

Contribution de FPInnovations à l'entrepreneuriat forestier autochtone

NUMÉRO DE PROJET : 301013554

Guyta Mercier, ing. f.

Jean-Philippe Gaudreau, ing. f.

Janvier 2020

Rapport #4

FPIinnovations offre un programme d'amélioration continue en affaires aux entrepreneurs forestiers engagés avec l'industrie forestière canadienne. Une adaptation de ce programme au contexte et aux besoins des premières nations est proposée. Pour ce faire, des consultations au sein de communautés autochtones et un diagnostic d'opérations forestières chez un entrepreneur autochtone ont eu lieu. Les consultations visaient d'une part à mieux comprendre la réalité forestière des communautés autochtones et d'autre part, à déterminer comment FPI pourrait les accompagner dans leur démarche vers le succès. Le diagnostic a permis d'évaluer le niveau de compétences de l'entrepreneur face aux responsabilités qu'ordonne le métier. Les éléments à améliorer dans un processus de perfectionnement continu ont ainsi pu être ciblés.

Numéro de projet : 301013554

REMERCIEMENTS

Ce projet a bénéficié du soutien financier des membres industriels de FPI et du Gouvernement du Québec.

COORDONNÉES DE L'APPROBATEUR

Philippe Meek, ing. f., M.Sc.
Gestionnaire, Opérations forestières
Philippe.Meek @fpinnovations.ca

RÉVISEURS

Sylvain Volpé, ing. f., M.Sc.

COORDONNÉES DE L'AUTEUR

Guyta Mercier, ing. f M.Sc.
Spécialiste en transfert technologique
Guyta.mercier@fpinnovations.ca

Table des matières

INTRODUCTION	1
Objectifs	1
1 CONSULTATIONS	2
1.1 SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE INNU (SDEI) – Mashteuiatsh – 4 SEPTEMBRE 2019.....	2
1.2 COOPÉRATIVE DE TRAVAIL INTER-NATIONS (CTIN) – Opticiwan – 23 SEPTEMBRE 2019	4
1.3 COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE PIKOGAN - AMOS – 13 NOVEMBRE	6
1.4 Sommaire des consultations	8
2 DIAGNOSTIC DES OPÉRATIONS DE RÉCOLTE.....	9
2.1 MÉTHODOLOGIE.....	9
2.2 RÉSULTATS.....	10
2.1.1. Observations et recommandations.....	11
2.1.1.1. Ressources humaines – Niveau 1.....	11
2.1.1.2. Productivité – Niveau 2.....	12
2.1.1.3. Disponibilité mécanique - Niveau 1 (vers Niveau 3).....	13
2.1.1.4. Taux d’utilisation - Niveau 1.....	14
2.1.1.5. Qualité des produits - Niveau 1.....	14
2.1.1.6. Santé et Sécurité - Niveau 1.....	15
2.1.1.7. Protection de l’environnement - Niveau 1.....	15
2.1.1.8. Performance et gestion financière - Niveau - 3	16
2.3 SOMMAIRE DIAGNOSTIC.....	16
3 Conclusion	17

INTRODUCTION

L'industrie, le gouvernement et les Premières Nations elles-mêmes souhaitent vivement participer au développement économique associé aux activités forestières. Bien que souvent situés en régions éloignées, à proximité de telles activités, les acteurs forestiers des communautés autochtones n'ont pas toujours l'opportunité d'acquérir les compétences requises en matière de gestion d'entreprise. Les exigences de l'entrepreneuriat forestier limitent leurs capacités à participer avec succès à un niveau avancé de développement.

Dans le cadre de son programme national, FPInnovations offre des ateliers sur les compétences en affaires ainsi qu'un exercice de diagnostic aux entrepreneurs forestiers allochtones. Les entrepreneurs qui bénéficient de ces services sont souvent engagés par les membres de FPInnovations. Une adaptation de ce programme au contexte et aux besoins des premières nations est proposée. Afin de bien cerner le contexte et les opportunités, des consultations ont eu lieu. Elles visaient d'une part à mieux comprendre la réalité forestière des communautés autochtones et d'autre part, de déterminer comment FPInnovations pourrait les accompagner dans leur démarche vers le succès. Un diagnostic des opérations forestières d'un entrepreneur forestier autochtone a également été livré. Il a permis d'évaluer le niveau de compétences des différentes responsabilités reliées aux exigences du métier. Les éléments à améliorer dans un processus de perfectionnement continu ont pu être ciblés.

Objectifs :

1. Identifier les éléments freinant le développement forestier des entreprises de récolte ;
2. Cibler les besoins des communautés autochtones en matière de gestion d'une entreprise forestière ;
3. Proposer des activités de transfert de connaissances pour répondre aux besoins soulevés.

1 CONSULTATIONS

Dans l'objectif d'adapter son programme national de support aux entrepreneurs forestiers de récolte au contexte et besoins des premières nations, FPInnovations a mené des consultations à plusieurs endroits au pays depuis quelques années, dont trois ont eu lieu au Québec en 2019. Ces dernières visaient à mieux comprendre la réalité forestière des communautés autochtones : leur vision de la foresterie et des opérations forestières, leur désir de développer l'entrepreneuriat forestier et d'augmenter les volumes récoltés par des équipes autochtones. Les entrevues se voulaient un lieu de dialogue afin d'établir un premier contact et de faire connaissance. Les discussions visaient à identifier ce qui manque pour que les premières nations fassent partie de la chaîne d'approvisionnement et qu'elle serait la contribution de FPInnovations dans leur démarche.

1.1 SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE INNU (SDEI) – Mashteuiatsh — 4 SEPTEMBRE 2019

Créée en 2000, la société de développement économique Innu (SDEI) est issue de la détermination et de la volonté des gens d'affaires de prendre en main le développement économique de la communauté de Mashteuiatsh. Les entrepreneurs forestiers ou autres entrepreneurs peuvent donc bénéficier du soutien professionnel d'une équipe en place qui est en mesure de les guider dans les différentes étapes de démarrage et de consolidation d'une entreprise. À ce titre, Mashteuiatsh est un modèle pour plusieurs communautés autochtones au Québec.

La SDEI a initié et contribué au financement de la Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ) durant cinq ans avec le support financier de Ressources naturelles Canada. Au terme de cette expérience, les constats suivants ont été dressés :

- Il y a une grande disparité dans les modèles de développement économique des communautés ;
- Il y a une grande disparité dans la vision de l'exploitation économique de la forêt ;
- Il y a peu de véritables entreprises forestières capables de s'insérer dans le modèle économique existant d'exploitation de la forêt ;
- Les allocations gouvernementales aux communautés, tant en travaux sylvicoles que de la récolte, sont en deçà de la masse critique nécessaire pour espérer développer des entreprises rentables ;
- En général les communautés ne disposent pas de stratégie de développement du secteur forestier.

Obstacles/défis :

L'investissement requis pour démarrer une entreprise de récolte est élevé et l'atteinte du seuil de rentabilité implique une gestion efficace, donc la présence de personnel qualifié, pour être capable d'atteindre les standards établis par le ministère des forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) et les bénéficiaires de garanties d'approvisionnement. Le démarrage d'une entreprise de propriété autochtone est d'autant plus difficile que l'accès au financement est contrecarré par les dispositions d'insaisissabilité inscrites dans la *Loi sur les Indiens* (L.R.C. [1985], ch. I-5). Selon la FFPNQ, la nécessité de s'allier à des entreprises allochtones existantes s'impose, mais comporte ses propres difficultés.

En plus de l'accès difficile au financement et le coût exorbitant de la machinerie forestière (> 500 000 \$ par machine), l'allocation de récolte sur terre publique qui avoisine les 50 000 m³/an au total est insuffisante pour des entrepreneurs qui veulent démarrer leur entreprise. Selon les calculs de la SDEI, le volume de récolte minimal pour rentabiliser une entreprise en démarrage devrait être de 75 000 m³/an.

Les taux unitaires du marché ne sont pas suffisants pour permettre à un entrepreneur d'être rentable sans avoir une expérience de plusieurs années dans le domaine. Ce qui explique qu'il y ait très peu d'entrepreneurs en récolte. La majorité des entrepreneurs, qui veulent travailler en forêt, se tournent vers les travaux non commerciaux puisque les investissements en capital sont moindres.

Selon les discussions, si les allochtones (FPI, MFFP ou autres intervenants) veulent supporter les autochtones pour une participation plus active dans l'industrie de la récolte forestière, il faudrait tout d'abord avoir une approche modulée aux intérêts et particularités de chaque communauté ; de sorte que celle-ci soit bien adaptée à leur réalité. Pour être efficace, une telle approche doit impliquer tous les intervenants forestiers. Les interventions doivent cibler à la fois le politique, les entreprises et les travailleurs.

Contribution possible de FPIInnovations :

La SDEI a rappelé que par le passé FPIInnovations a collaboré avec la Filière forestière des premières nations du Québec (FFPNQ) à définir un programme d'assistance technique destiné aux communautés et entreprises, lequel programme a été présenté à la fois au MFFP et à Ressources naturelles Canada. Ce programme s'inspirait de l'expérience de FPIInnovations dans l'Ouest canadien et tenait compte de l'état de développement du secteur forestier dans les communautés du Québec. Cette proposition de programme n'a pas reçu le financement requis pour permettre le développement au Québec.

- L’outil en ligne ProCalc de FPIInnovations a capté l’intérêt des personnes présentes lors de la consultation. Cet outil permet de déterminer rapidement le coût de récolte en bordure de route et la productivité des principales machines selon différents paramètres (types de peuplements, types de coupe, conditions de terrain, distance d’extraction) incluant le système de récolte utilisé (bois court, bois long).

1.2 COOPÉRATIVE DE TRAVAIL INTER-NATIONS (CTIN) – Opticiwan — 23 SEPTEMBRE 2019

Il faut savoir que la communauté d’Opitciwan est actionnaire d’une usine de sciage à 55 % ; l’autre partie appartient à Produits Forestiers Résolu. En 2013, seulement 1 % de la masse salariale de la scierie et des activités de récolte était attribuée à des autochtones (3 travailleurs). Bien que la communauté soit actionnaire, la direction de la scierie est strictement allochtone sauf pour les membres du conseil d’administration (55 % autochtone et 45 % allochtone). En 2018, environ 20 % de l’approvisionnement de l’usine provenait de la CTIN. L’objectif visé est de 51 % en 2024.

Constituée en 2009, la CTIN possède 27 membres permanents et 20 membres auxiliaires (employés). De ceux-ci, cinq personnes travaillent à l’année. La Coop a été active les huit premières années dans les travaux non commerciaux (plantation, débroussaillage). Ce n’est qu’en 2018 qu’elle a débuté ses activités de récolte après l’achat de son premier *kit* de machine (combinaison abatteuse multifonctionnelle – porteur). Elle opère pour l’instant avec deux équipes (1 abatteuse — 1 porteur) sur deux quarts de travail.

Le financement individuel est très difficile, ce qui explique la création d’une coopérative. Celle-ci existe grâce au secrétariat des affaires autochtones, à la caisse solidaire de Desjardins, à la participation de programmes d’économie sociale et à la contribution de la société de crédit autochtone (SOCCA).

Valeurs et vision du milieu forestier :

La première valeur des membres de la communauté est le développement des individus. L’harmonisation avec le style de vie traditionnelle est aussi importante. Chez les premières nations, il y a cinq saisons. La cinquième saison étant celle des migrations, donnant lieu à des arrêts de travail printanier et automnal (appelés semaines culturelles). La notion de temps et de productivité diffère de celle des allochtones : prendre le temps et pas de production à tout prix sont des valeurs importantes. Le style de gestion et de décision est fondé sur un système égalitaire. Il n’y a donc pas de dirigeant unique. Suivant ces valeurs, la *formule entrepreneuriale* la

plus plausible chez les autochtones se veut collective. Ce qui explique la création de cette coopérative de travail.

Obstacles/défis :

Le donneur d'ouvrage est la Scierie Opticiwan. Selon les personnes interrogées, l'intégration des autochtones aux activités de récolte n'est pas naturelle. Un manque d'ouverture et de sensibilité aux différences culturelles ainsi qu'un manque de considération, et parfois même de la discrimination dans le choix des secteurs à couper sont perçus. Beaucoup de roulement dans le personnel allochtone dédié aux opérations forestières a entraîné une désorganisation de la planification, des difficultés de communication (qui fait quoi ?) et un manque de prévisibilité (problèmes de logistique, changements soudains de chantiers, récolte de bois dans les chemins, etc.). Les défis au quotidien sont donc reliés aux relations avec le donneur d'ouvrage.

Le recrutement, la rétention et la motivation de la main-d'œuvre sont aussi des défis importants. Beaucoup d'importance est accordée pour intéresser les jeunes aux opérations de récolte. Avec l'aide financière du programme forestier autochtone géré par le Service canadien des forêts, des démarches sont entreprises pour acquérir une abatteuse-école et pour installer un simulateur de récolte à l'école secondaire de la communauté d'Opticiwan. Un soutien financier et un support moral sont consentis aux jeunes qui veulent aller étudier au Centre de formation professionnelle à Dolbeau. Des démarches sont entreprises avec le milieu scolaire pour adapter le contenu théorique afin de permettre des heures de pratique sur le terrain et faciliter la transition étude - travail. Pour réaliser cette partie pratique, la CTIN aurait besoin d'un territoire. Il est souhaité que le Bureau de mise en marché des bois (BMMB) ou le ministère des forêts de la Faune et des Parcs (MFFP) identifie des secteurs dédiés à la formation pratique de la relève à proximité de la communauté (ex. : 10 000 m³/année).

Contributions possibles de FPIinnovations :

- La Communauté d'Opticiwan possède une attribution de bois de 40 000 m³/an dans l'UAF 43-001. Rien n'y a été récolté depuis 2018. Les personnes interrogées voient que FPIinnovations pourrait jouer un rôle de support en ce qui concerne la planification forestière (FPIinterface) de cette unité et la mise en œuvre de méthodes productives de coupes partielles.
- Un intérêt pour installer des bavards électroniques (MultiDat) afin de documenter les causes d'arrêt a également été mentionné.
- Le support pour la calibration et l'utilisation des données des ordinateurs de bord (ODB) peut être dispensé par le fournisseur de l'abatteuse (Ponsse). FPI peut également offrir ce service dans le cadre de ces travaux portant sur la calibration des têtes d'abattage et l'utilisation des données d'ODB.

1.3 COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE PIKOGAN — AMOS — 13 NOVEMBRE

Fondée en 2009, la Coopérative de solidarité de Pikogan (CSDP) regroupe 54 membres. Elle emploie 77 personnes, dont 30 à l'année. Depuis ses débuts, la coopérative a été principalement active dans les travaux sylvicoles (scarifiage, débroussaillage, déchiquetage) et le combat de feux de forêt. Elle possède aussi une compagnie de forage à 51 %.

En décembre 2018, la CSDP acquiert des équipements usagés de récolte en bois long (*les équipes de bois long sont rares en Abitibi*) pour un total de 90 000 \$: une abatteuse (de 30 000 heures) et une ébrancheuse. Elle a aussi acheté pour 1,1 M\$ deux débusqueuses à grappins avec scarificateur. L'équipe de récolte est jeune. Elle est composée de sept opérateurs pour un quart de travail de 12 heures. Il y a un seul opérateur d'expérience avec l'abatteuse.

Une formation de base est nécessaire pour travailler aux opérations de récolte. Les opérateurs doivent posséder un diplôme d'études professionnelles (DEP) en abattage-façonnage ou en conduite de machinerie lourde délivré par un centre de formation professionnelle. Par la suite, la CSDP les engage et leur offre un coaching à l'interne. Ils souhaitent que leurs opérateurs deviennent plus efficaces et productifs en améliorant leurs techniques de travail.

Son premier mandat, en 2019, a été avec une compagnie minière pour le déboisement d'un secteur. Les employés étaient payés à l'heure. Aux dires des personnes consultées, cela occasionnait moins de pression que dans le cas de l'approvisionnement d'une usine. Aucun suivi n'est fait par rapport au volume annuel récolté (m³).

La Coop a reçu deux offres pour l'approvisionnement d'usine :

1. Une offre de RYAM qui a été rejetée, puisque le système de paiement masse-volume avec paye à la fin du mois ne convenait pas à la CSDP. Aussi, le sentiment d'appartenance et la sécurité d'emploi de RYAM, avec appartenance aux États-Unis et des propriétaires de l'Inde, n'inspiraient pas confiance.
2. Une offre (20 000 m³) de Matériaux Blanchet a été acceptée. Le fait que ce soit une compagnie familiale solide, avec un fort sentiment d'appartenance à la région, et que la formule de paye soit à la semaine (bois mesuré par tige) leur convenait mieux. Ce système va également être en mesure de fournir des statistiques de production permettant d'améliorer les opérations. L'hiver 2019-2020 sera la première expérience de récolte pour approvisionner une usine de sciage. La CSDP souhaite pouvoir récolter 2000 m³/semaine. Ils n'ont pas de système pour mesurer leur productivité et ils se fient sur leur client pour le suivi des volumes livrés.

Valeurs et vision du milieu forestier :

Les valeurs de la CSDP sont de protéger la forêt et l'environnement, d'utiliser les produits et sous-produits du bois, de faire vivre les familles convenablement et de contribuer à l'économie et au développement régional. Elle vise la rentabilité des opérations et souhaite devenir un entrepreneur fiable et performant. *Ils ne veulent pas être engagés parce qu'ils sont des autochtones, mais plutôt parce qu'ils sont bons.*

Obstacles/défis :

Au niveau **technologique**, ils sont conscients qu'ils ont peu d'expérience en récolte et que leur équipement est vieillot. Le renouvellement de celui-ci est une priorité si le financement le permet. Ils ne possèdent pas d'ordinateur de bord, mais ils projettent de s'équiper de systèmes de navigation (GPS et tablette). Ils ne produisent pas de rapports automatisés ni même manuels. Le manque de prise de données apparaît comme un obstacle évident de leur progression.

Du côté de la **main-d'œuvre**, leur équipe est jeune et peu expérimentée. L'unique opérateur d'expérience et celui de l'abatteuse. Il n'y a pas de contremaître ni de mécanicien attiré aux opérations de récolte. Ils conviennent que leurs opérateurs devraient être formés davantage sur l'entretien mécanique. Un des défis de la Coop est le recrutement au niveau de la gestion technique des opérations, il manque de contremaîtres. Il y aurait aussi des possibilités pour récolter davantage, mais il y a un manque d'opérateurs. La présence de simulateur de récolte à la polyvalente d'Opticiwan pour attirer les jeunes vers la foresterie est une initiative qui leur apparaît intéressante.

Du côté du **transport**, peu de gens ont un permis de conduire dans la communauté. Le séjour en camps forestiers est à privilégier.

Contributions possibles de FPInnovations :

- Du point de vue technologique, des Multidats ou des FPDat leur permettraient d'évaluer leur productivité et de connaître leurs causes d'arrêt.
- Le service de diagnostic des opérations forestières serait très utile afin de positionner les multiples responsabilités d'entrepreneur et de prioriser les besoins de perfectionnement. La CSDP a démontré un intérêt et vérifiera s'il y a du financement possible.
- Pour la formation de la main-d'œuvre, la coop mise principalement sur les centres de formation professionnelle existants et les programmes d'aides aux autochtones pour aller à l'école. Ils font du coaching sur le terrain et se servent beaucoup de l'école de foresterie d'Amos. La formule étude – travail leur apparaît intéressante. La Coop mentionne un intérêt pour de la formation d'opérateur au niveau de l'entretien et de la réparation de machinerie (École d'opérateur de machinerie à Waswanipi). Ils pensent engager un mécanicien mobile pour leurs opérations. La contribution de FPInnovations pourrait être

en support aux centres de formation professionnelle afin de s'assurer que le programme de formation inclut les derniers résultats de la recherche et développement.

1.4 Sommaire des consultations

Très peu d'entrepreneurs autochtones sont actifs dans les opérations de récolte à cause de la *Loi sur les indiens* (L.R.C. [1985], ch. I-5) qui fait en sorte qu'ils sont *insaisissables* et qu'ils ne peuvent emprunter pour l'achat de machinerie. À part y mettre toutes ses économies personnelles, il est presque impossible de devenir un entrepreneur forestier autochtone indépendant sans alliance avec un allochtone. Le mode coopératif semble bien leur convenir, à cause de son aspect communautaire et le sentiment d'appartenance qu'il confère et aussi parce que cela leur permet d'avoir accès à du financement.

Suite de ces consultations, la contribution de FPInnovations envers les entreprises forestières des Premières Nations pourrait se définir de trois manières :

1. Transfert de connaissances :

- L'atelier le coffre à outils serait une bonne façon de passer en revue tous les éléments à tenir en compte dans la gestion des opérations ;
- Le diagnostic des opérations de récolte permettrait de cibler les priorités de formation.

2. Transfert technologique :

- Les bavards électroniques (MultiDAT ou FPDat) permettraient de connaître les causes d'arrêt ainsi que la productivité ;
- L'outil ProCalc permettrait d'avoir une idée des coûts de récolte en bordure de route et de la productivité que devraient avoir les machines dans des conditions typiques.

3. Développement d'un modèle de plan d'affaires basé sur une analyse de coûts et revenus :

- Plusieurs composantes de coûts propres à des entreprises qui débutent en récolte pourraient être identifiées et chiffrées ;
- Les éléments qui influencent la perte de productivité comme le manque d'expérience des opérateurs pourraient être mesurés ;
- Ces données permettraient de documenter le manque à gagner de ces entreprises et pourraient aider à justifier un support financier compensatoire.

2 DIAGNOSTIC DES OPÉRATIONS DE RÉCOLTE

En juin 2019, la Coopérative de Travail Inter-Nations d'Opticiwan (CTIN) a mentionné son intérêt pour réaliser un diagnostic d'opérations forestières avec son équipe de récolte. Comme c'est la première année qu'ils sont actifs dans la récolte et qu'ils bénéficient d'une aide financière pour mettre en place un programme de formation. Le moment était opportun pour identifier les points à améliorer. Les centres de formation professionnelle seront interpellés pour accompagner la CTIN dans la mise en œuvre des recommandations émises dans ce rapport qui ont trait à de la formation.

2.1 MÉTHODOLOGIE

D'une durée de quatre jours, le service de diagnostic FPI consiste en des observations ponctuelles, des mesures de productivité et des entrevues dirigées avec le personnel sur place afin d'évaluer les pratiques courantes de récolte en chantier.

Le diagnostic utilise comme référence l'outil DiagFor développé par FPIinnovations. Un questionnaire qui permet d'évaluer l'ensemble des responsabilités d'un entrepreneur forestier (Figure 1).

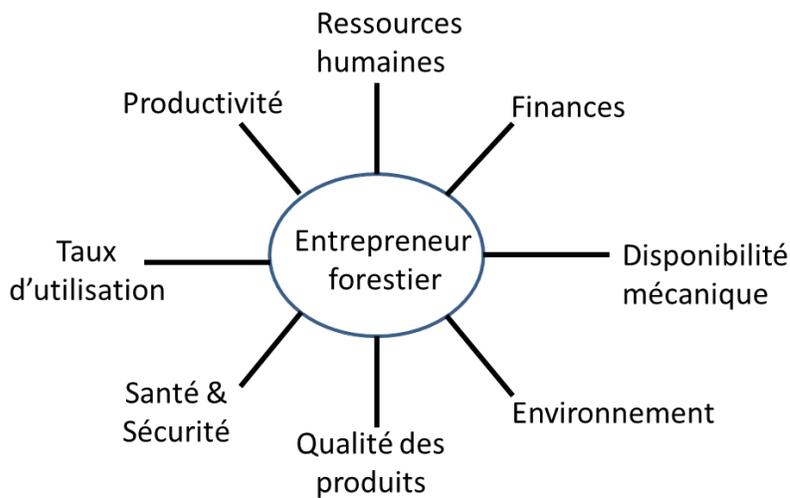


Figure 1. Liste des responsabilités d'un entrepreneur forestier dans DiagFor

L'évaluation comprend cinq niveaux (Tableau 1). Des recommandations pour l'amélioration et l'intégration de meilleures pratiques sont fournies à chaque niveau afin de progresser vers le niveau suivant. Ces recommandations sont soumises en respectant des conditions locales observées.

Tableau 1 : Niveau d'évaluation des différentes responsabilités d'un entrepreneur forestier selon DiagFor

#	Niveau d'évaluation
1	L'évalué possède un niveau de connaissances de base. Il ne fait pas de mesures formelles de ses actions;
2	L'évalué prend certaines mesures et fixe certains objectifs;
3	L'évalué mesure et fait des analyses systématiques de performance;
4	L'évalué utilise de façon prédictive ses données et pose des actions correctives basées sur une analyse en temps « réel » de ses données;
5	L'évalué a mis en œuvre toutes les recommandations de DiagFor. Il est considéré avoir atteint le plus haut niveau dit de « Classe mondiale ».

2.2 RÉSULTATS

Le tableau 2 présente les niveaux obtenus par la CTIN pour les différentes responsabilités évaluées.

Tableau 2 : Niveaux obtenus par la CTIN pour les huit responsabilités de DiagFor

#	Types de responsabilité	Niveau obtenu
1	Ressources humaines	1
2	Productivité	2
3	Disponibilité mécanique	1
4	Taux d'utilisation	1
5	Qualité des produits	1
6	Santé et sécurité	1
7	Protection de l'environnement	1
8	Performance et gestion financière	3

2.1.1. Observations et recommandations

2.1.1.1. Ressources humaines — Niveau 1

Observations

- Semaine de 4 jours pour la plupart des opérateurs (2 quarts de travail de 12 heures par jour);
- Vision partagée avec l'équipe... on vise le sommet!
- Objectifs ciblés (51 % de l'approvisionnement de l'usine soit environ 80000 m³/an);
- Bon esprit d'équipe (collégialité);
- Climat de confiance;
- Opérateurs avec expérience (entre 3 et 25 ans);
- Opérateurs multitâches;
- Système égalitaire;
- Les opérations sont suspendues durant les trois semaines culturelles réparties au printemps et à l'automne;
- L'avis des employés sur les améliorations qu'ils verraient aux opérations est demandé... et on en tient compte;
- Efforts de recrutement actif (simulateur abatteuse-école).

Recommandations

- Définir les rôles et responsabilités de chaque poste de travail (inclure SST, protection de l'environnement)
- Mettre en place un système d'évaluation (amélioration continue) des employés;
- Instaurer un plan de développement pour chaque personne (ambitions + formation + mentorat);
- Pour le superviseur : formation en gestion des RH (communication, coaching);
- Instaurer un système plus formel de communication avec les employés (réunion d'équipe hebdomadaire). Sujets : atteinte des objectifs, problèmes, améliorations suggérées, SST, etc.;
- Fournir du support aux opérateurs moins productifs;
- Favoriser la rétention par des gestes de reconnaissance.



2.1.1.2. Productivité — Niveau 2

Observations

- Productivité connue par opérateur,
- Aucun système de bonus à la performance;
- Utilisation des ordinateurs de bord (ODB);
- Bonne pratique d'étalonnage journalière;
- Pas de reconnaissances des lieux avant le début des travaux.

Recommandations

- Visiter les blocs au préalable (terrain, diamètre moyen et volume par tige) : prédire l'impact sur la productivité;
- Mesurer la productivité par bloc (mettre à zéro le compteur de l'ODB par changement de bloc);
- Registre de productivité par bloc, par machine, par opérateur;
- Instaurer des pratiques de calibration de l'ODB (pied à coulisse électronique);
- Envisager des quarts de travail de 10 heures au lieu de 12;
- Se comparer avec d'autres chantiers voisins.
- Carnet de bord rempli par chaque opérateur.



2.1.1.3. Disponibilité mécanique — Niveau 1 (vers Niveau 3)

Observations

- Machines récentes et bien entretenues;
- Camion de service bien équipé;
- Disponibilité mitigée des pièces et outils pour tous;
- Nouveau mécanicien et responsable du camion de service;
- Vise le 5 S pour le camion de service :
 - Sélectionner
 - Situer
 - Scintiller
 - Standardiser
 - Suivre
- Pratiques d'entretien bien établies;
- Temps d'arrêt « mécanique » non mesurés;
- Pas de registre par machine (entretiens, réparations).

Recommandations

- Installation d'un compteur de carburant électronique;
- Mesurer les temps d'arrêt par machine (carnet de bord, ODB, MultiDat);
- Liste écrite des tâches d'entretien régulier et préventif par machine;
- Documenter chaque réparation effectuée par machine (rapports des opérateurs et des mécaniciens);
- Calculer la disponibilité mécanique de chaque machine sur une base hebdomadaire;
- Analyser l'historique des travaux d'entretien et des bris antérieurs pour être en mesure de prédire, et de prévenir les bris mécaniques;
- Implanter un système de gestion précis des pièces afin de s'assurer de manquer le moins souvent possible de pièces critiques au fonctionnement des machines;
- Registre par machine : entretien, réparation, consommation diésel, temps d'arrêt, etc.



2.1.1.4. Taux d'utilisation — Niveau 1

Observations

- Connaissance du nombre d'heures cédulées (96 HMC) et travaillées par semaine (registre dans la machine);
- Causes d'arrêt non documentées et mesurées (sauf déplacement machine d'un bloc à l'autre);
- Pas de registre des heures travaillées et des délais opérationnels par opérateur;
- Manque de prévisibilité (changement de bloc sans préavis);
- Enjeux détectés : délais importants pour l'harmonisation sur le territoire de Gestion forestière du Saint-Maurice (GFSM) ; problème de disponibilité des camps et dispersion des chantiers.

Recommandations

- Visiter les blocs au préalable (terrain, diamètre moyen et volume par tige);
- Documenter les causes d'arrêt (ODB, MultiDat, carnet de bord);
- Discussion en équipe des causes d'arrêt (recherche de solutions);
- Développer l'habileté de tous les opérateurs à opérer plusieurs machines (flexibilité en cas d'absence et changement de quart de travail);
- Viser le ZÉRO surprise : plus de communication avec le surintendant de la scierie améliorer la prévisibilité.



2.1.1.5. Qualité des produits — Niveau 1

Observations

- Satisfaits les critères de qualité : Qualité mesurée;
- Suivi journalier des longueurs et des diamètres (étalonnage) par un des opérateurs d'abatteuse;
- Critères connus de tous, mais non affichés ou discutés lors de rencontre d'équipe;
- Registre de qualité historique non disponible.

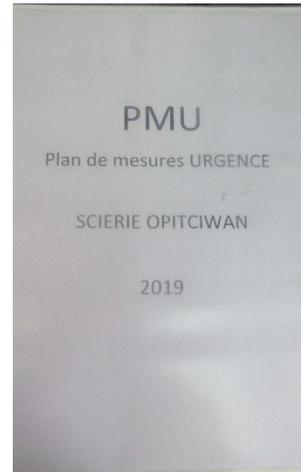
Recommandations

- Afficher ou rendre accessible les critères de qualité pour qu'ils soient facilement vu par les opérateurs;
- Intégrer les résultats de qualité comme critère d'évaluation des employés;
- Étendre les pratiques d'étalonnage à tous;
- Calibration de la tête... meilleure utilisation de la fibre.



2.1.1.6. Santé et Sécurité — Niveau 1

Observations <ul style="list-style-type: none">• Port des équipements de protection personnelle;• Trousses premiers soins disponibles;• Extincteurs camion et machines en nombre suffisant et à jour;• Mesures d'urgence consignées dans un cartable;• Connaissances minimales des responsabilités de la CTIN en SST.
Recommandations <ul style="list-style-type: none">• Placer de façon visible la trousse de premiers soins;• Pose d'un ventilateur dans le camion de services;• Identifier et documenter les tâches à risques dans les opérations (checklist). Veiller à ce que tous les employés soient au courant;• Développer les pratiques appropriées de cadenassage;• Inspection des postes de travail (analyse 360) au minimum une fois par mois.



2.1.1.7. Protection de l'environnement — Niveau 1

Observations <ul style="list-style-type: none">• Trousses de déversement disponibles;• Cartable des mesures d'urgence disponible;• Réservoir de carburant neuf;• Chantier propre;• Équipement neuf;• Responsabilités de la CTIN en termes de protection de l'environnement minimalement connues.
Recommandations <ul style="list-style-type: none">• Suivi de la consommation de carburant afin de quantifier l'intensité énergétique (l/m^3);• Améliorer la connaissance du règlement d'aménagement durable des forêts (RADF) (ex. : traverses de cours d'eau);• Identifier et documenter les tâches posant un risque environnemental dans les opérations.



2.1.1.8. Performance et gestion financière — Niveau — 3

Observations <ul style="list-style-type: none">• Revenus et coûts (globaux et au m³) connus;• Éléments financiers maîtrisés : indicateurs financiers (ratio) établis;• Bilan annuel positif;• Budget annuel (prévisions) existant;• Système de suivi : prévision — réalité - écart (en développement)• Inventaire des pièces connu.
Recommandations <ul style="list-style-type: none">• Conserver un niveau d'inventaire de pièces optimal de façon à maintenir le taux de disponibilité mécanique très élevé;• Mesurer le seuil de rentabilité et analyser la progression au cours d'une saison;• Exercer un suivi par bloc;• Mettre en place d'un tableau de bord.

2.3 SOMMAIRE DIAGNOSTIC

De façon générale, à la suite du diagnostic, un manque de connaissances relié aux différentes responsabilités d'un entrepreneur forestier a été observé. L'entreprise bénéficierait de l'atelier « coffre à outils pour entrepreneur forestier » offert par FPIinnovations. Cet atelier passe en revue les responsabilités d'un entrepreneur forestier et les outils existants pour leur venir en aide dans leurs tâches.

Les opérateurs actuels sont performants (Figure 2) et se comparent aisément avec la moyenne nationale pour la productivité de 18,5 m³/HMP lorsque les tiges ont 0,16 m³/tige.

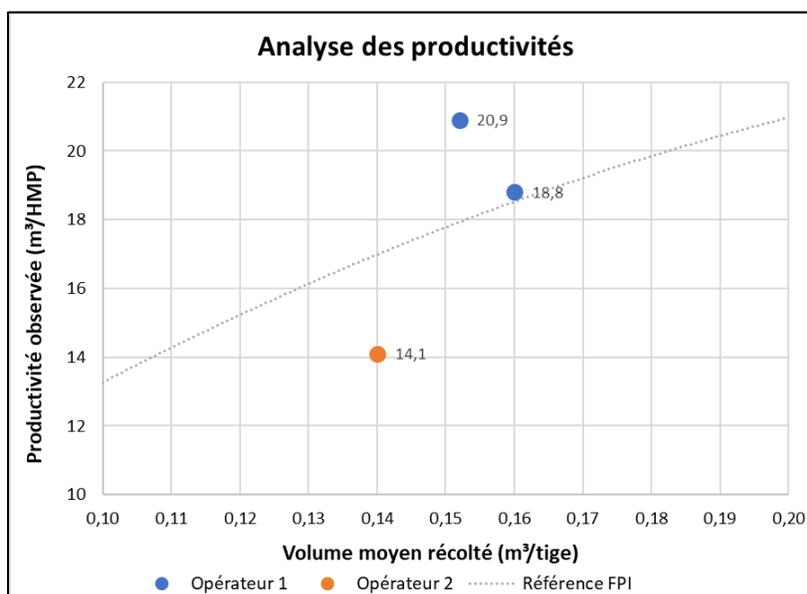


Figure 2 : Productivité des opérateurs d'abatteuse de la CTIN

La priorité numéro 1 dans les recommandations fournies est d’agir comme catalyseur pour le dénouement d’un litige entre le planificateur mandaté des opérations (Groupe AGIR) sur le territoire et le propriétaire du territoire privé (GFSM). La seconde priorité pour la CTIN est de viser le « ZÉRO surprise » en visitant les chantiers au préalable. Finalement, la troisième priorité identifiée est la formation des opérateurs dans les domaines suivants : 1) étalonnage et calibration de la tête d’abattage (service offert par FPI), 2) entretien mécanique, 3) opération des autres machines sur le chantier. Le tout afin de favoriser la polyvalence des employés. Un suivi dans le temps (+ 2 ans) est recommandé afin d’évaluer les améliorations à la suite des mesures mises en place après le diagnostic.

3 CONCLUSION

Les consultations et le diagnostic ont permis d’identifier les éléments freinant le développement forestier des entreprises de récolte autochtones. Ces freins sont reliés principalement au contexte des premières nations et surtout au fait qu’ils n’en sont qu’à leurs débuts dans les opérations de récolte. Ils ne peuvent être comparés à des entrepreneurs forestiers allochtones qui opèrent depuis des décennies. Leurs valeurs et leur culture sont aussi différentes : le bien-être des personnes est important et ils ne cultivent pas la notion de performance à tout prix. Ceci est un élément de différenciation majeur, particulièrement dans un contexte de réduction des coûts d’opération. Ils sont toutefois conscients qu’ils doivent être efficaces et rentables.

Un manque de connaissances général des responsabilités d’un entrepreneur forestier typique a été observé. Cela semble compréhensif puisque les communautés consultées débutent dans le métier et plusieurs éléments restent à connaître. Les entreprises de récolte autochtones démontrent une belle ouverture à l’apprentissage et à l’acquisition de connaissances et de technologiques. La priorité au niveau de la gestion est la mise en place de processus ou technologies permettant de recueillir les données (registre, bavards) et de faire un suivi au niveau des indicateurs clés de performance.

L’aspect financement est un frein important au développement économique forestier des premières nations. Ils bénéficient toutefois de services de gestion financière offerts par le conseil de bande et ont les ressources nécessaires en place pour les aider. Ces ressources ne sont cependant pas toujours au fait des exigences du métier et des technologies existantes.

Les solutions proposées par FPIInnovations se situent au niveau du transfert de connaissances, du transfert technologique et du développement d’un modèle de plan d’affaires. L’atelier « Coffre à outils pour entrepreneur forestier », le diagnostic de chantier ainsi que des démonstrations de technologies seraient sûrement très utiles aux communautés intéressées dans le développement et l’amélioration de la compétitivité de leurs opérations de récolte. Les personnes-ressources aux conseils de bandes devraient être parties prenantes de ces activités afin de mieux comprendre les différentes responsabilités du métier d’entrepreneur forestier et de pouvoir partager les opportunités du secteur forestier avec les autres membres de la communauté. La justification des coûts supplémentaires et du manque de revenus associés aux entreprises qui démarrent pourrait être mesurée. Cela permettrait de documenter cette réalité dans un processus d’appel de soutien financier compensatoire.



info@fpinnovations.ca
www.fpinnovations.ca

NOS BUREAUX

Pointe-Claire
570, boul. Saint-Jean
Pointe-Claire (Québec)
Canada H9R 3J9
514 630-4100

Vancouver
2665, East Mall
Vancouver (C.-B.)
Canada V6T 1Z4
604 224-3221

Québec
1055, rue du P.E.P.S.
Québec (Québec)
Canada G1V 4C7
418 659-2647