagement dans le projet, indexé de 2 %. En 2021, le taux horaire personnalisé est passé à 100 % de son taux horaire moyen des trois dernières années avant son engagement dans le projet, indexé de 4,04 % (2 % pour 2020 et 2 % pour 2021). En 2022, le taux horaire personnalisé a été indexé de 2 % et une prime au rendement a été ajoutée. De plus, le taux horaire minimal de ces travailleurs a été établi à 20,70 \$, ce qui correspond au même

montant que l'échelon 1 de la grille salariale des recrues. Ainsi, si un travailleur en fin de carrière avait un taux horaire personnalisé inférieur à 20,70 \$, on lui garantissait un salaire de 20,70 \$, lui permettant d'absorber les dépenses qui viennent avec le métier. En 2023, le taux horaire minimal a été établi à 21,39 \$. Le Tableau 4 montre la méthode de calcul du taux horaire personnalisé d'un travailleur en fin de carrière.

**Tableau 3. Méthode de calcul de la rémunération des travailleurs expérimentés**

Taux horaire garanti en 2023 (\$)	Rendement (%)	Prime au rendement (%)	Prime au rendement (\$)	Taux horaire total (\$)
23,77	80 (rendement minimal exigé)	0	0	23,77
23,77	90	0	0	23,77
23,77	100	0	0	23,77
23,77	110	10	2,38	26,15
23,77	120	20	4,76	28,53
23,77	...	...	...	...
23,77	150	50	11,89	35,66
23,77	...	...	...	...

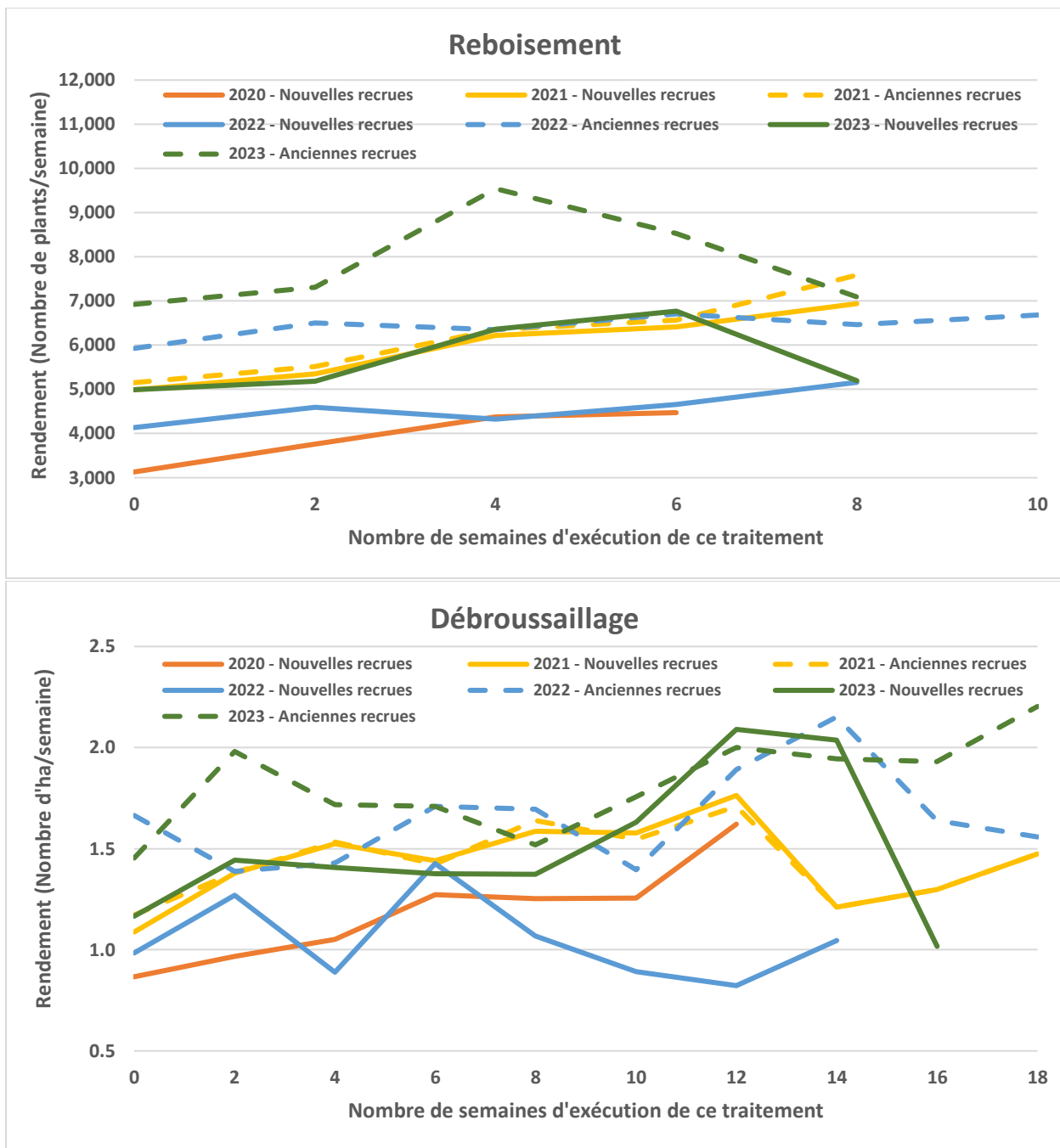
**Tableau 4. Méthode de calcul du salaire des travailleurs en fin de carrière. Les changements par rapport à 2020 apparaissent en gras.**

Salarié	Taux horaire moyen des trois dernières années avant le projet (\$)	Taux horaire prévu au début du projet (90% du taux horaire moyen indexé de 2%)	Taux horaire révisé après la première saison (100% du taux horaire moyen indexé de 4,04%)	Taux horaire révisé après la deuxième saison (taux horaire de 2021 indexé de 2% ou 20,70\$ si taux horaire inférieur à 20,70\$ + prime au rendement)	Taux horaire révisé après la deuxième saison (taux horaire de 2022 indexé de 3,35% ou 21,39\$ si taux horaire inférieur à 21,39\$ + prime au rendement)
		Taux horaire 2020 (\$)	Taux horaire 2021 (\$)	Taux horaire 2022 (\$)	Taux horaire 2023 (\$)
1	19,00	17,44	<b>19,77</b>	<b>20,70</b>	<b>21,39</b>
2	20,00	18,36	<b>20,81</b>	<b>21,22</b>	<b>21,94</b>
3	21,00	19,28	<b>21,85</b>	<b>22,29</b>	<b>23,04</b>
4	25,00	22,95	<b>26,01</b>	<b>26,53</b>	<b>27,42</b>
5	30,00	27,54	<b>31,21</b>	<b>31,84</b>	<b>32,91</b>
6	35,00	32,13	<b>36,41</b>	<b>37,14</b>	<b>38,38</b>

Généralement, lors du reboisement, la productivité moyenne des nouvelles recrues s'accroît à mesure que la saison progresse (Figure 5). La productivité moyenne est différente selon les années. L'ajout d'une prime à rendement à compter de 2021 semble avoir eu un effet positif sur

le rendement moyen des recrues. Les anciennes recrues (celles qui en sont à leur deuxième, troisième ou quatrième saison dans le projet) montrent des rendements moyens supérieurs aux nouvelles recrues. On constate également que le rendement des anciennes recrues s'est accru entre 2021 et 2023.

Dans le cas du débroussaillage, la productivité moyenne des recrues s'accroît généralement avec le temps, mais cet accroissement est plus variable que celui observé dans le reboisement (Figure 5). Cela démontre que la courbe d'apprentissage est plus longue pour le débroussaillage que pour le reboisement. On observe une diminution de rendement moyen entre la 8<sup>e</sup> et la 14<sup>e</sup> semaine du débroussaillage selon les années. Cela correspond au changement de traitement sylvicole, soit le passage du dégagement de la régénération vers le nettoyage. Puisque les forêts où s'effectue le nettoyage sont plus âgées que celles où s'effectue le dégagement, et donc que les tiges sont plus hautes, cela exige une technique différente et une lame différente. C'est un nouveau traitement que doivent apprendre les nouvelles recrues, d'où une baisse normale de productivité. Cette diminution de rendement moyen peut également être attribuable aux conditions climatiques plus difficiles à l'automne ou à la fatigue accumulée pendant la saison. Comme c'est le cas pour le reboisement, le rendement moyen des anciennes recrues est supérieur à celui des nouvelles recrues pour le débroussaillage. On observe également que les nouvelles recrues ont généralement des rendements moyens supérieurs en 2021, 2022 et 2023 par rapport à 2020. Il est difficile d'en identifier la ou les causes, cela étant probablement dû à un ensemble de facteurs, dont la formation offerte aux travailleurs et aux compagnons dans le cadre du projet, le compagnonnage, l'expérience acquise par les compagnons et les contremaîtres, l'ajout d'une prime au rendement qui a certainement eu un effet motivateur et les conditions de terrain ou météorologiques différentes entre les saisons. Le rendement moyen observé chez les anciennes recrues à la fin des saisons 2022 et 2023 (donc après trois saisons pour la plupart de ces recrues) suggère qu'il faut environ trois ans pour apprendre le métier de débroussailleur car le rendement à ce moment semble se stabiliser entre les années.

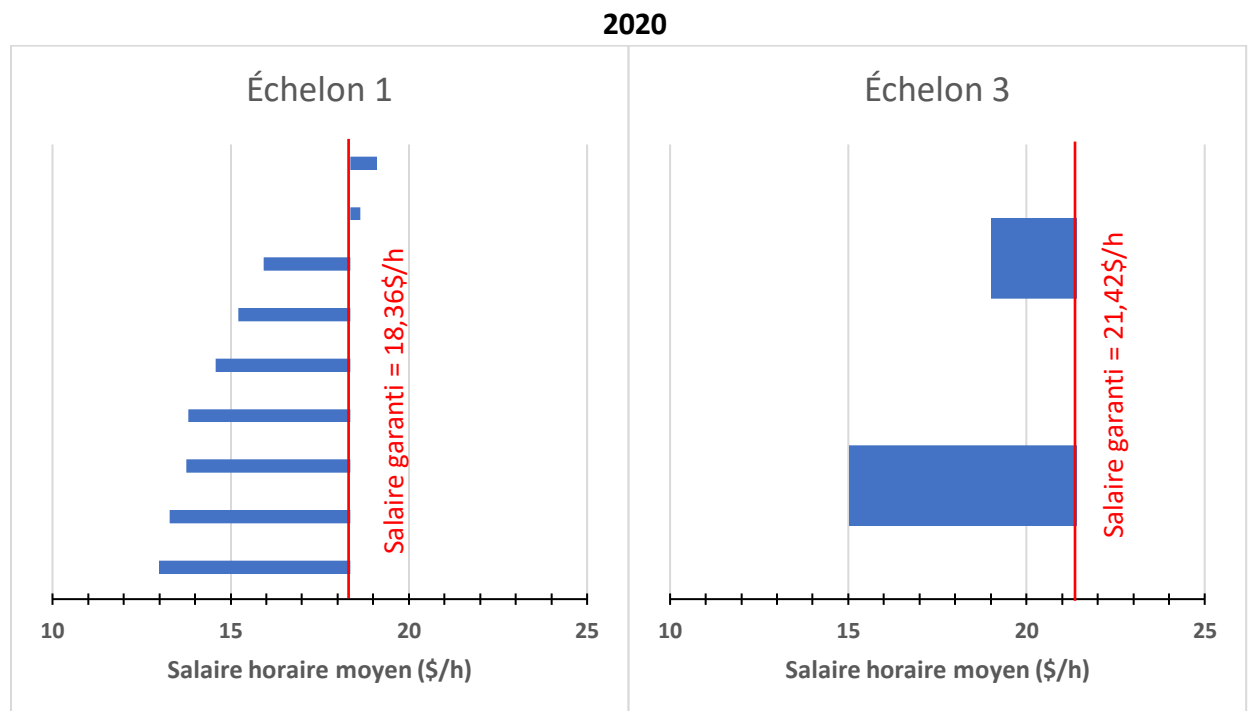


**Figure 5. Évolution du rendement moyen des recrues selon le nombre de semaines d'exécution du reboisement et du débroussaillage lors des trois saisons du projet**

Sur le plan individuel, parmi les 11 recrues de 2020, seulement deux ont présenté un salaire à la production supérieur au salaire qui leur était garanti. Si elles avaient été payées à forfait, plusieurs recrues auraient eu un salaire moyen entre 13 \$/heure et 16 \$/heure pour l'entièreté de la saison (Figure 6). En 2021, près de la moitié des recrues ont eu un salaire à la production égal ou supérieur au salaire garanti. Cinq recrues auraient eu un salaire horaire moyen pour la

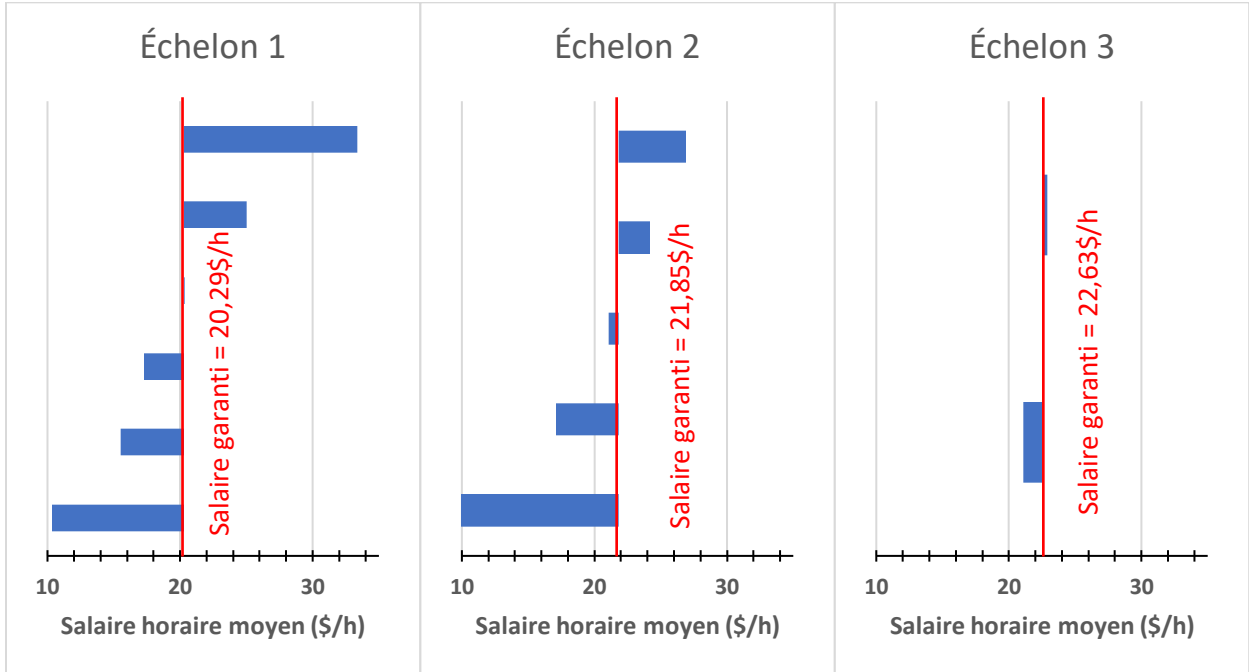
saison entre 10 \$/heure et 17 \$/heure si elles avaient été payées à forfait (Figure 6). En 2022, la quasi-totalité des recrues situées à l'échelon 2 ou 3 de la grille salariale ont eu un salaire à la production supérieur au salaire garanti. Une seule recrue à l'échelon 1 a eu un salaire à la production très inférieur au salaire garanti (Figure 6). En 2023, toutes les recrues aux échelons 3, 4 et 5 et la moitié des recrues aux échelons 1 et 2 ont eu un salaire à la production supérieur à leur salaire garanti. L'ensemble de ces résultats confirment l'importance d'offrir un salaire garanti aux recrues, particulièrement lorsqu'elles débutent, sans quoi le salaire de plusieurs aurait été faible, surtout si on prend en compte leurs dépenses.

En effet, il est important de mentionner que les travailleurs assument des dépenses pour effectuer leur travail, notamment les frais d'utilisation de leur véhicule, l'achat des équipements (scie à moteur et accessoires) et le carburant. Selon un sondage réalisé auprès de travailleurs forestiers québécois en 2017, les dépenses annuelles des abatteurs étaient en moyenne de 5 880 \$ et celles des débroussailleurs étaient de 6 449 \$ (CSMOAF 2017). L'actualisation de ces données en tenant compte de l'inflation indique que les dépenses annuelles des abatteurs et des débroussailleurs seraient estimées respectivement à 6 975 \$ et à 7 650 \$ en 2023. Les travailleurs du Bas-Saint-Laurent travaillent en moyenne 900 heures par année. D'autre part, les travailleurs reçoivent environ le tiers de leurs dépenses en retour d'impôts. Ainsi, les dépenses après retour d'impôts représentent environ 5,17 \$/heure pour les abatteurs et 5,67 \$/heure pour les débroussailleurs. Il faut tenir compte de ces chiffres dans l'analyse des résultats de la rémunération des travailleurs.

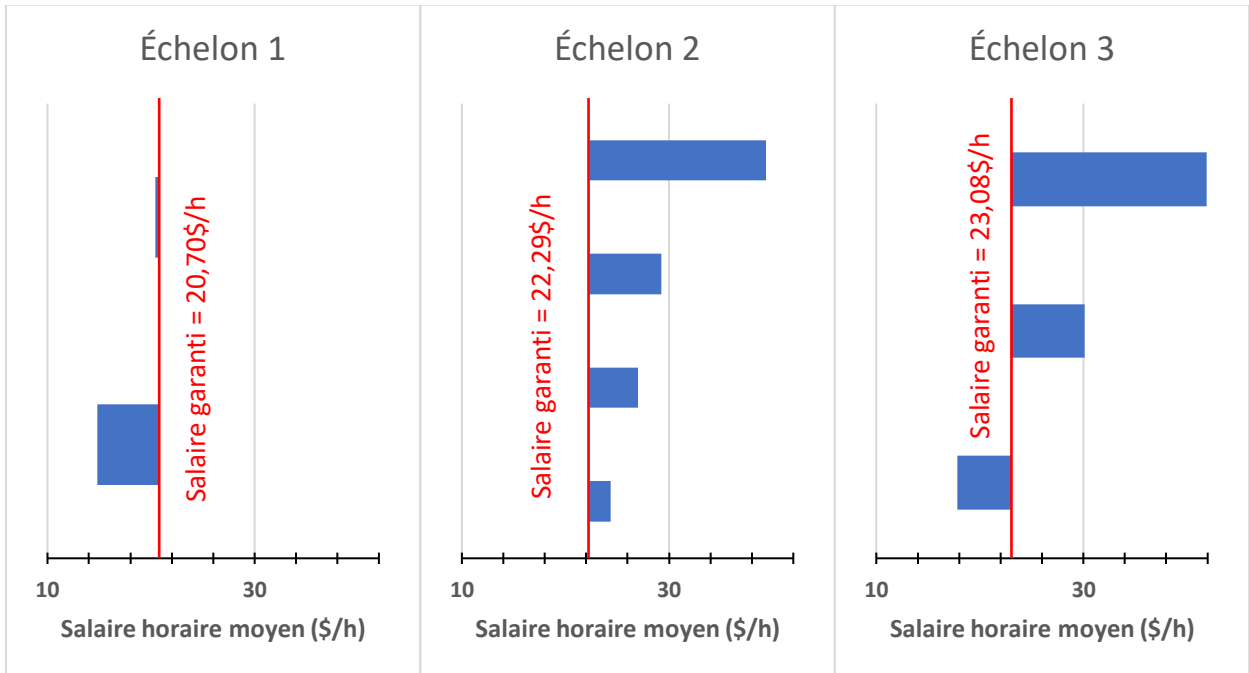




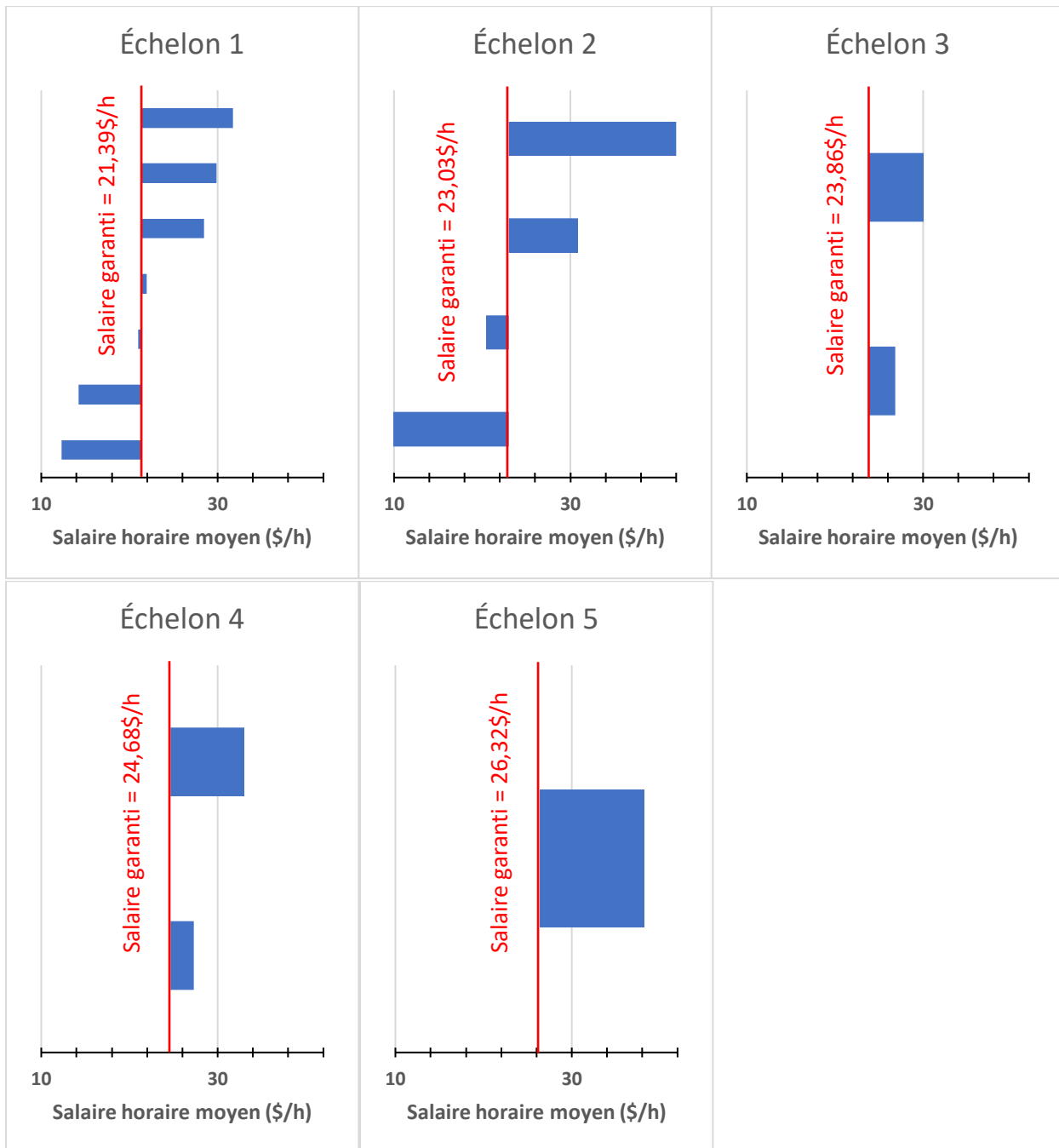
**2021**



**2022**

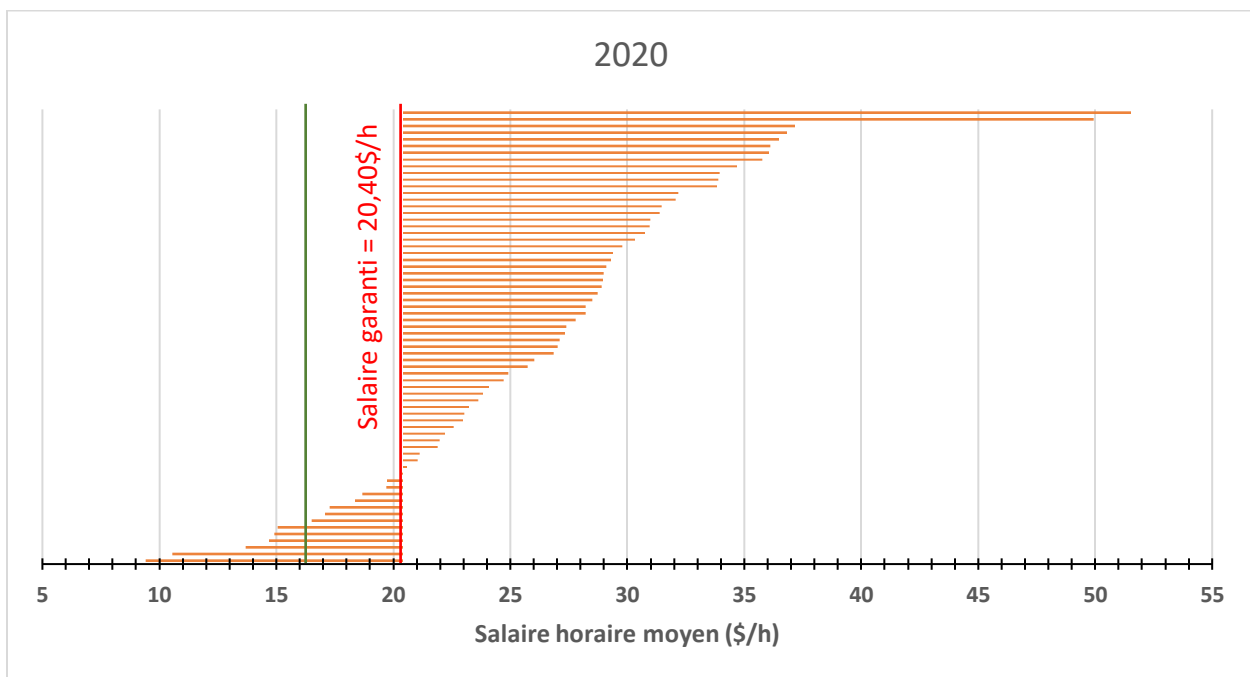


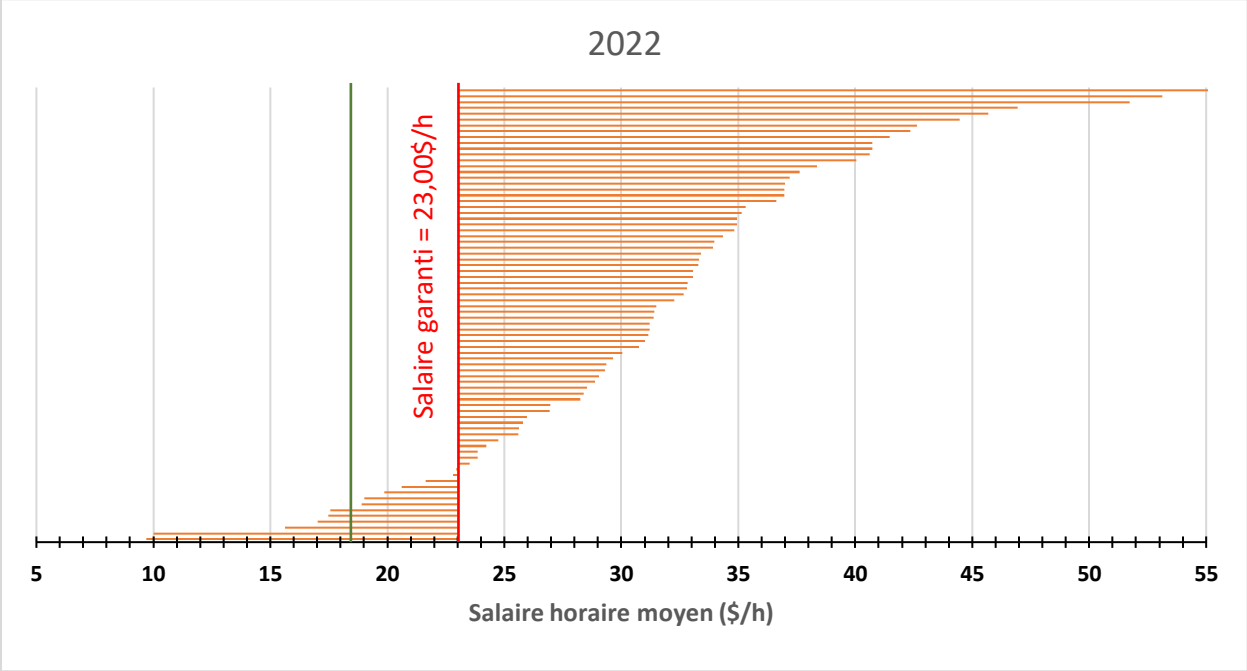
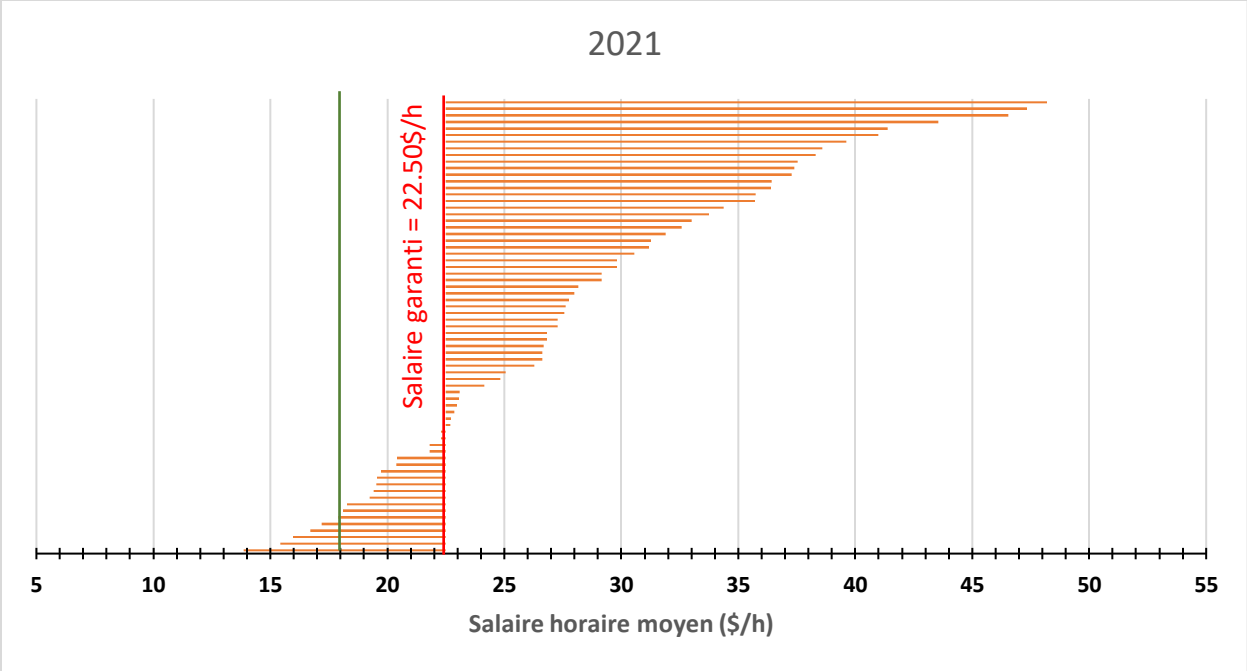
2023

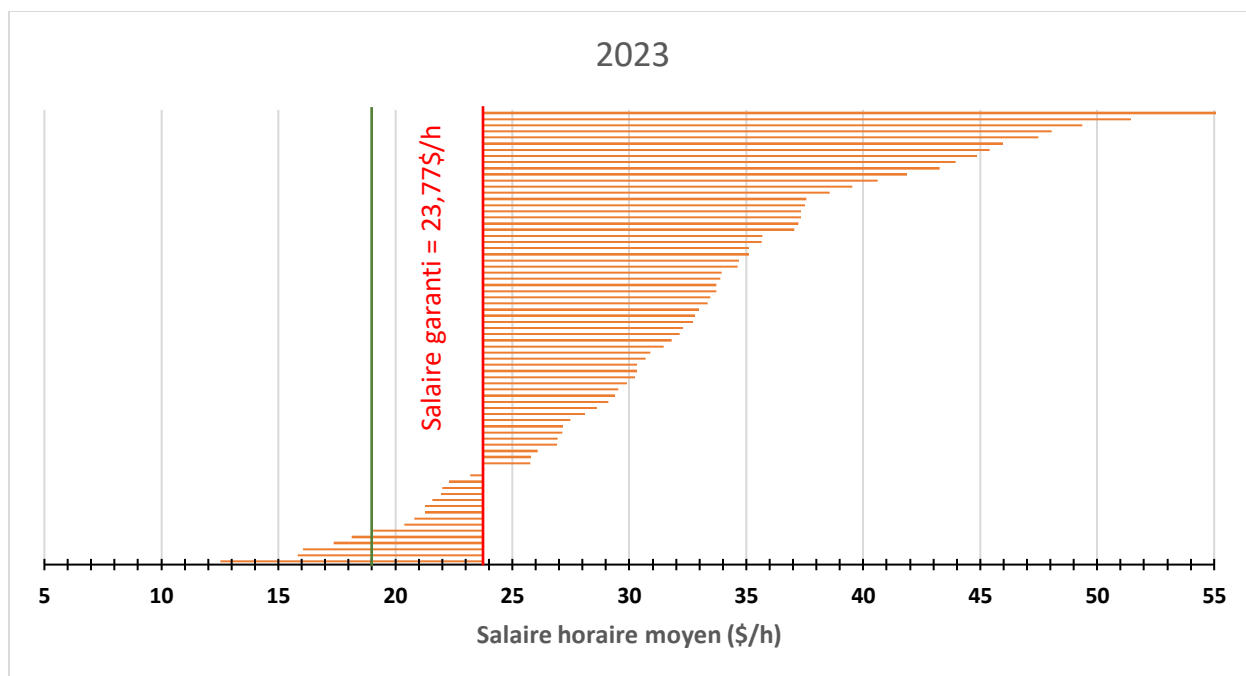


**Figure 6.** Salaire horaire moyen à la production des recrues pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023) selon leur échelon dans la grille salariale. Chaque rectangle bleu représente une recrue. La ligne rouge représente le salaire garanti.

La plupart des travailleurs expérimentés ont eu un salaire horaire moyen à la production supérieur au salaire horaire garanti lors des quatre saisons (Figure 7). En 2020, 78 % des travailleurs expérimentés ont été dans cette situation; en 2021 et en 2022, cette proportion a été respectivement de 72 % et de 82 %, tandis qu'elle a été de 80 % en 2023. Rappelons que l'atteinte d'un rendement d'au moins 80 % était visée pour le maintien des travailleurs expérimentés dans le projet. La proportion des travailleurs expérimentés n'atteignant pas ce rendement a été d'environ 9 % à chacune des quatre saisons. Parmi ces travailleurs, environ deux ou trois ont eu un rendement inférieur à 70 %. Toutefois, ce ne sont pas toujours les mêmes individus d'une année à l'autre. Peut-être ces travailleurs auraient-ils dû être dans la catégorie des travailleurs en fin de carrière où il y a une plus grande tolérance à un rendement plus faible. Le fait que nous ayons voulu être inclusif peut également expliquer ce résultat. Certains travailleurs avaient des productivités historiquement plus faibles que le salaire garanti et nous les avons tout de même acceptés dans le projet. Pour ce qui est des recrues, l'atteinte d'un rendement minimal de 80 % n'était pas visée, mais plutôt une progression de leur rendement entre le début et la fin d'une saison.





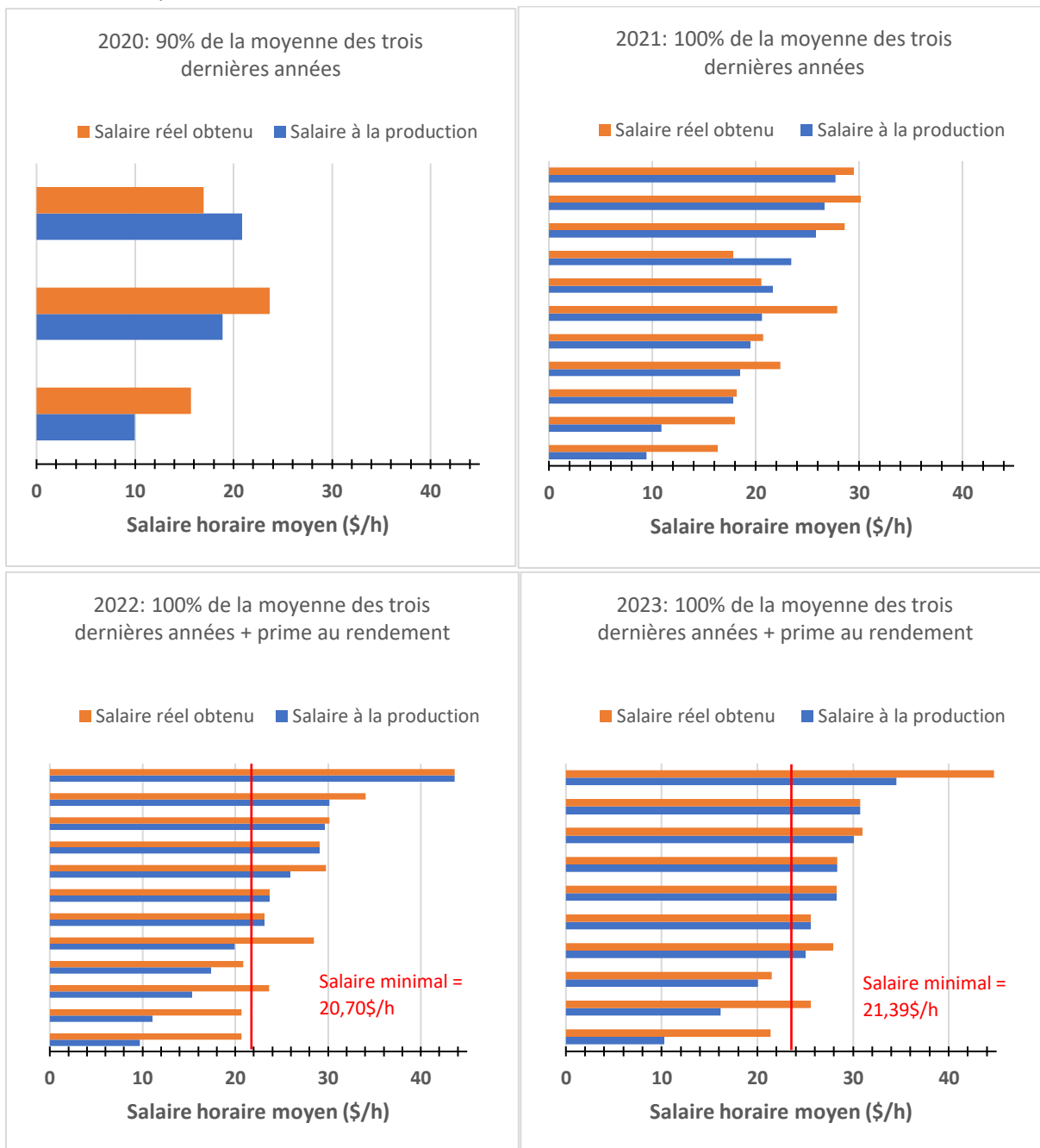


**Figure 7. Salaire horaire moyen à la production des travailleurs expérimentés pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023). Chaque ligne orange représente un travailleur. La ligne en rouge représente le salaire horaire garanti. La ligne en vert représente le seuil de 80% de rendement que les travailleurs expérimentés devaient atteindre.**

La quasi-totalité des travailleurs en fin de carrière ont eu un salaire moyen à la production inférieur au salaire garanti lors des quatre saisons (Figure 8). En 2020 et 2021, comme il n’y avait pas de prime au rendement pour cette catégorie de travailleurs, certains travailleurs ont eu un salaire réel inférieur au salaire qu’ils auraient eu s’ils avaient été payés à forfait. Pour corriger cette situation, une prime au rendement a été ajoutée en 2022 et en 2023. La majorité des travailleurs en fin de carrière a présenté un rendement supérieur à 80 % (Figure 8). La tolérance d’un rendement inférieur à 80 % est plus forte pour ces ouvriers, considérant que ce sont très souvent des travailleurs qui voient leur productivité baisser d’année en année depuis plusieurs années et que le but du projet dans leur cas était de prolonger leur carrière de quelques années.

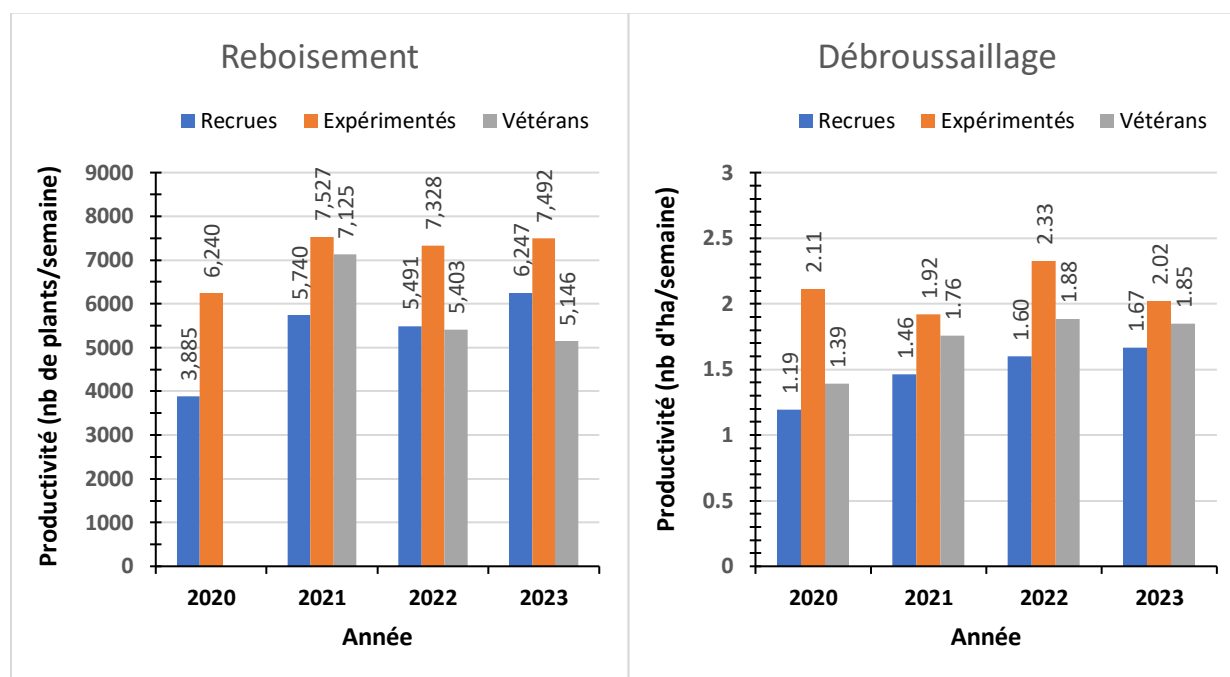
Les résultats observés pour les travailleurs en fin de carrière viennent appuyer l’importance d’offrir un salaire garanti. En effet, environ le tiers des travailleurs auraient eu un salaire inférieur à 20 \$/heure s’ils avaient été payés à la production. Si on y ajoute les dépenses qu’ils doivent assumer,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

gagne moins qu'une recrue débutant dans le métier. Ainsi, le salaire minimal des travailleurs en fin de carrière a été fixé à une valeur égale au salaire minimal d'une recrue, soit 20,70 \$/heure en 2022 et 21,39 \$ en 2023.



**Figure 8. Salaire horaire moyen à la production et salaire horaire réel obtenu des travailleurs en fin de carrière pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023). Chaque combinaison de lignes bleues et oranges représente un travailleur. La ligne rouge en 2022 et en 2023 correspond au salaire horaire minimal.**

La comparaison des productivités entre les catégories d'ouvriers et entre les années permet de constater que la productivité moyenne des recrues progresse depuis le début du projet et que l'écart avec les travailleurs expérimentés diminue, tant dans le reboisement que dans le débroussaillage (Figure 9). On observe également des variations de productivité plus ou moins importantes entre les années dans chacune des catégories de travailleurs, qui pourraient être reliées notamment à la difficulté des terrains à traiter ou aux conditions climatiques. De façon générale, les travailleurs expérimentés sont les plus productifs, suivis des travailleurs en fin de carrière et des recrues. Bien que les travailleurs en fin de carrière soient moins productifs que les travailleurs expérimentés, il demeure qu'en moyenne ils sont plus productifs que les recrues, particulièrement au débroussaillage.



**Figure 9.** Productivité hebdomadaire moyenne (basée sur une semaine de 45 heures) des différentes catégories de travailleurs forestiers lors du reboisement et du débroussaillage pour la première (2020), la deuxième (2021) la troisième (2022) et la quatrième saison (2023)

### **Le temps de déplacement**

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

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

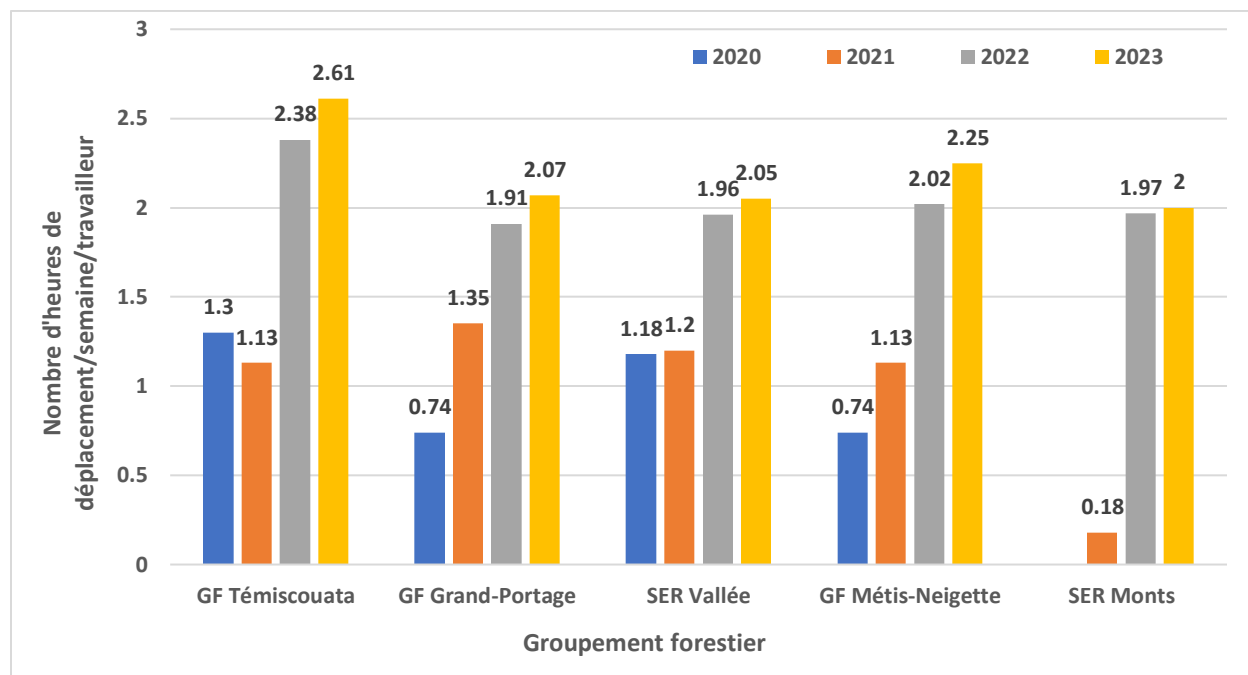
En 2021, le temps de déplacement le matin et le soir pour les chantiers en forêt privée a été ajouté. De plus, tout le temps de déplacement était payé au salaire personnalisé du travailleur au lieu de 20,40 \$/heure. Le fait de rémunérer le temps de déplacement au salaire personnalisé du travailleur fait en sorte de rapprocher le salaire offert pour le déplacement de celui de la production. C'est une amélioration notable par rapport à 2020, car pour la grande majorité des travailleurs, le taux de 20,40 \$/heure payé pour les déplacements en 2020 était inférieur à leur salaire à la production, ce qui faisait diminuer leur salaire moyen total.

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

En 2020, le temps de déplacement payé a varié de 0,74 à 1,3 heure par semaine par travailleur selon le groupement forestier, soit entre 44 et 78 minutes par semaine (Figure 10). Lors de la deuxième saison, le temps de déplacement rémunéré a varié de 0,18 à 1,35 heure par semaine par travailleur, soit 11 à 81 minutes par semaine. Les différences entre les groupements forestiers sont reliées en partie aux étendues de territoire variables et à la différence dans la méthode de calcul. En effet, pour un groupement, le port d'attache est le domicile du travailleur alors que pour un autre, il s'agit d'un point central du territoire; pour deux groupements forestiers le port d'attache est le bureau et pour le dernier, il s'agit de la distance la moins élevée entre celle séparant le chantier du domicile et celle séparant le chantier du bureau. C'est pour éliminer ces différences que le temps de déplacement a été uniformisé à deux heures par semaine à partir de 2022. Ainsi, en 2022, le temps de déplacement payé a varié de 1,91 à 2,38 heures par semaine par travailleur et il a varié de 2 à 2,61 heures par semaine en 2023. La raison pour laquelle la moyenne est inférieure à deux heures pour certains groupements forestiers en 2022 est reliée au fait que pour avoir droit aux deux heures de déplacement, les travailleurs devaient avoir travaillé au moins 34 heures. Dans certains cas, les travailleurs n'avaient pas travaillé le temps



nécessaire. La raison pour laquelle la moyenne est supérieure à deux heures pour certains groupements forestiers est reliée au fait que le temps réel de déplacement pouvait être payé pour les chantiers situés à de grandes distances. Pour toute la durée de la saison, le nombre d'heures de transport payées pour l'ensemble des ouvriers sylvicoles de tous les groupements forestiers a été de 1 980 en 2020, de 2 357 en 2021, de 4 308 en 2022 et de 4 444 en 2023.



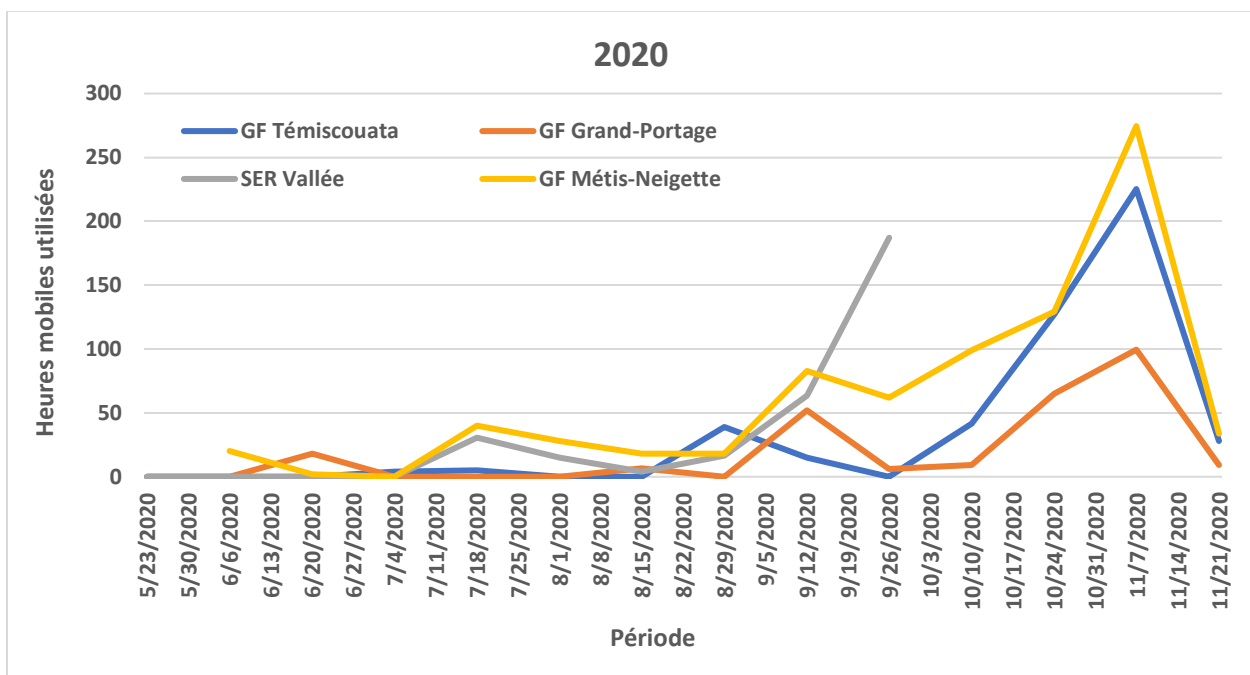
**Figure 10. Temps moyen de déplacement payé par semaine par travailleur pour la première (2020), la deuxième (2021), la troisième (2022) et la quatrième saison (2023)**

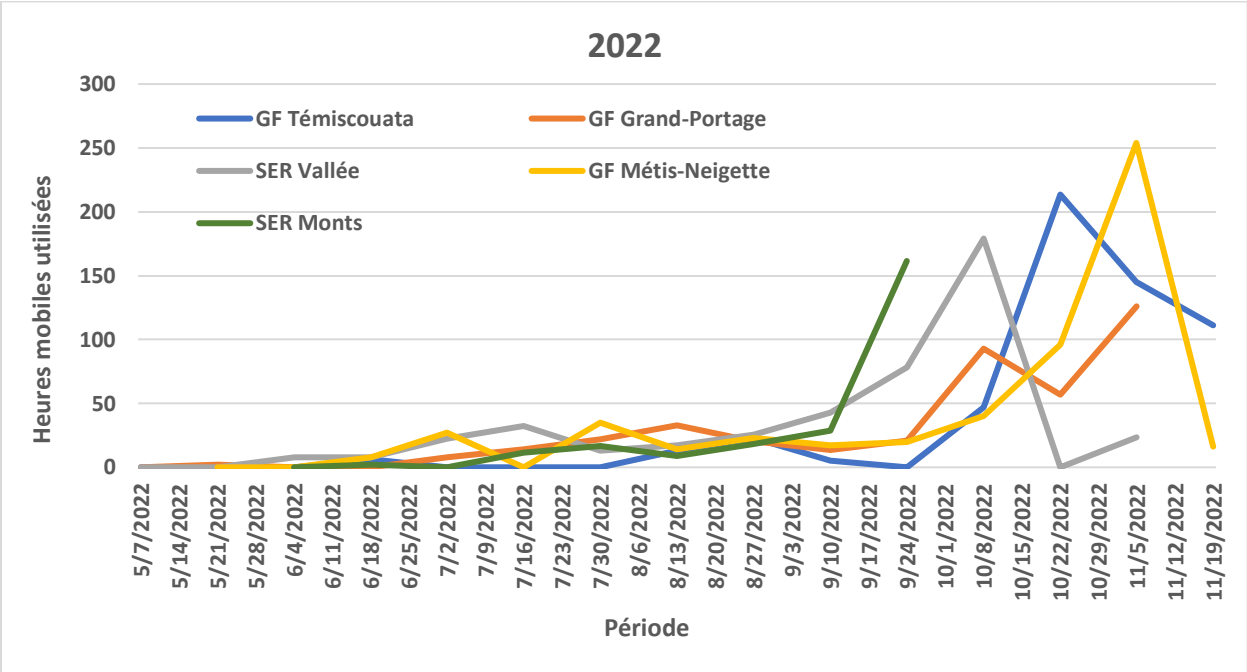
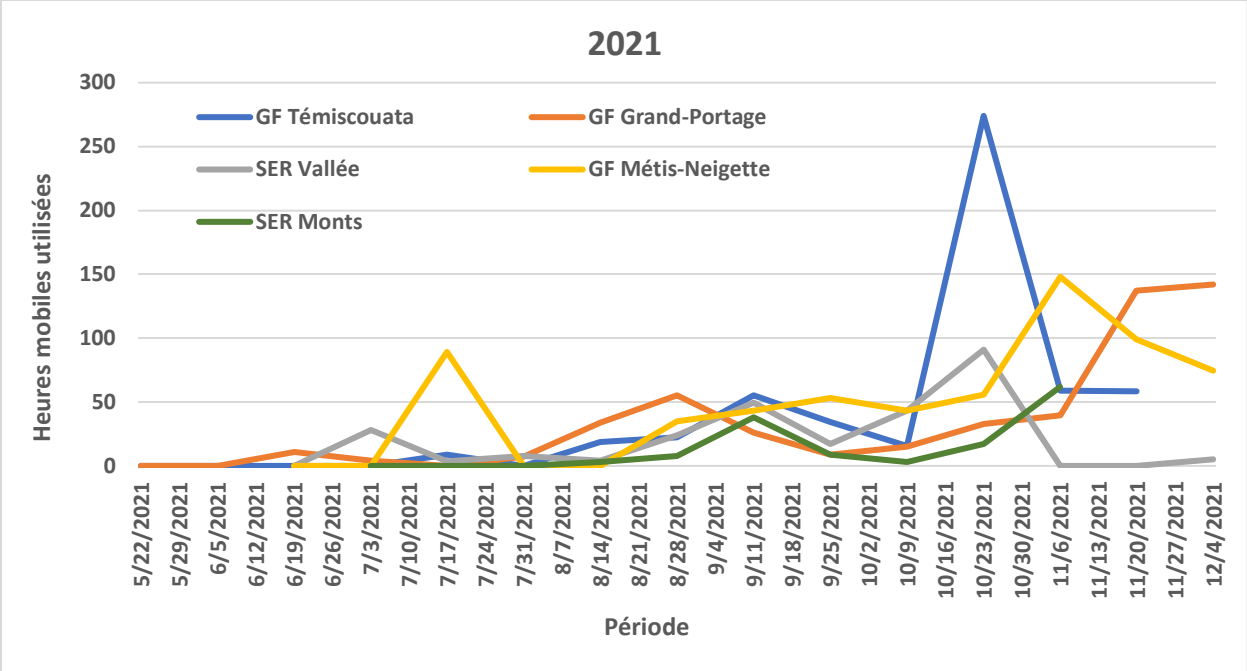
### Les heures mobiles

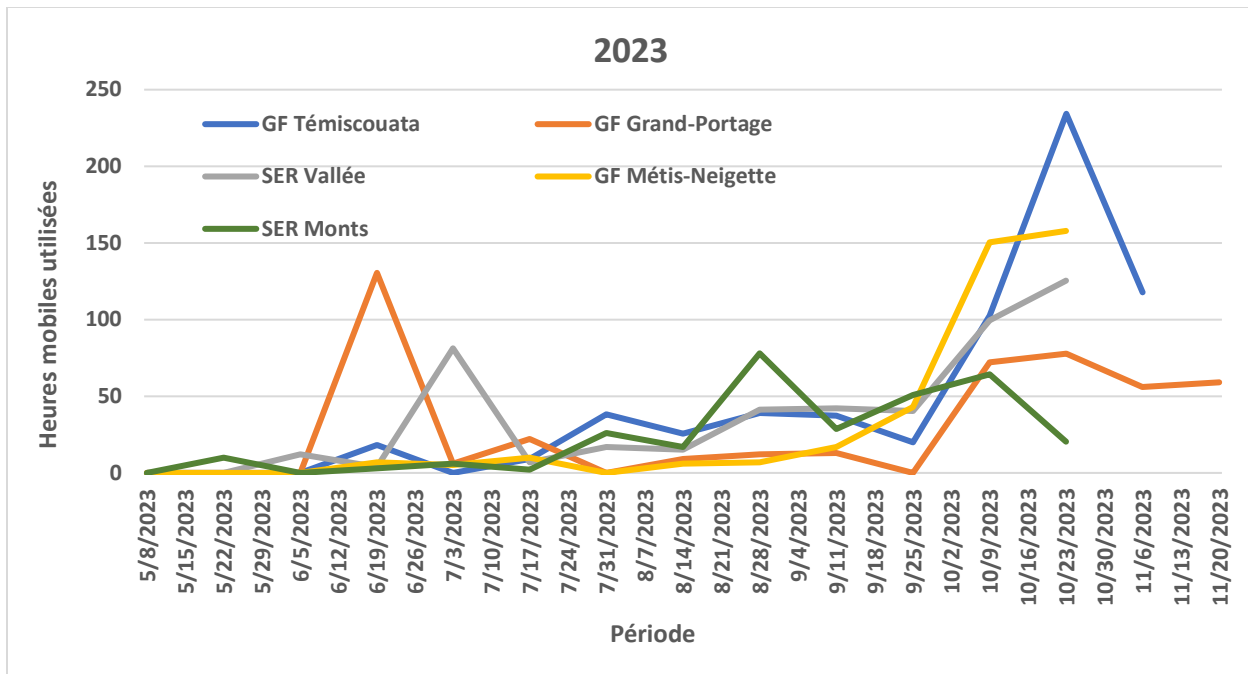
Les ouvriers sylvicoles disposent annuellement de deux jours de congés pour maladie ou obligation familiale selon les normes du travail. Toutefois, il y a quelques années, les ouvriers sylvicoles ont eu droit à un nombre supérieur de journées mobiles dans le cadre du programme de redéfinition de l'emploi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

météorologiques (chaleur accablante, neige). Elles doivent être cumulées avant d’être utilisées. Elles ne sont pas cumulables d’une année à l’autre ni monnayables. Si elles ne sont pas utilisées avant la fin de la saison, le salarié les perd. Il n’y a pas eu de changement pour cet avantage depuis le début du projet.

L’analyse de l’utilisation des heures mobiles montre que dans la plupart des groupements forestiers, elles sont peu utilisées durant la saison et qu’il y a une propension à les utiliser à la fin de la saison (Figure 11). La tendance a été la même pour les quatre saisons. On voit quelques pics d’utilisation des heures mobiles en juillet et en août qui correspondent à des épisodes de chaleurs accablantes. Les travailleurs préfèrent utiliser leurs heures mobiles en fin de saison lorsque les conditions météorologiques sont plus difficiles (temps froid ou neige).







**Figure 11. Utilisation des heures mobiles lors de la première (2020), de la deuxième (2021), de la troisième (2022) et de la quatrième saison (2023)**

### **Le REER collectif**

La plupart des ouvriers sylvicoles ne bénéficient pas d'un régime de retraite personnel hormis le Régime des rentes du Québec et le Régime de pensions du Canada. Pour améliorer le sort des ouvriers lorsqu'ils prendront leur retraite, le projet leur accorde un REER collectif. L'employeur contribue à un REER collectif à hauteur de 3 % du salaire total annuel des ouvriers sylvicoles qui s'engagent dans le projet. En contrepartie, les ouvriers doivent contribuer dans ce même REER collectif pour une somme équivalente à celle de l'employeur, soit 3 % de leur salaire. Ainsi, la part de l'employeur et celle du salarié représentent 6 % du salaire total annuel du salarié. La contribution au REER collectif est obligatoire pour le salarié qui participe au projet.

Tous les participants au projet ont adhéré au REER collectif. Au total, le projet a contribué au REER collectif des ouvriers sylvicoles pour une somme de 62 160 \$ en 2020, de 80 370 \$ en 2021, de 87 705 \$ en 2022 et de 91 998 \$ en 2023.

## La prime à la polyvalence

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

Environ 50 travailleurs ont bénéficié de la prime à la polyvalence lors de chacune des quatre saisons (Figure 12). Ainsi, entre 50 et 60 % des ouvriers ont bénéficié de cette prime selon les années. C'est chez les recrues que la proportion de travailleurs ayant touché la prime à la polyvalence est la plus élevée, soit entre 41 % et 81 % selon les années, comparativement à entre 50 % et 56 % pour les travailleurs expérimentés et entre 42 % et 66 % pour les travailleurs en fin de carrière. Au total, environ 42 400 \$ ont été versés en prime à la polyvalence en 2020, près de 43 500 \$ en 2021, 38 300 \$ en 2022 et 41 300 \$ en 2023.

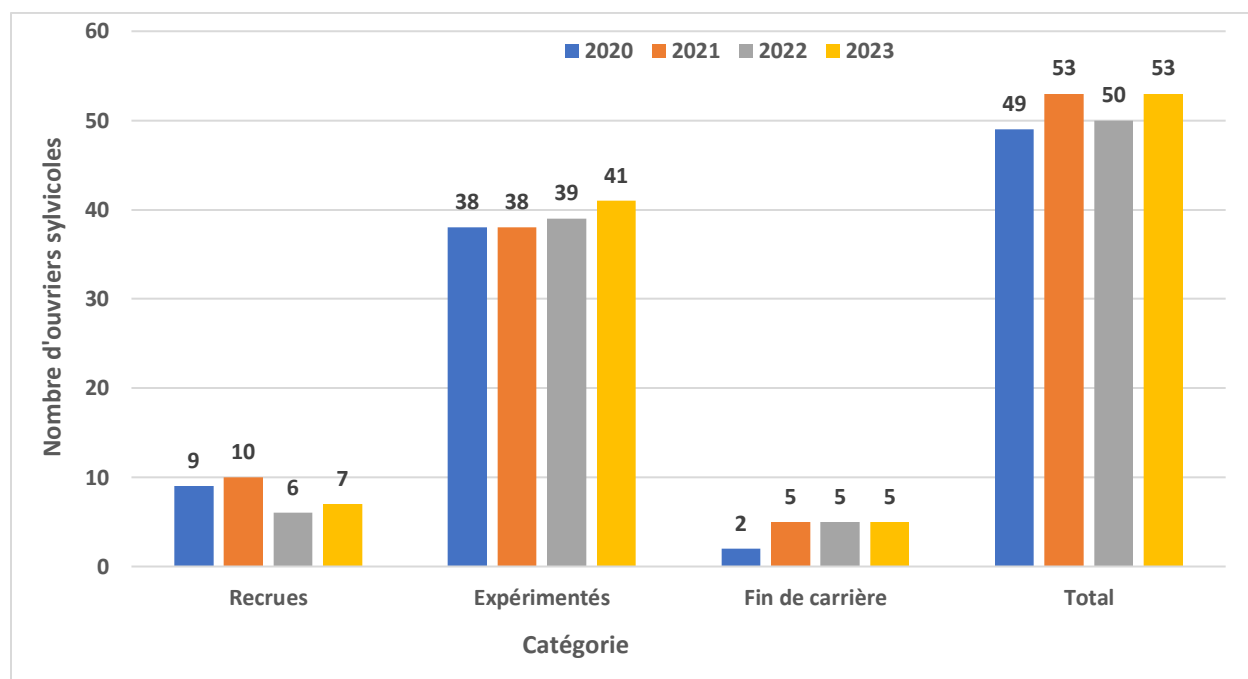


Figure 12. Nombre de travailleurs ayant bénéficié de la prime à la polyvalence par catégorie

## ***Les outils de travail***

L'achat des outils de travail (débroussailleuse, scie mécanique, etc.) constitue une dépense importante pour une personne qui débute dans le métier d'ouvrier sylvicole. Cela peut même être considéré comme une barrière à l'entrée dans le métier. Pour favoriser le recrutement de nouveaux ouvriers sylvicoles, le projet propose de payer une partie des coûts d'achat de ces outils. En 2020, le projet remboursait les coûts d'achat des outils de travail pour chaque recrue à sa première année dans le projet jusqu'à concurrence de 800 \$. Les outils incluent notamment une débroussailleuse ou une scie à chaîne. En 2021, 2022 et 2023, le montant maximal de remboursement était de 1 000 \$. Au total, le remboursement des outils a atteint 9 601 \$ en 2020, 12 453 \$ en 2021, 4 148 \$ en 2022 et 15 670 \$ en 2023.

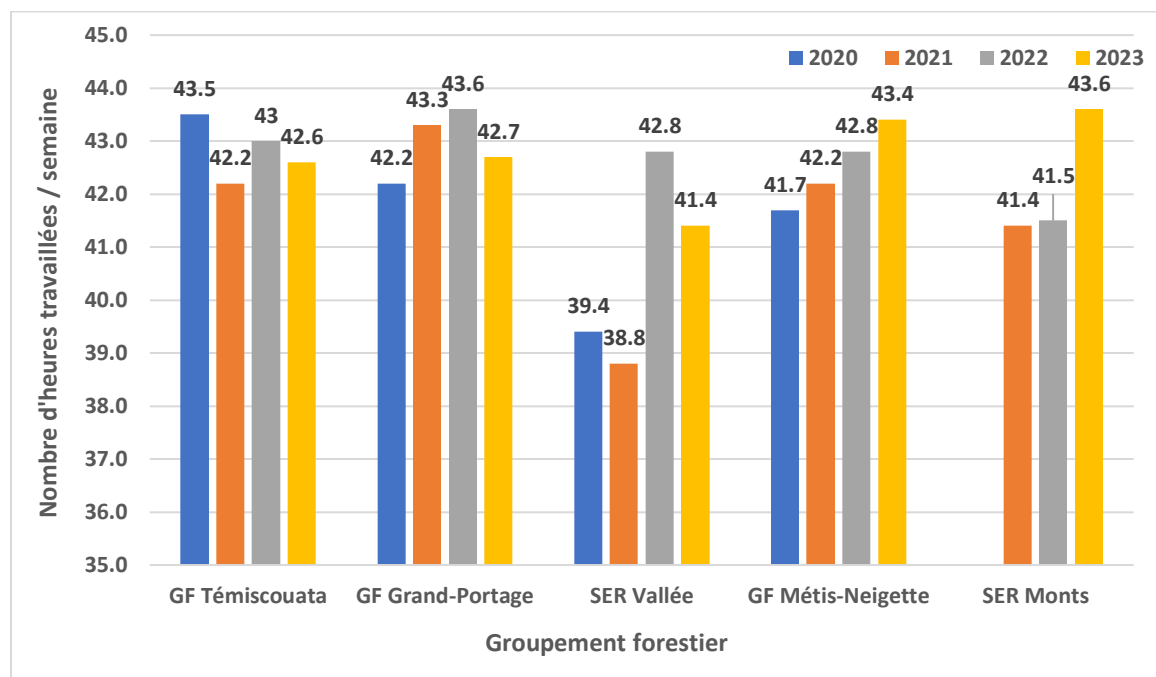
## ***L'horaire de travail et l'heure de préparation***

En prévision de leur travail en forêt, les ouvriers sylvicoles passent plusieurs heures par semaine à préparer leurs outils, et ce, en dehors des heures de travail. Pour compenser une partie de ce temps, puisqu'il s'agit d'un temps improductif non rémunéré, le projet leur paye une heure de préparation par semaine à leur salaire personnalisé. Au total, 1 605 heures de préparation ont été payées en 2020, 1 950 heures en 2021, 2 221 heures en 2022 et 1959 heures en 2023.

En 2020, le temps de préparation était rémunéré au taux de 20,40 \$/heure. En 2021, 2022 et 2023, le taux horaire pour l'heure de préparation était celui du salaire personnalisé du travailleur, permettant de rémunérer les temps de préparation à travers les mêmes modalités que les temps de déplacement, soit à un salaire se rapprochant de celui à la production.

D'autre part, une des exigences pour participer au projet était que le travailleur travaille 39 à 45 heures par semaine (incluant le temps de déplacement et l'heure de préparation). À compter de 2022, le nombre d'heures travaillées exigées était de 37 à 45 heures par semaine (incluant le temps de déplacement et l'heure de préparation). En moyenne, les ouvriers sylvicoles ont travaillé entre 39,4 et 43,5 heures par semaine en 2020 selon le groupement forestier, entre 38,8 et 43,3 heures par semaine en 2021, entre 41,5 et 43,6 heures par semaine en 2022 et entre 41,4 et 43,6 heures par semaine en 2023 (Figure 13). Les moyennes d'heures travaillées hebdomadairement diffèrent relativement peu entre les saisons pour un même groupement. Différents éléments hors du contrôle des travailleurs peuvent réduire le nombre d'heures travaillées par semaine, entre autres des arrêts de travail en raison des chaleurs accablantes ou des interdictions d'effectuer des travaux en raison des risques d'incendie trop élevés. L'horaire de travail est variable d'un groupement à l'autre. Dans certains groupements, les ouvriers

réalisent le nombre d'heures qu'ils désirent par jour alors que dans d'autres cas, l'horaire est fixe, soit de 9,5 heures du lundi au jeudi et de 6 heures le vendredi.



**Figure 13. Nombre moyen d'heures travaillées par semaine par les travailleurs**

### La formation

Pour faciliter l'apprentissage du métier aux recrues et aux compagnons, ou pour parfaire les compétences des travailleurs expérimentés ou en fin de carrière, des formations ont été offertes dans le cadre du projet. Il est à noter que les travailleurs étaient rémunérés à leur salaire horaire personnalisé lorsqu'ils étaient en formation et que leurs déplacements étaient payés.

En 2020, seules des formations pour les nouvelles recrues et les compagnons ont été offertes (Tableau 5). La pandémie de COVID-19 a limité le nombre de formations offertes lors de la première saison. Plusieurs formations ont eu lieu au printemps 2021 avant le début de la saison et une formation de compagnonnage en abattage manuel a eu lieu à l'automne 2021 (Tableau 6). Lors de cette saison, les formations étaient séparées en bloc d'une ou deux journées. Considérant que les formations avaient lieu avant le début de la saison et que les travailleurs étaient, pour la plupart, en chômage, le fait d'offrir des formations d'une ou deux journées compliquait leur déclaration à l'assurance emploi, décourageant ainsi la participation de plusieurs d'entre eux. Ainsi, en 2022 et 2023, l'offre de formations d'une semaine s'est répercutée sur le nombre de participants qui a augmenté (Tableaux 7 et 8). Il est à noter que la

semaine de perfectionnement pour les débroussailliers et les reboiseurs et celle pour les abatteurs, offertes en 2022 et en 2023, incluait une demi-journée de formation sur l'alimentation et la préparation physique ainsi qu'une demi-journée de formation sur le carnet de dépenses, un outil dont peuvent se servir les travailleurs pour compiler leurs dépenses en vue de la réalisation de leurs rapports d'impôt. Le niveau de satisfaction en rapport avec les formations offertes a été très élevé (Tableau 9).

**Tableau 5. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2020**

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

**Tableau 6. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2021**

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

**Tableau 7. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2022**

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



**Tableau 8. Nombre de participants aux différentes formations offertes en 2023**

Formation	Nombre de participants
Compagnonnage en débroussaillage (45 h)	7
Perfectionnement pour les débroussaillieurs et les reboiseurs (40 h)	12
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues (32 h)	12
Les raisons d'appliquer un dégagement de plantation ou un nettoyage (8 h)	10

**Tableau 9. Niveau de satisfaction des participants à différentes formations offertes (4 = très satisfait et 1 = pas satisfait)**

Formation	Contenu	Formateur	Encadrement	Satisfaction générale
Initiation au débroussaillage pour les nouvelles recrues	3,87	3,99	3,76	3,92
Identification des arbres et arbustes pour les nouvelles recrues	3,87	4,00	3,74	3,95
Perfectionnement pour les débroussaillieurs et les reboiseurs	3,84	3,82	3,83	3,91
Perfectionnement pour les abatteurs	3,77	3,86	3,86	3,86
Techniques d'abattage manuel pour les débutants	4,00	4,00	4,00	4,00
Alimentation et préparation physique	3,79	3,87	3,81	3,86
Carnet de dépenses	3,93	3,92	3,92	3,92

### **Les impacts financiers**

L'ensemble des avantages offerts dans le projet représente une bonification du salaire des travailleurs de l'ordre de 17,2 % à 19,1 % selon les années (Tableau 10). Parmi les avantages offerts, le salaire garanti représente l'impact financier le plus important, suivi du temps de déplacement (à compter de 2022). Bien que les travailleurs aient eu droit à des heures mobiles correspondant à 3 % des heures travaillées, ils ne les ont pas toutes utilisées, de telle sorte que l'impact se situe à entre 2 et 2,4 %.

**Tableau 10. Impact des différents avantages offerts dans le projet exprimé en pourcentage du salaire des travailleurs au cours des quatre saisons**

Avantage	Saison 2020	Saison 2021	Saison 2022	Saison 2023
Salaire garanti	5,6 %	5,7 %	4,6 %	5,3 %
Temps de déplacement	2,4 %	2,4 %	4,2 %	4,6 %
Heure de préparation	1,9 %	2,0 %	1,9 %	2,0 %
Heures mobiles	2,0 %	2,2 %	2,1 %	2,4 %
Prime à la polyvalence	2,2 %	1,7 %	1,3 %	1,3 %
REER	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Outils pour les recrues	0,5 %	0,5 %	0,1 %	0,5 %
<b>Total</b>	<b>17,6 %</b>	<b>17,5 %</b>	<b>17,2 %</b>	<b>19,1 %</b>

## *L'appropriation du projet*

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

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

Les ouvriers sylvicoles ont été rencontrés avant le début des saisons 2021, 2022 et 2023 pour leur présenter les ajustements au projet. Ces rencontres ont aussi permis de recruter de nouveaux participants au projet, notamment les travailleurs de la SER des Monts qui ne participaient pas au projet lors de la première saison. Des rencontres informelles avec les travailleurs sur le terrain lors des trois premières saisons ont également eu lieu afin de recueillir leurs impressions et de répondre à leurs questions. Ces rencontres informelles ont permis de favoriser un dialogue permanent avec les travailleurs et d'instaurer un climat de confiance.

La transmission de l'information en continu tout au long du projet a été une condition essentielle à sa réussite. Elle a permis une compréhension commune et favorisé l'appropriation du projet par tous les intervenants, laquelle est une autre condition de réussite. Quand l'ensemble des intervenants concernés croient au projet et y contribuent de manière positive, cela instaure un climat de travail stimulant et sain et permet de créer des relations de confiance avec les travailleurs.

## Conclusion

Le projet d'expérimentation de différents modes de rémunération pour les ouvriers forestiers avait pour but de favoriser le recrutement de nouveaux travailleurs, la rétention des ouvriers expérimentés et le maintien à l'emploi des ouvriers forestiers en fin de carrière. L'objectif a été partiellement atteint pour le recrutement de nouveaux travailleurs. Bien qu'il y ait eu le recrutement de 80 travailleurs, la rétention n'a été que de 23,8 %. En ce qui a trait à la rétention des travailleurs expérimentés et au maintien à l'emploi des travailleurs en fin de carrière, l'objectif a été atteint. Il y a eu très peu de départs lors des quatre saisons. Plusieurs travailleurs en fin de carrière ont d'ailleurs affirmé qu'en absence du projet, ils se seraient probablement retirés.

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

Maintenant que le projet est terminé, il est essentiel que les conditions qui y sont offertes soient maintenues. Les travailleurs ont manifesté leurs craintes de perdre ces conditions. Aux dires de plusieurs, leur poursuite dans le métier dépend du maintien de ces conditions. Des gestes supplémentaires devront être posés pour favoriser l'attractivité et la rétention des ouvriers, particulièrement les nouveaux travailleurs. Il faudra continuer à impliquer les travailleurs dans les réflexions et les discussions pour assurer l'avenir du métier d'ouvrier sylvicole. En bref, il reste du travail à faire!

## Références bibliographiques

- Anonyme. 2002. *L'emploi saisonnier au Bas-Saint-Laurent*. Rapport du comité de travail sur les travailleurs saisonniers. 57 p.
- Anonyme. 2004a. *Évaluation de la productivité des abatteurs manuels sur la base d'une rémunération à taux horaire. Projet pilote sur l'emploi forestier*. Société d'exploitation des ressources de la Métis inc. 17 p.
- Anonyme. 2004b. *Le développement de la main-d'œuvre forestière*. Département de Technologie forestière. Cégep de la Gaspésie et des îles. Présenté à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. 7 p.
- Anonyme. 2018. *Table collaborative, MFFP-Rexforêt-EAF, élargie aux intervenants de la forêt privée Région Bas-Saint-Laurent*. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Québec. Présentation faite à Rimouski le 7 juin 2018. 89 diapositives.
- CSMOAF (Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier). 2017. *Enquête sur les coûts assumés par les travailleurs forestiers manuels dans l'exercice de leur emploi*. Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier et Commission des partenaires du marché du travail par BIP Recherche. 84 p. ISBN 978-2-922986-12-9 (pdf).
- Institut de la statistique du Québec. 2018. *Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base par industrie, Bas-Saint-Laurent et ensemble du Québec, 2012-2016*. Institut de la statistique du Québec; ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire; Revenu Québec; Pêches et Océans Canada et Statistique Canada. [En ligne]: [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/econo\\_fin/conj\\_econo/cptes\\_econo/pib\\_industrie01.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/econo_fin/conj_econo/cptes_econo/pib_industrie01.htm)
- Institut de la statistique du Québec. 2022. *Panorama des régions du Québec. Édition 2022*. Gouvernement du Québec. 264 p.
- Ladouceur, S. 2018. *Indice de vitalité économique des territoires. Rapport technique et méthodologique. Édition 2018*. Québec, Institut de la statistique du Québec, 57 p. [En ligne] : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/rapport-metho-indice-2018.pdf>

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

## Annexe 1. Structure de financement du projet

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