

Jean-François Patry

**De la crise à l'innovation,
l'économie sociale en milieu forestier
Coopérative de solidarité Vallée-Bras-du-Nord**

Mémoire présenté
dans le cadre du programme de Maîtrise en développement régional
pour l'obtention du grade Maître ès arts (M.A.)

Université du Québec en Outaouais

2014

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	v
Remerciements.....	vii
Liste des sigles et acronymes.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre I: La transformation du monde forestier québécois.....	3
1.1. L'ÉVOLUTION DES RÉGIMES FORESTIERS AU QUÉBEC.....	3
1.1.1. Les régimes d'exploitations forestières.....	4
1.1.2. Les régimes de gestions forestières.....	6
1.2. L'ÉPOQUE FORDISTE ET SES RETOMBÉES	13
1.2.1. Le taylorisme.....	14
1.2.2. Le compromis fordiste	15
1.2.3. La crise du fordisme.....	17
1.3. LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA CRISE FORESTIÈRE ACTUELLE	19
1.3.1. La dimension économique	21
1.3.2. La dimension sociale et politique.....	27
1.4. LA GOUVERNANCE LOCALE	34
1.4.1. Fondements de la gouvernance au Québec	34
1.4.2. De la gouvernance nationale à la gouvernance locale	37
Chapitre II: Le cadre théorique	40
2.1. APPROCHE ANALYTIQUE.....	41
2.2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS	42
2.2.1. Modèle de développement	43
2.2.2. Régime d'accumulation	45
2.2.3. Mode de régulation	46
2.2.4. Modèle d'organisation du travail	47
2.2.5. Rapport de consommation et pouvoir des acteurs	47
2.2.6. Nouveaux mouvements sociaux.....	49
2.2.7. Économie sociale	50
2.2.8. Innovation sociale	53
2.2.9. Gouvernance locale.....	55
2.3. OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.....	58
2.4. QUESTIONNEMENTS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	60

Chapitre III: Méthodologie	63
3.1. STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	63
3.1.1. L'étude de cas	64
3.1.2. L'unité d'analyse.....	66
3.2. LE SITE DE RECHERCHE.....	66
3.2.1. Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord.....	67
3.3. LA COLLECTE DE DONNÉES	69
3.3.1. L'étude documentaire	69
3.3.2. L'entrevue semi-dirigée	69
3.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	71
Chapitre IV: Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord	73
4.1. VISION.....	73
4.1.1. Perception du monde forestier	75
4.1.2. Perception de la Coopérative	76
4.2. BUTS	77
4.3. CONDITIONS D'ÉMERGENCE DU PROJET	78
4.4. ORGANISATION.....	79
4.4.1. Économie sociale	80
4.4.2. Membership	81
4.4.3. Services offerts.....	82
4.4.4. Financement	82
4.4.5. Activités en place	83
4.4.6. Développements futurs	84
4.5. TERRITOIRE	85
4.5.1. Configuration du territoire	85
4.5.2. Cohabitation.....	86
4.5.3. Conflits et tensions.....	87
4.5.4. Collaboration et partenariat.....	89
4.6. DÉFIS.....	91
4.6.1. Promotion.....	91
4.6.2. Légitimité du récréotourisme	91
4.6.3. Développement	92
4.6.4. Environnement.....	93
4.6.5. Pérennité.....	93
4.7. RETOMBÉES DU PROJET	94

Chapitre V: De la crise à l'innovation.....	97
5.1. DE LA CRISE... ..	97
5.1.1. Une gestion fordiste de la forêt	97
5.1.2. Reconfiguration de la gouvernance territoriale.....	99
5.2. ...À L'INNOVATION.....	99
5.2.1. La coopérative de solidarité comme forme organisationnelle innovante	100
5.2.2. Du discours à l'action : l'innovation comme mode d'opération.....	102
5.3. DISCUSSION.....	105
Conclusion	107
Bibliographie.....	110

Résumé

L'industrie forestière québécoise connaît présentement une crise du côté de sa capacité d'exploitation, mais également quant à de sa légitimité. De « nouveaux » acteurs revendiquent un accès à la ressource ainsi qu'à l'espace forestier afin de tenter de nouvelles approches en matière de développement et de gestion de la ressource. Le bloc hégémonique État-industrie, ayant longtemps dominé le secteur forestier et imposé son modèle de développement, ne trouve plus la légitimité nécessaire afin de continuer ses activités sans prendre en considération ces nouveaux acteurs. C'est justement ce modèle de développement qui, basé sur le modèle fordiste, est entré en crise et ouvre ainsi la voie à une reconfiguration progressive des acteurs dans le milieu forestier.

Nous assistons donc à un changement dans les rapports de consommation que l'on y trouve. L'usager-consommateur, autrefois inexistant en milieu forestier, surgit dorénavant comme étant un acteur incontournable. Revendiquant un accès plus important à la ressource, celui-ci se transforme en un mouvement social militant pour une réappropriation du territoire. Bien que l'État et l'industrie y soient toujours omniprésents, une brèche est désormais ouverte dans le secteur forestier et un espace est créé. Les acteurs de ce mouvement social s'y positionnent et une nouvelle configuration des pouvoirs entre les anciens et nouveaux acteurs s'opère.

À partir de ce constat, nous posons la question à savoir est-ce que, dans un contexte québécois de crise forestière, une coopérative de solidarité œuvrant en récréotourisme peut être porteuse d'innovation?

L'analyse de la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord révèle que l'innovation se trouve non pas uniquement dans sa forme organisationnelle ou dans les actions de l'entreprise, mais bien dans la synergie qu'offre leur mise en commun. D'une part, le modèle coopératif offre un forum où une diversité d'acteurs peut se réunir et y trouver des objectifs communs, un espace de concertation et un terrain d'entente pour la résolution de conflits. Dans une région longtemps dominée par les secteurs économique de l'automobile et de la coupe forestière, une multitude d'acteurs, malgré leurs différences, se rejoignent au sein des objectifs de l'entreprise. La recherche démontre que bien qu'à priori une entreprise récréotouristique n'a pas la vocation ni le mandat de jouer un rôle sur le plan de la gouvernance locale, elle offre naturellement, de par sa nature et sa fonction, un forum d'échange à partir duquel surgissent des idées créatives pour le développement de la Vallée.

D'autre part, à cette forme organisationnelle doit s'arrimer une organisation qui tient un discours conséquent et qui y joint des actions efficaces. De ce fait, la Coopérative développe des activités et services dans l'optique de participer au développement économique et de rentabiliser le récréotourisme dans la région. Ce développement toutefois doit se faire dans un esprit d'économie sociale, c'est-à-dire qu'il doit y avoir un impact social et que la démarche doit être démocratique en impliquant, entre autres, la population locale. Ceci est possible du fait que l'entreprise, par ses activités, mais aussi par ses principes et valeurs de développement, s'intègre au territoire au point où le développement de celui-ci devient intimement lié à son propre développement.

La forme coopérative de solidarité, par sa capacité de réunir divers types d'acteurs, offre un terrain fertile duquel une équipe œuvrant au développement du territoire, dans une perspective d'économie sociale, peut faire germer des solutions et des approches nouvelles qui prennent le bien-être de la communauté comme point d'appui.

Remerciements

Je remercie chaleureusement mon directeur de mémoire Jacques L. Boucher pour sa patience, son écoute et ses précieux conseils tout au long de mes études de 2e cycle. Grâce à lui, j'ai eu la chance de participer à de multiples activités, séminaires et congrès qui ont été pour moi extrêmement formateurs. Merci infiniment d'avoir cru en moi.

Je veux aussi remercier du fond de mon cœur ma compagne de vie Kimberly pour m'avoir supporté tout au long de cette démarche. Je n'aurais jamais pu terminer sans son support et son amour inconditionnel. Un grand merci à ma famille et mes amis pour leur compréhension et encouragements tout au long de ces tumultueuses années.

Un merci tout spécial à Jean-François Duval pour avoir été une sorte de mentor dans ce long processus. Il a été le premier à croire au tout début que je pouvais entreprendre des études universitaires... et les terminer. Je lui serai éternellement reconnaissant.

Un merci à Thibault Martin pour son dévouement, sa gentillesse et pour les nombreuses opportunités qui se sont offertes à moi grâce à lui. À Paul Leduc Browne pour avoir fait si grande impression sur moi tout au long de mes études ce qui m'a littéralement poussé à me dépasser. À Yao Assogba, Serge Gagnon, Guy Chiasson, Daniel Tremblay et Mario Gauthier pour leurs précieux enseignements.

Enfin, un merci à l'endroit du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour la bourse qui m'a été octroyée.

Merci à tous!

Liste des sigles et acronymes

CAAF	Contrat d'aménagement et de d'approvisionnement forestier
CAF	Convention d'aménagement forestier
CGFA	Corporation de gestion de la forêt de l'Aigle
CIP	Canadian International Paper
MRC	Municipalités régionales de comté
MRN	Ministère des Ressources naturelles
NMS	Nouveaux mouvements sociaux
PPP	Partenariat public-privé
TPI	Terres publiques intramunicipales
TR	Théorie de la régulation
VBDN	Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord
ZEC	Zone d'exploitation contrôlée

Introduction

Le Québec vit présentement une crise forestière sans précédent qui ébranle les fondements mêmes de son industrie. La particularité de cette crise est qu'elle est autant, sinon plus, structurelle que conjoncturelle (Asselin, 2007). En effet, face à un éventuel épuisement de la matière ligneuse de qualité, l'industrie forestière doit repenser son approche en matière de gestion des stocks et d'aménagement de la ressource, ce qui ouvre alors un espace pour des modèles d'affaires alternatifs. C'est dans cette optique qu'une panoplie d'acteur a commencé ces dernières années à revendiquer un plus grand accès à l'espace forestier et le droit d'y pratiquer des activités économiques. Dans ce sillage, nous retrouvons les entreprises récréotouristiques. Celles-ci ont la particularité de nécessiter de grands espaces afin de développer leurs activités, elles entrent donc nécessairement en contact avec les autres acteurs évoluant dans ce milieu. Ces contacts peuvent prendre la forme de collaboration, de cohabitation et parfois de conflit. Nous porterons donc notre regard sur la forme coopérative de solidarité et ce, justement pour sa capacité à regrouper des acteurs ayant des intérêts différents autour d'un objectif commun. Nous chercherons à savoir si cette capacité inhérente à sa forme organisationnelle peut être porteuse d'innovation dans le contexte actuelle de crise forestière.

Il nous apparaît intéressant de nous interroger sur l'évolution d'une entreprise d'économie sociale dans un secteur en crise, donc en reconstruction, et de voir comment elle réussit à innover dans un tel contexte.

Nous posons alors la question de recherche suivante : est-ce que, dans un contexte québécois de crise forestière, une coopérative de solidarité œuvrant en récréotourisme peut être porteuse d'innovation?

Pour ce faire, nous analyserons l'entreprise d'économie sociale la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord située dans la région de Portneuf. Nous commencerons premièrement par exposer, dans le premier chapitre, les transformations que le secteur forestier québécois a subies depuis le début du siècle dernier. Ce faisant, nous montrerons comment l'époque fordiste fut déterminante dans le modèle de développement forestier de la province et comment ce dernier est entré en crise. Puis, nous présenterons les acteurs de cette crise pour finalement démontrer leurs rôles dans la reconfiguration de la gouvernance locale. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le cadre théorique, la théorie de la régulation, qui nous servira de lunette analytique lors de l'analyse des résultats de recherche. Dans le troisième chapitre sera présentée la méthodologie de recherche retenue. Finalement, les chapitres quatre et cinq présenteront le cœur même de notre document, soit l'analyse et l'interprétation des données.

Chapitre I: La transformation du monde forestier québécois

Nous tenterons de comprendre, avec ce mémoire de maîtrise, comment une entreprise d'économie sociale s'insère dans un secteur industriel forestier en crise et quels sont ses contributions en tant qu'organisation. Nous verrons donc, comme problématique, comment les activités récréatives s'insèrent aujourd'hui dans un mouvement de transformation du secteur forestier, ce qui nous permettra de voir si, évoluant dans un contexte de crise, elle met de l'avant des procédés organisationnelles innovateurs. . Nous constatons d'emblée que la transformation du secteur forestier est liée à un mouvement social d'appropriation territoriale qui engendre de multiples projets innovateurs et c'est sur quoi nous tenterons de jeter un peu de lumières. Mais avant de nous aventurer plus en profondeur, il importe de dresser un portrait sommaire de l'évolution des régimes forestiers au Québec et de la place qu'occupait, parallèlement, le récréotourisme. C'est ce que nous ferons dans la première section afin de bien positionner la problématique de notre recherche. Dans la suivante, nous brosserons un portrait des différents acteurs évoluant autour de la crise forestière actuelle, ce qui en définitive permettra de mieux comprendre l'interaction entre ces derniers et le récréotourisme. Finalement, nous montrerons comment ces acteurs s'insèrent dans un cadre de régulation que l'on nomme la gouvernance locale.

1.1. L'ÉVOLUTION DES RÉGIMES FORESTIERS AU QUÉBEC

Dans cette section, nous procéderons à une mise en contexte historique des différents régimes forestiers qui se sont succédés au Québec. Il s'agira donc de décrire l'évolution de ces régimes, les causes de leur succession et de voir comment s'insère le récréotourisme dans ceux-ci. Tenter de découper l'histoire de l'exploitation forestière au

Québec en blocs distincts n'est pas une tâche aisée. La chronologie diffère grandement dépendamment des critères retenus. En effet, nous ne pouvons faire un découpage significatif en ne retenant qu'un seul critère, car cela signifierait de privilégier certains éléments de l'histoire au détriment des autres. C'est pourquoi le découpage choisi sera fait en fonction de celui effectué par René Blais et Jacques L. Boucher dans leur texte *Les régimes forestiers québécois. Régimes d'accumulation, structures d'acteurs et modèles de développement* (2008). Quatre critères distincts, mais complémentaires dressent, à notre avis, un portrait plus complet des régimes forestiers et ont été retenus dans leur analyse : le mode de tenure, les politiques forestières, les acteurs impliqués dans la gestion et l'exploitation, ainsi que les changements de perception ou de représentation de la forêt québécoise. Nous brosserons donc, en nous appuyant sur le découpage qui en résulte, un portrait sommaire de ces régimes.

1.1.1. Les régimes d'exploitation forestière

Au cours de la première moitié du XIX siècle, aucun réel régime de tenure pour la forêt publique n'existait et cette dernière était en quelque sorte accessible à tous. L'industrie du récréotourisme se limitait exclusivement à la chasse et à la pêche, qui sont les activités les plus importantes sur le territoire public depuis les débuts de la colonisation du Canada (Genest, 2008). L'exploitation de la matière ligneuse ciblait seulement les plus beaux spécimens et aucun aménagement ou tentative de conservation n'étaient pratiqués. D'après Blais et Boucher (2008), cela était parfaitement en phase avec le mode d'accumulation extensive du capital qui dominait l'économie occidentale à cette période et qui s'amorçait en milieu forestier également. De fait, les entrepreneurs commençaient à

s'affirmer de plus en plus devant les utilisateurs traditionnels qu'étaient les colons défricheurs et les Premières Nations.

Toujours en phase avec l'extension du capitalisme, la seconde moitié du XIX siècle fut caractérisée par l'utilisation commerciale du bois et l'entrée en scène des politiques forestières. Ces dernières se feront majoritairement à l'avantage des entrepreneurs forestiers qui auront comme effet de concentrer l'industrie dans les mains de quelques grandes entreprises. Ces grands monopoles acquièrent alors rapidement une indépendance économique et un pouvoir politique de plus en plus grand. Les politiques qui suivront auront principalement comme but la réserve d'une partie du patrimoine forestier à l'exploitation au profit de ces grandes entreprises (Blais et Boucher, 2008).

Le manque de contrôle de la ressource forestière peut être alors qualifié d'une attitude de «laissez-faire» par les pouvoirs publics, ces derniers se contentant seulement de récolter les droits de coupe. Il en résultera ce que l'on peut appeler la première crise forestière. Elle sera principalement causée par l'effondrement des stocks de pin blanc qui est l'essence de choix de l'industrie (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Une prise de conscience des limites de la ressource forestière s'opère alors chez certains acteurs, ce qui alimentera les luttes entre les groupes d'intérêts. Nous verrons donc au cours de cette période marquée par l'accumulation extensive du capital, en remplacement de l'exploitation traditionnelle, se consolider un bloc social hégémonique composé de l'État et des grandes industries forestières capitalistes (Blais et Boucher, 2008).

En regard du récréotourisme, cette crise eut un effet quelque peu inattendu. Vis-à-vis de la situation précaire du secteur forestier, le gouvernement fit une vaste campagne de publicité dans les journaux américains afin de vanter nos immenses espaces naturels,

ainsi que la chasse et la pêche de qualité que l'on pouvait y faire. L'idée stratégique était de faire venir de riches investisseurs étrangers afin qu'ils voient en nos forêts d'épinettes et de sapins des possibilités d'affaires intéressantes. Les multiples efforts pour courtiser les investisseurs furent fructueux, car plusieurs moulins de pâtes et papiers furent mis sur pied au cours des décennies suivantes. C'est de cette façon que commença l'ouverture d'une multitude de clubs privés de chasse et pêche en sol québécois qui contribueront à limiter pendant près de 120 ans l'accès à la forêt à quelques fortunés (Genest, 2008). Nous pouvons donc affirmer qu'à cette époque, le récréotourisme tel que pratiqué était une activité plutôt réservée aux élites et aux plus fortunés.

1.1.2. Les régimes de gestion forestière

Lors de l'établissement de la Confédération canadienne, un mouvement en faveur de l'implantation d'une politique de conservation de la forêt est en émergence. Après la première crise forestière, une pression est exercée sur le gouvernement afin de mettre de côté des terres forestières pour les convertir en parc et aussi les protéger contre les feux de forêts, ce qui sera fait dans la décennie 1870. Le discours officiel ne change cependant pas pour autant et continue de présenter la ressource comme étant infinie et devant être pleinement exploitée afin de contribuer au développement du pays.

Le premier régime (1870-1960) se présente sous la forme d'une foresterie scientifique dont une première tentative fut faite en Ontario à la fin du XIX^e siècle. Malheureusement, l'essor fulgurant de l'industrie des pâtes et papiers viendra ralentir les efforts en faveur de la conservation et d'une gestion saine de la forêt. Comme ces usines misent sur la quantité au lieu de la qualité du bois récolté, elle ne se préoccupe pas du renouvellement de la forêt, comptant alors sur le gouvernement pour leur remettre constamment de

nouveaux territoires à exploiter. Ceci explique alors la tendance des autorités à leur concéder de gigantesques territoires publics (Blais et Boucher, 2008).

Lors des premières décennies du XX siècle, plusieurs actions iront dans le sens de la conservation et de la sensibilisation de la population à cette problématique. Il ne s'agit pas de ralentir l'exploitation, mais bien de faire émerger des lois et des règlements obligeant une plus grande efficacité technique et une réduction du gaspillage. Jusque dans les années 1960, il n'y a pratiquement aucune amélioration en matière de gestion de la forêt et peu de nouvelles lois sont adoptées. Par contre, c'est à partir de cette époque que de sérieux efforts sont entrepris dans le sens du rendement soutenu afin de contrer l'imminente baisse du capital ligneux (Gauthier et al., 2008). La perception de l'espace forestier se transforme dans les représentations de la population ce qui modifie la situation. L'on commence de plus en plus à parler des autres ressources en forêt, la fréquentation des parcs nationaux augmente radicalement, les populations locales exigent un accès aux espaces forestiers et se préoccupent de leur valeur esthétique. Malheureusement, malgré le discours des ingénieurs forestiers et de l'industrie en général sur le rendement soutenu, nulle part sur le terrain n'est pratiqué ce genre d'usage. Au contraire, l'apparition de la scie à chaîne en 1950 intensifie la productivité de la récolte et par le fait même, la pression sur la ressource ligneuse.

Nous pouvons qualifier ce régime comme étant celui de la rationalisation de l'utilisation des ressources forestières, de pair avec la mise en place d'une foresterie scientifique. Dans cette période, le bloc hégémonique «État-industrie forestière» se consolide et s'approprie la gestion ainsi que les connaissances scientifiques et professionnelles en la matière. Les populations locales sont alors exclues. Le régime forestier d'alors

correspond à un nouveau régime d'accumulation du capital qui est intensif, mais sans consommation de masse. La mécanisation et le développement de l'industrie des pâtes et papiers ont entamé une intensification sans précédent de l'exploitation de la matière ligneuse, qui n'ira qu'en s'accélégrant au cours des prochaines décennies alors que le Québec entrera dans l'ère de la consommation de masse (Blais et Boucher, 2008).

Le deuxième régime (1960-1987) introduira graduellement l'aménagement intégré dans le secteur forestier. Après la Deuxième Guerre mondiale, les sociétés industrielles avancées entament l'ère fordiste, c'est-à-dire un mode de développement socioéconomique basé d'une part, sur la production de masse et, d'autre part, sur la consommation de masse. Cette période fut caractérisée, entre autres, par la modernisation de l'État québécois. Ceci se répercuta dans le secteur forestier où la prise en charge de l'État affaiblit quelque peu l'autorité des compagnies forestières et ralentit la tendance à l'oligopole. Cela signifie en somme que le bloc hégémonique État-industrie reste le même, mais que la configuration des pouvoirs et leur relation changent quelque peu (Blais et Boucher, 2008). Cette reconfiguration s'explique aussi par le fait que l'extension des territoires de coupes et l'ouverture de nouveaux chemins forestiers causent certains conflits d'usages avec les autres utilisateurs de la forêt. En effet, un nombre grandissant de ces utilisateurs revendiquent des droits récréatifs et ancestraux sur la forêt. «The industry resisted these demands, attempting to minimize the creation of new parks and other protected areas. But political pressure mounted, and as governments agreed to these demands, an intense conflict between the forest industry and environmentalists erupted» (Drushka, 2003: 65). Sous cette pression, la forêt devient donc un endroit où les utilisations multiples doivent être prises en compte dans la planification et l'usage de

territoires qui étaient jusqu'alors destinés exclusivement à la récolte de la matière ligneuse (Gauthier et al., 2008). C'est donc de plus en plus un problème de gouvernance qui se pose au secteur forestier.

Ce changement de donne en matière de gouvernance en milieu forestier aura des répercussions importantes en matière de récréotourisme. En effet, en 1977, nous assistons à l'abolition par le gouvernement du Québec de la plupart des clubs privés de chasse et pêche, ainsi qu'à la mise en place de Zones d'exploitation contrôlée (ZEC) sur une superficie de 42 000 km². Cette initiative a permis aux Québécois de reprendre en partie le contrôle de la gestion de la faune sur son territoire (Carrière et Lequin, 2008). En effet, au contraire des clubs privés, la gestion des ZEC est basée sur un mode de gouvernance associatif. En somme, nous pouvons affirmer que l'on assiste à ce moment au début de ce qui sera un long processus de démocratisation de la forêt publique au Québec.

C'est vers la fin des années 1970 que l'État va préparer le passage à un nouveau régime de gestion forestière. Durant cette période, il s'intéressera particulièrement aux régions et il cherchera par divers moyens à les revitaliser. C'est lors de cette réflexion qu'il prend conscience de l'importance de la ressource ligneuse comme levier de développement économique régional et, plus important encore, du problème que pose le droit d'exclusivité détenu par les concessionnaires. En effet, le modèle en place repose sur un développement « déterritorialisé » dans le sens où c'est « un développement s'appuyant essentiellement sur des ressources exogènes et où les industries sont assez peu rattachées à des espaces locaux particuliers et donc dépendant peu des ressources territoriales endogènes » (Chiasson, Andrew et Perron, 2006 :558). En d'autres mots, les

industries forestières, pour la plupart étrangères, se soucient peu du développement économique et social de la région dans laquelle elles opèrent.

Un changement de perspective s'installe alors dans le régime forestier. En effet, en 1986 le mode de tenure existant est définitivement révoqué et remplacé par le système de Contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) qui vise essentiellement à impliquer les utilisateurs de matière ligneuse dans l'aménagement de la forêt (Blais et Boucher, 2008).

Tous ces changements s'inscrivent dans un contexte social et politique dont certaines dimensions auront un impact certain sur les structures des activités forestières. Par exemple, un grand nombre de groupes de la société civile ont commencé à remettre en cause l'exclusion de la population dans l'orientation des services publiques, ce qui trouve écho du côté de l'utilisation de la forêt. Aussi, la signature par le Canada du Protocole de Kyoto et la pression des groupes écologistes produisent progressivement leurs effets. Finalement, les Premières Nations revendiquent le respect des droits déjà reconnus sur certains territoires, forçant le gouvernement à la négociation (Blais et Boucher, 2008).

Nous assisterons donc dans la décennie 1990 à l'éclosion d'une seconde crise forestière dont la trame remonte au début des années 1980 et qui se conjugue à la crise du modèle de développement fordiste. En effet, le savoir scientifique qui domine à présent le milieu forestier n'a pu empêcher cette crise qui dépasse la simple gestion de la rareté. Elle remet en cause le modèle industriel lui-même ainsi que la proximité des acteurs qui l'animent, c'est-à-dire l'État et l'industrie (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Certains acteurs remettent en doute le modèle de gouvernance industriel, le mouvement environnementaliste réclame un meilleur encadrement des pratiques d'aménagement, des

entrepreneurs veulent développer le potentiel récréotouristique ainsi que les autres activités économiques de la forêt (acériculture, bleuetières, etc.). Finalement des localités reprochent à l'industrie de ne pas soutenir adéquatement le développement socio-économique des régions. Ainsi, «face à une gouvernance jugée trop centralisatrice et ne répondant qu'à des intérêts étroits de la société, ces critiques demandent une participation accrue dans la prise de décision et une diversification des usages reconnus de la forêt» (Chiasson, Boucher et Martin, 2005 :3). Ces transformations induiront une pression sociale qui aura un effet direct sur le prochain régime de gestion forestière.

Au départ, le système de CAAF n'avantage que les papetières et les scieries en leur concédant des baux de 25 ans. Ce n'est qu'au début des années 1990 que des changements permettront à des intervenants locaux d'obtenir un CAAF ou une partie d'un CAAF. C'est donc la fin de l'exclusivité des grandes corporations forestières sur la récolte de la matière ligneuse, mais non pas de leur mainmise sur l'industrie. Dans les faits, elles ont encore aujourd'hui le contrôle des forêts et rien n'indique qu'elles vont le céder à court terme.

Les contestations envers l'État prennent donc de l'ampleur à cette époque et remettent principalement en cause la non-participation de la société civile et la trop grande proximité entre l'industrie forestière et le ministère des Ressources naturelles. Ainsi, le troisième régime forestier (1990 à aujourd'hui) naîtra sur un fond de remise en cause du modèle de gouvernance industrielle et l'apparition de nouveaux modes de gestion participative des ressources.

Le modèle industriel est donc remis en doute et de nouveaux acteurs proposent des approches différentes à l'égard de la gestion forestière, notamment les coopératives

forestières et le ministère de l'Énergie et des ressources avec son projet de Forêt habitée. On voit donc apparaître un nouveau bloc social composé d'acteurs de la société civile, en collaboration avec l'État et les gouvernements locaux, qui président au renouvellement du régime forestier. Malgré le fait que la présence de l'industrie forestière capitaliste soit encore dominante, elle est tout de même relativisée. Toutefois, ce nouveau régime n'est pas encore totalement défini, comme en font foi les travaux de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (2004) L'orientation de ce régime forestier, comme le mentionnent Blais et Boucher (2008), s'inscrit dans un régime mixte d'accumulation du capital, c'est-à-dire intensive et extensive, tel que celui caractérisant la nouvelle phase du développement du capitalisme. En effet, cette nouvelle configuration permet l'ouverture de nouvelles activités en milieu forestier aux entreprises du secteur récréotouristique. De plus, les entreprises utilisant la matière ligneuse sont poussées à innover dans l'utilisation des résidus et un créneau d'expertise important s'est développé dans le reboisement et l'aménagement de la forêt.

Le changement le plus important est certainement l'ouverture aux initiatives de la société civile, des communautés locales, des Premières Nations et des entreprises collectives ou d'économie sociale. Celles-ci ont la particularité d'être orientées vers l'intérêt collectif plutôt que le profit. Ainsi, de nouveaux mécanismes de participation ont été mis en place afin de développer une nouvelle gouvernance dans le secteur forestier. Ce que nous en retenons alors est que cette crise a ouvert une brèche dans le modèle d'exploitation forestière, ce qui permet à de nouveaux acteurs de se positionner stratégiquement. Étant désormais devenus en quelque sorte des éléments incontournables dans le secteur forestier, ceux-ci peuvent mettre de l'avant des procédés novateurs de gestion et

d'aménagement de la ressource. Mais plus important encore, ils peuvent également innover dans les activités s'y pratiquant et dans les relations inévitables avec les autres acteurs. Ainsi, l'on peut parler aujourd'hui d'une certaine réappropriation contemporaine des forêts par les communautés locales, cherchant de cette façon une relance de leur développement de façon endogène. Ceci constitue en soi un terreau fertile pour le récréotourisme qui peut se positionner comme étant une avenue intéressante de diversification économique.

En jetant un regard d'ensemble sur les régimes de gestion forestière qui se sont succédés, nous remarquons qu'ils sont en phase avec les différents modèles de développement sociétal qui ont prévalu dans notre société. Plus encore, nous remarquons que le changement de régime entre le premier et le deuxième survient en plein cœur des Trente glorieuses, donc à l'apogée de la période fordiste. Cette période d'intensification de la production couplée à une augmentation parallèle de la consommation laissera ses marques dans le monde forestier. Ainsi, nous consacrerons notre prochaine section à cette période afin de bien saisir les transformations économiques et sociales qui ont façonné notre société.

1.2. L'ÉPOQUE FORDISTE ET SES RETOMBÉES

Afin de mieux comprendre le contexte social et économique actuel, il nous faut revenir quelque peu en arrière et voir la logique dominante de l'après-guerre (Lipietz, 1989). Cette période faste fut charnière dans le développement de notre société, et ce, jusqu'à aujourd'hui. Après la Deuxième Guerre mondiale, la société occidentale a connu près de trente ans de prospérité (1945-1975), une croissance sans précédent que nous appelons aujourd'hui les Trente glorieuses (Fourastié, 1979). Lors de cette période, un modèle de

développement nommé le fordisme s'est mis en place, du nom de Henry Ford. En résumant rapidement, ce modèle repose sur le principe qu'une hausse importante du salaire des ouvriers leur permettrait d'avoir accès aux produits manufacturés, augmentant ainsi le bassin de consommateurs potentiels. Ford expérimenta ce principe de façon concluante en doublant le salaire de ses propres employés.. Ce modèle est rapidement devenu hégémonique et a structuré la majeure partie de la société occidentale jusqu'au milieu des années 1970.

1.2.1. Le taylorisme

Associé au modèle fordien se trouve une organisation du travail, le taylorisme, du nom de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) architecte de ce modèle. Il se présente comme une rationalisation de la production fondée sur une séparation entre les concepteurs de la production et les exécutants, ouvriers spécialisés dans des tâches répétitives (Lipietz, 1989). Ce principe organisationnel consiste à répertorier chaque geste de l'ouvrier afin de rendre la tâche la plus efficace possible en définissant les meilleurs gestes à utiliser. La chaîne de montage demeure la figure emblématique de cette organisation du travail qui, par la mécanisation des processus productifs, parcellise les tâches et accentue la séparation entre conception et exécution (Boyer, 1995). Ainsi, on définit le taylorisme comme étant : «l'ensemble des rapports de production internes au procès de travail qui tendent à accélérer la cadence des cycles des gestes sur les postes de travail et à diminuer la porosité de la journée de travail» (Aglietta, 1976 :94).

Explicitement, le but de la division des tâches était de déposséder les ouvriers qualifiés du rapport de force que conférait dans l'atelier le monopole du savoir-faire (Lipietz, 1989). Ainsi, les principes inhérents à cette organisation du travail réduisent l'autonomie

du travailleur et le soumettent à un contrôle accru au nom de la nouvelle norme du rendement (Aglietta, 1976). Finalement, la résistance des ouvriers, qui dura près de trois décennies, se termina par la capitulation massive de ceux-ci dans le cadre du «compromis fordiste».

1.2.2. Le compromis fordiste

Ce compromis tire sa base du partage des gains de productivité. En effet, «en échange des formes de contrôle tayloristes, les syndicats demandèrent un partage des gains de productivité qui résultaient de la rationalisation du procès de la production» (Lipietz, 1989 :18). Donc, en d'autres mots, les salariés accédaient en masse à la classe moyenne grâce à l'augmentation de leur niveau de vie, mais en contrepartie ils devaient accepter la chaîne de montage, la division et la parcellarisation des tâches comme mode de production. Ce compromis fut nécessaire au bon fonctionnement de ce mode d'accumulation capitaliste, car certains, comme Henry Ford et John Maynard Keynes, avaient compris que la révolution taylorienne et l'augmentation draconienne de la production qui en résultait déboucheraient sur une crise de surproduction s'il n'y avait pas en même temps une révolution du côté de la demande (Lipietz, 1989). La grande dépression des années trente en fut la triste confirmation.

Peu à peu, ce compromis se matérialisa en un nouveau régime d'accumulation et en un nouveau mode de régulation. Le premier se résume par une production de masse soutenue par une mécanisation toujours croissante qui accentue la séparation entre concepteurs qualifiés et exécutants déqualifiés, ainsi qu'un partage de la valeur ajoutée qui se matérialise en une augmentation du pouvoir d'achat des salariés en parallèle à la hausse de la productivité. Comme nous l'explique Juillard, «l'indexation du salaire réel sur la

productivité génère une croissance régulière de la demande pour les biens de consommation, garantit la stabilité de la demande et permet le développement de l'industrie de production de masse qui lui correspond» (Juillard, 1995 :228). En somme, c'est un équilibre relatif entre une production de masse et une consommation de masse. «Il fut reçu dans le monde entier à l'issue de la guerre comme l'*American way of life*, un modèle productiviste et hédoniste, c'est-à-dire fondé sur la recherche du bonheur à travers la croissance des marchandises consommées par tous» (Lipietz, 1989 :20).

Le second, le mode de régulation, servit à contraindre la partie du patronat récalcitrante à intégrer ce grand compromis. En bref, il s'agit d'une législation sociale instituant le salaire minimum et généralisant la convention collective afin d'induire les patrons à accorder une part des gains de production aux salariés. C'est aussi l'institution d'un État-providence qui, par un filet de sécurité sociale, permettait aux chômeurs de rester consommateurs (Lipietz, 1989) et qui par de multiples mesures inspirées des politiques keynésiennes eut pour effet de stimuler la consommation (Filion, 1996). En somme,

cet accès à la consommation passait par le salariat, le plein emploi, ou presque, et la négociation de conventions collectives de travail, par la baisse des coûts de production grâce à une production à grande échelle de biens standardisés et des méthodes de production implantées depuis le début du siècle, mais aussi par une intervention accrue de l'État dans les services à la population et les suppléments de revenus (Boucher, 2001 :26).

Ainsi, le fordisme est le dépassement du taylorisme en ce sens où il désigne un ensemble de transformations dans l'organisation du travail ayant un impact direct sur les changements dans les conditions de vie du salariat, ce qui engendre une norme sociale de consommation et tend à institutionnaliser la lutte des classes sous la forme de négociation collective (Aglietta, 1976).

1.2.3. La crise du fordisme

Malgré le fait que cette configuration sociale a permis une accumulation constante du capital pendant plus de vingt-cinq ans, le compromis fordiste est entré en crise à la fin des années 1960. « Cette crise allait éclater dans toute son évidence partout dans le monde occidental [...] : baisse de productivité, baisse du taux de profit et conséquemment, problème de rentabilité du capital, chômage et malgré cette stagnation, inflation grandissante (stagflation) » (Boucher, 1990a :39). Ces symptômes nous révèlent donc les limites du modèle fordiste comme système de production et de consommation (Boucher, 2001). Plusieurs facteurs sont en cause tant sur le plan de la demande que de l'offre. Par contre, c'est du côté de cette dernière qu'elle est la plus profonde, car « c'est la crise d'un mode d'organisation du travail, qui, parce que déshumanisant pour le salarié, finit par ne plus être efficient même du point de vue de l'employeur » (Lipietz, 1989 : 30).

Tout d'abord, cette crise est la résultante d'un système de production en série qui a atteint ses limites par la saturation des marchés et l'épuisement des matières premières (Boucher, 2001). Elle se trouve aussi dans l'organisation taylorienne du travail qui dépossède l'ouvrier de toute initiative et par le fait même, de sa dignité. La hausse du niveau d'éducation général tout au long des Trente glorieuses, ainsi que l'aspiration à un épanouissement individuel et à la dignité au travail ont débouché sur une révolte ouverte contre la séparation du travail entre compétents et exécutants (Lipietz, 1989). De plus, des mouvements sociaux et des groupes de pression, dont au premier chef le mouvement environnementaliste, ajoute à cette contestation en résistant au modèle productiviste qui impose un mode de consommation de masse (Bélanger et Lévesque, 1991). Ainsi, cette révolte mit à jour les faiblesses des principes tayloriens, car, « en mettant en question les

conditions de travail liées à la fragmentation des tâches et à l'intensification, ces luttes font apparaître les limites à la hausse du taux de plus-value inhérente aux rapports de production organisés dans ce type de procès de travail» (Aglietta, 1976 :139).

En somme, la crise du fordisme est la remise en question du compromis fordien dans son ensemble : contestation du mode d'organisation taylorienne du travail, critique de la rigidité des conventions collectives, remise en cause d'un État-providence centralisateur. Toutefois, ce n'est pas au rejet total du fordisme auquel nous assistons, mais plutôt à une critique du rapport salarial sur la base de l'organisation taylorienne du travail, du mode de régulation des relations de travail et des limites du rôle de l'État sur le plan de la consommation. Par exemple, les salariés revendiquent de meilleures conditions de vie et de travail, alors que le patronat exige plus de flexibilité au niveau de l'État et de la force de travail (salaires, règles, statuts, etc.) (Boucher, 1990a et 2001). Voici donc pourquoi le modèle de développement qui suivit fut qualifié par plusieurs chercheurs de post-fordiste, car il est une transformation des rapports propres au modèle précédent. En fait, « le néo-fordisme [...] est une évolution des rapports de production capitalistes encore en gestation pour répondre à la crise de reproduction du rapport salarial de manière à sauvegarder ce rapport fondamental, c'est-à-dire à perpétuer le capitalisme » (Aglietta, 1976 :101).

Ainsi, le modèle fordiste a transformé drastiquement notre société et nous pouvons affirmer que le rapport entre production de masse et consommation de masse prévaut toujours. Toutefois, nous voyons clairement aujourd'hui les limites d'un tel système au point de vue écologique, car les ressources ne peuvent suivre à perpétuité la cadence effrénée de la production et la demande incessante de la consommation. L'épuisement

des ressources en est effectivement une des conséquences directes, mais aussi la revendication pour une gestion qui brise avec le modèle fordiste dominant. Une panoplie d'acteurs émerge donc afin de proposer des alternatives ou encore pour simplement revendiquer une participation dans la définition de l'utilisation des ressources. Dans le milieu forestier, nous retrouvons ces mêmes acteurs et nous devons bien définir leurs rôles afin de mieux saisir la réalité de ce secteur en difficulté, ce que nous ferons dans la section suivante.

1.3. LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA CRISE FORESTIÈRE ACTUELLE

Les sections précédentes nous ont permis de poser les balises afin de définir la problématique actuelle du monde forestier. Mis en perspective, nous remarquons que le changement apparaît presque inévitablement en période de crise. Comme l'affirme Benoît Lévesque (2006), l'innovation survient généralement en grappe, notamment en période de sortie de crise. Ces innovations ne sont pas aléatoires, mais apparaissent «selon un paradigme sociotechnique en émergence, soit à partir d'une nouvelle vision des problèmes et des solutions possibles» (Lévesque, 2006 :17). Ainsi, l'avènement de la foresterie scientifique et le mouvement en faveur de la conservation furent provoqués par la première crise forestière, d'où est né par la suite le premier régime de gestion forestière. La situation actuelle n'est pas différente, sinon par sa complexité. Comme mentionnée précédemment, la crise que le secteur forestier vit actuellement dépasse la simple gestion des stocks. Elle est d'une part économique et d'autre part, sociale et politique. Elle provoque l'innovation des procédés par les solutions mises de l'avant par les différents acteurs évoluant dans ce secteur.

Ce qui est nouveau dans cette crise est justement la dimension politique et sociale de la chose. Elle résulte, d'une part, d'un mouvement de méfiance envers la gestion publique de la forêt par l'État, ce que Bernard Jouve (2004) qualifie de «crise du politique».

La défiance vis-à-vis la sphère politique s'exprime essentiellement par rapport à un mode d'organisation centré sur le principe de la représentation, donc sur la centralité des élus dans le processus décisionnel d'attribution des ressources, d'arbitrage des conflits, etc. À l'inverse, les attentes en faveur d'une démocratie renouvelée, prenant appui sur la concertation, la délibération, le partenariat, dit autrement sur la pluralisation du système politique, sont de plus en plus fortes (Jouve, 2004 :4).

Notons que pour certains ce renouvellement de la démocratie passerait tout d'abord par une participation citoyenne plus élevée dans les affaires publiques (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). D'autre part, cette reconfiguration du politique fait resurgir la gouvernance comme mode de régulation du monde forestier (Chiasson, Blais et Boucher, 2006). La gestion multipartite des ressources peut-elle donc ouvrir la voie vers la reconquête du territoire forestier par la population québécoise? Dans ce même sens, est-ce qu'une coopérative de solidarité pourrait être alors une avenue intéressante dans la gouvernance d'un territoire donné? ? Cette question est intéressante et nous y reviendrons ultérieurement lors de l'analyse.

Ainsi, cette crise touche un grand nombre d'acteurs qui agissent en fonction de leur interprétation. Les acteurs plus classiques comme les compagnies forestières, l'État et les pouvoirs publics, ainsi que les syndicats de travailleurs, ont une vision plutôt économique de la situation. Leur utilisation de la forêt est en fonction du marché, des emplois, des retombées économiques et des coûts d'exploitation. À l'opposé, de «nouveaux» acteurs tels les mouvements sociaux locaux, le mouvement environnementaliste, la société civile, les municipalités et les Premières Nations ont une perception plus sociale et politique de

cette utilisation. Il est à noter que cette vision est avant tout sociale, pourvu que l'on entende le «social» comme étant largement inclusif. Ainsi, leurs préoccupations se situent sur le plan de la reconnaissance, de la participation, du développement local et de la conservation du patrimoine forestier, car l'utilisation de la forêt envisagée par ces acteurs est basée sur des valeurs autres que marchandes. Bien sûr, il serait imprudent de figer ces acteurs dans des catégories spécifiques. Nous pouvons aisément voir que les municipalités ont aussi un intérêt économique dans la forêt et que l'État ne fait pas fi du côté social et politique de la chose. Par contre, aux fins de l'analyse, nous avons choisi de classer ces acteurs en fonction de leur intérêt premier. De plus, nous entendons par classiques les acteurs qui historiquement ont joué un rôle majeur dans le secteur forestier et par nouveaux, les acteurs qui y revendiquent aujourd'hui un rôle plus important. Nous avons aussi choisi de placer les Premières Nations dans cette dernière catégorie, car malgré leur longue histoire en relation avec la forêt, ce n'est que depuis peu qu'elles sont réellement prises en compte dans les processus de gestion.

Les deux prochaines sections seront donc consacrées à la démonstration de la position de chacun des acteurs mentionnés précédemment et ce, afin de dresser un portrait plus complet du récréotourisme au Québec d'une part et, d'autre part, de mieux préciser le portrait de la crise du point de vue de la gouvernance

1.3.1. La dimension économique

Cette dimension inclut les acteurs qui évoluent en milieu forestier pour des raisons principalement économiques. Nous présenterons donc brièvement l'État et les pouvoirs publics, l'industrie forestière et les coopératives forestières.

L'État et les pouvoirs publics

Lors de la présentation de la problématique, nous avons mis en lumière les rôles successifs que l'État et les pouvoirs publics ont joués en forêt. Tantôt en retrait et jouant un rôle passif, tantôt à l'avant-plan et tentant d'instaurer un contrôle plus serré sur l'utilisation de la matière ligneuse. Cependant, il existe une constance, celle du rapport que l'État entretient avec l'industrie. Ce rapport, que l'on pourrait qualifier d'alliance, est en partie à l'origine de la crise actuelle, car «cette crise est aussi celle d'un régime forestier qui centralise lourdement le pouvoir chez les *experts* des grandes compagnies forestières et des organes de l'État chargés du dossier forestier» (Chiasson, Boucher et Martin, 2005 : 2). Cette configuration que constitue le bloc État-industrie est, comme nous le savons à présent, remise en cause par une pluralité d'acteurs de la société civile. Les pouvoirs publics sont donc confrontés à cette «crise du politique» de la forêt, tel que définit par Jouve (2004), qui engendre une reconfiguration des rapports public-privé vers de nouvelles logiques d'action sociale qui se veulent plus décentralisées et horizontales (Chiasson, Blais et Boucher, 2006). Cela se traduit dans le milieu forestier par une nouvelle forme de gouvernance qui permet l'émergence de projets issus de la société civile.

La notion de gouvernance est différente de celle plus classique de gouverner, dans le sens où : « elle permet d'appréhender le fait que des responsabilités autrefois dévolues à l'État sont actuellement progressivement partagées avec les acteurs sociaux et qu'émergent ainsi de nouvelles articulations entre l'État et la société civile» (Côté, Lévesque et Morneau, 2007 : 6). En d'autres termes, les problématiques contemporaines complexes appellent à de nouvelles formes d'organisation du social qui ne s'appuierait plus sur un

pouvoir centralisé, mais bien sur la collaboration entre des acteurs interdépendants (Chiasson, Blais et Boucher, 2006).

Différents projets récréotouristiques s'appuient sur cette logique de collaboration en adoptant des structures d'entreprises à but non lucratif. Le rôle de l'État en est un majoritairement financier. Il contribue ainsi à ces projets afin qu'ils atteignent leurs objectifs et qu'ils deviennent à moyen ou long terme indépendants sur ce plan. De plus, ces projets sont parfois entrepris par les municipalités mêmes qui cherchent à se sortir de l'impasse économique que cause la fermeture d'entreprises forestières.

L'État et les pouvoirs publics qui la composent sont donc pris entre deux logiques d'action diamétralement opposées, ce qui force une reconfiguration des initiatives en milieu forestier. Ils doivent à la fois répondre aux demandes légitimes de la société civile tout en veillant aux besoins d'une industrie en difficulté. Ceci se traduit sur le terrain par une participation ciblée du gouvernement dans des projets récréotouristiques précis qui allient les multiusages et qui servent en quelque sorte de «projets pilotes», tel que le projet de Forêt habitées, ainsi que par un financement de projets portés par des organismes divers. Certains aimeraient une intervention plus musclée de la part de l'État, alors que d'autres préfèrent plutôt un État subsidiaire qui laisse les initiatives à la population.

Finalement, les différentes initiatives et les projets pilotes en milieu forestier, que ce soit pour les techniques de coupe ou les projets multiusages, montrent une ouverture de l'État eu égard à de nouvelles méthodes de gestion. Par contre, il reste à savoir si nous assistons à un véritable mouvement de décentralisation des pouvoirs vers les régions, ou plutôt à la délégation d'un dossier épineux aux acteurs locaux.

L'industrie forestière

Nous avons déjà abordé le rôle historique que l'industrie forestière a joué au Québec. Nous procéderons donc un peu plus en profondeur en établissant leur fonctionnement et l'idéologie motrice derrière leurs actions. Tout d'abord, il est à noter que la vaste majorité des terres forestières dédiées à la production commerciale sont des terres publiques, donc de juridiction étatique, et que des baux d'exploitation à long terme sont concédés principalement à de grandes corporations forestières (Guertin et Bouthillier, 1997).

La foresterie industrielle sous-entend une exploitation à grande échelle dont la production première est orientée vers la récolte de la fibre. Depuis le début du vingtième siècle, le couple industrie-État collabore étroitement avec la recherche universitaire afin de développer une foresterie scientifique. Par contre, les principes de gestion qui en découlent et qui régissent les méthodes de récolte, le transport, la transformation et la sylviculture sont orientés dans le but ultime de maximiser les profits pour les compagnies forestières (Beckley, 1998).

Ces compagnies sont pour la plupart des multinationales dont les sièges sociaux sont souvent situés à l'étranger. Ceci crée donc une dichotomie évidente entre les décideurs et les opérateurs terrain. Les décisions affectant directement une localité peuvent être prises à une très grande distance et ce, autant physiquement que culturellement. Ainsi, afin d'opérer une gestion locale, des plans à court, moyen et long termes sont dressés de façon hiérarchique, puis administrés sur le terrain par des représentants de l'industrie. Toutefois, cette structure hiérarchique mine la flexibilité des décisions et ultimement la capacité d'innovation, car comme l'indique Beckley (1998 :739) : «these local corporate

decision-makers are ultimately answerable to superiors who likely value shareholder interest over community interest».

Le mode de tenure pratiqué au Québec donne l'exclusivité de la récolte du bois aux industriels, mais sur aucune autre ressource de la forêt. S'occupant donc peu des autres activités s'y pratiquant, il est fréquent que des sentiers pour lesquels des droits de passage avaient été émis doivent être délocalisés à cause de la progression des interventions forestières sur ceux-ci (Chin-Yin-Lim, 2008). Ceci est donc problématique pour les entreprises récréotouristiques qui doivent alors constamment négocier avec les industriels afin d'établir des compromis sur les zones d'exploitation ou encore périodiquement revoir ses tracés de sentiers et ses activités sur le territoire.

En somme, nous pouvons affirmer que l'industrie forestière d'aujourd'hui est toujours ancrée dans le paradigme de la maximisation des profits et que son utilisation de la forêt est limitée à la matière ligneuse. Mais la crise actuelle a permis une certaine ouverture, avec réticence, par rapport aux nouveaux projets de gestion des ressources. De plus, l'industrie entretient toujours une relation étroite avec l'État, mais les pressions publiques ont récemment modifié son pouvoir d'influence auprès de celui-ci. Ainsi, à la lumière de ces faits, il apparaît qu'un des obstacles principaux des entreprises récréotouristiques demeure l'industrie forestière, car elle est encore aujourd'hui réticente à négocier le partage de ce qu'elle considère «son» territoire.

Les coopératives forestières

En milieu forestier québécois, les coopératives sont essentiellement des coopératives de travailleurs. Elles sont nées dans les années 1930 comme une forme de syndicat « cadre de vie » en vue de protéger les travailleurs forestiers dans leurs conditions de travail et

leurs conditions de vie. Un tournant fut opéré en 1977 avec l'adoption de la politique gouvernementale sur le développement des coopératives forestières. L'objectif fut de consolider les coopératives en favorisant des fusions afin d'ultimement en obtenir une parité de gestion forestière. De plus, l'État adopte une approche favorable qui permet aux coopératives d'octroyer une partie de la récolte de bois prévue dans les contrats d'approvisionnement de certaines usines. Au début des années 1980, un regroupement est créé sous le nom de Conférence des coopératives forestière du Québec, transformé depuis décembre 2005 en Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF, 2009).

Depuis les années 1990, les coopératives forestières sont dans leur troisième phase de développement. Ils investissent le secteur de la deuxième et troisième transformation en misant sur la valeur ajoutée afin de créer des emplois. De plus, certaines d'entre elles optent pour l'adoption d'expertises nouvelles, notamment en ce qui a trait à la planification forestière, la gestion multiressources et le développement de projets forestiers de dimension internationale (Gingras et Carrier, 2006).

Le texte de Gingras et Carrier (2006) nous éclaire sur le rôle actuel des coopératives forestières, notamment celles cherchant à innover autant du côté de leurs procédés que du côté de leurs rapports avec l'État, l'industrie et la communauté. Ainsi, les coopératives innovantes sont très imbriquées dans leur environnement social et économique. Elles mettent à profit de multiples mécanismes de coordination qui leur permettent d'exploiter les ressources et les potentialités de cet environnement. D'une part, elles sont enracinées dans leur milieu, étant des entreprises collectives formées de travailleurs issus d'une même communauté, et, d'autre part, elles entretiennent des relations étroites avec l'industrie forestière qui fournit la majorité de la demande en main d'œuvre. Donc,

à travers les mécanismes de coordination qu'elles empruntent, les coopératives forestières innovantes et, dans une moindre mesure, les coopératives forestières moyennement innovantes, développent leurs stratégies de connectivité avec l'État, la grande entreprise forestière et leurs communautés. Confronté à la nécessité d'innover, les coopératives forestières innovantes [...] aménagent des espaces d'interactions et d'échange avec les principaux acteurs de l'industrie forestière, articulant ainsi la gouvernance forestière mise en place par l'État (Gingras et Carrier, 2006 :373).

Bien sûr, nous ne mentionnons ici que les coopératives innovantes et moins innovantes. Il existe d'autres coopératives plus traditionnelles qui n'entretiennent que des relations avec l'industrie et se cantonnent dans un rôle de sous-traitant pour ce dernier.

En somme, les coopératives forestières innovantes se positionnent au centre de l'échiquier et tentent d'assumer un rôle de coordination entre les divers acteurs évoluant dans le secteur forestier. En cherchant à innover, elles s'inscrivent dans une stratégie de gouvernance forestière, contribuant ainsi au développement des régions (Gingras, Carrier et Villeneuve, 2006).

1.3.2. La dimension sociale et politique

La dimension sociale et politique est la nouvelle donne dans les rapports entre les acteurs du monde forestier. Depuis quelques décennies surgissent des regroupements et des organismes qui montrent un intérêt accru pour l'espace et les ressources forestières, mais pour des raisons qui ne sont pas principalement économiques. Nous y retrouvons les mouvements sociaux, la société civile, les municipalités et les Premières Nations.

Les Premières Nations

Aborder la participation des Autochtones à la gestion forestière renvoie en premier lieu à la question des savoirs et à la reconnaissance de ceux-ci. En effet, le savoir autochtone est souvent qualifié de traditionnel-écologique, en ce sens où il est holistique, car il ne se

conçoit pas en dehors de leurs croyances et n'appartient donc pas à la même rationalité que le savoir scientifique (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Toutefois, sans pour autant avoir entraîné des actions concrètes, des études sociologiques et anthropologiques ont montré que ce type de savoir pouvait contribuer grandement à la science moderne. Ainsi, une cogestion opérée par l'État et les Autochtones se voit donc limitée par ce schème de connaissance. La dichotomie entre le savoir scientifique de l'État et le savoir traditionnel autochtone empêche souvent une prise de décision adéquate. Malgré l'objectif commun de rationaliser l'utilisation de la ressource, la difficulté de communiquer adéquatement empêche le déploiement du plein potentiel d'un tel partenariat. (Sherry et Myers, 2002).

Dans le domaine de l'exploitation forestière, les Premières Nations utilisent essentiellement deux stratégies (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Tout d'abord, elles ont recours aux tribunaux afin de forcer les provinces à les consulter avant d'octroyer des droits de coupe aux compagnies sur les territoires ancestraux. La seconde stratégie est de développer des mécanismes leur permettant une participation plus importante dans la gestion du territoire. De plus, plusieurs Autochtones ont adopté le langage, les concepts et les procédures propres à la gestion durable des ressources afin de faire valoir leurs besoins, leurs droits et leurs intérêts en milieu forestier (Stevenson, 2006).

En somme, les Autochtones ne cherchent qu'à mettre à profit leur droit de participation afin de protéger l'environnement, sans toutefois s'opposer à tout projet forestier, pour autant que ceux-ci respectent le développement durable (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). Nous sommes donc portés à croire que les Premières Nations seraient plus

favorables à des projets multiusages portés par des associations ayant à cœur le développement durable de la forêt.

Les mouvements sociaux

Le mouvement environnementaliste est parmi les premiers à avoir exercé une pression sur les pouvoirs publics afin d'instaurer des mesures de conservation en milieu forestier (Blais et Boucher, 2008). En effet, à la fin du XIX siècle, ce mouvement qualifié de conservationniste a soutenu en Amérique du Nord des demandes afin d'opérer une gestion plus serrée de la ressource ligneuse, ainsi que la création d'espaces protégés tels les Parcs nationaux (Chiasson, Boucher et Martin, 2005). En ce qui a trait à ce mouvement particulier, la recherche de Mcfarlane et Hunt (2006) montre qu'une rupture s'est opérée par les mouvements sociaux dans leur vision du milieu forestier. Au cours des dernières décennies, ce mouvement est passé d'une perception plutôt anthropocentrique de la forêt à une vision biocentrique. Selon la première vision, la ressource doit être mise au service des besoins humains, d'où la nécessité d'assurer sa pérennité. Selon la deuxième, la nature a le droit d'exister pour elle-même indépendamment des besoins de l'humanité. Bien que la majorité soit modérée, la vision activiste des biocentriques s'oppose à toute forme d'exploitation de la ressource ligneuse, ce qui en fait des marginaux dans le débat actuel en Amérique du Nord.

Dans un autre registre, certains auteurs perçoivent les différents projets pilotes, tels les projets de Forêt habitée, comme étant un mouvement social, car «il y a une remise en question du régime forestier actuellement en vigueur au Québec par les communautés forestières» (Guertin et Bouthillier, 1997). Ainsi, les projets de Forêt habitée se définissent comme : «un mouvement social d'occupation et d'usage du territoire forestier

de manière à en assurer sa pérennité en tant qu'écosystème et sa viabilité comme milieu humain» (Bouthillier et Dionne, 1995).

En somme, les mouvements sociaux tels que le mouvement environnementaliste, ceux qui militent pour la gestion écosystémique et tout autre étant relié au monde forestier, regroupent une multitude d'acteurs issus de la société civile qui cherchent à induire le changement dans un secteur longtemps dominé par le capital financier. Que ce soit un mouvement en faveur de la conservation, de l'accessibilité ou de la démocratisation du milieu forestier, ils partagent tous l'objectif d'instaurer un ensemble de valeurs nouvelles dans ce secteur.

La société civile

Les acteurs de la société civile sont nombreux. Généralement regroupés en associations, ils jouent un rôle de premier plan sur le plan de l'innovation des procédés en milieu forestier. Par exemple, ils sont derrière les projets novateurs de gestion multiresources, telles les Forêts modèles au Canada et la Forêt habitée au Québec. Il faut dire que le terme «société civile» est bien large, car «il inclut le plus souvent des entités aussi divers que les associations, les syndicats, les organisations d'employeurs, les églises et les médias» (Develtere et Fonteneau, 2001 :7). Ainsi, pour les besoins de cette recherche, nous concentrerons notre attention sur la partie associative de la société civile, car c'est celle-ci qui est derrière les initiatives novatrices en récréotourisme.

Dans le secteur forestier, des projets menés par des associations proposent des alternatives dans les méthodes de gestion et d'opération. Pour ces acteurs, la problématique forestière repose à la base sur l'accès et la gestion des ressources, c'est

pourquoi la majorité des expériences réalisées le sont sous une forme qui s'apparente à la foresterie communautaire.

Many communities in forested areas, especially single-industry towns dependent on mining, forest or tourism, are searching for ways to diversify their economies. In doing so, they aim to become more resilient to the vagaries of external economic forces; indeed, the aim for some is to survive at all (Duinker, Matakala et Zhang, 1991).

Donc, c'est en partie dans une logique de réponse à cette problématique régionale que les diverses initiatives de foresterie communautaire ou autres projets similaires en milieu forestier se déploient. Elles se différencient des entreprises traditionnelles sur le fait que la logique de création d'emplois est subordonnée à un projet de société, ainsi qu'à une volonté de démocratisation de la ressource.

Selon certains auteurs, plusieurs avantages sont rattachés à la foresterie communautaire : c'est un excellent moyen de contrôler localement la pluralité des ressources forestières; elle permet une diversification économique par la mise en valeur de ces diverses ressources; elle permet aussi d'assurer un flux constant d'activités économiques par sa gestion communautaire; finalement, elle contribue à développer un sentiment d'appartenance chez les membres de la communauté (Guertin et Bouthillier, 1997). En fait, chaque modèle de gestion sert une fin différente. Le modèle communautaire a la spécificité de maximiser les bénéfices de la valeur des ressources forestières à une pluralité d'acteurs, tout en servant de mécanisme de coordination et de médiation entre ces mêmes acteurs (Beckley, 1998).

En somme, les organisations de la société civile, entre autres les associations, sont au cœur même des changements qui s'effectuent présentement dans le monde forestier. Par les projets mis de l'avant et les propositions étalées sur les modes de gestion alternative

des ressources, ils sont des acteurs de premier plan dans le processus d'innovation en cours.

Les municipalités

La crise du modèle industriel a engendré d'importantes modifications au cours des dernières décennies. Une d'entre elles est la possibilité de désormais permettre l'émission de baux forestiers à des acteurs locaux tels des petits entrepreneurs, mais aussi à des municipalités et à des municipalités régionales de comté (MRC) (Chiasson, Andrew et Perron, 2006). Dans cette mouvance, il est important de souligner l'expérience des terres publiques intramunicipales (TPI). À la suite des États généraux du monde rural en 1991, le ministère des Ressources naturelles (MRN) offre la possibilité aux MRC d'obtenir la gestion de plus de 25 000 lots intramunicipaux publics et privés (Carrier, 1995). L'objectif derrière la décentralisation des forêts intramunicipales est de faire de celles-ci un outil de développement régional pour les acteurs publics locaux. Ces derniers ont le soin de définir l'usage de la forêt, la voie de développement à suivre et la meilleure façon de mettre en valeur ses ressources (Chiasson, Andrew et Perron, 2006).

Les expériences de foresterie communautaire dans diverses provinces canadiennes vont dans le même sens que les TPI. Il ne faut cependant pas confondre avec la foresterie communautaire décrite plus haut qui s'apparente plutôt à une gestion intégrée des ressources. Les expériences de foresterie communautaire ont plusieurs définitions, mais nous arrêtons notre choix à celle-ci : «Lands owned and operated for forestry or allied purpose by the community (village, city, town, school, district, township, or other political sub-division) for the benefit of that community» (Duinker, Matakala et Zhang, 1991 :131).

La problématique que vivent les municipalités est surtout axée sur l'utilisation de la forêt comme levier économique, notamment pour celles étant dépendantes de l'industrie forestière. Celles-ci peuvent être incluses dans une désignation plus large : la communauté forestière. Tout d'abord, il est significatif de définir sommairement ce qu'est une communauté. Bouthillier, Carrier, Côté et Désy (2000), en se référant aux travaux de Hillery, donnent trois catégories d'éléments permettant d'établir le contexte : un territoire précis et délimité qui est habité par des individus; un système social propre aux individus qui vivent sur un espace donné; un sentiment d'identité qui caractérise les relations d'un groupe d'individus. Les deux premières se complètent, car le territoire fournit une assise physique à un système social. Le sentiment d'identité fait ouvrir ce système social vers l'extérieur, il n'est donc pas limité aux frontières juridiques.

Selon les mêmes auteurs, les communautés forestières sont celles dont les principales activités économiques sont en lien avec la forêt, d'où une certaine dépendance. Les travailleurs partagent un même territoire, font partie du même système social et le sentiment d'identité est façonné en grande partie par les activités menées en forêt.

La fragilité de ces communautés tient au fait que bien souvent elles sont monoindustrielles et donc dépendantes de la performance de l'industrie. C'est à ce point que plusieurs voient dans la gestion locale des lots intramunicipaux une occasion de diversifier l'économie régionale et de pérenniser l'activité économique en tablant sur le sentiment d'identité de la communauté et la solidarité qui en découle. Ces municipalités peuvent alors décider d'utiliser le potentiel forestier qui est à leur disposition afin de mettre en place et de promouvoir une infrastructure permettant le récréotourisme. À ce titre, il devient donc plus intéressant pour certaines communautés d'investir dans une

stratégie multiusages afin de profiter du plein potentiel que peut leur offrir le territoire forestier, car le récréotourisme n'exclut pas nécessairement la récolte de la matière ligneuse.

En conclusion, une multitude d'acteurs interviennent dans la gestion et l'exploitation de la forêt québécoise. Toutefois, ces acteurs ne travaillent pas toujours de concert et ont pour la plupart des objectifs et des finalités qui diffèrent des uns aux autres. Dans les pages suivantes, nous nous intéressons plus particulièrement à l'évolution de ces relations sur un même territoire et nous attarderons notre regard plus spécifiquement sur la gouvernance locale comme mécanisme de régulation sociale.

1.4. LA GOUVERNANCE LOCALE

Le concept de gouvernance est plus complexe que le simple jeu de pouvoir. Aujourd'hui, la remise en cause de la conception constitutionnelle des systèmes de gouverne est en partie attribuable à l'émergence de la gouvernance comme alternative viable. Cette conception nouvelle de la gestion s'applique autant à l'entreprise et aux organisations sociales qu'à l'État. Elle est plurielle et ses contours sont imprécis, ce qui explique la diversité de ses approches et de son application. Toutefois, la gouvernance est de plus en plus associée au développement local et à l'environnement parce qu'elle recèle son lot d'innovations démocratiques nécessaires à la prise en charge des défis émergents propres à ces domaines.

1.4.1. Fondements de la gouvernance au Québec

La gouvernance prend naissance au Québec dans le contexte social fordiste au début des années 1960, alors qu'est entreprise la modernisation des institutions, notamment celles de la santé et de l'éducation. La transformation de la sphère publique en un État-

providence sur lequel l'État joue un rôle de régulateur social remet en question ce système sur un fond de contestation sociale qui s'ancre profondément dans la société québécoise. En effet, cette transformation qui s'opère de façon trop technocratique selon plusieurs acteurs sociaux sème la grogne chez ces derniers. Des revendications se font alors entendre de la société civile afin d'inclure une plus grande participation citoyenne aux affaires publiques (Hamel et Jouve, 2006). Donc, dans la décennie 1970, le gouvernement du Québec s'engage dans la voie de la participation citoyenne et ce, sous la pression de divers mouvements sociaux et du mouvement syndical.

Vis-à-vis de la multiplication des demandes sociales, l'État se voit incapable d'en gérer seul le fardeau et l'appareil s'en trouve alors surchargé, ce qui remet en cause sa légitimité (Hamel et Jouve, 2006). Peu à peu, le discours néolibéral s'articule en prônant une réduction et un recentrage du rôle de l'État. Le Consensus de Washington désigne ce programme néolibéral qui vise à abolir les obstacles qui entravent le libre cours de la logique marchande, étant supposément la seule à pouvoir créer de la richesse et assurer sa juste distribution (Duchastel et Canet, 2004). Il est à noter que, dès les années 1970, le Québec a présenté une certaine résistance au mouvement néolibéral qui déferlait sur l'Occident grâce aux revendications de la société civile à l'effet de participer à la modernisation de l'État. Malgré tout, ces initiatives ont été renforcées dans les années 1980 alors qu'une crise économique secouait l'Occident. Ainsi, le recours à la décentralisation, à la sous-traitance et au partenariat public-privé (PPP) fut préconisé afin d'instaurer de nouveaux modes de gouvernance. Les secteurs de la santé et de l'éducation ont été parmi les premiers à être réformés dans cette optique (Hamel et Jouve, 2006).

Encore aujourd'hui ces secteurs sont les baromètres de l'implication étatique dans la gestion des institutions publiques.

Ce n'est qu'au milieu des années 1990 que l'on reprendra le discours de la crise de légitimité des États et que l'on remettra en cause leur capacité de gouverner. Le néolibéralisme reprend de la vigueur dans un contexte de mondialisation où le paradigme keynésien ne répond plus à la nécessité ressentie d'adapter les politiques économiques à cette réalité (Duchastel, 2004). Le système de protection sociale est constamment soumis à de fortes pressions extérieures le contraignant à adapter ses politiques en vue d'accroître la compétitivité des entreprises. Ainsi, la protection sociale est dorénavant perçue comme étant un fardeau autant pour les entreprises que pour l'État. Seule la voie du retrait de l'État-providence apparaît possible afin d'être en concordance avec les exigences d'un marché devenu mondial (Hassenteufel et Palier, 2001).

Cependant, bien que le discours néolibéral ait été dominant jusqu'à tout récemment, il appert qu'il est maintenant en phase de crise ou de réajustement. Premièrement, l'économie marchande n'a pu être à la hauteur de ses promesses de prospérité et de régulation sociale. Deuxièmement, l'émergence de divers acteurs revendiquant le droit de participer à la définition des règles a ouvert le débat politique sur la pertinence de ce modèle (Duchastel, 2004). Il doit donc y avoir un mécanisme de régulation économique et sociale visant à pallier les «effets pervers» du néolibéralisme et ce, avec une implication minimale de l'État. À ce titre, la notion de gouvernance s'est trouvée tout indiquée afin de concilier idéologie néolibérale et participation citoyenne.

1.4.2. De la gouvernance nationale à la gouvernance locale

Le mode de régulation fordiste, reposant sur une forme de gouvernance étatique centralisée et qui opère dans un espace national, est axé d'abord et avant tout sur des mécanismes assurant l'équilibre entre production de masse et consommation de masse, c'est-à-dire par des politiques keynésiennes et un État-providence. L'entrée en crise du modèle fordiste, ainsi que les critiques envers sa forme centralisée de régulation, engendrera peu à peu un glissement de cette gouvernance nationale vers une gouvernance plus locale ou territoriale. Certes, les débats entourant le rôle de l'État sont en partie à l'origine de l'émergence de la gouvernance locale. Mais plus fondamentalement, c'est une certaine conception du politique qui surgit derrière les réflexions entourant le thème de la gouvernance (Boucher et Tremblay, 1999). En effet, certains affirment que la gouvernance est en fait une réponse à la crise de l'État-providence ayant comme objectif la réintroduction de la société civile par rapport aux excès de l'État (Chiasson, 1999). Ainsi, si le mode de régulation fordiste s'est effondré après une période de prospérité continue, ce serait majoritairement attribuable à un déficit de participation à la fois dans le modèle de production fordiste et dans le modèle de consommation providentialiste, c'est-à-dire, autant dans les rapports de travail (producteurs) que dans les rapports de consommation (consommateurs) (Lévesque et Vaillancourt, 1996). La gouvernance locale se propose donc d'être une voie vers le partage des responsabilités entre l'État et la société civile.

Parallèlement, le secteur forestier n'échappe pas à cette restructuration idéologique des formes de gouverne. Dominée par le bloc hégémonique État-industrie, la régulation de ce secteur d'activité se faisait auparavant selon le modèle fordiste, c'est-à-dire fortement

centralisé. Graduellement, la remise en cause du mode de production industriel fut liée à une crise de consommation de la matière ligneuse. Cette crise de consommation fordiste que l'on retrouve dans le secteur forestier dépasse rapidement le simple fait économique (hausse des coûts de production, nouvelles technologies d'information et de communication, etc.) pour se situer au niveau de l'accès et de l'utilisation de la ressource (Blais et Boucher, 2013). Ainsi, l'entrée en crise du secteur forestier n'a fait qu'exacerber la problématique de l'exclusion citoyenne propre au rapport de consommation présent dans le fordisme et le providentialisme.

La gestion de la forêt québécoise, se trouvant en pleine restructuration, s'en remet progressivement à la gouvernance locale afin de pallier la crise économique et politique qui l'accable. La participation citoyenne, la gestion de proximité, la pérennité des ressources et la viabilité des collectivités sont toutes des thèmes récurrents lors des questionnements sur la crise forestière. Donc, à ce stade, nous pouvons affirmer que le discours sur la gouvernance locale en milieu forestier découle directement de la crise du mode de consommation issu de l'époque fordiste.

En somme, il nous apparaît que la succession des régimes forestiers au Québec se caractérise par une transformation des rapports de pouvoir entre les acteurs quant au contrôle des ressources (Blais et Boucher, 2013). De la modification des relations au sein du bloc hégémonique État-industrie jusqu'à l'émergence des nouveaux acteurs sociaux, la reconfiguration incessante des acteurs semble être la tangente dominante. La problématique du secteur forestier qui nous semble donc intéressante à examiner davantage concerne la gouvernance locale comme nouveau mode de gestion des ressources. Il s'agit donc ici de voir si une entreprise d'économie sociale, nommément

une coopérative de solidarité, peut tirer partie de cette reconfiguration des acteurs et contribuer à la gouvernance locale de façon innovatrice. C'est pourquoi nous posons la question à savoir si, dans un contexte québécois de crise forestière, une coopérative de solidarité œuvrant en récréotourisme peut être porteuse d'innovation?

Suivant l'élaboration de notre problématique, nous présenterons dans le chapitre suivant le cadre théorique sur laquelle nous appuyons ce mémoire.

Chapitre II: Le cadre théorique

Jeter un regard sur le secteur forestier actuel, c'est considérer que ce secteur industriel vit une crise sans précédent. Afin de comprendre l'évolution de certains acteurs dans ce contexte, il nous faut choisir une approche théorique qui puisse à la fois aborder un système social et politique sous l'angle de la crise, tout en mettant l'acteur au centre de l'analyse. La théorie de la régulation nous le permet justement, car elle cherche à rendre compte de l'évolution d'un modèle de développement sociétal, de son entrée en crise, puis de sa transformation à sa sortie. De plus, cette théorie remet l'acteur au centre de l'analyse en tenant compte des rapports sociaux sous l'angle de la production et de la consommation. En ce qui a trait à notre objet d'étude, il nous semble à propos d'utiliser cette théorie afin de mieux saisir comment la crise forestière est porteuse d'innovation sociale et de quelle façon ses principaux acteurs sont parties prenantes de cette transformation dans le paradigme forestier.

Tout d'abord, nous exposerons les fondements de la théorie de la régulation, la filiation marxiste de cette approche et l'importance des rapports sociaux. Par la suite, nous aborderons le cœur même de l'analyse régulationniste, c'est-à-dire la montée en force et l'entrée en crise du fordisme comme modèle de développement. La troisième section consistera en la présentation des concepts fondamentaux de la théorie que nous utiliserons lors de notre analyse. Dans la même veine, nous dédierons la section qui suivra aux rapports de consommation et au pouvoir des acteurs, car ceux-ci occupent une place centrale dans notre analyse. Finalement, nous opérationnaliserons les concepts dans la cinquième section et exposerons nos questionnements et notre hypothèse de recherche dans la dernière.

2.1. APPROCHE ANALYTIQUE

Il est connu que la théorie de la régulation trouve ses fondements dans le matérialisme dialectique de Marx (Aglietta, 1976). Dans cette lignée, elle prend pour point de départ la codification des rapports sociaux définissant un mode de production dans des formes institutionnelles (Boyer et Saillard, 1995a). Bien qu'elle prenne ses racines dans la pensée marxienne, la théorie de la régulation adresse d'abord une double critique, tant à la théorie néoclassique qu'à l'approche traditionnelle marxiste. Par rapport à la théorie néoclassique, les régulationnistes insistent sur le fait que le rapport marchand résulte d'une construction sociale et non du résultat issu de l'interaction entre les agents économiques. Quant à la deuxième, la théorie de la régulation ne partage pas l'idée marxienne de l'invariance des lois régissant la dynamique économique des économies capitalistes. Au contraire, elle affirme que plusieurs régimes d'accumulation et de modes de régulation peuvent exister (Boyer, 2003).

Cette théorie cherche d'abord et avant tout à remettre les rapports sociaux au centre de l'analyse économique (Bélanger et Lévesque, 1991). Ceci est important, car en percevant la régulation du capitalisme comme une construction sociale, il devient alors possible de concevoir les crises comme étant des ruptures dans la reproduction de ces rapports sociaux (Aglietta, 1976). De ce fait, la théorie vise donc à mettre en perspective les éléments déterminants d'un ordre social établi ainsi que ses facteurs de transformation d'une période à une autre. En d'autres mots, elle utilise un ensemble de concepts afin d'expliquer l'alternance entre les périodes de relative stabilité et les périodes de crise au sein d'une société donnée (Bélanger et Lévesque, 1991).

Nous utiliserons cet ensemble de concepts afin d'aborder la crise forestière comme étant une rupture dans le mode de production issu de l'époque fordiste, car au cœur de la régulation se trouve l'analyse de la crise du fordisme (Nadel, 1995). En effet, en étudiant ce modèle de développement et celui du monde forestier québécois, nous pourrions voir que le régime d'accumulation, le mode de régulation et le modèle d'organisation du travail forestier jusqu'à la crise forestière actuelle étaient de nature fordiste. Ce constat fait, nous utiliserons le concept de rapport de consommation pour expliquer en partie le fait que cette crise dépasse le simple cadre économique pour s'inscrire dans le social et le politique par la revendication de l'accès aux ressources. Par la suite, en concentrant notre regard plus spécifiquement sur l'objet de notre recherche, nous chercherons à montrer que les entreprises récréotouristiques œuvrant dans le champ de l'économie sociale contribuent à l'innovation sociale dans le secteur forestier par leur participation active à la réorganisation de la gouvernance entre les acteurs locaux.

Dans cette prochaine section, nous élaborerons de façon plus spécifique sur les divers concepts qui ont été énumérés ci-haut et qui seront utilisés lors de l'analyse.

2.2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS

Malgré les soubresauts que peut subir le capitalisme, celui-ci semble fonctionner de façon relativement stable pendant de longues périodes. Un cadre général, des objectifs et des règles de jeu sont adoptés par une large majorité. Une sorte de grand compromis est accepté par tous et, à la base de celui-ci, se trouve un modèle de développement. « C'est la définition, provisoirement adoptée, de ce que l'humanité peut attendre de mieux de son activité économique : principe d'organisation du travail, buts de la production, règle du jeu dans la résolution des tensions » (Lipietz, 1989). Dans les périodes d'accalmie, cette

vision du monde est partagée par tous, les débats et conflits entre groupes politiques ne cherchent qu'à en modifier des parties ou encore à l'améliorer, mais sans jamais la remettre en cause. Cela est tout autre lors des grandes crises. Le modèle, ses buts, ses règles et ses promesses deviennent en quelque sorte dépassés. Ces périodes sont alors traversées par des initiatives transformatrices qui « délogent le poids des routines » (Lipietz, 1989). Ainsi, la théorie de la régulation permet « de comprendre pourquoi les périodes de crise sont des périodes d'intense création sociale et pourquoi la sortie de la crise est toujours une transformation irréversible du mode de production » (Aglietta, 1976 :17).

2.2.1. Modèle de développement

L'idée d'un modèle de développement est majoritairement utilisée afin de mieux comprendre l'orientation sociale, économique, institutionnelle et culturelle d'une société. Elle est une sorte de « grand compromis » accepté par tous les groupes sociaux, ainsi qu'une gamme de familles politiques, de la droite à la gauche. C'est une vision du monde qui englobe toutes les sphères de la société, incluant une définition du bonheur de vivre ensemble qui cimente ce compromis (Lipietz, 1989).

Autrement dit, le modèle de développement apparaît comme le produit ou la résultante de l'état des rapports sociaux d'une société donnée et historiquement située, fait de compromis, d'arrangements institutionnalisés entre acteurs sociaux, arrangements qui peuvent être constamment remis en cause tant sur le plan de la production, de la consommation et de la redistribution que des représentations que l'on se fait du développement et du mode de vie en société (Boucher, 2005 :285).

Ainsi, la théorie de la régulation se fixe comme objectif d'analyser les modes de développement sur une longue période de temps. En fait, elle cherche à voir comment se

stabilisent un régime d'accumulation et un mode de régulation, puis comment ils entrent en crise et se renouvellent (Boyer et Saillard, 1995b).

Donc, la notion de modèle de développement est centrale chez les régulationnistes. Elle est composée d'un ensemble hiérarchisé de notions-clés que sont le « régime d'accumulation », le « mode de régulation », la « forme institutionnelle », le « rapport salarial », le « bloc hégémonique » et le « paradigme sociétal » (Bélanger et Lévesque, 1991).

Ces notions intermédiaires, utilisées dans le but de donner la priorité aux rapports sociaux, permettent de rendre compte aussi bien de la diversité (d'une communauté à l'autre) que de la variabilité (d'une époque à l'autre) de la configuration des formes sociales et donc des spécificités historiques et nationales de la croissance et des crises selon des périodisations plus précises que celles proposées jusqu'ici (Bélanger et Lévesque, 1991 :6).

Pour des fins de concision, nous n'entreprendrons pas une explication en profondeur de l'ensemble des notions intermédiaires énumérées ci-haut. Nous procéderons plutôt par une description des composantes servant à l'analyse du modèle de développement offert par Alain Lipietz (1989) et qui nous servira en retour à l'analyse du modèle forestier québécois. Selon cet auteur, un modèle de développement, analysé selon l'espace national, repose sur un trépied : un régime d'accumulation comprenant la logique et les lois macroéconomiques servant à décrire les conditions de la production et les conditions sociales d'usage de la production, un mode de régulation combinant les mécanismes d'ajustement des comportements contradictoires et conflictuels des individus eu égard aux principes collectifs du régime d'accumulation et, finalement, un modèle d'organisation du travail regroupant les principes généraux qui gouvernent l'organisation et la division du travail, autant au sein des entreprises qu'entre elles. En somme, «un

régime d'accumulation apparaît comme le résultat macroéconomique du fonctionnement du mode de régulation sur la base d'un modèle d'organisation du travail [...] et c'est l'ensemble qui constitue un modèle de développement (Lipietz, 1989 :17). La notion de modèle de développement est fort importante pour notre démarche puisque c'est justement le modèle du secteur forestier qui est remis en cause et qui traverse présentement une crise sans précédent.

2.2.2. Régime d'accumulation

Un régime d'accumulation représente, d'après Robert Boyer, « l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même » (Boyer, 1986 :46). Cette accumulation peut être à dominante extensive (ou concurrentielle) et intensive (ou monopoliste). La première, extensive, renvoie au développement du capitalisme qui s'étend à de nouveaux marchés, à de nouvelles sphères de l'activité économique, sans pour autant modifier radicalement les conditions de production (Juillard, 1995). Elle se trouve à la base ou au départ des autres, par la domination du travail, en regroupant les salariés sous la férule du capitalisme et en les séparant de leur moyen de production (Boucher, 1990a). À l'autre pôle, l'accumulation intensive est la transformation systématique des conditions de production afin d'accroître la productivité apparente du travail (Juillard, 1995). «Parce qu'accumulation de plus-value relative, ce régime d'accumulation suppose aussi des modifications des conditions d'existence de la force de travail en vertu de la baisse des coûts de production (productivité) des biens de consommation (Boucher, 1990a :16).

2.2.3. Mode de régulation

Le mode de régulation se caractérise par l'ensemble des procédures et des comportements, individuels et collectifs, qui ont la propriété de reproduire les rapports sociaux fondamentaux dans les formes institutionnelles données puis, de soutenir et piloter le régime d'accumulation en vigueur (Boyer, 1986). En d'autres mots, ce sont les mécanismes assurant que les comportements individuels sont ajustés en fonction des principes collectifs issus du régime d'accumulation.

Trois principes d'action complémentaires régissent ces comportements (Boyer et Saillard, 1995a). Tout d'abord la loi, la règle ou le règlement qui sont en fait des formes de contraintes. « Elles ont pour vocation d'imposer, par la coercition, directe ou symbolique et médiatisée, un certain type de comportement économique aux groupes et individus concernés » (Boyer, 1986 :55). Ensuite vient le compromis qui est issu d'un principe de négociation et se définissant comme le fait que « les agents privés ou des groupes qui, partant de leurs intérêts propres, aboutissent à un certain nombre de conventions régissant leurs engagements mutuels » (Boyer, 1986 :56). Finalement, en l'absence même de lois ou de conventions, la communauté d'un système de valeurs, ou encore de représentations, peut suffire à remplacer la spontanéité et l'initiative individuelle par la routine (Boyer, 1986). Nous n'avons qu'à songer aux croyances religieuses ou aux règles de la bienséance. Par exemple, les lois et les règles de marché constituent des principes de contrainte, la convention collective en entreprise est issue d'un principe de négociation et finalement, les habitudes ainsi que l'acceptation de la logique d'un modèle économique viennent d'un principe de routine.

2.2.4. Modèle d'organisation du travail

Le modèle d'organisation du travail renvoie en fait à la division du travail et au rapport salarial dans une société historiquement donnée. Il est à noter que ce rapport est fondamental pour le capitalisme, car c'est à ce niveau que l'on trouve les conditions de la (re)production de la force du travail (Boucher, 1990a). En fait, « il s'agit des principes généraux qui gouvernent l'organisation du travail et son évolution pendant la période de suprématie du modèle » (Lipietz, 1989 :16). Ils englobent autant les formes d'organisation du travail au sein des entreprises que la division du travail entre les entreprises. Bien que ce modèle ne touche pas nécessairement toutes les sphères d'activité économique à la fois, il reste un modèle en ce sens où les secteurs les plus avancés selon ces principes inspirent l'évolution des autres (Lipietz, 1989). Par exemple, lors de l'époque du fordisme, le modèle d'organisation du travail était basé sur les principes du taylorisme que nous avons décrit auparavant.

2.2.5. Rapport de consommation et pouvoir des acteurs

La théorie de la régulation se démarque de l'approche fonctionnaliste en remettant les rapports sociaux au centre même de leur analyse. Dans ce processus, deux rapports se retrouvent au cœur de la théorie : le rapport salarial et le rapport de consommation. Le premier renvoie au système de relations entre, d'une part, le travailleur, producteur direct de la marchandise et, d'autre part, le détenteur des moyens de production, c'est-à-dire le capitaliste. « La séparation entre ces deux acteurs constitue la caractéristique fondamentale du capitalisme, garante de sa propre existence » (Boucher, 1990a :9). Le deuxième désigne plutôt les rapports entre les citoyens et l'État. Ce dernier, en offrant des services de façon institutionnalisée sur une base non marchande à la population, s'inscrit

dans un rapport de consommation. « Les agences centrales de gestion de services instituent ainsi un rapport à des populations consommatrices susceptibles de devenir des acteurs sociaux. La consommation constitue donc un rapport social entre appareil gestionnaire et usagers » (Bélanger et Lévesque, 1991 :24). De ce fait, les rapports de consommation tiendront une place d'importance dans notre analyse.

Tout comme le fordisme a caractérisé les rapports de travail lors des Trente glorieuses, les rapports de consommation se sont articulés dans un modèle que l'on nomme le providentialisme. Celui-ci correspond à « un rapport de consommation dépendant entre la gestion étatique des services collectifs et des usagers passifs et individualisés » (Bélanger et Lévesque, 1988 :53). Alors que le fordisme octroyait l'entière gestion de la production au patronat tout en concédant un partage sur les gains de productivité aux salariés, le providentialisme concède à la population un accès universel aux services publics, mais sans leur accorder une participation à leur gestion. Dans chacun des cas, nous assistons au même rapport de dépendance, caractérisé à la fois par une intégration et une exclusion, et qui découle d'un compromis similaire (Boucher, 1990b). Ainsi, la forte centralisation de l'appareil étatique fit en sorte que les citoyens ont progressivement remis en cause le type de consommation et le rapport aux usagers. « L'utilisateur-consommateur fait alors irruption comme sujet et une multitude de groupes communautaires émergent aussi bien comme distributeurs de services, expérimentateurs d'alternatives organisationnelles et thérapeutiques que comme base de mouvements de protestation ou de défense des droits » (Bélanger et Lévesque, 1991 :25). Dans cette optique, la théorie de la régulation en analysant les rapports de consommation cherche à rendre compte du pouvoir d'intervention que détiennent les citoyens organisés dans la production des formes

institutionnelles et organisationnelles des services collectifs et des entreprises (Bélanger et Lévesque, 1991).

2.2.6. Nouveaux mouvements sociaux

Le rapport de consommation est central dans notre démarche, car en s'organisant, les usagers-consommateurs peuvent se transformer en mouvements sociaux pour ensuite imposer à l'État ou l'entreprise des changements organisationnels et structurels importants (Bélanger et Lévesque, 1991). Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne le secteur forestier où, par exemple, l'action du mouvement environnementaliste a fait modifier les méthodes de gestion et d'exploitation au cours des dernières décennies.

Ces nouveaux regroupements de citoyens diffèrent des mouvements sociaux de l'après-guerre en ce sens où ils n'évoluent plus à l'intérieur de la dualité propre à la théorie politique libérale. Alors que ces derniers postulent que toute action sociale peut être classée sous l'étiquette privée ou publique, les nouveaux mouvements sociaux (NMS) se situent dans une troisième catégorie, intermédiaire entre les deux autres.

Ils revendiquent de militer sur des thèmes qui ne sont ni "privés" (en ce sens qu'ils ne constitueraient pas pour d'autres personnes une préoccupation légitime), ni "publics" (en ce sens qu'ils seraient reconnus comme un objet légitime des institutions et acteurs politiques officiels), mais qui renvoient à des résultats "pertinents" et à des effets secondaires du comportement d'acteurs (privés ou publics) non susceptibles d'en être tenus pour responsables ou d'en être rendus responsables par les voies légales ou institutionnelles existantes. Le terrain d'action de ces nouveaux mouvements est un *terrain politique non institutionnel*, qui n'est pas pris en compte par les doctrines et les pratiques de la démocratie libérale ni de l'État-providence (Offe, 1994).

Ainsi, les thèmes dominants de ces nouveaux mouvements sociaux portent sur des enjeux tels que la ville ou le voisinage, le corps et l'identité sexuelle, la culture et les traditions,

l'environnement et la survie de l'humanité en général. En terminant, il est à noter que le concept de nouveaux mouvements sociaux a été explicité en profondeur par Alain Touraine avec ses écrits sur la théorie de l'action sociale (*La société invisible*, 1976; *Le retour de l'acteur*, 1984).

Bien que le rapport salarial soit central dans l'analyse régulationniste, nous nous attarderons davantage au rapport de consommation dans le sens du rapport de force entre les acteurs et de la dynamique entre les pouvoirs publics, les entreprises et les mouvements sociaux.

2.2.7. Économie sociale

Définir l'économie sociale, c'est d'abord mettre en relation deux termes qui peuvent sembler antagonistes. Au premier abord, le concept d'économie regroupe sous un même toit toutes les activités dédiées à la production, à la consommation et à la distribution des biens et des services (D'amours, 2006). Toutefois, une définition trop étroite de l'économie occulte le fait qu'elle évolue aussi dans des sphères autres que marchandes. En effet, elle est plurielle, car elle porte en son sein des dimensions autant culturelle et sociale, qu'économique. Ainsi, l'on retrouve effectivement des activités économiques de nature redistributive au sein de l'État et dans une logique de réciprocité au sein des associations de la société civile (Polanyi, 1983).

En fonction de la période historique et du contexte social, le terme pour désigner l'économie sociale, ainsi que son sens, sa portée et sa reconnaissance varient grandement. Pour ces raisons, il n'existe donc aucune définition universelle de l'économie sociale (D'amours, 2006). C'est pourquoi nous avons choisi la définition émise par le Groupe de

travail sur l'économie sociale élaborée lors du Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996.

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Le domaine de l'économie sociale recouvre donc l'ensemble des mouvements coopératif et mutualiste et celui des associations. L'économie sociale peut être développée dans tous les secteurs qui répondent aux besoins de la population et de la collectivité. Dans certains de ces secteurs, et plus particulièrement ceux qui répondent à des besoins sociaux, la viabilité découle en partie des contributions de l'État sous diverses formes (contributions directes, subventions aux usagers, ententes négociées, mesures fiscales, etc.). L'économie sociale repose également, en partie, sur l'engagement bénévole des individus et des collectivités (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996).

En rapport avec l'État, deux visions de l'économie sociale s'affrontent. D'un côté, une vision progressiste qui la voit comme un élément de la démocratie sociale et solidaire et d'un autre côté, une conception néolibérale qui la perçoit comme étant un mode de régulation sociale. Les théoriciens de la logique néolibérale défendent en premier lieu l'idée que l'économie sociale doit participer à la marchandisation des services (Krzyszlo, 2001). Ainsi, dans la reconnaissance par l'État du rôle du secteur communautaire de participer à l'offre de services apparaissent des tentatives d'introduire des incitations

marchandes et ce, afin d'aligner leur prestation avec les visées étatiques (Graefe, 2005). À l'autre bout du spectre se trouvent les tenants d'une approche plus progressiste. Ceux-ci croient que l'économie sociale a la capacité de confronter le double déficit démocratique de l'État-providence, c'est-à-dire la bureaucratisation de la prestation des services et le manque d'influence des prestataires sur les programmes liés au système politique de représentations. Elle suppose donc un renouvellement de la pratique sociale et un renforcement de la démocratie en augmentant la participation citoyenne. En effet, «l'économie sociale essaie d'adapter l'offre de services en faisant appel à la participation de la communauté dans la construction conjointe de l'offre et la demande» (Graefe, 2005 :205). Ils contribuent ainsi à une démocratie sociale et politique en faisant la promotion de la participation citoyenne et ce, en construisant des espaces publics de proximité (Rousselière, 2004). De plus, les organismes communautaires prestataires de services ouvrent des espaces afin de pratiquer une gouvernance plus participative et démocratique. Par leur nature locale, ils participent à une démocratisation de l'économie (Rousselière, 2004).

Ainsi, l'économie sociale est présentée comme étant une alternative au modèle providentialiste qu'a connu le Québec et ce, en fonctionnant selon quatre grands principes : autonomie de gestion; fonctionnement démocratique; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus; participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective (Jolin, Nolin et Vaillancourt, 2002). Comme nous pouvons le voir, l'économie sociale a la particularité d'être continuellement remise en question, car elle est tiraillée entre une logique d'instrumentalisation par l'État et un projet de société porté par la base. Devant ainsi

perpétuellement se renouveler, l'économie sociale devient ainsi un incubateur d'innovation tout désigné autant sur le plan social qu'organisationnel et technique.

2.2.8. Innovation sociale

En tout premier lieu, il convient de départager les concepts d'innovation sociale et de transformation sociale. Alors que la première renvoie à la fonction entrepreneuriale de l'économie sociale, la seconde indique un type de changement à l'échelle de la société. Au contraire du changement social qui se fait dans la continuité, les transformations sociales se font par des mutations, elles sont en discontinuité avec l'état précédent des choses (Lévesque, 2006). Comme les entreprises d'économie sociale représentent plus que la somme de leurs entités, leur capacité d'innovation peut être influencée par leurs visées de transformation sociale. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe un rapport causal entre innovation et transformation sociale, car les innovations faites dans le but de répondre à une problématique peuvent mener à des transformations sociales en s'institutionnalisant et à l'inverse, des transformations sociales, notamment lors de crises, peuvent faire surgir des réponses novatrices à des problèmes sociétaux (Lévesque, 2006).

Le phénomène de crise n'est pas étranger à l'innovation sociale. La plupart du temps, les innovations se produisent en grappes, notamment lors de périodes de crise. Toutefois, elles se réalisent «selon un paradigme sociotechnique en émergence, soit à partir d'une nouvelle vision des problèmes et des solutions possibles» (Lévesque, 2006 :17). Donc, les rapports entre les entreprises, les universités, les centres de recherche, le marché et l'État façonnent ce système qui encadre le processus d'innovation. Jacques L. Boucher argumente dans le même sens lorsqu'il affirme que le rapport entre innovation sociale et économie sociale «résulte d'une construction qui passe par les acteurs sociaux, surtout

par les mouvements sociaux, d'un côté, mais qui se réalise souvent, d'un autre côté, dans des alliances ou avec le soutien des pouvoirs publics» (Boucher, 2006 :19). Ainsi, l'innovation n'est pas un processus indépendant, car elle est encadrée dans les interrelations entre les acteurs et les institutions.

Comme l'indiquent Jetté, Aubry et Vaillancourt (2005 :131), «l'innovation sociale est un concept polysémique à plusieurs variables». Il est donc difficile de le circonscrire ou encore de le saisir dans son intégralité. Étant donné la multitude de définitions que l'on trouve dans les ouvrages scientifiques, nous avons choisi celle donnée par Camil Bouchard et adoptée par le gouvernement du Québec dans son énoncé de politique québécoise de la science et de l'innovation. Ainsi, l'innovation sociale est « toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration » (RQIS, 2009).

Pour Lévesque (2006), l'entreprise d'économie sociale constitue une matrice d'où l'innovation peut agir sur au moins trois plans : le pouvoir, la substitution et l'innovation des règles. Elle permet, en premier lieu, de donner accès au pouvoir de l'entrepreneur à certains acteurs relativement dominés qu'ils n'auraient pas eu individuellement. En deuxième lieu, elle permet de mettre en œuvre des activités délaissées par le marché et l'État. En troisième lieu, «les règles de fonctionnements sont inédites dans le monde de la production de biens et de services puisqu'elles visent à la fois le regroupement de personnes et l'entreprise (ou l'organisation), de même que leur rapport sous l'angle du sociétariat et de l'activité (Lévesque, 2006 :21).

Enfin, Boucher (2006) affirme que les projets locaux ou les idées novatrices doivent trouver preneur dans un mouvement social ou une institution réceptrice afin de la diffuser au niveau macro. «Ainsi, un leader peut avoir une intuition, faire la promotion d'une idée, lancer une action, mais il semble que tout projet individuel ou d'un petit groupe d'individus tomberait à plat s'il ne trouvait pas un ancrage collectif, une forme de légitimité et d'appui dans un milieu, par exemple la société civile ou des institutions reconnues» (Boucher, 2006 :88).

2.2.9. Gouvernance locale

Le concept de gouvernance locale, large et contenant une définition quelque peu différente selon l'application, est omniprésent tant localement qu'internationalement. La gouvernance porte ainsi son lot d'adjectifs selon la nature de son application: elle est soit urbaine, locale, environnementale ou autre. Nous verrons, dans les diverses définitions données par les auteurs, qu'il se dégage une forme de consensus sur la nature même de la gouvernance et ce, malgré les différentes épithètes qu'on lui affuble.

D'innombrables définitions peuvent être mises de l'avant, dépendamment du contexte et de la perspective que l'on a. La gouvernance locale peut être de nature normative en s'inscrivant dans la recherche d'une nouvelle façon de gouverner. Par exemple, tenter de rendre le gouvernement plus flexible par rapport à la complexité de la société et plus efficient dans un contexte de crise des institutions publiques est un discours néolibéral récurrent dans la littérature sur la gouvernance (Côté et Gagnon, 2005). Dans une approche parallèle, des chercheurs en sciences sociales ont plutôt fait valoir une vision humaniste de la chose en se basant sur la transformation du social comme souche de la

gouvernance. Essentiellement, elle implique une nouvelle définition du gouvernement, de son organisation du pouvoir et de sa façon de gouverner la société (Stoker, 1998).

Dans la perspective analytique qui nous intéresse, nous approchons la gouvernance sous l'angle du local et de l'environnement. Donc, pour nous, le concept de gouvernance est intéressant, car il permet d'appréhender le fait que les responsabilités incombant traditionnellement à l'État sont actuellement de plus en plus partagées avec d'autres acteurs sociaux, ce qui fait émerger de nouvelles articulations entre l'État et la société civile (Côté, Lévesque et Morneau, 2007). Ceci est particulièrement vrai en ce qui a trait à la question environnementale. Comme l'indique Lockwood et al. (2010) : « These governing arrangements are especially evident in policy arenas informed by the discourse of sustainability, which has an explicit ethical foundation in notions of participation, responsibility, stewardship, and duty of care, and which makes novel demands on institutions and policy ». Voyons maintenant diverses définitions que l'on a du concept de gouvernance, ce qui en définitive nous fixera sur l'approche que nous utiliserons.

Dans le sillage du développement durable, la gouvernance est perçue comme « une conduite collective décisionnelle, réunissant tous les acteurs territoriaux selon un mode partenarial, en vue d'une planification et d'une gestion mieux intégrée des ressources et d'une prise en considération des conséquences environnementales et sociales des changements. Cette gouvernance s'appuie sur une participation citoyenne et responsable » (Côté et Gagnon, 2005 :61).

Sous le thème de la gouvernance environnementale, Jacques Theys (2003) nous parle plutôt d'un processus interactif à travers lequel les différents acteurs, n'ayant pas les mêmes intérêts et objectifs au départ, finissent par résoudre collectivement un problème

commun. Cette définition, bien que large, est pour nous intéressante, car les acteurs du monde forestier contemporain sont certes différents les uns des autres.

Dans une veine similaire, Juillet et Andrew (1999) proposent une définition qui rejoint celle des processus interactifs en mettant l'accent sur la participation citoyenne et le partenariat entre les divers acteurs du territoire. Mais en plus, ils insistent sur l'importance de l'approche holistique et transversale des problématiques abordées dans une optique de gouvernance environnementale et locale. Ceci signifie que la division excessive des problématiques par les processus de hiérarchisation est contre-productive, mais que la concertation et la coordination de l'action publique permettent une appréhension globale de leurs complexités.

Nous voyons ainsi que la gouvernance est un mode non traditionnel de régulation politique et sociale, dans le sens où l'État ne peut plus faire reposer son action sur le monopole de la coercition et de la domination, car il doit désormais partager ce pouvoir avec les autres acteurs de la société. Ainsi, Jacques Theys (2003) résume clairement la gouvernance selon quatre dimensions. Bien qu'il réfère surtout à la gouvernance environnementale, nous croyons que cette approche est transférable vers les autres types de gouvernance. La première dimension est le renouvellement de la légitimité et la modernisation de l'action publique, passant par une plus grande transparence. Notons ici que Theys est critique envers la notion de « bonne gouvernance » telle que véhiculé par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Cette première dimension vise plutôt à enrayer le déficit de légitimité, de transparence et de crédibilité que connaissent les institutions publiques ces dernières décennies. La seconde est de favoriser l'essor de formes originales de coordination non hiérarchiques de l'action collective. La troisième

est le passage à des formes élargies de rationalité. La dernière est un certain transfert de pouvoir vers la société civile.

Enfin, un point commun à toutes ces définitions est que « la gouvernance se rapporte à l'élaboration de styles de gouvernement dans lesquels les frontières entre les secteurs public et privé, ainsi qu'à l'intérieur de chacun de ces secteurs tendent à s'estomper » (Stoker, 1998 :19).

2.3. OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

C'est à ce point que nous devons opérationnaliser les concepts contenus dans notre question de recherche. Ce faisant, nous ferons ressortir la ligne directrice qui guidera notre réflexion lors de l'analyse. Tout d'abord, il est important de mentionner que nous partons de la prémisse que le degré d'appropriation territoriale par les acteurs est un élément déterminant de l'action sociale. Cette affirmation sous-tend la question de recherche, car, pour nous, tout part de l'acteur. Plus il s'approprie le territoire, et l'investit, plus son action sur celui-ci sera significative. Ainsi, à titre de rappel, nous posons la question à savoir si une entreprise d'économie sociale œuvrant en récréotourisme en milieu forestier est porteuse d'innovation sociale?

L'apport de la théorie de la régulation dans ce questionnement est ultimement de comprendre quel est le lien entre crise forestière et innovation sociale. Pour ce faire, le concept de modèle de développement que nous avons vu précédemment nous sert à démontrer que lorsqu'il entre en crise, les régulations macro-sociales sont ébranlées ce qui fait en sorte que les espaces pour les innovations et les expérimentations s'élargissent (Bouchard et Lévesque, 2010). Ces initiatives se retrouvent autant au niveau macro-social que dans les microsystèmes où l'émergence de nouvelles régularités sociales peuvent se

propager à l'échelle de la société. L'effet de proximité favorise une dynamique susceptible de proposer des solutions innovatrices en marge, voir en dehors, des formes dominante. « Les innovations (économiques et sociales) participent ainsi à la transition entre un modèle de développement et un autre (Bouchard et Lévesque, 2010 :4).

Trois principaux concepts font surface lorsque nous nous attardons à la question de recherche. Premièrement, celui d'acteur nous vient à l'esprit, car une entreprise ou un organisme est constitué d'individus partageant une vision ou un objectif commun. Par la suite, le concept de territoire ne peut être écarté, car les activités récréotouristiques mises en place par ces acteurs seront fortement dépendantes de la configuration territoriale. Finalement, le concept de gouvernance est important, car il résulte justement de l'interaction entre les acteurs et le territoire.

Si nous revoyons les relations entre ces trois concepts, il nous apparaît que les valeurs et les idéologies des acteurs, ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux, le tout en conjonction avec la configuration du territoire, déterminerait de l'organisation sociale de ce territoire, donc du type de gouvernance pratiquée.

Toutefois, nous cherchons à comprendre en fin de compte quels sont les facteurs d'innovation dans ces organisations. Alors, pourquoi ne pas y avoir inclus ce concept? C'est que l'innovation est un concept transversal que l'on peut retrouver à tous les niveaux, que ce soit dans le type d'organisation mis en place, dans les relations entre les acteurs ou dans le type de gouvernance pratiquée. En somme, l'innovation est la résultante de l'interaction entre les concepts d'acteurs, de territoire et de gouvernance.

Afin d’orienter notre collecte de données, nous avons opérationnalisé ces concepts en les découpant en indicateurs spécifiques. Ceux-ci sont représentés dans le tableau suivant.

Opérationnalisation des concepts		
Innovation	Acteurs	Relations
		Valeurs
		Idéologie
	Territoire	Configuration
		Acteurs établis
	Gouvernance	Organisation territoriale
		Relations entre les acteurs

2.4. QUESTIONNEMENTS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

D’emblée, nous constatons que les projets novateurs en milieu forestier, évoluant sous le concept de l’économie sociale, sont propres à leurs territoires respectifs. Ces projets se développent en fonction des besoins de la collectivité, ainsi que des ressources humaines, matérielles et naturelles à proximité. Toutefois, nous ne pouvons nous en tenir seulement à l’environnement immédiat de ces entreprises, car elles évoluent dans un contexte social de crise ayant une influence certaine sur celles-ci.

Ainsi, étant donné que le modèle de développement du secteur forestier est remis en cause par une pluralité d’acteurs, il est de notre avis que ceux-ci influencent le mode de régulation économique en place. De fait, l’ajustement normal des conflits entre les parties par le régime forestier actuel ne parviendrait plus à produire la stabilité nécessaire à son

bon fonctionnement. Cela fait en sorte qu'une demande émerge pour que le modèle de production soit repensé sur un fondement nouveau qui n'est plus l'accumulation de la ressource ligneuse à de seules fins capitalistes, mais bien une exploitation fondée sur les valeurs fondamentales de l'intérêt collectif. En conséquence, bien que les stratégies des acteurs du récréotourisme dans l'intégration de leurs activités en milieu forestier doivent tenir compte des besoins locaux et des paramètres territoriaux, elles s'inscrivent néanmoins plus largement dans la régulation du secteur forestier en transition. Cela les oblige à adapter leurs stratégies en fonction de cette réalité et donc possiblement d'innover en la matière.

Les stratégies d'adaptations que l'on trouve chez ces entreprises se découpent majoritairement en deux dimensions : d'une part, dans la forme organisationnelle et, d'autre part, dans les activités proposées. Il est donc essentiel de préciser la thématique de ce mémoire en formulant des questions qui intègrent ces deux dimensions.

Premièrement, il apparaît important de s'attarder au choix organisationnel mis de l'avant afin de concevoir **si la forme organisationnelle contribue à l'innovation des procédés dans le secteur forestier**. À cet effet, comme l'intégration des activités récréotouristiques se fait sur de vastes territoires forestiers où l'on trouve de multiples acteurs, il est primordial de tabler sur les éléments qui nous permettront de voir si la forme organisationnelle influence de façon significative la dynamique territoriale.

Deuxièmement, il nous semble tout aussi important de voir **si les actions posées et le discours tenu par les acteurs du cas étudié engendrent l'innovation**. Ceci permettra de comprendre de quelle façon cette entreprise s'imbrique dans le social et tente de

répondre aux besoins de la collectivité tout en étant partie prenante d'un système économique d'exploitation forestière.

Subséquemment, à la lumière de ces spécifications, nous croyons que les stratégies innovatrices utilisées par les acteurs ne sont pas uniquement adoptées en fonction de leur situation territoriale spécifique, mais sont plutôt fortement influencées, d'une part, par l'historicité du mouvement social d'appropriation du territoire forestier et, d'autre part, par la modification du régime d'accumulation en place.

Notre hypothèse est donc **la crise forestière a ouvert une brèche dans laquelle les entreprises récréotouristiques se sont positionnées. Ainsi, elles s'imposent de plus en plus comme étant un intermédiaire privilégié entre un secteur industriel, lui-même en crise, et un mouvement social d'appropriation du territoire forestier. Cette conjonction favorise alors l'émergence d'activités et de procédés innovateurs qui rejoignent dans une certaine mesure les attentes et besoins des divers acteurs y évoluant.** Bref, nous croyons que les entreprises récréotouristiques innovantes sont celles qui allient en premier lieu le multiusage et favorisent une collaboration étroite entre les acteurs du territoire.

Nous présenterons dans le prochain chapitre la méthodologie utilisée afin de mener à bien cette recherche.

Chapitre III: Méthodologie

Ce chapitre traitera des aspects méthodologiques de la recherche. Dans un premier temps, nous exposerons le type de recherche choisi et la pertinence de celui-ci afin, dans un deuxième temps, de présenter le site de recherche retenu. Par la suite, il sera question de la collecte de donnée et des processus s'y rattachant. Ceci sera suivi des méthodes d'analyse de données pour finalement exposer les considérations éthiques.

3.1. STRATÉGIE DE RECHERCHE

Dans l'objectif d'étudier les stratégies d'intégration des activités récréotouristiques dans les régions forestières du Québec par des entreprises d'économie sociale, il nous semble à propos de donner la priorité à une approche de recherche synthétique de type qualitative.

Le choix du type qualitatif s'impose à nous, car le but n'est pas, à l'instar de la recherche quantitative, la mesure d'un phénomène, ni la production de statistiques à cet effet, mais bien de produire une connaissance holistique d'un phénomène. Ainsi, la recherche qualitative se caractérise par une approche qui se veut culturelle, car elle prend comme appui le comportement humain et le point de vue de ceux qui sont étudiés. Conséquemment, il devient primordial d'insister sur la connaissance complète du contexte social dans lequel est réalisée la recherche (ROCARE, 2009).

En ce qui a trait à l'aspect synthétique, Contandriopoulos et al. (1990 :37) nous expliquent que : « la recherche synthétique est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relation interdépendante ». Ceci est effectivement le

cas avec la problématique forestière, car chacun des acteurs sont interdépendants à l'échelle macro, mais peuvent relativement fonctionner indépendamment à l'échelle micro. Ceci complexifie grandement le système de relations entre les acteurs. Il nous faut donc examiner l'ensemble des relations afin de comprendre les stratégies mises de l'avant par un groupe particulier d'acteurs.

Dans une recherche synthétique, la description des relations entre les concepts demeure le but de l'étude, la théorie sert donc à fournir des explications sur la façon dont ces concepts sont associés (Fortin, 1996). En ce qui a trait à notre recherche, aucune théorie n'est explicite sur la mise en œuvre de projets récréotouristique en milieu forestier et les stratégies utilisées par leurs acteurs. Par contre, bon nombre d'études ont été effectuées sur la forêt, sur le domaine de l'économie sociale et sur celui du récréotourisme, malgré que très peu soient consacrés à la relation entre les trois, du moins autres que purement économique. Comme le but de notre recherche est de décrire les liens entre les stratégies utilisées par les acteurs et leurs relations avec le contexte englobant, cela nous pousse à croire que la stratégie de recherche synthétique est pour nous la meilleure avenue.

L'étude de cas est une des méthodes les plus utilisées dans la recherche synthétique. Elle permet une étude en profondeur afin d'avoir une meilleure compréhension d'un phénomène ou d'un cas précis (Fortin, 1996).

3.1.1. L'étude de cas

L'étude de cas consiste en une investigation approfondie et est entreprise afin de répondre à des interrogations au sujet d'une problématique contemporaine particulière (Fortin, 1996). Elle est une méthode de recherche empirique appropriée à l'étude d'une réalité complexe, où les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas

clairement définies et où il faut souvent utiliser une pluralité de sources d'information (Mace et Pétry, 2000). Ainsi, sa particularité est sa capacité explicative qui «repose sur la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas» (Contandriopoulos et al., 1990 :37). En somme, l'étude de cas permet une compréhension approfondie des phénomènes, de ses processus et des acteurs qui en sont les parties prenantes, et ce, en privilégiant une approche idiographique (Gagnon, 2005). Comme il y a peu d'études s'appuyant sur les stratégies d'acteurs issus de l'économie sociale par rapport à la forêt, surtout en ce qui concerne les activités récréotouristiques, il semble pertinent d'étudier une organisation particulière afin de déceler les interrelations possibles entre les variables et d'en comprendre l'existence.

Gagnon (2005) explique que tout chercheur qui envisage l'étude de cas doit souscrire à la perspective constructiviste. Celle-ci soutient que la société n'est pas donnée, mais est construite par les relations établies entre les acteurs. Ceci amène donc le chercheur à se questionner sur les actions des individus en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leurs comportements.

Il est important de mentionner que l'étude de cas comporte certaines limites. La plus importante concerne sa validité externe, car les résultats obtenus peuvent très difficilement être généralisés (Gagnon, 2005). En revanche, elle permet une analyse approfondie d'un phénomène choisi (Mace et Pétry, 2000). Ainsi, afin de minimiser l'impact de ces limites, l'étude de cas doit être basée sur un cadre théorique (Fortin, 1996), elle doit «prendre pour assise une démarche systématique où la validité et la fiabilité des données et des résultats sont démontrées» (Gagnon, 2005 :4), puis finalement

les données doivent provenir de la profondeur de l'analyse du cas et non du nombre d'unités d'analyse étudiées (Contandriopoulos et al., 1990).

3.1.2. L'unité d'analyse

L'unité d'analyse, que l'on appelle aussi unité d'observation, est en fait l'objet que l'on choisit afin d'en étudier les caractéristiques (Mace et Pétry, 2000). Dans une étude de cas, le chercheur a la possibilité de travailler sur une unité d'analyse ou encore sur un nombre très restreint de cas (Contandriopoulos et al., 1990). Notre étude portera sur un seul cas, car nous voulons «décrire en profondeur un phénomène de façon à vérifier la vraisemblance des explications théoriques de ce phénomène» (Mace et Pétry, 2000 :80), tout en soulignant certaines dimensions propres à notre objet d'étude.

3.2. LE SITE DE RECHERCHE

Notre recherche s'inscrit en continuité de celle plus large intitulée *Changement des politiques forestières et reconfiguration des acteurs dans l'utilisation et la gestion de la forêt* et dirigée par Jacques L. Boucher. En nous référant aux critères de sélection de cas de cette recherche mentionnés ci-haut, nous avons établi que l'organisation devait constituer au départ une expérience innovante sur le plan de ses activités en lien avec la forêt. De plus, elle devait innover dans ses rapports avec les autres acteurs évoluant dans le milieu forestier. Finalement, après mainte recherche, nous avons opté pour la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord (VBDN), car elle innove sur plusieurs plans, mais de façon marquante en incluant dans son développement la réinsertion de jeunes marginalisés.

Une étude de cas demande de faire une exposition de sa nature et de ses fonctions. Nous ferons alors une récapitulation succincte de l'histoire de sa fondation, de ses activités et

des services offerts, ainsi que toute autre information pertinente qui permettra de bien saisir l'environnement dans lequel évolue cette organisation.

3.2.1. Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord

Située dans la région de Portneuf, la coopérative est née au printemps 2002 et est issue d'une volonté collective de se doter d'une entité permettant le développement harmonieux de l'écotourisme dans la Vallée Bras-du-Nord (Vallée Bras-du-Nord, 2009). Émanant d'une demande citoyenne à la Chambre de commerce pour une organisation plus efficace des activités touristiques dans la région, une corporation de développement économique fut mise sur pied avec un mandat d'aider la Chambre de commerce à mettre en place une infrastructure dédiée à la coordination de ces activités. Après mûres réflexions, c'est finalement la forme coopérative de solidarité qui fut jugée la plus propice à l'atteinte des objectifs du mandat.

Ce type de coopérative a la particularité d'être composés de membres travailleurs et de membres utilisateurs, mais aussi de membres ayant un intérêt social, culturel ou même idéologique dans l'atteinte des objectifs de la coopérative. Ces derniers sont appelés «membres de soutien» (Girard, 2008). La Coopérative Vallée Bras-du Nord compte donc 49 membres en tout. De ceux-ci, 13 membres sont de la catégorie utilisateurs-producteurs de services touristiques qui se définit comme : « une personne ou une société qui a la capacité d'être un usager des services offerts par la Coopérative et être un producteur de services de la Coopérative » (Vallée Bras-du-Nord, 2009). Il y a 20 membres travailleurs qui sont en fait les employés permanents et saisonniers. Finalement, 16 membres sont de la catégorie de soutien et peuvent être autant corporatif qu'individuel.

À la base, la Coopérative offre un service d'aménagement de sentiers pédestres et possède aujourd'hui 80 kilomètres de sentiers à son actif. Toutefois, son offre s'est grandement diversifiée au cours des années. Elle a développé, en collaboration avec des membres producteurs, une offre d'hébergement qui compte des refuges, des abris de style yourte, des chalets, des gîtes et des campings. Elle est également un des leaders au Québec dans le développement des sentiers de vélos de style Cross-country. Elle offre aussi des activités de canot, de kayak, de canyoning (descente de falaise sur corde), de randonnée équestre, de raquette de montagne et de traineau à chien.

La Coopérative développe ses activités sur un large territoire qui comprend la municipalité de Saint-Raymond, des terres publiques ainsi que de multiples terrains privés. Interrogé sur l'étendue de sa superficie, les dirigeants ont été incapables de la chiffrer exactement, car leur territoire d'action est toujours en mouvement à mesure que les activités se développent et qu'ils négocient les droits de passages.

Fait intéressant, les sentiers aménagés dans la Vallée sont développés entièrement par des jeunes en situation de réinsertion socioprofessionnelle. Ce projet intitulé « En Marche », ayant un taux de réussite approchant les 75 %, vise la réintégration au marché du travail ou le retour aux études de jeunes en difficulté (toxicomanie, délinquance, décrochage, etc.). La mission des projets En Marche consiste à utiliser la nature comme outil d'intervention auprès de jeunes décrocheurs de la région et ce, dans un contexte rémunéré de travail récréo-forestier. L'approche utilise à la fois le travail en plein air, des expéditions d'aventure thérapeutique, des formations et services d'accompagnement divers afin d'aider ces jeunes à retrouver le chemin de l'actualisation de soi (Vallée Bras-du-Nord, 2009). Ce projet est particulier, voir unique, à la

Coopérative dans la mesure où la réinsertion sociale des jeunes ne fait pas partie de son mandat. Le projet est simplement né à partir d'un constat de la situation sociale des jeunes de la région et d'une réflexion sur comment la Coopérative pouvait y contribuer à partir de ses ressources.

3.3. LA COLLECTE DE DONNÉES

Afin de rassembler les données nécessaires à l'analyse du cas sélectionné, nous avons eu recours à deux méthodes: l'étude documentaire et l'entrevue semi-dirigée.

3.3.1. L'étude documentaire

La méthode de collecte de données retenue a imposé une rigoureuse recherche documentaire en amont afin, dans un premier temps, de bien cerner notre problématique, puis dans un deuxième temps, de donner une orientation spécifique à notre questionnement et nos hypothèses. C'est à ce titre que nous avons exploré les diverses sources de documentation mises à notre disposition afin de dénicher un corpus d'articles scientifiques portant sur l'évolution des régimes forestiers, les projets de forêt communautaire, la gestion partenariale, l'économie sociale, l'innovation et les transformations sociales, etc. De plus, nous nous appuyons sur les documents officiels du cas choisi tels que les rapports annuels, la planification stratégique et l'information des sites internet. Notons que toute la documentation fournie par la Coopérative, et plus encore, se retrouve également sur leur site Internet.

3.3.2. L'entrevue semi-dirigée

Comme la recherche repose sur une étude de cas, celle-ci nous invite à nous appuyer sur une démarche méthodologique consistant en des entrevues semi-dirigées (Gauthier,

2006). Cette démarche convient à cette recherche, car elle incite à une certaine souplesse qui favorise l'interactivité entre le chercheur et le participant (Contandriopoulos et al., 1990). Pour ce faire, nous avons choisi d'établir une grille d'entretien avec des questions ouvertes permettant aux participants de s'exprimer librement, ouvrant ainsi la voie à des aspects pertinents à notre objet de recherche, mais non anticipés auparavant. De plus, cette méthode permet de revoir la grille d'entretien à la lumière de nouveaux éléments entre chaque entretien.

Le guide d'entretien utilisé lors de cette recherche est celui élaboré par l'équipe de Jacques L. Boucher, intitulé *Grille d'entrevue pour les Responsables d'organisations innovantes*, pour la recherche sur la reconfiguration des acteurs de la forêt. C'est à partir de ce canevas que nous avons adapté les questions en fonction du rôle joué par le répondant dans l'entreprise.

Au cours de l'hiver 2008 une entrevue a été réalisée avec un intervenant de la Fédération Québécoise de la marche, puis au cours de l'été 2009, une série de cinq entrevues avec un total de six personnes a été réalisée auprès de la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord. Nous avons ciblé les répondants en tentant de représenter chacune des catégories de membres. Donc, nous avons réalisé deux entrevues avec des membres travailleurs, deux avec des membres utilisateurs et une avec un membre de soutien. Il est à souligner que parmi ces cinq membres, trois siègent au conseil d'administration nous donnant ainsi un double regard sur l'entreprise.

Lors des entretiens, le chercheur s'est déplacé sur les lieux et les rencontres se sont déroulées aux endroits choisis par les interviewés. Chaque entretien a été enregistré avec la permission de l'interviewé pour ensuite être retranscrit sous forme de verbatim afin

d'en faire l'analyse. De plus, le choix stratégique d'entreprendre la série d'entrevues avec les dirigeants de l'organisation a été fait. Ceci a permis d'avoir dès le départ le discours officiel sur l'entreprise afin de pouvoir réviser la grille d'entretien à la lumière des informations obtenues.

Les entrevues ont été analysées en répertoriant tout d'abord les différents thèmes abordés. Ces thèmes ont alors été regroupés en catégories et sous-catégories afin d'effectuer une analyse transversale des entrevues. Finalement, la classification des données a fait ressortir sept dimensions que nous retrouverons au chapitre suivant.

Il est à noter que le faible nombre d'entrevues réalisées se justifie, en partie, par le fait que l'objet de recherche du mémoire a été modifié en cours de route. Au départ, le mémoire devait porter sur une étude comparative entre deux organisations œuvrant en récréotourisme et qui arborait une approche différente dans le développement de ses activités. Malheureusement, en cours de route, la seconde organisation a connu de sérieuses difficultés qui ont mis sa continuité en péril. Il fut donc convenu à ce moment de réorienter la recherche sur le premier cas exclusivement. Toutefois, à ce stade, les entrevues étaient déjà réalisées avec la Coopérative.

3.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Notre démarche de recherche comporte peu d'incidence éthique. En effet, une grande partie de la recherche s'appuie sur des documents, ce qui n'implique évidemment pas de sujets humains. Par ailleurs, les entrevues réalisées ne portent pas sur la vie personnelle des individus, mais bien sur la position des acteurs, leurs activités et leurs stratégies. De plus, elles sont majoritairement faites avec les dirigeants de ces organisations qui ont l'habitude d'énoncer leurs positions et de répondre aux questions des chercheurs et des

journalistes. Malgré tout, nous avons appliqué les règles les plus strictes d'anonymat en codifiant l'identité des locuteurs dans les transcriptions d'entrevues, en conservant sous clé les enregistrements et en ne faisant aucune mention nominale dans le mémoire de recherche. Cette procédure permet d'une part de respecter les personnes ayant accepté de participer à l'étude et, d'autre part, de faciliter l'expression d'opinions, de doutes et de critiques envers l'entreprise et son organisation. Enfin, au début de chaque entrevue un formulaire de consentement fut rempli et signé tant par la personne interrogée que par le chercheur.

Ayant défini la problématique, le cadre théorique et la méthodologie, nous présenterons donc dans le chapitre suivant le cas à l'étude, soit la Coopérative Vallée Bras-du-Nord. Cette présentation du cas, suivit des résultats de recherche, nous permettrons alors de vérifier les fondements de notre hypothèse.

Chapitre IV: Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des entrevues réalisées avec les acteurs du cas étudié. Nous adoptons cette stratégie afin de bien discerner les catégories découlant de la classification des données propre à chaque cas, ce qui nous permettra d'en faire l'analyse et ultimement de répondre à notre questionnement initial. En tout, sept dimensions ont été retenues en classifiant les données : la vision, les buts, les conditions d'émergence, l'organisation, le territoire, les défis et les retombées du projet.

4.1. VISION

En abordant le thème de la vision, nous ne nous référons pas à la vision organisationnelle qui rapporte à un idéal à atteindre en tant qu'entreprise ou organisation, mais plutôt au regard que celle-ci porte sur elle-même, son entourage et au contexte dans lequel elle évolue. En ce sens, progressant dans un monde forestier en crise, les porteurs du projet coopératif Vallée-Bras-du-Nord posent un regard réaliste sur la réalité économique et sociale de leur milieu. Ils ne perdent pas de vue la mission de leur organisation et croient fermement que leur projet doit être inclusif et surtout doit avoir un impact social significatif.

Notre mission est de faire une activité économique, nous ne sommes pas des puristes qui veulent absolument tout protéger. Il doit par contre y avoir un impact social et que la communauté soit partie prenante des démarches. Il faut tenir compte dans notre développement de la richesse sociale et culturelle de la communauté de la Vallée. Finalement, la mise en valeur de la forêt est importante, par contre nous ne sommes pas contre la coupe forestière (Entrevue-A).

Nous voyons d'emblée par la mission de la Coopérative qu'elle se situe pleinement au centre de la transformation ayant cours dans le secteur forestier. En partant de la prémisse

selon laquelle une période de crise est une étape de transition d'un ordre ancien vers un ordre nouveau, elle embrasse cette transformation en faisant la promotion de nouvelles approches, mais sans toutefois rejeter les anciennes. La forêt, source de nombreuses activités économiques, est pour la Coopérative un lieu de cohabitation afin de créer collectivement de la richesse. Le récréotourisme doit donc s'insérer dans cet ensemble d'activités en revendiquant sa juste part. Ainsi, la surprotection de la forêt ne cadrerait pas avec cette vision du monde forestier.

Il faut faire attention avec la création de parcs. Réserver la forêt exclusivement au récréotourisme serait quelque peu stupide. Il est important de mieux gérer la forêt. Le bois vieillit et meurt, il est possible de faire une récolte raisonnée et juste de la forêt sans hypothéquer les autres activités (Entrevue-D).

La cohabitation entre les activités traditionnelles de récolte de matière ligneuse et les activités récréotouristiques est donc importante pour la Coopérative. Bien qu'elle pense que les activités de récolte soient nécessaires pour la vitalité économique de la région, elle souhaiterait une gestion axée sur la troisième transformation du bois.

Ici les deux industries (forestière et touristique) cohabitent bien ensemble. Il faut que chacun continue d'être conscient que l'autre existe. Mais il faut aussi que le bois serve à autre chose que la pâte à papier. Il faut de la troisième transformation (Entrevue-D).

Cette critique témoigne d'un souhait de voir une certaine évolution dans les pratiques de l'industrie forestière qui seraient sans doute plus en accord avec les activités récréatives. Somme toute, son regard sur l'industrie forestière est réaliste témoigne de sa croyance en la nécessité de la voir prospérer. Cette vision semble partagée par la population locale qui appuie les deux industries (Entrevue-D).

4.1.1. Perception du monde forestier

En tant qu'organisme évoluant dans le secteur forestier, il est indéniable que la Coopérative ne peut être impartiale à l'égard du monde qui l'entoure. Ses positions par rapport aux différents enjeux régionaux et nationaux teintent ses prises de décision et les actions qu'elle pose dans son milieu. En ce qui a trait aux différentes luttes et revendications des mouvements sociaux pour un plus grand accès aux ressources forestières, ainsi qu'une plus grande participation à sa gestion, la Coopérative demeure prudente quant à son implication.

Nous sommes sensibles aux luttes en cours, mais ce n'est pas à la Coopérative de porter les revendications. Nous pouvons que faire de notre projet quelque chose de viable qui rayonnera à travers le Québec et qui donnera des arguments en faveur de la lutte, car nous sommes un exemple concret de réussite. C'est tout ce que nous pouvons faire en ce sens-là (Entrevue-A).

Il semble clair que la Coopérative pourrait profiter des avancées réalisées par les luttes des mouvements sociaux, par contre sa volonté de maintenir des liens constructifs avec l'industrie forestière et de ne pas s'aliéner la population vivant de celle-ci lui dicte une approche plus neutre. De plus, étant une coopérative de solidarité prônant une gestion intégrée du territoire, la collaboration entre les acteurs est au centre de ses préoccupations. Ainsi, de son point de vue, un rejet complet du système actuel de CAAF ne fait pas partie de sa volonté, ayant toujours réussi à s'entendre avec les divers acteurs du secteur forestier.

Nous n'avons pas de problèmes avec le système de CAAF et l'organisation actuelle de la forêt. Nos sentiers étaient financés par le Volet 2*, nous

* MRN, Programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier : voir <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/amenagement/amenagement-programme.jsp>

devions avoir une entente avec le gestionnaire du CAAF et nous avons toujours eu une superbe collaboration, avec le ministère aussi qui a toujours largement financé nos projets. Nous avons une collaboration extraordinaire avec les gestionnaires (Entrevue-A).

Les changements annoncés, en cours et à venir du régime forestier suscitent même certaines craintes quant à l'organisation du territoire qui en résultera. Les guerres de pouvoir et la possibilité que la politique locale prenne le dessus sur les projets plus englobants sans retombés politiques immédiates en sont quelques unes (Entrevue-A). Bien que sceptique, la Coopérative est toutefois consciente que des changements sont nécessaires dans le milieu forestier et elle est convaincue que la forme coopérative, plus qu'un simple OSBL, aura ses avantages dans un régime axé sur les communautés locales (Entrevue-E).

4.1.2. Perception de la Coopérative

Dans un projet à caractère social qui s'appuie sur la participation de la communauté, il est important de sonder le milieu afin de saisir la perception que celle-ci en a. Cette perception devient alors un indicateur du niveau de réussite du projet et de son imbrication dans la communauté. En ce qui concerne la Coopérative, les divers intervenants de la région ont une opinion très favorable. Le sens du professionnalisme des dirigeants de la Coopérative semble être un point déterminant dans sa capacité de rassembler plusieurs acteurs autour du projet de développement de la Vallée.

L'équipe a un sens du professionnalisme très poussé, à la fois dans la démarche de travail et de commercialisation qu'ils font. Ils ont toujours su, année après année, apporter des correctifs sur ce qui marchait ou pas, mais plus important encore de suivre un axe congruent de développement jusqu'à aujourd'hui. Ils priorisent certaines choses et évitent ainsi de mettre la charrue devant les bœufs. Ceci fait en sorte que la Vallée est très bien développée et de façon intégrée. Il y a beaucoup d'authenticité! (Entrevue-D)

Ce sens du professionnalisme et l'approche progressive du développement récréotouristique de la Vallée ont permis de transformer la perception de la population à l'égard de son potentiel et de ses capacités. De tradition industrielle, la ville de Saint-Raymond adopte de plus en plus le récréotourisme comme étant un secteur d'activité économique intéressant pour la région (Entrevue-D).

Ainsi, le regard que la Coopérative porte sur elle-même, tout comme celui du monde qui l'entoure, est naturellement teinté par la situation dans laquelle elle évolue. Sa mission reflète l'idéologie et les valeurs véhiculées par les dirigeants de la coopérative, tout en s'appuyant sur la configuration du territoire et des acteurs établis. Consciente qu'elle se taille une place sur un territoire dominé depuis longtemps par l'industrie forestière, elle adopte une approche de collaboration et de partenariat en axant son discours sur les points communs, entre autres la création de richesse.

4.2. BUTS

Il est important pour notre démarche de comprendre l'orientation et la raison d'être de l'entreprise en nous interrogeant sur son but. Cela nous permet de mieux comprendre les actions posées par celle-ci et ses motivations. Ainsi, bien que le but premier de la mise en place de la Coopérative soit l'organisation d'activités récréotouristiques, la diversification de l'économie de la région de Portneuf demeure l'une de ses importantes préoccupations. Avec la crise du secteur forestier, la région s'est fortement ressentie de la hausse du chômage et des problèmes connexes qui ont suivi (Entrevue-A). Toutefois, pour une région vivant de la coupe forestière et du secteur automobile, l'idée de développer une industrie récréotouristique viable en laissait plusieurs sceptiques et la Coopérative a dû souvent justifier son existence aux yeux de plusieurs. Aujourd'hui, avec une vingtaine

d'employés, dont cinq à temps plein, les gens réalisent que c'est concret et que la Coopérative engendre des résultats (Entrevue-A).

4.3. CONDITIONS D'ÉMERGENCE DU PROJET

Nous examinerons ici les conditions d'émergence du projet de la Coopérative afin de mieux saisir dans quel environnement social et économique elle a émergé et évolue actuellement. Ainsi, nous apprenons que la naissance de la Coopérative est la résultante directe d'un problème d'accessibilité aux activités récréotouristiques. En effet, n'ayant aucune organisation, points d'accès ou services pour ces activités, l'usage se faisait de façon quelque peu anarchique.

L'usage local de la Vallée a dégénéré au fil du temps en un usage anarchique. Plusieurs utilisateurs étrangers à la région venaient faire du canot sur la rivière et débarquaient sur les terrains privés. Il en a résulté des plaintes et une demande citoyenne à la Chambre de commerce pour une organisation des activités touristiques (Entrevue-A).

La fondation de l'entreprise a été réalisée de façon graduelle, alors qu'on cherchait un type d'organisation qui servirait le mieux les besoins de la Vallée. Il y a eu d'abord la mise sur pied d'une corporation de développement économique qui s'est donné un mandat touristique. Son but était d'aider la Chambre de commerce à mettre en place et coordonner les infrastructures dédiées à ces activités. Lors de réflexions sur le sujet en 1994, la forme coopérative de solidarité n'était pas connue. Ce ne fut qu'en 2001 que les intervenants du milieu ont pris connaissance de son existence et ont donc décidé de l'implanter dès l'année suivante. Comme les activités touristiques étaient déjà organisées, la concertation a été mise en branle rapidement. La Corporation de développement économique a convoqué une quarantaine de personnes à un déjeuner, un comité d'implantation fut créé et en l'espace de quelques mois, la Coopérative fut fondée

(Entrevue-A). L'implantation de la coopérative a donc été réalisée à la suite d'une demande citoyenne d'organisation du territoire et s'inscrit ainsi dans une démarche ascendante de développement (Entrevue-A).

4.4. ORGANISATION

Dans le cas de la Coopérative, le choix du modèle coopératif fut décidé en fonction de certains critères, notamment ceux de participation, de coopération et d'intégration communautaire. Ainsi, ce modèle est très prisé par la totalité des intervenants abordés. Selon eux, il permet plus facilement l'atteinte des objectifs en éliminant une partie des conflits par la participation de tous les acteurs impliqués.

Le modèle coopératif est un modèle très intelligent, car c'est un modèle qui s'appuie sur la concertation dans un milieu de gens qui ne se ressemblent absolument pas. Les travailleurs de la Vallée, ceux de l'industrie, les gens en réinsertion et moi ne nous ressemblons pas, mais nous allons tous dans la même direction et voulons tous au final la même chose (Entrevue-D).

Le modèle coopératif a cette particularité de s'ancrer dans le territoire d'appartenance. La prospérité de l'entreprise devient alors intimement liée à celle de la communauté et influe en retour sur la qualité de vie que l'on y retrouve.

Les décisions sont prises au bénéfice de la communauté. Certaines places, comme dans Charlevoix, ils font la promotion de l'industrie du tourisme avec des choses comme le Casino où la population locale n'appartient rien. Ils ont des emplois comme femme de chambre ou autre. Ici, on est directeur, aménagiste, adjoint, administrateur... bref on est plus impliqué et malgré que l'on fasse moins d'argent, on a une meilleure qualité de vie. (Entrevue-A)

De plus, par la composition du conseil d'administration et sa proximité avec la communauté, les décisions prises le sont dans une optique de développement territorial (Entrevue-E). Ce modèle d'organisation n'étant pas axé sur l'accumulation de capital, il

favorise la concertation entre divers acteurs qui, au départ, semblent antagonistes. Plusieurs intérêts peuvent être conciliés dans un même objectif commun ou encore dans une vision à long terme englobante.

Dans une autre instance, quand tous ont le même intérêt chacun tire la couverture de son côté et rien n'avance. Ceci devient un jeu de pouvoir. Tandis que dans la Coop, moi je veux attirer des touristes à mon commerce, les jeunes veulent que le sentier soit bien fait, nous n'avons pas le même intérêt, mais au bout du compte nous voulons la même chose et c'est que la Vallée soit belle et attrayante. Nous restons chacun dans notre sphère, mais nous sommes prêts à aider l'autre, car on ne se fait pas compétition. Dans le modèle coopératif, on est tous au même pied d'égalité, tout le monde veut la même chose, il n'y a qu'un grand objectif, il a une grande force d'action. (Entrevue-D)

La forme coopérative, par l'implication des intervenants à plusieurs niveaux, aide aussi à rendre l'entreprise plus efficace. La participation des employés au projet global instaure un sentiment d'appartenance qui se reflète dans leur travail.

Je suis convaincu que la qualité de la main-d'œuvre est meilleure simplement du fait que l'on est une coopérative. Le sentiment d'appartenance est fort. C'est leur Coop! Les gens travaillent pour eux, ce qui fait qu'on est terriblement plus efficace que la SÉPAQ. Quand il faut réparer un refuge l'employé de la SÉPAQ quitte à la fin de son quart de travail et revient le lendemain, tandis que le nôtre reste et termine la job, car il sait que ça coûte des sous à sa Coop de se rendre là pour faire le travail. (Entrevue-A)

4.4.1. Économie sociale

La coopérative de solidarité s'inscrit dans le modèle économique de l'économie sociale. Cette forme d'entreprise fut choisie entre autres en vue des avantages que confère un tel modèle, notamment du côté de l'intégration territoriale (Entrevue-A). De plus, une entreprise d'économie sociale de type coopérative de solidarité s'appuie sur les forces présentes dans la communauté afin de bonifier son offre de service. Cet investissement du

milieu se répercute nécessairement par une transformation de celle-ci qui, dans ce cas, se révèle positive.

Nous avons développé des compétences. Si demain la Coop disparaît, les compétences restent. Il y a des gens qui sont meilleurs dans l'accueil touristique, dans le marketing, l'aménagement et autres. Nous avons établi des standards de qualité et de sécurité pour les sentiers dans la région. C'est immense ce que la Coopérative a apporté dans le milieu en seulement 5 ans. (Entrevue-A)

De plus, les activités de la Coopérative bénéficient aux autres entreprises de la communauté en favorisant l'entrepreneuriat local. Alors que certaines entreprises ont vu le jour grâce à l'achalandage qu'apporte la Coopérative, d'autres bonifient leurs produits, tels les restaurants et les sites d'hébergements (Entrevue-A).

4.4.2. Membership

La coopérative de solidarité se démarque des autres formes de coopérative en intégrant trois types d'adhésions : les membres travailleurs, les membres utilisateurs et les membres de soutien. La première catégorie, les membres travailleurs, sont les employés de la Coopérative. Les membres utilisateur, pour leur part, sont essentiellement des producteurs de services qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Nous y retrouvons entre autres parmi les membres des auberges, des campings, un magasin de vélo et un centre d'équitation. Finalement, les membres de soutien sont toute société ou personne qui a un intérêt économique ou social dans l'atteinte des objectifs de la Coopérative (Vallée Bras-du-Nord, 2009). Cette forme organisationnelle est tout indiquée pour les besoins de la Coopérative, car le territoire est occupé par une multitude d'acteurs différents avec qui la Coopérative doit traiter au jour le jour (Entrevue-A).

4.4.3. Services offerts

Les services offerts par la Coopérative sont surtout axés sur le développement des sentiers récréatifs ainsi que des activités récréotouristiques. À cet effet, elle a mis en place des services d'entretien, d'aménagement et de développement des sentiers qui constituent la base de son offre à la clientèle. De plus, l'aménagement des sentiers permet d'intégrer un volet de réinsertion sociale à ses activités. Mis à part des sentiers, la Coopérative offre des services de développement d'activités récréatives et de services d'accueil. Elle travaille constamment à peaufiner les activités en place comme la descente de rivière en canot ou le vélo de montagne, ou encore à en développer de nouvelles comme l'équitation et l'escalade. Finalement, elle offre également un service de promotion des activités touristique pour la région grâce à leurs outils de communications (Entrevue-A).

4.4.4. Financement

Le financement est l'une des préoccupations majeures pour toute entreprise en démarrage et ceci est aussi vrai pour la Coopérative. L'organisation d'activités récréotouristiques sur un territoire nécessite d'importants fonds afin de créer les aménagements nécessaires aux activités. La Coopérative a pu bénéficier d'une aide financière de la Caisse Desjardins de Saint-Raymond pour son démarrage tel que pour l'achat de terrains de stationnement. Elle a aussi remporté divers concours de subventions locales (Entrevue-B). Depuis, la Coopérative se finance à même les activités qu'elle opère sur son territoire. 95 % du financement de ses activités dans la Vallée proviennent des accès au sentier et de la location de refuges, alors que le reste vient des redevances des producteurs de services (Entrevue-A). Plusieurs investissements ont été réalisés par la Coopérative afin de

posséder certains terrains clés sur le territoire dans le but de régler en toute légitimité l'accès aux sentiers (Entrevue-A). Finalement, bien que la Coopérative ne soit pas encore autonome financièrement, elle continue activement à diversifier et consolider son offre de services afin d'atteindre la rentabilité à court terme (Entrevue-E).

4.4.5. Activités en place

Pour la Coopérative, les activités récréotouristiques sont au cœur de l'entreprise. C'est sur la base d'un besoin identifié en termes de gestion des activités de canot, de randonnée et de raquette que l'entreprise fut créée (Entrevue-A). Depuis, l'entreprise continue à consolider ces activités de base, mais cherche également à en développer de nouvelles afin de diversifier sa clientèle. Ces dernières années, la Coopérative a mis beaucoup d'énergie à développer son offre de vélo de montagne pour devenir le deuxième plus grand fournisseur de cette activité au Québec après Bromont. Elle cherche également à développer l'escalade, ainsi que la randonnée équestre. Toutefois, elle cherche à évaluer s'il existe une réelle demande pour ces activités avant d'investir trop de ressources (Entrevue-A). Bien que plusieurs possibilités d'activités s'offrent à la Coopérative, elle a choisi de ne pas en développer certaines pour des raisons de coût, de demande et d'efficacité.

Nous ne développerons pas la pêche comme activité récréotouristique, car il y a la ZEC très près et plusieurs réserves fauniques. Sa gestion est d'ailleurs vraiment compliquée. On n'offrira pas non plus le ski de fond, car la réserve Duchesnay offre un réseau déjà bien implanté. Cela demande beaucoup de machinerie pour l'entretien, donc on va se consacrer à la raquette et au ski hors sentier. (Entrevue-A)

4.4.6. Développements futurs

Bien que l'offre de services de la Coopérative soit diversifiée, ses membres cherchent toujours de nouvelles avenues à explorer. Elle a toujours des idées de projets, mais comme il y aura moins de sentiers à construire dans le futur, elle préfère se concentrer sur l'hébergement tel que l'aménagement de yourtes et d'abris en bois rond. Ce sont des activités rentables et c'est le but de la Coopérative d'être autosuffisante financièrement (Entrevue-E).

Malgré les efforts de développement de la Vallée, la Coopérative cherche à effectuer un type de développement qui est intégré et respectueux de l'authenticité du territoire. La rentabilité est recherchée, mais pas à tout prix.

Nous allons tenter prochainement de courtiser les Européens. Mais nous voulons voir leurs tendances et l'attrait que représentent les Québécois. On se pose la question à savoir si c'est le pittoresque québécois qui les attire ou si ce sont les grands espaces. On ne veut absolument pas tomber dans le pittoresque, car ce n'est pas le but d'attirer le tourisme à tout prix. (Entrevue-E)

Certaines activités récréotouristiques comme les tyroliennes ne sont pas retenues par la Coopérative, car elles dénatureraient la Vallée par les aménagements requis. L'authenticité de l'expérience et la préservation du caractère naturel des activités sont au cœur de ses préoccupations. Ainsi, la direction prise par le conseil d'administration de la Coopérative vise à respecter le milieu au plus haut degré, à limiter les aménagements tout en rendant l'espace accessible. La Coopérative a de gros projets en tête pour rendre la Vallée rentable, mais elle tient tout d'abord à débattre de leur impact sur l'authenticité et l'environnement (Entrevue-E).

Finalement, en plus de diversifier son offre de services récréotouristiques, la Coopérative tourne son regard vers le secteur de l'exploitation de la matière ligneuse. On discute présentement de la réutilisation du bois laissé sur place par les industriels, comme le merisier* qui pourrait servir du bois de chauffage. D'autres activités comme la cueillette de baies et champignons en forêt pourraient voir le jour, mais leur réalisation ne doit pas se faire au détriment des activités en place (Entrevue-A).

En somme, les choix organisationnels sont décidés en fonction de l'amélioration de la qualité de vie pour les résidents de la Vallée. Cela passe entre autres par la diversification de l'économie, l'établissement de partenariats avec les divers acteurs du territoire et la protection de l'authenticité de la région.

4.5. TERRITOIRE

Comprendre la dynamique territoriale est pour nous un élément incontournable de notre démarche. C'est en examinant les rapports entre les acteurs, ainsi que leur relation au territoire, que nous pourrions parvenir à une analyse des facteurs d'innovation. Une entreprise telle que la Coopérative Vallée Bras-du-Nord est intimement liée au territoire et à ses dynamiques sous-jacentes.

4.5.1. Configuration du territoire

Le territoire sur lequel la Coopérative réalise ses activités récréotouristiques est réellement propice au développement récréotouristique. Les montagnes de la Vallée, sa rivière sinueuse, sa proximité de la ville de Québec et plusieurs autres facteurs font en sorte que ce territoire comporte un fort potentiel de développement. En ce qui concerne la

* Bouleau jaune

proximité des grands centres, il est beaucoup plus difficile de développer ailleurs au Québec. Par exemple, la Gaspésie et la Côte-Nord ont un potentiel énorme, mais plus difficilement accessible (Entrevue-A). Ainsi, un élément essentiel dans le développement des activités récréotouristiques est la proximité et l'accessibilité des services offerts.

La qualité de vie ici pour les amateurs de plein air est fantastique. L'on peut descendre une rivière en canot après le travail sans trop d'organisation préalable, c'est à la portée de tous. (Entrevue-A)

4.5.2. Cohabitation

Le développement des sentiers récréatifs en forêt demande une approche différente selon le type de propriété. Elle peut être soit publique ou privée et la Coopérative exerce ses activités sur les deux types de propriétés.

Nous développons nos sentiers et activités sur environ 80 % de terres publiques et 20 % de terres privées. Avec le développement du vélo de montagne, nous allons de plus en plus vers Saint-Raymond, donc sur des terres privées. (Entrevue-A)

Afin de développer les sentiers, la Coopérative doit nécessairement négocier des ententes avec les entreprises d'exploitation forestière en ce qui concerne les terres publiques, ainsi que des droits de passages avec les propriétaires de lots privés. Ceci nécessite donc un modèle de gestion particulier, car la Coopérative doit composer avec les aléas des coupes forestières et des propriétaires qui peuvent vendre ou retirer les droits de passage à tout moment. Comme 80 % de ses activités sont réalisées en zone publique, la collaboration avec les industriels est primordiale. Parfois, le tracé de certains sentiers doit être refait, car une coupe est prévue à cet endroit, mais une bonne communication entre la

Coopérative et les industriels fait en sorte qu'elle est toujours maintenue au courant, ce qui diminue grandement le potentiel de conflit à cet égard (Entrevue-A).

En plus des territoires publics, les rapports avec des propriétaires de lots privées et une ZEC à proximité, ainsi que la diversité des activités en forêt, exigent une adaptation constante de la part de la Coopérative. Elle doit aussi tenir compte des territoires de trappe et fermer des sentiers en saison de chasse. Elle doit de plus mener des négociations de passage dans une érablière afin de permettre à des résidents d'y emprunter des sentiers. Finalement, certains font de la coupe sur leur terre près des sentiers (Entrevue-A). Ces constantes négociations avec les résidents, les propriétaires et les industriels comportent certes un défi pour la Coopérative, mais en même temps constituent un avantage, car le contact avec le milieu aide à développer un sentiment d'appartenance envers le projet (Entrevue-A). Le milieu forestier n'est donc plus la chasse gardée des industriels, mais il est désormais un milieu de cohabitation et parfois de compétition entre les divers usagers qui y évoluent (Entrevue-F).

Finalement, la Coopérative n'entretient que peu de liens avec les communautés autochtones de la région. Elle n'exclut pas cependant un certain rapprochement dans les années à venir qui pourrait prendre la forme de la réinsertion des jeunes, du partage d'expertise ou de la collaboration (Entrevue-A).

4.5.3. Conflits et tensions

La forme d'organisation qu'est la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord présuppose une collaboration autant nécessaire qu'inévitable entre les divers acteurs d'un territoire. Cette cohabitation n'est pas sans susciter certains conflits et tensions,

notamment dans les cas où l'entreprise doit négocier des droits de passage pour ses services.

En 1995-96 il y a un entrepreneur qui a acheté un lot privé près de nos sentiers afin de l'abattre. On a fait beaucoup de représentation politique avec le maire et avec la MRC et une table de concertation sur la forêt privée été créée. Il faut dire que la MRC a un règlement intérimaire sur la forêt privée qui est plus sévère que le règlement provincial sur la forêt publique. Le propriétaire du lot qui a été le déclencheur de la démarche a finalement été président de la table de concertation pour le règlement. Il a donc été partie prenante de la démarche. Aujourd'hui il n'a pas coupé sa terre et l'a plutôt transformé en érablière. Il fait du jardinage dessus, de la coupe, mais le fait en fonction du multiusage. C'est un dénouement positif et depuis il est membre de notre CA. (Entrevue-A)

Cette situation n'est pas étrangère à ce type d'activités et de services, car elles sont dépendantes des accords négociés avec chacun des propriétaires fonciers qui peuvent changer avec le temps (Entrevue-F). Toutefois, la concertation est à la base du modèle d'affaires de la Coopérative. Les membres du Conseil d'administration sont issus de la communauté et certains s'y impliquent par désir de contribuer au développement de la région, alors que d'autres le font pour protéger leurs intérêts (Entrevue-C).

Bien que la défense de ses intérêts peut sembler contradictoire avec la mission de la Coopérative a priori, le forum d'échange que devient l'entreprise permet de mieux partager l'information, de sensibiliser les acteurs aux diverses réalités des autres membres et, surtout, de trouver des compromis lors de litiges ou de conflits potentiels (Entrevue-C).

Ainsi, c'est la proximité entre les acteurs qui constitue un atout important dans le règlement des conflits lorsqu'ils surviennent (Entrevue-F).

4.5.4. Collaboration et partenariat

Pour la Coopérative, les rapports avec les divers acteurs du territoire, que ce soit la municipalité, les propriétaires de lots, les industriels et les résidents sont considérés comme très importants afin de mener à bien ses projets. Ses dirigeants ont adopté une approche basée sur la collaboration et le partenariat afin d'anticiper et d'éviter les conflits possibles liés au développement de leurs activités. Le maintien de bonnes relations avec les acteurs est le point focal de leur philosophie organisationnelle.

Le fait que c'est local nous facilite les choses, car nous avons une proximité avec les dirigeants des compagnies et les industriels et c'est une petite ville ou tout le monde se connaît. Le gars qui coupe se trouve à être le frère de celui qui aménage les sentiers. C'est une force que l'on a. (Entrevue-A)

Cette proximité avec les acteurs de la région permet également de bien cerner les besoins locaux et de développer des projets qui y répondent plus efficacement. Dans ce sens, les investissements pour développer les sentiers pédestres doivent être gérés par une entité locale ou régionale.

Il faut laisser les subventions du Volet 2 au régional. C'est la MRC qui l'octroie, mais il doit être géré par une entité régionale ou encore locale. C'est ingérable au national, car ce sont des interventions en forêt, donc en région, alors il faut que tous les acteurs de la région soient d'accord. Il faut aussi avoir une très bonne connaissance de la région. (Entrevue-F)

Consciente que l'introduction d'activités récréatives dans le milieu forestier est un facteur assez récent dans l'histoire de l'utilisation de la forêt, la Coopérative ne cherche pas à s'imposer comme un « ayant droit », mais tente plutôt de négocier une collaboration avec les industriels afin de cohabiter harmonieusement sur le territoire (Entrevue-A).

En ce qui a trait aux propriétaires de lots privés, la Coopérative entretient d'excellents rapports et applique la même approche qu'avec les industriels. La collaboration est de

mise afin que tous travaillent pour le développement de la Vallée et non pour leurs intérêts personnels seulement. Cette façon de faire rencontre les intérêts de chacun et de l'ensemble de la collectivité.

Ailleurs, comme à La Tuque, ils veulent faire des sentiers et développer ça comme ici, mais les terres sont bloquées, car personne ne veut laisser passer personne. Ici, la Coop de solidarité fait que tous en retirent pour son compte. La population avec leur ouverture au projet joue un grand rôle. Les gens doivent collaborer pour faire fonctionner le tourisme, car l'industrie du bois ne marche plus assez dans la région. (Entrevue-C)

La Coopérative entretient aussi d'autres liens avec les organismes provinciaux, mais étant inexorablement tournée vers le local, ces liens ne sont entretenus que pour les besoins de leur cause (Entrevue-A).

Finalement, l'approche collaborative de la Coopérative permet de résoudre plus facilement et pacifiquement les conflits qui peuvent survenir de temps à autre. Parfois, leur intervention permet de trouver des solutions qui dépassent les attentes des parties impliquées. Par exemple, un des campings a vu le jour sur un fond de conflit alors qu'un propriétaire d'un lot forestier s'est vu interdire d'y mettre sa roulotte qui y était depuis des dizaines d'années. Le propriétaire a donc retiré ses droits de passages sur les sentiers comme moyen de pression. À la suite de négociations entre la Coopérative, la ville de Saint-Raymond et le propriétaire, la solution fut de zoner le terrain comme camping et de justifier la roulotte comme étant celle du gardien. Trois ans plus tard, le propriétaire a décidé d'ouvrir un véritable camping qui, depuis, ajoute à l'offre touristique de la Vallée (Entrevue-C).

4.6. DÉFIS

Comme toutes entreprises, la Coopérative rencontre plusieurs défis dans la mise en place de ses activités. La situation particulière du milieu forestier fait en sorte qu'il est parfois difficile de concilier son développement avec les objectifs des autres acteurs du milieu.

4.6.1. Promotion

La promotion de ses activités et de ses services est un élément important de son développement pour une entreprise. La Coopérative, malgré sa réputation et son offre d'activités, éprouve plusieurs difficultés à se faire connaître au-delà de son territoire.

Ça fait depuis 1994 que l'on fait la promotion de la Vallée Bras-du-Nord, mais ça prend énormément de temps. Nous sommes encore peu connus considérant la proximité de la capitale. Nous mettons environ de 25 000 à 30 000 dollars par année de publicité et cela, sans compter tous les articles qui parlent de nous pour notre organisation dynamique et la destination en tant que telle. (Entrevue-A)

Toutefois, même si la Coopérative est connue par les populations avoisinantes, ces milieux ne sont pas les consommateurs principaux de leurs produits et services, et ce, malgré leur proximité.

Les habitants sont toujours les plus mauvais consommateurs de leur région. Ils vont rarement dans la Vallée et le restaurant ne fonctionne majoritairement qu'avec le tourisme extérieur. Les gens de Saint-Raymond vont à Québec quand ils veulent sortir. Les gens de la ville sortent en campagne et ceux de la campagne sortent en ville. (Entrevue-D)

4.6.2. Légitimité du récréotourisme

Un des défis majeurs auquel doit faire face la Coopérative se situe du côté de la place effective que prend le récréotourisme en milieu forestier et sa légitimité auprès des instances politiques et des industriels.

Dans les nouvelles politiques qui sortent, peu de place est faite au récréotourisme et ce, malgré la pression de groupes lobbyistes comme Aventure-écotourisme. Tout va aux industriels et c'est un problème! On est près de prouver que les retombées locales du récréotourisme sont aussi bonnes sinon meilleures que la coupe forestière. Nous avons seulement un petit territoire et nous avons des défis d'harmonisation. Imaginez les réserves fauniques avec les immenses territoires. Ils ne connaissent pas chacun des industriels personnellement comme nous. (Entrevue-A)

Même si la Coopérative entretient de bonnes relations avec les divers industriels et entrepreneurs de la région de Portneuf, ses activités sont toujours assujetties aux projets de ceux-ci, ce qui constitue un défi en soi pour, par exemple, assurer la pérennité de leurs sentiers (Entrevue-E). Toujours sur le plan des rapports avec les industriels, la Coopérative reste vigilante quant aux nouveaux projets d'envergure qui peuvent transformer radicalement la Vallée, notamment les projets miniers.

Un maire pris entre la décision d'ouvrir une mine et de créer de la richesse pour la ville ou de garder les sentiers pédestres intacts, quelle sera sa décision? (Entrevue-A)

4.6.3. Développement

Selon plusieurs avis, la Coopérative doit développer davantage une offre d'hébergement en forêt afin d'attirer une clientèle plus large et diversifiée. Toutefois, une offre d'hébergement dans la Ville est aussi souhaitée (Entrevue-A).

En plus de l'hébergement, certains autres services seront à développer dans le futur afin de combler les besoins de la clientèle tels que des blocs sanitaires. Des activités, tel le vélo de montagne, nécessitent une douche par la suite, alors que tout simplement, certains touristes recherchent un minimum de confort (Entrevue-C). Bien que la Coopérative doit augmenter son offre de service, la ville de Saint-Raymond doit également bonifier son offre de services de façon complémentaire afin d'instaurer un facteur de rétention. Les

infrastructures culturelles, les boutiques, les centres d'interprétation et les musées servent tous à retenir les touristes pour plusieurs jours. Ce sont des compléments au récréotourisme (Entrevue-D).

4.6.4. Environnement

Le défi de la préservation de l'environnement est important pour la Coopérative. Sa dégradation a un impact direct sur la qualité de l'expérience offerte à la clientèle. L'augmentation de l'achalandage causée par le récréotourisme a un impact sur l'écosystème et la propreté des lieux de marche (Entrevue-E). De plus, les deux activités les plus populaires dans la Vallée, la marche et le canot, sont tributaires de la qualité de l'environnement que l'on y retrouve. Étant donné le rythme de ces activités, les adeptes sont très attentifs à leur entourage (Entrevue-F).

4.6.5. Pérennité

Assurer une continuité au projet reste un élément important dans une organisation qui compte sur le dynamisme de quelques personnes. Elle doit d'une part assurer une éventuelle relève et, d'autre part, solidifier constamment l'équipe en place (Entrevue-D). Cette réalité est bien connue dans le monde communautaire et coopératif. C'est pourquoi certaines organisations œuvrent dans le but d'assurer la pérennité des projets en milieu forestier.

Nous travaillons sur un projet national qui est le sentier national de 1500 km. Les grands projets nous sont soumis, mais les projets locaux ne le sont pas, il se fait des sentiers régulièrement. Nous créons des programmes de parrainage afin de nous assurer que les sentiers bâtis demeurent quand le groupe créateur s'est essoufflé. (Entrevue-F)

Parfois, malgré la bonne volonté des créateurs de sentiers, les conflits et résistances rencontrés avec les autres acteurs du milieu rendent la tâche si compliquée qu'ils abandonnent.

Les bénévoles qui font des sentiers et l'entretiennent ne veulent pas toujours se confronter aux industries, aux propriétaires frustrés, aux chasseurs et autres pour défendre leur sentier. Quand cela devient trop compliqué, ils abandonnent généralement et c'est très compréhensible. (Entrevue-F)

En d'autres occasions, c'est le manque de moyens ou de ressources qui fait en sorte que les sentiers, une fois créés, ne sont pas entretenus et sont alors laissés à l'abandon. Finalement, les aléas politiques peuvent aussi avoir un impact très important sur les projets d'envergure qui nécessitent un appui politique, notamment dans les demandes de subvention.

Pour la Vallée Bras-du-Nord, ils ont trouvé un moyen d'intégrer tellement d'acteurs différents qu'ils se sont mis à l'abri des aléas politiques. Les changements politiques sont notre pire ennemi. Parfois un projet a de la vigueur jusqu'à la prochaine élection. Le nouvel élu n'a pas la même priorité, les acteurs sur le terrain s'essoufflent à se battre pour le projet et à un moment donné, plus rien ne bouge. (Entrevue-F)

4.7. RETOMBÉES DU PROJET

Pour la Coopérative, les retombés du projet dans la communauté et sur le territoire sont au cœur de leur mission. Au-delà de la rentabilité, une amélioration de la qualité de vie des résidents du territoire est constamment recherchée à travers chacune de leurs actions. Les retombées touchent entre autres l'économie, la démographie, le développement social et l'aménagement du territoire. Un exemple probant est le choix d'investir autant que possible l'argent issu des subventions dans la communauté (Entrevue-A). Ces investissements profitent aussi indirectement aux commerces de Saint-Raymond, car le

développement des activités récréotouristiques fait en sorte que les touristes restent de plus en plus longtemps.

La multitude d'activités et leur diversité font en sorte que la moyenne des gens reste de 3 à 4 jours en vacances. Auparavant, ils ne restaient qu'une journée, car il n'y avait que le canot et un peu de sentiers. Plus tu as de l'activité, plus tu gardes le monde longtemps. (Entrevue-C)

L'offre d'activités récréotouristiques et ses retombées dans la région ont un impact indéniable sur la qualité de vie à Saint-Raymond. De ce fait, de plus en plus de gens emménagent dans la ville afin de profiter de cette qualité de vie (Entevue-A). Une des retombées majeures et inattendues d'un projet de développement récréotouristique est la mise en place d'un volet de réinsertion sociale. Cette approche d'intégrer les jeunes en difficultés dans l'aménagement des sentiers est innovatrice et s'inscrit dans l'approche de développement territorial préconisés par les dirigeants de l'entreprise.

Le volet réinsertion est capital pour nous, car sans cela il aurait été très difficile de développer autant la Vallée. Nous en sommes très fiers! Nous sommes des exemples pour Emploi Québec et nous sommes cités partout au Québec. Cela a eu un impact positif sur la délinquance dans le centre-ville. L'impact est à plusieurs niveaux. On crée de l'emploi, on réussit à réintégrer des jeunes dans le marché du travail et à l'école, on diversifie l'économie de la région. C'est aussi un médium parfait pour la réintégration : des jeunes gars de 16 à 23 ans, pleins d'énergie et ils la dépensent dans le bois. Ce n'est pas évident de travailler dans les sentiers et ils doivent apprendre des façons de travailler, des choses aussi simples que d'être ponctuels et de se lever le matin. (Entrevue-A)

En somme, les investissements dans la communauté, le développement des activités récréotouristiques, le volet réinsertion sociale et la relation de collaboration développée avec les acteurs régionaux font en sorte que les retombées sur le territoire dépassent largement le simple cadre économique.

L'exposé des résultats de recherche que nous venons de faire nous a permis deux choses. Tout d'abord, de mieux comprendre le cas à l'étude, mais plus important encore, de concrétiser les concepts opérationnels tels qu'illustrer précédemment. Ainsi, bien que nous parlons toujours d'acteurs, de territoire et de gouvernance, les sept dimensions découlant de nos résultats de recherche nous ont permis d'ancrer chacun des concepts dans la réalité du cas à l'étude. Nous pouvons donc maintenant procéder à son analyse et ce, en lien avec notre cadre théorique. Pour ce faire, nous devons effectuer un retour sur l'hypothèse afin de tenter de répondre à notre questionnement initial.

Chapitre V: De la crise à l'innovation

Ce dernier chapitre vise à revenir sur l'hypothèse et à répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous dégagerons d'une part la ligne directrice qui a été définie tout au long de ce mémoire, puis, d'autre part, nous établirons les liens entre la problématique, le cadre théorique et nos résultats de recherche.

5.1. DE LA CRISE...

Comme nous l'avons vu lors de la problématique, l'industrie forestière québécoise connaît présentement une crise sur le plan de sa capacité d'exploitation, mais également quant à sa légitimité. De « nouveaux » acteurs revendiquent un accès à la ressource ainsi qu'à l'espace forestier afin de tenter de nouvelles approches en matière de développement et de gestion de la ressource. Le bloc hégémonique État-industrie, ayant longtemps dominé le secteur forestier et imposé son modèle de développement, ne trouve plus la légitimité nécessaire pour continuer ses activités sans prendre en considération ces nouveaux acteurs. C'est justement ce modèle de développement qui, basé sur le modèle fordiste, est entré en crise et ouvre ainsi la voie à une reconfiguration progressive des acteurs dans le milieu forestier.

5.1.1. Une gestion fordiste de la forêt

Le modèle de développement que l'industrie forestière du Québec a connu ces dernières décennies est effectivement en grande partie basé sur le modèle fordiste. Une production de masse couplée à une consommation de masse est nécessaire à son fonctionnement optimal. Toutefois, comme nous l'avons décrit auparavant, ce modèle comporte des limites. Tout d'abord, il ne peut supporter indéfiniment une exploitation intensive de la

ressource et l'épuisement de la matière première devient alors inévitable sans un certain contrôle. C'est effectivement la résultante que l'on connaît actuellement et qui révèle la seconde limite du modèle. Le travail en milieu forestier fut longtemps axée quasi exclusivement sur la production de masse, soit la récolte de la matière ligneuse pour la production de pâte et papier. Lorsque la ressource s'épuise, l'industrie procède à une rationalisation de ses effectifs qui engendre généralement la fermeture d'usines et, conséquemment, une hausse marquée du chômage en région. L'industrie n'ayant pas ses assises dans ces régions, elle n'est habituellement que peu concernée par les effets de ces fermetures. Tout comme l'ouvrier sur la chaîne de montage est dépossédé des moyens de production et se trouve à la merci du patronat, longtemps les régions n'ont pas eu droit de regard sur la ressource se trouvant sur leur territoire et étaient donc, en quelque sorte, à la merci des grandes entreprises forestières. Dans les deux cas, cette situation a engendré peu à peu une revendication pour un changement dans la configuration des pouvoirs.

Depuis, nous assistons à une transition dans le modèle de gestion forestière vers un régime mixte d'accumulation du capital. C'est-à-dire que le secteur forestier entame une nouvelle phase de développement en incorporant de nouvelles activités économiques en milieu forestier. Ces nouvelles activités découlent pour la plupart directement des limites du modèle fordiste de développement. Ainsi, à cause de l'épuisement de la ressource, se développe un créneau d'activités dans le reboisement et l'aménagement de la forêt. Puis, des revendications pour l'accès à la ressource, émerge une panoplie de nouveaux acteurs développant de nouvelles approches en matière de gestion et d'exploitation de la matière ligneuse.

5.1.2. Reconfiguration de la gouvernance territoriale

Nous assistons donc, avec la crise du modèle de développement fordiste de la forêt, à un changement dans les rapports de consommation que l'on y trouve. L'utilisateur-consommateur, autrefois inexistant en milieu forestier, surgit dorénavant comme étant un acteur important, voire incontournable. Revendiquant un accès plus important à la ressource l'utilisateur-consommateur, avec le soutien de mouvements sociaux, milite pour une réappropriation du territoire. Dès lors qu'une brèche est ouverte dans le secteur forestier et qu'un espace est créé, ces derniers s'y positionnent et une nouvelle configuration des pouvoirs entre les anciens et nouveaux acteurs s'opère. Ainsi, l'État et l'industrie y sont toujours omniprésents, mais laissent de plus en plus de place aux municipalités et à diverses organisations de la société civile afin qu'elles puissent exploiter la ressource forestière de façon locale et endogène. En d'autres mots, c'est à une reconfiguration en termes de gouvernance locale en milieu forestier à laquelle nous assistons.

Ceci nous permet donc de valider une partie de notre hypothèse, à savoir que la crise forestière a ouvert une brèche dans laquelle de nouveaux acteurs, telles des entreprises récréotouristiques comme la Coopérative, se sont positionnés. Reste maintenant à nous tourner vers le cas étudié afin de voir si celles-ci sont porteuses d'innovation.

5.2. ...À L'INNOVATION

La Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord fait bien partie de ce mouvement social d'appropriation territoriale. Au courant des luttes s'opérant en la matière, elle choisit délibérément de ne pas y participer activement afin de se concentrer sur l'amélioration de son territoire. Toutefois, de par sa seule présence sur ce territoire et par ses interactions

avec les divers acteurs s'y trouvant, elle contribue à la modification des rapports sociaux en milieu forestier. Plus important encore, le succès qu'elle remporte dans l'implantation de ses activités et dans ses rapports avec les autres acteurs parle éloquemment en faveur de cette lutte.

Est-ce que la Coopérative est réellement une entreprise innovante? Pour répondre à cette question, nous devons interroger deux aspects de l'entreprise, soit sa forme organisationnelle et son discours soutenu par ses actions.

5.2.1. La coopérative de solidarité comme forme organisationnelle innovante

Tout d'abord, il apparaît nécessaire d'interroger la forme organisationnelle elle-même afin de voir comment celle-ci peut être porteuse d'innovation. Le choix de la coopérative de solidarité comme forme organisationnelle fait, d'une part, ressortir une volonté par les gens impliqués de créer une entité qui favoriserait l'adhésion du plus grand nombre au projet. D'autre part, elle témoigne d'une volonté d'aborder le développement de la Vallée dans une nouvelle perspective, soit celle de l'économie sociale. Cette dernière offre la particularité de subordonner la dimension économique à celle du social, mettant effectivement de l'avant les aspects de démocratie et de solidarité collective. Ceci tranche avec la tradition de développement économique de la région qui a longtemps tablé sur la coupe forestière et le secteur automobile.*

Ainsi, dans la perspective d'une adhésion des acteurs régionaux aux projets de la Coopérative, c'est une véritable collaboration qui est recherchée à travers son

* Saint-Raymond porte le surnom de « Ville de l'automobile » en raison de l'importance de cette industrie pour son économie.

organisation. C'est la collaboration de la population locale afin de donner la légitimité nécessaire au projet et de créer un milieu hospitalier pour les visiteurs de la Vallée : celle des industriels afin que le déploiement des sentiers et autres activités de la Coopérative soit en phase avec leurs activités de récolte, celle des propriétaires de lots privés afin de donner les droits de passage nécessaires aux sentiers, celle du gouvernement qui appuie le projet par ses subventions, puis finalement celle des entrepreneurs locaux afin d'offrir des produits et services complémentaires à ceux de la Coopérative tels que la restauration et l'hébergement. Idéalement, cette synergie entre tous les acteurs de la Vallée permet alors d'améliorer la qualité de vie de tous ceux qui y évoluent. Ceci est possible entre autres grâce au fait que l'entreprise appuie ses actions sur le modèle coopératif. Ce modèle offre un forum où une diversité d'acteurs peut se réunir et y trouver des objectifs communs, un espace de concertation et un terrain d'entente pour la résolution de conflits.

Ce rapprochement entre une diversité d'acteurs qui a priori n'ont rien en commun constitue donc une force pour la coopérative. La composition de son conseil d'administration qui regroupe des acteurs de divers milieux, mais qui œuvrent tous pour le développement de la Vallée, en est un bon exemple. De plus, l'épisode du conflit avec un propriétaire de lot forestier démontre bien la capacité que possède la forme coopérative dans l'établissement d'un terrain d'échange et de concertation d'où peuvent alors surgir des solutions novatrices et des objectifs communs.

En somme, le modèle d'organisation qu'est la coopérative de solidarité permet de faciliter le rapprochement entre les acteurs d'un territoire. L'entreprise de récréotourisme, en œuvrant pour le développement du territoire forestier par sa mise en valeur, met en place un forum de rencontre entre ces acteurs. Elle s'impose donc naturellement comme

un point gravitationnel autour duquel orbite une multitude d'acteurs différents. Ceux-ci, malgré leurs différences, se rejoignent tous au sein des objectifs de l'entreprise.

L'innovation vient justement du fait qu'a priori une entreprise récréotouristique n'a pas la vocation ni le mandat de jouer un rôle sur le plan de la gouvernance locale. D'autres entités telles que des tables d'échange sont mises sur pied dans ce but précis. Toutefois, il semble que l'entreprise récréotouristique offre naturellement de par sa nature et sa fonction ce forum d'échange. Cela est en grande partie attribuable à sa forme organisationnelle qui facilite la création de cet espace commun à partir duquel surgissent les idées créatives dans le développement de la Vallée. Toutefois, la seule forme organisationnelle ne peut compter pour le succès que remporte la Coopérative dans l'atteinte de ses objectifs de concertation et de développement. Il doit y avoir une organisation qui tient un discours conséquent et qui y joint des actions efficaces en ce sens.

5.2.2. Du discours à l'action : l'innovation comme mode d'opération

Lorsque l'on s'attarde au discours que tiennent les dirigeants d'une entreprise, nous sommes en mesure de dégager les valeurs qui soutiennent leurs actions. Elles nous éclairent sur les objectifs de ceux-ci tout en nous révélant leurs motivations. Dans le cas de la Coopérative, c'est l'énoncé de la mission telle que décrite par ses dirigeants qui nous en révèle le plus à cet effet. En jetant un regard sur celle-ci, nous retenons deux aspects. D'une part, on y trouve une volonté de participer au développement économique. Ceci est important, car ce n'est pas la protection du patrimoine forestier, ni d'empêcher la coupe forestière sur le territoire qui est son objectif. Les activités et services qu'elle y développe le sont dans le but de rentabiliser le récréotourisme et d'en faire un moteur de

développement économique dans la région. D'autre part, ce développement doit se faire dans un esprit d'économie sociale, c'est-à-dire qu'il doit y avoir un impact social et que la démarche doit être démocratique en impliquant, entre autres, la population locale. Donc, la volonté de développer économiquement la Vallée dans un esprit de concertation et de collaboration avec les divers acteurs du territoire est profondément ancrée dans le discours de la Coopérative. Tout au long des diverses entrevues, nous retrouvons ces éléments de façon constante. Que ce soit dans la perception du monde forestier, dans les apports de l'économie sociale comme modèle d'organisation, dans la cohabitation avec les autres acteurs de la région ou encore dans les retombés du projet, le discours entendu est imprégné de cette volonté de contribuer au développement économique de la région en mettant de l'avant un projet inclusif et englobant.

Ce discours passe à l'action de façon concrète lorsque l'on s'attarde entre autres aux diverses retombées du projet. L'investissement dans la communauté des subventions reçues témoigne bien du caractère communautaire de la Coopérative et de la volonté de ses dirigeants de lier son développement à celui de la Vallée. Dans le même sens, les partenariats que l'entreprise a forgés avec certains entrepreneurs et commerçants ont permis de bonifier l'offre touristique de la région au-delà du récréotourisme. Ainsi, de nouveaux commerces tablant sur cette augmentation du tourisme ont vu le jour tel qu'un camping, une chocolaterie et une érablière. Cependant, la retombée la plus notoire est sans contredit le projet « En marche » qui consiste en la réintégration sociale des jeunes adolescents en difficulté de la ville de Saint-Raymond par le biais d'un programme de création de sentiers en forêt. La mise sur pied de ce programme vient du constat que la crise forestière avait durement touché la ville et que le décrochage scolaire était en

hausse. De plus en plus de jeunes se retrouvaient sans but et les actes de délinquance devenaient plus fréquents. Un des membres fondateurs de la Coopérative eut alors l'idée d'intégrer ces jeunes dans la création des sentiers et d'en faire un véritable programme de formation. Le taux de réussite qui se mesure par le retour aux études ou l'obtention d'un travail par la suite se situe aujourd'hui dans les 75 %, ce qui en fait un succès.

Bien évidemment, l'intégration d'un volet de réinsertion sociale dans une entreprise récréotouristique est peu commune, même si cela est plus fréquent dans une entreprise d'économie sociale. Mais c'est en fait ce que nous pourrions voir comme étant la résultante d'une cohérence entre le discours, les actions et la forme organisationnelle. L'application des principes de l'économie sociale tels que promulgués par la Coopérative permet à celle-ci de dépasser le simple mandat de l'entreprise pour y inclure des activités de développement social qui, à première vue, n'ont rien à voir avec ceux d'une entreprise de récréotourisme, ni avec l'activité forestière habituelle. Ceci est possible du fait que l'entreprise, par ses activités, mais aussi par ses principes et valeurs de développement, s'intègre au territoire au point où le développement de celui-ci devient intimement lié à son propre développement. Les dirigeants de la Coopérative sont ainsi portés à tenir un discours et à tenter des actions qui sont inclusives tant du côté des acteurs que du côté du territoire. L'innovation réside donc dans la capacité de la Coopérative à répondre à des besoins territoriaux en offrant des solutions nouvelles et créatives.

Donc, la forme organisationnelle qu'est une coopérative de solidarité favorise la concertation avec les divers acteurs locaux et offre un forum d'échange où la résolution de conflits est facilitée et où les solutions novatrices peuvent être apportées. Couplée à une équipe qui tient un discours et des actions cohérentes en ce sens, une synergie peut

être atteinte afin que l'innovation devienne la figure de proue dans les solutions apportées aux problématiques territoriales. En milieu forestier, cet apport est considérable, car l'harmonisation des nombreuses activités que l'on y retrouve n'est pas évidente. Il devient donc nécessaire d'avoir des lieux d'échanges et de création à partir desquels un développement du territoire peut être fait. Il semble alors, à partir du cas étudié, qu'une entreprise récréotouristique peut jouer ce rôle de conciliateur en regroupant les divers acteurs autour d'objectifs communs de développement.

En somme, les facteurs d'innovation que l'on retrouve dans l'analyse de la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord se trouvent non pas dans sa forme organisationnelle ou dans les actions de l'entreprise, mais bien dans la synergie qu'offre leur mise en commun. La forme coopérative de solidarité, par sa capacité de réunir divers types d'acteurs, offre un terreau fertile duquel une équipe œuvrant au développement du territoire, dans une perspective d'économie sociale, peut faire germer des solutions et des approches nouvelles qui prennent le bien-être de la communauté comme point d'appui.

5.3. DISCUSSION

La Coopérative Vallée Bras-du-Nord a remporté un grand succès dans la mise en place de ses activités et a su faire de la ville de Saint-Raymond une destination touristique recherchée en peu de temps. Elle doit cependant une grande partie de ce succès à au moins deux facteurs dépendant l'un de l'autre et qu'il est important de mentionner. Tout d'abord, la Vallée Bras-du-Nord est un lieu propice à un développement récréotouristique de qualité qui n'est pas commun à toutes les régions du Québec. Il est très probable qu'une autre forme d'entreprise aurait pu tout aussi bien y développer des activités récréotouristiques avec succès. Cependant, et c'est ici le deuxième facteur, c'est le

dynamisme, la flexibilité et la volonté de l'équipe en place qui a le plus contribué à un développement harmonieux et intégré de la Vallée. Cette équipe fait preuve aussi de leadership et est capable de tenir un discours rassembleur. Elle va au devant des problématiques avec des idées nouvelles qu'ils osent proposer aux divers acteurs du territoire. Comprenant la dynamique territoriale, ils adoptent une stratégie de concertation et de collaboration afin de susciter l'adhésion d'acteurs divergeant à leurs projets.

Il est important à souligner la contribution de l'équipe en place, car le plus grand défi qu'aura à vivre la Coopérative est sa pérennité une fois que les membres de cette équipe auront quitté. La formation de la relève devient donc un enjeu majeur qui ne peut être occulté.

Conclusion

Comme nous venons de le constater, une entreprise récréotouristique œuvrant selon les principes de l'économie sociale peut être porteuse d'innovation, et ce, par sa capacité de lier son développement à celui du territoire sur lequel elle évolue, ainsi que par sa grande capacité de concertation. Sans dresser un portrait idyllique de l'entreprise étudiée, la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord a su montrer les avantages qu'un tel modèle de développement pouvait apporter au milieu forestier. Toutefois, pour en arriver à ces conclusions et pour répondre à notre question de recherche, nous devons au préalable nous appuyer sur un cadre théorique permettant la prise en compte du contexte sociohistorique et sociopolitique du milieu forestier.

Dès le début de notre recherche, nous sommes partis de la prémisse que le degré d'appropriation territoriale par les acteurs est un élément déterminant de l'action sociale. Ainsi, plus un acteur s'approprie le territoire, plus son action sur celui-ci sera significative. Comme une entreprise récréotouristique est par nature liée au territoire, nous nous posons la question à savoir si son interaction avec le territoire pouvait être porteuse d'innovation et qu'elle en serait la forme.

Nous avons donc débuté par exposer l'évolution du secteur forestier ce qui nous a permis de constater que le bloc hégémonique État-industrie a longtemps dominé ce secteur et que ce n'est que récemment que de nouveaux acteurs y sont apparus. Ceux-ci ont émergé en période de crise afin de faire valoir leurs revendications en vue d'un plus grand accès aux ressources forestières. L'introduction de ces nouveaux acteurs a eu un impact direct sur la reconfiguration de la gouvernance locale en milieu forestier.

Afin d'analyser cette situation, nous avons choisi d'aborder le secteur forestier comme un modèle de développement en crise susceptible de connaître une transformation. La théorie de la régulation nous permettait alors de poser un regard analytique sur ce modèle et d'en décortiquer les rouages. Nous avons ainsi relevé les similitudes entre le modèle fordiste et celui du secteur forestier et montré comment ce modèle est en partie la cause de son entrée en crise de par ses propres limites.

En positionnant le cas de la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord dans ce contexte social et politique, nous pouvions alors émettre notre hypothèse à l'effet que les entreprises d'économie sociale œuvrant en récréotourisme en milieu forestier pouvaient être porteuses d'innovation de par leur forme et leur fonction. Ainsi, en analysant par thématiques les entrevues effectuées, il nous est apparu que la forme organisationnelle qu'est la coopérative offrait un lieu de concertation nécessaire en milieu forestier où l'harmonisation des diverses activités est souvent difficile. De plus, la forme coopérative peut devenir un outil d'innovation lorsqu'elle est utilisée par une équipe dynamique qui oriente ses actions vers un développement harmonieux et intégré du territoire.

Ainsi, il nous est possible de valider notre hypothèse et d'affirmer que la crise forestière a bel et bien ouvert une brèche dans laquelle des entreprises récréotouristiques se sont positionnées. Elles peuvent s'imposer de par leur nature comme un intermédiaire privilégié entre un secteur industriel en crise et un mouvement social d'appropriation du territoire forestier. Cette conjonction favorise alors l'émergence d'activités et de procédés innovateurs qui répondent aux besoins du territoire et ce, parce que leur développement est intimement lié.

L'ancrage territorial des entreprises récréotouristiques fait en sorte que chaque cas étudié serait généralement différent des autres. Bien qu'il soit intéressant de faire une analyse comparative entre deux cas, nous croyons que les résultats seraient mitigés pour cette raison. Toutefois, certains éléments sont propres aux entreprises d'économie sociale du fait de leurs principes de développement et que toute entreprise récréotouristique est intimement liée à son territoire. De ce constat, il nous est possible de croire que cette expérience peut être reproduite, dans une certaine mesure, dans une autre région forestière du Québec qui présente des possibilités de développement récréotouristique. Toutefois, le dynamisme et le leadership de l'équipe en place ne sont pas à négliger dans la mesure de la réussite d'un tel projet.

Bibliographie

- Aglietta, M. (1976) «Régulation et crise du capitalisme : l'expérience des Etats-Unis», Paris : Édition Calmann-Lévy, 334p.
- Asselin, H. (2007). « Emplois en dents de scie. Exploration des facteurs invoqués pour expliquer les crises dans l'industrie forestière québécoise ». Greenpeace Canada, 19 p.
- Beckley, T.M. (1998). «Moving toward a consensus-based forest management: A comparison of industrial, co-managed, community and small private forest in Canada», *The Forestry chronicle*, Vol. 74, No 5, p. 736-744.
- Bélangier, P.R. et B. Lévesque (1988) «Une forme mouvementée de gestion du social : les CLSC», *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 16, no 59, p. 49-64.
- Bélangier, P.R. et B. Lévesque (1991) «La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique», Montréal : UQAM, *Cahiers de recherche sociologique*, No. 17, pp 17-51.
- Blais, R. et J.L. Boucher (2013). «Les temps des régimes forestiers au Québec », dans Chiasson, G. et E. Leclerc (dir.), *La gouvernance locale des forêts publiques québécoises*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p.33-63.
- Les régimes forestiers québécois. Régimes d'accumulation, structures d'acteurs et modèles de développement». *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques – no ET0803.
- Boucher, J.L. (1990a) «Théorie de la régulation et rapport salariale », *Cahiers du CRISES : Collection Études théoriques*, no ET9001, 90p.
- Boucher, J.L. (1990 b) «Les mouvements sociaux : réflexion à partir des théories de l'action collective et de la régulation», *Cahier du CRISES : Collection Études théoriques*, no ET9003, 84p.
- Boucher, J.L. et D. Tremblay (1999) «La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique», *Économie et Solidarité*, Vol. 30, No 2, p. 1-6.
- Boucher, J.L. (2001) «Transformations sociales et orientation de société» dans Boucher, J.L., Fotev, G. et S. Koleva (dir.) *Mutations de société et quête de sens*, Bulgarie : Les Éditions LIK, 287p.
- Boucher, J.L. (2005) «Mouvements sociaux et invention d'un modèle de développement : l'expérience québécoise», in Boucher J.L. et Y. Thériault (dir.) *Petites sociétés et minorités nationales*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 283-303.

- Boucher, J.L. (2006). «Habitat et innovation sociale: croisement entre économie sociale, mouvements sociaux et intervention publique», *Économie et Solidarités*, vol 37, no 1, p. 68-93.
- Bouthillier, L. et H. Dionne (1995). *La forêt à habitée, la notion de «Forêt habitée» et ses critères de mise en œuvre*, Rapport final au Service canadien des forêts (région de Québec), 91p.
- Bouthillier, L., Carrier, M., Côté, S., et J. Désy (2000). «Viabilité des communautés dépendantes de la forêt», dans M. Carrier et S. Côté (Eds.), *Gouvernance et territoires ruraux: Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Québec: Les presses de l'Université du Québec, pp. 247-297.
- Boyer, R. (2003) «Les institutions dans la théorie de la régulation», [En ligne] http://www.cepremap.cnrs.fr/couv_orange/co0308.pdf
- Boyer, R. (1995) «Du fordisme canonique à une variété de modes de développement» dans Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : Éditions La Découverte, p. 369-386.
- Boyer, R. (1986) «La théorie de la régulation : une analyse critique», Paris : Éditions La Découverte, 142p.
- Boyer, R. et Y. Saillard (1995a) «Un précis de la régulation» dans Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : Éditions La Découverte, p. 58-68.
- Boyer, R. et Y. Saillard (1995 b) «Avant-propos» dans Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : Éditions La Découverte, p. 9-17.
- Carrier, M. (1995). «Décentralisation et stratégies entrepreneuriales en Abitibi-Témiscamingue: Les lots intramunicipaux et le secteur agroalimentaire», dans M.-U. Proulx (éd.), *Regards sur la décentralisation gouvernementale au Québec*, Chicoutimi: GRIR - Université du Québec à Chicoutimi, pp. 257-267.
- Carrière, J-B. et M. Lequin (2008) «La gouvernance et la mise en valeur des territoires fauniques au Québec, une conjonction stratégique» dans Lequin, M. et B. Sarrasin (dir.) *Tourisme et territoires forestiers : vers de nouvelles perspectives de mise en valeur*, Presse de l'Université du Québec, 250p.
- Chiasson, G. (1999) «La gouvernance locale : enjeux scientifiques et politiques», *Économie et Solidarité*, Vol. 30, No 2, p. 7-20.
- Chiasson, G., Andrew, C. et J. Perron (2006). «Développement territorial et forêts : la création de nouveaux territoires forestiers en Abitibi et en Outaouais». *Recherches sociographiques*, Vol. XLVII, No 3, p. 555-572.

- Chiasson, G., Blais, R. et J.L. Boucher (2006). «La forêt publique québécoise à l'épreuve de la gouvernance : le cas de l'Outaouais». *Géocarrefour*, Vol. 81, No 2, p. 113-120.
- Chiasson, G., Boucher, J.L. et T. Martin (2005). «La forêt plurielle : nouveau mode de gestion et d'utilisation de la forêt, le cas de la Forêt de l'Aigle». *VertigO – La revue en sciences de l'environnement*, Vol. 6, No 2, Septembre, p. 1-11.
- Chin-Yin-Lim, L. (2008) «Problématiques de développement des lieux de pratique de loisirs de plein air au Québec : les défis de la multifonctionnalité» dans Lequin, M. et B. Sarrasin (dir.) *Tourisme et territoires forestiers : vers de nouvelles perspectives de mise en valeur*, Presse de l'Université du Québec, p. 59-83.
- Commission Coulombe (2004) «Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise» [En ligne] <http://www.commission-foret.qc.ca/rapportfinal.htm>
- Contandriopoulos, A-P. et al. (1990) «Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer». Les presses de l'Université de Montréal, 197 p.
- Côté, G. et C. Gagnon. (2005). «Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ? Le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan (Alma)», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no. 1, Automne, p. 57-72.
- Côté, L., Lévesque, B. et G. Morneau (2007). «L'évolution du modèle québécois de gouvernance», *Politique et société*, Vol. 26, No 1, p. 3-26.
- D'amours, M. (2006) «L'économie sociale au Québec : Cadre théorique, histoire, réalités et défis», ARUC-RQRP, Montréal : Éditions Saint-Martin, 150p.
- Develtere, P. et B. Fonteneau (2001) «Société civile, ONG, tiers-secteur, mouvement social et économie sociale : conception au Nord, pertinence au Sud?» Belgique : Higher Institute of Labour Studies. [En ligne] www.hiva.be/docs/paper/33.pdf
- Drushka, K. (2003) *Canada's forests: a history*, Forest History Society Issues Series, Québec: McGill-Queen's University Press, 97p.
- Duchastel, J. et R. Canet (dir.) (2004). *La régulation néolibérale : crise ou ajustement ?* Montréal : Éditions Athéna.
- Duinker, P.N., Matakala, P.W. et D. Zhang (1991). «Community forestry and its implication for Northern Ontario», *The Forestry Chronicle*, Vol. 67, No 2, p.131-135.
- Filion, P. (1996) «L'enracinement de l'après-fordisme au Canada : retombées régionales et perspectives d'avenir», *Cahiers de géographie du Québec*, Vol. 40, No 111, p. 313-340.

- Fortin, F. (1996) «Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation», Ville Mont Royal (Québec) : Décarie éditeur, 379 p.
- Fourastié, J. (1979) «Les Trente glorieuses ou la révolution invisible», Paris : Fayard.
- FQCF (2009) «Fédération québécoise des coopératives forestières – Historique», [En ligne] <http://www.fqcf.coop/index.php?id=11>
- FQM (s.d.) *Fédération québécoise de la marche*. [En ligne] http://www.fqmarche.qc.ca/sentier_national.asp, consulté le 13 novembre 2009.
- Gagnon, Y.C. (2005) «L'étude de cas comme méthode de recherche», Presses de l'Université du Québec, 128 p.
- Gauthier, B. (2006) « Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données ». Presses de l'Université du Québec. 619 p.
- Gauthier, S et al. (2008) «Aménagement forestier écosystémique : origines et fondements» dans Gauthier, S et al. *Aménagement écosystémique en forêt boréale*, Presses de l'Université du Québec, p. 13-40.
- Genest, C.G. (2008) «Les leçons de la crise forestière au Québec : de la mono-industrie de coupe au multiusage récréatif» dans Lequin, M. et B. Sarrasin (dir.) *Tourisme et territoires forestiers : vers de nouvelles perspectives de mise en valeur*, Presse de l'Université du Québec, p. 1-20.
- Gingras, P. et M. Carrier (2006) «Entre intégration économique et cohésion sociale : les coopératives forestières et le développement régional au Québec», *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, Vol, 50, No 3, p. 358-375.
- Gingras, P., Carrier, M. et P.Y. Villeneuve (2006) «Mesurer la cohésion sociale dans les coopératives : les principaux indicateurs appliqués aux coopératives forestières du Québec dans leur relation avec l'innovation économique», *Économie et Solidarité*, Vol. 37, No 1, p. 198-224.
- Girard, J.P. (2008) «Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche», Québec : ARUC-ÉS, 40 p.
- Québec – ministère de la Science et de la technologie (2001) «Politique québécoise de la science et de l'innovation. Savoir changer le monde» Québec : Gouvernement du Québec, 170p.
- Québec (2008) « Livre vert sur le nouveau régime forestier », Portail Québec, [En ligne] http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/actualites/actualite/actualites_080214_regimeforestier/?lang=fr

- Groupe de travail sur l'économie sociale (1996). « Osons la solidarité », dans Kearney, M., Tremblay, L., Aubry, F. et Y. Vaillancourt, *Définir l'économie sociale au Québec : l'apport de Desroche, Vienney, Defourny et Laville*, Cahiers du LAREPPS, No 04-33, Université du Québec à Montréal, Novembre 2004.
- Graefe, P. (2005). «L'économie sociale renforce-t-elle la démocratie ou le néolibéralisme?», dans Canet, R. et Duchastel, J., *La régulation néolibérale : crise ou ajustement*, Montréal : Athéna, p. 201-222.
- Guertin, C-É. et L. Bouthillier (1997). «Les conditions d'établissement des forêts communautaires au Québec», dans Côté, S., Klein, J-L. et M-O. Proulx., *Action collective et décentralisation*, Collection tendances et débats en développement régional, Rimouski : GRIDEQ.
- Hamel, P. et B. Jouve (2006). «Gouvernance et participation dans la gestion publique», Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Hassenteufel, P. et B. Palier (2001). «Le social sans frontière ? Vers une analyse transnationaliste de la protection sociale». *Lien social et Politiques*, No. 45, printemps, p.13 à 27
- Jetté, C., F. Aubry et Y. Vaillancourt (2005). «L'économie sociale dans les services à domicile: une innovation sociale davantage institutionnelle qu'organisationnelle», *Économie et Solidarités*, vol 36, no 2, p. 129-151.
- Jolin, L., Nolin, M. et S. Vaillancourt (Dir.) (2002) «Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social», *Synthèse du séminaire du 23 octobre 2001*, [En ligne] http://www.loisirquebec.com/doc/file/ES_loisir_tourisme_social.pdf
- Jouve, B. (2004) «Les métropoles au croisement de la globalisation et de la transformation du politique » dans Jouve, b. et P. Booth., *Démocraties métropolitaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 335p.
- Juillard, M. (1995) « Régimes d'accumulation » dans Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : Éditions La Découverte, p. 225-235.
- Juillet, L. et C. Andrew (1999). « Développement durable et nouveaux modes de gouvernance locale : le cas de la ville d'Ottawa », *Économie et Solidarité*, Vol. 30, no 2, pp. 75-93.
- Krzeslo, E. (2001) «Création d'emplois ou dérégulation? La vocation ambiguë de l'économie sociale», *Canadian Journal of Law and Society/Revue Canadienne Droit et Société*, Vol. 16, No 2, p.83-100.
- Leduc Browne, P. (1999). «La dialectique de l'économie sociale : travail, employabilité, solidarité», *Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, Vol. 5, No 1, p.28-53

- Lévesque, B. (2006) «Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale: quelques éléments de problématique», *Économie et Solidarité*, Vol. 37, No 1, p. 13-48.
- Lévesque, B. et Y. Vaillancourt (1996) «Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence», *Nouvelles Pratiques Sociales*, Vol. 9, No 1, p. 1-13.
- Lipietz, A. (1989) «Choisir l'audace, une alternative pour le XXI siècle», Paris ; Éditions La Découverte, 154p.
- Lockwood, M., Davidson, J., Curtis, A., Stratford, E. et R. Griffith. (2010). « Governance principles for natural resource management ». *Society and Natural Resources* 23: 986-1001.
- Mace, G. et F. Pétry. (2000) «Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^e édition», Les presses de l'Université Laval, Édition De Boeck Université, 134 p.
- Mcfarlane, B.L. et L.M. Hunt (2006) «Environmental activism in the forest sector: Social psychological, social-cultural, and contextual effects», *Environment and Behaviour*, Vol. 38, No 2, Mars, p.266-285.
- Nadel, H. (1995) «La régulation et Marx» dans Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : Éditions La Découverte, p. 58-68.
- Offe, C. (1994) «Les nouveaux mouvements sociaux : un défi aux limites de la politique institutionnelle», *Multitudes – Web*, [En ligne] <http://multitudes.samizdat.net/Les-nouveaux-mouvements-sociaux-un>
- Polanyi, K. (1983) «La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps», Paris : Gallimard, 419p.
- ROCARE (2009) «Extraits de guides pour la recherche qualitative», Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation, [En ligne] <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php>, consulté le 6 août 2009.
- RQIS (2009) « Réseau Québécois en Innovation Sociale : Définition et processus de l'innovation sociale » [En ligne] <http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/115>
- Sherry, E., et H. Myers (2002). «Traditional environmental knowledge in practice», *Society & Natural Resources*, Vol. 15, No 4, p.345-358.
- Stevenson, M.G. (2006). «The possibility of difference: Rethinking co-management», *Human Organization*, Vol. 65, No 2, p.167-180.
- Stocker, G. (1998). «Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance», *Revue internationale des sciences sociales*, no. 155, mars 1998, p. 19-30.

Theys, J. (2003). « La gouvernance, entre innovation et impuissance : le cas de l'environnement », *Développement durable et territoires* – dossier 2, «gouvernance locale et développement durable».

Vallée Bras-du-Nord (s.d.) *Vallée Bras-du-Nord : coop de solidarité*. [En ligne] www.valleebrasdunord.com, consulté le 26 mars 2009.

Section entrevues

Entrevue A (2009). Entrevue réalisée par Jean-François Patry avec deux dirigeants de la Coopérative Vallée Bras-du-Nord, Saint-Raymond (Québec), 9 juin 2009.

Entrevue B (2009). Entrevue réalisée par Jean-François Patry avec un membre d'une institution financière de la région de Portneuf, Saint-Raymond (Québec), 9 juin 2009.

Entrevue C (2009). Entrevue réalisée par Jean-François Patry avec un membre utilisateur et membre du Conseil d'administration de la Coopérative Vallée Bras-du-Nord, Saint-Raymond (Québec), 9 juin 2009.

Entrevue D (2009). Entrevue réalisée par Jean-François Patry avec un propriétaire d'entreprise qui est membre du Conseil d'administration de la Coopérative Vallée Bras-du-Nord, Saint-Raymond (Québec), 10 juin 2009.

Entrevue E (2009). Entrevue réalisée par Jean-François Patry avec un membre fondateur de la Coopérative Vallée Bras-du-Nord, Saint-Raymond (Québec), 10 juin 2009.

Entrevue F (2008). Entrevue réalisé par Jacques L. Boucher et Jean-François Patry avec le Président d'une Fédération québécoise associé au plein-air, Montréal (Québec), 8 janvier 2008.