

**SYLVIE GRAVEL, STÉPHANIE BERNSTEIN,
FRANCISCO VILLANUEVA, JILL HANLEY, DANIEL
CRESPO-VILLARREAL ET EMMANUELLE OSTIGUY**

Le recours à l'embauche des travailleurs étrangers temporaires dans les secteurs saisonniers au Québec : le point de vue des employeurs

Résumé

Pour combler ses besoins de main-d'œuvre peu qualifiée dans les secteurs saisonniers, le Canada embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT). Dans le cadre d'une étude sur les enjeux de gestion de l'embauche des TÉT, des employeurs et des informateurs-clés ont été interrogés sur les motivations des entreprises à recourir aux TÉT. La principale motivation, contrairement à celle à laquelle on s'attendrait, n'est pas l'économie de coût. L'intérêt d'embaucher des TÉT repose sur des considérations de coûts-utilités, comme celle de bénéficier d'une main-d'œuvre disponible, efficace, loyale, et présente toute la saison, une souplesse permettant aux employeurs de réduire les risques et les incertitudes de production. Les employeurs accordent ainsi leurs préférences aux TÉT plutôt qu'aux travailleurs locaux. Les TÉT répondraient à toutes leurs attentes en matière de souplesse en ce qui a trait au nombre, aux horaires, à la rémunération et aux compétences.

Abstract

To satisfy its need for seasonal low-skilled labourers, Canada is hiring temporary foreign workers (TFWs). As part of a study on the management issues related to the hiring of TFWs, employers and informants from related NGOs and governmental agencies were interviewed about their motivations to use TFWs. The primary motivation, unlike that which would be expected, is not cost savings. The interest in hiring TFWs would appear to be based on cost-utility considerations, including the benefit of an available, efficient, loyal workforce during the whole season and the flexibility for employers to reduce risk and uncertainties related to the availability of labour. Employers thus give preference to TFWs rather than local workers, because they meet the entirety of their expectations of workforce flexibility, be it numerically or in relation to scheduling, remuneration or skills.



INTRODUCTION

Cet article rapporte les arguments des employeurs favorables à l'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) peu qualifiés pour combler leurs besoins de main-d'œuvre dans les secteurs saisonniers. À la différence des écrits consacrés aux TÉT et à la défense de leurs droits, cet article aborde le sujet sous un tout autre angle, celui du lobby des entrepreneurs. Ce dernier a contribué à faire croître

les programmes d'embauche des TÊT, à un point tel que, de nos jours, l'entrée au pays des immigrants temporaires dépasse celle des immigrants permanents. Les écrits qui documentent et dénoncent avec justesse les conditions de travail et de vie des TÊT sont abondants. Par contre, les arguments du lobby des employeurs font rarement l'objet d'une analyse. Le présent article, qui présente le point de vue des employeurs (sans pour autant que les auteurs y adhèrent) constitue donc une contribution originale à la littérature.

L'objectif est ici de cerner les motivations des employeurs à recourir aux TÊT. Contre toute attente, l'argument principal n'est pas une économie à l'échelle des coûts d'embauche, mais plutôt la disponibilité d'une main-d'œuvre flexible et performante. Satisfaits des qualités des TÊT, les employeurs préféreront les embaucher au détriment de la main-d'œuvre locale qui aspire à des conditions de travail jugées difficilement compatibles avec le travail saisonnier. Il s'agit également d'établir si le décalage entre les attentes des uns et des autres peut avoir des répercussions sur le maintien de compétences locales dans les secteurs d'activités économiques saisonnières.

ÉTAT DES CONNAISSANCES

Le Canada a recours à l'embauche de TÊT « peu qualifiés » et non à l'immigration permanente pour combler ses besoins de main-d'œuvre dans des secteurs saisonniers où les emplois sont pénibles et nécessitent peu de qualifications, comme dans l'agriculture, l'horticulture, la transformation alimentaire, l'aménagement paysager et l'hôtellerie (Alexander, Burleton et Fung 2009; Gouvernement du Canada 2012; Thomas 2010). Cette stratégie a fait augmenter de façon exponentielle, de 2003 à 2012, l'embauche de TÊT peu qualifiés au Canada¹.

Depuis les années 1960, le *Programme des travailleurs agricoles saisonniers* (PTAS), issu d'ententes bilatérales entre le Canada, le Mexique et plusieurs pays des Caraïbes, a connu une croissance remarquable, passant de 18 698 TÊT en 2003 à 25 414 en 2012 (CIC 2013). En 2002, ce programme a été complété par la création du *Projet pilote concernant les travailleurs peu qualifiés*, devenu en 2007 le *Projet pilote relatif aux professions exigeant un niveau réduit de formation officielle*, pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre temporaire dans divers secteurs d'activités économiques (CIC 2011). Ainsi, ce dernier programme a permis l'embauche d'un nombre sans cesse croissant de TÊT, puisque le nombre de ceux-ci est passé de 2 327 en 2003 à 20 636 en 2012 (CIC 2013)².

Au Québec, la croissance de l'immigration temporaire est aussi remarquable. De 2008 à 2013, l'immigration temporaire est passée de 50 304 à 57 110 personnes (MIDI 2014). Cette croissance est attribuable essentiellement aux TÊT puisqu'au cours de la même période leur poids relatif dans le volume de l'immigration tempo-

raire a augmenté de 48 % à 66 % au détriment des immigrants visiteurs et des étudiants (MIDI 2014).

Cette politique d'immigration centrée sur les besoins de main-d'œuvre temporaire fait écho au lobby de nombreux entrepreneurs qui revendiquent l'embauche des TÉT comme stratégie pour assurer leur survie économique, voire la croissance de leur entreprise, et pour favoriser l'occupation du territoire en régions non urbaines (Olar et al. 2009). Mais cette stratégie présente de nombreux enjeux, dont celui du respect des droits des travailleurs.

Selon la loi relative aux conditions minimales concernant le travail, la santé, la sécurité et selon l'article 17 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* se rapportant à la liberté d'association et à l'interdiction de la discrimination, les TÉT sont en principe protégés (CDPDJ 2011). Dans les faits, les écarts de gestion font en sorte que les TÉT ne bénéficient pas des mêmes droits que les travailleurs locaux, dont le droit d'association (CDPDJ 2011; Choudry et al. 2009; Coiquaud 2011; Fudge, Faraday et Tucker 2012; Gesualdi-Fecteau 2014; Handal et al. 2012; Hanley et al. 2012; Houle, Emery et Gayet 2011; Nakache 2012; Nakache et Kinoshita 2010; Tucker 2006; Villanueva et al. 2015). Un obstacle majeur pour l'exercice effectif de leurs droits réside dans l'impossibilité de changer d'employeur. En effet, le permis de travail duquel dépend leur droit de séjour au Canada les lie à un employeur unique et les empêche donc d'offrir leurs services à d'autres.

Face à la dégradation des conditions salariales et aux restrictions de la loi quant à la syndicalisation des travailleurs agricoles, les groupes voués à la défense des travailleurs locaux s'inquiètent de l'arrivée massive des TÉT (Fudge 2012; TUAC et ATA 2009). Pour contrer le recours abusif à l'embauche des TÉT, le ministère fédéral responsable de l'approbation des permis de travail, Emploi et développement social Canada (EDSC), oblige les entreprises à produire des avis démontrant i) la rareté de la main-d'œuvre dans leur secteur et dans leur région et ii) les efforts déployés pour recruter localement (Gouvernement du Canada 2012, 2014). Or, ces obligations auraient plutôt un effet bâillon sur les revendications salariales et la conciliation travail-vie privée des travailleurs locaux. Rehausser les échelles salariales et aménager les horaires de travail, des mécanismes susceptibles d'attirer une main-d'œuvre locale, sont des mesures qui vont à l'encontre des préoccupations des entrepreneurs soucieux de réduire leurs coûts de production (Charon et Lamarche 2009).

Pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises canadiennes ont d'abord tenté d'intégrer les nouvelles technologies de production agricole, comme l'automatisation des procédés, avant de recourir à l'embauche des TÉT. Toutefois, on ne peut pas remplacer le travail nécessitant le jugement humain par un procédé automatisé, comme décider de cueillir un légume suffisamment mûr ou semer dans un sol trop humide (BearingPoint 2004; Olar et al. 2009). Dans la même veine, cer-

taines innovations techniques n'ont pas été implantées en raison des frais occasionnés par la nécessité de former les travailleurs saisonniers à la maîtrise de ces technologies. Bien des employeurs considèrent cet investissement de formation injustifié pour des travailleurs embauchés seulement quelques mois par année (Comités sectoriels de la main-d'œuvre 2012).

Pour des auteurs comme Basok (2002) ou Bélanger et Candiz (2012), intéressés au discours des employeurs, ainsi que la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI 2015a; 2014c), les entreprises ont recours aux TÉT pour demeurer compétitives face à la mondialisation des marchés. Les TÉT sont perçus comme indispensables à la rentabilité des entreprises agricoles et d'autres secteurs saisonniers offrant des emplois pénibles et mal rémunérés, délaissés par les travailleurs locaux.

Hormis l'étude de Bélanger et Candiz (2012), peu d'études ont documenté les préférences d'embauche des entrepreneurs, alors que ce sujet est au cœur des préoccupations de la FCEI. Cette fédération qui regroupe 109 000 petites et moyennes entreprises (PME) du Canada, dont 24 000 au Québec, agit comme lobbyiste auprès du gouvernement fédéral. Au cours des dernières années, elle s'est positionnée maintes fois en adressant des communiqués à la presse, des lettres aux ministres et aux députés sur des sujets comme la pénurie de main-d'œuvre non qualifiée, les restrictions d'embauche, la durée maximale des contrats, l'accès à la résidence permanente ou les succès d'intégration des TÉT dans les régions (FCEI 2013, 2014a, b, c, 2015a, b, c). En quelques mots, il s'agit d'un lobby visant à accroître l'accès des PME aux programmes d'embauche des TÉT, sans toutefois envisager d'investir dans le développement des compétences de la main-d'œuvre saisonnière locale.

Combler les besoins de main-d'œuvre dans une économie régionale fragilisée par la concurrence internationale pose certains problèmes de gestion. Nous avons analysé les arguments évoqués par certains chefs d'entreprise pour faire valoir les avantages de recourir à l'embauche des TÉT comme principale solution à une prétendue pénurie de main-d'œuvre, alors qu'il y a une controverse sociale et politique autour des moyens à utiliser pour dynamiser l'économie des régions rurales.

MODALITÉS DE LA RECHERCHE

La présente recherche s'intéresse aux considérations financières de l'embauche de TÉT. Elle s'intéresse également aux arguments de gestion des ressources humaines sur les avantages et les inconvénients de recruter, d'encadrer et de superviser des travailleurs étrangers avec tout ce que cela implique, dont les barrières linguistiques, l'obligation d'hébergement et la conformité des contrats de travail. La logique des employeurs étant de trouver le meilleur équilibre entre investissements et bénéfices,

nous avons analysé leurs propos selon deux dimensions : les coûts-avantages (efficacité, bénéfices et utilités) et la souplesse³ attendue de la part de la main-d'œuvre (en ce qui a trait au nombre, aux horaires, à la rémunération et aux compétences). Si, au départ, ces thèmes n'étaient pas explicitement formulés dans nos instruments de collecte de données, ils ont émergé systématiquement de tous les répondants, nous obligeant à reconsidérer l'importance de ces thèmes dans nos analyses.

Le cadre d'analyse

En ce qui concerne le premier thème de la recherche, soit les coûts économiques liés à l'embauche des TÉT, la recherche présentée plus loin s'est inspirée de la méthode de théorisation ancrée (Glaser 2001) afin de mettre de l'avant une typologie des coûts-avantages liés à l'embauche des TÉT. Cette typologie empruntée aux travaux de Levin et McEwan (2001) et de Drummond, Sculpher et Torrance (2005) repose sur trois types d'analyses :

1. *L'analyse coûts-efficacité* compare les coûts et les effets entre diverses solutions, en appliquant des modèles mathématiques de coûts aux résultats potentiels de chacune des solutions de manière à établir des ratios de coûts. Par exemple, on calcule le coût des pertes d'une récolte de légumes cueillis manuellement par des TÉT comparativement aux pertes d'une cueillette qui est faite mécaniquement.
2. *L'analyse coûts-bénéfices* établit les bénéfices monétaires, sociaux et moraux, mais permet également de choisir les bénéfices entre deux risques. La pertinence sociale d'engager ces dépenses s'évalue du point de vue des individus (les chefs d'entreprises), des programmes (voir les programmes PTAS et PTÉT), des consommateurs, des contribuables et des travailleurs. L'avantage entre deux risques est communément appelé le *willingness to pay* ou consentement à payer.
3. *L'analyse coûts-utilités* mesure les avantages générés par chacune des solutions sans égard aux coûts. L'utilité est l'efficacité d'une action, elle n'est pas nécessairement la plus économique, mais elle répond le mieux à l'ensemble des attentes des acteurs. Les utilités, généralement formulées en termes de satisfaction, ont souvent un effet cumulatif.

Il est à noter que certains auteurs, comme Drummond, Sculpher et Torrance (2005) et Levin et McEwan (2001), incluent également dans leurs analyses la notion de minimisation des coûts, basée sur la comparaison théorique et pratique des procédés proposés; mais nous n'avons pas retenu cette dimension parce que très peu de répondants y avaient réfléchi.

Quant au deuxième thème de la recherche, les préférences des employeurs quant à la souplesse de la main-d'œuvre, il a été abordé en tenant compte des travaux de Blache (2011) et de Lai, Soltani et Baum (2008) qui ont recours à une typologie comprenant quatre dimensions :

1. La *souplesse en matière de nombre* fait référence au nombre précis de travailleurs et au nombre d'heures requis pour exécuter les tâches.
2. La *souplesse des horaires* permet d'embaucher des travailleurs pour les quarts de travail de jour, de soir, de nuit et de fin de semaine, ou pour des horaires brisés, pour combler les quarts de travail délaissés par les travailleurs permanents ou par ceux qui ont un taux d'absentéisme élevé.
3. La *souplesse de la rémunération* permet de faire exécuter des tâches aux coûts les plus bas en ayant recours au mode de rémunération le plus avantageux (à l'heure, à la pièce, au volume, à la tâche).
4. La *souplesse fonctionnelle* représente la polyvalence des travailleurs à exécuter de multiples tâches quels que soient les compétences, les savoir-faire ou les expériences requis.

Ces diverses formes de souplesse mènent inévitablement à l'intensification du travail. Selon Weil (2014), les employeurs justifient l'embauche d'une main-d'œuvre souple à tous points de vue par le fait que cette dernière peut s'ajuster quotidiennement ou hebdomadairement aux besoins et au volume de production, ce qui leur permet de rester compétitifs. Toutefois, il s'agit là d'une stratégie qui introduit trop souvent une foule d'intermédiaires et, lorsqu'un accident survient, il est difficile de déterminer le lien d'emploi avec l'employeur responsable de la sécurité du travailleur (Weil 2014).

Méthodologie

La présente recherche découle d'une vaste étude dont les objectifs étaient de documenter les enjeux de gestion des ressources humaines et la protection des TÊT dans les secteurs de l'agriculture, l'horticulture, l'aménagement paysager, la transformation alimentaire et les buanderies (Gravel et al. 2014a, b; Gravel et al. 2016; Hanley et al. 2015; Villanueva et al. 2015). Les résultats présentés plus loin reposent sur l'exploitation partielle de l'une des trois sources de données utilisées/mobilisées/colligées/crées dans le cadre de l'étude. Cette source consiste en un ensemble d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'employeurs et d'informateurs-clés concernés par l'embauche des TÊT.

Pour réaliser ces entrevues semi-dirigées, une centaine de représentants d'entreprises privées (fermes, entreprises de transformations alimentaires, pépinières, abat-

toirs, buanderies, aménagement paysager) et d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, œuvrant dans ces secteurs saisonniers de la région périphérique de Montréal, ont été sollicités. La liste a été dressée à partir de la méthode d'échantillonnage non probabiliste dite « boule de neige » dont le point de départ était les entreprises clientes de la Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère (FERME 2010), l'agence qui bénéficie d'un quasi-monopole du recrutement des TÊT au Québec.

Comme l'indique le tableau 1, 40 personnes ont finalement participé à l'étude : 17 employeurs (E) et 23 informateurs-clés. Les informateurs-clés œuvrent dans diverses organisations qui se répartissent par ordre d'importance en treize organismes non gouvernementaux (ONG), sept services gouvernementaux (SG) et trois agences paragouvernementales de protection des travailleurs (AGPT).

À noter que les 17 entreprises ont participé à l'étude parce qu'elles souhaitaient faire contrepoids à l'image négative de gestion des TÊT véhiculée par les médias. Sceptiques, plusieurs employeurs avaient vérifié, avant de participer, que les membres de l'équipe étaient bien des universitaires et non des journalistes.

Les entrevues ont été réalisées sur les lieux de travail des participants. Les répondants étaient des directeurs généraux, des directeurs des ressources humaines et des professionnels assignés aux dossiers concernant l'embauche des TÊT. La grille d'entrevue adaptée à la vocation de l'entreprise comprenait quatre thèmes utiles à la réalisation de l'étude complète: 1) les motivations à recourir à l'embauche des TÊT; 2) les ententes d'embauche des TÊT; 3) les ressources disponibles pour la mise en œuvre de ces programmes; 4) l'extension des programmes d'embauche des TÊT vers d'autres secteurs que le secteur agricole. Mais dans le cadre de cet article, seuls les renseignements obtenus sur les coûts relatifs et les préférences d'embauche ont été examinés.

Les entretiens ont été retranscrits et codifiés avec le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo9 afin de cibler les discours convergents et discordants entre les types de répondants. Une arborescence des thèmes et des sous-thèmes a été créée pour faire ressortir les écarts de discours entre les acteurs, notamment entre les employeurs et les représentants syndicaux. Tous les noms des entreprises et des personnes participantes sont confidentiels.

En pratique, les répondants ont abordé leurs préoccupations économiques sous diverses formes, les coûts directs et indirects de l'embauche des TÊT, les ratios de coûts, les bénéfices monétaires, sociaux et moraux liés à l'embauche des TÊT, que nous avons regroupés sous le thème des coûts-avantages. Ils ont aussi exposé leurs diverses préoccupations pour disposer d'une main-d'œuvre fiable, propos qui traduisaient en réalité leurs exigences en matière de souplesse.

Les résultats de l'analyse des entretiens sont présentés ci-après en deux volets successifs, mettant l'accent sur les deux thèmes de recherche explicités plus haut, à

TABLEAU 1. Regroupement des participants à l’étude selon la vocation principale de l’entreprise d’affiliation*

Catégorie		Vocation
Chefs d’entreprises (n = 17)		• Entreprises de transformation alimentaire (attrapeur de poules, élevage de porcs, producteur fruits, légumes) [E1-5] • Entreprises horticoles (pépinière, aménagement paysager, golf) [E6-13] • Entreprises maraîchères (fruits, légumes, gazon) [E14-16] • Buanderie (spécialisée/hôtels) [E17]
Informateurs-clés (n=23)	Organismes non gouvernementaux (n =13)	• Comités sectoriels de main-d’œuvre [ONG1-3] • Syndicats en transformation alimentaire [ONG4-5] • Centres régionaux de producteurs agricoles [ONG6-10] • Agences de recrutement [ONG11-13]
	Services gouvernementaux (n = 7)	• Services consulaires [SG1-3] • Services Canada [SG4-5] • Ministère de l’Immigration, de la Diversité et de l’Inclusion (MIDI) [SG6] • Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (MAPAQ) [SG7]
	Agences paragouvernementales de protection des travailleurs (n = 3)	• Protection des droits de la personne [AGPT1] • Protection des normes du travail [AGPT2] • Protection de la santé et de la sécurité au travail [AGPT3]

*Pour des raisons éthiques, nous ne pouvons pas nommer les entreprises autres que les ministères

savoir 1) les coûts-avantages du recours aux TÉT par les entreprises saisonnières dans la section suivante et 2) les différentes formes de souplesse attendues de la part des TÉT dans la section subséquente.

COÛTS-AVANTAGES D’EMBAUCHER DES TÉT

Les résultats de ce premier volet sont rapportés selon les trois dimensions de coûts de Levine et al, soit les coûts-efficacité, les coûts-bénéfices et les coûts-utilités, et ce, dans un ordre qui correspond à la prépondérance des propos recueillis auprès des employeurs et des informateurs-clés.

L'analyse coûts-efficacité : cumul des coûts directs et indirects

Parmi les 40 répondants, 24 ont rapporté les efforts déployés pour trouver des solutions au problème de rareté de la main-d'œuvre saisonnière, comme l'embauche des TÉT et l'automatisation des procédés. Ces solutions ont été abordées en termes de coûts directs et d'économies. Les coûts directs, autres que les salaires, comprennent les frais de recrutement payables à une agence de recrutement, les frais de transport internationaux et locaux, l'hébergement, les assurances-santé et les équipements de protection individuelle comme les vêtements, les bottes et les lunettes. À ces frais, certains employeurs ajoutent les coûts indirects liés à l'embauche d'un traducteur ou d'un coordonnateur des TÉT hispanophones [E4-5, E9, E14, E16 et E17].

Au Québec, le recrutement de TÉT se fait le plus souvent par l'intermédiaire d'une agence qui offre également divers services aux entreprises qui souhaitent accéder aux programmes d'embauche des TÉT. L'offre de services peut comprendre la réalisation de l'« Étude d'impact sur le marché du travail » (EIMT)⁴; un document qui permet à l'entreprise cliente de justifier auprès du gouvernement fédéral l'embauche des TÉT pour combler ses besoins de main-d'œuvre. L'agence accompagne les entreprises pour remplir les formulaires requis à l'obtention du permis de travail pour chacun des TÉT. Généralement, elle procède également à la sélection des candidats, complète les contrats d'embauche, négocie des tarifs préférentiels d'assurance et de transport aérien. Pour ses services, l'agence facture 100 \$ par poste de travail comblé. Ainsi, une entreprise qui embauche un TÉT pour occuper trois postes au cours d'une même saison devra payer 300 \$ à l'agence [E4, E16]. À ces frais s'ajoutent ceux du transport aérien dont le coût en 2010 s'étalait entre 1 400 \$ et 3 000 \$ selon le pays d'origine du travailleur et la saison [E5-7, E17]. Pour le transport terrestre, certains employeurs fournissaient un véhicule pour le déplacement des TÉT sur les sites de travail et durant les jours de repos [E11-12]. Soulignons que ces coûts de recrutement et de transport sont une dépense directe de production que les employeurs n'ont pas à engager pour les travailleurs locaux. C'est un premier élément qui montre que l'embauche des TÉT n'est pas synonyme de réduction des coûts.

Les coûts relatifs au logement des TÉT sont un deuxième élément allant en ce sens. Certaines entreprises louent des logements sur le marché privé, d'autres ont des ententes avec des résidences étudiantes durant la période estivale [E17] ou des résidences pour personnes âgées inoccupées [E15]. Certains employeurs déplorent l'insuffisance du montant retenu sur les salaires pour le logement soit 45 \$ par semaine⁵ [E1, E4-5, E12, E16]. Certaines entreprises, misant sur l'embauche des TÉT comme une solution à long terme, ont investi dans l'immobilier [E10-11, E14]. Un investissement qu'elles n'auraient pas fait si elles avaient embauché des travailleurs locaux [E11, ONG6]. Autrefois, quand les entreprises embauchaient des travailleurs

saisonniers venus des régions éloignées ou d'autres provinces, elles assumaient ces coûts de logement. Aujourd'hui, elles assument encore ces coûts, qui sont plus importants puisque les contrats d'embauche des TÉT sont plus longs.

Les employeurs ont aussi l'obligation de fournir une assurance privée de soins de santé aux travailleurs recrutés dans le cadre du PTÉT durant les trois premiers mois de leur séjour, jusqu'à ce qu'ils puissent bénéficier du régime public d'assurance maladie [SG4, SG5]. Ils n'ont pas à payer de tels frais lorsqu'ils embauchent des travailleurs locaux. Il s'agit donc d'une troisième forme de coûts qui s'ajoute aux dépenses de production spécifiques à l'embauche des TÉT.

Les employeurs qui recrutent des TÉT depuis quelques saisons embauchent occasionnellement un interprète afin de les aider à remplir des documents officiels et à bien comprendre les divers règlements de l'entreprise, ainsi que les consignes en matière de protection de la santé et de la sécurité du travail [E5, E9, E14]. Certaines entreprises qui embauchent annuellement une trentaine de TÉT engagent un coordonnateur hispanophone à temps plein, à un salaire annuel de 40 000 à 50 000 \$ incluant les charges sociales [E4-5, E16]. Il s'agit d'une dépense spécifique à l'embauche des TÉT étant donné les barrières linguistiques, mais à la fois d'une nécessité attribuable à l'augmentation du nombre de salariés à superviser.

La consolidation de toutes ces dépenses fait en sorte que l'embauche des TÉT est plus onéreuse que celle de la main-d'œuvre locale [E2-3, E7, E11, E14, ONG4-9, SG4-7]. Certains employeurs [E2, E9, E14] et les comités sectoriels de main-d'œuvre [ONG3] ont calculé le taux horaire réel des TÉT, en tenant compte de la somme des coûts. Selon leurs calculs, en 2010, le taux horaire des TÉT était de 2,50 \$ à 4,00 \$ supérieur à celui des travailleurs locaux. Dans le cas de certains secteurs saisonniers, comme l'aménagement paysager, des coûts liés à l'obtention du permis de conduire pour les TÉT s'ajoutent à ce calcul [E12]. Par ailleurs, les employeurs ayant fait des investissements immobiliers [E13] ou développé des outils de formation comme des vidéos pour expliquer la nature de l'emploi lors de la sélection des candidats dans le pays d'origine [E1, E3, E15] estimaient que de la masse salariale des TÉT était pratiquement le double de celle des travailleurs locaux. Considérant ces coûts, certains d'entre eux [E4, E14] se demandaient s'il était opportun de rehausser les échelles salariales pour attirer les travailleurs locaux, une idée largement soutenue par les représentants syndicaux interviewés [ONG4-5]. Compte tenu de ces estimations, certains représentants syndicaux s'opposaient à l'embauche des TÉT, voyant en cette solution « une mesure injustifiée, qui ne servait qu'à accroître le pouvoir des employeurs sur les travailleurs, un pouvoir auquel les TÉT ne sont pas en mesure de s'opposer » [ONG4].

Cinq répondants, dont trois employeurs [E4, E5, E15] et deux représentants syndicaux [ONG4-5] ont discuté de la possibilité d'embaucher de travailleurs par l'intermédiaire d'une agence de location de main-d'œuvre. Ils désapprouvent tous

cette stratégie, considérant que de telles agences abusent souvent des travailleurs (sous-rémunération, manque de couverture sociale) et que ces derniers n'ont pas toujours les qualités requises pour résister à la pénibilité du travail [E4, E15].

L'analyse coûts-bénéfices : choisir entre survivre et fermer

L'embauche des TÉT a été abordée par environ la moitié des répondants, tant parmi les employeurs [E1-7, E9-10, E14-17] que parmi les représentants des organismes sans but lucratif [ONG1-3, ONG6-7, ONG9, ONG10] et ceux des services gouvernementaux [SG6], comme une stratégie permettant de garantir la survie de l'entreprise saisonnière, de respecter le carnet de commandes et même d'accroître le volume de production des biens et services. Pour neuf des chefs d'entreprise [E1-3, E5, E8, E11-13, E15], les difficultés à recruter une main-d'œuvre compétente, disponible et fiable ont atteint une telle ampleur qu'ils ont été contraints d'abandonner une partie de leur production face à la concurrence internationale. Selon un représentant syndical [ONG4], même les travailleurs locaux reconnaissent que la survie de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME), notamment les entreprises agricoles saisonnières et les entreprises d'attrapeurs de poulets, qui font partie d'une chaîne de production alimentaire, est menacée. L'embauche des TÉT est dès lors considérée comme une stratégie de survie des petites entreprises agricoles et parallèlement, une aide à la survie de l'économie rurale.

Selon les chefs d'entreprises, les difficultés à respecter les carnets de commandes sont sérieuses. Sans les TÉT, leur organisation aurait peiné à s'acquitter de leurs engagements commerciaux, ce qui a porté atteinte à leur réputation : « Cette année j'ai attendu 15 jours de trop, j'avais des contrats urgents où il y a des pénalités si ce n'est pas fait. J'ai trouvé ça plate » [E13]. Les contraintes administratives relatives à l'embauche de TÉT ont également retardé l'arrivée de ceux-ci, nuisant aux engagements des entreprises envers leurs clients⁶. Certaines entreprises ont eu de la difficulté à respecter leurs contrats étant donné qu'elles ne pouvaient pas prévoir exactement leurs besoins de main-d'œuvre pour toute une saison, les demandes fluctuant de mois en mois : « En haute saison, l'entreprise peut manquer jusqu'à 40 personnes. Une période de crise qui peut compromettre la productivité et même la réputation de l'entreprise » [E10]. Pour ces entreprises, la réputation basée sur le respect du carnet de commandes est au cœur de leur stratégie de vente. Elles sont de plus en plus contraintes par les grands distributeurs à fournir des quantités de stock à des moments précis, et ce, sans aucune considération pour les aléas climatiques. Si ces petites entreprises saisonnières ne peuvent pas répondre à une telle demande, elles s'exposent à la concurrence internationale des pays du sud, dont l'Inde et la Chine, qui peuvent facilement s'insérer dans la chaîne de production et de distribution. En général, les entreprises ont d'abord eu recours aux TÉT pour assurer leur

survie pour ensuite, après quelques années, transformer cette stratégie pour faire croître leur chiffre d'affaires.

Selon 15 répondants, des employeurs [E2-3, E7-8, E11-12, E16], des représentants de services gouvernementaux [SG1-2], mais aussi d'ONG (sauf les syndicats) [ONG1-10], l'embauche des TÉT a permis de surmonter la concurrence internationale et d'augmenter le volume de production : « J'embauche des TÉT depuis au moins 20 ans. L'embauche de TÉT a pris de l'ampleur au sein de mon entreprise. Depuis 10 ans, l'entreprise prenait de l'expansion et nous avions besoin de plus de travailleurs » [E14]. Certains poussent ce raisonnement jusqu'à affirmer que la présence des TÉT a permis de créer des emplois pour les travailleurs locaux. « Avec eux [TÉT], j'ai besoin de contremaîtres, mécaniciens et chauffeurs de camion » [E8], alors qu'une autre entreprise « est allée chercher des TÉT pour les aider à partir le quart de soir. Cela a permis à l'entreprise d'embaucher au moins 30 à 40 personnes de plus » [E7]. Si les TÉT semblent devenus une ressource indispensable, ils ne comblent qu'une partie des besoins de main-d'œuvre. Un chef d'entreprise employant plus de 35 TÉT dans le secteur de la buanderie ajoute même : « si j'avais accès à un plus grand nombre de logements pour héberger nos TÉT, j'en embaucherais le double » [E17]. Certains services gouvernementaux [SG4-5] s'inquiètent sérieusement du fait que la croissance des entreprises saisonnières dépend de l'embauche des TÉT. Un constat qui va à l'encontre de la vocation initiale de ces programmes d'embauche, c'est-à-dire combler des pénuries ponctuelles de main-d'œuvre.

L'analyse coûts-utilités : satisfaction des employeurs à l'égard des TÉT

Il y a un consensus parmi les employeurs [E1-3, E5-10, E14-15, E17] et certains représentants d'organismes sans but lucratif - sauf ceux des syndicats- [ONG6-7, ONG9-10] à considérer l'embauche des TÉT comme la solution la plus efficace pour disposer d'une main-d'œuvre qui collabore bien, qui est loyale, compétente, stable, et ce, jusqu'à la fin de la saison. Malheureusement, ces qualités attribuées aux TÉT ont souvent été évoquées en contrepartie de problèmes de comportement perçus chez les travailleurs locaux. Les employeurs déplorent devoir afficher annuellement des offres d'emploi rarement considérées et recevoir des candidats locaux peu motivés [E1, E10, E16]. « [...] Avant [l'embauche des TÉT], en début de saison, j'avais une liste d'environ 200 travailleurs et étudiants que j'appelais chaque année pour les solliciter à venir travailler. [...] Notre porte de sortie ce sont les TÉT » [E11]. L'embauche des TÉT est aussi perçue comme une solution à plusieurs problèmes de gestion des ressources humaines, dont ceux du recrutement et de la dotation.

Onze répondants, employeurs [E7-8, E11-12, E15], agences de recrutement [ONG11-13] et organismes non gouvernementaux [ONG6-7, ONG10], sauf les syndicats, déploraient le manque de loyauté des travailleurs locaux envers les

employeurs. Par exemple, « les jeunes quittent leur emploi avant la fin de la saison, d'autres s'en vont, attirés par un taux horaire à peine plus élevé de 0,50 \$ de l'heure, et certains ne travailleraient que le temps nécessaire pour obtenir des prestations d'assurance-emploi » [E12]. La majorité des chefs d'entreprises [E1-3, E5, E7-8, E10-11, E14-15] réembauchent d'année en année les mêmes TÉT, et ce, aussi longtemps que les programmes le permettent. Le dynamisme et l'assiduité des TÉT sont les principaux critères de réembauche, des qualités que les employeurs ne retrouvaient pas chez une majorité de travailleurs locaux. Aux dires des employeurs, même blessés, les TÉT se présenteront au travail [E6-7, E14]. La très grande disponibilité des TÉT est perçue comme volontaire par les employeurs, alors que les représentants syndicaux la perçoivent comme une contrainte liée à la proximité physique du logis faisant en sorte que les TÉT sont présents pour assurer tous les temps forts de production.

Les problèmes avec la main-d'œuvre locale ont été soulevés à maintes occasions par les employeurs, les associations d'entrepreneurs et même par les représentants syndicaux. Ils ont tous souligné le désintérêt des travailleurs locaux à l'égard des emplois saisonniers. Selon des employeurs, ce désintérêt serait lié à des problèmes de consommation d'alcool ou de psychotropes qui entraîneraient à leur tour des problèmes chroniques de ponctualité et d'absentéisme [E5-7, E9, E16, ONG6-7]. Contrairement aux employeurs, les représentants syndicaux relient ces problèmes de comportement aux difficultés d'insertion sur le marché du travail en raison de leur faible niveau d'éducation [ONG4-5].

Les employeurs exaspérés par ces problèmes de comportement ont aussi eu recours aux TÉT pour exercer une pression afin de contraindre les employés locaux à changer d'attitude [E16-17]. Une manœuvre contestée par les représentants syndicaux, qui ne résout aucunement le problème chronique de rareté de main-d'œuvre découlant des mauvaises conditions salariales et de travail [ONG4].

Les employeurs [E7-8] et certains représentants syndicaux [ONG4-5] encouragent l'octroi de la résidence permanente aux TÉT parce qu'ils ont besoin de salariés possédant non pas un diplôme universitaire, mais un savoir-faire précis [ONG2-3]. Toutefois, même les employeurs désireux de parrainer certains TÉT, dont ils sont très satisfaits, s'interrogent sur la durabilité d'une telle solution. Ils ne sont pas convaincus des avantages de la résidence permanente pour les membres de la famille des TÉT, parce que leur pouvoir d'achat serait grandement diminué. Le salaire minimum sans supplément pour le logement et le transport serait insuffisant pour vivre confortablement au Québec, alors le salaire gagné au cours d'une seule saison leur assure, dans leur pays d'origine, de vivre au-dessus du seuil de pauvreté et de payer des études à leurs enfants^s [E7, E10]. En contraste, la réalité du salaire minimum sans supplément a des effets d'appauvrissement chez les travailleurs locaux.

En faisant la somme des dépenses directes et indirectes de transport, de recrutement, de logement, d'assurance, l'embauche des TÊT apparaît comme une solution plus onéreuse que l'embauche des travailleurs locaux. Les solutions (mécanisation des procédés, recours aux étudiants, travailleurs d'agence de location de main-d'œuvre ou des régions) pour contrer la pénurie de main-d'œuvre présentent des limites importantes, dont la rétention du personnel. Aux yeux de tous les répondants, les principaux avantages ont été d'abord la survie de l'entreprise saisonnière et ensuite, la croissance du volume de production. Selon les employeurs, le plus grand avantage d'embaucher des TÊT est leur utilité pour stabiliser la main-d'œuvre tout au long de la saison et surtout durant le temps fort de la production. En bref, l'analyse des coûts-utilités semble la plus déterminante dans le choix des entreprises saisonnières à retenir l'embauche des TÊT comme solution à la rareté de main-d'œuvre et surtout pour répondre à toutes leurs attentes en matière de souplesse.

ATTENTES EN MATIÈRE DE SOUPLESSE ENVERS LES TÊT

Les employeurs apprécient les TÊT parce qu'ils les jugent stables, loyaux, disponibles, compétents et qu'ils collaborent bien. Ces qualités comblent leurs attentes en matière de souplesse et particulièrement la souplesse de l'horaire. Mais rappelons que le système d'embauche des TÊT est nominatif : un employeur peut désigner les personnes qu'il souhaite rappeler l'année suivante, un système qui engendre facilement un silence collectif sur des conditions de travail et de logement déplorables [AGPT1]. Ceci force les TÊT à manifester de la souplesse pour maintenir et prolonger leur lien d'emploi.

La souplesse de la rémunération

Les programmes d'embauche des TÊT imposent aux employeurs de garantir un contrat minimal de six semaines de 40 heures par semaine, avec une rémunération fixée au taux horaire du salaire minimum. De telles contraintes n'existent pas envers les travailleurs locaux ou les agences de location de personnel. Dans les secteurs agricole, maraîcher et horticole, l'employeur qui embauche des TÊT ne fait pas nécessairement d'économies sur la masse salariale. Toutefois, il n'est pas obligé d'ajuster le taux horaire selon l'ancienneté, les responsabilités et les compétences, comme il est censé le faire avec des travailleurs locaux [ONG2-3]. Paradoxalement, les ententes contractuelles du programme qui visent à protéger les TÊT contre les abus en matière de rémunération les contraignent à une souplesse qui les désavantage.

Selon treize répondants, dont sept employeurs [E1, E3, E6, E8, E12-13, E15] et six informateurs des associations de producteurs agricoles et des centres de perfectionnement de la main-d'œuvre agricole et horticole [ONG2-3, ONG6-8, ONG10], « [...] le jour où le taux horaire augmentera à 15 \$/heure, les producteurs mécaniseront leurs

procédés et embaucheront un seul opérateur spécialisé » [ONG6]. Or, les savoir-faire de ces métiers saisonniers ne sont pas tous remplaçables.

Dix répondants, dont un comité sectoriel de la main-d'œuvre, trois syndicats [ONG3-5] et six employeurs [E6-8, E11-12, E15] ont suggéré de rehausser la rémunération et les conditions de travail des travailleurs locaux, estimant que si l'échelle salariale était de 3 à 4 \$ de l'heure de plus que le salaire minimum, les entreprises auraient moins de difficulté à recruter et le taux de roulement diminuerait. Cette analyse va dans le même sens que celles des représentants syndicaux [ONG4-5] et des agences gouvernementales de protection des travailleurs [AGPT12], qui estiment que les emplois saisonniers devraient être mieux rémunérés que les emplois réguliers, d'au moins 20 % supérieur au taux horaire régulier : « chaque secteur saisonnier devrait revoir ses échelles salariales et reconnaître qu'il s'agit d'emplois spécialisés, même si les diplômes ne sont pas exigés » [ONG3]. Pour d'autres, le problème est d'assurer des revenus décents toute l'année aux travailleurs saisonniers locaux, quitte à « faire un partenariat avec l'assurance-emploi [assurance-chômage] ou une autre entreprise saisonnière qui œuvre dans un autre secteur actif au cours d'une autre saison, pour faire une répartition salariale annuelle et du même fait, inciter les employés à revenir l'année suivante pour le même employeur » [ONG2]⁸.

L'embauche des TÉT ravive les revendications des travailleurs locaux pour un salaire qui tient compte du coût de la vie au Québec et des avantages consentis aux travailleurs expérimentés [ONG3, ONG10]. Des revendications légitimes aux yeux de bien des répondants, même aux yeux de certains employeurs soucieux de dynamiser l'économie rurale.

La souplesse en matière de nombre d'employés

Les employeurs exigent de plus en plus de souplesse en ce qui a trait au nombre d'employés embauchés. Chaque année, ils réembauchent la majorité des TÉT déjà engagés pour le même emploi et vont en embaucher jusqu'à 10 % de plus pour assurer leurs besoins de croissance [E2, E4-6, E9-10, E13, E16, ONG7-8]. Les nouveaux candidats sont souvent recrutés parmi des proches parents ou des membres de la communauté des TÉT déjà à leur embauche [E6, E16]. Bien des employeurs admettent qu'ils ont eu de la difficulté à prévoir leurs besoins de main-d'œuvre dès le début de l'hiver pour le printemps suivant. Quelques années d'expérience ont toutefois suffi pour planifier ces besoins avec justesse. Par ailleurs, avec les années, les employeurs ont adopté la stratégie d'allonger la durée des contrats pour maximiser les coûts du transport aérien déboursés pour chacun des TÉT [E2-3, E7, E9, E17]. Si les entreprises saisonnières ont su aménager leurs ententes contractuelles avec les TÉT, on peut s'interroger sur le fait que rien de semblable n'ait été proposé aux travailleurs locaux. Cela est d'autant plus préoccupant que plusieurs entrepreneurs

reconnaissent le fait que l'embauche de TÊT est somme toute une réponse plus coûteuse que l'embauche de travailleurs locaux.

Un directeur d'entreprise de la transformation alimentaire [E4] a songé à recruter des travailleurs de la région urbaine, en fonctionnant comme une agence de placement ayant son propre service de navette, et à leur offrir de meilleures conditions salariales. Une stratégie qui a l'avantage d'embaucher avec seulement 48 heures de préavis le nombre requis de travailleurs. Mais il s'est avéré que ces travailleurs occasionnels n'ont pas, aux yeux des employeurs, les qualités nécessaires pour occuper des emplois pénibles [E4].

La souplesse de l'horaire ou l'intensification du travail

Les propos sur la souplesse en matière d'horaire sont nourris par deux éléments : l'état de captivité et les motivations pécuniaires des TÊT. À la différence du travailleur local, le TÊT est un travailleur captif, résidant à proximité de l'employeur et bien souvent dans des habitations louées ou appartenant à celui-ci. Cette proximité contraint le TÊT à être disponible de longues heures au cours d'une journée, et ce, tous les jours de la semaine, surtout lorsque la température est clémente, pour exécuter les tâches extérieures [ONG2-3, AGPT1-3, SG1-3]. Dans les cas où les TÊT sont transportés quotidiennement jusqu'à leur lieu de travail, comme pour certains travailleurs de l'aménagement paysager ou pour les attrapeurs de poulets, il leur est impossible de se soustraire à la prolongation de la journée de travail.

En général, les TÊT acceptent les obligations en ce qui concerne la souplesse des horaires dans le seul but d'augmenter leur revenu et de maximiser leur temps de travail rémunéré. Cependant, les travailleurs agricoles sont exclus des dispositions législatives prévoyant la majoration du salaire au-delà de la semaine normale de travail. La pratique courante est l'étalement des heures travaillées pendant les semaines dont les conditions météorologiques rendent l'exécution des tâches impossibles [E9]. Il s'agit d'une pratique que très peu de travailleurs locaux acceptent, selon les répondants des comités sectoriels de la main-d'œuvre et les syndicats [ONG1-2, ONG4-5]. L'état de captivité et les motivations pécuniaires des TÊT font en sorte que ces derniers paraissent de meilleurs employés que les travailleurs locaux, un contraste qui peut générer des confrontations entre ces deux groupes de travailleurs. Comme le soulignent les représentants syndicaux [ONG4, ONG5], contrairement aux TÊT, les travailleurs locaux exigent des temps de repos leur permettant de concilier travail et vie privée.

La souplesse en matière de compétences

Les TÊT comblent également les besoins de souplesse des entreprises en matière de compétences. Ils acceptent, sans pouvoir contester, d'être assignés à diverses tâches

(préparer les semis, semer, récolter, transformer les produits, etc.) et de cumuler plusieurs fonctions. Dans certains cas, cette souplesse s'étend aux entreprises voisines qui partagent entre elles le temps de travail des TÊT durant les périodes creuses de production. Contrairement aux TÊT, les travailleurs locaux sont libres d'établir ou non des liens contractuels avec un ou plusieurs employeurs sans entente de partage de temps [E9, E10, ONG2, ONG6, ONG10].

Par contrainte ou par choix, selon l'angle d'analyse adopté, les TÊT répondent mieux que les travailleurs locaux aux attentes des employeurs en matière de souplesse en ce qui a trait au nombre, à la rémunération, aux horaires et aux compétences. Ce constat désavantage les travailleurs locaux et justifie tout l'argumentaire de recourir aux TÊT pour répondre aux exigences de la production. De plus, les employeurs interprètent les revendications des travailleurs locaux pour améliorer leurs conditions salariales, avoir des horaires de travail garantis ou du temps de repos conciliable avec la vie de famille comme des prédispositions à des comportements problématiques d'assiduité et de loyauté [ONG4].

DISCUSSION

En somme, pour les employeurs, il est avantageux de recourir à l'embauche des TÊT, non pas à cause des économies d'échelle des coûts, mais plutôt à cause de l'utilité des TÊT. Lorsque l'on fait la somme des frais directs et indirects, l'embauche de TÊT est plus coûteuse que l'embauche de travailleurs locaux. Par contre, ce recrutement a permis à bien des entreprises de survivre, et même de croître. L'argument ultime est le fait que l'embauche de TÊT est la solution qui satisfait toutes les attentes en matière de souplesse des entreprises saisonnières, en particulier en matière d'horaires de travail et de compétences.

Comme nous l'avons déjà indiqué, plusieurs études se sont attardées aux écarts en matière de droits des TÊT, mais aucune d'entre elles ne s'est intéressée aux répercussions de l'embauche des TÊT sur le développement de la main-d'œuvre locale. En effet, bien qu'elle soit perçue comme une solution à la rareté de la main-d'œuvre, l'embauche des TÊT peut mettre en péril bien des efforts visant à développer les compétences des travailleurs locaux pour le travail saisonnier. En entretenant divers préjugés envers les travailleurs locaux, les entreprises justifient leur quête d'une main-d'œuvre très souple, en l'occurrence les TÊT, qu'elles traduiront par la suite en avantages économiques.

Certains lecteurs pourraient conclure que les arguments des employeurs en regard des coûts-avantages liés à l'embauche des TÊT étaient des résultats prévisibles. Néanmoins, l'analyse de la logique de cet argumentaire favorable à l'embauche des TÊT comme la solution à la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs saison-

niers est importante pour comprendre les conséquences d'une telle stratégie sur les politiques du développement de la main-d'œuvre locale et la croissance de l'économie rurale. Si on adhère à cet argumentaire, les employeurs pourraient diviser le travail saisonnier en deux catégories d'emploi. Les emplois de contremaître, auxquels s'applique une échelle salariale selon l'ancienneté et les responsabilités, seraient attribués aux travailleurs locaux les plus qualifiés, alors que les emplois exigeant des compétences de manœuvre seraient confiés aux TÉT sans ajustements salariaux selon l'ancienneté (Bauder 2006; Preibisch et Hennebry 2011). Cela crée un déséquilibre dans la reconnaissance des compétences étant donné que de nombreux TÉT ont acquis au fil des années de très bonnes expertises étant donné leur souplesse de compétences. De plus, rappelons que les TÉT cohabitent avec les travailleurs locaux dans des petites communautés rurales, une cohabitation résidentielle et de métiers (Gravel et al. 2014a).

Aux yeux de certains employeurs, « *les TÉT sont plus robustes, plus endurants à l'effort et la chaleur* » [E8], alors que dans les faits, ils sont contraints économiquement à accepter les exigences en matière de souplesse. Un tel discours tend à interpréter la disposition des TÉT à faire preuve de plus de souplesse que les travailleurs locaux comme un trait culturel de travailleurs, comme l'a relevé Bauder (2006) dans ses travaux.

Le fait que les employeurs déterminent la possibilité de réembauche l'année suivante crée un rapport de pouvoir beaucoup plus déséquilibré entre les TÉT et les employeurs qu'entre les travailleurs locaux et les employeurs (Gesualdi-Fecteau 2014; Nakache et Kinoshita 2010). Ce déséquilibre du pouvoir n'est jamais nommé comme tel par les employeurs, mais ses résultantes sont présentées comme arguments pour élargir les programmes d'embauche temporaire à divers secteurs saisonniers. Selon Ruhs (2013), par ses politiques d'immigration, le gouvernement canadien favorise l'augmentation de l'immigration temporaire au détriment de l'immigration permanente pour répondre à ces attentes en matière de souplesse de la main-d'œuvre, et contribuer ainsi au maintien d'une banque de travailleurs en situation de vulnérabilité.

Les résultats de la présente recherche n'apportent qu'une réponse partielle à la question sur les arguments favorables à l'embauche des TÉT qui se sont transformés en préjugés envers la main-d'œuvre locale. Manifestement, les gouvernements se sont désengagés du développement des compétences requises pour les métiers saisonniers et de la bonification des conditions salariales et de travail. Pour documenter les impacts du désengagement du développement des compétences, il faudrait étudier la participation des travailleurs locaux et des TÉT au marché du travail et à la croissance des entreprises des régions rurales, et ce, au cours des cinq dernières années. Il faudrait également qu'une telle étude inclut une analyse de cas, par région administrative et par secteur d'activité économique (agricole, horticole,

hôtellerie et autres), afin de circonscrire les secteurs d'activité et les modes de gestion régionale susceptibles de modifier le marché des emplois saisonniers.

Finalement, la présente recherche comporte un biais de participation, en ce sens que les employeurs qui ont accepté d'y participer l'ont fait dans l'intention de rehausser leur image de bons employeurs. Il est possible que les participants se soient concertés via leurs associations (FERME et UPA) afin de faire valoir les coûts-avantages de l'embauche des TÊT. Étant donné que ce thème a été également abordé par tous les informateurs-clés, alors que leurs propres profits n'étaient pas en cause, nous considérons que l'occurrence d'une participation biaisée est négligeable. Il faut aussi souligner que ces résultats reposent sur la subjectivité des répondants. Leurs propos ont été rapportés comme témoignages de la réalité économique des entrepreneurs sans les confronter à la réalité des secteurs économiques concernés. Néanmoins, ces propos ne sont pas une construction de l'esprit, car ils font partie du discours des lobbyistes auprès des administrateurs des programmes d'embauche des TÊT afin de maintenir et de faciliter l'accès à ces mécanismes.

NOTES

1. La dernière mise à jour officielle des statistiques sur l'admission des TÊT par Emploi et Développement social Canada, remonte à 2013. http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/statistiques_amt/trimestrielle-agricole.shtml#CA [consulté le 8 janvier 2016].

2. Ce programme a changé d'appellation pour devenir le *Programme des travailleurs étrangers temporaires - volets professions peu spécialisées et agricoles* (PTÊT) (Gouvernement du Canada, 2012).

3. Le terme consacré dans la littérature est flexibilité, une traduction non consensuelle du terme « flexibility ».

4. Jusqu'en juin 2014, ce document s'appelait « avis relatif au marché du travail » (AMT).

5. En fait, en 2010, la déduction permise était de 20 \$ par semaine pour l'hébergement. Les taux n'ont augmenté qu'en 2012 – après la tenue des entrevues – et se chiffrent à 45 \$ par semaine pour une chambre qui héberge quatre salariés ou moins et 30 \$ pour une chambre prévue pour cinq salariés ou plus (indexé annuellement). Règlement sur les normes du travail : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/N_1_1/N1_1R3.htm#noteInLibelle. [Ministère du travail, Règlement sur les normes du travail, chapitre N-1.1, a. 88, 89 et 91].

6. À la suite de récentes modifications au PTET dans le secteur non agricole, les obligations administratives sont encore plus lourdes pour les entreprises. Outre les obligations des employeurs à garantir une assurance maladie durant le délai de carence et à offrir un logement conforme, les agences de l'État exigent que les demandeurs de permis de travail pour l'embauche des TÊT fassent la démonstration que le secteur est en pénurie de main-d'œuvre. L'employeur doit également démontrer qu'il a affiché les postes suffisamment longtemps pour permettre à la main-d'œuvre locale de se manifester, et il doit noter tous les appels et toutes les applications reçus. Les employeurs doivent faire ces démarches au cours des mois d'octobre à décembre précédant la période de préparation de leur dossier de demande d'embauche des TÊT, alors que les travailleurs locaux font normalement leur demande d'embauche beaucoup plus tardivement, quelques mois avant le début de la saison, vers les mois de mars et avril. Il se produit donc un décalage administratif, entre les demandes de permis de travail qui doivent être adressées six mois avant l'arrivée prévue des TÊT et la manifestation de l'intérêt des travailleurs locaux pour ces mêmes emplois.

7. Le salaire minimum fixé par le gouvernement du Guatemala pour le travail agricole est d'environ 1,16 dollar l'heure, soit un peu plus d'un neuvième du salaire minimum payé au Québec. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>. [Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Gobierno de la Republica de Guatemala].

8. Le propos de cet ONG allait à l'encontre de la réforme de l'assurance-emploi. L'ONG dénonçait le fait que celle-ci nuirait à l'économie rurale et découragerait les prestataires de l'assurance-emploi à chercher un emploi saisonnier dont le revenu n'est pas assuré douze mois par année.

RÉFÉRENCES

- Alexander, Craig, Derek Burleton et Francis Fong. 2009. Knocking Down Barriers Faced By New Immigrants To Canada: Fitting the Pieces Together. *TD Economics*. http://www.td.com/document/PDF/economics/special/ff0212_immigration.pdf.
- Amin, Ash. 2012. Collaborating Strangers. In *Land of Strangers*, chapter 2: 35-58. Cambridge, UK: É Polity Press.
- Basok, Tanya. 2002. *Tortillas and Tomatoes: Transmigrant Mexican Harvesters in Canada*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Bauder, Harald. 2006. *Labour Movement: How Migration Regulates Labor Markets*. New York: Oxford University Press.
- BearingPoint. 2004. *Évaluation du programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI)*. http://www.agr.gc.ca/info/audit-exam/pdf/MII_legal_f.pdf.
- Bélanger, Danièle et Guillermo Candiz. 2012. Essentiels, Fiabes et Invisibles: Les Travailleurs Agricoles Migrants Latino-Américains Au Québec Vus Par La Population Locale. *Canadian Ethnic Studies* 46.1: 45-66.
- Blache, Guillaume. 2011. *De nouvelles formes de segmentation liées à la dérégulation du marché du travail? Évidences empiriques sur les modes d'ajustement des entreprises danoises*. 2011.72. Maison des Sciences Économiques, CES Working Papers. <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/CES2011/11072.pdf>.
- Charon, Isabelle et Valérie Lamarche. 2009. *Diagnostic sectoriel, de la main-d'œuvre dans les entreprises d'abattage et de la transformation des viandes et de la volaille*. Rapport final réalisé par le Groupe AGÉCO pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire. [http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213\(1\).pdf](http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213(1).pdf).
- Choudry, Aziz, Jill Hanley, Steve Jordan, Eric Shragge et M. Martha Stiegman. 2009. *Fight Back: Workplace Justice for Immigrants*. Halifax: Fernwood Publishing.
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). 2011. *Rapport sommaire: Programme des travailleurs étrangers temporaires-Consultations auprès des intervenants*. <http://www.cic.gc.ca/francais/ministere/consultations/tet-consultations-intervenants/index.asp>.
- . 2013. *Canada, faits et chiffres : Aperçu de l'immigration - Résidents permanents et temporaires 2012*. <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/recherche-stats/faits2012.pdf>.
- Coiquaud, Urwana. 2011. La représentation collective des travailleurs précaires : évolution et défis contemporains. *Relations industrielles* 66.4 : 631-654.
- Comités sectoriels de la main-d'œuvre. 2012. *Actes du Colloque Chantier sur la saisonnalité: Pour un développement durable de l'emploi*. Québec. <http://saisonnalite.com/library/pdf/Actes-du-colloque-saisonnalite.pdf>.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). 2011. *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. http://www.cdpcj.qc.ca/publications/Avis_travailleurs_immigrants.pdf.
- Drummond, Michael F., Mark Sculpher et George Torrance. 2005. *Basic types of economic evaluation. Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*, dirs. M.F. Drummond, M.J. Sculpher, G.Torrance, B.J. O'Brien, G.L. Stoddart, 7-27. Oxford: Oxford University Press.
- Ellis, Mark, Richard Wright et Virginia Parks. 2004. Stable Work Together, Live Apart? Geographies of Racial and Ethnic Segregation at Home and at Work. *Annals of the Association of American Geographers* 94.3: 620-637. <http://www.jstor.org/stable/3693933>.
- Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI). 2013. *Une autre perspective sur le Programme des travailleurs étrangers temporaires. La FCEI soumet aux députés des témoignages de PME qui utilisent le PTET*. Toronto, 9 juillet. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/5346-tfw-stories-release-fr.html>.
- . 2014a. *La FCEI se réjouit de la modification du Programme des travailleurs étrangers temporaires*. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/3790-la-fcei-se-rejouit-de-la-modification-du-programme-des-travailleurs-etranagers-temporaires.html>.

- . 2014b. *Le moratoire sur le PTET est injuste à l'égard de certaines PME*. Montréal, 25 avril. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/6205-moratoire-sur-le-ptet.html>.
- . 2014c. *Travailleurs étrangers temporaires : des changements qui feront très mal aux PME*. Montréal, 20 juin. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/6352-changements-au-ptet.html>.
- . 2015a. *Expulsion des travailleurs étrangers temporaires : le fédéral devrait les autoriser à rester au pays*. Montréal, avril. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/7156-communique-expulsion-des-travailleurs-etrangers-temporaires-2015.html>.
- . 2015b. *Travailleurs étrangers temporaires : la FCEI demande au gouvernement fédéral de reporter l'échéance du 30 avril*. Montréal, 20 avril. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/7204-travailleurs-etrangers-temporaires-la-fcei-demande-au-gouvernement-federal-de-reporter-l-echeance-du-30-avril.html>.
- . 2015c. *Le fédéral devrait autoriser les travailleurs étrangers temporaires à rester au pays*. Terre-Neuve-Labrador, 9 novembre. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/7159-le-federal-devrait-autoriser-les-travailleurs-etrangers-temporaires-a-rester-au-pays.html>.
- Fondation des Entreprises en Recrutement de Main-d'œuvre agricole Étrangère (FERME). 2010. *Réalisations et témoignages*. http://www.fermequebec.com/realisations_temoignages.html.
- Fudge, Judy. 2012. Precarious Migrant Status and Precarious Employment: The Paradox of International Rights for Migrant Workers. *Comparative Labour Law and Policy Journal* 34.1: 95-131.
- Fudge, Judy, Far Faraday et Eric Tucker. 2012. *Constitutional Labour Rights in Canada: Farm Workers and the Fraser Case*. Toronto: Irwin Law.
- Fudge, Judy et Fiona MacPhail. 2009. The Temporary Foreign Worker Program in Canada: Low-Skilled Workers as an Extreme Form of Flexible Labour. *Comparative Labor Law and Policy Journal* 31.1: 101-139.
- Gesualdi-Fecteau, Dalia. 2014. Les travailleurs étrangers temporaires «peu spécialisés»: une étude de l'effectivité du droit du travail. *Actes de la XXe Conférence des juristes de l'État*, Québec : 219-281.
- Glaser, Barney. 2001. *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gouvernement du Canada. 2012. *Évaluation des volets du Programme des travailleurs étrangers temporaires visés par l'avis relatif au marché du travail*. Rapport SP-1048-05-13F. http://www.edsc.gc.ca/assets/portfolio/docs/fr/rapports/evaluations/2013/temporary_foreign-fra.pdf.
- . 2014. *Réforme globale du Programme des travailleurs étrangers temporaires: les Canadiens d'abord*. http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/reform/Reform_PTET.pdf.
- Gravel, Sylvie, Stéphanie Bernstein, Jill Hanley, Francisco Villanueva et Daniel Crespo-Villarreal. 2014a. Cohabitation résidentielle et des métiers des travailleurs étrangers temporaires avec les travailleurs locaux dans les communautés rurales du Québec, le point de vue des employeurs. *Diversité Urbaine* 14.2 : 97-122.
- Gravel, Sylvie, Daniel Vergara, Katherine Lippel, K., Jessica Dubé, Jean-François V. Ducharme et Gabrielle Legendre. 2016. *Santé et sécurité des travailleurs qui cumulent des précarités : la lutte aux inégalités de santé attribuables au travail*. Montréal, Canada: Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal, Direction de la santé publique de Montréal et Institut Santé et société, 60 pages. <https://iss.uqam.ca/publications/publications-de-nos-membres.html>.
- Gravel, Sylvie, Francisco Villanueva, Stéphanie Bernstein, Jill Hanley, Daniel Crespo-Villarreal, et Emmanuelle Ostiguy. 2014b. Les mesures de santé et sécurité au travail auprès des travailleurs étrangers temporaires. *PISTES*, numéro spécial : Travailleurs immigrants et santé et sécurité au travail 16-2 : 22 pages. <http://pistes.revues.org/3631>.
- Handal, Laura, Philippe Viens, Philippe Hurteau et Guillaume Hébert. 2012. *La migration de la main-d'œuvre temporaire : Ses causes et ses répercussions*. Institut de recherche et d'information socio-économiques. <http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Notes-de-recherches-%E2%80%93-Migrants-v1.pdf>.
- Hanley, Jill, Sylvie Gravel, Stéphanie Bernstein, Francisco Villanueva et Daniel Crespo-Villarreal. 2015. Central American temporary foreign workers in Québec small towns: A portrait of community response. *Journal of Rural and Community Development* 10.3: 23-50.
- Hanley, Jill, Eric Shragge, André Rivard et Ja-Hon Koo. 2012. Good enough to work? Good enough to stay! Organizing Temporary Foreign Workers. In *Legislated Inequality: Temporary Labour migration in*

- Canada, dirs. C. Straehle and Patti Tamara Lenard, 245-270. Toronto: University of Toronto Press.
- Houle, France, Marilyn Emery et Annie-Claire Gayet. 2011. L'accès au statut de résident permanent pour les travailleurs temporaires œuvrant sur le territoire québécois. *University of New Brunswick Law Journal* 62.1: 87-128.
- Lai Pei-Chun, E. Soltani, and T. Baum. 2008. Distancing Flexibility in the Hotel Industry: The Role of Employment Agencies as Labour Suppliers. *The International Journal of Human Resource Management* 19.1: 132-152.
- Leitner, Helga. 2012. Spaces of Encounters: Immigration, Race, Class, and the Politics of Belonging in Small-Town America. *Annals of the Association of American Geographers* 102.4: 828-846.
- Levin, Henry et Patrick J. McEwan. 2001. *Cost-Effectiveness Analysis*. Sage Collection, Methods and Applications. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ministère Immigration, Diversité et Inclusion (MIDI). 2014. *Portraits statistiques; L'immigration temporaire au Québec, 2008-2013*. Gouvernement du Québec. http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_Immigration_Temporaire_2008_2013.pdf.
- Ministère du Travail. 2015. Gouvernement du Québec. Publications officielles du Québec, Légis Québec. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/N_1_1/N1_1R3.htm#noteInLibelle. Ministère du travail, Règlement sur les normes du travail, chapitre N-1.1, a. 88, 89 et 91. Consulté le 16 décembre 2015.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Gobierno de la Republica du Guatemala. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>. Consulté le 24 mai 2013.
- Nakache, Delphine. Provincial and Territorial Nominee Programs: An Avenue to Permanent Residency for Low-Skilled Migrant Workers in Canada? In *Legislating Inequality: Temporary Labour migration in Canada*, dirs. C. Straehle and Patti Tamara Lenard, 158-177. Toronto: University of Toronto Press.
- Nakache, Delphine et Paula J. Kinoshita. 2010. The Canadian Temporary Foreign Worker Program: Do Short-Term Economic Needs Prevail Over Human Rights Concerns? *IRPP Study* 5: 1-47.
- Olar, Marial, Louis-Samuel Jacques, Jean Nolet et Marcel LeBreton. 2009. *Retombées économiques de l'agriculture pour le Québec et ses régions*. Rapport préparé pour L'Union des producteurs agricoles (UPA) par Éco-Ressources Consultants. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2009/11/30119246.pdf>.
- Preibisch, Kerry et Jenna Hennebry. 2011. Temporary Migration, Chronic Affects: The Health of International Migrant Workers in Canada. *Canadian Medical Association Journal* 183.9: 1033-1038. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3114894/>.
- Ruhs, Martin. 2013. *The Price of Rights: Regulating international Labor Migration*. Princeton: Princeton University Press.
- Sennett, Richard. 2012. *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Yale University Press. http://yalepress.yale.edu/yupbooks/excerpts/Sennett_excerpt.pdf.
- Thomas, Derrick. 2010. Foreign nationals working temporarily in Canada. *Canadian Social Trends - Statistics Canada* n° 90, Catalogue no. 11-008-X. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2010002/article/111166-eng.pdf>.
- Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada et Alliance des travailleurs agricoles (TUAC & ATA). 2009. *La situation des travailleurs agricoles migrants au Canada 2008-2009*. <http://www.ufcw.ca/Theme/UFCW/files/PDF%202009/2009ReportFR.pdf>.
- Tucker, Eric. 2006. Will the Vicious Circle of Precariousness Be Unbroken? The Exclusion of Ontario Farm Workers from the Occupational Health and Safety Act. In *Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*, dir. Leah Vosko, 256-276. Montréal/Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Villanueva, Francisco, Daniel Crespo-Villarreal, Stephanie Bernstein, Jill Hanley et Sylvie Gravel. 2015. Les travailleurs étrangers temporaires au Québec: le paradis, un peu plus loin. *Revue Comptresac, Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale* 1: 58-65.
- Weil, David. 2014. *The Fissured Workplace; Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*. Massachusetts: Harvard University Press.

REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche a été réalisé grâce au soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), du Centre Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal et de la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

SYLVIE GRAVEL est professeure de santé et sécurité au travail et de gestion de la diversité au département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est directrice de l'Institut santé et société de l'UQAM. Avant d'occuper cette fonction, elle a été la directrice du programme de doctorat interdisciplinaire santé et société de la Faculté des sciences humaines. Elle est membre de l'équipe Migration et Ethnicité dans les Interventions de Santé et de Service social (METISS) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal. Ses travaux de recherche portent sur la santé et la sécurité au travail des travailleurs qui cumulent des précarités, dont les travailleurs immigrants embauchés par les petites entreprises, les agences de location de personnel et les entreprises saisonnières.

STÉPHANIE BERNSTEIN est professeure au Département des sciences juridiques de la Faculté de science politique et de droit de l'Université du Québec à Montréal. Ses activités de recherche sont actuellement centrées sur les enjeux juridiques du travail précaire, du conflit travail-famille et du travail migrant. Elle est chercheuse membre du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et du Centre de recherche interdisciplinaire sur la biologie, la santé, la société et l'environnement (CINBIOSE). Elle est auteure et coauteure de nombreuses publications portant notamment sur l'adéquation du droit du travail aux situations de travail précaire.

FRANCISCO VILLANUEVA, docteur en droit diplômé de l'Université de Montréal, est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM depuis 2008 où il enseigne dans les domaines du droit du travail et des relations du travail. Il a étudié droit et relations industrielles dans différentes universités européennes et des Amériques. Il a été chargé de cours à l'Université San Francisco de Quito en Équateur (2008) et à la PUCP au Pérou (1989-2004) dans les domaines du droit international du travail et du droit du travail. Il est aussi membre du Centre de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC). Ses domaines de recherche sont: la protection internationale des droits des travailleurs, la conditionnalité sociale dans les accords commerciaux, les travailleurs agricoles immigrants, et les droits fondamentaux des travailleurs.

JILL HANLEY, PhD, est professeure agrégée à l'École de travail social à l'Université McGill, où elle dirige leur programme de doctorat et donne des cours sur les questions de politiques sociales et la migration. Ses recherches et publications portent sur l'intersection des statuts d'immigration précaires avec l'accès aux droits sociaux, soit la santé, le logement et les droits de travail. Elle est cofondatrice du Centre des travailleurs et travailleuses immigrants, un groupe communautaire montréalais dans lequel elle est activement impliquée depuis 17 ans.

DANIEL CRESPO-VILLARREAL, qui détient un baccalauréat en relations internationales et droit international ainsi qu'un baccalauréat en droit (Université du Québec à Montréal), poursuit une maîtrise en droit international du travail et droit du travail comparé (Université McGill). Outre une expérience d'assistantat de recherche sur les enjeux relatifs aux travailleurs étrangers temporaires, auprès d'une équipe dirigée par la professeure Sylvie Gravel (École des sciences de la gestion – UQAM), il a été conseiller juridique pour Avocats sans Frontières Canada et exerce en droit civil et pénal.

EMMANUELLE OSTIGUY détient un baccalauréat en organisation et ressources humaines ressources et un MBA en gestion, spécialisé en gestion des ressources humaines. Depuis 2014, elle est conseillère en acquisition et gestion de talents pour l'entreprise Veg Pro International Inc., spécialisée dans la production maraîchère.