



Synthèse de l'atelier

Atelier de travail sur l'avenir de l'entrepreneuriat forestier

Pour bien intégrer les entrepreneurs dans un réseau forestier 4.0

27-28 avril 2017 | Hôtel Plaza Québec

FPIinnovations 

FORAC
DE LA FORÊT AU CLIENT

Atelier de travail sur l'avenir de l'entrepreneuriat forestier

Pour bien intégrer les entrepreneurs dans un réseau forestier 4.0

L'Atelier sur l'entrepreneuriat forestier québécois visait à réunir des entrepreneurs, des gestionnaires et des industriels forestiers afin de dresser un portrait de l'entrepreneur forestier d'aujourd'hui et de faire ressortir les défis auxquels ils font face. La journée était divisée en quatre grands blocs de 75 minutes qui portaient sur les sujets suivants : la formation, la technologie, les programmes d'aide gouvernementaux et la planification. Des conférenciers possédant des expertises reconnues ont partagé leur expérience afin d'alimenter la réflexion des participants et susciter les échanges lors des tables de travail.

Les objectifs de l'atelier étaient les suivants :

- ❖ Faire un survol des formations existantes et **évaluer les besoins** des entrepreneurs et des opérateurs;
- ❖ Sensibiliser les participants au **potentiel des nouvelles technologies** en forêt, discuter des moyens permettant leur utilisation efficace et présenter les perspectives d'avenir;
- ❖ Aider à comprendre les nombreux **programmes de soutien offerts aux entrepreneurs** par le gouvernement du Québec et explorer les façons de les rendre encore plus accessibles;
- ❖ Comprendre l'**impact de la planification forestière** sur les activités et décisions d'affaires des entrepreneurs;

Le comité organisateur souhaitait initialement limiter le nombre de participants à 70 personnes afin d'assurer une meilleure qualité des échanges et d'offrir l'opportunité de travailler davantage en groupe restreint. Il était primordial d'assurer une représentativité des entrepreneurs, des donneurs d'ouvrage ainsi que des partenaires du milieu (gouvernement, associations, milieu de la formation et de la recherche,...). Finalement, ce sont plus de 104 personnes qui étaient présents, dont 41% étaient des entrepreneurs. Le succès de la journée est certainement tributaire de cette excellente participation. Les échanges ont été riches, passionnés et inspirants.

Vous trouverez dans ce document une synthèse des échanges tenus lors de l'atelier. Ce compte-rendu vise à rapporter aux participants l'essence des idées et propositions discutées lors de la journée. Le compte-rendu ainsi que d'autres documents produits en marge de l'Atelier seront remis au *Groupe de travail sur l'entrepreneuriat forestier*. Ce document aidera le *Groupe de travail* dans ces efforts visant à préparer un plan d'actions pour améliorer l'environnement des entrepreneurs forestiers du Québec.

Le comité organisateur :

Luc LeBel, Jean-François Gingras,
Jocelyn Lessard, Clément Aubin,
Guyta Mercier, Catherine Lévesque,
Edith Brotherton

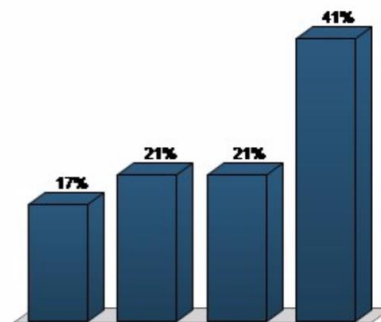
BLOC 1: La formation des entrepreneurs et des opérateurs

Quels sont les besoins non comblés en lien avec la formation des entrepreneurs et des opérateurs ?

Mise en contexte

La formation des entrepreneurs et des opérateurs est un aspect clé pour assurer une continuité efficiente du secteur et elle doit être revue afin de répondre aux réalités opérationnelles du marché du travail. Une réingénierie de la façon dont la formation est offerte est nécessaire afin d'améliorer son efficacité. D'un commun accord, la majorité des participants à l'atelier ont manifesté le fait qu'une nouvelle approche de formation doit être développée (40,85%).

	Réponses	
	Pourcentage	Compte
Amélioration des programmes existants - CFP	16.9%	12
un meilleur partage des couts de la formation	21.13%	15
Formation en gestion d'entreprise	21.13%	15
Nouvelles approches de formation (compagnonage, à distance)	40.85%	29
Totaux	100%	71



Problèmes identifiés

- La méconnaissance de la réalité du travail forestier par les jeunes en formation. La citation suivante exprime idée : « *Le métier ne s'apprend pas, ça se vit* »
- La formation des opérateurs est non-adaptée à la réalité terrain. Actuellement, pour pouvoir former un bon opérateur, cela peut représenter un investissement de 2 ans
- La formation de base d'un opérateur n'inclut pas suffisamment de formation en mécanique
- La formation de base doit viser la spécialisation des opérateurs sur un seul type d'équipement au lieu de 5 ou 6.
- Le manque de formation pratique en sortant de l'école puisque le programme de formation n'est pas suffisamment long

- Le personnel enseignant a besoin d'être régulièrement mis à jour au contexte opérationnel (nouvelles pratiques/équipements/procédés de récolte)
- Le matériel de formation est désuet et non-représentatif de la réalité
- Les compétences limitées des formateurs
- Le manque de formation spécifique. Par exemple, il n'y a pas de formation en procédé par bois long même s'il y a une demande pour ce type de procédé
- Il n'existe pas de programme de formation pour la gestion d'entreprise pour un entrepreneur forestier. Les entrepreneurs n'ont pas le temps (ne prennent pas le temps) pour des cours de gestion.
- Les entrepreneurs sont prêts à s'engager dans la formation des opérateurs en investissant du temps, mais ils manquent d'un support financier qui compenserait les pertes pendant la courbe d'apprentissage des nouveaux opérateurs
- L'encadrement des donneurs d'ouvrage est souvent déficient

Pistes d'amélioration

- Une sélection des candidats en amont des programmes de formation est nécessaire pour investir dans les bonnes ressources
- Augmenter le nombre d'heures de pratique sur le terrain pour les opérateurs
- Sensibiliser les travailleurs à leur futur cadre de travail
- Développer et favoriser la formation en entreprise pour les opérateurs via des crédits d'impôt pour compenser les pertes de productivité
- Développer une offre de formation à l'intention des entrepreneurs qui est adaptée à leur réalité : par modules, à distance, donnée par des formateurs crédibles...
- Développer des programmes de formation continue concernant les sujets suivants : gestion de personnel, relation de travail, gestion des équipements, comptabilité
- Développer un programme de mentorat/coaching en milieu de travail
- Offrir un incitatif financier au donneur d'ouvrage permettant d'accompagner la main-d'œuvre qui est issue d'un programme de formation de base

Priorités

- Faire un bilan de l'offre de formation professionnelle
- Assurer une meilleure gestion du risque dans l'intégration de la main-d'œuvre
 - Dans la sélection du candidat
 - Dans le partage de la formation
 - Dans l'accompagnement
 - Dans la rétention

BLOC 2: Évolution technologique

Avons-nous du mal au Québec à adopter des technologies de pointe en foresterie ?

Mise en contexte

L'évolution technologique apparaît pour plusieurs comme un passage obligé pour améliorer la performance des entrepreneurs forestiers et l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette évolution devrait permettre d'augmenter la productivité et la connectivité des opérations pour bien répondre aux besoins des usines. Par exemple, l'implantation du Lidar a permis aux premiers utilisateurs de faire des gains significatifs permettant d'améliorer la planification opérationnelle, notamment dans l'efficacité du réseau d'accès et en évitant de récolter des secteurs trop faiblement boisés. La technologie facilite aussi grandement les communications entre les équipements et la coordination des opérations.

Plusieurs sont d'avis que la quatrième révolution industrielle, ou l'Industrie 4.0, constitue une occasion à saisir pour accélérer l'évolution technologique des entrepreneurs forestiers tout en définissant le modèle d'affaires pour l'encadrer. L'inscription dans le courant 4.0 constitue également une occasion à saisir pour valoriser le milieu. Des entrepreneurs ayant les bons équipements et maîtrisant des technologies avancées seront attirants pour une relève qualifiée et motivée.

Malgré ce grand potentiel de bénéfices pour les entrepreneurs, le sondage pré-atelier et les discussions des participants ont confirmé que le Québec semble accuser un retard en cette matière. Le concept même de l'Industrie 4.0 semblait largement inconnu avant l'événement.

Problèmes identifiés

Plusieurs problèmes ont été identifiés pour expliquer le décalage québécois. Il apparaît que certaines technologies sont proposées avant qu'une preuve de concept ait été faite. Les principaux problèmes sont les suivants :

- La méconnaissance des technologies accessibles constitue un premier obstacle
- La complexité pressentie et le manque de maturité des technologies en rebutent plusieurs
- Les équipementiers ne maîtrisent pas toujours suffisamment les technologies qui accompagnent les équipements vendus
- L'évolution rapide des technologies et le manque de standardisation entre les équipements rendent souvent l'intégration difficile dans les bases de données partagées
- Le coût d'acquisition décourage aussi les entrepreneurs, surtout si les outils ne sont pas encore entièrement fonctionnels. La faible rentabilité des entrepreneurs et leur manque de temps accentuent cette difficulté
- La capacité d'intégration des outils constitue aussi une difficulté, les entrepreneurs ne voulant pas ajouter la période d'apprentissage à leur lourde tâche
- Il existe également un problème de confiance ; les entrepreneurs craignent que les outils servent à les contrôler et ils ne sont pas certains qu'ils seront les bénéficiaires des gains de productivité qui pourraient en découler

- Certains perçoivent également une résistance générationnelle, les entrepreneurs plus jeunes étant plus portés vers les technologies alors que certains des plus anciens les perçoivent seulement comme des coûts supplémentaires
- Il existe également des problèmes structurels parce que le vaste domaine forestier ne bénéficie généralement pas d'un bon réseau de communication. Certaines technologies ne peuvent donc pas encore être utilisées, notamment pour être relié en temps réel avec les usines

Changements souhaités

Deux changements sont souhaités pour la progression des technologies chez les entrepreneurs forestiers, soient :

1. Une meilleure couverture du territoire pour l'accès au réseau de communication
2. Une accélération de la couverture Lidar pour tout le Québec forestier. Cette augmentation de la couverture doit cependant faire une place aux libre accès et aux propositions commerciales pour diversifier la R&D ainsi que le déploiement

Priorités

- Dépasser la preuve de concept en établissant des vitrines technologiques :
 - Démontrer la pertinence et l'efficacité des technologies à implanter
 - Décrire les outils, l'offre des fournisseurs, les coûts et les bénéfices attendus
 - Offrir un accompagnement et des formations accessibles permettant aux entrepreneurs d'éviter un lourd procédé d'essais et erreurs
 - Le soutien de certaines entreprises ou organisations offert aux entrepreneurs doit être mis en valeur (par exemple, PFR, Rémabec, Domtar, Fédération des coopératives). Il faut également pouvoir rejoindre les entrepreneurs autonomes
 - Demander aux équipementiers de mieux soutenir leurs clients en regard de l'implantation de nouvelles technologies
- Implanter un climat de confiance entre les donneurs d'ouvrage et les entrepreneurs forestiers :
 - Convenir d'un pacte formel pour partager les données, les risques et les bénéfices
- Sensibiliser les distributeurs à la nécessité de bien maîtriser et de supporter la technologie associée aux équipementiers vendus
- À la fin de l'atelier, 57 % des participants ont appuyé la proposition de processus d'implantation structurée de technologies.

BLOC 3: Accès aux programmes pour les entrepreneurs

Est-ce que les programmes gouvernementaux qui s'adressent aux entrepreneurs forestiers sont accessibles et bien adaptés?

Mise en contexte

Dans l'environnement actuel rempli d'incertitude, le financement des équipements forestiers par les entrepreneurs est de plus en plus difficile. Même les entrepreneurs établis ou qui veulent transmettre leur entreprise à d'autres au moment de leur retraite sont confrontés à des difficultés de financement. Le gouvernement offre des programmes d'aide en rapport avec cette problématique, notamment le programme de garantie de prêts ESSOR, couvrant jusqu'à 80% des coûts de l'équipement en garantie de prêt auprès des institutions financières.

Dans le sondage effectué avant l'atelier, près de 4 répondants sur 5 connaissaient peu ou pas du tout ces programmes gouvernementaux. De plus, près de 90% jugeaient que les programmes semblaient mal adaptés et répondaient mal aux besoins du secteur. De façon quasi-unanime, les répondants pensaient que de tels programmes devraient favoriser autant les entrepreneurs existants que ceux désirant se lancer en affaires.

Lors de l'atelier, les discussions ont surtout porté sur les problèmes liés aux programmes existants (p. ex. ESSOR) et comment ceux-ci devraient être modifiés ou améliorés pour mieux répondre aux besoins.

Problèmes identifiés

- Il manque clairement d'information sur les programmes disponibles auprès des entrepreneurs
- Les programmes existants peuvent-ils vraiment aider des entreprises en démarrage? Il est pratiquement impossible d'avoir la mise de fonds suffisante pour combler la mise de fonds initiale requise de 20 % par le programme pour un entrepreneur qui débute ou même un entrepreneur d'expérience étant donné que la valeur des équipements usagés est faible
- Pour les institutions financières, la problématique du manque de sécurité de contrat des entrepreneurs avec leurs donneurs d'ouvrage augmente le risque

Améliorations ou changements souhaités

- Il faut développer des programmes qui visent à réduire le risque pour les nouvelles entreprises et également celles dont les propriétaires veulent faire une transition vers un nouveau propriétaire avant leur retraite
- Il faut viser à ce que les programmes du gouvernement soient complémentaires aux autres modes de financement (ex. équipementiers, banques) mais pas une simple duplication
- Idéalement, il faudrait développer un programme qui permettrait une mise de fonds initiale faible ou nulle pour une nouvelle entreprise
- On doit viser une simplification des processus administratifs ainsi qu'une rétroaction rapide pour ceux qui déposent des demandes
- Peut-on imaginer un guichet unique pour accéder à l'ensemble des programmes ? Ce guichet unique pourrait faire la promotion de ses services via un plan de communication adapté au secteur forestier

- Il y a aussi des besoins pour de nouveaux programmes destinés à résoudre d'autres enjeux qui ne sont pas directement liés au financement des équipements. Par exemple, les pertes de productivité qui surviennent lors d'activités de formation ou de compagnonnage
- Est-ce qu'il y aurait possibilité de créer un service d'aide pour accompagner les entrepreneurs à compléter les demandes de soutien financier?
- Les crédits d'impôts sont également une stratégie de soutien intéressante pour les entrepreneurs forestiers

BLOC 4 : Capacité d'anticipation des entrepreneurs forestiers

Pourquoi les entrepreneurs ont besoin de connaître les conditions d'opérations qui leur seront offertes et comment une bonne capacité d'anticipation les aide à mieux performer ?

Contexte

La capacité d'anticipation fait référence au niveau d'information fiable dont disposent les entrepreneurs sur le volume et le type d'activité qu'ils réaliseront. La capacité d'anticipation peut être associée à la notion de prévisibilité. Selon le sondage qui a précédé l'atelier, 82% des participants étaient d'avis que le manque de prévisibilité nuit au bon choix des équipements de production. De la même façon, le recrutement de la main-d'œuvre serait affecté négativement par le manque de prévisibilité selon 91% des répondants. L'utilité d'une participation des entrepreneurs dans la planification est jugée pertinente par 87% des participants (implication directe ou partielle).

Les ateliers ont permis de mieux cerner comment la capacité d'anticipation est liée à la performance des entrepreneurs. D'entrée de jeu, la capacité d'anticipation des entrepreneurs est perçue comme fondamentale aux fonctions d'une entreprise. Moins il y a de prévisibilité, plus il sera difficile pour l'entrepreneur de réaliser des investissements, de recruter une main-d'œuvre compétente et d'établir des liens de confiance avec les partenaires de son réseau. Les impacts négatifs sont ressentis autant par les entrepreneurs en transport qu'en récolte. Tout le monde en est affecté. Pour les responsables des opérations forestières, la prévisibilité vise à connaître les secteurs sur plusieurs années afin de bien planifier l'approvisionnement des usines, de préparer les budgets, de choisir les équipements appropriés et d'installer les camps. Sur un horizon plus court, la prévisibilité permet à l'entrepreneur de prévoir les blocs de récolte sur un horizon de plusieurs mois (une année) et permet des gains en efficacité opérationnelle. Quatre ans après la mise en œuvre du régime forestier, les résultats à l'égard de la prévisibilité sont jugés insuffisants.

Causes

Trop d'individus seraient impliqués dans les processus de planification, dont plusieurs sans être redevables des décisions prises. Chacun n'a qu'une vue partielle du processus. La façon de faire du BMMB est également contesté parce qu'il introduit une notion de risque supplémentaire en ne déterminant pas suffisamment tôt ses zones de mises aux enchères, ce qui affecte négativement la capacité d'établir le réseau routier à l'avance.

L'harmonisation complexifie et ralentit le processus de planification. Le Ministère des Forêts, de la Faune et de Parcs (MFFP), dans la structure actuelle, ne semble pas être en mesure d'offrir un arbitrage efficace (qui mène à des solutions dans des délais courts).

Conséquences

Le manque de prévisibilité amène des décisions à courte vue. Les infrastructures (routes, camps) sont de moins bonne qualité qu'elles pourraient l'être. L'efficacité et les conditions de travail s'en trouvent affectées. Puisque les chemins d'accès sont réalisés très peu de temps avant les opérations, ils coûtent beaucoup plus chers, ce

qui induit une pression pour faire réduire d'autres composantes du coût de l'approvisionnement. La séquence des travaux est affectée et les déplacements d'équipements sont plus fréquents.

Les déficiences en planification peuvent mener à de mauvaises décisions (ex. lors de l'achat d'équipement). Les entrepreneurs ne savent plus quelles machines acheter ni quand les remplacer. Le coût des emprunts augmente, car les institutions financières perçoivent bien les risques associés au manque de prévisibilité.

Il y a également un impact sur la stabilité de la main d'œuvre. Voir en avant motive les gens alors que l'insécurité et les changements fréquents les incitent à quitter le secteur. Face à l'insécurité, les entrepreneurs sont peu enclins à embaucher des jeunes qui nécessitent un complément de formation.

En résumé, le manque de prévisibilité se traduit par une hausse des coûts, des difficultés d'organisation et un manque de flexibilité (en cas de problème, pas d'alternative possible).

Recommandations

- Il apparaît urgent de produire un bilan impartial des impacts du nouveau régime sur le processus de planification.
- Il serait aussi pertinent de partager rapidement les résultats de l'atelier avec les autorités du MFFP
- Des propositions pourraient aussi être adressées au MFFP aux niveaux suivants :
 - De clarifier le rôle et la mission du MFFP comme fournisseur d'un produit à un client. Créer une direction/division/société qui, à l'intérieur de paramètres précis, offre des produits et services à une industrie, au profit de la société québécoise
 - De clarifier aussi le rôle du BMMB dans le processus de planification opérationnelle. Idéalement, il devrait être autour de la table des bénéficiaires avec un pouvoir comparable. Minimalement, il devrait annoncer ses intentions au moins deux ans avant les ventes aux enchères
 - De renforcer les processus d'harmonisation en établissant des cibles précises pour convenir d'ententes avec obligation de résultat et arbitrage rapide à chaque fois que survient un blocage
 - D'établir des cibles claires pour obtenir, en permanence, une planification des chantiers (coupe et chemin) sur un horizon de 5 ans
 - Revoir le rôle direct du MFFP dans la phase de planification fine (opérationnel – quinquennal) afin de bonifier l'apport des acteurs de terrain plus susceptibles de saisir les potentiels d'optimisation
 - À défaut de modifier les structures, envisager l'embauche de consultants pour accélérer le processus
 - Renforcer le rôle de la table des bénéficiaires en les dotant d'indicateurs de performance et en explorant parfois le recours à des organismes intégrateurs pour générer des bénéfices supplémentaires

Merci aux commanditaires sans qui la tenue de l'atelier n'aurait pas été possible



Fédération québécoise
des coopératives forestières



Domtar



*Conseil de
l'industrie
forestière
du Québec*



résolu
Produits forestiers



KOMATSU | Qualité forestière™