

La planification de la main-d'œuvre dans la pêche artisanale québécoise : besoin de nouvelles approches

LOUIS GOSSELIN

ABSTRACT

MANPOWER PLANNING IN QUEBEC ARTISANAL FISHERIES : NEED FOR NEW APPROACHES

With the approach of the year 2000, the quality of life is assuming equal status to that of productivity objectives, and population changes are influencing the socio-economic prosperity of nations. It is therefore becoming increasingly important to develop and use manpower planning models for future forecasting. This paper emphasizes the importance of sectorial manpower planning, and examines the main characteristics of models employed by industry and government. It then presents a planning model adapted to the Quebec artisanal fishery, and identifies the conditions in which it can be applied. The approach developed in the paper shows how a favourable climate for the artisanal fishery could be developed, by considering the special characteristics of the labour force in question.

1. INTRODUCTION

Dans une économie de marché, on suppose généralement que l'offre et la demande de main-d'oeuvre s'équilibrent de «façon naturelle». S'il y a des imperfections sur le marché, il doit normalement être facile de les corriger pour restaurer l'équilibre. On confie souvent à l'Etat ce rôle de régulateur.

Dans les régions maritimes québécoises comme dans d'autres régions maritimes à travers le monde, on constate que les politiques gouvernementales ne permettent pas de corriger les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre. Ces politiques de main-d'oeuvre sont généralement élaborées en fonction des principaux centres économiques ; elles ne permettent donc pas de prendre en compte les particularités des régions périphériques

In : La Recherche Face à la Pêche Artisanale, Symp. Int. ORSTOM-IFREMER, Montpellier France, 3-7 juillet 1989, J.-R. Durand, J. Lemoalle et J. Weber (eds.). Paris, ORSTOM, 1991, t. I : 371-376.

dont l'économie repose sur l'exploitation de ressources. Ces régions sont considérées comme la soupape qui absorbe conjoncturellement le trop plein de main-d'oeuvre lorsque les grands centres économiques fonctionnent moins bien.

A l'aube de l'an 2000, où la notion de qualité de vie côtoie celle de productivité, où la protection de l'environnement se confronte à la mondialisation des échanges commerciaux, où la course à l'innovation provoque des changements technologiques constants, où les variations démographiques ont un effet sur la santé économique et sociale d'un pays, il devient important de prévoir l'avenir avec le plus de justesse possible.

Les entreprises multinationales l'ont compris et dans leur planification stratégique, elles tiennent compte des particularités socio-économico-politiques auxquelles elles sont confrontées.

L'Etat se doit d'en faire autant et de planifier l'utilisation de la main-d'oeuvre nationale en fonction des divisions géographiques et des secteurs d'activité qui les composent. D'où l'importance de concevoir et d'utiliser un modèle de planification de main-d'oeuvre sectorielle.

Dans un premier temps, nous essayerons de préciser l'importance de la planification de main-d'oeuvre dans le secteur de la pêche artisanale québécoise. Dans un second temps, nous examinerons les principales caractéristiques des modèles de planification de main-d'oeuvre utilisés par l'entreprise et les gouvernements. Enfin, après avoir fait la démonstration d'un modèle de planification adapté au secteur de la pêche artisanale, nous identifierons les conditions nécessaires à son application.

2. LA SITUATION DANS LE SECTEUR DE LA PÊCHE ARTISANALE QUÉBÉCOISE

Depuis près de dix ans au Québec, les différents niveaux de gouvernements ont entrepris le rajeunissement et la modernisation de la flotte en favorisant l'achat de bateaux mieux armés et plus performants. Par cette approche, on voulait donner à la pêche artisanale les outils nécessaires à son développement. En mettant l'accent sur les équipements, les flottes et les infrastructures terrestres, on croyait que l'offre et la demande de main-d'oeuvre s'équilibreraient pour assurer le développement harmonieux du secteur.

Ces actions se sont effectuées sans trop de concertation politique entre les niveaux de gouvernements et les pêcheurs eux-mêmes sur les objectifs stratégiques de développement du milieu maritime et sans aucune analyse de la main-d'oeuvre disponible et des besoins à combler.

C'était ne pas comprendre ce secteur d'activité et ses particularités économique-socio-politiques. Économiquement, ce secteur marginal de l'économie représente moins de 1% du P.I.B.. Socialement, sa population est étendue sur un immense territoire et a un niveau de vie inférieur à celui du pays. Politiquement, ce milieu est peu organisé et possède peu de force d'intervention auprès des différents niveaux de gouvernement.

Dans ce contexte, la planification nationale de la main-d'oeuvre peut difficilement intervenir efficacement dans ce secteur. Un développement intégré de sa main-d'oeuvre n'est possible que s'il possède les informations spécifiques à sa réalité que seuls des outils adaptés au milieu sont susceptibles de fournir.

3. PLANIFICATION DE MAIN-D'OEUVRE

L'élaboration d'un modèle de planification de main-d'oeuvre n'est pas nouveau. Plusieurs chercheurs, tels MILKOVICH et MAHONEY (1976) et GLUECK (1978) aux États-Unis, LÉVESQUE (1986) et GUÉRIN (1980) au Québec, MATHIS (1984) en France, ont développé des modèles adaptés à l'entreprise dans leur milieu respectif. Tous ces modèles tentent d'établir l'équilibre entre la main-d'oeuvre disponible et les besoins présents et futurs de l'entreprise.

Bien qu'ils tiennent compte d'un ensemble de facteurs tels que la démographie, l'environnement, les politiques économiques et sociales des gouvernements, la situation économique mondiale, les disparités régionales, etc..., l'utilisateur doit composer avec les facteurs externes sur lesquels il ne peut agir. Il doit alors en tenir compte dans sa démarche et établir des mécanismes de réactions rapides au changement du milieu. Par contre, les variables internes peuvent être contrôlées par l'entreprise et assurer une fiabilité au modèle utilisé.

Quant aux modèles nationaux tels CANDIDE, COFOR, COPS ⁽¹⁾ au Canada, ceux-ci sont gérés en fonction des objectifs stratégiques nationaux. Par contre, dans ces modèles, les données utilisées pour la planification sectorielle ne sont pas suffisamment désagrégées et ne peuvent être utilisées efficacement dans la conception de programmes de main-d'oeuvre pertinents au milieu étudié. La réalité de la pêche artisanale québécoise est bien différente de la réalité des pêches de l'Atlantique ou du Pacifique.

Dans cette perspective, le modèle de planification sectorielle de la main-d'oeuvre se situe entre les modèles nationaux et les modèles d'entreprises. Ils complètent la hiérarchie des modèles de planification de main-d'oeuvre permettant au sous-système sectoriel de devenir un système dans lequel nous retrouvons le sous-système entreprise. Il permettra une meilleure lecture du système global.

4. UN MODÈLE ADAPTÉ A LA PÊCHE ARTISANALE

Dans le contexte actuel de planification nationale de main-d'oeuvre, bien que les modèles développés tentent de tenir compte des particularités sectorielles, ils ignorent un ensemble de facteurs tels les particularités géographiques, la faiblesse du secteur dans l'économie nationale, la dynamique entre la pêche industrielle et la pêche artisanale, les spécificités de la transformation selon les espèces, etc... qui ont une importance majeure sur le but à atteindre. Ce but qui est de maximiser les retombées sociales et économiques dans le respect de l'équilibre du milieu de la pêche artisanale québécoise (ressources halieutiques, humaines, financières, etc...).

Harmonisé à une planification stratégique sectorielle efficace, le modèle de planification opérationnelle de main-d'oeuvre proposé s'inspire à la fois des modèles nationaux et d'entreprises quant à leur facture mais se particularise par une définition propre de son environnement et de sa finalité.

Il se présente en cinq étapes distinctes et inter-reliées (Fig. 1).

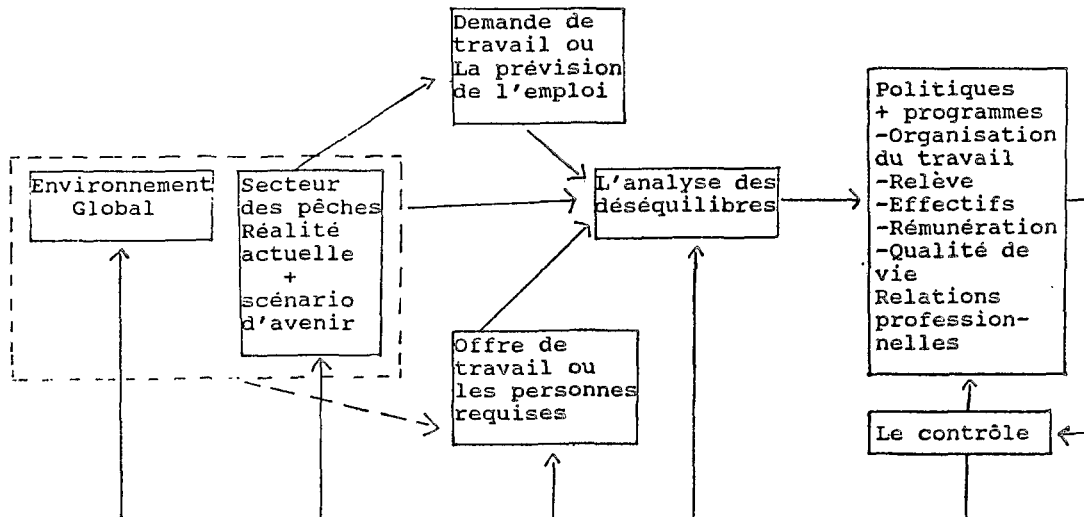
Après avoir défini les missions sociale et économique du secteur de la pêche et identifié les orientations à court et moyen termes en tenant compte des variables qui lui sont propres (les ressources halieutiques, les marchés, la technologie, le financement, etc...), il est essentiel de prendre connaissance et de tenir compte de son environnement socio-économique immédiat. Le secteur de la pêche artisanale n'est pas un secteur moteur de l'économie régionale et est souvent entraîné par l'évolution des autres secteurs d'activité.

C'est par une compréhension et une analyse de l'interaction entre les variables sectorielles et les éléments dynamiques de la société dans laquelle il oeuvre, que se particularise le modèle de planification présenté.

Les autres étapes du modèle doivent être franchies dans le respect des définitions de chacune. La prévision structurelle de la demande de travail permet d'établir l'éventail des emplois nécessaires à la réalisation des objectifs (GUÉRIN, 1980). Tandis que la prévision structurelle de l'offre présente les grandes répartitions des qualifications disponibles de la main-d'oeuvre dans le secteur géographique étudié. Enfin, de l'analyse des déséquilibres, il sera possible de développer des programmes de main-d'oeuvre adaptés aux objectifs poursuivis en tenant compte des

⁽¹⁾ CANDIDE: *Canadian Disaggregated Interdepartmental Econometric Model*; COFOR: *Canadian Occupational Forecasting Program*; COPS: *Canadian Occupational Projection System*.

Fig. 1 - Modèle de planification des ressources humaines (secteur des pêches)



particularités du secteur de la pêche et de son environnement socio-économique immédiat. Si l'on fait une mauvaise lecture du milieu, la stratégie de développement sectoriel ne pourra se réaliser car les programmes mis en place pour faire équilibre seront alors non pertinents.

Un processus de contrôle doit être mis en place afin de surveiller le déroulement du plan et d'envisager si nécessaire les corrections appropriées. Une modification improvisée de l'offre ou de la demande de main-d'oeuvre peut creuser un écart entre la performance réelle et celle attendue. La capacité d'un modèle à atteindre les objectifs tient à la rapidité que le système de contrôle aura à détecter les écarts.

5. UN PROCESSUS D'APPLICATION DU MODELE

Comment réaliser une planification opérationnelle de la main-d'oeuvre efficace lorsqu'on s'adresse à un secteur d'activité où les acteurs (pêcheurs, agents gouvernementaux, agents de formation, transformateurs) n'ont pas la même définition des buts visés, des objectifs et des moyens pour les réaliser ?

Comment garder le cap sur des buts spécifiques si, à cause de la faiblesse de l'impact que nous avons dans notre environnement spécifique, nous sommes contraints de modifier les objectifs poursuivis ?

Ces difficultés particulières d'application d'un modèle de planification de main-d'oeuvre dans un secteur maritime, ne sont pas insurmontables à la condition d'en avoir une bonne compréhension et de se doter d'un processus efficace de gestion de l'opération. Les étapes du processus sont: la constitution d'un comité sectoriel de planification de main-d'oeuvre ; la mise en place d'outils de cueillette de données ; la réalisation d'une analyse détaillée des mouvements de main-d'oeuvre ; l'identification des orientations et des moyens de les réaliser ; l'application conjointe des programmes ; le contrôle des résultats obtenus.

Dans le but de favoriser les échanges et de permettre la gestion de l'avenir, la création d'un comité sectoriel des pêches est essentielle. Ce comité regroupera les représentants de chaque groupe intervenant dans le secteur des pêches, les représentants des différents niveaux de gouvernements impliqués et des professionnels de la gestion de la main-d'oeuvre. Ces gens auront la responsabilité de réaliser une lecture exacte de l'état de la main-d'oeuvre actuel et de déterminer les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs de développement du secteur visé.

La qualité des décisions dépend en grande partie de la qualité des informations. Il est important de donner accès aux membres du comité à des banques d'informations spécifiques. Des données pertinentes au secteur étudié et à son environnement immédiat seront nécessaires au comité pour lui permettre de réaliser son mandat.

A partir de cette base de données on procèdera à la description des ressources en terme de pyramide d'âge, d'expérience, de formation. Par la suite, à partir d'hypothèses sur l'âge de mise à la retraite, les mouvements de main-d'oeuvre (décès, retrait de la profession), les migrations géographiques et sectorielles, on évaluera l'évolution des ressources humaines sur une période déterminée.

Une évaluation prospective de la profession viendra compléter cette étape d'analyse. Une étude des déséquilibres est alors possible.

C'est par l'établissement d'une dynamique constructive entre les intervenants du milieu, les représentants du pouvoir politique et les spécialistes qu'il pourra être possible de décrire correctement la réalité et d'élaborer un plan d'action réaliste et réalisable.

C'est uniquement par consensus entre les parties concernées que ce plan d'action pourra se réaliser. La réussite est aussi fonction de la pertinence des buts visés et des programmes d'action mis en place.

Ces programmes accessibles à tous pourront prendre plusieurs formes (politiques d'action, programmes de formation adaptés, subvention à l'entrée dans la profession, programme de financement adapté, programme de revenus garantis, etc...) et intervenir sur différents aspects de la profession tels que l'organisation du travail, la régularisation des entrées et des sorties, les besoins spécifiques en formation, la rémunération adaptée, les assurances, l'organisation de la profession, etc...

La gestion de ces programmes pourrait être faite par les structures en place en donnant au comité sectoriel un certain pouvoir d'intervention afin d'assurer une cohérence dans l'application des programmes.

Cette planification sectorielle de la main-d'oeuvre s'inscrira dans un processus dynamique et impliquera une vérification continue de résultats obtenus afin que, par rétroaction, l'on puisse intervenir à chaque étape du modèle si des éléments viennent modifier leur cheminement.

Ce sera au comité de planification que reviendra la tâche de contrôler et d'intervenir par des recommandations appropriées aux acteurs concernés lorsque des ajustements seront nécessaires.

6. CONCLUSION

Malgré eux, les pêcheurs artisans québécois sont déjà engagés dans la compétition internationale. En utilisant des technologies de pêche de plus en plus sophistiquées, ils doivent fournir un produit de grande qualité qu'ils vendent à travers le monde à un moment où la ressource est de plus en plus rare. Ils n'ont plus le choix, ils devront vivre dans ce contexte d'une main-d'oeuvre organisée, avec méthode, réalisme et discipline. L'importance relative de leur secteur leur permet de réagir rapidement aux changements, et ils devront être visionnaires en sachant composer avec leurs forces et leurs faiblesses.

L'approche développée permet de voir comment par le biais de la force de travail, on peut favoriser un développement cohérent du secteur de la pêche artisanale. Le modèle s'applique à une micro-région maritime et, appuyé par la méthodologie d'application proposée, permet de tenir compte de l'interaction entre les activités économiques générées par les autres secteurs.

RÉFÉRENCES

- GLUECK W.F., 1978. Personnel a Diagnostic Approach, Revised edition, Business Publications Inc, Dallas : 833 p.
- GUERIN G., 1980. La planification des ressources humaines. Université de Montréal, tiré a part 42, tiré de: Gestion, vol. 5, no 3 : pp 61-75.
- LEVESQUE M., 1986. La planification des ressources humaines dans l'entreprise, Deuxième édition, Emploi et Immigration Canada, Direction des Affaires publiques : 36 p.
- MATHIS L., 1984. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Les éditions d'organisation, Paris : 281 p.
- MILKOVICH G.T., MAHONEY T.A., 1976. Human Resources Planning and Pair Policy Planning and Auditing Pair. Volume IV, ASPA Handbook of personnel and Industrial Relations, The Bureau of National Affairs Inc, Washington : pp 2-1 à 2-9.
- PETERS T., WATERMAN R., 1983. Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris : 359 p.