

**Évaluation périodique des interventions du  
SYNDICAT DES PRODUCTEURS DE BOIS  
D'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
dans la mise en marché**

**9 novembre 2006  
Dossier 051-20-02**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. LE MANDAT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LES PARTICIPANTS .....</b>	<b>3</b>
<b>3. LA SITUATION GÉNÉRALE ET PERSPECTIVES DE L'INDUSTRIE PAR LA FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS DE BOIS DU QUÉBEC .....</b>	<b>4</b>
Le sciage .....	4
Les pâtes et papiers .....	4
Les panneaux .....	4
Possibilités forestières et récoltes au Québec .....	5
Évolution de la mise en marché des bois de la forêt privée .....	5
L'infrastructure industrielle régionale .....	5
Forces et menaces pour l'industrie forestière du territoire couvert par le plan conjoint .....	6
<b>4. L'ÉVALUATION ET LA PERTINENCE DES RÉSULTATS DES INTERVENTIONS DU SYNDICAT DANS LA MISE EN MARCHÉ .....</b>	<b>6</b>
Le territoire et l'organisation .....	6
Évolution de la mise en marché .....	7
Portrait et évolution de l'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue	7
Actions du Syndicat dans la mise en marché .....	7
<b>5. L'IDENTIFICATION DES CIBLES STRATÉGIQUES ET DES PRIORITÉS DU SYNDICAT .....</b>	<b>8</b>
<b>6. L'ANALYSE ET LES COMMENTAIRES DE LA RÉGIE .....</b>	<b>9</b>
<b>7. LES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>10</b>

## 1. LE MANDAT

Selon l'article 62 de la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* et tenant compte de la politique qu'elle a établie, la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec doit procéder à une évaluation périodique des interventions des offices dans la mise en marché.

En effet, cet article précise que :

62. À la demande de la Régie et au plus tard à tous les cinq ans, chaque Office établit devant la Régie ou devant les personnes qu'elle désigne pour lui faire rapport, que le plan et les règlements qu'il édicte servent les intérêts de l'ensemble des producteurs et favorisent une mise en marché efficace et ordonnée du produit visé.

La Régie donne alors aux personnes intéressées à la mise en marché du produit visé l'occasion de présenter leurs observations sur l'application du plan et des règlements concernés.

C'est en vertu de cette disposition législative que la Régie a tenu à Rouyn-Noranda, le 16 mars 2006, une séance publique portant sur l'évaluation des interventions du Syndicat des producteurs de bois d'Abitibi-Témiscamingue (le Syndicat) en tant qu'administrateur du *Plan conjoint des producteurs de bois d'Abitibi-Témiscamingue*. Préalablement à cette séance, la Régie a transmis une invitation à l'administrateur du plan et aux intervenants concernés à laquelle étaient joints un ordre du jour détaillé et une série de questions susceptibles de faciliter la préparation des intervenants. La Régie a également fait publier un avis dans la « Terre de chez-nous » de la semaine du 2 mars 2006.

Les objectifs poursuivis lors de cette séance publique sont :

- de recevoir le rapport des administrateurs du Syndicat des producteurs de bois d'Abitibi-Témiscamingue chargés de l'administration du plan;
- d'évaluer la pertinence et les résultats des interventions du Syndicat dans la mise en marché du bois;
- d'entendre les réactions, commentaires et attentes des autres intervenants;
- d'identifier les cibles stratégiques et les priorités du plan en regard d'une mise en marché ordonnée pour les prochaines années;
- de permettre aux représentants de la Régie d'apprécier les actions des administrateurs du plan depuis la dernière évaluation, d'en comprendre toute la portée et de contribuer à l'amélioration de ses interventions.

La Fédération des producteurs de bois du Québec (la Fédération) a préparé et présenté un portrait de la situation générale et des perspectives d'avenir de l'industrie québécoise du bois et de ses marchés.

Le présent document fait état des présentations et des opinions exprimées lors de la séance publique, résume les interventions réalisées par le Syndicat depuis l'évaluation précédente et précise les cibles stratégiques et priorités retenues pour les prochaines années. La dernière section du document présente l'analyse et les commentaires de la Régie de même que les recommandations formulées au Syndicat pour favoriser une mise en marché efficace et ordonnée du produit visé.

## 2. LES PARTICIPANTS

### Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

M. Marc-André Gagnon , président de la séance  
M. Jean-Claude Blanchette, régisseur  
M. Louis Dufour, agent de recherche

Les personnes et organismes ayant répondu à l'invitation de la Régie sont :

**Syndicat des producteurs de bois d'Abitibi-Témiscamingue**

M. Gérald Beaupré, président  
M. Gérald Brunette, vice-président  
M. Gérald Bégin, administrateur  
M. Gilles Adam, administrateur  
M. Mario Cousineau, directeur général

**Fédération des producteurs de bois du Québec**

M. Pierre-Maurice Gagnon, président  
M. Jean-Pierre Dansereau, directeur général.

Le président de la séance mentionne que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) n'est plus en mesure de produire une monographie du secteur forestier. Le Conseil de l'industrie forestière du Québec (le Conseil) s'est par contre offert à produire ce genre de document dans l'avenir. La Fédération fait une présentation décrivant le contexte dans lequel l'industrie forestière du Québec devra évoluer au cours des prochaines années et les perspectives d'avenir.

**3. LA SITUATION GÉNÉRALE ET PERSPECTIVES DE L'INDUSTRIE PAR LA FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS DE BOIS DU QUÉBEC**

La Fédération prévoit pour l'industrie, selon les références généralement consultées, un ralentissement de l'économie nord-américaine en 2006 et 2007, une compétition accrue des produits forestiers provenant d'Europe et d'Amérique du Sud, des marchés de produits forestiers déplacés vers l'Asie et un dollar canadien fort. Ces facteurs se conjugueront pour fragiliser l'industrie forestière québécoise et entraîner une rationalisation des entreprises au Québec de même qu'au Canada.

**Le sciage** Ce secteur verra ses activités ralentir en raison d'une diminution des mises en chantier et d'une hausse des taux d'intérêt. Le maintien des droits compensateurs et antidumping, et la réduction de 20 % des allocations en résineux en provenance des forêts publiques, feront en sorte qu'on observera une consolidation et une concentration des entreprises plus ou moins importantes selon les régions.

**Les pâtes et papiers** En ce qui concerne ce secteur, il y a actuellement une surcapacité de production en Amérique du Nord qui induit une offre supérieure à la demande que ce soit pour le papier journal, les papiers de spécialisation ou les cartons d'emballage. Les usines québécoises sont vétustes et ont une faible rentabilité en raison de la force du dollar canadien, du coût élevé de l'énergie et de la hausse du prix des copeaux.

**Les panneaux** L'industrie des panneaux affiche elle aussi une surcapacité de production. Cette surcapacité se poursuivra au moins jusqu'en 2008 en raison, comme dans le sciage, d'une diminution des mises en chantier et aussi à cause de nouvelles usines en Amérique du Nord. Ce contexte poussera les prix des panneaux à diminuer en 2006 et 2007. Pour sa part, le panneau OSB (*Oriented Strand Board*) est de plus en plus utilisé mais cette croissance de la demande se fait aux dépens des parts de marché du contreplaqué.

De ces constats, la Fédération conclut que :

- l'industrie forestière traverse une phase de déclin général qui se soldera inévitablement par des fermetures, consolidations et modernisations des entreprises;

- les fournisseurs de fibre doivent demeurer alertes. La demande pour la fibre de la forêt privée va se maintenir mais les règles du jeu pour la commercialiser ne seront plus les mêmes dans les années à venir;
- la diversification des marchés est souhaitable dans le contexte où le nombre d'acheteurs diminue;
- la durée des ententes entre les partenaires deviendra un élément stratégique plus important.

### Possibilités forestières et récoltes au Québec

En avril 2005, 31 millions de mètres cubes de bois étaient disponibles pour les usines forestières du Québec. M. Dansereau mentionne que les usines forestières du Québec n'utilisent pas toute la possibilité forestière disponible. Beaucoup de fibre provenant de la forêt publique et de la forêt privée n'est pas utilisée.

	POURCENTAGE DE LA POSSIBILITÉ FORESTIÈRE RÉCOLTÉE	
	RÉSINEUX	FEUILLUS
Forêts publiques - Caaf	88,6 %	70,8 %
Forêts privées	68,9 %	68,7 %

### Évolution de la mise en marché des bois de la forêt privée

Les volumes de bois mis en marché provenant de la forêt privée, toutes essences et toutes utilisations confondues, ont connu une hausse intéressante passant de près de 5,2 millions de mètres cubes en 1996 à près de 6,1 millions de mètres cubes en 1999. Depuis 2000, les volumes de vente varient de 5,9 millions à 6,2 millions de mètres cubes.

Les pâtes et papiers En ce qui concerne les pâtes et papiers, les volumes de bois qui y sont dirigés, qu'il s'agisse de résineux ou de feuillus, sont à la baisse depuis 1998, sauf le tremble qui semble connaître un regain depuis l'année 2001.

Le sciage et les panneaux Les volumes destinés au sciage et aux panneaux ont subi une hausse jusqu'au début des années 2000 où les volumes se sont stabilisés.

### L'infrastructure industrielle régionale

La Fédération dresse un bref portrait de l'infrastructure industrielle desservant les producteurs du plan conjoint. Elle mentionne que plusieurs usines desservent la région que ce soit dans le secteur du sciage et déroulage ou le secteur des panneaux. Une seule usine transforme le bois pour la pâte. Si les usines de panneaux Norbord sont en bonne condition et accaparent à elles seules près de 50 % des approvisionnements en bois de la région, l'entreprise Tembec, avec 31 % des approvisionnements pour l'ensemble de ses usines en région, éprouve quant à elle des problèmes financiers qui pourraient hypothéquer son avenir.

La Fédération conclut sur l'infrastructure industrielle de la région en soulignant que :

- les producteurs ont accès à des marchés de proximité pour l'ensemble des deux principaux groupes d'essences soit le sapin, épinette, pruche et peuplier;
- il y a une certaine fragilité due à la grande dépendance vis-à-vis une seule compagnie;
- l'approvisionnement en provenance de la forêt privée est minime comparativement aux capacités de transformation des usines;
- les producteurs ont un faible rapport de force.

## Forces et menaces pour l'industrie forestière du territoire couvert par le plan conjoint

La Fédération dans un tableau dresse les forces et menaces de l'industrie forestière de la région.

FORCES	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ réglementation adéquate et bien suivie</li><li>➤ marchés disponibles à proximité pour toutes les essences</li><li>➤ offre de bois inférieure à la demande</li></ul>
MENACES	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ changements industriels</li><li>➤ évolution du rapport de force et du pouvoir de négociation</li><li>➤ vieillissement de la main-d'œuvre</li><li>➤ évolution du profil des propriétaires</li><li>➤ évolution des attentes publiques en matière d'environnement.</li></ul>

### Commentaires et questions

Concernant la concurrence en provenance de l'Asie et de l'Amérique du Sud, il est mentionné que l'industrie forestière de ces régions y est en forte croissance. La demande de produits est beaucoup plus forte, et les bois y croissent beaucoup plus rapidement que sous nos latitudes. L'industrie québécoise doit aussi s'adapter à de nouvelles conditions de protection environnementale. L'industrie forestière québécoise est donc confrontée à des prix bas mondiaux de fibre et de produits manufacturés.

En ce qui a trait à la surtransformation, même si la demande pour des produits de deuxième et troisième transformation est en hausse au Québec, il n'est pas assuré, selon la Fédération, que notre industrie sera en mesure de résister aux produits en provenance des pays de l'hémisphère sud. Ainsi, même le secteur du meuble est actuellement attaqué.

## 4. L'ÉVALUATION ET LA PERTINENCE DES RÉSULTATS DES INTERVENTIONS DE L'OFFICE DANS LA MISE EN MARCHÉ

Au nom du Syndicat, M. Gérald Brunette présente et explique aux représentants de la Régie un rapport qui se veut un portrait de l'industrie forestière de la région ainsi qu'un résumé des interventions du Syndicat au cours des cinq dernières années. M. Brunette mentionne qu'il s'agit là d'un exercice important démontrant la transparence de l'organisation.

### Le territoire et l'organisation

Le territoire couvert par le Plan conjoint des producteurs de bois de l'Abitibi-Témiscamingue comprend les municipalités régionales de comté d'Abitibi, d'Abitibi-Ouest, de la Vallée de l'Or, de Rouyn-Noranda, du Témiscamingue ainsi que les paroisses de Beaucanton, Val-Paradis et Villebois, dans la municipalité de la Baie James. Les terres privées couvrent 11,3 % du territoire et les prélèvements admissibles sont de 240 000 m<sup>3</sup> dans le résineux et 593 000 m<sup>3</sup> dans les feuillus.

Le Syndicat est dirigé par un conseil d'administration composé de 10 membres et emploie 7 personnes pour mener à bonnes fins ses activités de mise en marché. Le Syndicat agit comme bureau d'enregistrement pour le statut de producteur forestier et est membre du conseil d'administration des agences de mise en valeur de l'Abitibi et du Témiscamingue. Le Syndicat souligne sa prudence dans son implication avec d'autres organismes afin de toujours demeurer apte à bien défendre les intérêts de ses membres.

## Évolution de la mise en marché

Année après année, il y a toujours environ 560 producteurs sur les 7 500 propriétaires forestiers qui sont actifs dans la mise en marché du bois. Les volumes de bois des producteurs de bois ou des lots intra-municipaux mis en marché par le Syndicat au cours des cinq dernières années sont les suivants :

ANNÉE	Volume annuel (tmv)		Valeur des ventes (millions \$)	Augmentation annuelle des ventes <sup>(1)</sup>
	Résineux	Feuillus		
2001	187 843	318 122	23,16	0,09 %
2002	217 568	389 294	28,26	22,02 %
2003	203 836	373 556	27,85	-1,45 %
2004	214 570	422 123	31,31	12,42 %
2005	180 695	406 833	30,02	-4,12 %

(1) par rapport à l'année précédente

ANNÉE	Forêt privée volume annuel (tmv)			Forêt lots intra-municipaux volume annuel (tmv)		
	Résineux	Feuillus	Total	Résineux	Feuillus	Total
2001	119 771	230 594	350 365	68 072	87 528	155 600
2002	147 859	293 757	441 617	69 709	95 537	165 246
2003	141 262	273 345	414 607	62 574	100 211	162 785
2004	141 553	294 590	436 143	73 017	127 533	200 549
2005	130 228	294 076	424 304	50 467	112 757	163 224

## Portrait et évolution de l'industrie forestière en Abitibi-Témiscamingue

Le Syndicat mentionne, à l'instar de la Fédération, que l'industrie forestière évolue dans un contexte très défavorable et que les stratégies de mise en marché doivent être adaptées.

En raison de sa situation géographique, le Plan conjoint des producteurs de bois de l'Abitibi-Témiscamingue n'a pas à compétitionner ceux des autres régions. Les entreprises de la région acceptent d'acheter tout le bois qui leur est offert, le bois de la forêt privée n'étant donc pas défavorisé par rapport à celui de la forêt publique. Par contre, en raison des rationalisations d'usines, de moins en moins d'acheteurs sont actifs. Cette situation crée à certains endroits des situations de monopole rendant les négociations de conventions plus difficiles.

Par ailleurs, le Syndicat mentionne que la demande pour le tremble de déroulage est récemment apparue en Abitibi-Témiscamingue. Cette demande ajoute un débouché supplémentaire aux marchés traditionnels de la région. De plus, un contrat à long terme (2009) signé avec la compagnie de panneaux Norbord, pour plus de la moitié des volumes mis en marché par le plan conjoint, sécurise la production régionale.

## Actions du Syndicat dans la mise en marché

Afin de s'assurer de bien protéger la ressource à long terme, le Syndicat a décidé de diminuer d'un 20 % supplémentaire le niveau de récolte (PPMV). Cette coupure additionnelle a été appliquée parce que le Syndicat doutait du niveau de précision des données de base ayant servi au calcul du PPMV.

Par ailleurs, le Syndicat mentionne qu'il a pris des actions pour que tous les producteurs forestiers de la région soient traités de façon équitable et obtiennent les mêmes conditions de mise en marché où qu'ils soient situés sur le territoire, notamment en ce qui a trait au transport du bois.

Le Syndicat mentionne avoir obtenu des gains au point de vue monétaire et aussi sur la mise en marché du liard, un type de peuplier. Il a réussi à maintenir ses alliances stratégiques avec les partenaires municipaux dans la gestion des lots intra-municipaux.

Le Syndicat déplore par contre l'abandon du projet de plan conjoint provincial qui aurait permis une structure provinciale de négociation plus profitable dans le contexte actuel de la diminution du nombre des acheteurs.

Le Syndicat passe en revue les cibles stratégiques identifiées lors de l'évaluation périodique 2001 en précisant les suites qu'il a données :

1. Relativement à la cible portant sur l'augmentation des volumes de mise en marché, le Syndicat indique qu'il n'a pas tenté d'augmenter la récolte de bois afin de ne pas risquer d'épuiser les stocks de matière ligneuse. Le Syndicat attend de recevoir de nouvelles données sur les inventaires avant de revoir le niveau annuel de récoltes à effectuer .
2. En ce qui concerne le développement de nouveaux marchés, la mise en marché du liard (20 % des livraisons de feuillus) aux mêmes conditions que les autres peupliers est un nouveau marché important pour les producteurs. Le sciage et le déroulage du tremble en est un autre exemple.
3. Le Syndicat a mis en place un programme de certification pour mobiliser et encourager un plus grand nombre de propriétaires forestiers à faire de l'aménagement forestier pour une foresterie durable, plus respectueuse de l'environnement. Le propriétaire participant reçoit un prix supérieur, un accès prioritaire au contingent et des horaires de livraison avantageux. Les entreprises forestières sont satisfaites et collaborent financièrement à la certification forestière.
4. Relativement à la formation et l'information aux producteurs, le Syndicat a revu ses outils de communication et a amélioré le contenu de sa revue « Branchez-vous ». Il a aussi créé un site internet en novembre 2005. Ce site permet aux producteurs d'obtenir toute l'information nécessaire et de pouvoir télécharger les formulaires utilisés par le Syndicat. Un petit guide de format pratique et facilement transportable a été produit pour les producteurs. Il contient une foule de renseignements pertinents à la mise en marché et traite du processus d'accréditation.
5. Concernant l'augmentation des revenus, les producteurs ont obtenu des hausses de prix se comparant à celles obtenues ailleurs au Québec. De plus, le Syndicat ajoute que la région jouit d'un avantage comparatif important au niveau du coût de production en raison du bas prix des terres.
6. Le Syndicat a mis en place le concours du Mérite forestier afin de souligner les efforts de certains producteurs dans leur pratique de la foresterie. Le partenariat et la collaboration de la compagnie Norbord dans le dossier de l'aménagement forestier est souligné.

## **5. L'IDENTIFICATION DES CIBLES STRATÉGIQUES ET DES PRIORITÉS POUR LES PROCHAINES ANNÉES**

### **1. Accréditation des entreprises forestières**

Le Syndicat vise à améliorer les pratiques forestières et la qualité de la production. Pour ce faire, il travaillera à consolider et à faire la promotion du processus d'accréditation. Il travaillera à augmenter le nombre de participants en donnant des avantages à ceux qui sont accrédités. Le Syndicat intégrera aussi dans les conventions la notion d'accréditation afin de s'assurer de la participation de l'industrie.

## **2. Développement des marchés**

Rechercher de nouveaux marchés pour les produits de qualité et non traditionnels, former et informer les producteurs des exigences de ces marchés.

## **3. Promotion des saines pratiques et de l'aménagement forestier**

Améliorer le suivi terrain dans le contexte d'une foresterie durable et écologique. Collaborer avec les agences de mise en valeur afin d'obtenir de meilleurs budgets pour la mise en valeur de la forêt privée régionale. Ajuster la réglementation existante à l'objectif d'améliorer le potentiel forestier du territoire.

## **4. Négociation et partenariat**

Le Syndicat veut favoriser le regroupement des forces de négociation des producteurs face à la concertation des acheteurs industriels. Le Syndicat veut aussi établir et maintenir de bonnes relations avec le monde municipal en réflexion sur la réglementation pouvant affecter les producteurs forestiers.

## **5. Formation et information**

Maintenir et prodiguer un information pertinente et accessible aux producteurs de la forêt privée. Favoriser le transfert de connaissances par l'organisation de journées portes ouvertes ou de visites organisées.

En guise de conclusion, le Syndicat mentionne avoir administré le plan d'une façon très acceptable pour les producteurs de la région. Les services offerts sont de bonne qualité, et ce, à un coût qui n'a pas augmenté depuis les vingt dernières années. De plus, le Syndicat indique avoir acquis une bonne crédibilité auprès de ses partenaires.

## **QUESTIONS ET COMMENTAIRES**

Concernant l'accréditation des propriétaires forestiers, le Syndicat indique que les incitatifs aux producteurs respectant les protocole d'exploitation seront de 3,00 \$/tmv en 2006, 4,00 \$ en 2007 et 5,00 \$ en 2008. On vise à obtenir 50 % de la production sous aménagement forestier. Il y a actuellement 112 entreprises accréditées et le Syndicat a reçu 222 nouvelles demandes d'accréditation pour la prochaine année.

En ce qui a trait au nouveau marché pour le tremble, le Syndicat en évalue le potentiel de coupe à 20 000 tmv par an. La récolte est actuellement d'environ 5 000 tmv.

Le Syndicat indique recevoir peu de critiques de la part des producteurs et partenaires. Les frais d'administration sont relativement peu élevés et on ne prévoit pas augmenter les prélevés d'ici les 5 ou 6 prochaines années. Par la suite, comme les volumes de bois ne seront plus en croissance, il faudra penser à augmenter les contributions.

## **6. L'ANALYSE ET LES COMMENTAIRES DE LA RÉGIE**

La Régie souligne que le rapport présenté par le Syndicat et les réponses fournies par les administrateurs l'ont adéquatement informée pour faire son évaluation et reflètent la transparence de l'administration dans l'application du plan conjoint dans l'intérêt des producteurs visés et de l'industrie régionale.

Le Syndicat a fait preuve d'initiative et d'innovation dans la réponse aux besoins des producteurs et de l'industrie régionale; la Régie, entre autres, souligne la recherche de nouveaux marchés, les incitatifs pour le programme de certification forestière, l'information et les guides aux producteurs et le concours régional du mérite forestier.

La Régie prend acte que le Syndicat, dans sa reddition de comptes, a rappelé les cibles stratégiques à atteindre et a démontré qu'il a mis en place des moyens qui ont donné des résultats. Le Syndicat a développé une stratégie d'adaptation aux conditions de production et de marché efficace et avantageuse pour les producteurs. La protection de la ressource en est un bon exemple. Le développement du marché du liard en est un autre. La Régie reconnaît le travail fait par le Syndicat dans la formation et l'information auprès de ses membres. C'est là un travail important qui donne des résultats concrets autant dans cadre des travaux quotidiens des producteurs que dans le cadre de l'administration d'un plan conjoint où la transparence est une condition d'efficacité.

La Régie souligne particulièrement le travail effectué dans le domaine de l'aménagement forestier. Les actions prises par le Syndicat ont eu des retombées positives autant pour les producteurs que pour les industriels. Pour la Régie, toutes les situations où les partenaires sont gagnant-gagnant doivent être privilégiées et encouragées car les relations harmonieuses entre les acheteurs et les vendeurs facilitent une mise en marché ordonnée.

Malgré les invitations adressées par la Régie aux intervenants régionaux et l'avis publié, seule l'administration du Syndicat s'est présentée à la séance publique. Ce constat semble là aussi indiquer des relations harmonieuses avec les producteurs, les intervenants régionaux et l'industrie.

Globalement, la Régie voit les efforts et l'importance du travail effectué par le Syndicat. Toutefois, la Régie réalise que les résultats obtenus ne sont pas facilement mesurables et quantifiables. Dans un contexte d'évaluation périodique, elle considère qu'une mesure plus précise des résultats est souhaitable.

## **7. LES RECOMMANDATIONS**

La Régie incite le Syndicat à continuer de faire preuve d'innovation et d'initiative dans l'administration du plan conjoint en appliquant des politiques incitatives visant, en particulier, la valorisation et le développement durable des bois de la forêt privée de son territoire.

Sur la base des priorités identifiées par le Syndicat pour les prochaines années, qui apparaissent d'ailleurs pertinentes et en continuité avec les actions entreprises, la Régie recommande au Syndicat d'adopter une planification stratégique précisant les actions à entreprendre, les échéanciers, les cibles à atteindre et les indicateurs à utiliser pour mesurer l'atteinte des résultats. La Régie souhaite recevoir cette planification stratégique au cours de la prochaine année.

---

Marc-A. Gagnon

---

Jean-Claude Blanchette