

Robert Laplante

Directeur général

Institut de recherche en économie contemporaine

Recadrer les problèmes pour agir avec cohérence

Réussir le changement de modèle forestier

Allocution prononcée au

Congrès de l'Ordre des ingénieurs forestiers du Québec

Des réussites à notre actif

Orford

29 septembre 2006

Monsieur le président,
Distingués invités,

Je remercie les dirigeants de l'Ordre et les responsables de l'organisation de ce congrès pour l'occasion qu'ils me fournissent de vous soumettre quelques-unes des réflexions que m'inspire la conjoncture forestière. Je suis très heureux d'avoir été invité à contribuer à la réflexion commune et de pouvoir, avec vous, chercher à mieux comprendre ce qui ne va pas dans la situation actuelle. Rien ne va plus, vous le savez bien.

Cela ne veut pas dire que plus rien ne compte, cela ne signifie pas que tout a été mal fait et encore moins qu'il n'y a plus rien à faire. Mais cela signifie néanmoins que tout est à revoir. Il faut regarder les choses en face, il y a des décisions majeures à prendre. La tempête parfaite, pour reprendre l'expression qui est devenue très populaire dans le milieu pour décrire le caractère global des difficultés présentes, la tempête parfaite, dis-je, n'exigera pas de nous la perfection. Mais elle nous condamne à être beaucoup plus sévères et critiques à l'égard des imperfections et des limites de nos

façons de faire et de nous organiser. Les marges d'erreurs sont plus étroites que jamais. Nous nous devons d'être intransigeants pour nous-mêmes si nous voulons réunir les meilleures des conditions de succès.

J'espère que ce congrès sera fructueux, qu'il vous incitera à tenir la position forte qui est largement attendue de vous. Il y a entre la population québécoise et sa forêt des liens très forts. Et ces liens ne sont pas qu'économiques. Ils sont affectifs et symboliques. Et c'est la puissance de ces liens qui explique l'ampleur des réactions que nous observons depuis quelques années.

Il y a des inquiétudes réelles et il ne sert à rien de tenter de les nier. Je dirais, par ailleurs, que rien ne sert de souffler sur le feu et d'en rajouter sur les menaces. Il faut plutôt aller à la source des anxiétés. Ce n'est pas qu'une affaire d'information. C'est d'abord et avant une question de confiance, une confiance qui ne se rétablira que lorsque deviendra claire la pensée sur la nature de notre modèle forestier, sur son potentiel de renouvellement et sur les assurances que nous retiendrons, collectivement, que ce modèle servira la prospérité de tous et le bien commun.

Au risque peut-être d'en heurter plusieurs, je ne partage pas du tout l'inquiétude que d'aucuns voudraient nous voir manifester. Je ne nie pas les énormes difficultés du présent, je ne cherche pas non plus à en minimiser les impacts et les conséquences. Mais je refuse d'y voir des raisons de céder au fatalisme. Nous avons à nous retrousser les manches, il y a de l'ouvrage à faire, une foresterie à inventer. On peut réaliser de la bonne besogne.

Je vous sou mets donc une analyse que j'appuie sur vingt-cinq ans d'observation attentive et passionnée. Je souhaite qu'elle vous pique et vous inspire à défaut de vous convaincre d'un seul coup. Pour bien voir les issues, il faut d'abord apprendre à recadrer nos problèmes.

Je pense que la situation actuelle peut nous fournir une occasion exceptionnelle de revoir les liens entre l'exploitation de la forêt, le développement local et l'accroissement de la prospérité générale. Je pense que les ingénieurs forestiers, que les chercheurs scientifiques des diverses disciplines qui s'intéressent à la forêt, qu'un Ordre comme le vôtre, peuvent faire une contribution majeure à

l'émergence d'une foresterie nouvelle en s'activant pour recomposer et réunir les forces agissantes indispensables à l'invention des voies de sortie de la crise.

Cela pourra se faire à condition de s'affranchir de l'idée qu'il existe un modèle unique d'organisation industrielle et de gestion de la filière forestière. Il faut se rafraîchir les idées. Et trouver à donner une plus grande cohésion à l'action économique.

Il faut trouver les moyens de refaire les ponts entre les solutions techniques et les besoins collectifs. Ils sont trop nombreux les groupes sociaux, les municipalités et les villages pour qui il n'est plus du tout évident qu'on puisse concilier les besoins du secteur industriel avec les aspirations des communautés.

Je sais, beaucoup d'observateurs et d'intervenants voudraient bien nous convaincre que les solutions à la crise actuelle sont en quelque sorte tracées d'avance. Rationalisations, fermetures d'usines, pertes d'emplois, les pronostics ne manquent pas pour nous dire que les communautés vont souffrir, que les régions vont prendre de durs coups mais que tout cela, en bout de course, ce sera pour le mieux.

A condition, bien sûr, que le gouvernement prenne le relais pour temporiser et payer les dégâts. A condition que l'industrie puisse se contenter de se désoler de la situation sans pour autant revoir fondamentalement ses apports à notre économie.

Vous entendez comme moi les bulletins de nouvelles, vous entendez les porte-parole de l'industrie et vous entendez les politiciens. Le discours de crise s'intensifie en même temps qu'on nous lance des solutions avec l'assurance des possesseurs de vérité. Réduire les coûts de la fibre, fermer des usines, bref passer aux remèdes simples. Et faire comme si les problèmes n'étaient pas complexes.

Ce discours, vous m'excuserez d'être brutal, n'est pas nouveau. Et je me demande s'il est vraiment utile dans les circonstances. Pour faire avancer les choses nous n'avons pas besoin d'une surenchère de discours apocalyptiques. Nous n'avons pas besoin de courtiers en anxiété collective. Nous avons besoin de projets mobilisateurs, des projets inspirés d'une vision nouvelle et audacieuse. Des projets qui misent sur la confiance en nos moyens et qui valorisent le potentiel au lieu de s'incliner devant les difficultés. Le catastrophisme n'est

pas une condition d'innovation. Il sert peut-être même uniquement à nous empêcher de revenir sur nos pas pour comprendre ce qui nous arrive.

Je ne m'attarderai pas trop là-dessus, mais je rappellerai à votre souvenir qu'au début des années 80, les diagnostics portés sur la situation du secteur et de l'industrie étaient, à bien des égards, les mêmes que ceux qu'on entend aujourd'hui. Le Ministère des ressources naturelles avait produit sur le sujet des documents étoffés. On nous parlait des problèmes de productivité de l'industrie, de l'érosion de sa position concurrentielle, des prix élevés du bois et des problèmes d'approvisionnement. Bien sûr, il n'était pas question du dollar trop fort et des droits compensatoires. Mais, on parlait bien d'une crise qu'on nous disait structurelle, à laquelle il fallait des réponses structurelles, pour assurer à l'industrie la stabilité dont elle avait besoin pour investir et se développer.

On nous parlait aussi de la nécessité de développer la deuxième et troisième transformation pour aller chercher le maximum de la rente forestière. C'est alors que le gouvernement du Québec a déployé le plan Bérubé, du nom du ministre de l'époque, pour aider à la

modernisation des usines et que s'est enclenchée une démarche qui aboutira, quelques années plus tard, au régime actuel. Celui qu'on nous dit encore une fois en crise.

Il y a 25 ans, donc, des centaines de millions en fonds publics ont été consacrés à une modernisation qui, à l'évidence, n'a pas permis à l'industrie de rester compétitive et de conserver ses positions dans le marché. Il faut aussi se rappeler que l'adoption du Régime forestier et le déploiement des Contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier devaient fournir un cadre d'affaires stable et propice au renforcement de la structure industrielle. Cette même structure qu'on nous dit aujourd'hui fragile et menacée.

La sociologie économique nous enseigne que lorsque des problèmes de ce type reviennent de manière récurrente, cela a fort peu à voir avec la compétence ou la bonne volonté des acteurs. Ce n'est pas une affaire de bonne foi mais bien un vice du modèle, un problème de dysfonction qui fait que les mêmes causes engendrent forcément les mêmes effets. Dans ma compréhension des choses, les problèmes que nous connaissons tiennent donc bien davantage aux

déficiences de notre modèle qu'aux seules conditions de marché. C'est en ce sens là qu'ils sont structurels.

Notre structure, en effet, est trop homogène et trop rigide, elle étouffe l'innovation. Elle supporte difficilement la diversité des acteurs et des situations. Or, la diversité est une condition de l'innovation. Il faut certes plusieurs types de produits, plusieurs types de transformations. Mais il faut surtout plusieurs types d'entreprises et une structure industrielle qui fasse place à la concurrence de plusieurs types d'organisations, à la multiplication des filières, des approches et stratégies d'affaires.

Pour un nouveau pacte forestier, il faut penser le cadre de gestion de manière à rendre possible et viable cette diversité.

Le pire piège serait de céder à la tentation de répondre à la crise par des solutions qui accélèreraient les tendances qui nous y ont conduits. Des solutions qui nous donneraient une intégration verticale encore plus poussée, des usines plus grosses, plus spécialisées et moins polyvalentes, encore moins capables de s'ajuster à une demande plus complexe et une concurrence plus

globale. Et c'est sans parler des effets qu'aurait une concentration de la propriété encore plus grande et qui aurait, entre autres, pour conséquence d'éloigner encore davantage les centres de décision des régions forestières.

Conserver les méthodes actuelles, mais les appliquer à plus forte dose, risquerait de placer toute l'économie forestière à la merci des choix d'affaires d'un nombre toujours plus restreint d'acteurs, ce qui leur accorderait alors une influence disproportionnée. Et cela rendrait encore plus rigide notre structure industrielle déjà trop fragilisée par un temps de réaction trop lent et un manque de souplesse qui compromettent déjà sa capacité d'adaptation.

Cela ne serait pas souhaitable de réduire les points de vue et les intérêts alors que les enjeux concernent des régions entières. Il est possible d'éviter cela. Mais cela renvoie à un pré-requis fondamental : l'accès à la ressource devrait être géré de manière à soutenir un objectif de plus grande diversité. Il faut de la souplesse, certes, mais de la souplesse pour les communautés au moins autant que pour l'industrie. L'avenir forestier du Québec ne se définira dans l'harmonie que si notre modèle peut, de manière convaincante,

établir clairement que les communautés peuvent avoir la possibilité réelle de vivre de la forêt. Elles sont trop nombreuses actuellement à réaliser qu'elles dépendent davantage des compagnies que de la forêt, à se faire dire que l'avenir forestier est prioritairement dicté par les besoins des compagnies existantes et les appétits des actionnaires lointains.

Vivre de la forêt et non pas dépendre d'un seul employeur. C'était là la plus importante revendication de mouvement coopératif forestier à sa naissance. Les coopérateurs souhaitaient que la forêt soit gérée en lien direct avec le territoire et ceux qui y vivent. Ils souhaitaient que les communautés puissent compter sur un bassin de ressources qui donnerait à chaque milieu les moyens de se développer selon ses aspirations, ses capacités et selon des formules lui convenant. Les coopérateurs souhaitaient la cohabitation de plusieurs types de propriété et il leur semblait que la collaboration entre les divers usagers offrait les meilleures garanties d'une captation optimale de la rente forestière et de diversification de l'économie.

Vous connaissez l'histoire : après plus de vingt-cinq ans de tiraillements pour abolir les concessions forestières et pour

revendiquer des approvisionnements pour les paroisses, le modèle des CAAF est apparu comme un compromis acceptable. L'accès à la ressource a été défini selon une logique mixte qui combinait les besoins du secteur avec la réalité économique des communautés. On pensait alors que le maintien des emplois dans la collectivité, garanti par le rattachement de l'approvisionnement à l'usine, allait produire un effet économique bénéfique et structurant.

De nombreux rapports et études nous le confirment, les communautés forestières ont payé cher ce compromis. Leurs coopératives ont vu rétrécir leur rôle et leurs marges d'initiative. Plusieurs collectivités ont perdu des équipements de production, en plus, souvent de voir fondre leur offre locale d'emplois. Cela a grandement contribué, dans plusieurs cas, à un déclin démographique qui les fragilise encore aujourd'hui.

Les perturbations qu'on nous annonce risquent de jeter dans le désarroi et l'impuissance définitive de nombreuses collectivités, sinon des régions entières. Avant d'y voir une fatalité il faudrait plutôt y reconnaître un constat : celui que notre modèle a atteint ses limites.

Les CAAF, loin de soutenir la diversification, ont plutôt servi à la contenir. C'est une formule qui, par définition, sert à créer une rareté économique de la forêt, ce qui n'a rien à voir avec la disponibilité réelle de la ressource. Les CAAF ont limité l'entrée de nouveaux acteurs, réduit la possibilité de faire naître de nouveaux projets de transformation et, surtout, ils ont servi, littéralement, de carburant pour accélérer l'intégration et la concentration de la propriété.

Le résultat net, c'est que le compromis d'origine n'est désormais plus viable, du moins il ne l'est plus dans un trop grand nombre de communautés. Et cela est suffisant, me semble-t-il, pour qu'on examine sérieusement la possibilité de le changer pour une façon de faire qui fasse moins de dégâts.

La délocalisation des CAAF ne paraît pas une solution structurante. Bien au contraire. Elle peut sans aucun doute conforter des choix d'affaires et produire quelques avantages le long de la chaîne des opérations. C'est une solution qui ne ferait pas que des perdants. Mais les avantages ne compenseraient pas pour l'ensemble des pertes. Car cette délocalisation aura surtout pour conséquence de

déstructurer les économies locales et de condamner des populations entières à se bercer sur les perrons en regardant passer la forêt vers des usines lointaines. On ne voit pas très bien comment les économies régionales peuvent se renforcer d'une logique qui laisserait partir ailleurs leur principale ressource.

A l'évidence, nous sommes dans une situation où la dynamique sectorielle d'un certain modèle industriel rentre chaque jour davantage en collision avec les exigences de la logique économique du développement. Il faut reprendre la réflexion là où l'adoption des CAAF l'avait interrompue. Il faut revenir aux données de base du problème. Il est évident que le lien usine-approvisionnement n'a pas su assurer la stabilité et la prospérité. Les pionniers de la coopération soutenaient une perspective plus large. Ils estimaient qu'il fallait construire notre modèle sur le lien forêt – communauté. Mon analyse m'amène aux mêmes conclusions.

Les coopérateurs - et avec eux quelques économistes et ingénieurs forestiers - l'avaient vu et soutenu : il faut que la communauté soit le centre de gravité de l'économie forestière. Les populations doivent pouvoir vivre de la forêt et non pas dépendre des seuls choix

d'affaires d'un employeur unique. Il faut revenir à ce qu'impliquait cette position.

En termes plus techniques, cela veut dire qu'il faut gérer la ressource forestière dans une approche globale de structuration de l'offre de matière ligneuse, pas seulement dans la perspective étroite de l'approvisionnement des industriels existants. Leur choix d'affaires peuvent changer, leur existence peut même s'écourter alors que les communautés visent la pérennité. Il est légitime qu'elles cherchent à offrir des perspectives d'avenir à leurs habitants, aux jeunes en particulier.

En raffermissant le lien forêt -communauté, on pourrait définir plus rigoureusement les paramètres des restructurations qui s'imposent. Cela ne conduirait pas nécessairement à l'abolition des CAAF mais cela fixerait des modalités de gestion beaucoup plus efficaces. Cela donnerait des balises pour établir ensemble ce qui est socialement acceptable. Il arrive souvent que les intérêts des industriels convergent avec ceux des collectivités, mais jamais les intérêts des uns et des autres ne se confondent.

Il me semble que ce devrait être une préoccupation majeure de politique publique que de soutenir un modèle qui serve d'abord à renforcer le développement. Les interventions de l'État doivent éviter que les moyens adoptés ne produisent des effets pervers qui ont pour conséquence de déstructurer des communautés et de semer la discorde là où il faudrait plutôt de la cohésion.

Dans cette perspective, il faut soutenir l'émergence de modèles de gestion de l'offre de matière ligneuse qui accroissent la capacité de fixer dans un territoire donné une plus grande part de la rente forestière. Ce territoire ne devrait peut-être pas toujours être celui d'une seule localité, mais en tout cas, il devrait correspondre à des unités de peuplement qui forment un ensemble économique réel, structuré par des liens d'échange et d'appartenance.

Cela veut dire qu'il faudrait gérer désormais les approvisionnements en cherchant à établir, dans chaque cas particulier, la meilleure formule d'organisation industrielle et non pas en tentant de prolonger le statu quo et en dressant les collectivités les unes contre les autres dans une lutte pour des emplois qui dépendent, d'abord et

avant tout, d'un choix de politique publique eu égard à un bien collectif, la forêt.

On ne devrait pas bouger un CAAF parce qu'un industriel juge qu'il n'est pas dans son intérêt de maintenir les opérations dans une communauté. Ce qui n'est pas rentable pour un industriel peut s'avérer une formidable occasion d'affaire pour un autre. D'autres promoteurs pourraient avoir d'autres idées, d'autres projets. C'est la forêt qui est la condition de possibilité du développement. Il faut la garder disponible pour susciter d'autres manières de la mettre en valeur, pour rendre possibles d'autres projets d'affaires.

Cette façon de voir n'est pas utopique. Le travail du groupe dirigé par M. Pierre Genest en est un exemple remarquable. Les Gaspésiens viennent de faire une contribution notable à l'avenir forestier du Québec. Ce rapport démontre clairement qu'avec de l'audace, de l'imagination et de la rigueur dans l'approche d'affaire, on peut tirer parti de circonstances actuelles. En raisonnant sur l'offre forestière plutôt que sur les seuls problèmes d'approvisionnement d'un complexe d'usines aux vocations vétustes, le rapport fait apparaître des possibilités d'investissement

et d'accroissement de l'emploi qui sont très loin des cauchemars qu'on veut nous infliger à grand renfort de campagnes de communications.

Avant de définir des recettes pour la réorganisation de l'approvisionnement sur tout le Québec, il vaudrait mieux établir des règles qui permettront de bien disposer de chaque cas. La plus importante de ces règles devrait être de subordonner la décision de bouger un CAAF à la démonstration qu'il n'y a vraiment pas moyen de faire autrement. Cela revient à établir la nécessité de soumettre la question de l'approvisionnement au test de l'entrepreneurship local et régional, de l'emploi généré, de l'innovation et de sa contribution à l'accroissement de la valeur ajoutée. Cela voudrait dire, en conséquence, d'éviter les solutions de standardisation, le mur à mur, comme on dit couramment. Et miser sur une approche concertée.

Le rapport Genest constitue en cela un précédent qui doit faire référence. On peut trouver ailleurs des initiatives du même ordre. Je vous invite à prendre connaissance du Manifeste du Secteur Des Coteaux, en Abitibi, *Notre forêt est notre meilleur gage de prospérité*, c'est un document fort stimulant. Ses signataires

travaillent à un projet de grappe industrielle qui pourrait bien changer le visage de l'économie forestière de la région et en inspirer d'autres.

Il faut souhaiter, et déjà des communautés entières commencent à l'exiger, que les interventions gouvernementales se fassent avec une vision d'ensemble. Le ministre Corbeil a déjà annoncé son intention de modifier la loi en vue de distendre sinon d'abolir le lien usine-approvisionnement pour donner ce que l'industrie appelle de la souplesse à ses plans de restructuration. Il faut absolument éviter de procéder à la pièce et à la petite semaine, sans critères rigoureux et transparents. Aucune solution industrielle ne sera viable, de toute façon, si elle reste perçue comme une manière de céder au chantage à l'emploi. Il faut espérer que le débat social s'intensifie, il ne faut pas le craindre. Il faut refaire la cohésion sociale autour de notre modèle forestier. Et cette cohésion, elle ne sera possible que si les solutions retenues jettent les bases d'un véritable pacte forestier reposant sur la volonté commune de servir la prospérité générale dans le respect non seulement de l'environnement mais encore et surtout des collectivités.

Il est clair dans mon esprit que les coopératives forestières vont avoir un rôle majeur à jouer dans la recherche des solutions de renouvellement. En beaucoup d'endroits, les coopératives, pourraient bien souvent rester les seules organisations économiques capables d'énoncer et de faire lever des alternatives. Et c'est vers elles que seront dirigées les attentes des communautés aux abois. Leur vision d'une foresterie faite autrement va rester une nécessité incontournable. J'espère qu'elles prendront leur place dans les débats à venir.

La forêt n'est pas un intrant comme un autre. C'est une ressource qui définit un milieu de vie. Elle peut et doit être pourvoyeuse d'emplois. Elle doit fournir une rente optimale, nous en convenons tous. Le défi que nous pose la situation actuelle, c'est celui de ne pas nous enfermer dans les certitudes qui nous amèneraient à confondre notre potentiel avec les contraintes d'un modèle d'organisation unique et exclusif, dont la prédominance a fait son temps.

Le Québec a besoin d'une industrie forestière prospère. Et il est évident que rien de ce qui est nécessaire pour sortir de la crise ne pourra être fait sans elle et sans sa collaboration. Le rapport

Coulombe l'a clairement établi, tous les acteurs du monde forestier sont convoqués à de très exigeantes remises en question. Nous sommes au commencement de ce qui doit être un changement de paradigme. Souhaitons que le Sommet qu'on nous annonce se tienne à cette hauteur.

La forêt peut nous faire vivre. Elle peut donner plus et mieux. A la condition de la traiter en faisant primer les besoins et aspirations de ceux qui y vivent sur toute autre considération. Les populations forestières ne forment pas des communautés passives, condamnées à subir des changements. Elles ont non seulement leur mot à dire, mais une contribution à faire. On ne traite pas les aspirations avec des mesures de mitigation.

Le modèle forestier de l'avenir, celui dont nous avons un urgent besoin, c'est celui qui fera de la communauté son centre de gravité. Le lien entre le territoire et ceux qui y vivent est le lien fondamental. Il y a plusieurs façons d'exploiter les ressources forestières. Celles qui prévalent actuellement dans le marché ne sont plus les bonnes. On peut en inventer d'autres. Les modèles industriels passent. Il

n'en tient qu'à nous pour que la forêt reste. Et qu'elle reste pour
notre prospérité à tous.