



**UNIVERSITÉ DE MONCTON**  
**CAMPUS DE MONCTON**

**Chaire des caisses populaires acadiennes  
en gestion des coopératives**

**Crise forestière et ancrage territorial : le cas de la  
Coopérative des travailleurs forestiers de  
McKendrick**

**André Leclerc**

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives  
Faculté d'administration, Université de Moncton

**Omer Chouinard**

Département de sociologie / Études de l'environnement  
Université de Moncton

**Majella Simard**

Département d'histoire et de géographie  
Université de Moncton

**Dominique Simard**

Université d'Ottawa

**Monique Brideau**

Université de Moncton

**Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives**

Faculté d'administration  
Université de Moncton  
165, boulevard Hébert  
Edmundston (Nouveau-Brunswick)  
E3V 2S8  
téléphone : (506)737-5193  
télécopieur : (506)737-5373  
[www.umoncton.ca/umcm-ccpage](http://www.umoncton.ca/umcm-ccpage)  
[andre.leclerc@umoncton.ca](mailto:andre.leclerc@umoncton.ca)

**Novembre 2013**

## Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives

La Chaire a débuté ses activités en 1990 grâce à l'appui financier des Caisses populaires acadiennes et du Mouvement coopératif acadien. Initiée en 1982 sous l'impulsion de Monsieur Raymond Gionet, alors responsable de l'Institut de coopération acadien, une campagne financière a été effectuée auprès des institutions, des employées et employés du Mouvement coopératif acadien. D'autres contributions financières ont par la suite enrichi le fonds de dotation.

Depuis 2006, la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives relève de la Faculté d'administration de l'Université de Moncton. Elle a pour mandat le développement de nouvelles connaissances par le biais des études portant sur des thèmes innovateurs dans le domaine de la gestion des coopératives, le transfert de ces connaissances aux institutions ou intervenants intéressés pour renforcer leurs pratiques dans les diverses sphères d'activités de l'économie.

Plus spécifiquement, les principaux objectifs de la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives sont de :

- promouvoir les études coopératives, notamment celles portant sur les diverses facettes de la gestion des coopératives à l'Université de Moncton, dans ses trois campus, et dans la collectivité qu'elle dessert;
- planifier et réaliser des projets de recherche portant sur diverses facettes de la gestion des coopératives;
- favoriser la création d'équipes de recherche pluridisciplinaires;
- consolider des programmes de recherche multidisciplinaire et obtenir des fonds externes de recherche;
- planifier, réaliser et soutenir des projets de recherche, seul ou en collaboration avec d'autres chercheurs dans le but de répondre aux besoins du milieu coopératif et d'assurer son développement;
- susciter chez la population étudiante un intérêt accru pour le domaine de la gestion des coopératives et du modèle coopératif et contribuer à une solide formation en gestion permettant de mieux répondre aux besoins du marché du travail;
- favoriser la participation des étudiants et étudiantes, en particulier ceux et celles des cycles supérieurs, aux activités de recherche et de développement reliés au domaine de la gestion des coopératives;
- organiser divers services à la collectivité à l'intérieur ou l'extérieur de l'Université sur des thèmes portant sur la gestion des coopératives et sur les études coopératives dans le but d'assurer le plein rayonnement de la Chaire dans son milieu.

André Leclerc, Ph. D.  
titulaire

## **Remerciements**

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier de l'Alliance de recherche communautés-universités - Développement territorial et coopération (ARUC-DTC) et de la Faculté des études supérieures et de la recherche (FESR) de l'Université de Moncton. Les auteurs désirent remercier sincèrement les intervenants de la communauté de McKendrick ainsi que les personnes gravitant autour de la coopérative pour leur collaboration à ce projet de recherche.

## Table des matières

I. Introduction .....	1
II. Cadre méthodologique et d'analyse .....	3
III. Économie coopérative et développement territorial .....	5
IV. La crise forestière au Nouveau-Brunswick .....	7
4.1 Les conséquences de la crise forestière .....	8
4.2 Les facteurs en cause .....	12
4.3 Les propositions de sortie de crise.....	16
V. La Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick et son milieu.....	23
5.1 La communauté locale .....	23
5.2 Premières expériences coopératives .....	24
VI. La Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick : structure et développement .....	26
6.1 La fondation de la coopérative .....	26
6.2 Les activités de la coopérative.....	29
6.3 Conditions de travail des employés .....	33
6.4 Évaluation de la formule coopérative .....	40
6.5 Capacité de résilience des employés.....	41
6.6 Difficultés relatives aux premières expériences de diversification .....	42
6.7 Avenir de la coopérative .....	43
VII. Conclusion.....	46
VIII. Bibliographie.....	49
Annexe 1.....	53
Annexe 2.....	54
Annexe 3.....	55
Annexe 4.....	57
Annexe 5.....	58

## **Liste des figures**

1. Évolution des indices de prix de produits forestiers et de l'indice des prix à la consommation, Canada, 1991-2012.....	15
2. Localisation de la communauté de McKendrick .....	24
3. Organigramme de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick.....	27

## **Liste des tableaux**

1. La crise forestière en un coup d'œil.....	10
2. Évolution du nombre de membres et d'employés, 2007-2011 .....	28
3. Données financières de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, 2007-2011 .....	32
4. Caractéristiques des travailleuses de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick ayant répondu au questionnaire.....	35

## I. INTRODUCTION

Deux aspects de la réalité du nord du Nouveau-Brunswick sont bien connus. D'abord, on sait que la forêt occupe une place importante dans l'activité économique. Que l'on arrive dans la province en passant par Edmundston ou Campbellton, la cheminée des usines de pâte domine le paysage urbain. Ensuite, on connaît le rôle joué par le mouvement coopératif dans le développement de ces régions.

Malgré cet environnement qui pouvait sembler favorable, l'implantation des coopératives forestières a tardé à se réaliser. La première vague de développement du secteur coopératif remonte aux années 1940 à 1960. À cette époque, le Mouvement d'Antigonish<sup>1</sup> a agi à titre de maître d'œuvre en privilégiant quatre secteurs d'intervention : les services financiers, la consommation, l'agriculture et la pêche. La forêt n'était pas au cœur de cette stratégie.<sup>2</sup> Il faut reconnaître que déjà, à cette époque, des petits entrepreneurs acadiens étaient actifs dans les travaux d'exploitation de la matière ligneuse. À partir des années 1960, le régime forestier, utilisé sur les terres de la Couronne, laissait effectivement peu de place aux petits entrepreneurs. La responsabilité de la gestion de ces forêts était accordée aux détenteurs de permis, c'est-à-dire les grands transformateurs de la ressource opérant les scieries et les papetières. Du côté des lots

---

<sup>1</sup> Pour comprendre le contexte dans lequel est né ce mouvement, il faut remonter à la fin des années 1920. Le gouvernement fédéral avait institué une Commission Royale d'enquête sur les pêcheries des provinces maritimes et des Îles-de-la-Madeleine. Coady, de l'Université Saint-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse, présenta un mémoire dans le cadre de cette Commission. L'auteur y exposait la possibilité de mettre sur pied un programme d'organisation et d'éducation pour les pêcheurs. Ce programme en trois points comportait : i- l'éducation des pêcheurs, ii- le droit d'exprimer leur avis sur les mesures à prendre en ce qui concerne leur industrie et iii- leur initiation à un programme de coopératives de consommation et de production. En 1929, dans leur rapport, les commissaires ont appuyé cette initiative. Entretemps, le Mouvement d'Antigonish obtenait sa structure avec la création de la « section d'enseignement extra muros » de l'université. Coady en était le premier directeur. En 1929, il fut nommé par le gouvernement fédéral pour « organiser » les pêcheurs des Maritimes et des Îles-de-la-Madeleine. (Leclerc, 1982 : 112-13) Une analyse détaillée de l'implantation du Mouvement d'Antigonish en Acadie du Nouveau-Brunswick est présentée dans Daigle (1990). Pour leur part, Dodaro et Pluta (2012) proposent une évaluation de l'impact de ce mouvement en Nouvelle-Écosse.

<sup>2</sup> Au Québec, la promotion de l'exploitation forestière comme source de revenus complémentaires pour les agriculteurs et les pêcheurs a donné naissance aux premières expériences coopératives dès les années 1930. En 1946, on comptait déjà 46 coopératives forestières dans cette province. (Ryan, 2011 : 5-6)

boisés privés, le gouvernement a légiféré pour forcer la création d'agences exclusives de mise en marché des produits forestiers issus des lots boisés privés dans chaque région de la province.<sup>3</sup>

Ce contexte était donc peu favorable à la naissance de coopératives forestières. On en dénombre actuellement cinq au nord de la province. Trois opèrent dans le secteur de la mise en marché des arbres de Noël, une dans l'aménagement des lots boisés privés et une autre dans la réalisation de travaux sylvicoles. Les quatre premières ont donc été créées par des propriétaires de lots boisés et la dernière par des travailleurs forestiers. C'est à cette dernière expérience que s'intéresse cette étude de cas.

Cette recherche a pour objectif de cerner la contribution de l'ancrage territorial et de la capacité de résilience au développement de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM) dans un contexte de crise forestière. Fondée en 1991, cette coopérative, sise au nord du Nouveau-Brunswick, se spécialise dans les travaux d'aménagement forestier. En 2012, elle fournissait du travail à près de 70 personnes (ingénieur, techniciens et travailleurs forestiers).

À partir d'une série d'entrevues semi-dirigées, d'un questionnaire postal et d'une analyse de diverses séries statistiques, nous voulons vérifier la capacité d'adaptation de cette organisation et comprendre sa stratégie d'ajustement aux chocs externes. Nous voulons aussi vérifier le rôle joué par l'ancrage territorial au développement des petites communautés rurales particulièrement celles dont l'économie repose sur l'exploitation des ressources naturelles.

Ce texte est organisé en cinq parties. Dans la première, nous exposerons le cadre méthodologique de notre étude. Dans la deuxième, nous nous intéresserons au lien entre économie coopérative et développement territorial. La troisième partie portera sur les différentes causes de la crise forestière et les solutions pour la résoudre. Dans la quatrième, nous présentons le contexte socio-historique de la CTFM. Enfin, la cinquième partie portera plus spécifiquement sur l'évolution de cette coopérative. Nous aborderons successivement les conditions d'émergence et les activités de la coopérative, les conditions de travail des employés, l'évaluation de la formule coopérative

---

<sup>3</sup> La relation entre les coopératives forestières et les agences de commercialisation des produits forestiers est parfois difficile à cerner. À l'été 2012, une négociation au sujet du partage possible du budget dédié à l'aménagement des lots boisés privés dans la région du Madawaska a conduit à l'arrêt des travaux d'aménagement de la forêt par la Coopérative forestière du Nord-Ouest.

telle que perçue par les personnes que nous avons rencontrées, l'adaptation aux changements, les expériences de diversification ainsi que les perspectives d'avenir et de développement.

## **II. CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET D'ANALYSE**

Sur le plan méthodologique, cette recherche sur l'adaptation d'une coopérative forestière à la crise qui a secoué l'industrie au cours des dernières années s'appuie sur une approche mixte : une analyse quantitative des tendances dans l'industrie et de la performance récente de la coopérative et une analyse qualitative de l'évaluation des décisions de la coopérative par les membres et les gestionnaires. Notre démarche s'organise en trois étapes :

- La première exposera les principales caractéristiques de la crise forestière de façon à mieux cerner l'ensemble des composantes de cette industrie. Les coopératives de travailleurs forestiers sont un des éléments de cet ensemble. Leur situation s'explique en partie par les relations d'affaires qu'elles entretiennent avec leurs clients. Dès lors, il importe de dresser un portrait global du secteur forestier, objectif premier de cette première étape. Cette analyse exploitera les données sur l'évolution des intervenants de l'industrie au cours des dernières années. Trois sources majeures d'information sont disponibles : les données de Statistique Canada, les analyses de différents ministères et les travaux scientifiques sur la question.
- Comme nous l'avons déjà évoqué, l'étude de cas est la méthode d'analyse que nous avons privilégiée dans le cadre de cette recherche. (Yin, 2003, et Roy, 2009) Ainsi, la deuxième étape consistera à analyser les tendances de la situation financière d'une coopérative forestière opérant dans le domaine de l'aménagement forestier. À partir des rapports annuels de cette coopérative, une analyse détaillée des décisions prises pour s'ajuster au nouveau contexte sera effectuée ainsi qu'une évaluation de leurs effets sur la situation financière de l'organisation. De plus, cette analyse sera mise en relation avec les tendances de l'industrie dans le but de déceler leur impact sur la coopérative.
- Le troisième aspect de notre démarche s'organise autour d'une série d'entrevues semi-dirigées (Savoie-Zajc, 2009) réalisées entre novembre 2011 et décembre 2012 avec des



planteuses d'arbres, des administrateurs, des gestionnaires et des membres de la coopérative. Ces entrevues semi-dirigées ont été menées à partir des paramètres suivants<sup>4</sup> : relations avec la coopérative (statut dans l'organisation, durée de la relation, participation au conseil d'administration, etc.); interactions avec les autres partenaires de la coopérative (climat de travail avec les gestionnaires, relations avec les membres / collègues de travail, participation aux réunions, interaction avec les membres du CA); évaluation de la performance de la coopérative (mise en œuvre de la démocratie coopérative dans l'organisation, planification du développement, performance financière, partage des bénéfices dans l'organisation, implication dans la communauté, etc.); conditions de travail; évaluation de l'adaptation de la coopérative à la crise forestière (perception des causes de cette crise, identification des principales décisions prises par la coopérative pour s'ajuster à cette crise, impact de ces décisions sur sa situation, évaluation des décisions, etc.); avenir de la coopérative (degré d'optimisme sur l'avenir de l'organisation, autres ajustements nécessaires pour assurer sa survie, stratégie alternative, etc.)

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées en face à face. Mentionnons que nous avons reçu l'approbation du comité d'éthique de l'Université de Moncton. Par ailleurs, un questionnaire a été acheminé par la poste aux planteuses d'arbres en raison des difficultés que nous avons éprouvées à les rencontrer. Nous n'avons pas utilisé de magnétophone dans le cadre des entrevues semi-dirigées afin de rendre les participants plus à l'aise. Nous avons pris soin de retranscrire intégralement les notes immédiatement après les entrevues. Ces dernières se sont déroulées dans les bureaux de la CTFM à l'automne 2011 et 2012. Par ailleurs, une entrevue semi-dirigée a été réalisée au village de Saint-Quentin en mai 2012. Nous avons cessé les entretiens lorsque les interviewés ne nous apprenaient plus de nouvelles informations (saturation des catégories).

Afin d'évaluer la contribution de l'ancrage territorial, c'est-à-dire le lien entre entreprise et territoire d'une part (Tremblay, 2010), et la capacité de résilience au développement de la CTFM de l'autre, nous avons eu recours à trois notions. La première est la représentation sociale. Ce

---

<sup>4</sup> Les protocoles d'entrevues sont présentés en annexe.

concept « s'avère incontournable pour comprendre la position des acteurs sociaux dans un champ donné de même que les dynamiques sociales de transformation » (Gendron, 2006 :156). Les représentations sociales « nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, statuer sur eux et, le cas échéant, prendre position à leur égard et la défendre» (Jodelet, 2007 : 47). Comme le souligne Jodelet (2007 :53), « il s'agit d'une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social... ». Ainsi « la représentation sociale porte la marque du sujet qui reconstruit l'objet et l'interprète (...). Elle constitue un cadre nécessaire pour l'action » (Gendron, 2006 :156).

La seconde notion est l'innovation sociale. Dès lors, cette étude de cas (Roy, 2009; Yin, 2003) s'inscrit dans le champ de l'innovation sociale telle qu'adoptée par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) qui définit ce concept comme : « [U]ne intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. » (Bouchard, 2011 : 7)

Enfin, la troisième notion est le capital socioterritorial. Ce concept permet aussi, selon nous, de bien saisir l'expérience de la CTFM. Nous retenons ici la définition proposée par Fontan et Klein (2004) :

« L'expression capital socioterritorial rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Des liens à partir desquels s'opère une densification ou une dilution des relations sociales. Cette densification est porteuse de cohésion (intégration-insertion) ». (p. 140)

### **III. ÉCONOMIE COOPÉRATIVE ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

Cette recherche vise à mieux comprendre les liens entre économie coopérative et développement territorial. Leclerc et Doiron (2012) proposent un modèle intégré de développement coopératif qui établit le lien entre les critères de succès de ce type d'entreprise et le contexte territorial dans

lequel elle s'insère. Dans cette dimension, ce modèle s'inspire des travaux de Gagnon et al. (2008) qui définissent le développement territorial « comme étant l'expression d'un changement social caractérisé par la montée du partenariat, l'émergence d'acteurs multiples, la recherche de solutions alternatives à celles des superstructures économiques et l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques, et ce dans une perspective humaniste du développement de l'ensemble des territoires habités » (p. 1). Cette vision du développement est ancrée dans des initiatives solidaires. Cette particularité a été soulignée par Jean (2008 : 14): « ... parler de développement territorial solidaire m'apparaît porteur d'une signification ou d'une qualification particulière du développement territorial que je propose d'utiliser pour signifier une finalité spécifique, celle de la nécessaire solidarité entre les divers groupements humains... Aussi, l'approche du développement territorial solidaire me semble particulièrement bien convenir pour comprendre comment devraient se construire actuellement les rapports urbains-ruraux ».

Sur le plan social, comme le soutiennent Guillemot et al. (2008 : 522), « le développement territorial reflète la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques, naturelles, économiques et sociales ». Le territoire est alors perçu comme un espace d'interaction entre activités et groupes sociaux au sens de Boiffin (2006), c'est-à-dire comme un construit social.

Ce processus de développement local ancré dans un territoire spécifique correspond bien à celui que nous voulons décrire dans cette recherche. En effet, comme le soulignent Guillemot et al. (2008 : 522), pour réussir leur stratégie de développement territorial, « les acteurs doivent s'organiser et se fédérer autour de projets communs, ce qui suppose que le milieu a la possibilité de gérer les conflits relatifs à l'usage des ressources ».

Suivant ces différents éléments de caractérisation, on comprendra facilement que l'économie sociale et, plus particulièrement le mouvement coopératif, est porteuse de développement territorial. Selon le paradigme porté par les courants théoriques de l'économie sociale, l'activité économique représente un moyen permettant de réaliser un projet sociétal et non une fin qui générerait la croissance de la richesse (Ndiaye, 2010). Or, ces activités sont situées dans l'espace. Elles ont comme cadre de référence le territoire. À ce titre, Alcoléa (1999) définit même

l'économie sociale comme «un mode de gestion d'un territoire lié à une politique de développement local » (citée par Dacheux et Goujon, 2002 : 61). Les observations de Draperi et al., (2006) vont dans le même sens. De fait, selon ces derniers, le mouvement coopératif constitue l'un des principaux outils pour justifier le rattachement de l'économie au territoire et ce, pour plusieurs raisons :

- Les coopératives sont initiées par des acteurs locaux.
- Elles dépendent de leur engagement volontaire et solidaire. Leur capital, indivisible et inaliénable, n'est pas délocalisable.
- Leur taille, à la mesure des forces de leurs membres, est dans la majorité des cas à l'échelle du territoire.
- Leur développement est entre les mains de leurs adhérents selon le principe démocratique une personne une voix.

En somme, la formule coopérative fait preuve d'une grande souplesse lorsque vient le temps d'imaginer la présence d'entreprises démocratiques dans l'organisation de l'activité économique. Pour cette raison, elle est susceptible de jouer un rôle accru en matière de développement territorial si elle réussit à déployer ses efforts de diversification dans de nombreux domaines.

#### **IV. LA CRISE FORESTIÈRE AU NOUVEAU-BRUNSWICK**

Le territoire canadien est recouvert par plus de 347 millions d'hectares de terrain forestier. De ce nombre, 256 millions d'hectares sont utilisés par l'industrie forestière pour la production de bois, de pâtes et papiers et de produits dérivés de la matière ligneuse. L'industrie forestière est, à bien des égards, l'un des piliers de l'économie canadienne comptant pour 2% du PIB canadien en 2010 (12% du PIB manufacturier), créant plus de 600 000 emplois directs et indirects et totalisant le deuxième plus important excédent commercial du pays avec 16,6 milliards de dollars (Association des produits forestiers du Canada, 2011). Ce pilier est cependant fragilisé depuis maintenant presque une décennie. De plus, la récente crise financière mondiale a contribué à exacerber les problèmes auxquels faisait déjà face l'industrie forestière canadienne menant à la crise actuelle dans le secteur forestier canadien.

La crise forestière a eu, et continue d'avoir, un impact négatif considérable sur l'ensemble des économies provinciales notamment sur celle du Nouveau-Brunswick. Selon le rapport *Industrie forestière au Nouveau-Brunswick : Incidence économique possible de propositions pour augmenter l'approvisionnement en bois* (2003) préparé par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique: « [...] le Nouveau-Brunswick tout particulièrement, est l'économie provinciale qui mise le plus sur la ressource forestière au Canada (p. 13) ». En 2001, les activités forestières comptaient pour 9,9% du PIB de la province, alors qu'en 2009 ce chiffre était passé à 4,7% (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010). Cette baisse importante de la production de l'industrie forestière a eu un impact considérable sur l'ensemble de l'économie néo-brunswickoise et plus particulièrement sur les communautés rurales qui dépendent fortement de la santé de l'industrie pour assurer leur prospérité économique.

#### **4.1 Les conséquences de la crise forestière**

L'industrie forestière du Nouveau-Brunswick vivait, jusqu'en 2003, une période faste. Son taux de croissance avait été, depuis le début des années 1990, deux fois supérieur à celui du reste de l'économie. L'industrie forestière contribuait en 2003, en incluant les incidences indirectes, pour plus de 11% du PIB, 7% des emplois et 9% du revenu du travail (CÉPA, 2003). Elle générait alors pour plus de 260 millions de dollars en recettes fiscales au gouvernement du Nouveau-Brunswick, soit 1\$ pour chaque 18\$ en dépenses publiques. La préoccupation centrale de l'industrie concernait l'approvisionnement à long terme en bois afin de soutenir une industrie en pleine croissance.

Cette période de croissance allait cependant prendre fin à partir de 2003. Comme nous pouvons le constater au tableau 1, alors que l'industrie contribuait directement à plus de 16 600 emplois en 2006, ce nombre n'était plus que de 12 700 en 2011, soit une perte nette de 3 900 emplois (23,5%). De ce nombre, 2 100 (54%) emplois perdus étaient reliés à l'industrie de la fabrication des produits du bois. Les exportations totales des produits de l'industrie forestière, qui se chiffraient à 2 milliards de dollars en 2006, n'étaient plus que de 1,5 milliard en 2011, une diminution de près de 25%. De plus, les récoltes de bois dans la province ont régressé de 2,8 millions de mètres cubes (26%), passant de 10,7 millions en 2003 à 7,9 millions en 2009. La période qui s'étend de 2003 à 2011 fut donc marquée par une diminution importante des emplois,

de la récolte en bois et des exportations des produits dérivés dans l'industrie forestière au Nouveau-Brunswick.

Le Nouveau-Brunswick n'a pas été la seule province touchée par la crise forestière. Au Québec, comme le montre le tableau 1, les emplois directs attribués au secteur forestier sont passés de 104 100 en 2006 à 75 000 en 2011, une baisse de 28%. À l'instar du Nouveau-Brunswick, plus de 13 400 (53 %) des emplois perdus étaient reliés à l'industrie de la fabrication des produits du bois. Les exportations totales du secteur forestier au Québec ont aussi fléchi passant de 11 milliards de dollars en 2006 à 7,5 milliards en 2010, soit une diminution de 32%. De leur côté, les récoltes de bois ont fléchi de 18 millions de mètres cubes (45%) entre 2003 et 2008, une baisse beaucoup plus importante que celle enregistrée au Nouveau-Brunswick.

En somme, la crise forestière a touché l'ensemble des économies provinciales du Canada. De 2006 à 2011, le pays a enregistré une perte nette de 89 700 emplois directs, une diminution de 28% par rapport à 2006. L'industrie de la fabrication des produits du bois a été la plus fortement touchée par ces suppressions d'emplois avec une perte nette de 54 200 emplois. Les exportations totales du secteur forestier canadien ont décliné de 11,9 milliards de dollars entre 2006 et 2011, une diminution de plus de 31%. Les récoltes de bois au pays ont affiché une baisse de 66 millions de mètres cubes (36 %) entre 2006 et 2009. Au total, la contribution du secteur forestier au PIB canadien est passée de 30 milliards de dollars (2,7% du PIB en 2003) à 22,5 milliards de dollars, soit 1,8% du PIB, en 2010.

La crise forestière n'est donc pas un phénomène exclusif au Nouveau-Brunswick. Cependant, pour une province qui dépend aussi fortement du secteur forestier, les effets de la crise ont eu des répercussions sur l'ensemble de l'économie notamment sur les petites communautés rurales qui ont subi les conséquences directes des fermetures d'usines. Rappelons que de 2006 à 2009, le nombre d'usines au Nouveau-Brunswick est passé de 69 à 47 (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010). Au total, le Nouveau-Brunswick a enregistré une perte nette de 19 usines de sciage, de 2 usines de pâtes et papiers et de 2 usines de panneaux. Au surplus, parmi les usines épargnées par les fermetures, plusieurs ont interrompu leur production durant cette période en plus de réduire les quarts de travail (Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick, 2009).

**Tableau 1.** La crise forestière en un coup d'œil

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2006-2011
<b>Nouveau-Brunswick</b>							
Emplois directs	16 600	16 500	12 800	11 600	12 200	12 700	-23.5%
Nombre d'établissements (ind. du bois)	232	220	240	248	235	220	-5.2%
Nombre d'établissements (ind. du papier)	29	26	28	28	25	25	-13.8%
Exportations (\$)	2 015 432 000	1 852 445 000	1 424 354 000	1 300 250 000	1 560 713 000	1 518 465 000	-24.7%
<b>Québec</b>							
Emplois directs	104 100	83 100	85 100	79 700	79 200	75 000	-28.0%
Nombre d'établissements (ind. du bois)	1 522	1 590	1 575	1 519	1 492	193	-87.3%
Nombre d'établissements (ind. du papier)	327	314	309	297	291	275	-15.9%
Exportations (\$)	11 064 403 000	9 550 781 000	9 243 957 000	7 403 323 000	7 482 213 000	7 277 703 000	-34.2%
<b>Canada</b>							
Bois de sciage – résineux (mètres cubes)	79 228 300	70 641 400	56 139 400	44 435 500	52 356 300	52 743 900	-33.4%
Panneaux de construction (mètres cubes)	12 393 025	10 180 775	6 611 088	5 385 501	5 967 766	6 239 430	-49.7%
Papier d'impression et d'écriture (tonnes)	6 106 000	5 947 000	5 266 000	4 429 000	4 064 000	3 772 000	-38.2%
Papier journal (tonnes)	7 122 000	6 640 000	5 993 000	4 378 000	4 640 000	4 382 000	-38.5%
Pâte de bois (tonnes)	23 440 000	22 381 000	20 366 000	17 095 000	18 530 000	18 287 000	-22.0%
Emplois directs	323 600	294 100	273 700	238 200	238 200	233 900	-27.7%
Nombre d'établissements (ind. du bois)	5 981	5 941	6 121	6 060	5 835	5 777	-3.4%
Nombre d'établissements (ind. du papier)	1 080	1 027	1 006	962	939	903	-16.4%
Exportations (\$)	38 195 086 000	33 574 970 000	30 093 987 000	23 566 671 000	25 952 937 000	26 259 119 000	-31.3%
Source : Ressources naturelles Canada, <a href="http://scf.rncan.gc.ca/profilstats">http://scf.rncan.gc.ca/profilstats</a> et Statistique Canada, Cansim 301-0006.							

En 2007, par exemple, seulement 16 des 61 scieries de la province fonctionnaient à plein régime et ce nombre diminua à 11 en 2008. Concernant le domaine des pâtes et papiers, seulement 6 des 8 usines fonctionnaient à pleine capacité en 2007. Deux ont mis une fin définitive à leurs activités, soit UPM Kymmene de Miramichi et Abitibi Bowater de Dalhousie. À elles seules, ces deux fermetures ont totalisé une perte de 920 emplois.

Sur le plan national, les entreprises forestières ont connu sensiblement le même sort que celles du Nouveau-Brunswick (Gouvernement du Canada; *L'état des forêts au Canada*, 2011). Plusieurs usines ont procédé à des mises à pied, dont celle de Terrace Bay en Ontario en 2009 avec 370 emplois abolis. La scierie de Mackenzie en Colombie-Britannique a supprimé 309 emplois en 2008. De son côté, l'usine de papier Mersey de Liverpool en Nouvelle-Écosse a licencié 258 travailleurs en 2009. En 2010 seulement, 15 entreprises canadiennes ont mis fin à leurs activités avec comme conséquence 2 500 mises à pied. La crise forestière a donc eu une incidence directe sur le bien-être socio-économique de milliers de familles canadiennes.

La crise forestière a aussi eu un impact sur les revenus et les dépenses en aménagement forestier des différents paliers gouvernementaux. Au Nouveau-Brunswick, les redevances sur l'exploitation des terres de la Couronne ont passé de 59,4 millions de dollars en 2003-2004 à 43 millions de dollars en 2006-2007 (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2008). Cette diminution s'est répercutée sur les dépenses du gouvernement dans le secteur forestier. Comme le montre le *Rapport annuel 2008-2009* de la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a notamment réduit le financement disponible dans le cadre du programme de sylviculture des boisés privés de 8 millions de dollars par année avant 2008 s'établissant à 6 millions de dollars à partir de 2008-2009. La contribution des propriétaires de lots boisés privés est passée en même temps de 20% à 30% du coût total des travaux. En 2008-2009, seulement 4,68 des 6 millions de dollars budgétés ont été utilisés augmentant de surcroît la réduction effective des subventions provinciales. Ce sont 4 118 hectares de terres boisées privées en moins qui ont bénéficié du programme provincial de sylviculture. Sur les terres de la Couronne, la superficie totale traitée est passée de 57 300 hectares en 2003-2004 à 50 000 en 2006-2007 après un accroissement important de 48 000 hectares et de 57 300 hectares de superficie traitée entre 2002-2003 et 2003-2004. Étant donné



l'importance du secteur forestier dans l'activité économique du Nouveau-Brunswick et les effets dévastateurs des fermetures d'usines dans les régions dont la santé économique est étroitement liée à l'industrie forestière, il importe de cerner les causes liées à la crise dans le but d'identifier des pistes de solutions permanentes.

#### **4.2 Les facteurs en cause**

Plusieurs auteurs et groupes de travail se sont penchés sur les causes de la crise forestière et ont fait état de leur analyse notamment dans le Rapport du Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts (2011), le Rapport Laberge et Monahan (2009), le Rapport Roberts et Woodbridge (2008), le Rapport du Conseil de la compétitivité du secteur forestier de l'Ontario (2005) et le Rapport du Sommet sur la foresterie du Nouveau-Brunswick (2010). Les causes retenues comprennent à la fois des facteurs endogènes et exogènes. Selon le rapport *Le secteur forestier canadien : un avenir fondé sur l'innovation* (2011), les causes de la crise forestière au Canada sont de trois ordres : la diminution de la demande pour les produits de l'industrie forestière canadienne, la structure même de l'industrie et les facteurs aggravants. Les deux premières réfèrent à des éléments d'ordre endogène alors que la dernière relève davantage de considérations exogènes.

La diminution de la demande pour les produits de l'industrie forestière a notamment affecté l'industrie du papier journal. L'émergence des publications médiatiques électroniques a notamment contribué à réduire le tirage des journaux traditionnels. Conséquemment, la production de papier journal au Canada a chuté de 2,5 millions de tonnes entre 2003 et 2008, passant de 8,5 millions à 6 millions de tonnes, soit une réduction de 29,5%. Le secteur des journaux imprimés au Canada a néanmoins connu une hausse d'environ 1,3% entre 2006 et 2011, mais celui des médias électroniques a enregistré une croissance encore plus importante, de l'ordre de 12,2% pour la même période, réduisant ainsi la demande en papier journal (Laberge et Monahan, 2009). Comme le souligne le rapport du comité sénatorial, cette dernière est caractérisée par une tendance lourde et permanente, c'est-à-dire qu'elle est davantage structurelle que conjoncturelle. Selon ce même rapport, il n'y a donc pas de raison de croire que l'industrie canadienne du papier journal puisse revenir au niveau de prospérité des années 1970-1980.

La diminution de la demande est aussi due à la concurrence féroce des économies émergentes depuis le début du siècle. Des pays tels que le Brésil profitent de matières premières comme l'eucalyptus qui atteint sa maturité en sept ans comparativement à l'épinette de l'est qui peut prendre de 45 à 90 années avant d'atteindre sa plénitude. Le renouvellement accéléré de la ressource permet de pallier le problème de l'éloignement progressif de la ressource qui afflige les entreprises canadiennes et contribue à réduire les coûts de production de la pâte. Entre 2004 et 2008, cette dernière, au Brésil, est passée de 10 à 13 millions de tonnes par année, une hausse de 30%, tandis que la production canadienne a diminué de 6 millions de tonnes, ce qui représente une baisse de 26% (CSPAF, 2011 : 14). La compétition des économies émergentes a aussi touché durement l'industrie de la deuxième transformation. Alors que les exportations canadiennes de produits de deuxième transformation vers les États-Unis en 2009 représentaient 14% des parts de marché, celles de la Chine en totalisaient 50%. Les problèmes de l'industrie de deuxième transformation se sont répercutés sur les scieries du pays créant ainsi une réaction en chaîne quant à la réduction de la demande pour les produits du bois canadien.

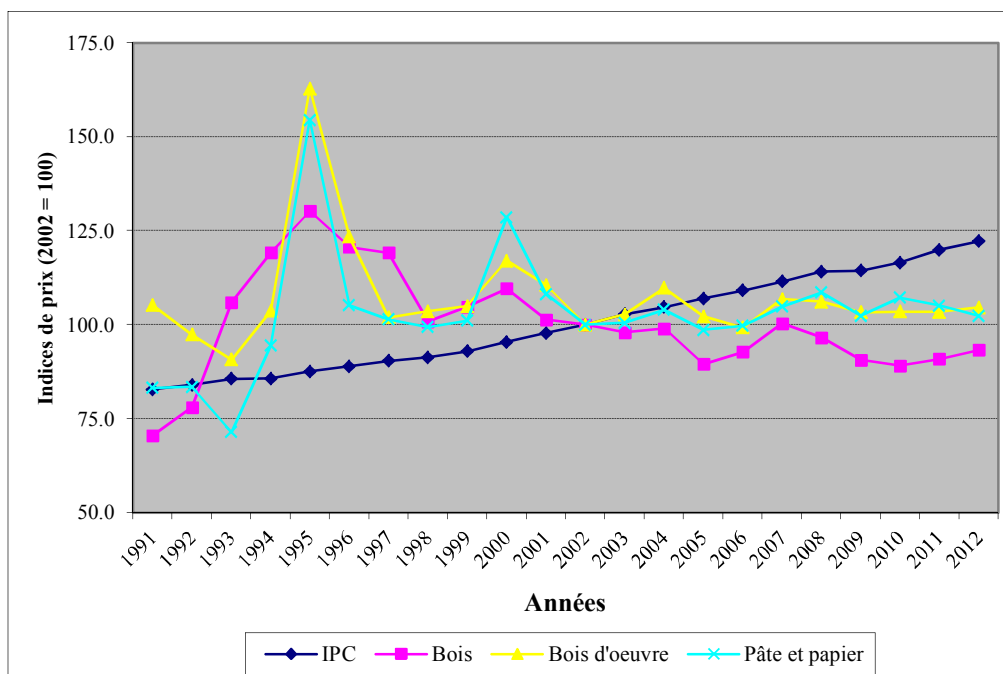
La récente crise immobilière aux États-Unis a aussi contribué à réduire davantage la demande pour les produits de l'industrie, en l'occurrence le bois de construction. En effet, entre 2007 et 2008 la production de bois de sciage résineux a diminué d'un peu plus de 15 millions de mètres cubes, une réduction de 21%. De son côté, celle de bois de sciage de feuillus a accusé une perte de 2 millions de mètres cubes, une baisse de 14%. Finalement, le contreplaqué et les panneaux OSB ont régressé de 35 millions de mètres cubes, ce qui représente une diminution de l'ordre de 35% (CSPAF, 2011 : 16-17).

Enfin, comme le soulignent Laberge et Monahan (2009), les effets du contentieux sur le bois d'œuvre avec les États-Unis ont aussi eu pour conséquence de diminuer la demande, ce qui s'est répercuté négativement sur les exportateurs canadiens. À la fin du premier accord sur le bois d'œuvre en 2001, les États-Unis ont imposé des droits compensateurs et d'antidumping de l'ordre de 27,2% sur les importations de bois d'œuvre canadien. Même si le second accord sur le bois d'œuvre de 2006 prévoit un remboursement en partie des droits compensateurs perçus, l'industrie du bois d'œuvre canadien ne s'est pas encore totalement remise des perturbations engendrées par la politique américaine.

Pour bien saisir l'impact de la baisse de la demande, nous pouvons vérifier l'évolution de certains indices de prix des produits forestiers. La figure 1 illustre la tendance pour trois indices de prix du secteur forestier : la fibre de bois (Bois), les produits de l'industrie du sciage (Bois d'œuvre) et les produits de l'industrie de la pâte et du papier (Pâte et papier). Elle est comparée à l'évolution de l'indice des prix à la consommation (IPC). Ces indices sont construits sur une base 100 en utilisant 2002 comme année de référence. Ainsi, si l'indice est inférieur à 100, cela implique une baisse des prix des produits formant ce panier. À la lecture de ce graphique, nous constatons que le prix des produits forestiers a augmenté rapidement jusqu'en 1995. Une première vague de décroissance dure jusqu'en 1999. En 2000, on observe une hausse des prix. Depuis, la tendance est à la baisse. Notons que depuis 2005, les trois indices du secteur forestier sont inférieurs à l'IPC. C'est du côté de la matière ligneuse que la situation est la plus problématique. La baisse de la demande pour les produits forestiers canadiens est donc un facteur central.

Le rapport sénatorial identifie aussi la structure même de l'industrie comme une cause de la récente crise forestière. On souligne notamment sa trop forte dépendance à l'égard du marché américain, une structure industrielle trop concentrée et intégrée, le faible niveau de diversification du secteur de la transformation ainsi que des carences appréciables en termes de réinvestissement. Selon le rapport, cette structure est le fruit d'un confort et d'une confiance exagérés en l'avenir induits par les bonnes performances de l'industrie au cours des années 1990. L'incapacité de l'industrie à absorber les chocs auxquels le secteur forestier a dû faire face à partir des années 2000 a contribué à exacerber l'effet de ces chocs sur l'ensemble de l'industrie plongeant ainsi le secteur forestier canadien dans une crise profonde.

Des facteurs exogènes sont aussi mis en cause pour expliquer la crise forestière canadienne. Ils sont essentiellement de quatre ordres. Premièrement, l'augmentation de la valeur de la devise canadienne combinée à l'augmentation des coûts en énergie, notamment des produits pétroliers, à partir de la moitié des années 2000, ont eu un effet aggravant sur les difficultés auxquelles faisait déjà face l'industrie depuis quelques années. Ces deux phénomènes ont eu pour conséquence de réduire la marge bénéficiaire de plusieurs entreprises canadiennes provoquant ainsi une série de ralentissements de production, de mises à pied et de fermetures d'usines.



**Figure 1.** Évolution des indices de prix de produits forestiers et de l'indice des prix à la consommation, Canada, 1991-2012<sup>5</sup>

Deuxièmement, la crise financière mondiale a réduit l'accès au crédit pour de nombreuses entreprises du secteur forestier, déjà identifié comme à risque. Cela a eu pour effet de plonger les entreprises du secteur forestier dans un cercle vicieux de l'accès au crédit menaçant la survie des entreprises, les banques étant plus réticentes à leur accorder du crédit. Il s'en est suivi une stagnation des investissements privés et étrangers et une dépendance accrue envers les investissements publics.

Troisièmement, le cas de la subvention relative à la *black liquor* aux États-Unis a grandement nui à la compétitivité des usines de pâtes canadiennes. La *black liquor* est un produit dérivé du procédé de fabrication kraft utilisé pour la production de la pâte et identifiée comme un biocarburant aux États-Unis. Pour cette raison, elle profite de généreux subsides gouvernementaux, ceux-ci pouvant atteindre jusqu'à 50% des coûts de production de la pâte. Ces subventions n'avaient pas, au moment de leur instauration, d'analogue du côté canadien conférant de ce fait un avantage concurrentiel pour les producteurs de pâtes américains.

<sup>5</sup> Source : Statistique Canada, Cansim, matrices 326-0021, 330-0007 et 329-0056.

Finally, the Canadian forestry industry is confronted with a growing problem of raw material supply. Mature trees are becoming increasingly distant from processing centers, which increases the relative costs of harvesting raw material. With the increase in energy costs and the decline in demand for wood products, it becomes increasingly difficult for Canadian forestry companies to access an economically viable resource. In addition, certain insect epidemics, such as the bark beetle in British Columbia, constitute a threat in certain regions for both short and long term supply when it was estimated in 2009 that 80% of mature pines in British Columbia would be dead by 2013 (Laberge and Monahan, 2009 : 7). Similarly, in eastern Canada, the spruce budworm has significantly slowed the growth and regeneration of forests. In Quebec, for example, the number of hectares of forests affected by the spruce budworm has increased from 34 000 in 2004 to 110 000 in 2007 (Laberge and Monahan, 2009 : 6). In 1992, during an epidemic that could repeat itself, 12 million hectares were affected. The devastating effects of forest fires in certain regions of Canada have also affected the capacity for forest production. The unpredictability of forest fires has increased the relative insecurity of raw material supply for the Canadian forestry industry. Raw material supply is not at the center of current concerns given the decline in demand, but it remains a aggravating factor that contributes to slowing the recovery of the forestry sector.

In sum, the forestry crisis is the result of an amalgam of causes, both endogenous and exogenous, which complicate the analysis of the problem, but more importantly, the development of solutions.

#### **4.3 Les propositions de sortie de crise**

The place occupied by the forestry industry in the Canadian economy in general and in New Brunswick in particular is such that it cannot be neglected when a major crisis arises. It is therefore not surprising to see the creation of working groups on the issue and the hiring of specialists who act as advisors for various government bodies.

Au niveau fédéral, le CSPAF, dans son rapport *Le secteur forestier canadien : un avenir fondé sur l'innovation* (2011), fournit une série de recommandations pour favoriser la reprise de l'activité économique forestière. Le comité a identifié trois pistes de solutions pour mettre fin à la crise. Il propose de promouvoir l'utilisation du bois comme matériau de construction en faisant tomber les barrières culturelles, institutionnelles et réglementaires qui limitent l'utilisation du bois dans les constructions résidentielles et non résidentielles. En effet, même si le Canada est recouvert par plus de 400 millions d'hectares de terres boisées, le comité souligne l'absence d'une « culture du bois » chez les architectes, les ingénieurs et les chercheurs au Canada. Ce contexte crée un biais en faveur d'autres matériaux de construction tels que l'acier et le béton. Selon le Centre d'expertise sur la construction commerciale en bois (CECOBOIS), seulement 15 % des bâtiments non résidentiels sont construits avec une charpente en bois alors que 80% possèdent les caractéristiques nécessaires pour être érigées avec ce même matériau. Le manque de formation dans l'utilisation du bois est une cause importante de la réticence à utiliser du bois comme le montre un sondage effectué par le CECOBOIS. En moyenne, 64% des architectes et des ingénieurs disaient avoir reçu très peu ou aucune formation dans le domaine de la foresterie lors de leurs études universitaires (CSPAF, 2011 : 43-44).

Le comité propose donc de remédier à la situation notamment en instaurant un cours obligatoire sur l'utilisation du bois comme matériau de construction dans la formation des architectes et des ingénieurs au pays. De plus, le comité suggère de créer des chaires de recherche en conception et construction de structure en bois pour les universités canadiennes en plus de parrainer un concours international sur la construction de bâtiments en bois destiné aux étudiants universitaires canadiens. En somme, ces recommandations visent à instaurer une véritable « culture du bois » chez les ingénieurs et les architectes de demain. Le comité recommande aussi au gouvernement fédéral d'augmenter le financement des programmes de promotion du bois comme matériau de construction et de favoriser les investissements dans les constructions en bois.

La seconde piste de solution concerne l'utilisation de la biomasse forestière comme source d'énergie. Les activités de coupe et de transformation produisent des résidus dont le potentiel énergétique n'est souvent pas exploité. Deux types de ressources sont identifiés par le comité,

soit les résidus de scierie et le parterre de coupe. Elles peuvent être utilisées comme combustible pour le chauffage des bâtiments et la production d'électricité ou transformées en biocarburant<sup>6</sup>.

Une troisième avenue vise à promouvoir l'innovation et à stimuler l'investissement en recherche et développement. La faiblesse des investissements en recherche et développement n'est cependant pas un phénomène exclusif au secteur forestier. En 2008, le Canada se classait sous la moyenne des pays de l'OCDE en matière de dépenses en recherche et développement en pourcentage du PIB, avec 2% comparativement à 2,3% (CSPAF, 2011). Le Canada était loin derrière la Finlande (4%), la Suède (3,8%) et le Japon (3,4%). De plus, lorsque l'on compare le secteur forestier à l'ensemble de l'économie canadienne, on constate que « les dépenses totales intra-muros<sup>7</sup> en R-D par rapport au PIB dans les trois sous-secteurs forestiers sont inférieures au niveau global de l'industrie canadienne de la fabrication » (CSPAF, 2011 : 110). En 2009, les dépenses des entreprises manufacturières canadiennes en recherche et développement se chiffraient à 6,6% du PIB sectoriel alors qu'elles n'étaient que de 0,4% pour le sous-secteur de l'exploitation forestière, de 3,1% pour les producteurs de pâtes et papiers et de 1,1% pour le sous-secteur des produits du bois (CSPAF, 2011). Le comité sénatorial propose quatre mesures afin de stimuler l'investissement en recherche et développement dans chacun des sous-secteurs de l'industrie forestière : i- un soutien financier constant et à long terme de FPInnovations<sup>8</sup> qu'il identifie comme la pierre d'assise de l'innovation forestière au Canada; ii- une bonification des crédits d'impôt en fonction du niveau technologique des projets et de la minimisation des impacts sur l'environnement; iii- la promotion de l'investissement dans la machinerie et le matériel ; iv- un meilleur accès au capital de risque et aux capitaux propres privés pour les entreprises qui en sont à un stade intermédiaire dans l'élaboration d'une nouvelle technologie.

---

<sup>6</sup> À ce sujet, mentionnons à titre d'exemple que de nombreux projets d'implantation de chaudières à biomasse ont vu le jour au Québec dans le cadre du Programme d'aide à l'utilisation de la biomasse forestière pour le chauffage suite aux appels d'offres lancés en 2008 par le ministère des Ressources naturelles et Hydro-Québec. À l'instar du Québec, le gouvernement du Nouveau-Brunswick cherche aussi à maximiser le potentiel de la biomasse comme en fait foi l'appel de projets lancé en février 2009 visant la transformation en bioénergie de 550 000 tonnes métriques de biomasse forestière.

<sup>7</sup> On réfère aux dépenses réalisées en entreprise par opposition aux dépenses de recherche extra-muros versées à un autre organisme.

<sup>8</sup> FPInnovation est un centre de recherche national comptant plus de 600 employés ayant pour mission d'optimiser la chaîne de valeur de l'industrie forestière canadienne.

Au Nouveau-Brunswick, en novembre 2010, le ministère des Ressources naturelles a réuni une centaine d'intervenants du secteur forestier dans le cadre d'un sommet sur la foresterie afin de discuter de l'état de l'industrie et d'identifier des pistes de sortie de crise (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010). Ce sommet a permis d'identifier les principaux enjeux. Parmi ceux-ci mentionnons : i- les lacunes des politiques d'approvisionnement en bois des terres privées et des terres de la Couronne; ii- la faiblesse de l'innovation dans le secteur forestier; iii- l'absence d'objectifs précis en matière de coupe de bois au Nouveau-Brunswick. Les participants ont recommandé au gouvernement de nommer un défenseur indépendant de l'industrie au ministère des Ressources naturelles et ont proposé de définir conjointement des objectifs en matière de coupe sur les terres de la Couronne et sur les lots boisés privés en ciblant des quantités et des niveaux de qualité pour chaque essence d'arbre. Suite à ces recommandations, le gouvernement s'est engagé à mettre sur pied un groupe de travail sur les terres de la Couronne dont le but consistera à cibler des objectifs en matière de coupe de bois. Parallèlement, le gouvernement a demandé au ministère des Ressources naturelles d'établir un groupe de travail sur les objectifs de coupe sur les terres privées afin d'assurer un approvisionnement stable et prévisible en bois des boisés privés.

Le Groupe de travail sur les terres de la Couronne du Nouveau-Brunswick s'est notamment penché sur la question des objectifs de coupe. Il propose la mise en place d'une entente de responsabilités réciproques où le gouvernement s'engage à assurer une sécurité d'approvisionnement pour les exploitants alors que ceux-ci doivent démontrer une intention ferme d'investir dans le secteur forestier. Ainsi, à l'instar des conclusions du rapport Roberts-Woodbridge de 2008, le groupe de travail recommande de fixer un objectif de 4 milliards de dollars en livraisons de produits forestiers d'ici 2017.

De son côté, le rapport Roberts-Woodbridge, intitulé *Perspectives d'avenir pour l'industrie des produits forestiers au Nouveau-Brunswick* paru en 2008, offre un portrait optimiste de l'avenir du secteur forestier du Nouveau-Brunswick. Selon les auteurs, les effets de la crise forestière canadienne, notamment la réduction de la demande, l'augmentation des coûts d'énergie et l'appréciation de la devise nationale, touchent maintenant d'autres territoires concurrents, ce qui laisse croire que l'industrie forestière mondiale est en période de transition. Les auteurs



proposent une série de recommandations en partie redondantes avec celles déjà soulevées. Ils misent sur l'encadrement et le recentrage de l'industrie. « Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait en règle générale s'efforcer de créer plutôt l'environnement qui permet au secteur forestier de prospérer. » (p.34). Sur la question de la stratégie de mise en marché, ils soutiennent qu'au lieu de chercher à développer de nouveaux créneaux d'exportations et à solliciter de nouveaux partenaires commerciaux, les entreprises forestières auraient avantage à accroître la part de leurs exportations destinée au marché intérieur. Elles devraient aussi explorer de nouveaux débouchés sur le marché américain en organisant une série de visites industrielles avec pour objectifs de cibler d'éventuels débouchés et d'établir de nouvelles relations commerciales.

Pour sa part, le Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CÉNB, 2007) propose que le gouvernement et la population en général soient les seuls gestionnaires de la forêt publique de la province. Il recommande, en outre, une diversification des activités forestières axée sur les rendements de la forêt. En effet, l'utilisation de la ressource forestière a souvent été concentrée vers la récolte et la transformation de la matière première. Or, la forêt peut être utilisée à d'autres fins commerciales, notamment l'industrie acéricole et l'écotourisme. Le CÉNB souligne aussi l'importance d'un approvisionnement constant et prévisible en bois afin d'assurer un niveau d'investissement qui stimule l'innovation et la croissance.

Des universitaires ont aussi contribué à la recherche de solutions. Citons ici deux exemples. MacLean (2007) s'est intéressé à la question de la viabilité à long terme du secteur forestier canadien. Selon lui, ce dernier est amené à subir de profondes transformations. En effet, la crise forestière a eu comme effet de départager les industries inefficaces de celles qui ont un potentiel de croissance à long terme. Les fermetures d'usines et les fusions d'entreprises ne sont, à cet égard, que des conséquences d'un secteur en mutation et non en déclin. MacLean cible deux mesures à court terme pour lesquelles il estime qu'une considération immédiate est nécessaire. Dans un premier temps, il propose que le Service canadien des forêts (SCF) transfère 20 % de son financement pour la recherche dans un nouveau centre sur la fibre du bois. Concernant l'innovation, MacLean avance, dans un deuxième temps, d'adopter une approche globale où

l'innovation doit concerner non seulement la ressource et la production, mais aussi les politiques qui encadrent le processus.

MacLean s'attaque aussi à la question de l'opinion publique défavorable à l'égard du secteur forestier. Selon lui, les préoccupations citoyennes se situent à trois niveaux :

1. des lacunes aux plans de la transparence et des responsabilités de l'industrie vis-à-vis la forêt publique ;
2. la nécessité de repenser la gestion forestière pour certains types de terres forestières ;
3. l'importance d'axer la gestion de la forêt publique dans la perspective d'un développement territorial durable et du respect des écosystèmes.

Étant donné l'importance de la forêt publique dans l'économie forestière canadienne, il est primordial, toujours selon le chercheur, d'assurer le soutien de la population quant à la gestion et à l'exploitation de la forêt publique afin d'assurer la prospérité de ce secteur. Pour ce faire, il note que les gouvernements devront adopter des programmes de gestion de la forêt publique qui atteignent les objectifs de coupe tout en étant axé sur la conservation de la ressource et la protection des écosystèmes.

Finalement, MacLean considère l'avenir de l'industrie sur le plan des ressources humaines. De 1998 à 2006, le nombre d'inscriptions dans les programmes de foresterie a chuté de près de 49 % au Canada (MacLean (2007 : 59). De plus, MacLean souligne que cette baisse d'inscriptions a été plus marquée chez les étudiants provenant de milieux ruraux que ceux de la ville. Par conséquent, il propose de stimuler l'attrait de ces programmes en mettant de l'avant des campagnes de promotion misant à la fois sur les perspectives à long terme en matière d'emplois et sur les changements qui s'opèrent actuellement au sein de l'industrie au plan de l'innovation technologique.

David Haley et Harry Nelson (2007) se sont penchés, de leur côté, sur la question de la gestion de la ressource forestière des terres publiques dans les provinces canadiennes. Selon eux, les systèmes de tenures connaissent aujourd'hui une crise de légitimité. Une réforme sur les terres publiques s'impose afin d'assurer la prospérité à long terme du secteur forestier canadien. Dans la mesure où les autorités publiques n'ont plus la confiance populaire en ce qui a trait à la gestion

et à l'exploitation des terres boisées publiques, les auteurs jugent qu'il est nécessaire d'impliquer davantage la population dans le processus de gestion de la ressource. De plus, une possible réforme devrait viser à créer un système plus flexible et réactif aux chocs économiques. Les auteurs favorisent aussi plus de transparence quant au processus décisionnel afin de créer des relations d'affaires plus harmonieuses entre les autorités publiques et le secteur privé. Haley et Nelson soulignent les effets néfastes de l'incertitude sur l'investissement. Ils proposent donc de mettre sur pied des programmes de compensations fixes pour les exploitants affectés par des mesures imprévues. Une réforme de la gestion des terres publiques devrait aussi viser, selon les auteurs, à accroître la diversité en ce qui a trait à l'exploitation de la ressource. Un système de tenures moins homogène pourrait contribuer à créer un environnement plus résilient aux chocs économiques. Les auteurs terminent en soulignant l'importance de minimiser les coûts supportés par les entreprises en ce qui concerne la rencontre des mesures réglementaires. Ils suggèrent de favoriser le marché concurrentiel au détriment de celui à caractère oligopolistique. Ainsi, selon Haley et Nelson, les systèmes de gestion des tenures à l'échelle provinciale doivent être réformés en fonction de la réalité du secteur forestier canadien.

En conclusion, bien qu'il ne soit pas possible ici d'exposer l'éventail complet des pistes de solutions à la crise forestière proposées par les différents intervenants, il importe de souligner deux tendances lourdes qui se dégagent de l'ensemble. Dans un premier temps, la question de l'importance de l'innovation pour assurer la prospérité à long terme du secteur forestier canadien se retrouve au cœur de cette réflexion. Qu'il soit question de financement de la recherche, de crédits d'impôt à l'investissement ou de réformes des politiques de gestion des terres boisées publiques, le secteur forestier canadien doit regarder vers l'avenir. L'innovation, non seulement du côté des produits et des procédés, mais aussi sur le plan des politiques, est à cet égard au cœur des solutions pour surmonter la récente crise forestière, mais aussi pour assurer la prospérité du secteur forestier canadien à long terme. Dans un deuxième temps, les intervenants offrent un discours optimiste quant à l'avenir du secteur forestier canadien. La crise est ainsi vue comme une opportunité pour cibler les lacunes et les forces de l'industrie forestière canadienne, d'où l'importance pour les industriels et les gouvernements d'être proactifs, sans quoi le secteur forestier canadien pourrait bel et bien se retrouver en déclin.

## V. LA COOPÉRATIVE DES TRAVAILLEURS FORESTIERS DE MCKENDRICK ET SON MILIEU

### 5.1 La communauté locale

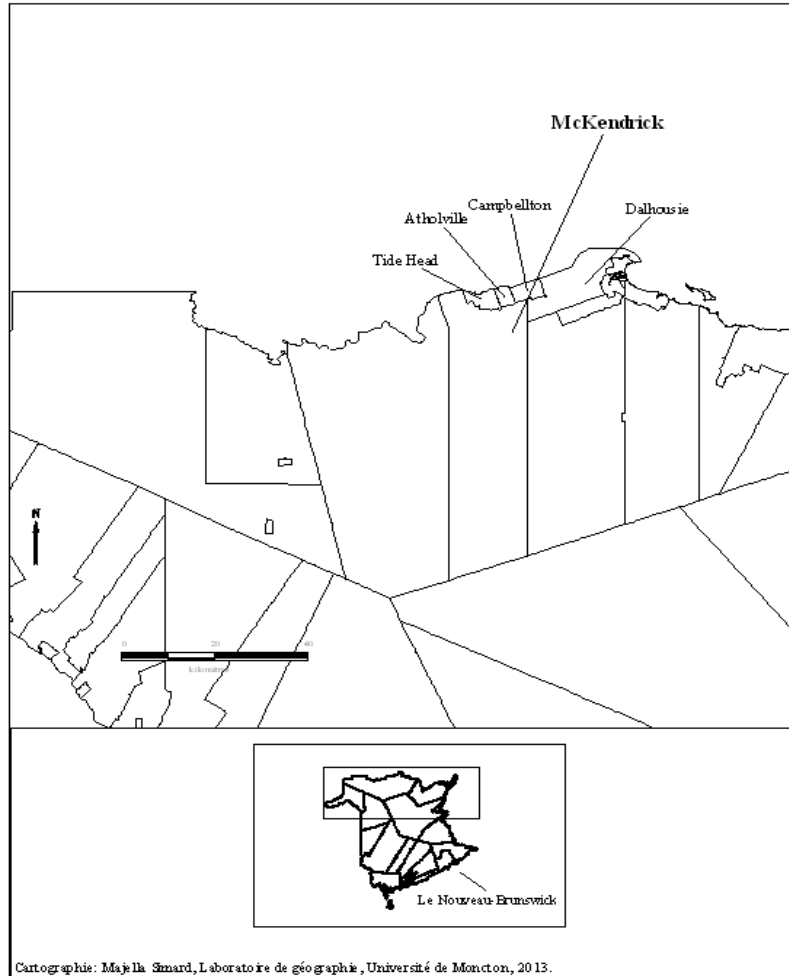
Au Nouveau-Brunswick, près de 30% de la population habite dans des communautés non constituées en municipalité. On les nomme des districts de services locaux (DSL). McKendrick fait partie de celui de Val D'amours établi en 1979. Ce DSL regroupe aussi les petites communautés rurales de Maltais, de Lac des Lys et de Malauze. Il a été érigé sur la base de la paroisse religieuse. Un comité consultatif de citoyens est mis en place dès la création du DSL<sup>9</sup>. Ce dernier est situé au sud de Campbellton, le chef-lieu du comté de Restigouche. Ce comté borde la baie des Chaleurs au nord de la province. (Voir figure 2.)

Selon les données du recensement de 2011, le DSL de Val D'Amours comptait 1 858 résidents. Il s'agit d'une diminution de 2,5% par rapport à 2006. Cette baisse est toutefois inférieure à celle observée pour l'ensemble du comté (-3,7%). Au Nouveau-Brunswick, la localisation de la population à l'extérieur des municipalités n'est pas rare dans les régions rurales. Les citoyens s'établissent dans les DSL pour tirer avantage de taxes foncières moins élevées. Il s'ensuit un étalement de la population autour des petites villes.

En 1999, un comité de travail a étudié la possibilité d'adopter une structure municipale qui a donné lieu à la rédaction d'un rapport. Suite à la présentation de ce rapport lors d'une réunion publique, un vote favorable a été obtenu. Un changement de gouvernement à l'échelon provincial a stoppé le processus. En 2009, un autre comité d'étude a été mis en place suite au dépôt du Rapport du commissaire Finn sur l'avenir de la gouvernance locale. Le contexte était alors différent puisque le rapport Finn recommandait notamment le regroupement du DSL de Val D'Amours avec la ville de Campbellton. Pour des raisons linguistiques, la communauté de Val D'Amours possède davantage d'affinités avec les municipalités de Balmoral, d'Atholville et de Saint-Arthur comparativement à celle de Campbellton. Le travail de ce comité n'a pas porté fruit. Il faut rappeler que les recommandations du rapport Finn ont été écartées par le gouvernement provincial. La petite communauté rurale de McKendrick n'a donc pas changé de statut.

---

<sup>9</sup> Comme son nom l'indique, ce comité de citoyens du DSL ne possède aucun pouvoir. Sa fonction est de conseiller le ministre des gouvernements locaux.



**Figure 2.** Localisation de la communauté de McKendrick

## 5.2 Premières expériences coopératives

Comme plusieurs petites communautés acadiennes, la création de la caisse populaire représente la première expérience coopérative réussie. Val D'Amours est une communauté fière et vivante dont le dynamisme local se manifeste notamment par la présence de plusieurs organismes : club de l'âge d'or, Chevaliers de Colomb, Filles d'Isabelle et un centre communautaire. L'ensemble de ces organismes anime la vie communautaire et offre aux résidents l'occasion de s'impliquer sur une base bénévole. Comme la question de la création d'emplois demeure un défi de tous les

jours pour cette communauté, certains leaders, regroupés autour d'Omer Lévesque<sup>10</sup>, décident de créer une coopérative de services en 1986 autour de laquelle gravite près de 300 membres. Monsieur Lévesque en devient le premier directeur général. Ses instigateurs lancent une réflexion collective sur le développement local. Plusieurs projets sont étudiés. Citons en exemple la construction d'une tour d'observation pour les touristes, une boutique d'artisanat qui adopte la formule coopérative, un festival d'été et un petit commerce de vente de crème glacée molle. Dans le but de soutenir financièrement la coopérative, les membres organisent plusieurs activités comme des soupers communautaires.

La Coopérative populaire exerce un rôle d'avant-plan en termes d'animation communautaire. Cependant, les différents projets tardent à démarrer et ont peu d'impact sur la création d'emplois. Par conséquent, cette coopérative, du moins à ses débuts, a davantage contribué au renforcement du tissu sociocommunautaire qu'au développement économique local.

À la fin des années 1980, la NBIP, une papetière opérant à Dalhousie<sup>11</sup>, est à la recherche d'une entreprise intéressée à la réalisation de travaux sylvicoles sur les terres de la Couronne. Il s'agit de travaux de plantation et d'éclaircies. Les activités de réseautage du directeur général, en particulier ses relations personnelles avec un des gérants de l'usine, permettent à la coopérative de décrocher différents contrats en 1988. Elle embauche alors cinq travailleurs. Suite à cette première expérience, la NBIP, étant satisfaite de sa relation d'affaires avec la coopérative, lui accorde un premier contrat important en 1989. Environ 30 employés, membres de la coopérative, effectuent les travaux sylvicoles sur un bloc de 300 hectares.

À la suite du décès d'Omer Lévesque en janvier 1989, Donald LeBlanc<sup>12</sup> accepte la direction générale de la coopérative. Mais le défi est de taille. La NBIP avait développé une relation de

---

<sup>10</sup> Omer Lévesque est originaire de McKendrick. Né en 1947, il fréquente la petite école de cette même communauté et complète ses études secondaires à l'école de Balmoral. Il a obtenu un baccalauréat ès arts (libre) du Collège de Bathurst et entrepris des études supérieures en science politique à l'Université Laval. Omer Lévesque n'était pas un travailleur forestier. Il a travaillé pour l'Association touristique du Restigouche pendant quelques années. Il a été le président fondateur de la Coopérative populaire et ensuite le premier directeur général de ce même organisme en 1988. Il est décédé lors d'un accident d'automobile en 1989.

<sup>11</sup> Cette papetière est l'une des premières victimes de la crise forestière. Suite à son achat par Bowater, elle a fermé ses portes en 2008.

<sup>12</sup> Originaire de McKendrick, Donald LeBlanc est né en décembre 1948. Comme Omer Lévesque, il fréquente l'école de McKendrick. Pour ses études secondaires, il a opté pour l'Académie l'Assomption de Campbellton et le

confiance avec le précédent directeur général. Il fallait en quelque sorte recommencer à zéro. Un premier choc s'abat sur la nouvelle direction de la coopérative. La NBIP coupe le contrat d'aménagement de moitié. Les dirigeants de la coopérative cherchent alors des alternatives pour ne pas avoir à licencier ses travailleurs. Elle négocie avec un autre licencié, la compagnie Fraser. Elle réussit ainsi à récupérer un bloc de 150 hectares, ce qui assure le même niveau d'activités en forêt qu'à l'été 1990.

Comme le directeur général devait s'occuper des deux coopératives, des problèmes de gestion surgissent. De fait, il n'est pas évident de gérer efficacement le travail en forêt dans une entreprise à vocation multiple comme la Coopérative populaire dont les membres possèdent peu de connaissances dans le domaine des travaux sylvicoles. Les membres décident alors de créer une coopérative spécialisée dans ce type de travaux. De son côté, la Coopérative populaire est dissoute en 1997. De 1990 jusqu'à sa dissolution, elle n'embauche que son propre directeur.

## **VI. LA COOPÉRATIVE DES TRAVAILLEURS FORESTIERS : STRUCTURE ET DÉVELOPPEMENT**

### **6.1 La fondation de la coopérative**

En 1991, la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM) est constituée. Plusieurs personnes impliquées dès le départ dans les activités sylvicoles de la Coopérative populaire deviennent membres de la CTFM. Comme le prévoit la loi provinciale sur les associations coopératives, l'adhésion des travailleurs à la coopérative est volontaire. Après un an de travail au sein de l'organisation, le travailleur peut devenir membre auxiliaire. Ainsi, la coopérative peut embaucher des employés qui ne sont pas membres.

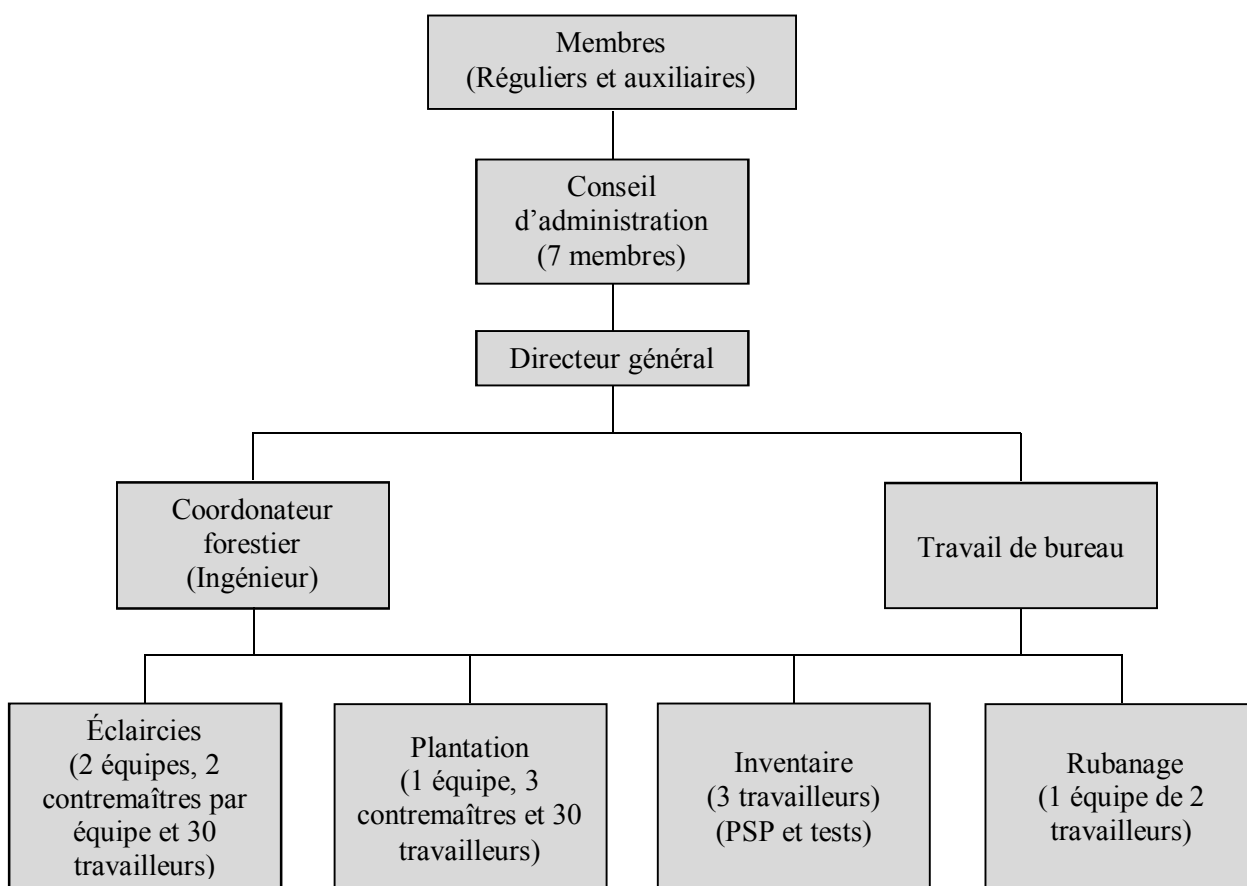
Afin de libérer les membres de toute contrainte financière au moment de l'adhésion, le capital social est fixé à cinq dollars. Cependant, pour donner à la coopérative une capacité d'emprunt,

---

juvénat des Frères du Sacré-Cœur de Petit Rocher. Il est ensuite allé à l'École normale de Rimouski jusqu'en décembre 1965.

Dans le but d'élargir ses compétences en administration, il a suivi des cours de comptabilité à l'Université de Moncton au milieu des années 1970 et a accumulé quelques crédits de cours dans ce domaine. Il a siégé sur le conseil d'administration de la Coopérative populaire et a été impliqué dans la communauté à titre de président du Centre de la Vallée au début des années 1980 et président de plusieurs éditions du carnaval d'hiver. Après avoir quitté l'École normale de Rimouski, il a travaillé pendant plusieurs années comme gérant d'une mercerie, ce qui lui a permis de développer ses compétences en gestion.

chaque membre doit négocier, avec une institution financière, une marge de crédit de 4 200\$. En cas de dissolution, les créanciers peuvent récupérer ces fonds. Depuis 2008, chaque membre détient un capital social de 100\$. L'entente au sujet des marges de crédit personnelles a été négociée avec la Caisse populaire de Val D'Amours<sup>13</sup>. Selon plusieurs intervenants, il n'aurait pas été possible de lancer la coopérative sans l'appui de la caisse locale. La figure 3 présente l'organigramme de la coopérative. On y retrouve aussi le nombre d'équipes, de contremaîtres et de travailleurs impliqués au sein de l'entreprise à l'été 2011.



**Figure 3.** Organigramme de la Coopérative des travailleurs forestiers McKendrick

Pour assurer une certaine stabilité dans les décisions prises lors de l'assemblée générale annuelle, les membres sont divisés en deux catégories. Une première se compose des membres réguliers.

<sup>13</sup> Suite à plusieurs regroupements, cette succursale fait désormais partie de la Caisse populaire Restigouche. La décision du conseil d'administration de fermer le centre de services de Val D'Amours a provoqué une vive réaction dans la communauté.



Pour devenir membre régulier, le travailleur doit avoir œuvré deux années à la coopérative et avoir déposé une demande d'adhésion au conseil d'administration. Les membres auxiliaires forment la deuxième catégorie. Il s'agit en quelque sorte de membres en probation. Ils n'ont pas complété les deux années d'expérience au sein de la coopérative. Leur droit de vote est limité à l'élection des membres du conseil d'administration. Ils ont cependant droit à la ristourne.

Comme le montre le tableau 2, entre 2007 et 2012, le nombre de membres réguliers de la coopérative a fortement varié. Il est passé de 44 à 21 de 2007 à 2009 pour ensuite augmenter à 37 en 2012. De son côté, le nombre de membres auxiliaires est demeuré relativement stable de 2007 à 2010. Il a chuté à 4 en 2012 suite à l'intégration d'un certain nombre de membres auxiliaires parmi les membres réguliers. Quant au nombre d'employés, il a diminué de 10 effectifs entre 2007 et 2008, pour ensuite augmenter progressivement à 69 en 2011.

**Tableau 2.** Évolution du nombre de membres et d'employés, 2007-2012

<b>Année</b>	<b>Nombre de membres réguliers</b>	<b>Nombre de membres auxiliaires</b>	<b>Nombre d'employés</b>
2007	44	10	70
2008	21	12	60
2009	21	12	62
2010	25	10	68
2011	34	5	69
2012	37	4	69

Source : Rapports annuels de la coopérative

La participation des membres à l'assemblée générale est toujours excellente. Le fait que cette assemblée se tient en avril, mois où les activités forestières sont au ralenti, contribue à maximiser leur présence. En 2011, seulement un membre ne s'est pas présenté à la réunion. Les règlements administratifs adoptés prévoient un conseil d'administration (CA) de sept personnes. Celui-ci est composé du président, du vice-président, du secrétaire et de quatre conseillers. Aucun siège du conseil d'administration n'est réservé pour un groupe particulier de membres. Le directeur général a la responsabilité de préparer les rapports financiers. L'élection des officiers se fait sur une base annuelle. Les intervenants que nous avons rencontrés affirment que la démocratie joue bien son rôle dans le choix de bons candidats pour la formation du conseil d'administration.

Les réunions du conseil ont lieu durant la période inactive, c'est-à-dire du mois d'octobre à avril. Le conseil d'administration se réunit sept à huit fois par année. Il a, entre autres, comme responsabilités de planifier la saison de travail, de fixer les salaires et de déterminer les autres conditions de travail. Le directeur général a une grande influence en ce qui concerne la gouvernance de la coopérative et, plus spécifiquement, de la gestion régulière des activités. À titre d'exemple, il prépare les réunions du conseil d'administration avec le président, présente la documentation et participe au débat. Bien qu'il ait le pouvoir d'orienter la direction de l'entreprise, il en revient au conseil d'administration de prendre les décisions finales à cet effet.

Quant à la période d'activités, elle varie selon le type de travaux sylvicoles. Pour la plantation, l'équipe travaille de la fin mai à la mi-septembre afin d'éviter les périodes de gel. Du côté du travail d'éclaircies, les équipes sont à l'œuvre de la fin mai jusqu'en octobre. Les techniciens travaillent du mois d'avril au mois de novembre.

La coopérative est membre de trois organismes : Entreprise Restigouche, l'agence de développement économique communautaire de cette région<sup>14</sup>, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (un groupe de pression national dont l'objectif est de défendre les droits des petites entreprises) et la Coopérative de développement régional - Acadie (CDR-Acadie). Cette dernière offre des services de soutien technique et d'accompagnement aux coopératives émergentes et à celles en expansion.

## **6.2 Les activités de la coopérative**

Comme nous l'avons vu, la coopérative se spécialise dans la réalisation de contrats d'aménagement forestier dans les domaines de la plantation et des éclaircies. La négociation de ses contrats se fait sur une base annuelle avec le gestionnaire de la licence. Depuis 2008, année de la fermeture de l'usine Bowater à Dalhousie, la licence est gérée par AVCell, une entreprise qui possède l'usine de pâte d'Atholville. Ce transfert de licence illustre l'effet de la crise forestière sur la situation de la coopérative. Cet effet se résume en un mot : incertitude. Dès la fermeture de l'usine Bowater, la coopérative devait établir des relations avec un nouvel

---

<sup>14</sup> À l'hiver 2013, les agences de développement économique ont été abolies par le gouvernement provincial suite à un désengagement financier du gouvernement fédéral.

intervenant, AVCell. Selon nos informateurs, il serait plus facile de travailler avec cette dernière qu'avec les gestionnaires de la Bowater. Avec cette dernière, la question linguistique aurait pu être source de tensions. En effet, les services forestiers de la Bowater étaient dirigés par des anglophones, mais le directeur général de l'usine était un francophone. Les membres de la direction de la coopérative voulaient que l'on respecte leur demande de travailler en français. Cette demande a en général été respectée<sup>15</sup>.

L'autre source d'incertitude concerne le financement gouvernemental. Le contrat annuel est conditionnel au budget de la province en aménagement forestier.<sup>16</sup> Si la crise forestière réduit les revenus du gouvernement, il est possible que ce dernier réduise ses dépenses en aménagement forestier. Le contrat est habituellement signé durant le mois de mars ou d'avril. Il comporte l'étendue des travaux sylvicoles à effectuer et les sites à exploiter. Par exemple en 2011, la coopérative a signé un contrat avec AVCell prévoyant des travaux d'éclaircies sur 1 200 hectares et de plantation sur 1 500 à 1 600 hectares.

Durant les années 1995-2000, la coopérative a atteint son plus haut niveau d'activités. Au nombre de 100 dont la moitié est membre, les employés ont effectué du travail d'éclaircies sur environ 3 200 hectares. En outre, au cours de cette même période le gouvernement provincial avait augmenté ses investissements en sylviculture pour rattraper le travail négligé durant plusieurs années.

Quant aux prix chargés pour les travaux, ils sont en quelque sorte fixés par le gouvernement. Le licencié AVCell s'attribue un certain montant pour couvrir les frais de gestion. Le reste revient à la coopérative. Les taux sont fixés et révisés annuellement. Dans le cas des travaux d'éclaircies, les partenaires (ministère, licencié et coopérative) font un inventaire sur les blocs à travailler. On estime alors le nombre moyen de tiges par hectares sur environ 20% des blocs. On utilise une

---

<sup>15</sup> Le processus d'accommodation entre des gestionnaires anglophones et des travailleurs d'usine francophones à l'usine de Dalhousie a fait l'objet d'une analyse dans les années 1960 (Jain, 1969). Cet auteur en arrive à la conclusion que « les différences ethniques et culturelles n'ont pas joué un rôle aussi important sur le plan des relations industrielles qu'ont pu avoir d'autres facteurs externes d'ordre économique et organisationnel » (p. 402).

<sup>16</sup> La province tire environ 90 M\$ en redevances pour la matière ligneuse récoltée sur les terres de la Couronne. Elle investit annuellement de 20 à 25 M\$ par année en aménagement forestier.

moyenne mobile sur trois ans.<sup>17</sup> Celle-ci détermine le montant alloué par hectare pour les éclaircies. Le montant n'est pas nécessairement ajusté chaque année.

Pour les travaux de plantation, le taux actuel entraîne un revenu hebdomadaire inférieur à celui payé aux travailleurs en éclaircies. Puisque le travail de plantation est principalement effectué par des femmes, il existe donc une iniquité dans le modèle de fixation des tarifs. La coopérative appuie les demandes d'AVCell en faveur d'une augmentation des taux dans le secteur de la plantation. Ces pressions n'ont cependant pas amené le gouvernement provincial à revoir les prix à la hausse. Du côté des travaux d'inventaires et de rubanage, les tarifs sont négociés avec AVCell pour l'octroi des différents contrats. Ils couvrent essentiellement les coûts, c'est-à-dire les salaires, les frais de déplacement des techniciens et les outils. La division la plus rentable est la plantation.

Les travaux d'aménagement sont approuvés et vérifiés par le ministère des Ressources naturelles. S'il reçoit des plaintes à l'égard de ces travaux, elles seront dirigées vers le licencié. Ces plaintes peuvent s'avérer un préjudice à la renégociation de contrats avec les firmes qui les ont effectués. Le nouveau directeur général de la coopérative, Marcel Savoie<sup>18</sup>, nous a confirmé qu'il n'avait reçu aucune plainte de la part d'AVCell au cours des trois dernières années.

Les horaires de travail s'échelonnent sur cinq jours. Les travailleurs forestiers sont payés en fonction de leur production. Quant aux techniciens, ils sont rémunérés sur une base hebdomadaire. Les travailleurs sont responsables du financement de leur retraite. La coopérative couvre 75% des frais de l'assurance-vie. Elles paient aux travailleurs quatre jours de congé annuel. La formation, tant pour les travaux d'éclaircies et de plantation, est assurée par les travailleurs expérimentés. Il s'agit pour l'essentiel d'une formation sur le terrain.

---

<sup>17</sup> Une moyenne mobile permet de « lisser » une série de valeurs exprimées d'une série chronologique. Si elle s'applique sur trois ans, elle sera par la moyenne de la série pour les trois dernières années. Elle permet ainsi d'éliminer les fluctuations les moins significatives.

<sup>18</sup> Avant de joindre la coopérative, Monsieur Savoie a fait carrière de 1977-2008 dans une scierie de la North American Forest Products, une entreprise familiale située à Saint-Arthur. Nous lui avons demandé de commenter son transfert d'une entreprise familiale à une coopérative. Selon ses propos, la gestion d'une coopérative représente un défi de tous les instants. Après trois années d'expérience au sein de la coopérative, il considère que « la prise de décisions en groupe est un avantage important de la coopérative ».

La coopérative n'intervient pas sur les lots boisés privés. Elle ne veut pas concurrencer les petits entrepreneurs locaux offrant ces services. Le directeur admet que la coopérative pourrait assez facilement aller chercher ces contrats. Cependant, cette pratique est un élément important de la paix sociale dans la communauté puisqu'elle évite la concurrence entre la coopérative et les petits entrepreneurs.

Le tableau 3 présente les données financières de la coopérative pour la période 2007-2012. L'actif de la coopérative a augmenté durant ces 4 années passant de 313 K\$ en 2007 à 424 K\$ en 2010. Il s'agit d'une croissance de 35%. En 2011, il a diminué en raison de la vente d'un édifice. De 2007 à 2010, la croissance a été beaucoup plus prononcée du côté de l'avoir des membres (186%). Après avoir diminué de 2007 à 2008, la recette totale s'est par la suite accrue de 2008 à 2012. Quant au trop-perçu avant impôt et ristourne, il a constamment diminué de 2007 à 2011. C'est de ce côté que l'impact de la crise forestière peut être observé. Cette performance a tout de même permis à la coopérative de retourner à sa pratique de ristourne aux membres depuis 2008.

**Tableau 3.** Données financières de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Actif	312 904\$	356 164\$	383 960\$	423 960\$	368 413\$	397 217\$
Avoir des membres	131 009\$	250 268\$	342 031\$	375 604\$	307 697\$	315 129\$
Recette totale	1 443 767\$	1 143 223\$	1 424 597\$	1 543 395\$	1 579 510\$	1 588 290\$
Trop-perçu avant impôt et ristourne (\$)	172 950\$	142 067\$	134 692\$	121 206\$	2 382\$	88 989\$
Ristourne aux membres	0\$	25 000\$	80 000\$	72 000\$	72 000\$ <sup>19</sup>	53 000\$

Source : Rapports annuels de la coopérative.

De 2008 à 2012, la coopérative a distribué 249 000 \$ en ristournes aux membres. La formule actuelle de répartition a été établie en 2005. Trois critères sont pris en considération dans le calcul de la ristourne versée aux membres. La majorité, 60%, est répartie selon le nombre de membres, 30% selon le nombre d'années d'ancienneté et 10% selon le nombre d'heures travaillées.

<sup>19</sup> En 2011, la coopérative a vendu un élément d'actif. La recette tirée de cette vente a été ristournée aux membres en entier. C'est ce qui explique une ristourne nettement supérieure au trop-perçu annuel.

### **6.3 Conditions de travail des employés**

Le sociétariat de la coopérative est surtout composé de travailleurs expérimentés. Pour en connaître davantage sur la situation des autres catégories de travailleurs, nous avons choisi de concentrer nos efforts sur deux groupes d'employés : les travailleuses embauchées pour la plantation d'arbres et les jeunes travailleurs spécialisés.

#### *a) Les travailleuses planteuses d'arbres*

La *Loi sur les associations coopératives* pourrait être qualifiée de «générique» en ce sens qu'elle ne contient aucune disposition particulière pour les coopératives de travailleurs. Ainsi, les travailleurs d'une coopérative peuvent choisir de ne pas devenir membres de la coopérative et maintenir une relation d'emploi à long terme avec celle-ci. Il faut connaître cette disposition de la loi pour bien comprendre la situation des travailleurs qui décident de ne pas joindre le sociétariat de la coopérative.

Tel que précisé précédemment, la CTFM effectue des activités sylvicoles gérées par la compagnie. Cette entreprise est donc chargée des licences relatives aux travaux de plantation et d'éclaircie sur un territoire de 1 500 à 1 600 hectares dans le comté de Restigouche-ouest. Puisqu'il existe une certaine incertitude relative aux licences distribuées dans les domaines de la plantation et des éclaircies et, plus particulièrement, quant au budget du gouvernement provincial, ces activités sont en quelque sorte menacées depuis les dernières années, notamment depuis la crise forestière. Force est de rappeler que celle-ci a eu des répercussions majeures aux plans financier et économique sur de nombreuses localités rurales du Nouveau-Brunswick.

En ce qui concerne les activités de plantation, ce travail est principalement effectué par des femmes originaires des municipalités de Saint-Quentin, de Kedgwick, de Saint-Jean-Baptiste et des environs. De manière plus précise et pour l'année de plantation 2012, deux équipes, composées de 24 travailleuses et de contremaîtres, ont effectué la plantation d'arbres. Étant donné les normes à respecter, cette dernière nécessite une main-d'œuvre expérimentée tant de la part des travailleurs forestiers que des contremaitres. Ceux-ci doivent notamment s'assurer que les employées respectent les normes de plantation tant aux niveaux de la qualité que de la

densité. Ils doivent également voir à ce que 1 650 à 2 000 arbres soient plantés par hectare sur chacun des terrains traités.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux conditions de travail des femmes qui s'emploient à la plantation d'arbres. À cet effet, il importe de souligner que la rémunération hebdomadaire fixée par l'État, donc principalement le salaire des femmes, est moindre que celle des hommes qui effectuent les travaux d'éclaircies. Or, compte tenu des coupures budgétaires du gouvernement provincial, les activités d'éclaircies sont à la baisse, ce qui fait en sorte que des hommes se retrouvent aussi à planter des arbres. Les femmes sont payées à un salaire de 145\$ par hectare. Aucun autre avantage social n'est offert en raison du caractère saisonnier des emplois. La coopérative couvre cependant le coût du transport sur le lieu de travail. Tel que précisé précédemment, dans le but de contrer cette iniquité salariale pour les femmes planteuses d'arbres et parce que leur travail est de valeur égale à celui des hommes, la compagnie AVCell, appuyée par la coopérative, a soumis une demande auprès du gouvernement provincial pour revoir la rémunération des travailleuses de la coopérative. Le gouvernement n'a pas donné suite à cette demande.

Compte tenu de l'objectif de cette étude qui, rappelons-le, consiste à cerner la contribution de l'ancrage territorial et de la capacité de résilience au développement de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, il nous est apparu essentiel de rencontrer les travailleuses chargées de la plantation afin d'obtenir leur perception en ce qui a trait aux impacts de la crise forestière sur la coopérative. C'est dans cette perspective que nous avons organisé une première rencontre avec une des travailleuses de la coopérative et ce, juste avant la saison des plantations au mois de mai 2012<sup>20</sup>. Nos questions reposaient essentiellement sur les conditions de travail et, plus spécifiquement, sur la manière dont se déroule une journée de travail typique, la façon dont elle perçoit ses relations avec les personnes responsables et les cadres supérieures de la coopérative ainsi que sur la question du membership. Comme nous l'avons vu dans la section portant sur la méthodologie, un questionnaire a été expédié par la poste à 24 travailleuses. Quatre copies nous ont été retournées. Si on ajoute à ce nombre l'entrevue face-à-face, nous obtenons un

---

<sup>20</sup> Le protocole d'entrevue pour les femmes planteuses d'arbres est présenté en annexe.

taux de participation de 21% de notre échantillon<sup>21</sup>. Ce dernier regroupe des participantes de divers groupes d'âge en provenance du Restigouche-ouest. Selon Blais et Durand (2009), les questionnaires auto-administrés ont en quelque sorte un avantage du fait que les participants peuvent y répondre au moment opportun. Le tableau 4 présente les caractéristiques des répondantes<sup>22</sup>.

**Tableau 4.** Caractéristiques des travailleuses de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick ayant répondu au questionnaire

Participante	Lieu de naissance	Nombre d'années avec la coopérative	Nombre d'années de plantation	Groupes d'âge
1	Kedgwick	3	3	20-24
2	Kedgwick	3	5	25-29
3	Kedgwick	5	16	30-34
4	Saint-Jean-Baptiste	-	9	40-44
5	Saint-Quentin	6	33	45-49

Les répondantes nous ont expliqué en détail le déroulement d'une journée-type de travail. Voici ce qu'une d'entre elles nous a témoigné, ce qui, au surplus, correspond bien à l'ensemble des réponses fournies par les participantes :

*« On se lève à 4 h 00 - 4 h 30 ça dépend. On commence à 6 h 00 jusqu'à 3 h 00 l'après-midi. On a deux pauses de 15 minutes. On a des sacs qui pèsent environ 40 à 50 lb. Mais quand les terrains ne sont pas profonds (de grandes distances) les femmes mettent moins de petits arbres dans les sacs et se promènent plus pour aller en chercher. Des fois, un 4-roues transporte les arbres pour nous autres aussi ».*

À la lumière de cette réponse, force est de constater que le travail des employés est très exigeant. Il demande une bonne forme physique ainsi que de l'endurance. Les conditions environnementales sont également à considérer d'autant plus qu'elles viennent compliquer leur travail. Parmi les réponses fournies, la pluie semble être particulièrement contraignante pour les femmes planteuses d'arbres. Selon les participantes, la chaleur, les moustiques et le poids des sacs à porter sont aussi des éléments qui rendent leur travail plus accablant.

<sup>21</sup> Le questionnaire auto-administré se retrouve en annexe.

<sup>22</sup> Afin de s'assurer de la confidentialité des participantes, nous n'avons pas indiqué le chiffre correspondant à chacune des entrevues.



À cet effet, deux participantes soulignent ceci :

*« Les heures, le lever très tôt et les moustiques rendent mon travail pénible. Il faut aussi porter les arbres dans nos poches qui deviennent très lourdes. »*

*« La pluie en début et en fin de saison est ce qui est le plus difficile, car elle est très froide. La chaleur m'a déjà fait perdre connaissance et donné des maux de tête et de cœur. »*

Bien évidemment, ces conditions de travail parfois pénibles ont des répercussions que l'on peut considérer importantes sur la santé des femmes. Parmi les principaux problèmes soulevés, on retrouve des courbatures, des maux de dos ainsi que des douleurs musculaires. Certaines femmes consultent à l'occasion des chiropracticiens et prennent également des médicaments antidouleur. Toutefois, même si certaines d'entre elles trouvent parfois leur travail difficile, il n'en reste pas moins qu'elles sont satisfaites de leur emploi et apprécient l'encadrement et le soutien de la coopérative. De plus, il est possible de constater, à la lumière des réponses fournies, que les participantes se sentent valorisées dans leur environnement de travail d'autant plus qu'elles apparaissent satisfaites du traitement qu'elles reçoivent de la coopérative. Les extraits de verbatim qui suivent attestent d'ailleurs cette appréciation :

*« Oui, je suis très satisfaite de mes employeurs. Ils nous traitent au même niveau qu'eux autres et c'est très valorisant pour nous tous. »*

*« Je trouve que les gens qui travaillent avec nous sur le terrain sont très performants et à l'écoute de nos attentes. »*

*« Oui, on est valorisé par la coopérative. Ils ne sont pas plus hauts que nous autres. Dans les champs, personne n'a des casques blancs. La crise forestière ne nous a pas affectées. Pour nous autres, la coopérative, c'est des amis. On a un souper dans le temps des fêtes. On s'ennuie l'hiver ».*

Quelques-unes ont également mentionné être reconnaissantes du souci accordé au maintien des véhicules qui servent à les transporter aux terrains de plantation. Elles sont également satisfaites des efforts mis de l'avant par la coopérative pour faciliter le travail sylvicole. L'approche des gestionnaires et des personnes responsables semble très humaine, un élément qui ressort tant des entrevues que des questionnaires complétés par les travailleuses.

*« Avant on payait pour voyager, pour se rendre à la job. Mais avec la coopérative, c'est eux autres qui payent pour le gaz. Les vans sont bien entretenues aussi. On est en sécurité dans nos voitures ».*

De plus, les participantes semblent beaucoup apprécier le travail en nature. L'esprit d'équipe et le fait de travailler en forêt sont des éléments de réponses fournis par les répondantes.

*« Travailler dehors c'est la plus belle affaire et être avec mon équipe. Nous sommes comme une famille ».*

*« J'aime être en forêt ainsi que le travail extérieur ».*

En ce qui a trait aux principaux défis de l'industrie forestière, la question de la relève semble préoccuper les travailleuses. Pour la plupart d'entre elles, il devient de plus en plus difficile de recruter des jeunes pour ce genre d'emploi. L'exode rural est une des causes qui a été mentionnée par une participante, un phénomène qui semble être particulièrement alarmant dans le comté de Restigouche. En faisant référence à l'exode rural, une participante souligne ceci :

*« Oui, j'ai noté beaucoup de changements dans l'industrie forestière depuis les dernières années. Y'en a qui vont dans l'ouest pour trouver du travail. Mais moi, je n'irais jamais travailler au loin. La ville, ça me fait peur. »*

*« Je ne suis pas inquiète de l'avenir de l'industrie forestière jusqu'à maintenant mais les nouveaux planteurs se font de plus en plus rares et c'est un emploi qui est très dur. »*

La crise forestière s'avère une préoccupation secondaire chez les travailleuses de la coopérative. Pour elles, l'important est d'avoir un emploi saisonnier.

Les femmes ont mentionné les difficultés associées au gardiennage. Étant donné qu'une journée de travail débute très tôt le matin, il est difficile de trouver une gardienne. De plus, les garderies ne sont pas encore ouvertes à quatre heures du matin. Pareil obstacle vient en quelque sorte alourdir leurs conditions de travail puisqu'elles doivent s'assurer que leurs enfants aient accès à un service de garde lorsqu'elles commencent à travailler. La Coalition des services de garde à l'enfance du Nouveau-Brunswick fait la promotion de services de qualité et accessibles pour

toutes les communautés de la province<sup>23</sup>. Cette situation témoigne du contexte précaire des services de garde au Nouveau-Brunswick.

*« C'est difficile de trouver quelqu'un qui peut venir garder à 4 h 00 du matin. Y'a des femmes qui doivent annuler parce qu'elles n'ont pas de gardienne. C'est un besoin dans la région. Y'a pas de garderie qui commence plus tôt que 6 h 00. »*

En ce qui concerne la question du membership, aucune des participantes n'est membre de la coopérative. Il semble que le travail saisonnier soit un frein à leur adhésion étant donné que la part sociale n'est que de 5 \$ auxquels s'ajoute une somme de 100 \$ en capital prêté. Il est possible de constater que les travailleuses se sentent valorisées par la coopérative et ce, malgré le fait qu'elles ne voient pas de bénéfices directs relatifs au membership.

#### *b) Les jeunes travailleurs spécialisés en technologie forestière*

Les quatre jeunes travailleurs que nous avons interviewés sont tous diplômés d'une formation collégiale en technologie forestière. Leur travail consiste à préparer les activités sylvicoles sur le terrain (faire les inventaires, délimiter les blocs à l'aide de rubans, utiliser des cartes et des outils de positionnement géographique pour mesurer le nombre d'hectares et de sections à travailler) et à effectuer les contrôles de qualité une fois le travail complété par les sylviculteurs. Celui-ci se fait sur des terrains où une coupe a été effectuée au cours des 12 à 15 dernières années. Il peut aussi consister à effectuer le nettoyage d'une plantation vieille d'environ 10 ans.

La planification et l'encadrement sont essentiels aux activités de la coopérative. Deux partenaires se soucient de la qualité du travail. D'abord le gérant de la licence, AVCell, qui doit montrer qu'il s'acquitte de ses responsabilités en termes de gestion en ce qui concerne l'aménagement des terres de la Couronne. Ensuite, le ministère des Ressources naturelles, qui subventionne ces travaux,<sup>24</sup> inspecte environ 20% des blocs. Si le travail est jugé insatisfaisant, il peut s'ensuivre une pénalité. Un avertissement écrit sera produit si plusieurs erreurs ont été détectées. Il s'agit donc d'un élément au cœur de la réussite de la coopérative. Tel que l'évoque un répondant :

---

<sup>23</sup> On peut connaître les revendications de cette coalition en visitant son site web : [www.nbccc-csgnb.ca](http://www.nbccc-csgnb.ca).

<sup>24</sup> Le taux est fixé à l'hectare et, depuis 2012, il varie selon la zone de densité. La province est divisée en trois zones. Pour la zone 1, à faible densité, le taux à l'hectare est de 351\$. Quant à la zone 2, à densité moyenne, le taux est de 423\$. Enfin, la zone 3, à densité forte, le taux est de 525\$. Le territoire d'intervention de la coopérative s'effectue surtout dans une zone classée à densité moyenne.

*« Sa [la coopérative] réputation est en jeu. On a intérêt à faire du bon travail. »*

La période d'activité débute à la fin mai et se termine à la mi-novembre. La journée type d'un technicien en haute saison implique de longues heures de travail. Le départ se fait à quatre heures. Le travail sur le terrain dure jusqu'à environ 14 heures. À 15 heures, les techniciens retournent au bureau pour planifier la journée suivante. La journée se termine à 17 heures.

Alors que les sylviculteurs sont payés à la production, les techniciens le sont à la journée. À l'instar de leurs collègues féminines, les jeunes travailleurs sont satisfaits des conditions de travail. Ils connaissent la situation financière de la coopérative et savent que les surplus leur seront retournés sous forme de ristournes si les résultats le permettent. Le seul ajustement possible implique des taux payés à l'hectare. C'est ce qui détermine les revenus de la coopérative et sa capacité de payer.

Quatre aspects de la vie de la coopérative ont été soulignés. Le premier touche aux conditions d'intégration des travailleurs de la coopérative. Chacun d'entre eux a été associé à un mentor, c'est-à-dire à un contremaître ou à un travailleur expérimenté dont le mandat consiste à favoriser leur compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise. Cette approche donne de bons résultats puisque tous les jeunes travailleurs sont devenus membres. De plus, ils anticipent être à l'emploi de la coopérative durant plusieurs années.

Le second aspect concerne l'esprit de solidarité entre les travailleurs. Les équipes sont formées de six travailleurs sylvicoles qui voyagent et travaillent ensemble. Il s'agit en quelque sorte d'unités de travail autonome. Les travailleurs manifestent beaucoup d'entraide au sein des équipes pour compléter le travail des sylviculteurs moins expérimentés ou moins rapides que les autres. Ils ont mis en place une pratique quant au partage du revenu dans certaines équipes. Chaque travailleur touche alors un revenu égal à la moyenne des hectares plantés par l'ensemble de l'équipe.

*« À la coop, c'est une belle place à travailler et il y a une bonne chimie. On n'est pas stressé. Chez les compétiteurs, les gens sont plus stressés. Ici, ça nous appartient et on travaille ensemble. Les gens travaillent beaucoup en équipe. »*

Une participation active au processus décisionnel de la coopérative représente le troisième aspect mentionné par les techniciens. Ces derniers prennent part aux assemblées générales et contribuent activement aux discussions. L'un d'eux a tenté de se faire élire au conseil d'administration, mais sans succès. Il est familier avec les règles régissant la vie démocratique et se promet de poursuivre ses efforts pour obtenir la confiance des membres de la coopérative.

Le dernier aspect a trait au dévouement des travailleurs, celui-ci permettant d'assurer la réussite de la coopérative. Ils sont conscients du caractère collectif de l'expérience, mais aussi du rôle joué par certains leaders de la communauté. Un répondant affirme :

*« Pour avoir une coopérative, ça prend des gars comme le président actuel. Il sait travailler avec les gens ».*

Ces jeunes travailleurs apprécient habiter dans une région forestière. Plusieurs possèdent un lot boisé privé, s'adonnent à la chasse et aux activités de plein en forêt, récoltent l'eau d'érable et effectuent des travaux d'aménagement sur leur propriété. Cette connexion entre les lieux de résidence, de travail et de loisir est un des aspects les plus emballants pour eux. Ce contexte contribue grandement à leur satisfaction et à la consolidation de leur sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu et ce, en dépit des difficultés auxquelles le secteur forestier est confronté. De toute évidence, ils sont convaincus que leur avenir se trouve dans l'activité forestière.

#### **6.4 Évaluation de la formule coopérative**

La coopérative s'est implantée dans une communauté où la forêt était au cœur de la vie socio-économique. Les citoyens la connaissent très bien et ils en sont fiers, comme nous l'avons souligné à la section précédente. Selon nos informateurs, ils tiennent à leur communauté. Dès lors, ils sont prêts à investir les efforts nécessaires pour en assurer le développement en risquant des sous dans l'organisation, en effectuant un travail de qualité et en demeurant loyal envers la coopérative. Ils ont de plus la réputation d'être des personnes vaillantes et vouées entièrement à leur travail. McKendrick représente donc un cas d'exemplarité en matière de développement territorial. La coopérative s'insère au sein d'un milieu caractérisé par la richesse de son tissu sociocommunautaire et de son capital socioterritorial.

Pour assurer le succès de la coopérative, les employés (membres ou non) doivent bien accomplir leur travail. Dans une coopérative de travailleurs, il s'agit de la seule façon de garantir les emplois. Cette réalité est bien comprise par les membres. Il est donc moins nécessaire de les encadrer. Force est de reconnaître qu'il s'agit d'un travail exigeant physiquement où il est difficile de planifier à long terme compte tenu du fait que le système est construit sur la base de contrats annuels. Étant donné que le nouveau licencié, AVCell, favorise un aménagement durable de la forêt, les travailleurs sont confiants en l'avenir. Par conséquent, ils ont établi une relation de proximité avec ce fournisseur.

Il va sans dire que la CTFM est une petite coopérative, ce qui assure une excellente collaboration que ce soit entre les membres ou entre ceux-ci et le conseil d'administration. Par ailleurs, comme il existe des liens de parenté entre les travailleurs, cette proximité peut poser des difficultés pour les contremaîtres qui doivent éviter les traitements de faveur.

### **6.5 Capacité de résilience des employés**

Il existe une longue tradition de travail en forêt dans la petite communauté de McKendrick. Cette connaissance du travail sur le terrain représente un acquis inestimable pour la coopérative et est au cœur de la capacité de résilience des employés. Le noyau dur autour duquel la coopérative s'est construite assure en quelque sorte sa survie. Cependant, comme le soulignent nos intervenants, cette interaction est possible en autant que les membres puissent influencer les décisions relatives aux méthodes de travail.

Dans certaines situations, ce modèle est mis au défi. Récemment, des changements technologiques ont rendu le travail de plantation plus difficile. Afin de mieux protéger le sol et éviter ainsi une trop forte érosion, le ministère des Ressources naturelles a demandé que l'on adopte des méthodes qui creusent moins le sol et utilisent moins de chemins. Il s'ensuit que les travailleuses doivent franchir de plus longues distances pour se rendre à leur travail. Tel que le précise un répondant : « *Ce n'est pas toujours ceux qui font le travail qui décident des méthodes* ».

Les analystes du travail sylvicole ont été très critiques à l'égard des conditions de travail<sup>25</sup>. Il est donc important de souligner cette question. La CTFM représente un cas intéressant à cet égard étant donné qu'elle embauche des employés qui ont décidé de ne pas rejoindre ses rangs. Lorsqu'on interroge les administrateurs et les gestionnaires, il est clair que le but premier des dirigeants de la coopérative est d'offrir de bonnes conditions aux travailleurs. Aux dires d'un intervenant : « *C'est sa principale préoccupation.* »

Les dirigeants de la coopérative ont donc adopté des méthodes de travail pour atteindre cet objectif. Dans le secteur de la plantation, les contremaîtres accordent une attention particulière au transport des travailleurs sur les sites et à la livraison des semis, deux dimensions qui ont un impact important sur leurs conditions. Dans ce secteur, les travailleuses sont fortement majoritaires. Elles trouvent que les conditions sont meilleures à celles qu'elles avaient ailleurs.

L'éclaircie commerciale peut s'effectuer plus facilement en travaillant sur des bandes moins larges. Les employés ont ainsi moins de distance à parcourir. Par conséquent, ils apprécient cette façon de procéder. On comprend que le travail sylvicole est physiquement exigeant. La CTFM a cependant fait des efforts pour faciliter la tâche à ses employés, qu'ils soient ou non membres de l'organisation.

## **6.6 Difficultés relatives aux premières expériences de diversification**

La coopération a été utilisée par les acteurs locaux de la communauté de McKendrick pour tenter de créer des emplois. Les dirigeants de la coopérative devaient donc tôt au tard réfléchir à la possibilité de diversifier ses activités dans le secteur de la transformation. En 2001-2002, ils se portent acquéreurs d'un édifice propriété d'une entreprise en faillite afin de produire des meubles de jardin en bois (chaises et des tables en kit). Cette production permettrait de prolonger la période de travail des membres.

---

<sup>25</sup> Par exemple, au chapitre 6 du rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (Rapport Coulombe, 2004), on aborde la question de la valorisation du travail en forêt. La commission cite une étude d'un comité interministériel qui concluait : « Le contexte et les exigences des métiers sylvicoles rendent ce secteur peu attrayant notamment en raison des facteurs suivants : rémunération nette faible, normes minimales de travail, saisonnalité, endurance physique, risque élevé d'accidents du travail, ... » (p. 156).

Des points de vente sont ouverts à Dieppe et en Ontario par l'entremise du réseau Crafters. Les ventes s'avèrent décevantes. Les membres de la direction décident alors de réorienter l'atelier vers la fabrication d'horloges grand-père. La Nouvelle-Angleterre est le principal marché visé. Après quelques missions commerciales effectuées auprès de distributeurs potentiels de cette région, force est de constater que la pénétration du marché est difficile. Ces efforts ont été déployés au moment où le Canada a décidé de ne pas se joindre à l'armée américaine en Irak. Dès lors, l'accueil réservé aux entrepreneurs canadiens s'est avéré plutôt froid dans un tel contexte. Devant de pareilles difficultés, les dirigeants de la coopérative se sont tournés vers le marché du sciage de feuillus. Cette nouvelle orientation nécessitait, par ailleurs, la réalisation de travaux d'agrandissement et la location d'équipements. La crise forestière, conjuguée à la mauvaise qualité des tiges, a entraîné de lourdes pertes pour la coopérative l'obligeant à cesser ce type d'activités.

En 2007, la situation financière de la coopérative devient préoccupante. Les dirigeants de la coopérative manquent d'expertise en matière de gestion et les ressources humaines qualifiées sont rares. La marge de crédit de l'entreprise est bloquée. Cette situation aurait pu entraîner la fermeture de la coopérative. À la suite de ces difficultés, les membres du conseil d'administration conviennent de mettre un terme aux expériences de diversification.

Un plan de relance est alors adopté. Ce plan exige une contribution financière de la part des membres. Ces derniers acceptent de consacrer une semaine de salaire au financement de la dette de la coopérative. En 2008, elle décroche de nouveaux contrats dans le secteur de la plantation. Le retour à une situation financière excédentaire prendra deux ans. Aucune ristourne ne sera versée aux membres pour une période de six ans, c'est-à-dire jusqu'en 2009. Une planification serrée est au cœur de la stratégie adoptée par les membres du conseil d'administration en vue de rétablir la bonne situation financière de la coopérative.

## **6.7 Avenir de la coopérative**

En général, les intervenants consultés sont optimistes quant à l'avenir de la CTFM. Les travaux d'aménagement forestier sont nécessaires pour assurer, à long terme, les approvisionnements en matière ligneuse. Ces mêmes intervenants constatent une reconnaissance certaine des besoins en



travaux sylvicoles par l'ensemble des acteurs de cette industrie. La coopérative possède une bonne expertise dans ce domaine et a développé des méthodes de travail efficaces qui lui ont permis de demeurer rentable malgré des tarifs assez contraignants.

Trois grands défis ont été identifiés par les participants de notre étude. Le premier porte sur la relève au chapitre des ressources humaines. L'âge moyen des membres est d'environ 45 ans. En 2011, la coopérative a recruté quatre nouveaux travailleurs. Étant donné la nature de la coopérative, le recrutement se fait prioritairement dans la communauté. Il existe présentement plusieurs barrières au recrutement de jeunes travailleurs. On note d'abord le manque de valorisation du travail en forêt. Les tendances en développement économique au Nouveau-Brunswick favorisent le travail dans les industries de services lesquelles se retrouvent, de surcroît, en milieu urbain. Une telle stratégie ne contribue guère au développement des milieux ruraux en particulier à ceux de petite taille démographique éloignés des villes. Dans ce contexte, il n'est pas évident, selon certains intervenants, de promouvoir le travail forestier comme mode de vie. De plus, il semble régner une perception négative auprès de la population concernant l'avenir de l'industrie forestière<sup>26</sup> et ce, en dépit des efforts consentis par différents acteurs pour contrer cette situation confirmant ainsi les travaux de MacLean auxquels nous avons fait référence dans notre problématique.<sup>27</sup>

Force est, par ailleurs, d'admettre que le travail forestier ne représente pas que des avantages. Par exemple, les emplois qu'il génère sont le plus souvent saisonniers. Les marges bénéficiaires étant faibles, l'offre de bénéfices marginaux est restreinte. Pour pallier cette situation, il faudrait, par exemple, étudier la possibilité d'offrir un plan de retraite aux travailleurs qui pourrait être financé en partie en y consacrant une part des redevances pour l'accès à la matière ligneuse. Selon les intervenants, le succès de la coopérative s'explique surtout par sa capacité à offrir de bonnes conditions salariales. Mais comme l'affirme un des participants : « *Même s'ils font de la bonne argent, les travailleurs gagnent cet argent en y mettant beaucoup d'efforts* ». Puisqu'il s'agit d'un travail saisonnier, les revenus varient beaucoup d'une période à l'autre de l'année et

---

<sup>26</sup> La diminution des inscriptions dans les facultés de foresterie au Canada illustre cette perception négative.

<sup>27</sup> Par exemple, les dirigeants de la coopérative ont organisé des visites guidées en forêt avec des enseignants du réseau scolaire francophone.

les travailleurs n'ont pas la capacité financière d'épargner pour leur retraite ou négligent la planification de cet aspect de leur carrière.

Le second défi se situe du côté de la diversification des activités. C'est la seule stratégie qui permettrait d'augmenter le nombre d'emplois créés par la coopérative. On pense par exemple aux produits forestiers non ligneux et à la culture des arbres de Noël. La réussite de plusieurs projets coopératifs québécois dans ce domaine est une source d'inspiration. Qu'il nous soit permis de citer les exemples de Boisaco (Toulouse, 2011), de la Coopérative forestière de Girardville, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et de celle des Bioproduits de Sainte-Rita, au Bas-Saint-Laurent. Les membres du conseil d'administration sont cependant craintifs en ce qui concerne l'élaboration de nouveaux projets en raison des difficultés auxquelles ils ont été confrontés à la suite de leurs premiers efforts de diversification. Ils insistent sur l'importance de préparer de bons dossiers et de bien évaluer les risques associés à de nouveaux investissements. Pour plusieurs intervenants, s'il y a diversification dans le secteur de la transformation de la ressource, elle devrait se faire en partenariat avec d'autres coopératives, la consolidation et le maillage des forces endogènes étant, à bien des endroits, un gage de réussite<sup>28</sup>.

Néanmoins, cette approche partenariale pose un défi en soi. Jusqu'à maintenant, la CTFM avait opéré dans un contexte de relations contractuelles avec ses fournisseurs. Si elle veut diversifier ses activités, elle devra envisager la formation d'alliances stratégiques avec d'autres communautés. Comme le souligne un informateur : « *Si on veut éviter l'exode des jeunes vers Moncton, les petites communautés doivent apprendre à travailler ensemble* ». À court terme, la collaboration avec la Corporation de développement de Saint-Arthur<sup>29</sup> semble l'option la plus prometteuse. Il importe donc que la CTFM élargisse ses activités de réseautage notamment en ce qui a trait aux ressources extérieures au milieu.

---

<sup>28</sup> Ici, nous voulons faire référence au regroupement des coopératives alimentaires dans la MRC de La Matapédia, au Québec, qui a permis de consolider leurs activités et de maintenir des services de proximité en milieu rural fragile.

<sup>29</sup> Suite à la fermeture, en 2008, d'une scierie (la North American Forest Products) dans cette communauté, un fonds d'investissement a été créé pour compenser le transfert d'un droit de coupe vers une autre usine. Ce fonds de 1,2 M\$ est géré par une corporation qui doit l'utiliser pour créer des emplois dans la communauté de Saint-Arthur. Un premier investissement a favorisé le démarrage d'une usine de sciage de composantes de portes de garage haut de gamme (fabriquées en acajou). Il s'agit d'une entente contractée avec l'entreprise québécoise Fenêtres MQ. Les partenaires associés au projet ont installé l'usine dans un bâtiment acheté par la CTFM. Même si cette transaction représente une perte pour la coopérative, elle lui permet d'épargner en taxes et en assurance. Elle ouvre aussi la porte à la négociation de partenariats dans le futur.

Le renouvellement du leadership dans l'organisation est le troisième défi majeur que devra relever la coopérative pour assurer sa pérennité. Il se situe tant du côté de l'administration que de l'équipe responsable de la gestion en forêt. Le recrutement de candidats en vue de siéger sur le conseil d'administration de la coopérative n'a pas été un réel problème jusqu'à maintenant. Mais avec le départ progressif à la retraite des membres fondateurs, il faudra s'assurer de mieux informer et former les nouveaux membres au sujet de la coopérative et de ses exigences. Il s'agit de favoriser l'émergence d'un leadership socialement construit, c'est-à-dire soutenu et reconnu autant à l'interne, par les pairs et la population locale, qu'à l'externe, par les interlocuteurs publics et de la société civile.

Enfin, un autre défi concerne dans le changement de mentalité chez les jeunes travailleurs. Comme nous l'avons souligné, traditionnellement les travailleurs plus âgés préféraient être rémunérés à la production. Ils trouvaient cette méthode de calcul de la rémunération plus intéressante et productive. Les jeunes travailleurs questionnent cette façon de faire et plusieurs favorisent une rémunération basée sur un salaire horaire.

## **VI. CONCLUSION**

Sise dans la région de Restigouche au Nouveau-Brunswick, la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick œuvre dans le domaine des travaux sylvicoles. Elle a été mise sur pied dans un milieu possédant une longue tradition en matière de coopération. En outre, elle opère dans deux communautés dont la vie socio-économique est étroitement liée à la forêt. Cet ancrage territorial favorise l'émergence d'une relation particulière à la nature, relation qui intègre le travail, les loisirs et le tissage de liens sociaux. Ce contexte se rapproche de celui observé dans d'autres petites communautés comme celle de Sacré-Cœur au Saguenay (Toulouse, 2011).

Au Nouveau-Brunswick, les travaux d'aménagement forestier sont surtout financés par des contributions gouvernementales. Nous avons vu que la crise forestière s'est répercutée négativement sur la performance des entreprises de transformation des produits forestiers, ce qui a provoqué la détérioration de la situation financière du gouvernement provincial suite à la baisse de la rentabilité des entreprises, la fermeture de plusieurs usines et la perte de nombreux emplois. Par conséquent, le gouvernement a réduit sa contribution financière en matière de travaux

sylvicoles. C'est de cette façon que la coopérative a été affectée par la crise forestière dont les impacts se mesurent, entre autres choses, par la baisse progressive du trop-perçu de la coopérative. Mais la réalisation de surplus élevés n'est pas le premier objectif de l'organisation. Elle n'a donc pas réagi à la baisse de sa rentabilité en diminuant le nombre d'emplois comme l'ont fait plusieurs entreprises du secteur forestier. On observe alors un mode d'ajustement à la crise différent du côté de la coopérative. Il s'agit d'une dimension originale du comportement de la coopérative qui illustre un ancrage territorial particulier.

La capacité d'innovation et de diversification des ressources tant endogènes qu'exogènes constitue une condition essentielle au développement local. La CTFM est dans ce contexte un bel exemple d'innovation sociale. Elle propose une formule originale de financement du capital de risque dans les coopératives de travailleurs et une nouvelle approche dans la gestion des travaux sylvicoles au Nouveau-Brunswick. Comme le souligne le rapport du CSPAF, ces innovations sont importantes pour l'avenir des petites communautés. Dans le cas particulier de la CTFM, elles ont émané d'acteurs sociaux qui ont établi diverses formes de partenariats avec des intervenants endogènes et exogènes contribuant ainsi à la construction d'un leadership local fort (Klein et Champagne, 2011). Comme elles émanent du milieu, elles répondent directement aux besoins des communautés. (Boucher, 2006 : 88).

Même si les conditions de travail sont fastidieuses, les femmes planteuses d'arbres et les jeunes travailleurs spécialisés en particulier ont affirmé, dans le cadre de nos entrevues, une satisfaction incontestable à l'égard de leur emploi. En outre, ces travailleuses saisonnières se considèrent reconnues par la coopérative.

Comme plusieurs entreprises de taille moyenne, la coopérative est très dépendante du contrat qui la lie avec le détenteur de la licence sur les droits de coupes de la région. Le haut niveau de qualité des travaux sylvicoles réalisés par les membres de la coopérative est essentiel au maintien d'une relation durable avec ce partenaire. À cet égard, la coopérative devra trouver des façons de maintenir l'intérêt des jeunes pour ce type de travail à un moment où les emplois saisonniers

comme mode de vie sont contestés<sup>30</sup>. La question des conditions de travail offertes aux jeunes travailleurs sera aussi un dossier important. Enfin, la coopérative devra déployer des efforts du côté de la diversification pour trouver d'autres sources de revenu.

La réussite de cette entreprise d'économie sociale, dans un contexte socio-économique fragile, montre bien l'énorme potentiel de la formule coopérative et ce, tant en milieu rural qu'urbain. Comme le souligne le modèle proposé par Leclerc et Doiron (2012), cette réussite s'explique en bonne partie par la qualité du leadership manifesté par les fondateurs et les dirigeants de la coopérative ainsi que par la loyauté et l'engagement des travailleurs envers sa réussite. Ces forces demeurent présentes aujourd'hui.

En terminant, soulignons que le Nouveau-Brunswick voit un nombre important de ces entrepreneurs, créateurs de PME, arrivés à l'âge de la retraite. Le transfert du capital de ces PME vers de nouveaux acheteurs pose un défi particulier. La négociation d'une entente de transfert progressif vers les travailleurs organisés en coopérative est, selon nous, une des options à considérer dans le but de promouvoir un développement territorial durable.

---

<sup>30</sup> Durant l'hiver 2013, d'importantes manifestations ont été organisées par les travailleurs saisonniers au nord de la province. Ceux-ci s'opposaient aux changements apportés par le gouvernement Harper au programme d'assurance emploi. Ces changements se situent à deux niveaux. D'abord, le gouvernement demande aux prestataires de faire plus d'efforts pour se trouver un nouveau travail. Ces efforts doivent être consignés dans un carnet de visites auprès d'employeurs potentiels. Ensuite, une définition d'un emploi de remplacement acceptable est proposée. Cette définition fixe à 100 kilomètres la distance de la région correspondant au marché du travail et le salaire équivalant à 70% ou plus du salaire régulier du prestataire. Au même moment, le gouvernement a mis un terme à un projet pilote qui ajoutait cinq semaines de prestations dans les régions où le taux de chômage était élevé. Les travailleurs saisonniers ont contesté ces changements en soutenant qu'il n'y a pas d'emplois disponibles dans leur région. Il faut comprendre qu'en 2012, le ratio chômeurs-postes vacants au Nouveau-Brunswick était égal à 10,5, soit le deuxième plus élevé des provinces canadiennes. (Statistique Canada, 2013).

## VII. BIBLIOGRAPHIE

Association des produits forestiers du Canada. (2011). *L'industrie en chiffre*, site web, <<http://www.fpac.ca/index.php/fr/industry-by-the-numbers/>>, consulté le 30 octobre 2011.

Blais, A. et C. Durand. (2009). La mesure, dans Benoît Gauthier (dir.).(2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, 5<sup>e</sup> édition*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 445-487.

Boiffin, J. (2006). Conclusion et perspectives, dans A. Mollard et al. *Territoires et enjeux du développement régional*, Versailles : Éditions Quæ, p. 221-224.

Bouchard, M.J. (2011). Introduction, L'innovation sociale en économie sociale. Dans *L'économie sociale vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*.

Boucher, J. (2006). Habitat et innovation sociale : croisement entre économie sociale, mouvements sociaux et intervention publique. *Économie et solidarités*, 37(1), 68-93.

Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts. (2011). Le secteur forestier canadien : Un avenir fondé sur l'innovation, disponible à l'adresse <<http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/agfo/rep/rep02jul11-f.pdf>>.

Commissaire sur l'avenir de la gouvernance locale. Nouveau-Brunswick. (2008). *Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables : plan d'action pour l'avenir de la gouvernance local au Nouveau-Brunswick (Rapport Finn)*, Fredericton : Gouvernement du Nouveau-Brunswick, <http://www.gnb.ca/cnb/promos/flg/index-f.asp>.

Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. Rapport Coulombe. (2004). *Rapport*, Québec : Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise.

Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick. (2009). *Rapport annuel 2008-2009*, disponible à l'adresse <<http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nr-rn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/CPF/2008-09.pdf>>, 2009.

Conseil économique des provinces de l'Atlantique (2003). *Industrie forestière du Nouveau-Brunswick : Incidence économique possible de propositions pour augmenter l'approvisionnement en bois*, disponible à l'adresse <<http://leg-horizon.gnb.ca/e-repository/monographs/30000000031742/30000000031742.pdf>>.

Conseil économique du Nouveau-Brunswick. (2007). *Mémoire du Conseil économique du Nouveau-Brunswick portant sur la foresterie*, Moncton, Nouveau-Brunswick, 13 pp.

Dacheux, É. et D. Goujon. (2002). De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire, *Revue internationale de l'économie sociale - RECMA*, 81(284), 60-75.

Daigle, J. (1990). *Une force qui nous appartient : la Fédération des caisses populaires acadiennes, 1936-1986*, Moncton : Éditions d'Acadie.

Deffontaines, J.-P. et J.-P. Prod'homme. (2001). *Territoires et acteurs du développement local : de nouveaux lieux de démocratie*. La Tour d'Aigues, France : Éditions de l'Aube.

Dodaro, S. et L. Pluta. (2012). The Big Picture: The Antigonish Movement of Eastern Nova Scotia, Montréal & Kingston: McGill-Queen's University Press [Studies in the history of religion, 57].

Draperi, J.-F. et P. Frémeaux (dir.). (2006). L'économie sociale de A à Z, *Alternatives économiques*, Hors-série n° 12.

Floyd, D. (2008). Seeing the Opportunities in Turbulent Times, *The forestry chronicle*, 84(4), 462.

Fontan, J.-M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien, *Revue Interventions économiques*, 38, 2-15.

Fontan, J.-M., et J.-L. Klein, (2004). La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques*, 52, 139-149.

Gagnon, C., J.-G. Simard, L.-N. Tellier et S. Gagnon. (2008). Développement territorial viable, capital social et capital environnemental : quels liens ? [*VertigO*] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 8(2), 1-12.

Gauthier, B. (dir.). (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> édition. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gendron, C. (2006). Des dirigeants écologistes ? dans *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, chap. 4, Québec : Presses de l'Université du Québec, 153-190.

Gouvernement de l'Ontario, Ministère des ressources naturelles. (2005). *Rapport final du Conseil de la compétitivité du secteur forestier*, disponible à l'adresse < <http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/11000/253729.pdf>>, 2005.

Gouvernement du Canada, Ressources naturelles Canada, *Données statistiques*, disponible à l'adresse < <http://scf.rncan.gc.ca/profilstats/apercu/ca> >, consulté le 31 octobre 2011.

Gouvernement du Canada, Ressources naturelles Canada, *L'état des forêts au Canada : Rapport annuel 2011*, disponible à l'adresse < <http://cfs.rncan.gc.ca/pubwarehouse/pdfs/32684.pdf>>, 2011.

Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Sommet sur la foresterie du Nouveau-Brunswick. (2010). *Notre industrie forestière : Principes fondamentaux pour une compétitivité future*, disponible à l'adresse < <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nrrn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/NotreIndustrieForestierePrincipesFondamentauxPourUneCompetitivitesFuture.pdf>>.

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. (2008). *La forêt publique : Rapport sur l'état des forêts 2008*, disponible à l'adresse < <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nrrn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/LaForetPublique-RapportSurLEtatDesForets2008.pdf>>, 2008.

Guillemot, J., S. Plante et J. Boisjoly. (2008). Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada). *Revue canadienne des sciences régionales*, 31, 521-538.

Haley, D. et H. Nelson. (2007). Has the time come to rethink Canada's Crown forest tenure systems?, *The forestry chronicle*, 83(5), 630-641.

Jain, H.C. (1969). Impact of Ethnic differences in the work force in Industrial Relations: A case study, *Relations industrielles / Industrial Relations*, 24(2), 383-402.

Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline scientifique émergente, dans G. Massicotte, dir., *Sciences du territoire : perspectives québécoises*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 332-350.

Jeanet, T. (2006). *Économie sociale. La solidarité au défi de l'efficacité*. Coll. Les études de la documentation française. Paris : La Documentation française.

Jodelet, D. 2007 Les représentations sociales : un domaine en expansion, dans D. Jodelet, dir. *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 47-78

Klein, J.-L. et Champagne, C. (dir.). (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Coll. Innovation sociale. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Laberge, M. et P. Monahan. (2009). *Venez voir de quel bois je me chauffe! : Portrait d'une industrie en transformation basée sur une ressource renouvelable et écologique*, disponible à l'adresse < <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2009RB-06.pdf>>.

Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada: naissance, évolution et interrelations*, Sherbrooke : IRECUS.

Leclerc, A. et M. Doiron. (2012). *Les facteurs de réussite en développement coopératif : analyse de la perception des leaders du mouvement coopératif acadien*, Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton.



Maclean, D. A. (2007). Does the Canadian forest sector have a viable future? Is current forest management acceptable to the general public? Would you advise your kids to take forestry?, *The forestry chronicle*, 83(1), 54-60.

Ndiaye, A. (2010). Économie solidaire et démocratie participative locale, *Marché et Organisations, Cahiers d'Économie et de Gestion de la Côte d'Opale*, « Économie solidaire, nouvelles trajectoires d'innovation sociale », coordonné par Boutillier, S. et Allemand, S., n° 11, 73-92.

Roberts, D. et P. Woodbridge. (2008). *Perspectives d'avenir pour l'industrie des produits forestiers du Nouveau-Brunswick : Rapport du groupe de travail sur les perspectives d'avenir pour le secteur forestier du Nouveau Brunswick*, disponible à l'adresse <<http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nr-rn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/RobertsReport-f.pdf>>.

Robinson, D., M. Robson et R. Rollins. (2001). « Towards Increased Citizen Influence in Canadian Forest Management », *Environments*, 29(2), 21-41.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. In Benoit Gauthier (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd). Québec : Presses de l'Université du Québec, 199-225.

Ryan, P. (2011). *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières. Histoire de la Fédération québécoise des coopératives forestières*. Québec : FQCF, Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherche », n° 7.

Savard, J. (2002). *La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume, une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, UQAM : Cahiers du LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales), n° 02-08.

Savoie-Zajc, L. (2009) L'entrevue semi-dirigée, dans Benoît Gauthier (dir.).(2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, 5<sup>e</sup> édition*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 337-360.

Statistique Canada. (2013). Postes vacants, moyenne de trois mois se terminant en décembre 2012, *Le Quotidien*, le mercredi 20 mars. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/130320/dq130320a-fra.pdf>.

Toulouse, S. (2011). *Boisaco, la force d'une collectivité et le pouvoir mobilisateur d'une idée : 25 ans de coopération. Étude de cas sur le groupe de Sacré-Cœur-sur-le-Fjord-du-Saguenay*. Rimouski : Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherche », n° 5.

Tremblay, S. (2010). Les conditions d'émergence et l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean dans ARUC–Économie sociale-RQRP, RQ-02-2010.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks : Sage.

## ANNEXE 1

### Protocole d'entrevue pour les membres du Conseil d'administration<sup>31</sup>

1. Depuis quand êtes-vous membre du CA ? Quel poste occupez-vous au CA de la coopérative ?
2. Qu'est-ce qui a motivé votre engagement au sein du CA ? Comment vous a-t-on recruté ?
3. Est-ce que les différentes catégories de membres sont bien représentées au CA (groupe d'âges, type d'emplois, etc.) ?
4. Quels sont les principales responsabilités du CA ?
5. Quelle difficulté importante avez-vous rencontrée ? Quels moyens ont été mis en place pour les résoudre ?
  - Dans le cadre de votre fonction.
  - En tant que coopérative dans une petite communauté.
6. Quelle réussite importante vous a rendu particulièrement fier ?
7. Quel type de gestion prévaut au sein du CA ? Qui prend les décisions ? Comment se prennent-elles ? (Portrait du CA, dynamisme, engagement, etc.)
8. Comment la coopérative s'insère-t-elle dans la communauté en tenant compte des autres organismes en place ?
9. Le CA a des liens avec les agences gouvernementales dans le domaine forestier ?
10. Les changements sociaux et démographiques ont-ils entraîné des modifications au sein de la coopérative (gestion, organisation, structure) ?
11. La crise forestière a-t-elle affecté votre travail à la coopérative ?
12. Comment évaluez-vous la performance de la coopérative durant les cinq dernières années ?
13. Êtes-vous inquiet de l'avenir de la coopérative ? Comment voyez-vous le développement de la Coopérative (perspectives d'avenir) ?

---

<sup>31</sup> Les trois protocoles d'entrevue sont une adaptation à la réalité de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick de ceux utilisés dans Savard, J. (2002). *La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume, une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, UQAM : Cahiers du LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales), n° 02-08.

## ANNEXE 2

### Protocole d'entrevue pour les travailleurs-membres

1. Depuis combien de temps êtes-vous membre de la coopérative ? Depuis combien de temps travaillez-vous pour la coopérative ? Avez-vous développé un sentiment d'appartenance par rapport à la coopérative ?
2. Avez-vous déjà occupé d'autres emplois avant ? Aviez-vous déjà travaillé dans l'industrie forestière auparavant ?
3. Pourquoi avez-vous décidé de devenir membre de la coopérative ?
4. Parlez-nous de votre travail, de vos tâches. Parlez-nous de ce que vous aimez dans votre travail. Parlez-nous de ce que vous n'aimez pas ou de ce que vous trouvez difficile.
5. Vous sentez-vous engagée dans la gestion de l'entreprise ? Sentez-vous que votre opinion compte ? Parlez-nous de cet engagement.
6. Parlez-nous de vos conditions de travail (salaire, horaires, avantages sociaux, etc.). Êtes-vous satisfaite de vos conditions de travail ?
7. Vous sentez-vous valorisé par les autres acteurs de la coopérative ?
  - Les gestionnaires.
  - Les administrateurs.
  - Vos collègues.
8. Êtes-vous inquiet de l'avenir de l'industrie forestière dans la province ? Dans votre région ?
9. La crise forestière a-t-elle affecté votre travail à la coopérative ?
10. Comment évaluez-vous la performance de la coopérative durant les cinq dernières années ? Êtes-vous inquiet de l'avenir de la coopérative ?

## ANNEXE 3

### Protocole d'entrevue pour le directeur général

#### A. CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

1. Depuis combien d'années la coopérative existe-t-elle ?
2. Combien de membres la coopérative compte-t-elle ? Le membership est-il stable ?
3. Avec le temps, comment la coopérative évolue-t-elle ?
4. Quelles sont les caractéristiques de la coopérative ? Est-ce que le milieu dans lequel elle opère pose des contraintes ou des défis particuliers ?
5. Quels sont les promoteurs et les appuis institutionnels qui soutiennent la coopérative (ministères, clients) ?
6. Comment qualifiez-vous le support reçu ?
7. Avez-vous d'autres besoins (qui ne seraient pas comblés par l'aide reçue) ?

#### B. PRÉSENTATION DES ACTEURS SOCIAUX TOUCHÉS ET RÉSEAU DE LA COOPÉRATIVE

1. Qui sont les gestionnaires ? Combien sont-ils ?
2. Comment sont-ils sélectionnés ?
3. À part les travailleurs membres, avez-vous d'autres travailleurs salariés ? Combien sont-ils ?
4. Comment sont-ils recrutés ?
5. Quelle est leur fonction ?
6. Avez-vous des subventions salariales (ex. programmes d'employabilité) ?
7. Avez-vous une équipe de travailleurs bénévoles ? Combien sont-ils ?
8. Comment sont-ils recrutés ?
9. Quelle est leur fonction ?
10. Parlez-nous du réseau de la coopérative, de vos liens avec :
  - les gouvernements (fédéral et provincial);
  - les agences gouvernementales du secteur forestier;
  - les entreprises forestières avec lesquelles vous avez des contrats;
  - les entreprises forestières avec lesquelles vous n'avez pas de contrats;
  - les autres entreprises d'économie sociale;
  - les groupes communautaires.

#### C. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

1. Pourriez-vous me décrire le style de gestion de la coopérative ?
2. Quels sont les objectifs poursuivis par la coopérative ? Ont-ils changé depuis votre démarrage ? Si oui, pourquoi ?
3. Quelles stratégies utilisez-vous pour atteindre vos objectifs (promotion, études de marché, etc.) ?
4. Quel type de services la coopérative produit-elle ?
5. Quels sont vos principaux clients ? Ont-ils changé avec le temps ?
6. Comment les contrats sont-ils négociés ?
7. Quelles sont les modalités de paiement (à la semaine, au mois, etc.) ?

8. Parlez-nous de l'horaire de travail de vos employés :
  - horaire des salariés (temps plein, temps partiel, etc.);
  - horaire des bénévoles (temps plein, temps partiel, etc.).
9. Parlez-nous des autres conditions de travail de vos employés (avantages sociaux, etc.). Est-ce que les conditions de travail créent des tensions ou des conflits dans la coopérative ?
10. Quelle formation vos employés (salariés ou bénévoles) ont-ils habituellement ?
11. La coopérative dispense-t-elle une formation de base à ses employés ?
12. La coopérative supervise-t-elle ses employés ? Comment cela se passe-t-il ?

#### D. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

1. Comment se partagent les décisions concernant le fonctionnement et la gestion de la coopérative entre :
  - le conseil d'administration;
  - les dirigeants;
  - les travailleurs.
2. Quels sont les acteurs les plus influents ?
3. Quel est la taille du conseil d'administration ? Comment est-il structuré (exécutif, comités permanents, etc.) ?
4. Comment les membres du conseil d'administration sont-ils recrutés ?
5. Quel est le rôle du conseil d'administration ?
6. Parlez-nous des rapports qu'entretient la coopérative avec d'autres acteurs sociaux (concertation, sous-traitance, coopération).

#### E. SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

1. Quelles sont les retombées économiques de la coopérative dans votre milieu ? Ces retombées sont-elles conformes à vos attentes ?
2. Considérez-vous avoir atteint vos objectifs de départ ?
3. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont aidés dans l'atteinte de vos objectifs ?
4. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont retardés dans l'atteinte de vos objectifs ?
5. Avez-vous des projets pour le futur (changements, améliorations, statu quo) ?
6. Quelle a été la performance de la coopérative durant les cinq dernières années ? Comment la coopérative a-t-elle été affectée par la crise forestière ?
7. Êtes-vous inquiet de l'avenir de la coopérative ? Comment voyez-vous le développement de la coopérative (perspectives d'avenir) ?

## ANNEXE 4

### Protocole d'entrevue pour les femmes planteuses d'arbres

1. Depuis combien d'années faites-vous la plantation d'arbres?
2. Depuis combien d'années travaillez-vous pour la Coopérative McKendrick?
3. Quelle est votre position (métier) à la Coopérative McKendrick?
4. Selon vous, quel est le taux de succès de plantation aux 5 ans?
5. Pourquoi avez-vous changé de compagnies au cours des ans?
6. Expliquez-nous le déroulement type d'une journée de travail?
7. En ce qui a trait aux journées de chaleurs et pour les moustiques vous utilisez quoi?
8. Est-ce que vous avez le même salaire que les hommes qui font la plantation?
9. Quelles sont les conditions environnementales les plus difficiles à part les chaleurs?
10. Quel est votre période de travail durant l'été?
11. Est-ce que vous éprouvez certaines conditions de santé relatives à votre travail?
12. Occupez-vous un autre emploi durant l'année après la saison de plantation?
13. En quoi les conditions de travail sont-elles différentes avec la coopérative McKendrick?
14. Est-ce que vous avez noté des changements dans l'industrie forestière au cours des années?
15. Est-ce que vous êtes membres de la coopérative?
16. Est-ce que vous vous considérez valorisé par la coopérative dans votre travail ?
17. Comment ça se passe le recrutement des planteurs?
18. Votre travail dans la plantation représente qu'elle proportion du revenu familiale?
19. Qu'est-ce qui est avantageux de vivre ici dans votre région?
20. Est-ce qu'il y a autres choses que vous aimeriez préciser?

## ANNEXE 5

### Questionnaire auto-administré pour les femmes planteuses d'arbres

Prénom et nom : (non obligatoire)

Date :

1. Vous êtes originaire de quelle région (village)?
2. Depuis combien d'années travaillez-vous à la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick?
3. Depuis combien d'années faites-vous la plantation de petits arbres?
4. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ? 15-19; 20-24; 25-29; 30-34; 35-39; 40-44; 45-49; 50-54; 55-59; 60-64; 65 et plus. Encercler la réponse.
5. Avez-vous fait la plantation de petits arbres pour d'autres compagnies dans le passé? Si oui, lesquelles :
6. Parlez-nous de votre travail, de vos tâches à la coopérative (Expliquer nous le déroulement d'une journée de travail – du lever au retour à la maison).
7. Parlez-nous de ce que vous aimez dans votre travail ?
8. Parlez-nous de ce que vous n'aimez pas ou de ce que vous trouvez difficile dans votre travail ?
9. Parlez-nous de vos conditions de travail (le salaire, les horaires, les avantages sociaux, etc.) ?
10. Est-ce que votre salaire est différent que celui des hommes qui font la plantation de plantation des petits arbres?
11. Êtes-vous satisfaite de vos conditions de travail ? Oui ou non. Expliquer pourquoi dans votre réponse : comparaison avec d'autres employeurs.
12. Est-ce que vos conditions de travail étaient différentes lorsque vous travailliez pour d'autres compagnies forestières? Expliquer.
13. Est-ce que vous éprouvez certaines conditions de santé relatives à votre travail? (maux de dos, maux de chevilles, courbatures, autres malaises quelconques). Préciser.
14. Est-ce que vous devez prendre des médicaments (antidouleurs, etc.) ou suivre un spécialiste ou médecin (massothérapeute, acuponcteur, etc.) pour des maux relatifs à votre travail? Si oui, préciser.
15. Est-ce que vous pouvez nous parler des conditions environnementales associées à votre travail de plantation de petits arbres? (pluie, chaleur, etc.) Lesquelles sont les plus difficiles ou contraignantes et pourquoi? Expliquer.
16. Est-ce que vous avez des enfants? Si oui, est-ce que vous éprouvez des difficultés relatives au service de garde (garderies et gardiennes) lorsque la saison de plantation débute? Expliquer.
17. Vous sentez-vous valorisés par les autres acteurs de la coopérative ? Expliquer vos réponses.
  - Les gestionnaires
  - Les administrateurs
  - Vos collègues

18. Vous sentez-vous impliqué dans la gestion de l'entreprise ? Oui ou non. Expliquer votre réponse.
19. Sentez-vous que votre opinion compte au sein de la coopérative?
20. Êtes-vous inquiet de l'avenir de l'industrie forestière dans la province ? Dans votre région, dans votre village ? Expliquer votre réponse.
21. La crise forestière a-t-elle affecté votre travail à la coopérative ? Expliquer.
22. Comment évaluez-vous la performance de la coopérative durant les cinq dernières années ? Êtes-vous inquiet de l'avenir de la coopérative ? Expliquer.
23. Est-ce que vous êtes membres de la coopérative? Si non, pourquoi. Expliquer.
24. Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous aimeriez partager? Si oui, expliquer.