

**L'OCCUPATION DU TERRITOIRE FORESTIER  
QUÉBÉCOIS ET LA CONSTITUTION DES SOCIÉTÉS  
D'AMÉNAGEMENT FORESTIER**

**Mémoire présenté à la**

**Commission de l'économie et du travail  
de l'Assemblée nationale du Québec**

**par**

**UN REGROUPEMENT DE PME OEUVRANT EN FORÊTS  
FEUILLUES ET MIXTES DES RÉGIONS  
DE L'OUTAOUAIS ET  
DES LAURENTIDES**

**Octobre 2008**

## PRÉAMBULE

Ce mémoire est produit par un regroupement de PME œuvrant autant dans le secteur de l'aménagement forestier et de la récolte des bois que dans celui de la première et de la deuxième transformation des bois dans les régions de l'Outaouais et des Laurentides.

Ces entreprises ont adopté, depuis l'implantation des CAAF, des modèles d'affaires qui leur ont permis de relever le défi de l'aménagement des forêts dominées par les peuplements feuillus et mixtes qui caractérisent ces régions. Dans le cadre du mode de gestion actuel, elles ont conclu avec les autres intendants du territoire, que sont les MRC, les ZEC et les Pourvoiries, plusieurs centaines d'ententes visant l'harmonisation des usages.

Ces entreprises travaillent actuellement à l'optimisation de la chaîne de valeur, qui va de l'arbre au marché, dans le cadre de la certification du territoire forestier public selon la norme d'aménagement durable FSC. Elles ont, pour la majorité, présenté ou collaboré à la présentation d'un mémoire dans le cadre de la consultation sur le Livre vert.

Suite à la publication par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, du Document de travail, intitulé : *L'OCCUPATION DU TERRITOIRE FORESTIER QUÉBÉCOIS ET LA CONSTITUTION DES SOCIÉTÉS D'AMÉNAGEMENT FORESTIER*, elles ont entrepris des démarches pour être entendues à la Commission de l'économie et du travail afin de faire valoir les spécificités forestières et industrielles des régions dominées par les peuplements feuillus et mixtes et pour mettre de l'avant des propositions qui permettraient d'atteindre les objectifs poursuivis par le Gouvernement du Québec, par les intervenants de leur région et par le secteur forestier en termes d'efficacité, d'efficience et de contrôle des coûts.

<b>ENTREPRISES SIGNATAIRES</b>	
<b>Bois Nobles 'Ka'N'Enda Itée</b>	<b>Lauzon Ressources Forestières</b>
<b>Claude Forget inc.</b>	<b>Max Meilleur et Fils</b>
<b>Coopérative forestière des Hautes-Laurentides</b>	<b>MC Forêt</b>
<b>Henri Radermaker</b>	<b>Scierie Carrière Itée</b>
<b>Jean Riopel</b>	<b>Simon Lussier Itée</b>

## INTRODUCTION

Les entreprises signataires de ce mémoire ont décidé de prendre la parole pour témoigner de leur vision de l'avenir et de la réforme du régime forestier.

Le Gouvernement du Québec propose que la refonte du régime forestier «se fonde en grande partie sur l'aménagement durable des forêts et vise la décentralisation de la gestion opérationnelle des forêts du domaine de l'État ainsi que l'établissement d'un marché concurrentiel des bois en provenance de ces forêts.»<sup>(1)</sup>

Le regroupement des entreprises signataires considère que le Gouvernement ne pourra atteindre ces objectifs que dans la mesure où il acceptera de prendre en considération les spécificités des régions auxquelles il veut appliquer cette refonte tant au plan social qu'au plan économique et environnemental.

Le Québec est dominé par la forêt boréale. Les résineux constituent plus de 85% de la possibilité forestière en forêts publiques. La qualité de cette fibre, particulièrement celle de l'épinette noire, et ses caractéristiques mécaniques ont fait en sorte que les industries multinationales, rattachées au secteur des pâtes et papiers, sont fortement représentées au Québec. C'est une réalité que la refonte du régime doit prendre en compte. Ce n'est toutefois pas la seule réalité qui doit être prise en compte.

Au sud-ouest du Québec, les forêts publiques de l'Outaouais et des Laurentides sont dominées par les peuplements feuillus et mixtes. Les résineux y sont présents soit dans les peuplements mixtes soit dans une zone de transition vers la forêt boréale. On oublie facilement que ce sont des régions forestières car elles se situent en périphérie de Montréal ou à la frontière urbanisée du Québec et de l'Ontario avec les villes de Gatineau et d'Ottawa. Pourtant plus de 80% de leur superficie est couverte par la forêt. La partie urbanisée de ces régions est en effet concentrée au sud de leur territoire tandis que le reste du territoire est essentiellement forestier.

Les forêts publiques de ces régions présentent des caractéristiques qui leur sont particulières:

- biodiversité importante liée à la variété des peuplements forestiers;
- importance de la superficie territoriale couverte par les droits fauniques structurés (ZEC, SEPAQ et Pourvoires);
- importance de la fréquentation du territoire. Ce sont les «cours de récréation» de Montréal, Gatineau, Toronto, Boston et même New-York;
- multiplication des baux de villégiatures;
- importance de la présence des plans d'eau.

A ces caractéristiques, s'ajoute la présence de différentes communautés autochtones sur l'ensemble du territoire.

---

<sup>(1)</sup> *L'occupation du territoire forestier québécois et la constitution des sociétés d'aménagement des forêts*, Gouvernement du Québec, MRNF, juin 2008, p. 15

La mise en place du «Nouveau régime forestier» en 1986 a permis :

- l'abolition des concessions forestières;
- la mise en place des CAAFs (Contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestiers), accessibles à toutes les entreprises quelle que soit leur taille;
- la destination des résineux d'abord au sciage;
- la mise au rancart de la politique de liquidation des feuillus et l'application du principe du rendement soutenu à toutes les essences, feuillues et résineuses.

Cette modification législative a permis l'émergence d'une structure industrielle locale et régionale dans des régions jusque là fortement dominées par les concessions forestières. Ces entreprises sont des PME de propriété individuelle ou coopérative. Elles œuvrent autant dans le secteur de la sylviculture et de la récolte des bois que dans celui de la première et de la deuxième transformation de ces bois.

Ce sont des entreprises performantes qui se situent à la fine pointe de la technologie. Elles ont développé des modèles d'affaires basés sur le réseautage ainsi que sur l'innovation et l'expérimentation opérationnelle en lien avec le ministère des Ressources naturelles et de la Faune et des chercheurs universitaires et institutionnels (PFInnovations, Divisions FERIC et FORINTEK, IQAFF, Université Laval, Service canadien des Forêts, CERFO). Elles sont aguerries aux problématiques liées à l'exportation des produits de commodités et de deuxième transformation.

Depuis peu, elles ont adopté des stratégies et des plans d'action axés sur un réseautage élargi avec les entreprises de la deuxième et troisième transformation des bois de leur région et sur l'optimisation du réseau de valeur qui va de la forêt au marché et ce, dans le cadre de la certification du territoire forestier public selon la norme d'aménagement durable FSC.

Ces entreprises sont caractérisées par un fort ancrage régional. Elles sont conscientes que la forêt renferme de multiples ressources et que les attentes des citoyens autant que des élus et des communautés forestières sont immenses. Elles sont d'accord pour partager leur vision d'avenir avec les autres intendants du territoire et c'est pourquoi elles ont participé activement à la définition des propositions qui ont été soumises au Ministre des Ressources naturelles et de la Faune de l'époque, M. Pierre Corbeil, concernant la mise en place des Commissions sur les Ressources naturelles et le Territoire de chacune de leur région.

Elles sont représentées aux conseils d'administration de ces Commissions régionales. Les orientations de ces Commissions varient d'une région à l'autre mais elles se rejoignent sur la nécessité de la décentralisation et sur le fait que cette décentralisation ne passe pas par la mise en place des Sociétés d'aménagement forestier ni par l'exclusion des aménagistes et des industriels forestiers de la planification forestière.

**Le maintien de l'expertise régionale et de la dynamique de développement régional qui s'est installée depuis les quinze dernières années ne doivent pas se perdre au profit de l'implantation d'un modèle de gestion uniforme et conçu de façon centralisée.**

Fortes de cette conviction, les entreprises signataires souhaitent que le Gouvernement du Québec et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune acceptent de prendre en considération les propositions suivantes.

## 1. Régionalisation et délégation de gestion

Le ministère des Ressources naturelles et de la Faune justifie ainsi la nécessité d'une refonte du régime forestier.

«Un nouveau régime forestier doit être élaboré pour permettre de mieux répondre aux attentes de la société. Le nouveau régime forestier doit également viser à faire face à divers enjeux auxquels la gestion forestière doit nécessairement répondre dans une approche d'aménagement durable et de mise en valeur de l'ensemble des ressources de la forêt. Dans un contexte de modernité et d'adaptation aux changements, ces enjeux visent tant le développement stratégique du secteur de la transformation du bois, la volonté des régions de participer à la gestion des forêts, la nécessité d'augmenter les rendements ligneux, la gestion intégrée des ressources et du territoire, la présence et la connaissance des Autochtones que la lutte contre les changements climatiques.»<sup>(2)</sup>

En forêts feuillues et mixtes, l'atteinte de l'ensemble de ces objectifs passe non seulement par l'adoption d'une stratégie d'aménagement durable des forêts et de mise en valeur de l'ensemble des ressources de la forêt mais aussi par la mise à contribution de l'ensemble des intervenants qui seront directement interpellés par sa mise en œuvre. La refonte du régime forestier doit permettre de mettre en place un mode de gestion qui soit à la fois efficace, c'est-à-dire apte à produire les effets attendus, et efficient, c'est-à-dire capable de donner de bons résultats avec un minimum de moyens.

L'orientation future de l'industrie passe par :

- une plus grande sensibilité vis-à-vis des marchés;
- un leadership continu en matière de développement durable, d'aménagement forestier durable et de performance environnementale;
- l'excellence en ressources humaines;
- une attention renouvelée pour de nouveaux marchés géographiques et d'utilisation finale.

L'implantation de ces nouvelles façons de faire passe par la mobilisation de l'ensemble des partenaires que sont les industriels, les travailleurs, les gouvernements et les autres intervenants du système productif et la mise en place des conditions qui permettront d'introduire de l'innovation dans chacun des maillons du réseau de valeur qui contribuent à la pleine utilisation et mise en valeur durable de la matière ligneuse, de l'arbre au marché, et à l'élargissement de la filière industrielle.

---

<sup>(2)</sup> Idem, p. 7

En forêts feuillues et mélangées, l'amélioration, à court terme mais aussi sur une base durable, de la position concurrentielle de l'industrie, qui passe notamment par la réduction de ses coûts d'approvisionnement, repose directement sur la planification forestière, l'harmonisation des usages et l'application d'une gestion opérationnelle par objectifs et résultats.

### **1.1 Instance régionale**

Les élus des régions de l'Outaouais et des Laurentides, à l'instar des élus d'autres régions, réclament depuis plusieurs années une plus grande décentralisation des mandats gouvernementaux. La refonte du régime forestier constitue une opportunité intéressante à ce chapitre. Pour ces élus, la décentralisation passe par l'application du principe de «subsidiarité», principe qui favorise la prise de décision le plus proche possible des communautés qui devront en vivre les conséquences.

En ce sens, les CRÉ et les Commissions régionales des Ressources naturelles et du Territoire de l'Outaouais et des Laurentides sont venues témoigner en Commission parlementaire de leur crainte de voir dédoubler les structures de concertation en région avec la mise en place des Sociétés d'aménagement forestier. Ils appuient plutôt la mise en place d'instances régionales qui seraient responsables des fonctions que le Ministère propose de confier aux Sociétés d'aménagement forestier. Dans la région des Laurentides, l'instance régionale désignée serait la Commission sur les Ressources naturelles et le Territoire qui devrait se voir reconnaître un statut légal.

Selon nous, la reconnaissance d'une volonté régionale de décentralisation plutôt que de déconcentration se traduit par la nécessité de moduler les instances régionales en fonction des caractéristiques socio-économiques et forestières des régions où elles seront implantées. Compte tenu que les formules mises de l'avant varient et que les régions n'ont pas toutes manifesté leur intérêt de prendre en charge une délégation de gestion opérationnelle, il serait intéressant que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune expérimente des bancs d'essai de décentralisation dans les régions qui se porteraient volontaires et qui pourraient faire la démonstration de leur capacité de mener à bien cette expérimentation.

Dans ce contexte, il est entendu que le Ministre des Ressources naturelles et de la Faune est et demeure l'ultime responsable de la gestion des ressources naturelles et du territoire. À ce titre, il établit les orientations stratégiques nationales et répond de leur définition et de leur application devant l'Assemblée nationale du Québec. En plus d'assurer le respect des lois et règlements, le Ministre maintient aussi sa responsabilité quant à l'attribution des droits et à l'émission des permis qui en découle.

Proposition no. 1 Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune expérimente des bancs d'essai de décentralisation en signant des ententes de délégation de gestion avec des instances régionales qui se porteraient volontaires et qui pourraient faire la démonstration de leur capacité de mener à bien cette expérimentation.

## 1.2 Planification générale d'aménagement forestier intégré (PGAFI)

Pour que cette instance régionale soit efficace et efficiente, elle doit être en mesure de faire une distinction entre ses fonctions politiques et ses fonctions opérationnelles. Au plan opérationnel, elle doit s'associer aux intendants du territoire que sont les MRC, les bénéficiaires de contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestiers, les ZEC, les Pourvoiries, la SEPAQ s'il y a lieu, et les Autochtones, si ceux-ci se voient déléguer des fonctions de gestion sur le territoire.

En forêts feuillues et mélangées, il existe un lien fonctionnel entre les trois niveaux de planification que sont la planification stratégique, tactique et opérationnelle. La vision du développement d'un territoire et sa mise en valeur optimale passe par ces étapes de planification. C'est en effet au niveau du choix des stratégies d'aménagement que les trois éléments constitutifs du développement durable (social, environnemental et économique) s'intègrent.

Proposition no. 2 Qu'en région dominée par les peuplements feuillus et mélangés, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune reconnaisse le lien fonctionnel qui existe entre les trois niveaux de planification que sont la planification stratégique, tactique et opérationnelle et qu'il accepte que cette planification soit élaborée par l'instance régionale, laquelle s'engage à déléguer à un comité de mise en œuvre sa réalisation.

**Compte tenu de la complexité d'intervention en forêts feuillues et mélangées, les industriels ont été appelés à développer une connaissance fine du territoire où ils s'approvisionnent. Il est essentiel de ne pas perdre cette expertise qui se situe autant au niveau stratégique, qu'au niveau tactique et opérationnel.**

A titre d'exemple, on peut citer le développement des traitements sylvicoles alternatifs au jardinage qui sont maintenant inscrits au Manuel d'aménagement forestier. La politique de liquidation des feuillus n'ayant été abandonnée qu'en 1990 avec l'implantation des CAAF dans les régions de l'Outaouais et des Laurentides, la composition des superficies traitées par «coupes à diamètres limites» ou par «coupes partielles» entre 1970 et 1990 étaient méconnues jusqu'en 2005. Par conséquent, elles étaient ignorées lors du calcul de possibilité forestière et exclues de la planification annuelle des travaux de remise en production. On estimait en effet que ces superficies étaient mal régénérées en essences commerciales.

Pour la seule unité d'aménagement forestier 64-51, on parle de plus de 100 000 hectares laissés littéralement à l'abandon.<sup>(3)</sup> Un inventaire systématique de ces superficies a permis d'en faire le portrait forestier.

<sup>(3)</sup> 100 000 hectares équivaut à plus de 10% de la superficie productive de l'UAF 64-51 ou à 1 000 km<sup>2</sup> soit deux fois la superficie de la région de Montréal.

On a alors démontré que 30% de ces superficies devait être totalement remis en production puisque revenues en friches tandis que 70% de ces superficies présentait un potentiel de production et de récolte intéressant. Des travaux menés avec l'Institut canadien de recherche en génie forestier (FERIC) Division de FPIInnovations, ont démontré l'intérêt d'appliquer une approche multitraitement pour l'aménagement de ces superficies. Ces superficies sont maintenant aménagées puisque l'on a pu démontrer leur potentiel de régénération et leur capacité de contribuer au maintien à court terme de l'approvisionnement des usines de sciage de feuillus et de résineux.

**Ce cas constitue une illustration de l'importance de l'optimisation du réseau de valeur qui va de l'arbre au marché. Une telle intervention s'est avérée fructueuse pour les forêts et pour les usines. Elle a été initiée par les industriels qui souhaitent maintenir leur niveau d'approvisionnement et contrôler leurs coûts en mettant au point des méthodes d'intervention qui permettent d'appliquer le bon traitement au bon endroit et au bon moment. C'est le maintien de cette dynamique, qui va de la forêt à l'usine, qui est le gage de l'efficacité et de l'efficience d'un mode de gestion performant.**

Dans le cas où l'instance régionale serait la Commission régionale des Ressources naturelles et du Territoire, nous proposons que celle-ci mette en place un Comité de mise en œuvre qui aurait pour mandat de réaliser le Plan général d'aménagement forestier intégré (PGAFI) ainsi que le PIDI (Plan d'intervention dynamique intégré). On trouvera en annexe une description de la composition, des mandats et du mode de fonctionnement de ce Comité. L'objectif poursuivi est d'associer l'ensemble des intendants du territoire à la planification forestière des unités d'aménagement ou regroupement d'unités d'aménagement.

Proposition no. 3 Qu'en région dominée par les peuplements feuillus et mélangés, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune s'engage à ce que l'instance régionale associe directement les intendants du territoire, dont les bénéficiaires de contrats d'approvisionnement, à la réalisation de la planification forestière, Plan général d'aménagement forestier intégré (PGAFI) et PIDI (Plan d'intervention dynamique intégré), des unités d'aménagement forestier ou regroupement d'unités d'aménagement forestier.

### 1.3 Planification d'intervention dynamique intégrée (PIDI)

En régions feuillues et mélangées, les revendications des intendants de territoire, autres que les forestiers, portent principalement sur la possibilité de participer à la planification quinquennale et opérationnelle. Ce qui intéresse avant tout ces intendants, c'est de pouvoir intervenir en amont et de pouvoir influencer la façon dont le plan stratégique se déploiera sur le terrain. Le fait de ne disposer que d'une période annuelle d'intervention crée des tensions avec les autres utilisateurs du territoire car le temps dévolu pour en arriver à des ententes est très court alors que les impacts d'une mésentente peuvent prendre des proportions importantes (non-émission du permis annuel d'intervention avec les conséquences que cela peut entraîner pour les travailleurs et les entreprises).

Pour répondre à cette problématique, nous proposons que la planification forestière intégrée comprenne deux niveaux au lieu de trois :

- 1) un niveau stratégique, celui du *Plan Général d'Aménagement Forestier Intégré* (PGAFI);
- 2) un niveau tactique dynamique, celui du *Plan d'Intervention Dynamique Intégré* (PIDI).

Le PIDI couvrirait une période de cinq ans. Il comprendrait deux échelles de planification: une planification tactique qui couvrirait l'ensemble de la période visée et une planification plus détaillée, pour les trois premières années du plan, qui préciserait les secteurs d'intervention et leurs modes d'aménagement (récolte et sylviculture). La planification de ces secteurs d'intervention viserait 300% de la superficie annuelle prévue au PGAFI et serait conçue sur la base d'un «evergreen» c'est-à-dire qu'après la première année d'intervention, une nouvelle année d'intervention serait rajoutée à la planification des deux années suivantes pour faire en sorte que les intervenants sur le terrain disposent de façon continue d'un horizon d'intervention de trois ans.

L'instance régionale serait responsable de la consultation publique sur le PGAFI et sur le PIDI. Une fois la consultation publique complétée, la consultation publique annuelle sur le PIDI porterait uniquement sur l'année supplémentaire qui devrait être ajoutée pour que la superficie d'intervention de 300% se maintienne dans la perspective d'un «evergreen».

Proposition no. 4 Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune accepte que la planification forestière intégrée comprenne deux niveaux au lieu de trois :

- 1) un niveau stratégique, celui du *Plan Général d'Aménagement Forestier Intégré* (PGAFI);
- 2) un niveau tactique dynamique, celui du *Plan d'Intervention Dynamique Intégré* (PIDI).

La mise en place d'un Comité de mise en œuvre tel que proposé ci-dessus permettrait à tous les intendants du territoire de participer activement à la planification de la mise en valeur des ressources du territoire. Il permettrait également aux bénéficiaires de contrats d'approvisionnement de demeurer associés à la planification et aux opérations forestières.

**Ce modèle présente deux avantages importants :**

- **il permet aux demandeurs de la certification du territoire de conserver leur accréditation;**
- **il permet de maintenir une dynamique et une cohérence entre les différents niveaux de planification (stratégique, tactique et opérationnelle) et un lien dynamique entre la planification et la récolte.**

Un fois le PIDI adopté, les bénéficiaires de contrats d'approvisionnement seraient responsables de la planification annuelle de leurs interventions. C'est à ce niveau, entre autres, que serait appliqué la gestion par objectifs et résultats.

L'implication des intendants du territoire est jugée essentielle si on veut instaurer un aménagement forestier intégré qui fasse l'objet d'un consensus sur le terrain. Des études menées dans le cadre des Forêts modèles au Canada et dans les forêts du domaine de l'État aux États-Unis démontrent qu'une planification, qu'elle soit faite par une partie indépendante ou par des experts, obtiendra difficilement l'adhésion de tous les intendants du territoire. La seule planification qui peut réussir à faire consensus est celle où les intendants du territoire sont associés à sa réalisation et sont donc partie prenante du compromis qui sera adopté selon des objectifs et des règles convenus à l'avance.

Pour assurer l'efficacité d'un tel modèle, il faut faire en sorte que chacun des intendants du territoire soient confrontés aux mêmes enjeux. L'implantation d'une planification intégrée suppose donc qu'en cas de litige sur les modalités d'intervention sur une portion du territoire, l'ensemble des permis d'intervention des intendants du territoire seraient suspendus sur cette portion du territoire jusqu'à l'atteinte d'une entente ou jusqu'à la prise d'une décision selon l'application d'un mécanisme de règlement des litiges, avec délais de rigueur, convenu au préalable.

Proposition no. 5 Que les changements apportés au régime forestier fassent en sorte que dans le cadre de l'implantation d'une planification forestière intégrée chacun des intendants du territoire soient confrontés aux mêmes enjeux. Ainsi en cas de litige sur les modalités d'intervention sur une portion du territoire, l'ensemble des permis d'intervention des intendants du territoire seraient suspendus sur cette portion du territoire jusqu'à l'atteinte d'une entente ou jusqu'à la prise d'une décision selon l'application d'un mécanisme de règlement des litiges, avec délais de rigueur, convenu au préalable.

Les industriels membres du regroupement considèrent qu'ils ont bien aménagé les forêts où ils étaient bénéficiaires de CAAF. Ils ont planifié leurs interventions de telle sorte que leurs approvisionnements soient maintenus en volume et en qualité. Pour cela, ils ont réparti leurs interventions entre ce qui était proche et ce qui était loin; entre ce qui était de plus ou moins grande qualité.

Ils ont tissé des liens d'affaires étroits avec les entreprises sylvicoles qui sont leurs fournisseurs. Procéder par soumission auprès des entreprises d'aménagement ne leur apparaît pas une formule gagnante. Au point de départ, il faut s'interroger sur l'intérêt de séparer les travaux non-commerciaux des travaux commerciaux. D'autre part, on s'inquiète de l'impact d'un tel système sur les travailleurs forestiers et sur le renouvellement du parc de machinerie forestière.

Pour être efficace, le fournisseur doit être en lien étroit avec l'usine. On donne pour exemple le bouleau blanc qui aura une valeur supérieure s'il est coupé et scié en hiver ce qui assure la blancheur du produit.

Les essences feuillues sont des essences très périssables qui se détériorent rapidement durant la saison estivale. Elles tâchent rapidement. Il faut que le système mis en place permette de maintenir des délais très courts entre les opérations de récolte et de transformation. Une société d'État ne peut garantir une telle souplesse d'intervention.

Le fait que les bénéficiaires de contrats d'approvisionnement demeurent responsables des opérations sur le terrain et qu'ils disposent d'un horizon d'intervention de trois ans va leur permettre de maintenir leurs relations d'affaires avec les entreprises d'aménagement qui réalisent les travaux de récolte des bois, de conserver un contrôle sur leurs coûts d'approvisionnement et de maintenir les relations de travail déjà établies sur le terrain.

Proposition no. 6 Qu'en région dominée par les peuplements feuillus et mélangés, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune accepte que les bénéficiaires de contrats d'approvisionnement demeurent responsables des opérations sur le terrain et qu'ils disposent d'un horizon d'intervention de trois ans.

#### **1.4 Gestion par objectifs et résultats**

La gestion par objectifs et résultats, développée et expérimentée, entre autres, dans les Hautes-Laurentides, s'applique notamment au niveau opérationnel. Pour être en mesure d'implanter des systèmes comme ceux de la gestion par objectifs et résultats, il faut du temps. Il faut être près des travailleurs et des usines.

La gestion par objectifs et résultats ne tient pas de la «pensée magique». Elle est le résultat d'une volonté claire de gestion qui se traduit par une responsabilisation des professionnels et des travailleurs qui œuvrent sur le terrain en fonction de l'application d'un processus qui précise les objectifs poursuivis, les moyens employés et les résultats attendus. La mise en place d'un tel mode de gestion suppose l'implantation d'un système de contrôle interne appliqué dans une perspective d'amélioration continue.

L'application de ce mode de gestion demande rigueur et continuité. Il doit faire l'objet d'une entente d'application avec le gestionnaire responsable de rendre compte au Ministre. Il doit aussi faire l'objet d'un contrôle sous la forme d'audits destinés à vérifier l'atteinte des objectifs et des résultats obtenus.

En forêt, une intervention non contrôlée est difficilement rattrapable. La gestion par objectifs et résultats permet de suivre les opérations au jour le jour. Elle permet de discuter avec chacun des travailleurs de leur performance et de corriger les manques au fur et à mesure que le travail avance. La gestion par objectifs et résultats est plus qu'un outil de gestion, c'est un moyen de renforcer la fierté d'un travail bien fait qui fait appel à l'intelligence et aux connaissances de ceux qui œuvrent en forêt.

Proposition no. 7 Que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune accepte que la gestion par objectifs et résultats s'applique au niveau opérationnel dans le cadre d'un processus qui précise les objectifs poursuivis, les moyens employés et les résultats attendus étant entendu que la mise en place d'un tel mode de gestion suppose l'implantation d'un système de contrôle interne appliqué dans une perspective d'amélioration continue.

### **1.5 Harmonisation des usages**

Les entreprises membres de ce regroupement sont d'accord avec l'application d'une gestion intégrée du territoire qui permet de prendre en compte l'ensemble des ressources de ce territoire et d'en faire une planification intégrée. Elles sont d'accord pour que la planification forestière ne soit pas axée uniquement sur le rendement soutenu de la fibre ligneuse et qu'elle prenne en considération l'ensemble des ressources du territoire dans une perspective d'aménagement forestier durable.

L'harmonisation des usages fait appel à un ensemble de processus qui passent d'abord par l'adoption d'orientations stratégiques nationales, par la réalisation et l'adoption d'un PRDIRT (*Plan Régional de Développement Intégré des Ressources du Territoire*), par la réalisation et l'adoption des PGAFI et des PIDI, par l'expression d'une volonté politique nationale et régionale claire d'intégration des activités de mise en valeur de l'ensemble des ressources du territoire et par le développement d'une culture forestière et d'une fierté reliée à l'utilisation du bois.

L'harmonisation des usages passe finalement par la définition de processus de règlement des litiges, clairement définis et convenus à l'avance, accompagnés de délais de rigueur et d'une volonté d'arbitrage.

Proposition no. 8 Que l'harmonisation des usages fasse l'objet de l'expression claire d'une volonté de gestion, de la part du Gouvernement du Québec, de mettre de l'avant la gestion intégrée du territoire et la mise en valeur de toutes les ressources du territoire y compris l'utilisation de la ressource ligneuse.

## 2. Financement des activités

L'entente de délégation de gestion opérationnelle convenue entre le Ministre des Ressources naturelles et de la Faune et l'instance régionale doit être accompagnée d'une enveloppe budgétaire correspondant à l'ampleur des activités déléguées afin de permettre leur réalisation, notamment en ce qui a trait aux activités déléguées. Les crédits nécessaires devront être légiférés.

Les activités de planification réalisées par le Comité de mise en œuvre seraient financées par l'ensemble des intendants du territoire. Les intendants du territoire ne disposant pas tous de la même capacité de contribution financière, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune devrait mettre à la disposition de certains d'entre eux les moyens financiers nécessaires pour garantir un équilibre dans la participation des diverses parties.

Il s'agit là d'un enjeu important qui a fait l'objet d'une attention particulière de la part de la Commission Coulombe.

Proposition no. 9 Que l'entente de délégation de gestion opérationnelle convenue entre le Ministre des Ressources naturelles et de la Faune et l'instance régionale soit accompagnée d'une enveloppe budgétaire correspondant à l'ampleur des activités déléguées afin de permettre leur réalisation, notamment en ce qui a trait aux activités de suivi et contrôle.

Que les activités de planification réalisées par le Comité de mise en œuvre soient financées par les membres du comité c'est-à-dire par l'ensemble des intendants du territoire selon des modalités à définir. .

## 3. Mise en marché des bois

Les entreprises membres du regroupement sont d'avis que la mise aux enchères des bois ne devrait pas s'appliquer dans les régions dominées par les forêts feuillues et mixtes. Les volumes en cause, lorsque l'on fait référence à des produits comme le déroulage et le sciage, sont insuffisants pour servir de base de référence. De plus le marché privé existe déjà en forêts feuillues et mixtes (forêt privée, marché de l'Ontario et des États-Unis).

Le marché libre soustrairait 25% du volume inscrit aux CAAF. Dans des régions aussi fréquentées que celles de l'Outaouais et des Laurentides, la pression pour la mise en place de forêts de proximité sera très forte. Elle pourrait soustraire jusqu'à 10 à 20% de volume supplémentaire. L'implantation de ces forêts aura donc un impact sur les garanties d'approvisionnement.

**Dans ce contexte, l'impact de l'implantation de la mise aux enchères sera beaucoup plus pénalisant pour les entreprises indépendantes (résineuses et feuillues) que pour les grandes entreprises qui possèdent plusieurs usines. Cet impact sera encore plus important pour les entreprises de sciage de feuillus car le volume protégé est beaucoup moindre.**

Le marché sera ouvert à toutes les juridictions et à tous les acheteurs. Avec ce système, on réintroduit les intermédiaires dans le marché du bois alors que la tendance du marché est de raccourcir la ligne de distribution pour maximiser la valeur des bois et celle des produits finis.

Pourquoi est-ce que les entreprises de transformation des feuillus, bénéficiaires de CAAF, seraient nécessairement perdantes avec l'implantation de la mise en marché des bois? A cause de la localisation géographique de ces entreprises. Le système mis de l'avant propose en effet de soustraire des volumes d'approvisionnement à des entreprises qui ont investi en fonction de l'accès à ces volumes pour l'offrir à des entreprises pour lesquelles ces volumes seront des volumes supplémentaires, à la marge de leur approvisionnement. On fait ici référence aux scieries frontalières qui ne possèdent pas de CAAF et qui s'approvisionnent en forêt privée au Québec, en Ontario et aux États-Unis.

Pour le moment les scieurs de feuillus absorbent la perte sur les autres produits. Dans le nouveau système qui va absorber cette perte? Les entreprises de sciage et de déroulage de feuillus durs du Québec ne sont pas des grandes entreprises. Ce sont des entreprises qui ont des chiffres d'affaires annuels qui se situent entre 3 à 40 M \$. Est-ce que c'est la volonté du gouvernement de faire disparaître les entreprises québécoises de transformation des feuillus?

Le fait de fragiliser les entreprises de première transformation constitue une menace pour les entreprises de deuxième et troisième transformation. En réponse à la concurrence internationale, ces entreprises ont choisi de se mettre en réseau. C'est cette mise en réseau qui est remise en cause.

Proposition no. 10 Que le système de mise en marché des bois ne soit pas appliqué dans les régions dominées par les peuplements feuillus et mélangés compte tenu d'une part, que les volumes mis en marché seraient insuffisants et d'autre part, qu'un marché de référence existe déjà et que la mise aux enchères des lots de bois debout ne permettrait pas d'établir le juste prix de chacun des produits en fonction de leur qualité comme prix de référence pour l'établissement des redevances forestières.

#### **4. Maintien des activités d'innovation et d'expérimentation opérationnelle**

Le Document de travail ne fait nulle part mention des activités d'innovation et d'expérimentation opérationnelle qui doivent se poursuivre et s'intensifier pour garantir le passage à l'aménagement intégré et l'implantation de l'aménagement écosystémique particulièrement en forêts feuillues et mixtes.

Proposition no. 11 Que les changements au régime forestier prévoient le maintien et le financement des activités d'innovation et d'expérimentation opérationnelle autant au niveau du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune qu'au niveau des instances régionales et des opérations menées par les intendants du territoire.

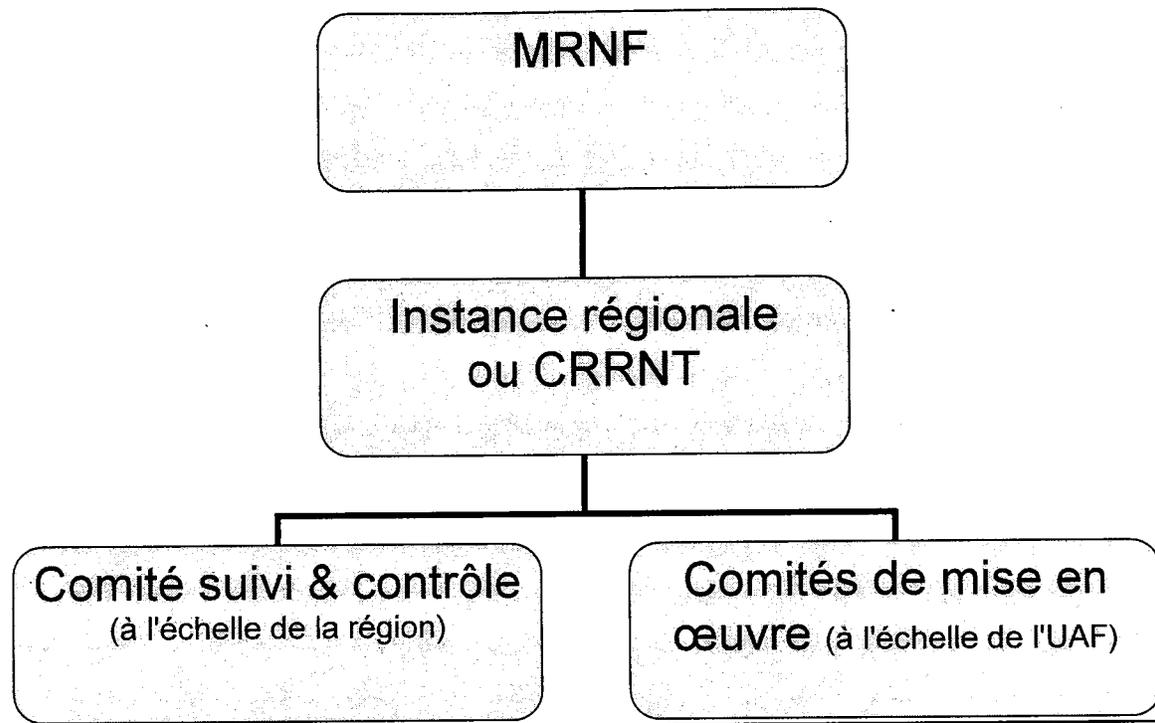
## **Conclusion**

Les changements au régime forestier passent par la décentralisation et par le ralliement de l'ensemble des partenaires autour des orientations stratégiques nationales et régionales.

Le succès de cette réforme passe aussi par la prise en compte des spécificités socio-économiques et environnementales régionales et par la mise en place d'un mode de gestion efficace et efficient.

Les entreprises membres du regroupement sont des PME québécoises. Elles témoignent de la réalité de la structure industrielle des régions dominées par les peuplements feuillus et mélangés. Elles espèrent que les propositions qu'elles soumettent au gouvernement du Québec pourront être prises en considération et qu'elles trouveront écho dans la rédaction de la version finale des changements apportés au régime forestier.

## ANNEXE



### MRNF (Ministre)

#### Tâches et mandats:

- Loi sur les forêts
- Orientations nationales
- Émissions des droits
- Émissions des permis
- Approbation du PGAFI sur recommandation de l'instance régionale
- Transmission au Forestier en chef du PGAFI pour le calcul de la possibilité forestière
- Assure le respect des lois et règlements en vigueur (Loi sur les Forêts, RNI, etc.)

### Instance régionale ou CRRNT

#### Composition possible:

- Élus, représentants des intendants de territoire et des mandataires de gestion de ressources, communautés autochtones, autres représentants d'utilisateurs du territoire et groupe d'intérêts concernés

**Tâches et mandats:**

- Définit les orientations régionales
- Élabore le PRDIRT et voit à sa mise en œuvre
- Assure la concertation régionale et l'harmonisation des usages
- Entérine le PGAFI et le soumet au MRNF pour approbation finale
- Met en œuvre le mécanisme de règlement de litiges avec délais de rigueur convenus avec les intendants du territoire
- Définit les objectifs des ZSI et propose leur délimitation
- Assume des responsabilités de vérification, de contrôle et d'audits en fonction de la signature d'une entente de délégation de gestion avec le MRNF
- Mène les consultations publiques
- Fournit des avis au MRNF
- Fait une reddition de comptes au Ministre

### **Comité suivi & contrôle**

**Composition possible:**

- Ressources humaines provenant de différents secteurs d'activités (MRNF, Équipe de la CRRNT, etc.)

**Tâches et mandats:**

- Émet des permis en fonction de la signature d'une entente de délégation de gestion avec le MRNF
- Assure le respect des lois et règlements en vigueur (Loi sur les Forêts, RNI, etc.) par la mise en place de contrôles de type «audits» notamment en ce qui a trait au contrôle environnemental et au contrôle du mesurage et ce, en fonction de la signature d'une entente de délégation de gestion avec le MRNF
- Vérifie l'atteinte des objectifs provinciaux et régionaux
- Rend des comptes à l'instance régionale

### **Comité de mise en œuvre** **(mandataire unique au niveau de la planification)** **par UAF ou regroupement d'UAF**

**Exemple de composition possible:**

- Représentants des bénéficiaires de CAP (Contrat d'approvisionnement) pour la moitié du total, moins une personne;
- Représentants des autres intendants du territoire concernés pour la moitié du total, moins une personne (MRC, ZEC, Pourvoiries, Sylviculteurs et Autochtones si ceux-ci acquièrent le statut d'intendant);
- Directeur général de l'instance régionale ou de la CRRNT qui assurerait le lien avec le CA de la CRNT.

**Tâches et mandats:**

- Réalise le PGAFI en collaboration avec le MRNF et le bureau du Forestier en chef
- Réalise le PIDI (plan d'intervention dynamique intégré)
- Identifie et recommande les zones de sylviculture intensive (ZSI)

**Réalisation opérationnelle :**

- Les bénéficiaires de CAP doivent s'entendre entre eux pour l'exécution des traitements commerciaux et de la récolte planifiés au PIDI.
- En cas de mésentente concernant la répartition des interventions, le mécanisme de règlement de litiges s'applique. Les litiges concernant les prix sont arbitrés entre les entreprises.
- Rend des comptes à l'instance régionale.