

TERRITORIALISER L'ÉCONOMIE DE LA FORÊT PUBLIQUE : L'EXPÉRIENCE DU GROUPE AGIR AU LAC-SAINT-JEAN

Par Nadia Lemieux

IRÉC

IRÉC

INSTITUT DE RECHERCHE EN
ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

Juin 2026

TERRITORIALISER L'ÉCONOMIE DE LA FORÊT PUBLIQUE : L'EXPÉRIENCE DU GROUPE AGIR AU LAC-SAINT-JEAN

Nadia Lemieux

IRÉC

Au Lac-Saint-Jean, une entreprise collective développe un modèle susceptible d'alimenter un changement de paradigme économique en foresterie au Québec. Issue de la concertation locale, l'Agence de gestion intégrée des ressources (AGIR) expérimente depuis 25 ans un modèle unique permettant de réinvestir localement les bénéfices des activités de récolte forestière.

Source d'inspiration, comme le montre l'intérêt grandissant que lui portent décideurs, chercheurs et acteurs des milieux de la foresterie et de l'économie sociale, le potentiel de répliquabilité et d'élargissement de ce modèle est réel. À l'heure où une multitude d'acteurs cherchent les voies de renouvellement de l'économie de la forêt, face à l'épuisement du paradigme forestier conventionnel, le cas du Groupe AGIR mérite qu'on s'y attarde. À ce titre, cette fiche propose un survol du modèle et des conditions qui ont permis le succès de cette initiative.

Une entreprise ancrée dans son milieu

Au début des années 1990, des corporations forestières locales émergent dans cinq municipalités de la MRC de Maria-Chapdelaine. Leur mission : aménager la forêt selon le principe de la gestion intégrée des ressources, créer des emplois et maximiser les retombées locales des activités forestières. Constituées en OBNL, ces corporations se composent de représentants de la communauté concernés par la gestion des forêts (des élus municipaux, des citoyens, des gens d'affaires et même des villégiateurs). Les membres des conseils d'administration siègent à titre bénévole.

En 2000, les corporations décident de mutualiser leurs services professionnels et techniques pour la planification et la réalisation des travaux forestiers : c'est la création d'AGIR. Trois nouvelles corporations rejoignent l'initiative et le Groupe s'incorpore en tant qu'OBNL en 2008, la forme juridique la plus appropriée pour concrétiser la mission de répartition des retombées forestières dans les communautés. En 2018, le groupe accueille cinq autres corporations¹, portant le nombre de membres à 13 (une pour chaque municipalité de la MRC, soit deux villes, dix villages et un territoire non-organisé). Chaque corporation est représentée au sein du conseil d'administration.

1. On compte parmi elles une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) et des associations de développement local sans mandat spécifique sur la forêt.

Le Groupe AGIR s'appuie sur une équipe de professionnels composée d'ingénieurs et de techniciens forestiers, d'un biologiste, de techniciens en aménagement de la faune et de personnel administratif. Il offre une gamme de services dans les domaines des opérations et de l'aménagement forestiers, de l'agroforesterie, du récréotourisme et de la foresterie urbaine. Bien que sa clientèle soit diversifiée, comptant des municipalités, des MRC, des communautés autochtones, des entreprises agricoles et des propriétaires de boisés, le Groupe AGIR s'appuie sur une relation d'affaires de longue date avec un client majeur, l'entreprise Domtar.

Un modèle d'affaires à retombées communautaires

Jusqu'à 95 % du chiffre d'affaires du Groupe AGIR découle de l'entente partenariale avec Domtar². Cette relation d'affaires s'est entamée bien avant la création d'AGIR, lorsque les premières corporations forestières ont conclu des ententes avec l'entreprise Produits forestiers Alliance qui exploitait une usine de papier à Dolbeau et une scierie à Mistassini. Ces ententes ont poussé les corporations à s'unir sous la bannière d'AGIR, se dotant des capacités de négociation et de gestion d'un contrat d'envergure. L'entente avec le Groupe AGIR se maintiendra tout au long d'une série de fusions et acquisitions qui culminera avec la création de Domtar en 2023³. En 2025, Domtar a annoncé le renouvellement sur cinq ans de ce partenariat qualifié d'« entente d'approvisionnement à portée communautaire ».

Bénéficiaire de garanties d'approvisionnement, Domtar délègue ainsi aux corporations locales l'exploitation de ressources forestières publiques, représentant plus de 200 000 m³ annuellement, pour alimenter ses usines de la région. Les opérations forestières s'exécutent dans la « forêt de proximité »⁴ de la MRC de Maria-Chapdelaine, où se côtoient une diversité d'usagers. Les activités de récolte sont assurées par des entreprises privées sous-traitantes du Groupe AGIR.

2. Communication directe du directeur général de l'organisme.

3. Produits forestiers Alliance sera acquise en 2001 par Bowater, laquelle fusionnera avec Abitibi-Consolidated en 2007 et prendra en 2011 le nom Produits forestiers Résolu (PFR). En 2022, c'est au tour de Domtar Corporation, une filiale du Groupe Papier Excellence, de faire l'acquisition de PFR. Deux ans plus tard émerge la société unifiée Domtar.

Savard, Dominique (2020), *De William Price à PFR, deux siècles d'histoire*. [\[En ligne\]](#)

Tremblay, Jean (2024), *Produits forestiers Résolu devient Domtar*. [\[En ligne\]](#)

4. La dénomination administrative de « forêts de proximité » apparaît en 2010 avec l'adoption de la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier (LADTF). Elle se définit comme « un territoire dont la gestion forestière est déléguée, généralement à un organisme municipal ou à une communauté autochtone, en vue de favoriser leur développement économique. » Gouvernement du Québec (2026), *Territoires forestiers publics*. [\[En ligne\]](#). L'idée d'inscrire un modèle de foresterie communautaire dans le régime forestier en vigueur n'a pas encore abouti.

Par la réalisation de ses activités, le Groupe AGIR génère un surplus libre qu'il réinvestit annuellement dans les 13 communautés locales par l'entremise de ses membres, via un fonds de soutien appelé « AGIR pour le développement des communautés ». Les corporations membres sont responsables d'identifier les priorités locales qui bénéficieront du soutien financier dans leurs milieux. Les montants sont répartis équitablement parmi les membres, selon un calcul des besoins mis à jour tous les ans. Ce modèle génère chaque année d'importantes retombées socio-économiques dans la MRC de Maria-Chapdelaine. Il a permis la réalisation de projets diversifiés, allant du soutien aux initiatives locales à la dotation de nouveaux équipements collectifs. Le Groupe dispose aussi d'un fonds d'investissement visant à soutenir des projets qui répondent aux besoins communs des membres. Par exemple, l'organisme s'implique dans un projet immobilier en réponse aux problèmes de logement identifiés dans la MRC.

Les retombées d'AGIR en 2024-2025⁵

- 626 534 \$ investis par AGIR et les corporations membres.
- 2,5 M \$ générés par les investissements d'AGIR et de ses partenaires.
- 77 projets locaux soutenus sur le territoire de la MRC de Maria-Chapdelaine.

Les conditions de succès

Le Groupe AGIR récolte aujourd'hui les fruits d'un modèle unique de foresterie communautaire qui s'est construit par processus itératif sur plus de deux décennies. Depuis plusieurs années, l'entreprise d'économie sociale jouit d'une rentabilité qui lui permet de miser sur le développement et l'innovation. Au moins trois conditions de ce succès se dégagent.

D'abord, autant les corporations que la MRC et le ministère des Forêts reconnaissent comme « forêt de proximité » le grand territoire forestier en terre publique situé sur le territoire de Maria-Chapdelaine, ce qui légitime le modèle de gouvernance forestière communautaire. Cela s'est traduit par la réalisation en 2013 d'une fiche « enjeux / solutions » dans la forêt

5. Groupe AGIR (2026), *Bilan des retombées 2024-2025*.

de proximité, pilotée par la Table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire (TLGIRT)⁶. Formalisant les préoccupations des acteurs régionaux dans la planification des activités d'aménagement forestier en terres publiques, cette fiche « n'a pas de portée juridique ni réglementaire, mais elle démontre néanmoins la reconnaissance par le ministère responsable du modèle existant en terre publique. » Malgré les limites de ce dispositif administratif qui repose sur la bonne foi des parties, il semble qu'il ait encouragé la participation des parties prenantes au modèle de foresterie communautaire. Malgré les limites d'un tel dispositif administratif qui repose sur la bonne foi des parties, celui-ci aurait encouragé la participation des parties prenantes au modèle de foresterie communautaire.⁷

Ensuite, le succès du modèle a été tributaire de la capacité du Groupe AGIR à maintenir une relation partenariale de long terme avec l'industrie forestière. Les premières corporations forestières ayant ouvert la voie à la négociation avec l'industrie, le Groupe AGIR a su renouveler la relation d'affaires en se positionnant comme un partenaire incontournable. Les parties tirent des bénéfices mutuels de cet arrangement ; l'industrie profitant d'un plus grand accès au territoire et d'une image corporative améliorée⁸.

Enfin, il faut souligner l'apport de personnes clés dans la réussite du modèle, dont l'engagement dans la durée, souvent bénévolement, a été une variable déterminante. Plus de trente ans après la création des premières corporations, certains membres fondateurs sont aujourd'hui en train de passer le flambeau. Assurer la relève et le transfert des connaissances font donc l'objet d'efforts soutenus, le Groupe AGIR et les corporations n'échappant pas aux défis que posent le recrutement et la rétention de bénévoles.

6. La TLGIRT « assure un processus de concertation dans le cadre de l'élaboration des [plans d'aménagement forestier intégré (PAFI)]. Ce processus réunit les personnes et organismes concernés par l'aménagement forestier, pour un territoire donné. Ce processus continu de concertation facilite la prise en compte, par le [ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs], des intérêts et des préoccupations des participants à la TLGIRT, dès le début de la planification forestière et tout au long de celle-ci. » Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (2018), *Guide de la table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire : son rôle et son apport dans l'élaboration des plans d'aménagement forestier intégré*. [\[En ligne\]](#)

7. Bissonnette, J.-F., Blouin, D., Bouthillier, L. & Teitelbaum, S. (2020), *Vers des forêts de proximité en terres publiques ? Le « bricolage » institutionnel comme vecteur d'innovation en foresterie communautaire au Québec, Canada*. [\[En ligne\]](#)

8. *Ibid.*

MISSION ET MANDAT DE L'IRÉC

L'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) est un organisme à caractère scientifique. Son objectif est d'appuyer et d'encourager la recherche en économie tant générale que politique ou sociale afin de chercher, avec d'autres, les meilleures voies de réalisation du bien commun et une meilleure définition du rôle que doivent jouer les différents acteurs sur les scènes économiques locales et mondiales. L'IRÉC souhaite d'abord et avant tout promouvoir une réflexion sur les grands enjeux économiques de notre époque et élargir l'espace de délibération entre les divers acteurs socio-économiques et politiques. L'IREC est un organisme indépendant, sans but lucratif.

INSTITUT DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

10 555, avenue de Bois-de-Boulogne
Montréal (Québec), H4N 1L4

Tel : 514 -380-8916 | www.irec.quebec | info@irec.quebec