

Historique de la notion de FOURNISSEUR INTÉGRATEUR des ressources au Québec

Par Guy Lessard, ing. f., M. Sc., M. Mus.

Directeur sylviculture et aménagement durable des forêts, CERFO

Administrateur, SHFQ

PDG Tempêtes et Passions

La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent.

Albert Einstein

SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT FORESTIER

Le terme de société d'aménagement forestier (SAF) n'est pas nouveau. Il fait partie de notre vocabulaire depuis le début des années 1980 et peut-être même avant. À l'époque, l'idée voulait que la société d'État REXFOR puisse réunir sous sa gouverne des sociétés d'aménagement forestier, responsables de la planification et de l'aménagement sur terre publique ; un jeune ingénieur forestier, Yves Barrette, en avait fait son sujet de mémoire de maîtrise et avait été engagé par REXFOR en vue de contribuer à la mise en place de ce nouveau type de gouvernance.

Concernant la nouvelle politique forestière de 1984, un premier document, destiné à l'interne, mentionne explicitement, parmi les moyens organisationnels : la mise sur pied d'organismes-sociétés forestières ou autres-adaptées aux situations particulières de chaque région et capables de rendre opérationnelles les stratégies d'aménagement et également : l'utilisation des sociétés d'État, notamment REXFOR, pour offrir un support technique et commercial aux entreprises (Duchesneau 2004).

C'est plutôt le régime des contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) qui est lancé, laissant de côté la notion de société d'aménagement forestier. La crainte de créer une structure étatique lourde et coûteuse constituait probablement le principal obstacle à cette mise en place. On peut également supposer qu'il y ait eu pression de l'industrie forestière pour conserver une place dans la gestion forestière.

UN RETOUR EN FORCE

Dans un document de travail du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) (2008), le ministre Claude Béchard propose la constitution des sociétés d'aménagement à la suite de la consultation de son [Livre vert publié en 2008](#). Le nouveau régime proposé cherchait d'abord une séparation claire du lien entre aménagement forestier et usine de transformation. Une volonté de rapprocher le pouvoir de gestion régionalement et même localement par unité d'aménagement forestier transparaît dans cette proposition.

Ces sociétés seraient des personnes morales mandataires de l'État. Elles pourraient compter sur l'expertise du ministère qui pourrait être transférée ou autrement mise à contribution. Les modalités de cet apport restent toutefois à déterminer. Dans la réalisation de leur mission, les sociétés devraient adopter une approche écosystémique et une gestion intégrée des ressources et du territoire. Afin d'encadrer la gestion qu'elles effectueraient, une entente de délégation serait convenue avec le Ministre. Par ailleurs, les sociétés auraient l'obligation de respecter la délimitation des forêts du domaine de l'État établie par le Ministre, de même que les orientations, objectifs et cibles que le ministre aurait déterminés dans sa stratégie d'aménagement durable des forêts ou dont il pourrait convenir dans l'entente de délégation. (MRNF – 2008, p. 18)

Parmi les fonctions qui seraient exercées, on retrouve :

- Assurer une gestion de leurs affaires dans une perspective d'efficacité et d'efficience, notamment pour maintenir à son plus bas niveau le coût de la matière ligneuse;
- Implanter et maintenir de façon efficiente un système de gestion environnementale reconnu par le ministre;
- Adapter, aux échelles tactique et opérationnelle, les orientations, les objectifs et les cibles d'aménagement, de protection et de mise en valeur des ressources du milieu forestier imposés par le ministre et la CRE concernée;
- Établir un processus de concertation dans la préparation de leur planification, afin d'intégrer les intérêts et préoccupations des personnes et organismes concernés, à savoir les municipalités régionales de comté et, le cas échéant, la communauté métropolitaine, les communautés autochtones représentées par leur conseil de bande, les bénéficiaires d'une garantie d'approvisionnement, toute personne ou tout organisme gestionnaire de zones d'exploitation contrôlée ou de réserves fauniques, tout titulaire de permis de culture et d'exploitation d'érablière ou de permis de pourvoirie, de même que les intérêts et préoccupations de toute autre personne ou tout autre organisme qu'elles devraient intégrer afin d'assurer une gestion intégrée;
- Attribuer les contrats de réalisation des interventions qu'elles auraient planifiées de façon à ce que les activités d'aménagement soient confiées à des entreprises d'aménagement certifiées en vertu d'une norme reconnue par le ministre ou à des entreprises d'aménagement encadrées par le système de gestion environnemental de la société concernée ;
- Vérifier la qualité des travaux d'aménagement effectués, l'atteinte des objectifs et des cibles fixés ainsi que le respect des normes d'intervention ou de toutes autres dispositions légales ou réglementaires qu'elles seraient tenues d'appliquer et exiger les correctifs nécessaires en cas de défaut. (MRNF - 2008, p. 19.)

Mais, le nouveau régime est adopté et donne au ministre tous les pouvoirs et les responsabilités pour la fonction d'aménagement du territoire forestier. L'idée de société d'aménagement est à nouveau abandonnée.

LA TENTATIVE DU RAPPORT SUR LA PRODUCTION DE BOIS AU QUÉBEC.

Dans son rapport sur la production de bois, le doyen Robert Beaugregard écrit :

Si l'État a de bonnes raisons de vouloir séparer les fonctions d'aménagement durable des forêts de celles de l'opération des usines de transformation, force est de constater qu'il en résulte une perte d'intégration, d'agilité, de synergie dans l'ensemble des fonctions liées à l'aménagement des forêts et à l'approvisionnement d'usines compétitives. Il n'y a pas en ce moment suffisamment d'imputabilité ni de synergies pour assumer les conséquences des choix d'aménagement sur la compétitivité de la chaîne de valeur des produits forestiers. À la recherche d'une troisième voie entre l'aménagement des forêts par l'État ou par l'industrie de transformation, il vaudrait la peine d'explorer à une échelle conséquente, d'autres modes de gestion forestière. (Beaugregard-2015, p. 45)

L'auteur cite également un récent rapport qui propose une formule :

« Déterminer des territoires gérés par des organisations non gouvernementales autonomes, liés à l'État par contrat ou autrement détachés de l'industrie de la transformation et responsables de l'ensemble des activités et du processus de production, incluant le calcul de la possibilité forestière et la vente de bois. Ces organismes ont pour mission de générer des flux monétaires annuels positifs en gérant l'ensemble des ressources du milieu forestier. » (Beaugregard - 2015, p. 45)

Sans remettre en question le régime forestier, l'auteur propose plutôt d'explorer de nouvelles façons de faire, aménageables à l'intérieur du régime actuel, et un concept bonifié :

Ces entreprises ou consortiums, que l'on pourrait désigner comme étant des Sociétés d'aménagement forestier – Fournisseurs intégrés de ressources (SAFFIR) auraient pour mandat exclusif l'aménagement des forêts aux fins d'atteindre les objectifs de la SADF, incluant ses objectifs économiques. Elles auraient pour but de faire la démonstration qu'il est possible de créer plus de richesse, de faire pousser plus de bois, de meilleure qualité, de façon intégrée au développement de toutes les autres ressources et fonctions de la forêt, incluant les fonctions sociales et environnementales, et ce au bénéfice de toute la société. Si une telle forme d'organisation permet d'avoir l'acceptabilité sociale de faire un aménagement plus intensif, plus proactif, plus intégré, plus productif des forêts, elle aura démontré son utilité. (Beauregard 2015, p. 46)

Cependant, le régime proposé par la suite ne fait plus état de ce concept.

ÉTABLIR UNE RELATION CLIENT FOURNISSEUR

Le consortium de recherche FORAC¹ a analysé le concept de Sociétés d'aménagement forestier - fournisseurs intégrés de ressources (SAFFIR) et a exploré les objectifs spécifiques suivants :

1. Identifier les modèles d'affaires potentiels pour le fournisseur intégrateur en fonction des mandats qui lui seront confiés ;
2. Faire l'analyse des compétences requises par le fournisseur intégrateur ;
3. Évaluer la viabilité (opérationnelle, économique, sociale) des modèles d'affaires qui en résulteront pour le fournisseur intégrateur, ses clients et ses fournisseurs.

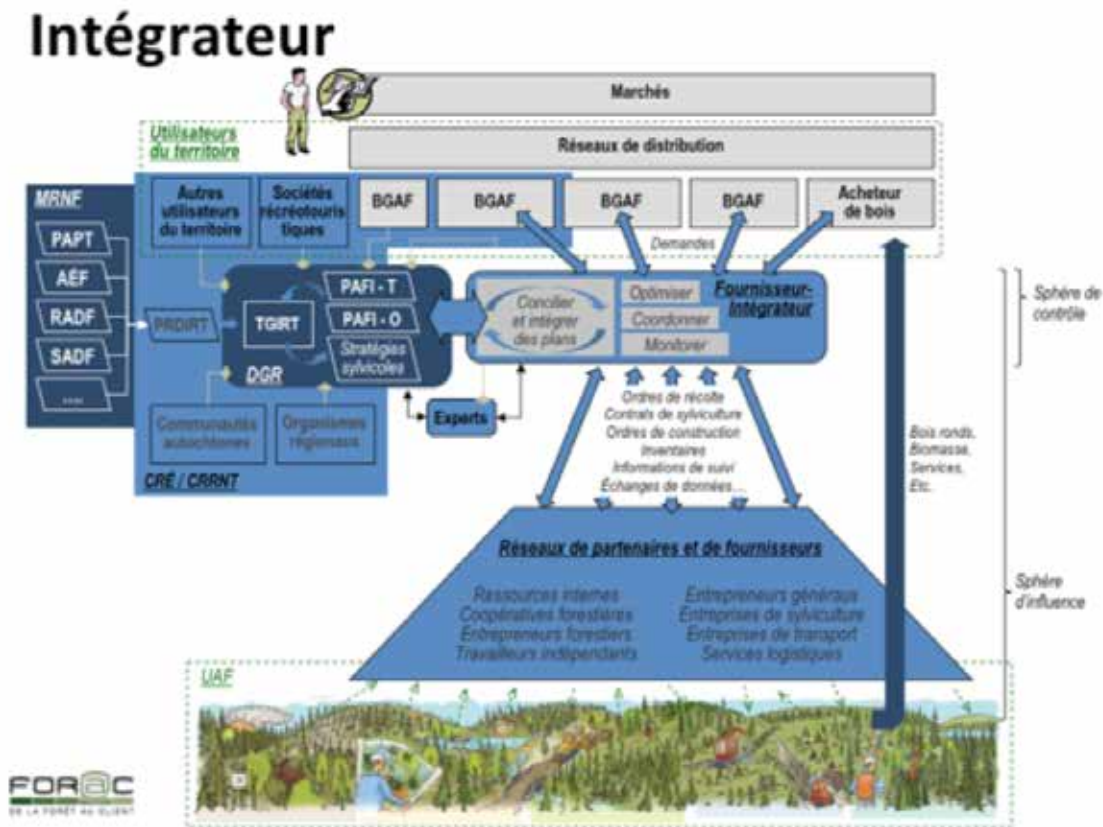


Figure 1 Organigramme du SAFFIR (Beauregard 2014).

1 http://www.forac.ulaval.ca/no_cache/en_bref/, consulté le 13 juin 2016

La figure 1 illustre le concept de SAFFIR avec le positionnement respectif des utilisateurs, des partenaires et fournisseurs, des marchés ainsi que les sphères de contrôle et d'influence. Les rôles de la CRÉ sont obsolètes, ces organisations ayant été abolies; cependant certains peuvent éventuellement être récupérés par certaines MRC.

Pour le financement de ce nouveau type d'entreprises, trois pistes principales sont proposées :

- Revenus qu'elles généreraient de la vente de produits et services, dont le bois;
- Disposition des crédits sylvicoles que l'État est prêt à consentir à la valorisation forestière;
- Par ailleurs, dans la mesure où elles seraient capables de générer des flux financiers positifs, elles pourraient également se financer sur les marchés financiers privés.

L'établissement d'une telle relation client fournisseur serait ainsi régi par les marchés qui demeurent en général le moyen le plus efficace d'allouer les meilleures ressources aux meilleures destinations et de générer le maximum de valeur (Beauregard, 2014).

Par ailleurs, les enjeux actuels de production, de conservation et sociaux sont si grands que l'innovation et l'efficacité doivent faire partie de la culture : la sylviculture doit reprendre ses lettres de noblesse et l'intensification de l'aménagement doit rapidement devenir une réalité concrète. Seule une gestion à l'échelle de l'unité d'aménagement permettrait d'optimiser la planification : le gestionnaire responsable connaîtrait alors son territoire, les enjeux, les intervenants et les moyens à sa disposition. La gouvernance se doit d'être compétente, informée, agile, transparente et efficace.

NOUVEAU MARKETING ET PROJETS PILOTES

Le concept de société d'aménagement est apparu à plusieurs reprises dans l'histoire forestière québécoise, mais n'a jamais franchi l'étape de la réflexion. Les éléments suivants expliquent sans doute les insuccès de la démarche :

- La crainte de l'industrie de trop éloigner d'eux le pouvoir de décision ?
- La crainte de tomber dans d'interminables discussions sur des cas problématiques, inévitables dans une approche collégiale ?
- L'incertitude causée par le changement ?

Il est certes possible de trouver des terrains d'entente, mais les échecs répétés suggèrent fortement la nécessité d'une manière nouvelle de proposer l'idée, un *nouveau marketing*. L'expression fournisseur intégrateur de ressources serait sans doute plus porteur.

La mise en place de projets pilotes est fortement suggérée dans le Rapport Beauregard. Pour la mise en œuvre, le rapport suggère de faire l'expérimentation :

- À une échelle conséquente. De telles initiatives devraient pouvoir être menées à l'échelle minimale d'une unité d'aménagement forestier (UAF);
- Dans des configurations aussi diverses que possible;
- À partir d'initiatives peut-être déjà en place (pas de nécessité d'être créées ex nihilo). Ils pourraient être constitués à partir de projets pilotes existants ou de promoteurs volontaires;
- Avec un mandat exclusif d'aménager les forêts aux fins d'atteindre les objectifs de la stratégie d'aménagement durable des forêts, incluant ses objectifs économiques.

L'expérimentation d'un tel mode d'organisation dans le cadre de deux ou trois initiatives permettrait de démontrer les gains de productivité et les possibilités de diminution des coûts de production et d'augmentation de la valeur des livraisons des bois aux usines, dans une relation client fournisseur régie par les marchés.

EN CONCLUSION

L'histoire nous montre les échecs répétés des diverses tentatives d'implantation du concept de société d'aménagement forestier. Or, sa résilience démontre à quel point le lien client fournisseur est important pour atteindre une efficacité dans la réalisation de l'aménagement forestier. L'approche par des projets pilotes qui démontreraient les gains de productivité et d'efficacité pour l'ensemble des cibles de développement durable semble porteuse d'avenir.

QUELQUES RÉFÉRENCES :

Azouzi R., D'Amours S., LeBel L., Le concept de « fournisseur intégrateur » appliqué à la forêt publique québécoise, Expo-Conférence FORAC, Université Laval, Québec, Canada, 29 janvier 2013.

Beauregard, R., 2014. Présentation de la filière Forêt-Bois québécoise. Forum franco-québécois Bois et Forêt 2014. Diaporama en PDF. <http://fr.slideshare.net/OIFQ/beauregard-40549085> consulté le 2 juin 2016.

Beauregard, Robert (2015). Chantier sur la production de bois, *Le volet économique de la Stratégie d'aménagement durable des forêts*, Rapport final, février 2015, 65 p. <http://rendezvousdelaforet.gouv.qc.ca/chantiers/production-bois.asp>

Duchesneau, M., 2004. *Gestion de la forêt publique et modes d'allocation de la matière ligneuse avant 1986*. Rapport préparé pour la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise avant 1986.

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2008. L'occupation du territoire forestier québécois et la constitution des sociétés d'aménagement des forêts. Document de travail présenté par le ministre Claude Béchar. 32 p. <http://www.mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/evolution/document-travail-juin08.pdf>

WSP 2014. *Étude comparative des stratégies de production de bois de diverses juridictions*. Rapport réalisé pour la Direction de l'aménagement et de l'environnement forestiers du Ministère des Ressources naturelles du Québec. 72 p.



MERCI À NOTRE MEMBRE VAN BRUYSSSEL

