



ARUC
INNOVATIONS
TRAVAIL ET EMPLOI

À LA CROISÉE
DES CHEMINS FORESTIERS :
REDÉFINIR LES CONFIGURATIONS
PRODUCTIVES ET TERRITORIALES
DE L'INDUSTRIE DE LA FORÊT DE
LA RÉGION DE CHARLEVOIX-EST
ET DU BAS-SAGUENAY

FRANÇOIS L'ITALIEN
FRÉDÉRIC HANIN
PAUL-ANDRÉ LAPOINTE
LUC BOUTHILLIER
VINCENT AUDIBERT

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2013-003



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**À LA CROISÉE DES CHEMINS FORESTIERS :
REDÉFINIR LES CONFIGURATIONS PRODUCTIVES
ET TERRITORIALES DE L'INDUSTRIE DE LA FORÊT
DE LA RÉGION DE CHARLEVOIX-EST ET DU BAS-SAGUENAY**

**FRANÇOIS L'ITALIEN
FRÉDÉRIC HANIN
PAUL-ANDRÉ LAPOINTE
LUC BOUTHILLIER
VINCENT AUDIBERT**

**Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux
de l'industrie de la forêt au Québec
(GRESTIFQ)**

Cahier de Transfert
CT-2013-003

Mai 2013

Cette étude a été financée par l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* et s'inscrit dans les préoccupations des axes 2 «Innovations dans l'organisation et les relations du travail» et 4 «Protection sociales» de l'ARUC.

Il est possible d'avoir accès à plusieurs documents de l'ARUC – Innovation, travail et emploi ainsi que la liste des ouvrages publiés à l'adresse suivante :

<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/>

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)

Collection Cahier de transfert – CT-2013-003

« À la croisée des chemins forestiers : Redéfinir les configurations productives et territoriales de l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay »

François L'Italien, Frédéric Hanin, Paul-André Lapointe, Luc Bouthillier et Vincent Audibert

© ARUC – Innovation, travail et emploi, Université Laval, mai 2013,
Tous droits réservés

ISBN 978-2-923619-60-6 (Version imprimée)

ISBN 978-2-923619-61-3 (Version PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2013

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

L'ARUC - *Innovations, travail et emploi* est une alliance de recherche permettant de mieux comprendre les innovations en milieu de travail et leurs conditions associées, soit la formation et les protections sociales, en vue de contribuer à une amélioration des performances économiques et sociales.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, de la financiarisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir, les sociétés québécoise et canadienne sont contraintes à l'innovation dans la production des biens et des services, y compris dans l'administration publique. Toutefois, ces innovations ne peuvent porter fruit sans l'accès à une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Bénéficiant d'un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une période de cinq ans (2010-2015), cette Alliance de recherche universités-communautés, localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle fait appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronal, syndical, gouvernemental que communautaire, et a pour objectif de mieux comprendre les innovations, la formation et les protections sociales et d'agir sur ces dernières.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* aspire au développement d'un véritable partenariat entre les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi qui sont interpellés par les innovations dans les milieux de travail et dans le domaine des politiques publiques de l'emploi de même que par l'amélioration de la capacité des intervenants à développer des stratégies efficaces de mise en œuvre de ces innovations. À cet effet, elle veut maximiser le partage des compétences et des connaissances acquises et développées de part et d'autre par les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Enfin, l'ARUC souhaite aussi offrir aux étudiants un environnement de formation stimulant leur permettant de développer une expertise de recherche et de pratique adaptée aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

Un vaste programme de recherche

Les changements structurels actuellement en cours soulèvent de nombreux défis dans le monde du travail et de l'emploi. La mondialisation, la financiarisation des entreprises, le progrès soutenu des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui incitent les organisations productives de biens et de services ainsi que les organismes publics à innover tant dans leurs pratiques de gestion du travail et de l'emploi que dans les politiques publiques censées les encadrer. La nature de ces innovations sociales, le processus de leur diffusion et leur impact sur les conditions de travail et d'emploi sont au cœur des préoccupations qui animent l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* dont les travaux de recherche s'articulent autour de cinq objets : les caractéristiques du travail contemporain, la diversité de la main-d'œuvre, les formes de représentation, la qualité du travail et de l'emploi et le processus de diffusion des innovations. Dans ses travaux, l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* fait appel à la recherche partenariale.

Caractéristiques du travail contemporain : Cet objet de recherche porte sur les contextes et les caractéristiques du travail contemporain. Dans un contexte de large diffusion des TIC et de formes nouvelles d'organisation et de gestion du travail faisant appel à une responsabilisation accrue des travailleurs, nos préoccupations concernent notamment les questions d'autonomie au travail, de qualifications du travail et de formation. Alors que le travail atypique est en voie de devenir la norme, de nouveaux enjeux relatifs à l'employabilité, à la formation et aux protections sociales revêtent une importance cruciale. Pendant que le travail de « prendre soin » (le care) représente enfin une part croissante de l'emploi, les problèmes de santé psychologique au travail, en particulier chez les infirmières, prennent des proportions endémiques.

Diversité de la main-d'œuvre : Cet objet de recherche privilégie l'étude de la diversité de la main-d'œuvre au regard de ses caractéristiques sociodémographiques, de son statut d'emploi ainsi que de la qualité de ses conditions de travail et d'emploi. Une attention particulière sera accordée aux rapports de genre, à l'intégration de la main-d'œuvre immigrante, à la gestion du vieillissement en emploi et à l'insertion des jeunes en emploi. Sur le plan des innovations, il sera question de la gestion démocratique et équitable de la diversité et des nouveaux dispositifs susceptibles d'assurer un meilleur arrimage entre l'employabilité et la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Formes de représentation : Dans le contexte du plafonnement, voire du déclin, des formes traditionnelles de représentation, cet objet de recherche traite du renouvellement des formes actuelles de représentation et de l'émergence des formes nouvelles afin de mieux répondre aux réalités, aux aspirations et aux besoins des catégories de travailleuses et de travailleurs déjà représentés et aux catégories croissantes de ceux qui ne le sont pas. Sur le plan des innovations, il sera question d'étudier celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'action collective et d'améliorer, en conséquence, les conditions de travail et d'emploi, en accordant une attention spécifique aux politiques relatives à l'émergence de nouveaux droits sociaux.

Qualité du travail et de l'emploi : Cet objet de recherche s'intéresse à l'évolution de la qualité du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont suivi la fin du fordisme. Il concerne plus particulièrement les conditions d'emploi (la rémunération, la sécurité d'emploi, les protections sociales et, plus spécifiquement les régimes de retraite, la conciliation travail/famille et les perspectives de carrière) et de travail (l'autonomie, les qualifications, l'intensité, la santé et la sécurité du travail ainsi que les conditions de réalisation du travail). Il porte également sur les facteurs associés à cette évolution : organisation du travail, pratiques de gestion des ressources humaines, politiques publiques et dynamique des relations du travail (sur le plan micro, dans les milieux de travail et, sur le plan macro, au regard de l'équilibre du rapport de forces entre les acteurs).

Processus de diffusion des innovations : Cet objet de recherche accorde une grande importance à la compréhension des dynamiques d'émergence et de diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels. En effet, la nature des innovations sociales, leur contribution à la solution des problèmes, leur potentiel d'amélioration des situations ainsi que les facteurs associés à leur diffusion divergent selon les acteurs concernés. La dynamique des relations de pouvoir entre les acteurs sociaux, l'état du dialogue social et la capacité d'arriver à des compromis représentent en conséquence des dimensions primordiales à considérer afin de mieux comprendre les conditions favorables et les obstacles à la diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels.

Paul-André Lapointe, Université Laval
France Bernier, Centrale des syndicats du Québec
Co-direction de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

AVANT-PROPOS

Cette recherche a été réalisée par le GRESTIFQ (Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt au Québec) en partenariat avec le Syndicat des travailleurs du papier de Clermont, le CLD de Charlevoix-Est et Solidarité rurale du Québec. Les partenaires ont participé à quelques rencontres avec l'équipe de recherche pour discuter des hypothèses de recherche, de la méthodologie et des résultats. Ils ont aussi grandement facilité les contacts avec les différentes personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche. Toutefois, la teneur de ce rapport et les propos qui y sont consignés appartiennent aux seuls chercheurs et n'engagent que ces derniers.

Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour avoir accepté de mettre à contribution leurs compétences et leur réseau de contacts ; sans leur contribution cette recherche n'aurait sans doute pas eu lieu. Nous voulons tout spécialement remercier M. Claude Turcotte, président du Syndicat des travailleurs du papier de Clermont, et M. Guy Néron, directeur général du CLD de Charlevoix-Est. Qu'il nous soit également permis de remercier chaleureusement tous ceux et toutes celles qui ont accepté de nous recevoir pour une entrevue et qui ont généreusement consacré de leur temps pour répondre à toutes nos questions et partager leurs précieuses connaissances sur l'industrie de la forêt au Québec et sur celle de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

Soulignons enfin que cette recherche a été rendue possible grâce au soutien financier de l'ARUC – *Innovations, travail et emploi*, hébergée au Département des relations industrielles de l'Université Laval (<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca>). L'ARUC bénéficie d'une subvention de recherche du CRSH pour une période de cinq ans (2010-2015). La réalisation de cette recherche n'a bénéficié d'aucun autre soutien financier que celui de l'ARUC.

FAITS SAILLANTS

- Le seul système industriel intégré de l'industrie forestière de la région consiste en un processus de transformation à faible valeur ajoutée, soit celui de la production de pâtes et papiers par Produits forestiers Résolu;
- Sur le plan de ses orientations productives, ce système industriel opère en vase clos à l'égard de l'économie forestière dans la région, limitant du coup aussi bien les possibilités de développement des acteurs économiques locaux que les politiques régionales favorisant l'essor d'une industrie forestière diversifiée et stable;
- Ce système industriel de Produits forestiers Résolu est désuet et peu perméable aux innovations, ce qui renforce la situation de crise qu'il traverse et précarise fortement les acteurs économiques ainsi que les localités qui dépendent de ce modèle;
- Un noyau de coopératives forestières dotées d'un fort potentiel d'innovation a tout juste de quoi assurer leur survie et ne dispose pas des conditions matérielles et institutionnelles suffisantes pour prendre leur essor et développer leurs collectivités;
- Les bases d'un modèle de gestion patrimoniale de la forêt sont présentes dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, mais sont pour l'instant marginalisées par le poids des impératifs de gestion sectorielle de la matière ligneuse.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	v
Faits saillants.....	vi
Liste des acronymes.....	ix
1. Introduction.....	1
1.1 Problématique.....	3
1.2 Deux scénarios de sortie de crise.....	4
2. Méthodologie de recherche.....	6
3. Aperçu du territoire couvert par la recherche.....	7
4. Dynamique des acteurs économiques de l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas Saguenay.....	10
4.1 Acteurs et activités de l'industrie de la forêt dans la région.....	10
4.1.1 Produits forestiers Résolu.....	12
4.1.2 Les coopératives forestières.....	18
4.2 Une chaîne de valeur économique déterminante dans l'industrie de la forêt de la région.....	21
5. Dynamique des acteurs socio-territoriaux reliés à l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas Saguenay.....	24
5.1 Gestion sectorielle et gestion patrimoniale de la forêt.....	24
5.2 Acteurs socio-territoriaux de développement forestier œuvrant dans la région.....	26
5.2.1 Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable.....	26
5.2.2 Le CLD de Charlevoix-Est.....	28
6. Analyse du développement de l'industrie de la forêt dans la région.....	30
6.1 Principales caractéristiques de la configuration productive et territoriale de la région.....	30
6.1.1 Un modèle de développement désuet.....	30
6.1.2 Une absence de stabilité et de sécurité économique des communautés locales.....	32
6.1.3 Une base industrielle coupée de son territoire et de sa communauté.....	33
6.1.4 Deux économies de la forêt parallèles et séparées.....	34
6.1.5 Un noyau dur de coopératives innovantes qui manque d'espace entrepreneurial.....	35
6.1.6 Une région désavantagée par le régime forestier en vigueur.....	36
6.2 Analyse des logiques d'action.....	36
6.2.1 La configuration mono-industrielle.....	37
6.2.2 La configuration de foresterie de proximité.....	38
6.2.3 La configuration des institutions publiques.....	39
7. Conclusion et recommandations.....	40

7.1 Mettre sur pied une cellule de planification stratégique sur la diversification de l'économie forestière régionale.	41
7.2 Mettre de l'avant une stratégie régionale de développement des forêts de proximité.....	41
7.3 Organiser la tenue d'états généraux régionaux sur le développement des coopératives forestières de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.....	42
7.4 Mobiliser les forces vives de la région pour que le gouvernement crée une société forestière régionale pour assurer la cohésion entre la concertation, la planification et la mise en valeur du territoire forestier.	42
7.5 Réunir les conditions pour la création d'un fonds régional de reconversion de l'industrie forestière afin de financer le développement à long terme des activités reliées à la forêt dans la région.	43
7.6 Mettre en place les conditions favorables au développement de filières de produits forestiers à valeur ajoutée dans la région, dont la biomasse forestière.	43
Bibliographie.....	44
Annexe A.....	47

TABLE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1. Panorama des acteurs et activités de l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay (UAF-033-51)	11
Figure 1. Schéma de la principale chaîne économique de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.....	22
Figure 2. Carte de l'unité d'aménagement 033-51	47

LISTE DES ACRONYMES

AGTF :	Association de gestionnaires de territoires fauniques
ARUC :	Alliance de recherche universités-communautés
CAAF :	Contrat d’approvisionnement et d’aménagement forestier
CDE :	Centre de développement économique
CLD :	Centre local de développement
CSST :	Commission de la santé et de la sécurité du travail
GRESTIFQ :	Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l’industrie de la forêt du Québec
MAMROT :	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire
MRC :	Municipalité régionale de comté
MRNF :	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
PDFD :	Partenaires pour le Développement Forestier Durable des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay
PALÉE :	Plan local d’action pour l’économie et l’emploi
PFNL :	Produit forestier non ligneux
PFR :	Produits forestiers Résolu
PMP :	Pied mesure de planche
STFC :	Services en technologie forestière de Charlevoix

1. INTRODUCTION

L'industrie forestière nord-américaine n'en finit plus de tomber de Charybde en Scylla. Elle ne s'est toujours pas relevée de la dernière crise, la quatrième en quarante ans, qui a commencé au milieu de la première décennie des années 2000. Caractérisée par une profondeur et une longueur inégalée jusqu'ici, cette crise n'a laissé personne indemne. Tout au long de la dernière décennie, le déclin des principaux marchés de produits forestiers en Amérique du Nord s'est non seulement traduit par des chocs socio-économiques majeurs, mais il a aussi mené à un processus de concentration de la propriété des firmes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon Charland (1990), il existait, en 1982, 62 usines de pâtes et papiers au Québec, dont la propriété se répartissait entre 28 groupes industriels. En 2009, il ne restait que 48 usines, dont la propriété relevait de 10 groupes industriels (MRNF, 2009). En termes d'emplois, le secteur forestier est passé de 122 000 emplois en 2002, à 77 900 emplois en 2010 (SCF, 2003 et 2011).

Si certains signaux provenant du marché du bois d'œuvre permettent aujourd'hui d'envisager un relèvement de cette filière, la situation générale de la grande industrie est loin de s'améliorer. Malgré les stratégies de communication déployées par les grands groupes, l'industrie forestière périclité. Ce constat est largement partagé, aussi bien par les acteurs financiers, économiques et territoriaux, que les observateurs du monde forestier.

Derrière ce constat, cependant, une réalité est bien souvent escamotée : loin d'être « naturelle » ou fatale, cette crise concerne en fait un certain modèle de développement, qui s'est historiquement imposé dans l'organisation territoriale et productive propre à l'industrie de la forêt en Amérique du Nord. C'est en fait ce modèle qui connaît une crise sévère, qui a ébranlé l'édifice jusqu'à ses fondations. En fait, la récurrence, mais surtout la profondeur des crises que l'industrie traverse depuis quelques années ont mis en lumière les problèmes de plus en plus évidents de viabilité présentés par ce modèle :

- *Problème de viabilité sociale* pour les communautés mono-industrielles, qui dépendent largement de cette industrie pour vivre et qui doivent lutter contre une dévitalisation rampante ;
- *Problème de viabilité économique* pour les finances publiques, qui doivent éponger les pertes colossales des principaux joueurs de l'industrie, devenus en quelque sorte « too big to fail » dans certaines régions ;
- *Problème de viabilité écologique* d'un type d'exploitation de la forêt, dont les objectifs de production ont fait l'objet ces dernières années de profondes remises en cause – pensons notamment aux conclusions du Rapport Coulombe au Québec.

Si les gouvernements canadien et québécois continuent pour l'instant à adopter une politique de gestion de crise, les effets provoqués par la crise du modèle dominant sont de plus en plus soulevés et dénoncés par les communautés locales, qui explorent des voies alternatives de sortie de crise. Plus : qui explorent des sorties de la dépendance à l'égard de ce modèle de développement.

C'est le cas d'intervenants de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, qui ont ouvert ces dernières années des pistes de réflexion et d'action afin de mettre de l'avant des solutions pour

relancer l'économie forestière de la région. La volonté d'une prise en charge des leviers de développement s'est manifestée, notamment par un examen global de la situation, où des éléments d'un diagnostic lucide ont été mis de l'avant.

C'est en vue de participer à cet exercice que les membres du Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt au Québec (GRESTIFQ) ont développé un projet de recherche partenariale avec des acteurs de la région touchés par la crise. C'est dans le cadre d'un projet financé par l'ARUC – *Innovations, travail et emploi*¹ mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval que cette recherche a pu être menée à bien. Sa réalisation n'a bénéficié d'aucune autre source de financement.

En accord avec la mission de l'ARUC, la recherche a été menée en partenariat avec des acteurs de la communauté, soit le CLD de Charlevoix-Est, le Syndicat des travailleurs du papier de Clermont et Solidarité rurale du Québec. Les partenaires ont participé à quelques rencontres avec l'équipe de recherche pour discuter des hypothèses de recherche, de la méthodologie et des résultats. Ils ont aussi grandement facilité les contacts avec les différentes personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche. Toutefois, la teneur de ce rapport et les propos qui y sont tenus appartiennent aux seuls chercheurs et n'engagent que ces derniers.

Ce rapport présente les principaux résultats de cette recherche réalisée de concert avec des intervenants-clefs de la région². Il vise à élargir les perspectives sur l'état actuel de l'industrie de la forêt dans Charlevoix-Est et le Bas-Saguenay, de manière à fournir des matériaux pour nourrir la délibération publique concernant l'avenir du développement forestier dans la région. Les résultats de la recherche devront être évalués à même leur capacité d'enrichir cette délibération, et éventuellement de faire bouger des lignes qui ont été présentées jusqu'ici comme immuables.

À la lumière des principaux résultats de notre enquête, il est de notre avis que la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay dispose de tous les atouts nécessaires pour élaborer un scénario de sortie de crise cohérent, mettant à l'avant-plan les innovations socio-économiques que portent certains de ses acteurs économiques et territoriaux. C'est la raison pour laquelle une redéfinition des configurations productives et territoriales de l'industrie forestière de la région pourrait d'ores et déjà être planifiée, redéfinition à long terme capitalisant aussi bien sur les caractéristiques propres au milieu que sur les outils de développement offerts par les politiques publiques.

Nous débutons ainsi en présentant d'abord la perspective et la méthode par lesquelles nous avons envisagé le «problème social de la forêt», comme le disait Esdras Minville, dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Nous avons ensuite relaté, par une description schématique, les principales caractéristiques des acteurs économiques et socio-territoriaux œuvrant dans la région. Dans un troisième temps, nous avons procédé à une analyse approfondie de ces données en établissant les principales configurations productives et territoriales qu'on y retrouve. Enfin, en

1 L'ARUC – *Innovation, travail et emploi* bénéficie d'une subvention du CRSH pour une période de cinq ans (2010-2015) (<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca>).

2 Une version préliminaire de ce rapport a d'abord été présentée à nos partenaires. Elle a ensuite été présentée aux acteurs socio-économiques de la région dans le cadre d'un groupe de discussions tenu au début de l'année et qui a réuni une quinzaine de personnes. À la suite des commentaires formulés par nos partenaires et par les participants lors du groupe de discussions et à la suite d'autres commentaires qui nous ont été transmis par écrit quelques semaines après la tenue du groupe de discussions, comme il avait été convenu, nous avons produit la présente version finale.

nous appuyant sur cette analyse, nous avons avancé une série de propositions portant sur la relance de l'industrie de la forêt dans la région.

1.1 PROBLÉMATIQUE

Pour comprendre la situation actuelle de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, il importe d'abord de faire un pas en arrière afin de remettre cette situation dans son contexte historique et économique plus général. De là, nous serons à même de saisir la spécificité du cas qui nous préoccupe ici.

Historiquement, l'industrie de la forêt au Québec s'est déployée selon un modèle continentalisé d'exploitation de la ressource ligneuse, où l'essentiel des territoires forestiers publics a été géré selon une logique d'approvisionnement (Faucher, 1965). Cette gestion fait partie d'un modèle de développement spécifique, basé sur la production et l'exportation de produits de commodité (*staples*). Ce modèle est caractérisé par une production à fort volume et à faible valeur ajoutée, qui s'appuie sur la baisse des coûts de fabrication, l'exportation ainsi que sur les cycles économiques et financiers pour assurer la rentabilité des activités. Une dynamique de concentration des capacités, à la fois industrielles et financières, tend à s'imposer parmi un nombre restreint d'acteurs économiques. C'est ce modèle, parmi d'autres, qu'a adopté la majorité des compagnies forestières nord-américaines, dont Produits forestiers Résolu (PFR), principale compagnie opérant dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

Il se trouve que ce modèle est entré, au Québec comme dans le reste de l'Amérique du Nord, dans un épisode de crise sévère depuis le début des années 2000. Sévère, cette crise l'est pour plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut compter :

- Les stratégies de valorisation basées sur le volume et la baisse des coûts de production de ressources dites « génériques » ne sont plus adaptées à une concurrence mondialisée ;
- La demande des marchés nord-américains de commodités issues de la forêt (pâtes et papiers, ainsi que bois de construction) ne présente plus les mêmes perspectives ;
- Une industrie dont les choix d'investissement ont priorisé les milieux d'affaires avant le développement des communautés régionales et locales connaît un déficit important de légitimité sociale ;
- Les principaux joueurs de l'industrie sont peu portés sur les innovations socio-économiques, prennent peu d'initiatives et préfèrent conserver les manières de faire datant de la première moitié du 20^e siècle ;
- Une déplétion de la ressource ligneuse occasionnant une hausse des coûts d'approvisionnement, déplétion engendrée principalement par le modèle productiviste de développement lui-même.

Non seulement cette crise a mené à des rationalisations, des fermetures et des licenciements, mais elle a conduit la majorité des compagnies forestières à se placer sous la protection des tribunaux pour éviter une faillite. L'une des dernières compagnies à avoir sollicité cette protection est justement PFR. Avec Smurfit-Stone, Fraser Papers et, plus récemment, Papiers White Birch, Produits forestiers Résolu s'est effectivement mise sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec*

les créanciers (LACC) en 2009, au lendemain de la fusion entre Abitibi Consolidated et Bowater. Cette fusion devait pourtant mener à la réalisation d'économies d'échelle substantielles et permettre de juguler les licenciements.

Cette crise du modèle a entraîné des chocs de plus en plus graves pour les communautés locales, en particulier pour les collectivités mono-industrielles. Un récent rapport présenté au Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (Groupe de travail sur les municipalités dévitalisées, MAMROT, 2010) faisait état de 152 localités au Québec aux prises avec de sérieux problèmes de dévitalisation en 2010 : effondrement du marché du travail, forte dépendance à l'aide gouvernementale, décroissance démographique, faible niveau de scolarisation. Parmi ces localités, plusieurs ont vécu une ou des fermetures d'usine au cours des dernières années et n'ont pu s'en remettre. La région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay fait partie des régions qui ont dû faire face au déclin du modèle dominant de l'industrie forestière et qui cherchent aujourd'hui des manières de combattre la dépendance et la dévitalisation de leurs collectivités locales.

1.2 DEUX SCÉNARIOS DE SORTIE DE CRISE

Cette nième crise du modèle a eu, jusqu'ici, deux importantes conséquences. La première est que, loin de pousser les organisations comme PFR à redéfinir leur modèle d'affaires de fond en comble, cette crise a au contraire débouché sur une rénovation temporaire du modèle. Cette rénovation s'est concrétisée par une stratégie de croissance axée sur une gestion des rationalisations et des fermetures d'installation, gestion visant une diminution de l'offre de commodités sur le marché nord-américain afin de rehausser le niveau des prix. Bénéficiant d'une aide publique sous le prétexte qu'elles seraient «trop grosses pour fermer», les grandes forestières comme PFR ont donc procédé à des réajustements qui n'ont, au fond, rien changé. Ce choix contraste avec celui effectué par d'autres forestières, comme Domtar, qui ont entrepris de modifier substantiellement leurs stratégies d'affaires en développant de nouveaux processus et de nouveaux produits, davantage axés sur l'innovation technologique et la valeur ajoutée.

La seconde conséquence est que de nombreuses voix se sont élevées au Québec pour que soient jetées les bases d'un modèle alternatif de développement. Contrairement au précédent, ce modèle donnerait aux communautés locales et régionales de véritables leviers de décision sur la mise en valeur de la forêt, et participerait activement à la reconversion écologique de la base industrielle des économies. Au Québec, des éléments propres à ce modèle alternatif ont été intégrés – quoique de manière mitigée – dans le nouveau régime forestier. Le principal élément consiste en l'établissement des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT), une institution régionale de concertation des usagers de la forêt publique qui va dans le sens d'une logique de gestion intégrée de la forêt (LADTF, 2012). Cependant, ce mécanisme a été enchâssé dans le nouveau régime, sans qu'il ne dispose pour autant d'une capacité décisionnelle effective quant à la gestion de la forêt et au modèle de développement de l'industrie forestière.

Ces deux conséquences façonnent le cadre avec lequel doivent aujourd'hui composer les acteurs de l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas Saguenay, cadre dans lequel les communautés forestières peuvent, à divers degrés, agir afin d'organiser une réponse adaptée à la crise. Car cette crise n'est pas une fatalité : des choix faits dans le passé ont largement contribué

à produire l'impasse actuelle, et les choix qui sont faits aujourd'hui seront tout aussi déterminants pour les années à venir. Ces choix pour l'avenir s'articulent autour de deux principaux scénarios actuellement sur la table :

- 1) *Le statu quo*. Ce scénario est basé sur la simple rénovation du modèle d'affaires d'entreprises forestières telles que PFR, et n'implique donc aucun changement de fond dans les structures et les stratégies dominantes de l'industrie de la forêt. Les principales causes de la crise demeurant inchangées, il est raisonnable de penser qu'une éventuelle sortie de la crise actuelle ne serait qu'éphémère. En fait, il est plus que probable que la crise actuelle perdure et se normalise en prenant des formes larvées. Dans ce scénario, les communautés jouent encore un rôle passif dans la gestion de la forêt et continuent d'être dépendantes de décisions prises ailleurs, selon d'autres critères que le développement durable de leurs territoires.
- 2) *L'innovation socio-économique*. Ce scénario est fondé sur un remaniement substantiel de la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs. Il implique d'abord que des capacités décisionnelles soient imparties aux acteurs territoriaux, en fonction de paramètres déterminés à l'échelle nationale. Une planification cohérente permettrait de faire de la gestion intégrée de la forêt un véritable levier de développement pour les communautés régionales et locales. Quant à la gestion sectorielle de la ressource, pilotée par les grandes organisations forestières, des critères d'innovation organisationnelle et technologique pourraient être appliqués afin que l'industrie de la forêt se renouvelle. Ce scénario repose ainsi sur une nouvelle articulation entre les logiques territoriale (ou patrimoniale) et sectorielle.

Le présent rapport met l'accent sur l'étude des conditions favorisant ce second scénario. Si la rénovation du modèle d'affaires dominant est possible, ce scénario nous apparaît porteur d'effets peu structurants pour l'élaboration d'une voie de sortie durable de crise. De plus, il faut mentionner le fait que le scénario du *statu quo* ne manque pas d'études ni de littérature : l'essentiel des propositions avancées dans l'espace public portant sur la crise de l'industrie tourne autour des moyens à prendre pour supporter l'ancien modèle de développement.

Le second scénario mérite d'être approfondi, non seulement parce qu'il est peu étudié et balisé, mais surtout parce qu'il est porteur d'une vision réaliste du développement forestier : il part en effet du principe selon lequel le modèle « traditionnel » de développement n'est pas viable, aussi bien pour les collectivités locales et les finances publiques que pour les écosystèmes forestiers. Le présent rapport de recherche voudrait contribuer de manière concrète à l'examen des conditions de mise en œuvre de ce second scénario, en examinant la situation qui prévaut actuellement dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche est de nature principalement qualitative. Deux principales sources d'informations ont été mobilisées : d'une part, des entrevues avec les acteurs-clefs de l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, et d'autre part, la littérature pertinente produite par ou sur les acteurs de l'industrie de la forêt dans la région. Concernant les entrevues, les principales caractéristiques de la méthodologie employée ici doivent être soulignées :

1. Les entrevues ont été réalisées de manière collective. Règle générale, quatre chercheurs de l'équipe étaient présents pour participer aux entrevues.
2. Les entrevues ont été faites sur les lieux de travail. C'est un aspect important, car la présence répétée des chercheurs dans la région ainsi que la réalisation des entrevues sur les lieux de travail a permis de discuter en profondeur des enjeux de l'industrie forestière dans la région.
3. Les entrevues ont été accompagnées de visites des lieux de travail, lorsque cela était possible. Les chercheurs ont pu visiter la scierie de St-Hilarion et l'usine de pâtes et papiers de Clermont, accompagnés par des informateurs-clefs qui avaient déjà été rencontrés en entrevue.
4. Les entrevues ont été précédées et suivies de discussions approfondies sur les questions de recherche. Cela permettait de faire le point sur les informations manquantes et les questions nouvelles à explorer au cours des prochaines entrevues.
5. Les entrevues étaient de type semi-dirigé. À la suite d'une brève introduction rappelant nos objectifs de recherche, les acteurs étaient invités à décrire leurs activités et leurs perceptions de la situation actuelle, en même temps que leurs perspectives d'avenir.
6. Les entrevues ont été réalisées auprès d'une quinzaine de personnes de la région : quatre représentants de PFR ; un représentant de chacune des quatre coopératives ; un représentant du Syndicat des travailleurs du papier de Clermont ; deux représentants du groupe des PDFD ; deux représentants du CLD et un représentant de la Société d'histoire de Charlevoix.

Quant au travail de documentation, plusieurs corpus ont été utilisés. Outre la littérature scientifique portant sur l'économie forestière, des banques de données statistiques, la presse spécialisée et des documents de consultation publique ont été mobilisés afin d'obtenir un portrait général de la situation. Cette documentation incluait les dimensions géographiques, historiques, culturelles et économiques de l'industrie de la forêt dans la région. Cette démarche a, d'un côté, permis aux chercheurs d'appuyer les questions posées lors des entrevues sur des éléments de contexte, et elle a permis, de l'autre côté, d'améliorer les capacités d'interprétation des chercheurs vis-à-vis des réponses données.

Cette approche qualitative et compréhensive était adaptée aux principaux objectifs de recherche poursuivis, dont celui de reconstruire la trame socio-économique des relations sociales structurant le développement de l'industrie de la forêt dans Charlevoix-Est et Bas-Saguenay. Elle se prêtait, de plus, à l'objectif d'une co-construction des connaissances avec les acteurs régionaux. La perspective théorique d'analyse critique, ainsi que l'indépendance du financement de la recherche ont permis de garantir l'absence de conflit d'intérêts vis-à-vis des objectifs de la recherche.

3. APERÇU DU TERRITOIRE COUVERT PAR LA RECHERCHE

La région étant au cœur de notre réflexion, il convient d'abord de débiter par une brève description des caractéristiques générales de ce territoire, sur lequel s'est mise en place la dynamique spécifique des acteurs propres à l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

Cette vaste région forme un grand triangle dont les trois pointes pourraient être situées par la région de Clermont - La Malbaie au sud-ouest, par la Baie Ste-Catherine à l'est et par la région de St-Félix d'Otis au nord-est. Elle s'étend principalement sur le plateau des Laurentides, composé de sols de till et d'affleurements rocheux, et est bordée par deux principaux cours d'eau, soit par le fleuve Saint-Laurent au sud et le fjord du Saguenay à l'est (MRNF, 2006).

Ce territoire correspond principalement à celui du domaine bioclimatique de la sapinière à bouleau jaune (Saucier et al., 1998). Il est occupé par une seule unité d'aménagement forestier (UAF 033-51) (voir la carte en annexe A). Dans les faits, cependant, cette forêt s'est appauvrie au point d'être morcelée et dégradée, présentant aujourd'hui un mélange disparate de sapins, de trembles, de bouleaux blancs et d'érables à épis, mélange qui présente une moyenne productive de 100 m³/ha.

Ce massif forestier est au cœur de l'histoire sociale et économique des communautés qui habitent cette région. La forêt a constitué une ressource naturelle déterminante, dont le type d'exploitation a profondément marqué les rapports des communautés au territoire forestier. Pendant près de deux siècles, en effet, la destinée de plusieurs de ces communautés a en effet été dirigée par les besoins en main-d'œuvre salariée de l'industrie forestière. Des usines ont été implantées en plusieurs endroits sur le territoire, essentiellement en fonction d'une logique d'approvisionnement. L'exploitation intensive de la forêt, combinée à des perturbations naturelles (dont certaines favorisées par cette exploitation), a conduit l'industrie à démanteler puis relocaliser ces usines, et ce, afin de diminuer les coûts d'extraction de la ressource. Cela permet de comprendre l'un des principaux « patrons » de colonisation dans la région, qui ne s'explique que par les mouvements d'implantations et de relocalisations successives d'installations productives détenues par les compagnies forestières (PDFD, 2012).

C'est ainsi que la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay est composée de petites communautés rurales, pour la plupart situées à proximité du fleuve St-Laurent et de la rivière Saguenay. Un nombre non négligeable de communautés ont aménagé un espace habité dans le haut pays, en combinant plusieurs activités économiques basées sur l'usage des ressources naturelles du territoire. On retrouve ainsi sur le territoire :

- La MRC de Charlevoix-Est qui regroupe sept municipalités, soit La Malbaie, Clermont, Saint-Aimé-des-Lacs, Notre-Dame-des-Monts, Saint-Irénée, Baie-Sainte-Catherine et Saint-Siméon, couvre une superficie de 3 715,5 km² et compte une population de 16 366 habitants, en 2012 (<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/mrc/150/>, page consultée le 13 mars 2013). Cette population est en déclin prononcé, car elle s'élevait à 18 177 en 1986 et 16 624 en 2001 (MRC de Charlevoix-Est, 2011, tableau 1.1, page 3). Au cours des vingt-cinq dernières années, la population de Charlevoix Est a donc diminué de 10%.

- Le Bas-Saguenay, faisant partie de la MRC du Fjord du Saguenay, qui regroupe cinq municipalités, soit Petit-Saguenay, L'Anse-Saint-Jean, Rivière-Éternité, Saint-Félix-D'Otis et Ferland-et-Boilleau, couvre une superficie de 3 775 km² et compte au total 3 833 habitants en 2012.
- La municipalité de Saint-Hilarion, située dans la MRC de Charlevoix, comptant 1201 habitants.

L'état de dégradation de la forêt a précarisé la structure socio-économique basée sur son exploitation. La région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay abrite en effet plusieurs municipalités touchées par la dévitalisation : selon le portrait établi par le MAMROT en 2006, l'indice de développement socio-économique d'au moins 7 municipalités était négatif³, alors que celui de deux autres était tout juste positif (Indice de développement, MAMROT, 2006). Cette dévitalisation importante est d'ailleurs reconnue par le MAMROT qui a octroyé des Fonds de soutien aux territoires en difficultés à la MRC du Fjord-du-Saguenay et de la MRC de Charlevoix-Est. Sans surprise, l'économie de la plupart des localités en difficulté repose en bonne partie sur les activités liées à l'industrie de la forêt. Dépendantes du modèle dominant de cette industrie, ces localités ont encaissé plus durement qu'ailleurs le déclin progressif des activités des gros joueurs opérant dans la région, dont Produits forestiers Résolu.

Le portrait de cette dévitalisation du territoire est accentué par une diminution constante de la population et une population vieillissante, toutes deux révélées par le Recensement de 2011. On y trouve un taux de chômage élevé, un faible taux d'activité et un revenu médian plus faible que la moyenne québécoise (Statistique Canada, 2011). Outre les activités générées par la filière bois, l'activité économique de cette région dépend aussi de l'industrie récréotouristique, essentiellement concentrée dans la zone littorale du fleuve et le long du Saguenay.

Face à cela, une série de constats ont été établis à l'échelle régionale, à travers les exercices de concertation menés par le Groupe des partenaires pour un développement forestier durable (PDFD). Ces constats sont les suivants :

- Une précarité économique – associée aussi aux marchés – des usines de sciage de la région ;
- Un cadre normatif sylvicole mal adapté à ce type de forêt « dégradée » et une difficulté à trouver le financement pour intervenir dans la restauration de cette sapinière à bouleau jaune ;
- Une réduction prévisible des travaux sylvicoles habituels générateurs d'emplois locaux ;
- Un manque de connaissance du potentiel forestier et de la dynamique forestière (valeur ajoutée) ;
- Une expertise insuffisante en développement pour l'utilisation de la biomasse ;
- Une sérieuse difficulté à concrétiser des aménagements intégrés sur le terrain ;
- Une précarité économique des organismes de gestion de l'exploitation de la faune ;

3 Ajoutons que l'indice de développement socio-économique de Saint-Hilarion, dans la MRC de Charlevoix est également négatif.

- Une certaine difficulté – malgré de beaux exemples d’harmonisation notamment en regard des opérations forestières en période de chasse du gros gibier - d’harmoniser les activités forestières, fauniques et récréatives sur le territoire ;
- Une difficulté à concrétiser les aménagements d’habitats ;
- Une connaissance souvent insuffisante du potentiel faunique ;
- Une nécessité d’animer et de concerter les gestionnaires de territoires fauniques, ainsi que de rassembler la connaissance nécessaire à une concertation efficace avec l’industriel forestier dans les processus de planification.

Comme nous pouvons le constater, les acteurs régionaux ont déjà établi une série de constats importants entourant le développement de l’économie de la forêt de la région, constats qui sont produits à partir des connaissances des acteurs du milieu.

4. DYNAMIQUE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE DANS LA RÉGION DE CHARLEVOIX-EST ET DU BAS SAGUENAY

Nous proposons ici une analyse de la dynamique de l'industrie de la forêt qui se déploie sur le territoire de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Cette analyse vise, plus particulièrement, à décrire les activités des principaux acteurs économiques liés à l'économie forestière de la région, de manière à comprendre le poids qu'ils exercent sur son évolution actuelle.

Si les portraits statistiques généraux de l'industrie forestière d'une région ont leur importance, ils ont cependant des limites évidentes dans le fait qu'ils représentent de manière statique une réalité qui est en fait dynamique. En réalité, on ne peut comprendre l'organisation de l'industrie forestière d'une région sans aborder la place et les stratégies des acteurs économiques qui lui donnent forme. Comme toute autre réalité économique, en effet, l'industrie de la forêt est d'abord une réalité produite par des acteurs et des institutions, et c'est sur la base de ce constat qu'il est possible d'en modifier l'évolution. Cette compréhension est donc un élément-clef dans la production d'un diagnostic approprié de la situation, mais aussi dans la définition des scénarios de sortie de crise qui pourront être présentés et débattus dans l'espace public.

4.1 ACTEURS ET ACTIVITÉS DE L'INDUSTRIE DE LA FORÊT DANS LA RÉGION

Ainsi, afin de donner un portrait dynamique de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, il convient d'abord de situer les principaux acteurs économiques présents sur le territoire, en fonction des segments productifs qu'ils occupent. Autrement dit, il s'agit donc, tout d'abord, de savoir qui fait quoi sur le territoire. Pour ce faire, le tableau 1 a été constitué à partir des données disponibles.

De cette première représentation - non exhaustive – des acteurs et activités de l'industrie de la forêt, on peut d'ores et déjà tirer quelques constats généraux importants.

- 1) Seul acteur industriel sur le territoire, la compagnie Produits forestiers Résolu semble avoir un important ascendant sur les filières du secteur forestier de la région. Cela s'exprime tout d'abord par le fait qu'elle ait un accès privilégié à la ressource, puisqu'à titre de bénéficiaire d'un CAAF sur la seule unité d'aménagement sur le territoire elle détient des droits de coupe sur 75% du volume attribué pour les résineux, et qu'elle soit en conséquence responsable des plans et devis d'exploitation forestière. En outre, PFR est propriétaire des principales installations de type industriel dans la région (scierie St-Hilarion et usine de pâtes et papiers de Clermont). L'intégration des différents segments de production (planification, contrôle de l'aménagement et de la récolte, sciage et production de pâtes et papiers) confère à cet acteur un poids disproportionné eu égard aux autres acteurs économiques régionaux vivant de la forêt.
- 2) Des coopératives existent, mais elles exercent manifestement des fonctions subordonnées et/ou marginales à l'égard du développement forestier de la région. Ce second constat découle du premier. En dépit de leur présence sur tout le territoire, les coopératives forestières opèrent principalement dans les segments de l'industrie générant peu de valeur ajoutée. De plus, elles sont spécialisées dans des fonctions de sous-traitance, où elles ne maîtrisent ni les orientations

Tableau 1. Panorama des acteurs et activités de l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay (UAF-033-51)

	Planification	Aménagement	Récolte	Sciage	Pâtes et papiers	Deuxième transformation	PFNL	Machinerie spécialisée
Groupeement des propriétaires de boisés privés	Intégration des trois activités							
Coopératives		Activités : <i>Exclusives</i> (Charlevoix) <i>Principales</i> (Quatre Temps), <i>Importantes</i> (Ferland-Boilleau)	Activités importantes. Diversité de clients, dont PFR (Ferland-Boilleau)	Coop de Charlevoix (Écocêtre) Valoribois (redémarrage de l'usine de Petit-Saguenay)		Coop de Charlevoix (Écocêtre) Valoribois (redémarrage de l'usine de Petit-Saguenay)	Quatre Temps (Récito-tourisme) Ferland-Boilleau (Biomasse et PFNL)	
PME Scieries indépendantes			Sous-contractants contrôlés par PFR	Cédreco RC 2000 Inc. Scierie Fraser		Cédreco		
	Équipementier							SysTech Industries
	Transnationale - Produits forestiers Résolu (PFR)	Responsable de la quasi-totalité des travaux	Donneur d'ordres	Donneur d'ordres	Usine de St-Hilaire	Usine de Clermont		

économiques, ni les facteurs de production du processus de mise en valeur de la ressource. Si elles cherchent à se déployer dans des créneaux de produits forestiers à valeur ajoutée, il est loin d'être acquis que ces initiatives soient économiquement viables à terme.

- 3) Il existe une nette séparation entre l'aménagement et la récolte du bois. Si les acteurs de ce segment de la filière affichent une polyvalence, on constate qu'il existe une séparation de fait. Les coopératives sont spécialisées dans l'aménagement, alors que les entrepreneurs privés se concentrent davantage sur la récolte. Cette séparation pourrait être conçue comme un important blocage à l'innovation socio-économique et organisationnelle pour la diversification régionale des produits forestiers.
- 4) En dépit de la présence de quelques scieries sur le territoire, le segment du sciage reste peu développé dans la région. La principale scierie de type industriel, située à Saint-Hilarion, est propriété de la compagnie PFR. Elle a été mise en vente, puis finalement conservée dans le groupe de PFR, qui depuis interrompt fréquemment ses opérations. Sa proximité avec l'usine de pâtes et papiers de Clermont pourrait expliquer son statut et sa situation incertaine. De plus, aucun séchoir industriel n'est présent dans la région, ce qui limite clairement la gamme de produits de bois d'œuvre qu'il serait possible de développer à partir des opérations de sciage.
- 5) La seule véritable chaîne de valeur intégrée de toute l'industrie forestière de la région semble graviter autour de l'usine de pâtes et papiers de Clermont. En dehors des activités de la compagnie PFR et de son usine de pâtes et papiers, aucun autre système productif basé sur la mise en valeur de la forêt n'est repérable dans ce portrait d'ensemble. L'essentiel de l'économie forestière de la région semble donc reposer sur les stratégies d'un seul acteur, qui se spécialise dans des produits forestiers à faible valeur ajoutée.

D'autres constats pourraient être effectués, mais ils n'énonceraient que de différentes manières un fait massif : la dynamique de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay semble, dans ses grandes lignes, déterminée par les paramètres de gestion du groupe PFR. Au cœur de cette dynamique, des acteurs économiques régionaux et locaux, à commencer par les coopératives forestières, occupent un espace interstitiel limitant substantiellement leurs capacités d'innovation socio-économique.

Mis en évidence par des constats empiriques, ce fait nous conduit à nous intéresser directement à ces deux principaux acteurs économiques que sont PFR et les coopératives forestières. Ces deux types d'acteurs présentent des caractéristiques organisationnelles distinctes et sont guidés par des stratégies de gestion dont il convient de relever ici les faits saillants. Ces faits sont tirés à la fois des entrevues réalisées avec des représentants de ces acteurs, ainsi que de la documentation, savante ou ordinaire, portant sur leurs activités. Au terme de cette brève description, nous pourrions reconstituer les lignes de force des relations sociales entre les acteurs économiques. Non seulement ces relations construisent-elles, pour ainsi dire, le secteur forestier dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, mais elles constituent le matériau à partir duquel les scénarios de sortie de crise seront élaborés.

4.1.1 Produits forestiers Résolu

Produits forestiers Résolu (PFR) est le résultat de la concentration successive de plusieurs corpo-

rations nord-américaines spécialisées dans les pâtes et papiers, ainsi que dans le sciage. Le dernier épisode en date de cette concentration est la fusion entre Abitibi Consolidated et Bowater en 2007, qui a produit AbitibiBowater, soit la troisième société en importance dans le secteur du papier et des produits forestiers en Amérique du Nord, ainsi que la huitième en importance dans le monde. Incorporée aux États-Unis, mais détenant son siège social au Québec, cette nouvelle transnationale est du coup devenue propriétaire ou exploitante de 32 usines de pâtes et papiers, ainsi que de 35 usines de produits du bois, principalement situées dans l'est du Canada et le sud-est des États-Unis. L'objectif était d'occuper une place dominante sur les marchés des produits forestiers, non seulement en Amérique du Nord, mais aussi en Europe et en Asie (Turcotte, 2007).

En 2009, AbitibiBowater s'est placée sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers de compagnie*. Bien que les promoteurs de la fusion entre Abitibi-Consolidated et Bowater avaient justifié l'opération en assurant le maintien des emplois et la réalisation de gains d'efficacité, la fusion a créé un passif consolidé qui a exigé l'intervention des tribunaux, ainsi que le soutien financier et législatif du gouvernement du Québec (Vallières, 2009). Au terme d'importantes restructurations menant à des fermetures d'installations et des licenciements massifs, AbitibiBowater a changé de nom en 2011 pour Produits forestiers Résolu. En 2012, la société possédait ou exploitait 21 usines de pâtes et papiers et 22 usines de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud (PFR, 2012).

Le slogan de PFR est : « La rentabilité et le développement durable déterminent notre avenir. » Pour y arriver, la stratégie utilisée est la mise en place « d'une structure financière simplifiée, une plate-forme de fabrication souple et peu coûteuse et une gamme de produits de plus en plus diversifiée qui visent à accroître la valeur de l'entreprise à travers les cycles de marché et à saisir les occasions d'exportation » (PFR, 2010). L'entreprise a récemment procédé « à des réductions de la capacité de production stratégiquement ciblées », et s'est également engagée dans la rationalisation de ses actifs « pour se concentrer sur les installations les plus performantes et les plus concurrentielles, ce qui [lui aurait] permis [...] d'améliorer de façon importante son efficacité opérationnelle. Cette initiative a eu pour effet de réduire sa capacité de production totale pour qu'elle corresponde davantage aux réalités actuelles du marché, la faisant passer de 10,4 millions de tonnes métriques en 2007 à 7 millions de tonnes métriques aujourd'hui » (PFR, 2012).

Dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, PFR détient un CAAF qui couvre les trois quarts de la possibilité forestière en résineux de l'unité d'aménagement 33-051, soit l'essentiel du domaine public de la région⁴. Ce statut de bénéficiaire de CAAF lui accorde d'importantes capacités décisionnelles, concernant la planification, l'aménagement et la récolte du bois commercial. Elle dispose, de surcroît, de deux actifs productifs importants comme nous l'avons vu : l'usine de pâtes et papiers de Clermont et la scierie de St-Hilarion. Sur l'ensemble du Québec, PFR est bénéficiaire de treize CAAF, ce qui lui donne des droits de coupe sur 34 % des volumes attribués en résineux sur l'ensemble du territoire public. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, cette part s'élève à 72,8 % (Calculs des auteurs, MRNF, 2012).

4 Avant la fermeture en décembre 2009 de la scierie qu'elle possédait à Petit Saguenay et sa vente à la Coopérative Valoribois, PFR avait une emprise encore plus grande sur la forêt de la région : elle détenait alors deux autres CAAF qui lui assuraient la totalité des droits de coupe sur les résineux et 36,5 % sur les autres essences ; au total, elle détenait 82 % de la possibilité forestière de la région de Charlevoix-Est et Bas-Saguenay.

4.1.1.1 L'usine de Clermont

Anciennement propriété de la Donohue, l'usine de Clermont est un établissement industriel doté d'une histoire particulière. Construite en 1911 sous la direction de l'homme d'affaires et député fédéral Rodolphe Forget, cette usine a été placée dans les terres, aux abords d'une chute ponctuant la rivière Malbaie. La proximité de la ressource ligneuse, ainsi que les possibilités offertes par l'hydroélectricité seront deux facteurs décisifs dans le choix de l'endroit, qui ne sera pas articulé à la structure existante du territoire habité. Aussi, l'usine de Clermont créera-t-elle, au cœur de la région charlevoisienne, une zone de développement industriel relativement isolée, aussi bien sur le plan des rapports sociaux (culture ouvrière distincte de l'organisation agricole) que des structures économiques de la région (basée sur la petite production marchande) (Perron et Gauthier, 2000).

La production de pâte mécanique débute en 1912 et, quelque temps après, ce sont les frères Timothée et Charles Donohue qui font l'acquisition de l'usine qui connaîtra dans les années suivantes des difficultés d'approvisionnement en énergie électrique. En 1926, ces dernières sont résolues par la construction d'une ligne de transmission pour le transport de l'énergie en provenance d'une centrale sur la rivière Sainte-Anne. L'année suivante, débute la production de papier à l'usine et sur le territoire qui lui est adjacent, une nouvelle ville prendra naissance, soit la ville de Clermont (Perron et Gauthier, 2000 : 242-245).

Grâce à l'exploitation de son usine de Clermont et à ses activités en forêt, Donohue domine très largement les activités forestières et industrielles de la région de Charlevoix. En 1961, elle est responsable de 90% de la masse salariale de l'industrie forestière et de 30% de tous les salaires payés dans la région. En 1971, la Donohue emploie 620 ouvriers à son usine de Clermont et 350 travailleurs forestiers. Cette même année, le Gouvernement du Québec, par l'entremise de la Société générale de financement, devient l'actionnaire majoritaire de la compagnie Donohue qui sera acquise par Quebecor en 1987. Finalement, en 2000, c'est Abitibi-Consolidated qui fera l'acquisition de la Donohue et qui deviendra par conséquent propriétaire de l'usine de Clermont (Perron et Gauthier, 2000 : 286-288).

Sur le plan technique, cette usine de pâtes et papiers dispose de deux machines, dont le principal produit est le papier journal. La plus récente, mise en opération à la fin des années quatre-vingt et ayant une capacité annuelle de 220 000 tonnes, est la propriété à 49% du New York Times⁵. En 2010, ce dernier a utilisé 27% de la production annuelle de cette machine (The New York Times Company 2010). La capacité de production annuelle de l'usine est d'environ 345 000 tonnes métriques par année, ce qui la place au rang d'installation de moyenne importance pour PFR au Québec, entre l'usine de Baie-Comeau (443 000 tonnes) et celle d'Amos (193 000 tonnes). Elle emploie actuellement près de 280 travailleurs, dont 70 sont en mises à pied temporaires à la suite de la fermeture de la machine 4 (voir la note 4 plus haut), alors qu'elle en a déjà compté près de 700 au milieu des années soixante-dix. Avec la réorganisation présentement en cours, il n'y aura plus à l'usine que 200 employés, dont environ 150 travailleurs syndiqués. Depuis 25 ans, soit depuis le milieu des années quatre-vingt, au moment où l'on a construit une usine de pâtes thermomécaniques et où l'on a démarré la machine no 5, il n'y a pas eu d'investissements majeurs à l'usine.

5 C'est la seule machine (no 5) qui, au moment d'écrire ces lignes, en mars 2013, est en opération. L'autre machine (no 4) est fermée pour une durée indéterminée depuis l'automne dernier, entraînant 70 mises à pied temporaires.

Enfin, relevons une donnée économique capitale : environ 25 % de l'approvisionnement de l'usine proviendrait actuellement des CAAF détenus dans la région, le reste étant importé principalement du Saguenay-Lac-Saint-Jean et d'autres régions du Québec. C'est donc dire que les choix d'investissement concernant l'usine de Clermont ne sont pas déterminés à partir des caractéristiques de la région, mais bien en fonction de stratégies industrielles et financières élaborées par la direction générale à Montréal, stratégies combinant plusieurs établissements du nord-est du Québec.

Cette situation est validée sur le terrain par les acteurs locaux rencontrés. Malgré son importance pour l'économie de la région, l'établissement semble être étranger au tissu économique régional en raison de la faiblesse des liens qu'elle entretient avec les différents acteurs locaux.

- En effet, *il est très difficile pour les acteurs régionaux de communiquer avec le dirigeant local de la papetière*, qui semble davantage être le représentant de PFR dans la région que le représentant de l'établissement – de sa vision et de ses caractéristiques – auprès de PFR. Cela semble se confirmer dans le fait que le directeur vient souvent de l'extérieur et ne s'enracine pas. Ce poste affiche en effet un taux de roulement très élevé (quatre directeurs différents au cours de la période 2009-2012).
- De plus, *la direction locale semble présenter une autonomie décisionnelle extrêmement faible* ; elle ne semble détenir à peu près aucun contrôle effectif sur les grandes orientations de la production, aussi bien sur le plan des possibilités d'investissements que sur celui de la diversification de la production de l'usine.

Ce sentiment d'extériorité des activités de l'établissement vis-à-vis de la communauté locale en général et des salariés en particulier, a été renforcé au cours des dernières années. Plus que jamais, il semble que les usines du groupe PFR soient en concurrence les unes avec les autres, entraînant des répercussions pour les directions locales qui sont dans une optique de rationalisation permanente. Cela occasionne au moins deux types de répercussions sur les travailleurs de l'usine :

- *Le syndicat local a délaissé la stratégie dite de « pattern bargaining » lors de négociations avec l'employeur*. Plutôt que d'envisager les impacts de la négociation à l'échelle des usines de pâtes et papiers au Québec, le syndicat adopte une logique de concession et cherche en priorité à se positionner favorablement dans le groupe PFR afin de maintenir les emplois dans l'usine. Il y a donc un affaiblissement, voire une disparition, des leviers traditionnels de négociation visant à équilibrer le rapport employé-employeur⁶.
- *Cette nouvelle donne a entraîné un impact globalement négatif sur les conditions de travail*⁷. Se rendant à l'ultimatum de la direction, les salariés ont accepté en 2010 des diminutions sur les salaires et les avantages sociaux représentant 20% de la masse salariale, soit une réduction de 10% des salaires et une réduction équivalente concernant notamment les assurances collectives, la paie de vacances et le régime de retraite. Il a même été institué un plan d'apprentissage pour l'employé de production, en vertu duquel les employés nouvellement embauchés seront payés à 70% du salaire régulier et mettront 4500 heures avant d'obtenir le salaire régulier⁸. De plus, une intensification du travail peut être observée, car les mêmes tâches

6 À cet effet, la formule du président du syndicat des travailleurs de l'usine de Clermont est éloquent : « ce sont ces prédécesseurs ont rempli la convention collective alors que, lui, il la vide ».

7 Voir les trois dernières conventions collectives : 1999-2005, 2005-2010 et 2010-2015.

8 Mémoire d'entente entre AbitibiBowater et les syndicats affiliés à la FTFP/CSN des usines Clermont, Alma, Kéno-

se réalisent aujourd'hui avec moins de main d'œuvre qu'auparavant. Entre 1999 et 2010, le nombre de postes sur la liste des postes réguliers est passé de 255 à 188. Par exemple, au cours des années 2000, le nombre de « mains » sur les machines à papier est progressivement passé de six à cinq.

- Pour compléter ce tableau de la qualité du travail et de l'emploi, soulignons enfin que deux accidents mortels sont survenus entre décembre 2005 et août 2006. Dans les deux cas, la CSST a émis un constat d'infraction à l'entreprise, considérant que celle-ci avait « agi de manière à compromettre la sécurité de ses travailleurs » pour cause notamment d'une organisation du travail « déficiente », dans le premier cas, et d'une méthode de travail inadéquate et de l'absence d'une protection adéquate sur l'interface entre deux équipements dangereux, dans l'autre cas (CSST 2007 A et B, CSST 2006 A et B et Cour du Québec 2009). Il est toutefois mentionné dans les communiqués de la CSST concernant ces deux accidents que l'entreprise a, dans les deux cas, agi promptement, en conformité des recommandations de la CSST, pour corriger les situations problématiques.

Ainsi, d'une manière générale, plusieurs représentants de la communauté locale se sentent privés de moyens d'intervenir face aux décisions de la compagnie PFR à Clermont. La stratégie qui est alors retenue est un mélange de concessions et d'attentisme : il s'agit maintenant de s'adapter aux demandes de PFR et de capitaliser sur les « actifs intangibles » qu'offre la région pour permettre à l'usine de Clermont de demeurer en opération, même avec des interruptions. Ainsi, de l'avis d'intervenants locaux, trois de ces actifs régionaux semblent, pour le moment, faire une différence en faveur de l'usine :

- *La situation géographique* : l'usine est en effet positionnée stratégiquement dans le réseau des établissements de PFR au Québec, pouvant exercer une fonction de pivot à certains moments. De plus, elle est desservie par plusieurs moyens de transport, dont une voie maritime qui est rendue accessible par un port en eaux profondes situé à proximité (Pointe-au-Pic).
- *Mobilisation régionale* : la communauté de Clermont, principalement créée par les activités du « moulin » et attachée à l'usine par la tradition familiale des Donohue, dispose d'une grande capacité de mobilisation sociale. Cette capacité peut être mise au service d'objectifs présentés par la direction de la compagnie. La création d'un comité régional pour la certification CSA de l'usine et la mise sur pied d'une cellule de mobilisation des élus et de l'élite socio-économique locale pour la survie de l'établissement constituent des exemples.
- *Syndicalisme partenarial* : contrairement à d'autres établissements dont le syndicat local a historiquement adopté un syndicalisme de combat (ex. Port-Alfred au Saguenay), le syndicat de Clermont a plus souvent qu'autrement adopté des stratégies syndicales évitant les affrontements, ouverts au « dialogue » et à l'adoption de cibles de performance négociées avec l'employeur.

4.1.1.2 La scierie de St-Hilarion

Cette petite scierie fait partie de la constellation de « moulins à scie » qui ont essaimé sur le territoire forestier dans les premières décennies du 20^e siècle. Construite en 1910, cette scierie

gami et Laurentide, Québec, 13 mars 2010.

locale est liée au lent développement des capacités régionales d'exportation vers les grands centres, ainsi qu'à l'existence d'un marché local du bois d'œuvre, basé principalement sur les besoins domestiques des communautés. Plusieurs petites entreprises familiales ont été successivement propriétaires de cet établissement, dont Léo Cauchon qui en deviendra propriétaire en 1986 et lui donnera une impulsion décisive. Quatre ans plus tard, ce dernier acceptera de s'associer avec la nouvelle coopérative des travailleurs de la scierie de St-Hilarion, qui mènera ses activités jusqu'en 1997, quand Donohue acquiert l'établissement (Municipalité de Saint-Hilarion, 2012). Elle passera, en 2000, aux mains d'Abitibi Consolidated.

Cette scierie est aujourd'hui l'une des plus petites du groupe PFR. Elle a en effet une capacité de 85M PMP, ce qui la laisse loin derrière la scierie de St-Fulgence (167 M PMP) au Saguenay, du complexe des Outardes (175 M PMP) sur la Côte-Nord ou de La Doré (183 M PMP) au Lac-Saint-Jean. Mise en vente durant plusieurs semaines en 2009, au moment où PFR procédait à sa restructuration, la scierie de St-Hilarion n'a trouvé aucun repreneur. Elle est pourtant restée dans le giron du groupe.

À première vue, cette décision de PFR peut sembler dénuée de fondements. Lorsqu'on la considère isolément, en effet, la scierie de St-Hilarion ne présente aucune caractéristique intrinsèque qui lui aurait permis d'éviter la fermeture définitive. Présentant un profil légèrement différent du sien, la scierie de Petit-Saguenay a en effet été fermée en 2009. N'ayant fait l'objet d'aucun plan important de modernisation sous PFR, cette scierie dispose d'équipements relativement désuets et présente des ratios qui la placent dans le sous-sol du classement des scieries industrielles au Québec.

En fait, loin d'être privée de raison, la décision de PFR de conserver la propriété de cette scierie relève de considérations stratégiques essentielles. Cet établissement semble en effet maintenu dans le giron de PFR pour des motifs qui ont à voir avec la position du groupe dans la région, et plus spécifiquement encore, avec l'avenir de l'usine de Clermont.

- D'une part, *la présence de l'usine de St-Hilarion est ce qui permet à PFR de contrôler l'accès régional à la ressource ligneuse*. C'est à St-Hilarion que les opérations d'aménagement et de récolte sont planifiées et que les contrats sont attribués à des sous-traitants. Attachés à la scierie, les CAAF procurent des garanties d'approvisionnement au groupe, garanties permettant d'élaborer des stratégies industrielles et financières en fonction de la conjoncture.
- D'autre part, située à moins d'une demi-heure de route de l'usine de Clermont, la scierie de St-Hilarion peut alimenter cette dernière en lui fournissant jusqu'à 25 % des copeaux nécessaires à la fabrication de la pâte. Les copeaux, que l'on nomme «produits conjoints», constituent en fait le débouché stratégique de la scierie, celui qui supporte principalement sa mise en activité. En fonction des besoins exprimés par la direction de l'usine de Clermont (type d'essences utilisées et quantité de copeaux), l'usine de St-Hilarion peut rapidement configurer ses approvisionnements, sa production et sa livraison de copeaux à l'usine de pâtes.

Il nous est donc apparu clair que la scierie de St-Hilarion, au bout du compte, fait partie des actifs tangibles de l'usine de Clermont : elle est, en quelque sorte, une extension de cette dernière, extension aussi bien sur le plan de l'approvisionnement que de la transformation de la ressource ligneuse dans la région. Il est fort probable que les décisions prises en haut lieu concernant l'avenir du «moulin à scie» de St-Hilarion se basent sur une équation à plusieurs variables, dont la valeur

globale des garanties d’approvisionnement que sa présence dans la région procure, ainsi que les économies que cette scierie permet de réaliser pour le fonctionnement de l’usine de Clermont. Et vice versa : la présence de la scierie doit jouer un rôle de premier plan dans les décisions prises par PFR concernant l’usine de pâtes et papiers.

Il semble que nous touchions ici le noyau dur de la seule «grappe industrielle» de la région, une grappe dont on ne peut dire qu’elle repose sur les innovations organisationnelles et la valeur ajoutée.

4.1.2 Les coopératives forestières

Les coopératives œuvrant dans le domaine forestier ne visent pas les mêmes finalités ni ne disposent des mêmes moyens que PFR. Présentes aux quatre coins du territoire forestier (Clermont, Ferland-Boilleau, Petit Saguenay et L’Anse-Saint-Jean), elles se présentent plus souvent qu’autrement comme des initiatives d’entrepreneuriat collectif. Hormis la coopérative de Charlevoix, elles constituent en fait des réponses locales au déclin de l’industrie de la forêt, dans des communautés qui se sont maintenues en vie grâce à cette ressource. Expriment la résilience de ces communautés et l’inventivité des forestiers, les coopératives forestières disposent cependant d’une maigre marge de manœuvre pour survivre et aspirer à se développer en mettant en valeur le patrimoine forestier.

4.1.2.1 La coopérative forestière de Charlevoix

Fondée en 1980, la Coopérative forestière de Charlevoix résulte de la fusion de diverses coopératives de travailleurs forestiers de la région de Charlevoix, soit celles de Saint-Siméon, de Grand-Fonds, de Sagard et de Saint-Fidèle. Près d’une soixantaine de travailleurs des secteurs de l’exploitation et de la transformation du bois font partie de cette coopérative, qui offre des services de main d’œuvre forestière (Éco-Cèdre, 2012). Elle se spécialise plus particulièrement dans l’aménagement forestier, soit l’un des services les moins rentables du secteur forestier. Elle tente de diversifier ses activités en ayant mis sur pied une entreprise de production de meubles d’extérieur, Éco-Cèdre, qui emploie 6 travailleurs. Cette entreprise dispose d’une faible marge bénéficiaire pour l’instant.

Depuis quelques années, la Coopérative forestière de Charlevoix connaît un déclin important, déclin que l’un de ses dirigeants impute à deux causes principales :

- *À la diminution de la ressource forestière dans la région, ainsi qu’à son éloignement par rapport aux ressources encore disponibles.* La coopérative a d’ailleurs cessé la plupart de ses activités de récolte suite à l’épuisement de la ressource à proximité, ainsi que devant l’incapacité de se procurer de nouvelles machines multifonctionnelles.
- *Le mode d’attribution des contrats par PFR.* La coopérative se présente comme étant le partenaire le plus négligé dans l’attribution des contrats par PFR. Elle recevrait le moins de contrats en aménagement, et ce, pour les territoires les plus difficiles. Cela a des répercussions sur la rentabilité et les conditions de travail associées à ces contrats.

4.1.2.2 La Coopérative forestière Ferland-Boilleau

La Coopérative Ferland-Boilleau a été créée en 1963, sous la forme d'un Syndicat Coopératif de l'Union des Cultivateurs Catholiques de Ferland-Boilleau, qui détenait alors un contrat avec la compagnie Donohue à Clermont. La mission de cette coopérative est d'«exploiter une entreprise de façon rentable dans le but de fournir du travail à ses membres dans les domaines de l'aménagement forestier en général, de la transformation de la matière ligneuse et de toutes autres activités complémentaires, et ce, avec le souci de participer au développement économique du milieu et d'améliorer les conditions de vie des travailleurs.» (Coopérative Ferland-Boilleau, 2012).

Cet énoncé de mission reflète bien la réalité des choses : cette coopérative a permis à la communauté de Ferland-Boilleau de demeurer vivante et de prendre en main son développement économique. Grâce à elle, les habitants de la municipalité peuvent trouver de l'emploi chez eux et ainsi éviter d'aller s'installer ailleurs : elle est la principale entreprise de la municipalité et le principal employeur. En fait, selon l'un des principaux représentants de la coopérative, parler d'engagement dans la communauté traduit mal la réalité, car la coopérative en définitive soutient la communauté qui se maintient et se développe à travers elle et grâce à elle.

Jusqu'à tout récemment, la coopérative livrait environ 200 000 à 300 000 mètres cubes solides par année à différentes usines de la région qui transformaient cette ressource en bois de construction, en papier journal, en panneaux gaufrés, etc. En plus d'œuvrer actuellement dans la récolte, avec des volumes toutefois réduits, elle effectue également plusieurs centaines d'hectares d'aménagement et de reboisement. Au total, pour l'ensemble de ses activités, la coopérative emploie environ 200 personnes.

Malgré une certaine diversification de ses partenaires d'affaires, la coopérative reste en partie dépendante des contrats donnés par Produits forestiers Résolu. Ainsi, elle vit présentement une situation financière difficile, et ce, depuis qu'elle a cessé d'effectuer des activités de récolte pour la compagnie. Sa marge bénéficiaire est très faible et, dans les meilleures années, elle atteint difficilement près de 5 %. Elle a été, et reste toujours, grandement affectée par le ralentissement des activités de PFR.

C'est afin de casser cette dépendance que la coopérative cherche à développer depuis plusieurs années un espace économique entrepreneurial lié à la mise en valeur de la forêt. Ainsi, en 1996, elle a démarré un projet de forêt habitée qui s'est avéré un succès (Coopérative Ferland-Boilleau, 2012). Elle s'est appuyée sur le développement durable des lots intramunicipaux de Ferland-Boilleau, et a créé une société d'aménagement et de mise en valeur qui s'y consacre. En outre, depuis quelques années, la coopérative cherche à élargir ses activités avec les moyens et les ressources dont elle dispose, en faisant notamment la promotion de la biomasse comme source d'énergie thermique ou encore du bois raméal fragmenté comme type d'engrais. Si on lui accordait l'espace entrepreneurial qu'elle demande, elle aurait plusieurs projets d'avenir qui témoigneraient de la viabilité et du caractère structurant d'un autre modèle de développement forestier.

La coopérative forestière participe à la table de concertation du groupe des Partenaires pour un Développement Forestier Durable (PDFD), qui réunit différents acteurs forestiers de la région. En partenariat avec le groupe des PDFD, elle a participé à la relance de la scierie de Petit-Saguenay en promouvant la forme coopérative.

4.1.2.3 La Coopérative de solidarité Quatre Temps

La Coopérative Quatre Temps est une coopérative de solidarité issue d'une prise en charge de l'économie de la forêt par des acteurs locaux. Tout a débuté en 1997, où les municipalités de Rivière-Éternité, de L'Anse-Saint-Jean et de Petit-Saguenay ont obtenu un projet de forêt habitée. Un Comité provisoire pour le développement de la Forêt habitée, composé de 25 travailleurs forestiers et chapeauté par le Comité de développement économique de Petit-Saguenay, est formé pour assurer la mise en valeur des ressources du territoire forestier. Celui-ci prend la forme d'une coopérative de solidarité en 2001, qui a donné naissance à la Coopérative de solidarité Quatre Temps.

À l'instar de la coopérative de Ferland-Boilleau, la coopérative Quatre Temps s'est dotée d'un mandat élargi, où les dimensions sociales, économiques et écologiques du développement forestier sont pris dans leurs interrelations mutuelles : «La Coop Quatre Temps est une coopérative de solidarité en développement multi ressource qui a été fondée afin de fournir du travail à ses membres travailleurs ainsi que des biens et services à ses membres utilisateurs, dans le domaine récréotouristique, faunique, forestier et toutes autres activités connexes.» (Coopérative Quatre Temps, 2012).

La coopérative de solidarité a été choisie par ses fondateurs pour la polyvalence et l'ancrage communautaire qu'elle supporte. En plus des membres travailleurs, ce type de coopérative compte des membres de soutien et des membres utilisateurs. Cela permet une capitalisation diversifiée et rend possible la conception et la mise en œuvre d'une stratégie intégrant les intérêts des acteurs locaux dans la planification et l'exécution des activités de la coopérative.

Les activités de la coopérative se concentrent sur l'aménagement, sur la participation à des recherches de traitements sylvicoles adaptés à la région et sur les activités récréotouristiques. Dans le cadre d'une entente spéciale avec le MRNF, la coopérative reçoit, depuis 2009-2010, directement du Ministère, et non par l'intermédiaire de Produits forestiers Résolu, le financement pour ses travaux sylvicoles. Un représentant de la coopérative interprète cette situation comme une autonomie complète de la coopérative dans la réalisation de ses travaux sylvicoles, situation qui tranche avec celle vécue auparavant, alors qu'elle était totalement dépendante de la papetière. Cette autonomie est aussi porteuse d'une autre façon de concevoir la forêt. Alors que la compagnie PFR considère le débroussaillage comme une activité dont le coût compense les droits de coupe, la coopérative envisage au contraire les travaux d'aménagement, le reboisement et la coupe dans une optique d'entretien de la forêt.

Comme la coopérative Ferland-Boilleau, la coopérative Quatre Temps est très impliquée dans sa communauté, aussi bien au niveau local qu'au niveau régional. À ce titre, elle participe activement aux activités du groupe des PDFD.

4.1.2.4 La coopérative de solidarité Valoribois

À la suite de la fermeture de la scierie de Petit-Saguenay d'Abitibi-Bowater en 2009, qui employait alors une vingtaine de travailleurs⁹, des membres de la municipalité et du groupe des PDFD ont mis en branle un projet d'achat de la scierie. L'objectif était d'acquérir cette installation

⁹ Au début des années 2000, alors qu'elle opérait sur deux quarts de travail, la scierie employait 55 travailleurs. Au moment de sa fermeture, il n'y avait plus que 23 travailleurs à l'emploi de la scierie.

qui employait une cinquantaine de travailleurs afin d'en faire une coopérative de solidarité. Le leitmotiv qui a rassemblé les acteurs de la relance a d'ailleurs été : « Une usine pour sa forêt ; la forêt pour son usine ».

C'est ainsi qu'après avoir monté, présenté et défendu un plan d'affaire appuyant cette relance, la coopérative Valoribois est devenue officiellement propriétaire de l'établissement en mai 2012. Les principaux acteurs de la relance ont été l'ancienne directrice de la scierie, un agent de développement économique ainsi que la directrice du groupe des PDFD. Collaborant pour assurer le volet opérationnel, la Coopérative de solidarité Quatre Temps et la Coopérative forestière Ferland-Boilleau se sont associées au projet. Mentionnons qu'afin de « faciliter » la formation de la coopérative et de la relance, les ex-travailleurs de la scierie, fermée par AbitibiBowater, ont accepté de renoncer à leur affiliation syndicale au SCEP. Quant à la dimension financière, des joueurs importants ont participé au projet, parmi lesquels on retrouve le gouvernement du Québec, le CLD du Fjord, Développement économique Canada, la SADC et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. Ainsi, c'est une somme de plus de 1,6 M\$ qui a été investi dans la relance de la scierie (Le Monde forestier, 2012).

La réouverture de la scierie s'est faite à l'automne de 2012 et elle donne du travail à une douzaine de travailleurs en usine et il est prévu qu'il y aura également une trentaine de travailleurs en forêt (PDFD, 2012 B). L'usine comportera une unité de sciage de peupliers faux-tremble d'une capacité de 70 000 m³ et une autre de 40 000 m³ de résineux ainsi qu'un séchoir. Ses produits seront destinés à des activités de deuxième et troisième transformation. Les relations d'affaires avec la papetière seront toutefois importantes, car les copeaux générés par la production de bois d'œuvre devront trouver preneur.

Ce projet est porteur d'effets structurants à plusieurs égards pour la communauté locale et régionale. En premier lieu, il permet de récupérer en partie les emplois perdus avec la fermeture de la scierie par AbitibiBowater. La Coopérative Valoribois, propriétaire de la nouvelle scierie, a récupéré le CAAF détenu par l'ancienne scierie, leur donnant ainsi accès à un volume de 23 000 m³ de peupliers et 39 600 m³ de résineux. Avec les autres coopératives associées au projet, Valoribois pourra effectuer des travaux d'aménagement et de récolte, en se soustrayant en partie de la dépendance des contrats de la papetière, tout en créant d'autres emplois pour la communauté. De plus, ces travaux forestiers serviront de laboratoire pour le groupe des PDFD pour la recherche de traitement sylvicole adapté à la région, contribuant ainsi à la restauration de la forêt dégradée de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Ils permettront enfin d'offrir des solutions d'aménagement forestier conciliant les différents intérêts des membres du groupe des PDFD.

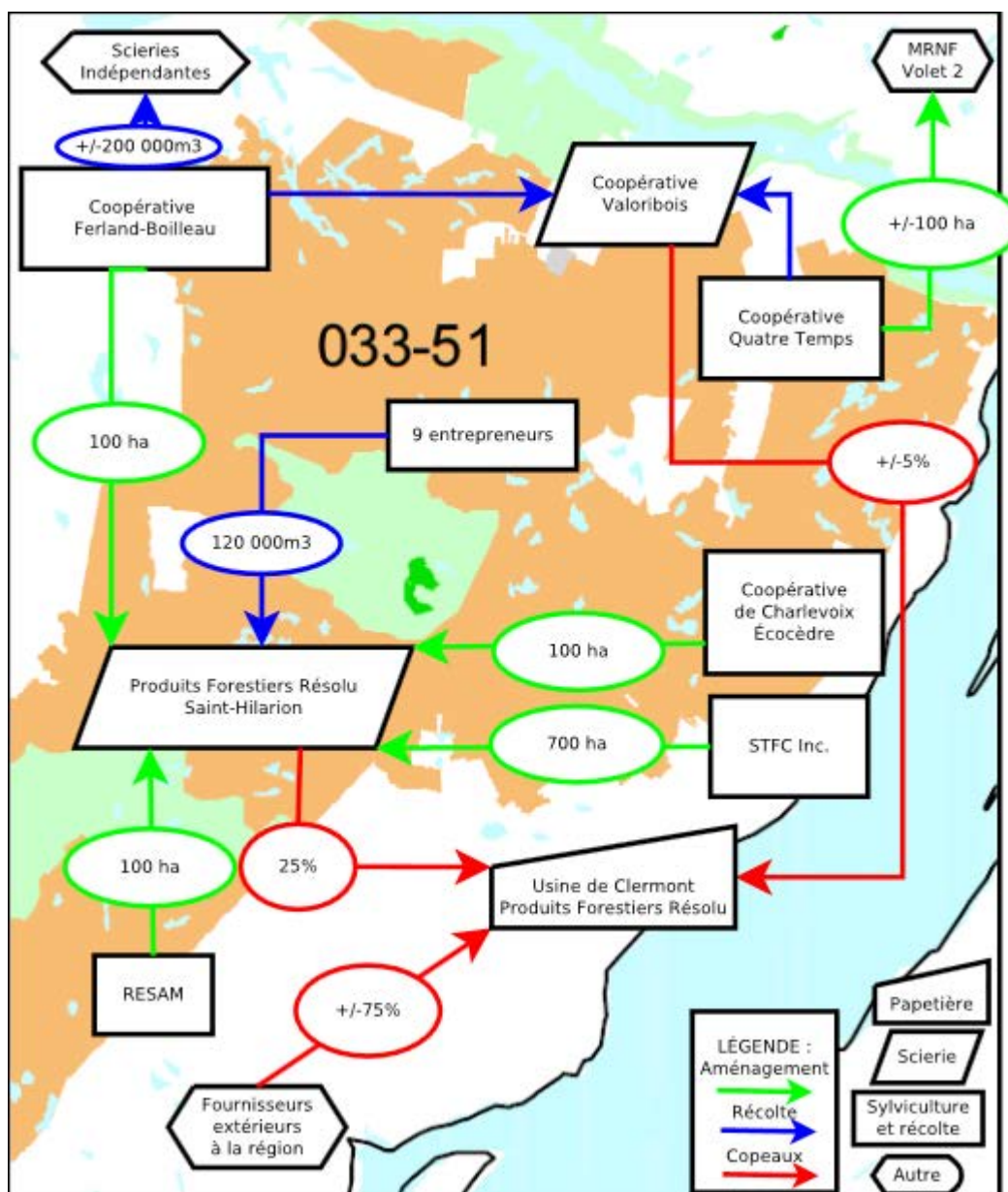
4.2 UNE CHAÎNE DE VALEUR ÉCONOMIQUE DÉTERMINANTE DANS L'INDUSTRIE DE LA FORÊT DE LA RÉGION

La description schématique des deux principaux acteurs présents dans l'industrie forestière de la région, soit la compagnie PFR et les coopératives forestières, confirme pour une large part les principaux constats que nous avons faits au début de ce chapitre.

En effet, il s'avère que la compagnie PFR occupe une place disproportionnée eu égard aux autres acteurs économiques vivant de la forêt. Détentrice de la presque totalité des droits d'accès aux volumes de bois dans la région, PFR structure pour l'essentiel la chaîne économique de l'industrie

forestière dans Charlevoix-Est et Bas-Saguenay. Les principales relations sociales et industrielles entourant la forêt qui ont été mises en lumière dans la description pointent toutes vers un puissant centre de gravité constitué par le tandem formé par l'intégration des activités de l'usine de pâtes et papiers de Clermont et de la scierie de St-Hilarion. Les autres acteurs économiques, dont les coopératives forestières, dépendent largement de la situation de ce tandem; une part importante de leurs activités consiste en la réalisation de contrats d'aménagement ou d'approvisionnement qui sont ficelés à partir du centre des opérations de PFR à St-Hilarion. Cette situation est représentée schématiquement dans la figure 1.

Figure 1. Schéma de la principale chaîne économique de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay



Cette figure a d'abord une valeur illustrative, puisqu'elle représente le lien de dépendance des acteurs économiques envers le système productif de PFR dans la région. Si cette dépendance se matérialise de plusieurs manières «positives», c'est-à-dire à travers des contrats d'aménagement et d'approvisionnement, elle se concrétise également de manière «négative» dans le fait que les *possibilités* de développement d'initiatives économiques sont pour le moment limitées par PFR. C'est en effet cet acteur qui détermine, pour une très large part, les grandes orientations à prendre en vue du développement de la filière forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Nous y reviendrons plus loin.

Disons pour le moment que cette dépendance à l'égard de PFR est un fait massif, qui doit être pris en compte dans l'élaboration d'un scénario de sortie de crise de la région. En effet, aussi bien dans le scénario d'une rénovation du modèle d'affaires de PFR que dans celui de la structuration d'un espace d'innovation socio-économique régional, il importe de clarifier ces liens et de mettre en lumière la responsabilité des acteurs concernés afin de nourrir la délibération publique.

5. DYNAMIQUE DES ACTEURS SOCIO-TERRITORIAUX RELIÉS À L'INDUSTRIE FORESTIÈRE DANS LA RÉGION DE CHARLEVOIX-EST ET DU BAS SAGUENAY

Après avoir décrit deux des acteurs économiques principaux, il s'agit maintenant de présenter deux acteurs dits « territoriaux », qui œuvrent dans la région. Ces acteurs sont porteurs d'une manière de concevoir et de planifier le développement forestier du territoire qui tranche avec la logique sectorielle de gestion de la ressource forestière. Ainsi, avant de décrire brièvement ces deux acteurs, il importe d'abord de présenter la spécificité du type de gestion de la forêt dont ils font la promotion, une gestion qu'il s'agit de contraster avec la forme dominante d'exploitation forestière. Cette caractérisation est un préalable important pour saisir ce qui se joue actuellement à l'échelle de la région.

5.1 GESTION SECTORIELLE ET GESTION PATRIMONIALE DE LA FORÊT

Dans l'économie de la forêt comme en d'autres domaines, il existe une pluralité de modèles viables de gestion et de mise en valeur de la ressource. Toutefois, les choix historiques effectués par les gouvernements du Québec et du Canada, ainsi que l'insertion de l'économie de la forêt dans les marchés internationaux des produits forestiers ont, parmi d'autres facteurs, relégué à l'arrière-plan cette pluralité. Ce faisant, un seul mode de gestion et de valorisation de la forêt domine aujourd'hui et tend à escamoter l'existence d'autres modèles qui ont été diversement expérimentés au Québec et qui aspirent à se mettre en place (Lapointe 2010).

Afin de tenir compte de cette pluralité de modèles et de contribuer à l'élargissement des perspectives concernant les sorties de la crise de l'industrie forestière, il importe de prendre une distance vis-à-vis du modèle dominant. En fait, en examinant la réalité elle-même, on peut constater que deux grandes manières, ou deux modes de gestion de la forêt s'opposent typiquement. Ces deux modes de gestion sont présents dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

D'un côté, le *mode de gestion sectorielle* de la forêt est bien connu et présente des caractéristiques aisément identifiables. En effet, ce cadre de gestion :

- est fondé sur une logique d'approvisionnement des grandes organisations forestières, qui opèrent en fonction des exigences déterritorialisées des marchés ;
- s'appuie sur des mécanismes institutionnels permettant la délocalisation des usines selon les stratégies des grandes organisations ;
- repose sur une forte spécialisation des activités industrielles et des produits tirés de la transformation de la ressource ;
- ne dépend pas des décisions et consensus dégagés à l'échelle des communautés régionale et locale pour pouvoir opérer.

La gestion sectorielle renvoie ainsi à des choix d'investissement essentiellement tournés vers l'objectif de la croissance des grandes organisations forestières. Dans cette logique, les réalités socio-économiques et écologiques des territoires ne comptent pas pour elles-mêmes, mais sont

plutôt intégrées comme des variables exogènes à ce cadre de gestion. Soulignons ici le fait que des mécanismes institutionnels qui encadrent les principales activités de l'industrie de la forêt, dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay comme au Québec en général, ont largement favorisé cette gestion.

Par ailleurs, face à cela, un autre mode de gestion de la forêt cherche à s'imposer et occuper davantage d'espace, soit le *mode de gestion intégrée (patrimoniale ou territoriale) de la forêt*. Cette forme de gestion :

- est basée sur une logique de mise en valeur patrimoniale de la forêt par et pour les communautés régionales et locales qui en vivent ;
- réunit les usagers d'un territoire forestier donné autour d'un même mécanisme d'arbitrage, qui vise à harmoniser les usages en fonction d'objectifs et de critères reflétant les caractéristiques socio-économiques et écologiques propres à ce territoire ;
- privilégie les activités économiques basées sur la multifonctionnalité du territoire forestier et le développement de produits à valeur ajoutée ;
- est pilotée par un système institutionnel à plusieurs entrées, où l'État, les institutions régionales et les acteurs socio-économiques se partagent les responsabilités fiduciaires à l'égard de la forêt.

La gestion patrimoniale est guidée par l'idée selon laquelle la forêt est une richesse commune, au sujet de laquelle une communauté peut établir collectivement des règles d'usage vouées à la satisfaction de ses besoins immédiats, tout en pérennisant le domaine forestier (Ostrom, 2007). On parle donc ici d'un mode de gouvernance polycentrique où des institutions régionales permettent un développement collectif de scénarios d'aménagement, un dialogue civique au sujet des risques acceptables dans la mise en œuvre de ces scénarios et une dynamique de réflexion multipartite reformulant les problèmes et reconstruisant les contextes en cours de déploiement des scénarios (Pahl-Wostl, 2009). Au Québec, le nouveau régime forestier prévoit la mise en place de Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (TGIRT) dans les régions forestières, tables qui ont précisément pour objectif d'harmoniser et d'intégrer les usages du territoire par le biais d'un processus collectif et délibératif.

Il est possible de constater l'existence d'acteurs et de dispositifs propres à ces deux types de gestion du territoire forestier dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. En effet, il est difficile d'ignorer la présence de Produits forestiers Résolu, qui exerce un rôle déterminant dans la reconduction du mode de gestion sectoriel de la ressource ligneuse. Suivent ensuite les entreprises forestières et les coopératives, qui empruntent le même sentier que PFR, quoiqu'en développant parallèlement des activités économiques basées sur un mode patrimonial de gestion de la forêt.

À l'autre bout du spectre, une table régionale de concertation, soit le groupe des PDFD, a été mise sur pied afin de faire valoir le point de vue des différents usagers de la forêt, ainsi que de promouvoir une meilleure connaissance du territoire forestier. Ayant bénéficié du support d'institutions axées sur le développement régional (Centre local de développement, Laboratoire rural du Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, etc.), le groupe des PDFD a jeté les bases d'une gestion patrimoniale de la forêt. Soulignons le fait que les

coopératives forestières de Ferland-Boilleau, Quatre Temps et Valoribois déploient elles aussi des mécanismes de gestion intégrée de la forêt. Enfin, mentionnons que les TGIRT de la région assument elles aussi des fonctions propres à la gestion patrimoniale de la forêt. Cependant, à défaut d'une impartition de pouvoirs de régulation de la part de l'État, les mécanismes qu'exigerait la mise en œuvre des positions dégagées dans ces TGIRT ne verront pas le jour, comme c'est le cas actuellement.

Cela permet de faire ici une précision importante, soit que ces deux modes de gestion sont pour le moment dans une relation asymétrique : ils sont en effet fortement hiérarchisés puisqu'ils ne présentent pas la même capacité d'action sur le domaine forestier de la région. En fait, il semble qu'en étant structurée jusqu'ici par et pour la grande industrie, l'économie forestière régionale n'a pu développer pleinement des mécanismes efficaces de gestion patrimoniale et territorialisée de la forêt. Mis à part le groupe des PDFD et la TGIRT, qui exercent des fonctions de concertation sans détenir de capacités effectives de planification, la gestion patrimoniale est pratiquement inexistante dans la région et se limite bien souvent à des revendications sur des aspects particuliers de la forêt, telles que l'aménagement faunique ou l'accès au territoire à des fins récréatives.

5.2 ACTEURS SOCIO-TERRITORIAUX DE DÉVELOPPEMENT FORESTIER ŒUVRANT DANS LA RÉGION

Cette distinction posée, nous pouvons maintenant décrire deux principaux acteurs régionaux qui portent une conception patrimoniale de gestion de la forêt. Ces deux acteurs ont été choisis pour illustrer deux processus institutionnels distincts : d'une part, le groupe des PDFD s'est déployé à partir de la « société civile » régionale, pour ainsi dire, alors que la Centre local de développement (CLD) de Charlevoix-Est est une institution parapublique issue d'une politique de développement régional mise de l'avant par le gouvernement du Québec. Il s'agit ainsi de deux mécanismes complémentaires de prise en charge du milieu par lui-même, mécanismes qui disposent de champ d'action et de leviers de développement propres.

5.2.1 Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable

Les conditions d'émergence du groupe des PDFD remontent aux années quatre-vingt-dix, alors que les communautés locales de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay connaissent « un contexte socio-économique où le volume d'activités ne suffit pas à assurer le maintien du tissu social (exode des jeunes, perte d'emploi, etc.) » (PDFD, 2013) (<http://www.groupepdfd.ca/a-propos-des-pdfd/mission-et-origines.html>, page consultée le 13 mars 2013). Pour contrer cette tendance à la dévitalisation de leurs communautés, les acteurs socio-territoriaux ont lancé diverses initiatives reposant sur la concertation et le partenariat afin d'assurer le maintien des activités forestières, notamment dans le cas de la scierie de Petit-Saguenay. D'autres initiatives ont contribué à la formation d'une AGTF (Association de gestionnaires de territoires fauniques) en 1995 et d'un projet de forêt habitée qui en 2002 prendra la forme d'une coopérative de solidarité, soit la coopérative des Quatre Temps. C'est sur la base de ce mouvement social territorial qu'est officiellement créé en 2003, le Groupe des partenaires pour le développement forestier durable (PDFD) des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay (PDFD, 2004). Cinq groupes et associations ont fondé cette organisation régionale : le Centre de développement économique (CDE) de Petit-Saguenay, le Centre local de développement (CLD) de Charlevoix-Est, la coopérative de solidarité Quatre Temps, AbitibiBowater (main-

tenant PFR) et l'AGTF de Charlevoix et du Bas-Saguenay. La mission du groupe des PDFD est de « restaurer et mettre en valeur le patrimoine forestier de Charlevoix et du Bas-Saguenay, de façon pérenne, en favorisant le développement forestier durable et le partenariat entre les acteurs du milieu afin d'assurer la prospérité de nos communautés. » (PDFD, 2013) (<http://www.groupepdfd.ca/a-propos-des-pdfd/mission-et-origines.html>, page consultée le 13 mars 2013).

Constituant un véritable diagnostic de l'état de situation de l'économie forestière régionale, une série de constats, qui sont rappelés un an plus tard dans le mémoire déposé à la Commission Coulombe, sont alors posés par les membres fondateurs du groupe des PDFD. Le premier affirme l'état de dégradation de la forêt. Un déficit de connaissances est alors relevé, déficit limitant la mise sur pied d'un plan d'intervention. Une autre dimension du diagnostic concerne le faible degré de concertation des acteurs vivant de la forêt. Elle est ainsi formulée dans les constats généraux qui sont contenus dans le mémoire déposé à la Commission Coulombe : « une concertation souvent difficile » et « une insuffisance de reconnaissance et de respect mutuel » (PDFD, 2004 : 5).

Conformément à ce diagnostic, le groupe des PDFD a déposé en 2007 un projet de Laboratoire rural dont les objectifs sont de combler le déficit de connaissances sur la forêt régionale, de développer un nouveau modèle de gestion territoriale, soit la « gestion concertée participative des écosystèmes et de ses ressources » et d'en faire la diffusion. Le projet a été sélectionné par le MAMROT et a obtenu un financement pour une durée de cinq ans. L'une des contributions importantes de ce Laboratoire sera la production d'un guide de concertation entre les partenaires territoriaux en vue de soutenir une cohabitation harmonieuse des multiples usagers de la forêt et l'émergence de projets de développement dans les communautés forestières (PDFD, 2012 A et 2011 : 10-11).

Enfin, la table des PDFD a cherché à ce que les consensus dégagés entre les partenaires se traduisent concrètement. Elle a mis de l'avant des propositions portant sur les pratiques sylvicoles adaptées à la région et, surtout, a participé activement à la relance de la scierie de Petit-Saguenay, où elle a mis ses compétences de mobilisation et de concertation au service de la communauté (PDFD, 2012 B).

Clairement, la table de concertation des PDFD est une forme d'innovation sociale de la région qui cherche à mettre en relation les différents acteurs forestiers afin que ceux-ci organisent leurs activités dans une optique de concertation, de développement de synergies et d'utilisation durable de la forêt. Le conseil d'administration réunit les représentants de quatre groupes d'intérêts : les entreprises et coopératives de l'industrie forestière, les instances publiques de développement socio-économiques, les organisations associées à la protection de l'environnement et les organisations spécialisées dans les activités récréotouristiques. La compagnie PFR est représentée par le directeur de l'exploitation forestière à qui sont acheminées les principales demandes des autres participants concernant l'accès à la ressource forestière et leur usage, compte tenu de l'emprise que l'entreprise détient sur le territoire forestier.

Cependant, le groupe des PDFD ne dispose d'aucun pouvoir de régulation de l'économie forestière régionale à proprement parler, étant donné, d'une part, l'inégalité des pouvoirs entre les membres qui le composent et, d'autre part, le nouveau modèle de gestion territoriale sur lequel est basée son action. Tout en respectant « les droits consentis » quant à l'usage de la forêt et à l'accès aux ressources forestières (PDFD, 2011 : 10-11), le groupe des PDFD cherche à dégager, grâce à la concertation, des consensus et sa capacité d'agir dépend, en conséquence, de la volonté commune des partenaires à mettre de l'avant les changements requis. Comme les intérêts en jeu concernant

le développement durable et pérenne d'une industrie forestière sont énormes et portent en fait sur le modèle de développement de l'industrie, et comme, par ailleurs, les « partenaires » sont dotés de pouvoirs vraiment inégaux et disposent de ressources tout aussi inégales quant à la capacité de défendre leurs intérêts, il y a de fortes probabilités que les interventions, si elles reposent sur la concertation et « le respect des droits consentis », soient grandement limitées. Car, des interventions d'envergure exigeraient précisément une remise en cause de ces droits acquis et l'établissement d'un certain équilibre des pouvoirs et des ressources entre les partenaires pour qu'ils puissent discuter d'égal à égal. Pour maintenir la coopération et la confiance, la concertation, telle que prônée par le nouveau modèle de gestion territoriale mis de l'avant par le groupe des PDFD, aura fortement tendance à éviter les problèmes et les actions susceptibles de provoquer des tensions ou des dissensions parmi les partenaires. Même si l'industrie forestière est en état de crise sévère et que l'avenir des deux usines pivots de la chaîne de valeur de l'industrie dans la région est en sursis, ces sujets n'ont pas vraiment fait l'objet de discussions et d'actions dans le groupe des PDFD.

C'est ainsi que les principaux consensus dégagés au sein du groupe des PDFD jusqu'à présent touchent principalement la reconstruction de la forêt régionale, sans être assortis de mesures « contraignantes » pour les partenaires ou acteurs régionaux. On peut illustrer cette situation avec le cas de la coupe adaptée, qui est une pratique sylvicole développée dans le cadre d'un programme de recherche et de développement auquel collabore le groupe des PDFD. Cette coupe consiste à laisser sur pied certains arbres, soit le tremble, afin de conserver un couvert forestier qui contribuerait à la régénération des nouveaux plants. Jusqu'à tout récemment, soit depuis la réouverture de la scierie de Petit-Saguenay, sous l'égide de Valoribois, seuls les travailleurs opérant pour la section forestière de PFR étaient en mesure d'opérer ce type de coupe, car les deux seuls CAAF disponibles dans la région pour des résineux étaient sous son contrôle. De plus, l'ensemble des coupes adaptées qui ont été faites bénéficiait d'une compensation financière du MRNF afin de tenir compte des pertes de productivité. Elle a été abandonnée avec la fermeture de la scierie de Petit-Saguenay.

5.2.2 Le CLD de Charlevoix-Est

Les CLD ont été créés en 1998 par le gouvernement du Québec, afin de favoriser le développement de l'entrepreneuriat ainsi que la création d'emplois durables dans leur territoire d'affectation. Chacune des 89 municipalités régionales de comté dispose d'un CLD. L'objectif poursuivi par le gouvernement était de doter les régions du Québec d'institutions locales consacrées au soutien technique et financier des initiatives économiques locales. Afin de planifier cette intervention, chaque CLD a pour mission d'élaborer un Plan local d'action pour l'économie et l'emploi (PALÉE), destiné à cadrer les interventions de l'institution en partenariat avec les acteurs régionaux.

Ils assument aussi des fonctions de coordination et de soutien à l'entrepreneuriat, comme le CLD de Charlevoix-Est, dont la tâche est de gérer « un guichet multiservice en coordonnant les actions dans les domaines du démarrage et du développement des entreprises des secteurs industriel, commercial, agricole, touristique, culture et patrimoine, forêt, de l'environnement et de l'économie sociale. » (CLD, 2012). À l'instar de ses pairs, le CLD de la MRC de Charlevoix-Est offre une gamme services destinés à mobiliser et former l'entrepreneuriat individuel et collectif. Il s'agit donc, en théorie, d'un incubateur pour le développement d'innovations socio-économiques régionales, qui devrait pouvoir tirer parti de son insertion dans un territoire forestier.

Sur le plan de la gouvernance, mentionnons que le CLD est un organisme à but non lucratif, composé de représentants des différents milieux présents dans la collectivité organisée en collèges : affaires, commerce et industrie ; communautaire et économie sociale ; forêt et agriculture ; culture ; vie municipale et condition féminine.

En dépit du fait que l'industrie de la forêt occupe une place majeure dans le portrait économique de la région et que le siège social du CLD se situe au même endroit que l'usine de pâtes et papiers de PFR, Clermont, il est à noter que la compagnie PFR est absente du conseil d'administration du CLD, et que le secteur « forêt et agriculture » est représenté par un dirigeant local de l'Union des producteurs agricoles. En fait, les contacts entre le CLD et la compagnie PFR sont ponctuels et très limités. Lors de difficultés économiques majeures, le CLD met en place des cellules de crises avec les principaux acteurs afin de trouver des solutions et minimiser les impacts sociaux. Par exemple, en 2006-2007, certains travailleurs mis à pied ont éprouvé des difficultés pour remplir les conditions d'admissibilité à l'assurance-emploi. Pour résoudre ce problème, on a créé un projet d'élitage pendant trois ans pour fournir de l'emploi et l'assurance emploi à ces travailleurs.

Cela tend à confirmer autrement le fait que l'ancrage socio-territorial de la compagnie PFR dans la région est pratiquement nul. Il est perçu que la compagnie agit en toute extériorité à l'égard des caractéristiques et des besoins d'entrepreneuriat de la région et que les décisions se prennent ailleurs qu'à Clermont. Même si les analyses amènent le CLD à conclure que l'avenir de l'usine de pâtes et papiers de Clermont est plutôt sombre, ses représentants semblent impuissants vis-à-vis le destin des installations et, plus largement, de l'industrie forestière de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Pourtant, le CLD pourrait occuper une place de premier plan dans l'élaboration de chaînes de valeur économique alternatives liées aux produits forestiers, pour peu que la vision à long terme et les conditions puissent être réunies pour l'élaboration d'un autre modèle pour la région.

6. ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE DE LA FORÊT DANS LA RÉGION

Après avoir décrit les acteurs et leurs activités ainsi que les principales relations qu'ils entretiennent, une analyse approfondie s'impose. Il s'agit ici de faire sens de la «photographie» prise dans les sections précédentes, de manière à mettre en lumière les lignes de tension et de collaboration entre les principaux acteurs de la région. Cela nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble de la responsabilité des acteurs face à la crise et de proposer des pistes d'action susceptibles de donner à la région un nouveau souffle.

L'analyse proposée ici se fera en deux temps : nous présenterons d'abord les principales caractéristiques de la configuration productive et territoriale qu'il est possible de reconstituer à partir des acteurs et des activités décrites plus haut. Ensuite, nous procéderons à la synthèse de tout ce tableau en recomposant les logiques d'action adoptées par des acteurs régionaux en ce qui concerne les orientations de l'industrie de la forêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

6.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET TERRITORIALE DE LA RÉGION

L'étude des acteurs de l'industrie forestière dans la région ainsi que celle des relations qu'ils ont nouées nous a permis de dégager les caractéristiques du type d'agencement, ou de configuration, entre les dimensions sectorielle et territoriale de l'industrie de la forêt.

6.1.1 Un modèle de développement désuet

Nous avons pu constater que l'industrie forestière de la région s'inscrit clairement dans un modèle de développement datant du 19^e siècle, soit celui des «staples» (commodités). Ce modèle comprend quatre dimensions, qui le rendent pratiquement imperméable à l'innovation socio-économique et aux caractéristiques du territoire.

- *Une concentration du capital*

La première dimension concerne la forme de la propriété des établissements et des entreprises. Le modèle des «staples» repose sur une forte concentration du capital, que ce soit par la croissance interne ou par la croissance externe à travers le rachat d'établissements ou encore par les fusions et acquisitions entre compagnies. L'entreprise PFR est un bon exemple d'un tel processus. Elle est devenue un géant du secteur des pâtes et papiers à travers les fusions et acquisitions.

Cette première dimension a un impact jusque dans le modèle d'affaires de l'entreprise. En effet, le modèle de PFR repose sur la mise en concurrence des établissements à l'intérieur du groupe industriel et sur le contrôle des débouchés par une spécialisation dans quelques produits destinés à alimenter les marchés internationaux.

Pour l'industrie forestière de la région, la concentration du capital se traduit par la présence d'un seul «industriel», qui présente une taille disproportionnée par rapport à la capacité forestière locale et dont les principales décisions affectant la région sont prises à l'extérieur de celle-ci.

- *Des produits peu transformés*

Le modèle des «staples» est fondé sur une faible transformation des produits. Cela s'explique notamment par la faiblesse de l'investissement productif dans ce modèle. Même les compagnies de grande taille et à fort volume de production ont toujours hésité à investir dans les équipements afin d'améliorer la productivité ou encore pour développer de nouveaux produits.

Ainsi, les investissements dans les équipements sont limités au strict nécessaire, soit pour assurer la sécurité des travailleurs, soit pour améliorer la productivité des machines existantes. De plus, les établissements industriels locaux, comme la scierie de St-Hilarion, n'ont pas d'enveloppe financière autonome pour décider des investissements.

Au bout du compte, c'est donc l'essentiel de l'économie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay qui repose sur la ressource «copeau» et le débouché des pâtes et papiers. Peu de valeur ajoutée et une diversification minimale, voire absente, rendent la région vulnérable aux chocs des marchés.

- *Une structure de production dépendante des marchés internationaux*

Le modèle des «staples» est fondé sur l'exportation massive des commodités hors du territoire sur lequel se trouve la ressource. Cela repose sur une stratégie privilégiant une dépendance à l'égard des indicateurs des marchés internationaux. Dans cette stratégie, les baisses de coûts et le taux de change sont des éléments majeurs dans le calcul de la rentabilité des établissements.

La faiblesse du dollar canadien a ainsi, pendant les vingt-cinq dernières années, permis de «masquer» l'augmentation des coûts de récolte et de transport de la ressource sur le territoire ainsi que la faible productivité des usines de transformation, étant donné l'absence d'investissements dans l'amélioration des procédés et des produits. Mais cela a changé. Avec l'appréciation du dollar canadien, mais aussi le décloisonnement des marchés internationaux et la déréglementation financière, les grandes papetières doivent se livrer une compétition féroce pour maintenir leurs positions dans des marchés internationaux basés sur l'objectif du moindre coût.

Ce nouveau contexte a des répercussions jusque dans la région, où PFR demande toujours plus de concessions aux salariés et à la communauté de Clermont. Face au choix réalisé par PFR de maintenir cette dépendance à l'égard des marchés internationaux, choix qui explique l'absence d'autonomie décisionnelle de la direction des usines locales, l'impuissance des acteurs régionaux est avérée.

- *Une forte spécialisation productive*

Le modèle des «staples» fonctionne sur la base d'une très forte spécialisation productive afin de faciliter le plus possible le contrôle de la gestion des établissements. Une forte spécialisation permet aux dirigeants de connaître plus facilement les liens entre les dépenses et les recettes des établissements, et ainsi de faire des comparaisons entre eux selon la productivité. De plus, la très forte spécialisation facilite les restructurations du processus de production.

Cependant, les communautés locales (employés, fournisseurs, municipalités) deviennent fortement dépendantes de la fluctuation des prix de marché ou des prix de transfert entre les établissements de

la compagnie, et connaissent un risque accru de fermeture temporaire ou permanente d'établissements en cas de mauvais résultats comptables. Dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, les différentes vagues de restructurations ont accru la spécialisation des établissements de la compagnie PFR, ce qui rend aujourd'hui les communautés très dépendantes des relations entre les établissements au sein de la chaîne de valeur.

Ces quatre dimensions du modèle des « staples » qui est en vigueur dans la région sont principalement responsables de la crise qui y sévit. Concentration de la propriété du capital, produits faiblement transformés, dépendance à l'égard des marchés internationaux et spécialisation productive caractérisent un modèle qui a montré d'importantes limites. Ce modèle apparaît aujourd'hui archaïque face au développement de nouveaux processus et de nouveaux marchés de produits forestiers basés sur la valeur ajoutée et les innovations sociales.

6.1.2 Une absence de stabilité et de sécurité économique des communautés locales

Le contrôle de la ressource forestière publique et des établissements de production par PFR ne s'accompagne pas d'une responsabilité territoriale suffisante pour garantir la sécurité économique des communautés qui dépendent des activités de la multinationale.

La spécialisation productive favorise une gestion de la ressource selon les cycles économiques affectant les marchés, provoquant ainsi une instabilité récurrente de la production et de l'emploi, en plus de provoquer un blocage des investissements du fait de l'absence de perspectives partagées sur l'avenir des activités. En situation de crise prolongée, comme c'est le cas actuellement, les établissements se retrouvent en situation de précarité structurelle, où la menace de fermeture est mobilisée par la haute direction pour exiger des concessions de la part des communautés. Si, traditionnellement, les travailleurs de l'usine de Clermont étaient bien protégés, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Étant donné que la sécurisation des trajectoires professionnelles des travailleurs qui dépendent de la forêt n'est organisée qu'au niveau des établissements et que toutes les entreprises régionales du secteur sont à peu près totalement dépendantes des contrats et des activités de PFR, le niveau d'instabilité et d'incertitude économique des ménages et des communautés est très élevé. Plutôt que de développer des mécanismes de sécurisation économique des salariés à l'échelle de la région et de favoriser le développement d'entreprises indépendantes et solides, susceptibles de survivre aux difficultés de l'entreprise principale, PFR capitalise au contraire sur des clivages entre les segments de la production pour chercher le maximum d'économies de coûts, tout en fragilisant les entreprises, dont les coopératives forestières, et leurs travailleurs.

La chaîne de valeur de l'industrie forestière régionale est, sous l'égide de PFR, segmentée en différents clivages :

- *Le clivage entre l'aménagement et la récolte*

L'aménagement et la récolte sont des segments cloisonnés dans l'industrie forestière de la région. S'il est normal que des contrats distincts les régissent, PFR ne semble pas entrevoir l'importance d'appuyer le développement d'acteurs économiques qui intégreraient ces deux segments de manière cohérente. En mettant les entreprises en compétition les unes avec les autres, PFR

chercher au contraire à maintenir la pressions sur elles. Cela a pour effet de rendre précaires et difficiles les conditions de travail des salariés de ces segments.

- *Le clivage entre la récolte et l'utilisation de la ressource*

Au premier clivage sur le «terrain» se rajoute un second clivage entre le «terrain» et le «plancher». En effet, les conditions de récolte sont considérées séparément de la transformation du bois. Les opérations de récolte pour PFR sont désormais, pour l'essentiel, imparties à des sous-traitants, dont les salariés doivent composer avec des conditions de marché extrêmement précaires. Face à eux, les salariés en usine sont eux aussi mis en compétition les uns avec les autres, à travers une politique de concurrence interne aux composantes de PFR. Bien que les sous-traitants de PFR, les salariés de la scierie de St-Hilarion et ceux de l'usine de Clermont soient intégrés sur le plan industriel, ils ne le sont pas sur le plan des couvertures économiques et des conditions de travail procurées par la compagnie.

- *Le clivage entre les compétences de la main-d'œuvre et le modèle d'affaires de la compagnie.*

Avec l'intensification de la concurrence et la crise du modèle de développement de PFR, la main-d'œuvre est une vue comme une simple ressource humaine sans expertise ou connaissance sur le système de production. Elle est une simple variable d'ajustement. Cette situation accroît le fossé entre les connaissances et les compétences des salariés et des cadres locaux, d'une part, et les décisions prises par la haute direction, d'autre part. Or, l'expérience montre que plusieurs innovations dans l'industrie forestière ont pu voir le jour grâce à l'initiative d'employés et de cadres locaux dans les entreprises, comme cela a été le cas chez Tembec (Lapointe, 2001). Même quand l'innovation vient de l'extérieur, son implantation nécessite l'implication des employés. Il y a donc, dans le cas de PFR, une absence de démocratisation du modèle d'affaires. C'est lorsqu'il faut réparer les pots cassés et assurer la relance d'une usine fermée que l'on comprend bien l'importance de ce facteur. Dans les projets de relance de la scierie de Petit-Saguenay, les promoteurs, associés au groupe des PDFD, comprenaient dans leurs rangs des personnes qui avaient occupé des postes de dirigeants dans la scierie avant sa fermeture. Par ailleurs, l'une de leurs principales craintes devant une fermeture prolongée de la scierie était l'exode des ex-travailleurs de l'usine et pour l'éviter ils ont mis sur pied, avec le concours de la municipalité, des travaux d'infrastructures afin de conserver les travailleurs qualifiés.

6.1.3 Une base industrielle coupée de son territoire et de sa communauté

Corollaire des deux premières caractéristiques, la base de la grande industrie forestière de la région est déconnectée des spécificités du territoire sur lequel elle se déploie. Cette déconnexion se manifeste de plusieurs manières :

- *La logique sectorielle éclipse complètement la dimension patrimoniale.* Ce sont d'abord et avant tout les exigences de rentabilité à court terme des composantes du groupe PFR, dont l'usine de Clermont, qui spécifient les stratégies de gestion de cet acteur principal. Les opérations de planification, d'aménagement, de récolte et de transformation de la ressource ligneuse sont assujetties aux objectifs financiers de PFR. Ces objectifs sont prioritaires face aux demandes de la région, notamment celles qui pourraient éventuellement être formulées *via* le groupe des PDFD.

- *Le territoire est un «stock d'actifs» pour PFR.* Loin de miser sur le dynamisme régional et les possibilités d'innovation socio-économique qu'offrirait un meilleur ancrage de la direction des installations dans les milieux, la compagnie persiste à déployer une base industrielle reposant sur une vision appauvrie de ce que représente le territoire sur lequel elle opère. Bassin de ressources humaines et ligneuses, la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay est un support de l'activité qui se démarque par les économies de coûts qu'elle peut rapporter. À ce titre, la motivation dernière de PFR de participer au groupe des PDFD peut être questionnée.
- *L'usine de pâtes et papiers de Clermont est un angle mort des politiques de développement de l'économie forestière de la région.* Il est frappant de constater à quel point la direction de l'usine de Clermont ignore les autorités locales dans la prise de décision. Après consultation auprès des responsables du dossier au CLD de Charlevoix-Est, pratiquement aucune passerelle n'a été instituée entre les objectifs de la région en matière de développement de l'industrie de la forêt et la direction locale de PFR.
- *Aucune politique de diversification de l'économie forestière régionale n'a été mise de l'avant par PFR.* Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 4, le tandem composé par la scierie de St-Hilarion et de l'usine de Clermont constitue l'essentiel du système industriel de la région. Or, la compagnie n'a pas cherché à créer des «boucles» régionales viables de ce système industriel, «boucles» qui se seraient matérialisées par le développement d'entreprises misant sur des innovations socio-économiques liées à la forêt de la région. Les stratégies de PFR étant basées sur le volume et la diminution de coûts, on peut comprendre que la «mise en valeur» de la ressource se soit réalisée sans impliquer directement les acteurs économiques régionaux, y compris les acteurs d'envergure qui auraient pu être «créés» grâce à une politique de diversification régionale de l'économie de la forêt.

6.1.4 Deux économies de la forêt parallèles et séparées

Une quatrième caractéristique ressort de ce que nous avons décrit : il y a deux économies de la forêt qui se déploient de manière parallèle et séparée sur le territoire de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Parallèle et séparées puisque malgré le fait qu'elles partagent une région et une «ressource» commune. Pratiquement aucun maillage n'est réalisé entre ces deux économies que sont :

- 1) le système industriel de PFR ;
- 2) les initiatives entrepreneuriales des coopératives et scieries artisanales et indépendantes qui cherchent à développer des produits du bois d'œuvre à partir des essences récoltées dans la région.

Cette séparation des régimes économiques est observable de plusieurs manières :

- *Les organismes de développement économique de la région, à commencer par le CLD de Charlevoix-Est, ne peuvent planifier d'initiatives et de synergies potentielles des entreprises forestières locales avec PFR.* Le PALÉE, en effet, est un instrument de développement régional où les possibilités de maillage avec la compagnie sont absentes. Ainsi, le responsable du dossier forêt au CLD reconnaît que les démarches visant le développement de l'économie forestière de la région sont conçues et mises de l'avant sans que PFR n'y soit intégrée. Loin d'être le souhait

du CLD, qui a toujours offert son soutien à la direction de l'usine de Clermont, cette situation est plutôt une conséquence du modèle d'affaires de PFR.

- *Le système industriel régional ne développe pratiquement aucun partenariat économique avec des acteurs locaux.* Si PFR entretient des relations d'affaires avec des acteurs économiques locaux comme les entreprises spécialisées dans la récolte et les coopératives, il ne s'agit pas de partenariats de développement à long terme, mais de relations subordonnées de sous-traitance à court terme qui, par surcroît, mettent en concurrence entre elles les entreprises et les coopératives en vue de l'obtention de contrats de la part du donneur d'ordre. Opérant en vase clos, PFR conserve un ascendant institutionnel sur l'ensemble des entreprises. Lorsque des initiatives locales de développement pointent, comme dans le cas de la relance de la scierie de Petit-Saguenay, plusieurs barrières doivent être levées et des garanties de non-concurrence doivent être données avant que des négociations puissent être établies avec PFR.
- *La gestion intégrée de la forêt dans la région est limitée à des initiatives de concertation sans pouvoir de contrainte.* Ce sont d'abord les entreprises, coopératives et communautés de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay qui doivent composer à long terme avec l'état de la forêt et les aléas de l'économie forestière. C'est la raison pour laquelle ces acteurs misent sur les tables de concertation régionale, destinées à mieux planifier les modes de mise en valeur de la forêt. Or, dans la mesure où PFR n'intègre pas, dans ses opérations de planification, d'aménagement et de récolte, les objectifs de mise en valeur de la forêt et de développement des collectivités locales dégagés par ces tables, on ne peut penser à une mise en œuvre réelle de la gestion intégrée de la forêt dans la région.

6.1.5 Un noyau dur de coopératives innovantes qui manque d'espace entrepreneurial

À voir la résilience et l'inventivité déployée par différentes communautés forestières au Québec qui ont absorbé plusieurs chocs de la grande industrie forestière, il est clair que les bases de l'innovation socio-économique sont présentes. Ces bases produisent des résultats qui étonnent, eu égard aux conditions économiques précaires et faméliques dans lesquelles elles se démènent. Ces «succès» peuvent être considérés, comme c'est le cas actuellement, comme autant de preuves que le modèle de développement actuel, même en crise, est suffisamment «généreux» et permet ce genre d'initiative. Or, même s'il est indéniable qu'il existe dans la région de Charlevoix-Est et Bas-Saguenay une culture coopérative et entrepreneuriale, nous avons malheureusement constaté le contraire. Dans la plupart des cas, les entreprises et coopératives de la région réussissent à peine à dégager une marge bénéficiaire nécessaire pour pérenniser leurs installations et leurs besoins en main-d'œuvre. Dans certains cas, on parlera des conditions financières nécessaires pour assurer tout juste la survie de l'organisation.

Si l'on évoque souvent le fait qu'il n'y a pas d'opérateurs de taille dans la région pouvant développer à grande échelle des produits forestiers à valeur ajoutée, c'est d'abord parce que les conditions n'ont jamais été réunies pour que cet opérateur puisse voir le jour et se développer. Un espace entrepreneurial est nécessaire pour que cela advienne et nous pensons que les coopératives, en particulier celles de Ferland-Boilleau et de Valoribois, ont démontré qu'ils avaient le talent, les compétences et l'appétit pour jouer dans les ligues majeures. À l'instar de la coopérative Boisaco au Saguenay, ces acteurs pourraient devenir des foyers d'innovation, tout en mettant de l'avant un mode de gestion patrimonial de la forêt.

Pour l'instant cependant, ces coopératives doivent composer avec un espace entrepreneurial restreint, qui dépend essentiellement des stratégies de PFR sur le territoire. Sans un déverrouillage de l'accès à la forêt en terre publique pour ces acteurs locaux, il est difficile de penser qu'ils pourront, dans des portions réduites d'une forêt en reconstruction, prendre un essor décisif et assurer une meilleure qualité de vie à leurs communautés d'appartenance.

6.1.6 Une région désavantagée par le régime forestier en vigueur

Le régime forestier actuel ne tient pas compte des caractéristiques de la forêt dans la région de Charlevoix, ce qui ne permet pas de s'orienter vers une gestion intégrée de la ressource forestière. En effet, le CAAF porte autant sur des essences que sur des territoires forestiers, ce qui ne permet pas une gestion intégrée de la ressource dans une forêt très diversifiée.

Les territoires forestiers dans la région ont une topographie très hétérogène, certains secteurs étant même pratiquement inaccessibles avec une machinerie habituelle. Cette hétérogénéité a conduit à une surexploitation des territoires les plus favorables sur la base du calcul de la possibilité forestière pour l'ensemble du territoire de l'unité d'aménagement à laquelle les CAAF sont rattachés. Une meilleure connaissance du territoire forestier est nécessaire afin d'améliorer le calcul de la capacité forestière. Or cette connaissance ne peut se développer qu'avec les différents acteurs de la région au sein d'une table de concertation. Cependant, l'efficacité de cette concertation dépend de sa capacité d'influence sur l'utilisation de la ressource. La propriété publique de la forêt implique une reconnaissance du *droit d'usage* du territoire forestier et non pas seulement du droit d'exploitation de la ressource en fonction de sa valorisation sur le marché (présent ou futur) du bois.

L'hétérogénéité de la qualité du bois se traduit par une polarisation de sa transformation avec d'un côté la production de copeaux pour le bois «trop petit» et de l'autre la production de bois d'œuvre «de commodité» à répétition avec le bois «trop gros» qui repasse plusieurs fois à la coupe lors du sciage. La vision industrielle de la transformation de la ressource en bois d'œuvre à faible valeur ajoutée conduit à un appauvrissement de la capacité de transformation de la ressource. Cela ne va pas sans poser des questions troublantes.

6.2 ANALYSE DES LOGIQUES D'ACTION

Maintenant que nous avons dégagé les principales caractéristiques de la configuration productive et territoriale de l'industrie forestière de la région, nous allons procéder à une synthèse de l'analyse en présentant les logiques d'action qui se démarquent et qui structurent le jeu à l'échelle du territoire.

Une logique d'action, c'est un cadre de référence qui permet de définir les situations et les problèmes et qui permet également de formuler des solutions. Il guide les stratégies et les comportements d'un acteur, dans la poursuite de ses objectifs spécifiques autour d'enjeux particuliers. Tout acteur élabore ses stratégies en évaluant ses ressources et celles des autres, ainsi qu'en prenant en considération les contraintes de la situation qu'il juge importantes. Une logique d'action est toujours en interaction avec d'autres logiques d'action et un acteur est toujours en relations – soit d'alliance ou d'opposition – avec d'autres acteurs. Enfin, soulignons qu'une logique d'action est toujours insérée dans une dynamique sociale ou socio-territoriale spécifique.

Dans la conjoncture actuelle de l'industrie forestière dans Charlevoix-Est et Bas-Saguenay, les logiques d'action et leurs interactions se construisent et s'articulent autour de cinq enjeux principaux :

- 1) l'utilisation des ressources forestières ;
- 2) le modèle d'affaires susceptible d'assurer une sortie de crise de l'industrie forestière ;
- 3) les caractéristiques de l'emploi ;
- 4) le développement local dans l'industrie forestière ;
- 5) la place de cette dernière dans le développement économique régional et la revitalisation des communautés dépendantes de la forêt.

Les logiques d'action se nouent entre elles pour produire et reproduire des toiles de relations, toiles que nous désignons par le terme de configurations d'acteurs. Dans le cas de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, nous pouvons repérer trois configurations d'acteurs distinctes :

- 1) *La configuration mono-industrielle*, composée de Produits forestiers Résolu, de la scierie de St-Hilarion, de l'usine de Clermont et son syndicat local ;
- 2) *La configuration de foresterie de proximité*, formée par le groupe des PDFD, le CLD de Charlevoix-Est et les coopératives forestières ;
- 3) *La configuration des institutions publiques*, composée des élus locaux et des instances gouvernementales locales.

Prenons-les une à une et analysons-les schématiquement en relevant le poids qu'elles exercent respectivement dans le devenir de l'industrie forestière de la région.

6.2.1 La configuration mono-industrielle

Dans le cadre de cette configuration, l'acteur dominant, Produits forestiers Résolu, considère que les deux premiers enjeux sont prioritaires : l'entreprise poursuit la consolidation d'un modèle d'affaires le plus susceptible de lui assurer la captation de la plus grande part de la valeur ajoutée ; ce modèle d'affaires consiste en la poursuite d'une stratégie de production de commodités, supposant une stratégie de volume sur un marché d'exportation caractérisé par la concurrence sur le contrôle des coûts. Il s'agit d'un marché dominé par les cycles économiques. À l'occasion des crises, on assiste à une centralisation du capital, sous l'égide d'un mouvement de fusions et d'acquisitions, et à une concentration de la production dans un nombre réduit d'usines avec une capacité de production accrue.

PFR s'inscrit très bien dans ce modèle d'affaires comme en témoignent les fusions et acquisitions réalisées au cours des dernières années qui lui assurent au Québec une mainmise largement dominante sur la propriété des scieries et des usines de pâtes et papiers. Pour le développement de ce modèle d'affaires, l'entreprise défend avec force une logique d'approvisionnement, comme principe organisateur de l'utilisation des ressources forestières. Elle estime que la crise prendra fin avec le retour de la croissance dans les pays où sont exportés ses produits et elle considère qu'elle

devra alors disposer des ressources forestières en quantité suffisante pour répondre à la demande. Enfin, dans la perspective de PFR, la crise actuelle se traduit par une pression accrue pour réduire les coûts de main-d'œuvre, ce qui fragilise l'emploi et la capacité d'action du syndicat local.

Disposant d'un faible pouvoir de négociation, le syndicat a l'impression d'être acculé au pied du mur. Il adopte en conséquence une stratégie pragmatique qui consiste à limiter les dégâts. Pour assurer la protection de l'emploi, qui représente son principal enjeu, il mise sur l'entreprise et son modèle d'affaires. Si des réductions d'emploi s'imposent, il les accepte avec fatalité et il tente d'en réduire l'impact sur ses membres, en limitant les mises à pied et en utilisant l'attrition ainsi que les divers dispositifs de mises à la retraite. En acceptant la logique de l'entreprise, selon laquelle la survie de l'usine dépend d'une réduction importante des coûts de main-d'œuvre, le syndicat local est emporté dans une spirale de concessions qui contribuent à l'intensification du travail et à la dégradation des conditions de travail et d'emploi. Plus encore, afin de faciliter l'introduction et l'amélioration des programmes de réduction des coûts, il collabore étroitement avec la direction locale en maintenant de « bonnes relations de travail ». Tout cela est grandement susceptible d'engendrer des tensions et des divisions au sein du syndicat local, car tous les membres ne partagent pas cette logique d'action, dès lors que le fardeau des sacrifices n'est pas nécessairement le même pour tous dans une perspective intergénérationnelle.

En conséquence, le syndicat local s'affaiblit. Son pouvoir se réduit encore davantage, car il est en concurrence avec les autres syndicats locaux, dans les autres usines de l'entreprise, voire du secteur, qui eux aussi luttent pour assurer la survie de leur usine. Enfin, le syndicat est relativement isolé de la communauté locale : il ne croit pas aux modèles alternatifs de développement et préfère miser sur le modèle d'affaires de la grande papetière. L'affaiblissement du pouvoir syndical et son impact sur la qualité du travail et de l'emploi pourraient, en revanche, représenter une opportunité pour se tourner vers les autres acteurs de la communauté, notamment ceux qui sont regroupés dans la deuxième configuration.

6.2.2 La configuration de foresterie de proximité

Pour cette configuration, l'enjeu principal réside dans le modèle de développement local de l'industrie forestière. Pour assurer l'emploi et la revitalisation des communautés, les acteurs locaux doivent prendre en main les activités forestières pour faire de la forêt, une ressource aux usages multiples et un facteur de développement endogène. C'est le sens du leitmotiv de la coopérative Valoribois : « *Une usine pour sa forêt : la forêt pour son usine* ». La forêt est entretenue et son potentiel s'accroît par l'activité de l'usine, grâce à des coupes adaptées et sélectives, et elle procure en retour des ressources pour la scierie. Les propriétaires sont des acteurs locaux collectifs et le centre de décision est interne à la communauté.

Le groupe des PDFD et les coopératives sont animés par une logique territoriale ou patrimoniale, qui se manifeste dans la vitalité de la communauté, l'état de la forêt, la diversité des entreprises et le capital social des communautés (que d'autres appellent les capacités communautaires). Ils misent sur la confiance et la coopération entre les acteurs locaux pour construire un nouveau modèle de développement et des avantages différenciatifs reposant sur d'autres dimensions que les coûts de production.

Par contre, les acteurs de cette configuration agissent à l'intérieur d'un périmètre très réduit. Dans certaines situations, il s'agit des restes abandonnés par la grande entreprise, comme dans le cas de la scierie de Petit Saguenay relancée par la coopérative Valoribois, même s'il est certes porté par une mobilisation locale et qu'il est porteur d'un autre modèle de développement. Dans d'autres situations, comme dans le cas des coopératives spécialisées dans l'aménagement et la récolte, elles interviennent dans les activités les moins rentables et exercées, le plus souvent, en sous-traitance pour l'entreprise dominante, captant ainsi une portion congrue de la valeur ajoutée dans la filière de l'industrie forestière. En conséquence, leur potentiel de développement est considérablement entravé et la qualité de l'emploi et du travail qu'ils offrent à leurs travailleurs laissent grandement à désirer. Mais, par pragmatisme, par manque de perspective ou par manque de pouvoir, ils acceptent de vivre à l'ombre de la grande entreprise. Pour rompre cette dynamique, des alliances s'imposent.

6.2.3 La configuration des institutions publiques

Le principal enjeu au sein de la troisième configuration d'acteurs réside dans la mise en œuvre d'un modèle de développement reposant sur d'autres bases que celles adoptées jusqu'ici par la grande industrie forestière. Les acteurs regroupés dans la troisième configuration estiment que cette dernière n'a pas vraiment d'avenir, considérant la crise structurelle qu'elle traverse et considérant en outre qu'elle ne génère de toute façon qu'un volume d'activités et d'emplois de plus en plus réduit dans une région en voie de dévitalisation, dont la forêt est en outre fortement dégradée. L'industrie forestière apparaît alors comme une activité en déclin qui n'a plus de potentiel de développement.

De plus, plusieurs acteurs associés aux institutions publiques estiment qu'ils sont impuissants devant les stratégies d'affaires de l'acteur dominant dans l'industrie forestière, soit PFR, dont les centres de décisions sont situés à l'extérieur de la région et qui affiche à l'égard de cette dernière une quasi totale indépendance, voire une absence d'imputabilité. Il leur est donc excessivement difficile, voire impossible, de contribuer à une redéfinition du modèle d'exploitation de la forêt pour en faire une activité fondamentale au développement économique de la région. Certes, les institutions publiques soutiennent à l'occasion des initiatives locales et alternatives de développement de l'industrie forestière, mais il s'agit de mesures partielles, mises de l'avant avec des ressources fort limitées. En conséquence, ces institutions se tournent vers le tourisme pour assurer le développement économique de la région.

Le tourisme est dès lors considéré comme «le principal moteur économique de la région». Il s'agit de développer une offre touristique «quatre saisons» en misant sur le tourisme hivernal, l'agrotourisme, le tourisme de plein air et le tourisme culturel. On met alors en valeur le fleuve et la rivière Malbaie, et on prône l'amélioration de l'accès à la région par l'intermodalité. Il s'agit de s'appuyer sur l'une des principales forces de Charlevoix-Est, soit la «qualité exceptionnelle [de son] milieu physique» et le fait que la région est une «destination touristique par excellence avec attraits majeurs et infrastructures d'hébergement et de restauration de haute qualité» (CLD de Charlevoix-Est, 2011 ; DSA Stratégie, 2008). En somme, on délaisse un modèle de développement basé sur l'*extraction* des ressources forestières pour en adopter un autre axé sur l'*attraction* des touristes.

7. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Comme nous pouvons le constater, les dynamiques socio-territoriales et leur configuration spécifique d'acteurs sont relativement séparées les unes des autres : elles tournent sur elles-mêmes, dans des espaces sociaux relativement confinés. Cette situation renforce la position de la compagnie PFR et consolide du coup sa situation d'extériorité vis-à-vis la communauté. Elle fait des acteurs locaux, que ce soit les salariés de l'usine de Clermont et leur syndicat, d'une part, ou encore les coopératives forestières et le groupe des PDFD, d'autre part, des perdants à plus d'un titre.

Or, ces groupes défavorisés par le poids démesuré de PFR, en l'occurrence les syndicats et les coopératives, maintiennent leur précarité en ne se concertant pas autour d'un plan visant à mettre sur pied un autre modèle de développement. Loin de construire une alliance, les perdants sont le plus souvent en opposition. Les travailleurs salariés de PFR se replient sur une logique sectorielle en décroissance et rejettent encore, pour l'instant, l'idée d'une stratégie régionale; les coopératives forestières s'opposent à la syndicalisation de leurs membres, craignant que l'amélioration des conditions de travail et d'emploi les acculent à la faillite; les syndicats considèrent que les coopératives tirent vers le bas les conditions de travail et d'emploi dans l'ensemble de l'industrie forestière. Quant aux institutions publiques, elles semblent, pour l'essentiel, être au neutre vis-à-vis la situation : elles retiennent leur souffle en ce qui concerne l'usine de Clermont et semblent s'être rendues à l'argument selon lequel l'industrie forestière serait l'affaire de PFR dans la région.

Le groupe des PDFD occupe une position singulière dans ce portrait. D'une part, les actions d'acquisition de connaissances et de concertation régionale qu'il a planifiées depuis sa création ont jeté les bases d'un modèle patrimonial de développement dans la région. La production d'une identité territoriale, la mise en place d'instances d'échanges et de mobilisation sociale ainsi que l'appui donné à la relance de la scierie de Petit Saguenay constituent des éléments importants de ce modèle.

Cependant, le groupe des PDFD, en recourant à une approche consensuelle et communicationnelle, élude un aspect crucial du développement socio-forestier de la région, soit le contrôle exercé par PFR sur la ressource ligneuse. Tôt ou tard, les contraintes imposées par ce joueur sur la prise en charge du milieu par lui-même s'accumuleront et nécessiteront des choix de la part du PDFD. Le fait que l'espace entrepreneurial des coopératives forestières soit résiduel, que les possibilités d'expansion et de développement de ces dernières soient corsetées par la compagnie apparaîtra de plus en plus clairement comme une entrave à la région, si ce n'est déjà fait. Dès lors, l'approche retenue par le groupe des PDFD, soit l'approche consensuelle et non conflictuelle, pourrait rencontrer d'importantes limites : si tous les partenaires sont formellement égaux autour de la table de concertation, ils ne le sont absolument pas quant au poids qu'ils exercent dans le devenir des communautés forestières.

Il est de notre avis que des mesures doivent être prises à l'échelle régionale pour mettre en place les bases d'un autre modèle de développement forestier. Les faits montrent que la dépendance envers la compagnie PFR n'a pas amélioré l'économie forestière de la région et qu'elle n'a pas non plus permis de développer des liens étroits entre les acteurs économiques liés aux produits forestiers. La concertation avec ce joueur a, somme toute, mené à la mise en place de projets qui n'ont

en rien changé la donne sur le fond. Pire : la concertation a conduit la région à accepter le cadre stratégique de PFR et s'est traduite par une gestion collective des effets de la crise.

Or ce cadre n'est pas une fatalité. Si le scénario du *statu quo* dans la sortie de crise semble s'imposer pour l'instant, des recommandations visant à élargir les perspectives et renouveler l'économie forestière de cette région sont avancées ici afin de faire bouger les lignes. Des éléments propres à une gestion patrimoniale de la forêt sont déjà en place dans la région, et c'est précisément à partir de ces éléments qu'un scénario de sortie de crise misant sur les capacités d'innovation socio-économiques des acteurs pourra être dégagé. Les recommandations sont les suivantes :

7.1 METTRE SUR PIED UNE CELLULE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE SUR LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE FORESTIÈRE RÉGIONALE.

Une étape préalable à une sortie durable de la crise consiste en la mise en place d'un dispositif de planification stratégique chargé de coordonner les actions de la région vers un paradigme de gestion patrimoniale de la forêt. Cette cellule devrait avoir, notamment, le mandat de préparer sans délai un plan B en cas de fermeture définitive de l'usine de Clermont. Ce plan nous apparaît essentiel, voire vital pour la région, non seulement parce qu'il permettra de prévoir des mesures d'initiatives pour occuper l'espace, mais il pourrait générer des idées et des propositions applicables même si l'usine est toujours ouverte.

En outre, cette cellule devrait avoir comme objectif de penser aux moyens stratégiques à mettre en œuvre pour intégrer et diversifier davantage les activités et produits des entreprises et coopératives forestières œuvrant sur le territoire. La mise en commun des expériences et expertises pourrait être alimentée par des missions, organisées par une institution régionale (CRÉ, CLD ou MRC), dans des pays ayant développé des pistes d'innovations socio-économiques dans le milieu des petites collectivités forestières (Scandinavie ou France, par exemple). Autrement dit, cette cellule de planification aurait aussi bien une fonction de planification stratégique que d'animation et de mobilisation régionale.

7.2 METTRE DE L'AVANT UNE STRATÉGIE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT DES FORÊTS DE PROXIMITÉ

Le renouvellement du régime forestier au Québec comprend la mise en place d'une politique de forêts de proximité, politique qui est propice au développement de cette formule. Une certaine effervescence traverse aujourd'hui plusieurs municipalités et régions rurales québécoises, et des idées sont lancées un peu partout à la grandeur du territoire pour faire avancer ce modèle de développement socio-forestier. Plus que jamais, une fenêtre est ouverte pour que la région se positionne sur cette question et mobilise les acteurs concernés. Les TGIRT et le groupe des PDFD ont, en quelque sorte, mis la table pour que cette gestion patrimoniale se traduise concrètement en projets d'exploitation.

Si ce n'est déjà fait, la région devrait se doter d'une stratégie régionale visant à soutenir la conception et la mise en œuvre d'une foresterie de proximité. Les municipalités ne devraient être laissées à elles-mêmes face à cela. Si toute une série d'obstacles se présente à l'essor de cette formule, il convient pour cela de faire le point sur les possibilités qu'elle offre, ainsi que développer une approche concertée pour en tirer le maximum d'effets structurants pour la région. Le seul fait de

développer cette stratégie permettra de provoquer une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour faire avancer ce modèle, ainsi que sur les entraves qui limitent son développement.

7.3 ORGANISER LA TENUE D'ÉTATS GÉNÉRAUX RÉGIONAUX SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES DE LA RÉGION DE CHARLEVOIX-EST ET DU BAS-SAGUENAY

La région présente un foyer d'innovation socio-économique remarquable quant au développement de la formule coopérative. On ne saurait sous-estimer le fait que les coopératives sont destinées à un brillant avenir, pour peu que l'espace entrepreneurial à leur portée puisse s'agrandir. Des précédents existent et pourraient inspirer la région. Des contacts pourraient être établis avec d'autres coopératives innovantes au Québec, si ce n'est déjà fait.

Nous pensons que les coopératives sont, dans l'horizon du court et du moyen terme, l'une des pierres angulaires d'une sortie durable de crise dans la région. Il s'agit d'acteurs économiques enracinés dans leurs communautés, qui peuvent d'ores et déjà mettre en place un système productif décentralisé dans la région. Organiser une réponse cohérente à la crise forestière exige de capitaliser sur les réussites de ces acteurs, ainsi que de voir de quelles manières les obstacles surmontables à leur développement pourraient être levés afin qu'ils fassent partie d'une solution régionale.

7.4 MOBILISER LES FORCES VIVES DE LA RÉGION POUR QUE LE GOUVERNEMENT CRÉE UNE SOCIÉTÉ FORESTIÈRE RÉGIONALE POUR ASSURER LA COHÉSION ENTRE LA CONCERTATION, LA PLANIFICATION ET LA MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE FORESTIER.

La mise en œuvre du nouveau régime forestier entrera pleinement en vigueur au printemps 2013. Si ce nouveau cadre renvoie désormais aux directions régionales du MRNF la fonction de planification forestière, il se montre flou quant à l'articulation entre les consensus régionaux qui seront développés sur les TGIRT de la région et la planification effectuée par ces directions régionales. Or, selon nous, cette articulation est tout à fait décisive puisqu'elle constitue le chaînon stratégique pour la mise en place d'un modèle de gestion patrimonial de la forêt.

Il est de notre avis que les directions régionales du MRNF seront, à terme, débordées par les nouvelles fonctions imparties par le nouveau régime, puisqu'elles s'ajouteront à celles qu'elles doivent déjà accomplir. Il serait dans l'avantage de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay que de voir la création d'une Société forestière régionale, dont le mandat consisterait précisément à assurer l'articulation entre la concertation, la planification et les opérations forestières. Cette Société, autrement dit, coordonnerait à l'échelle régionale ces segments de l'économie de la forêt et s'assurerait qu'ils soient mis au service de l'aménagement durable du territoire forestier, ainsi que le dit l'intitulé de la loi structurant le nouveau régime forestier.

La région aurait intérêt à faire pression auprès du gouvernement pour qu'une telle Société voie le jour, et pourrait même, dans les entrefaites, créer une instance régionale qui pourrait avoir des fonctions complémentaires de coordination – comme une Agence régionale de mise en valeur du territoire forestier, par exemple.

7.5 RÉUNIR LES CONDITIONS POUR LA CRÉATION D'UN FONDS RÉGIONAL DE RECONVERSION DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE AFIN DE FINANCER LE DÉVELOPPEMENT À LONG TERME DES ACTIVITÉS RELIÉES À LA FORÊT DANS LA RÉGION.

Le financement de la conversion de l'industrie forestière régionale est un élément stratégique essentiel pour structurer la relance et la sortie durable de la crise forestière. Il est de notre avis que les pouvoirs politiques régionaux devraient mettre en place dès aujourd'hui un fonds régional de reconversion de l'industrie qui aurait pour fonction de financer exclusivement les PME et les coopératives forestières dans leurs projets d'expansion et de diversification. Ce fonds devrait être doté de critères stricts permettant de prioriser un certain type de développement forestier, articulant efficacité économique et occupation du territoire.

Les sources de capitalisation de ce fonds pourraient, en partie, être issues des leviers financiers et bassins de liquidités régionaux : institutions financières régionales et fonds de pension de salariés de la région devraient être sollicités pour investir dans ce fonds assurant la revitalisation et la diversification des économies locales. De plus, des investisseurs disposant de capitaux patients devraient être approchés, en leur présentant des projets entrepreneuriaux conçus par les acteurs économiques locaux.

7.6 METTRE EN PLACE LES CONDITIONS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES DE PRODUITS FORESTIERS À VALEUR AJOUTÉE DANS LA RÉGION, DONT LA BIOMASSE FORESTIÈRE.

La crise du modèle dominant préconisé par des compagnies comme PFR a mis en lumière la nécessité de développer des produits forestiers à valeur ajoutée. Il est de notre avis que cette transition de la structure de l'industrie forestière régionale vers une économie de la forêt diversifiée doit être planifiée : si des obstacles importants existent, ils ne sont pas insurmontables et peuvent être levés grâce à un travail de coordination. Les grands changements ont toujours été précédés d'une période où les conditions les ayant rendus possibles ont été réunies.

Nous pensons que l'amorce de cette conversion pourrait être réalisée notamment par le développement de la filière de la biomasse forestière. Il s'agit là d'une mesure de transition, qui pourrait permettre à certaines communautés de diversifier leur base énergétique, en même temps qu'elle donnerait à certains acteurs économiques un nouveau débouché pour l'industrie de la forêt. Des programmes gouvernementaux existent afin de soutenir cette transition. Il convient cependant d'ajouter que la biomasse n'est qu'un début et la diversification de l'économie de la forêt devrait se réaliser par des projets novateurs passant par de nouveaux arrimages entre les caractéristiques de l'écosystème forestier, les savoir-faire des métiers du bois et les capacités de développement de l'industrie de la forêt.

BIBLIOGRAPHIE

- Charland, J.-P. 1990. « Les pâtes et papiers au Québec 1880 – 1990: Technologies, travail et travailleurs ». *Document de recherche no. 23*, Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- CLD de Charlevoix-Est. Site internet. www.cldcharlevoixest.ca (page consultée le 25 février 2012)
- CLD de Charlevoix-Est, *Rapport annuel 2011*. http://www.cldcharlevoixest.ca/files/cld/cld_document_final_revise_automne_2012.pdf
- Coopérative de Ferland-Boilleau. Site internet. www.coopforestierefb.com (page consultée le 24 février 2012)
- Coopérative de solidarité Quatre Temps. Site internet. www.coop4temps.com (page consultée le 24 février 2012)
- CSST (Commission de la santé et de la sécurité du travail). 2006 A. « Un employé d'Abitibi Consolidated, division de Clermont, meurt écrasé : la CSST dépose son rapport d'enquête ». *Communiqués*. Québec : CSST. 21 novembre 2006. http://www.csst.qc.ca/salle_de_presse/actualites/2006/Pages/21_novembre_quebec.aspx (page consultée le 14 mars 2013)
- CSST (Commission de la santé et de la sécurité du travail) Direction régionale de Québec. 2006 B. *Accident mortel survenu à un travailleur le 19 décembre 2005 à l'entreprise Abitibi Consolidated du Canada, 100, rue Donohue à Clermont*. Rapport d'enquête no EN003624. Inspecteurs : Jean Lapointe, ing. et Kareen Robertson. Québec : CSST. 24 novembre 2006. <http://centredoc.csst.qc.ca/pdf/ed003624.pdf> (page consultée le 14 mars 2013)
- CSST (Commission de la santé et de la sécurité du travail). 2007 A. « Un jeune travailleur d'Abitibi consolidated, division de Clermont, meurt écrasé : la CSST dépose son rapport d'enquête ». *Communiqué CSST*. Québec : CSST. 31 octobre 2007. http://www.csst.qc.ca/salle_de_presse/actualites/2007/Pages/31_octobre_quebec.aspx (page consultée le 14 mars 2013)
- CSST (Commission de la santé et de la sécurité du travail) Direction régionale de Québec. 2007 B. *Accident mortel survenu à un travailleur le 10 août 2006 à l'entreprise Abitibi Consolidated du Canada, 100, rue Donohue à Clermont*. Rapport d'enquête no EN003680, Inspecteurs : Pierre Allen, ing. et Gabriel Dallaire, ing. collaborateur. 10 août 2007. <http://www.centredoc.csst.qc.ca/pdf/ed003680.pdf> (page consultée le 14 mars 2013)
- DSA Stratégie. 2008. *Plan de diversification et de développement économique*, MRC Charlevoix-Est,
- Éco-Cèdre. Site internet. En ligne : <http://www.ecocedre.com> (page consultée le 25 septembre 2012)
- Faucher, Albert. 1965. « Le caractère continental de l'industrialisation au Québec ». *Recherches sociographiques*, 6 (3), 219-236.
- Groupe de travail sur les municipalités dévitalisées. 2010. *Des communautés à revitaliser, un défi collectif pour le Québec*. Rapport du groupe de travail présenté au Ministre, Québec : Gouvernement du Québec. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/municipa-

lites_devitalisees/rapport_communautes_devitalisees.pdf (page consultée le 14 mars 2013)

MAMROT (Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire). 2010. «Indice de développement socioéconomique – Capitale-Nationale – Indice 2006». *Indice de développement*. Québec : Gouvernement du Québec <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/indice-de-developpement/> (page consultée le 14 mars 2013)

Lapointe, Paul-André. 2010. «Un autre modèle d'analyse de la sortie de crise de l'industrie forestière au Québec». *Revue Vie Économique*, 2 (1). http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/6/58/RVE_vol2_no1_Lapointe.pdf (page consultée le 14 mars 2013)

Lapointe, Paul-André. 2001. «Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec ». *Relations industrielles*, 56 (4), 770-798.

Le Monde forestier, «Scierie Petit-Saguenay : une relance de 1,6 M\$ ». <http://www.lemondeforestier.ca/scierie-petit-saguenay-une-relance-de-16-m/> (page consultée le 14 mars 2013)

MRNF (Ministère des Ressources naturelles et de la Faune). 2012. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État (Version du 30 septembre 2012)*. Québec : Gouvernement du Québec. <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2012-09-30.pdf> (page consultée le 14 mars 2013)

MRNF (Ministère des Ressources naturelles et de la Faune). 2006. *Portrait territorial du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Direction régionale de la gestion du territoire public du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Québec : MRNF. <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/territoire/plani-fication/portrait-saguenay.pdf> (page consultée le 14 mars 2013)

MRC de Charlevoix-Est. 2011. *Schéma d'aménagement et de développement révisé - Connaissance territoriale*. Entré en vigueur le 10 janvier 2012. http://www.mrccharlevoixest.ca/media/999/2_connaissance_territoriale.pdf (page consultée le 14 mars 2013)

Municipalité de Saint-Hilarion. Site internet. <http://www.sainthilarion.ca/historique3.html>. (page consultée le 22 septembre 2012)

Ostrom, E. 2007. «A diagnostic approach for going beyond Panaceas». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 (39), 15181–15187

Pahl-Wostl, Claudia. 2009. «A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes», *Global Environmental Change*, 19 (3), 354-365.

Perron, Normand et Serge Gauthier. 2000. *Histoire de Charlevoix*, Québec : Presses de l'Université Laval.

PDFD (Partenaires pour le Développement Forestier Durable) des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay. 2004. *Mémoire «Le partenariat territorial : une réalité à consolider»*. présenté à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. Avril 2004.

PDFD. 2011. *Mémoire du Groupe des PDFD Consultation publique sur les forêts de proximité*. 11 novembre 2011. http://www.groupepdfd.ca/files/memoire_foret_proximite.pdf (page

consultée le 14 mars 2013)

PDFD. 2012 A. *Développement d'un modèle de gestion territoriale associée aux collectivités forestières Charlevoix-Est et Bas-Saguenay*. Fiche d'information Laboratoire rural 2007-2014 – Sélection 2007. Mise à jour le 30 avril 2012. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/ruralite/laboratoire_ruraux/Modele_gestion_territoriale_collectivite_forestiere.pdf (page consultée le 14 mars 2013)

PDFD. 2012 B. «La Coopérative de solidarité Valoribois acquiert l'usine de sciage de Petit-Saguenay». <http://www.groupepdfd.ca/accueil/1-page/59-cooperative-valoribois.html> (page consultée le 14 mars 2013)

PDFD. 2013. Site internet. www.groupepdfd.ca (page consultée le 13 mars 2013)

Produits forestiers Résolu, site internet. En ligne: www.pfresolu.com (page consultée le 18 septembre 2012)

Produits forestiers Résolu. 2010. *Brochure d'entreprise 2010*. http://www.pfresolu.com/uploadedFiles/Media/Publications/AbitibiBowater-Brochure_dentreprise_2010.pdf (page consultée le 14 mars 2013)

Saucier, J.P., Bergeron, J.F., Grondin, P., et A. Robitaille. 1998. «Les régions écologiques du Québec méridional : un des éléments du système hiérarchique du territoire mis au point par le Ministère des Ressources naturelles du Québec», *L'Aubelle*, 124 suppl. février-mars, 44.

SCF (Service canadien des forêts). 2003. *L'état des forêts du Canada 2002 - 2003*. Ottawa: Ressources naturelles Canada.

Statistique Canada. 2011. *Profil des communautés*, <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (page consultée le 14 mars 2013)

THE NEW YORK TIMES COMPANY. 2010. *Form 10-K*. United States Securities and Exchange commission. http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/71691/000119312511042247/d10k.htm#toc119305_10 (page consultée le 14 mars 2013)

Turcotte, Claude. 2007. «Abitibi Consolidated et Bowater fusionnent pour survivre». *Le Devoir*, 30 janvier 2007.

Vallières, Martin. 2009. «AbitibiBowater : fonds publics et caisses de retraite au cœur de la restructuration». *La Presse*, 18 avril 2009.

Jugement

Commission de la santé et de la sécurité du travail c. Abitibi-Consolidated du Canada, (3 février 2009) 240-63-000001-073, (Internet: <http://www.jugements.qc.ca/php/decision.php?liste=67350614&doc=85717D503A1C892C7B2142B0BB94636B741E80E-166692F7A88E0871ACDBB4AC3&page=1>) (C.Q.)

ANNEXE A

Figure 2. Carte de l'unité d'aménagement 033-51

