



**Service de l'Innovation et de l'Expérimentation
Coopérative Forestière
des Hautes-Laurentides**



**Centre de Formation
Professionnelle
Mont-Laurier**

**DIAGNOSTIC ET MONITORAGE DANS LE CADRE DU PROJET PILOTE
D'EXPÉRIMENTATION OPÉRATIONNELLE D'UN MODE DE GESTION PAR OBJECTIFS
PHASE 1**

UNITÉ D'AMÉNAGEMENT FORESTIER 064-51

RAPPORT FINAL

Présenté à
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
La Commission des ressources et du territoire des Laurentides

Membre du comité du projet Le Bourdon

Préparé par
Éric Doré-Delisle, ing.f. Moniteur, Centre de Formation Professionnelle de Mont-Laurier
Pascal Gauthier, ing.f. Chargé de projet, Coopérative forestière des Hautes-Laurentides

Mars 2009

Remerciements

La réalisation de ce projet, pour la période du 1^{er} décembre 2008 au 25 janvier 2009 a été possible en partie grâce au financement assuré par le projet Le Bourdon, dans le cadre du Programme des collectivités forestières. La réalisation du projet pour la période du 26 janvier 2009 au 31 mars 2009 a été rendu possible en partie grâce au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, ainsi qu'à la Commission des ressources et du territoire des Laurentides.

Nous tenons à remercier toutes les personnes et organismes qui ont collaborés à la réalisation de ce projet.

Résumé

Le diagnostic et le monitoring du processus de suivi-contrôle entrepris de décembre 08 à mars 09 a permis de détecter des problèmes techniques divers qui sont soit réglés, soit en voie de l'être. Par exemple, des correctifs et un effort soutenus ont été appliqués pour l'évaluation des espacements des sentiers en CMCD (coupe multitraitements dans les peuplements de densité C et D). En CMM (coupe multitraitements avec martelage), le diagnostic a permis d'améliorer la qualité de martelage. De plus, il a identifié des améliorations et des ajustements pour la prochaine saison notamment en terme de gestion des surfaces terrières cibles.

Lors du contrôle après coupe des CMM, une préoccupation concernant la difficulté d'identifier les tiges coupées non martelées en hiver a été identifiée. Un procédé est envisagé pour améliorer la situation. Enfin, quelques modifications seront apportées aux fiches techniques en fonction des observations qui ont eu lieu.

Ces travaux ont aussi identifié un besoin de suivi en formation et en monitoring pour l'ensemble du personnel impliqué en GPO. Bien que plusieurs formations aient déjà été données, il s'avère nécessaire de poursuivre le travail à l'aide de mises à jour fréquentes et de perfectionnements soutenus. Entre autre, une formation de classification des tiges en termes de qualités A,B,C,D sera dispensée. De plus, le monitoring s'avère aussi indispensable pour réduire les divergences d'interprétation qui surviennent entre les différents intervenants. Ces divergences sont dues, entre autres, à une compréhension incomplète de certains traitements ou à des visions différentes de ceux-ci. Il s'agit par exemple, pour les CMCD, du cas des zones pouvant être considérées comme érablières ou du niveau de contrôle de la protection de la régénération et des blessures. Le monitoring peut permettre d'harmoniser davantage les interventions GPO tant au niveau de la gestion générale, qu'au niveau de l'exécution et du suivi terrain. Ainsi l'ensemble de l'expérience pourra atteindre l'efficacité escomptée.

Table des matières

Introduction.....	1
Méthodologie.....	1
Les suivis-contrôles et les formations terrain	2
Observations techniques et recommandations.....	2
Discussion générale et conclusion.....	3

Introduction

En novembre 2006, le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune a reconnu l'unité d'aménagement forestier 064-51 comme territoire pilote, pour une période de trois ans, pour l'expérimentation opérationnelle d'une proposition de mode de gestion par objectifs (GPO) basée sur l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire sur la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts et de dépenses.

Dans le cadre de cette entente intitulée «**Proposition de mode de gestion par objectifs (GPO)**», sont inclus des traitements sylvicoles alternatifs (différents des traitements conventionnels), ainsi que de nouvelles façons d'évaluer la conformité des travaux, qui mise sur l'expertise des gens terrain et qui responsabilise le personnel terrain.

En novembre 2008, au cours des travaux en question, des validations conjointes (BCAAF et MRNF) ont démontré des divergences d'interprétation menant à des différences significatives en terme de conformité des travaux. Les BCAAf participants au projet de GPO ont convenu qu'il était souhaitable de désigner une personne afin de poser un diagnostic plus précis de la situation. Un processus de suivi-contrôle terrain plus intensif que celui initialement prévu dans le mode GPO a été entrepris le 1^{er} décembre 08 par le chargé de projet GPO. Il a permis d'apporter certains correctifs au cours des premières semaines, jusqu'à la fin janvier 09.

Dès les premières semaines d'évaluation, il a été constaté que l'ampleur de la tâche justifiait des ressources supplémentaires et la participation d'organisations spécialisées en formation et en monitoring. Il a été convenu qu'un moniteur GPO devrait poursuivre ce travail; c'est ce qui a été fait du 26 janvier 2009 au 31 mars 09.

L'objectif était d'identifier les causes et les origines des divergences d'interprétation et d'apporter les correctifs qui en découlait. Un second objectif s'est développé au fur et à mesure des visites. Il s'agit d'un objectif de formation ou de raffinement de la formation du personnel impliqué, tant du côté des entreprises participantes que du MRNF.

Ce rapport présente l'ensemble des observations réalisées par le moniteur GPO et par le chargé de projet en terme de monitoring des travaux GPO dans l'unité 064-51 du 1^{er} décembre 2008 au 31 mars 2009. Il fait aussi mention de ce qui a été appris et des mesures qui ont été et/ou devront être mise en place.

Méthodologie

Le monitoring s'est effectué par des visites sur le terrain par le moniteur GPO et/ou le chargé de projet, en compagnie des contrôleurs de qualité. Dans plusieurs cas, le contremaître du chantier ou les marteleurs (dans le cas de la CMM) ou le personnel du MRNF étaient

présents. Un dossier a été maintenu et rédigé après chaque visite (annexe 1). Les constatations faites sur le terrain et les actions correctives prises ou à prendre y sont colligées.

Les suivis-contrôles et les formations terrain

En tout, 245 heures de visites terrain ont été effectuées depuis le 1^{er} décembre, par le chargé de projet ou le moniteur GPO. Une partie du projet a aussi été effectuée en planification, en gestion, en rencontres et en modifications des formulaires et des instructions de travail. Cette partie représente 109 heures.

Observations techniques et recommandations

De façon générale, les fiches techniques et les clefs décisionnelles devront être harmonisées en fonction de tous les changements identifiés. Un ou des médiums efficaces de communication de renseignements entre les intervenants devra être mis au point. Une emphase importante devra être mise sur la formation du personnel, tant du côté du MRNF que chez les industriels.

D'autre part, il est important que toutes les personnes concernées réalisent qu'il est essentiel que la prise de données sur le terrain et sa transcription sur les formulaires soit adéquate. C'est un des outils indispensable à l'établissement et au maintien de la confiance envers le mode de gestion par objectifs proposé.

De façon générale, pour l'ensemble des traitements, des problèmes techniques divers ont été constatés. Ils ont été réglés ou sont en voie de l'être. En CMCD et en CPE, certaines évaluations de la largeur des sentiers et des espacements entre les sentiers, réalisées par les contremaîtres, étaient non conformes ou erronées. Il y avait aussi des erreurs lors de l'évaluation du prélèvement de tiges, mais ces erreurs ne menaient pas toujours à des non-conformités à l'échelle du point de contrôle. Les cas des zones d'érablières, dans les CMCD, est un point sensible et il sera nécessaire de définir plus clairement la définition d'une érablière avant le début de la saison 09-10. La méthode de travail sans opérateur manuel pour l'étêtage des tiges est à surveiller, puisqu'elle pourrait produire davantage de bris de tiges et de sous-utilisation de matière ligneuse.

Des seuils de tolérance ont été établis, afin de déterminer plus adéquatement les conformités. Ces seuils de tolérance concernent, entre autres, les tiges coupées ou blessées pour des raisons opérationnelles et qui possèdent un diamètre inférieur à celui des arbres cibles. Une tolérance a aussi été établie pour la récolte : plutôt que de viser une tige sur trois, une récolte de une à deux tiges sur trois est permise sur une base locale. Du point de vue de la prise de

mesure de souches de forme ovale, il a été convenu de calculer le diamètre à l'aide du calcul moyen issu de la plus grande et de la plus petite mesure.

Pour le martelage, les notions de dégagement de tige d'avenir ont été précisées. Des besoins de formation ont été identifiés du point de vue de la classification ABCD. De plus, selon les observations terrain, il est envisagé de modifier les cibles de prélèvement. Pour les peuplements feuillus, la surface terrière résiduelle cible à l'échelle du point de contrôle sera de $18 \text{ m}^2/\text{ha} \pm 4$ avec une moyenne visée à l'échelle de l'unité d'échantillonnage de $18 \text{ m}^2/\text{ha} \pm 2$. Pour les peuplements mixtes, elle sera de $16 \text{ m}^2/\text{ha} \pm 4$ à l'échelle du point de contrôle mais avec une moyenne de $16 \text{ m}^2/\text{ha} \pm 2$. L'évaluation du dégagement devra être revue et possiblement séparée en 2 sections afin de distinguer l'assainissement et le dégagement. Il a aussi été constaté qu'il existait des différences de résultats entre les inventaires après martelage GPO et les inventaires parallèles en IR. Il semble que ces différences peuvent être en partie causées par le fait que le centre de placette n'est pas équivalent dans les 2 cas. Des tests ont été effectués et les résultats restent à analyser.

Du point de vue du contrôle des coupes partielles, des modifications ont été apportées à la fiche technique; les mesures d'équivalence de DHP et DHS, ainsi que des barèmes pour l'évaluation des blessures, ont été intégrés. La vérification des tiges coupées non-martelées pendant l'hiver est apparue problématique. Un procédé est envisagé pour améliorer la situation. La façon de calculer les pourcentages de sentier et la notion de «boîtes» lors de l'établissement de points de contrôle devra être expliquée davantage.

Discussion générale et conclusion

Du point de vue technique, plusieurs causes et origines expliquant les écarts d'interprétation ont été identifiées et corrigées. Dans certains cas, des mesures seront prises avant le début des opérations de l'an prochain. En ce qui concerne les besoins en formation identifiés, des améliorations sont en cours pour le début de la saison prochaine.

Outre les améliorations d'ordre techniques, ce projet de monitoring GPO a permis de prendre plus précisément le «puls terrain» de la situation du Projet d'expérimentation GPO dans son ensemble. Ainsi, il est possible d'affirmer que la majorité des personnes impliquées manifeste une nette volonté d'effectuer leur travail conformément aux procédures définies dans le projet GPO. De plus, plusieurs d'entre elles participent activement au processus d'expérimentation en apportant leurs idées et leurs points de vue. Ce constat est aussi vrai pour l'ensemble des échelons impliqués.

Toutefois, des points restent à améliorer. Pour œuvrer adéquatement à l'intérieur des principes et des techniques de la GPO, certaines personnes ont besoin de prendre davantage confiance soit face au système GPO lui-même, soit en leur niveau de compréhension du système et leur capacité à l'appliquer de façon conforme. Il est aussi possible qu'une minorité

d'individus ait besoin d'être surveillée d'un peu plus près, notamment à cause de la faible importance qu'ils accordent à la qualité de leur travail. Régler ce genre de problèmes, lorsqu'ils existent, contribuera à rehausser le climat de confiance envers le système en général. Du chemin a été fait dans ce sens depuis 2 ans, mais il doit se poursuivre, s'améliorer et se maintenir. Les fondements et les principes de la GPO constituent un changement de culture et de mentalité important pour la grande majorité des personnes impliquées. Il semble réaliste de penser que de tels changements nécessitent du temps, de la patience, de la tolérance et de la confiance pour s'établir à long terme. Dans ce contexte, le rôle du moniteur GPO apparaît essentiel pour encore au moins une année.