



**L'INDUSTRIE
FORESTIÈRE
QUÉBÉCOISE :
LES CONDITIONS
POUR UNE
TRANSFORMATION
RÉUSSIE**



DOCUMENT ISSU DES
SÉANCES DE TRAVAIL
DU COMITÉ SUR LA
REVALORISATION DE
L'INDUSTRIE FORESTIÈRE

Octobre 2010

Imprimé sur du Rolland Enviro100, un papier 100 % postconsommation, certifié ÉcoLogo, procédé sans chlore et fabriqué au Québec à partir d'énergie biogaz.



COMITÉ SUR LA REVALORISATION DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE

Les membres du comité ont gracieusement offert leur temps et leurs connaissances afin de réaliser le présent rapport.

PRÉSIDENT DU COMITÉ :

Jean Roy, vice-président, Industries Norbord

MEMBRES :

Charles Boutin, directeur, Société générale de financement du Québec (SGF)

Tom Brown, directeur, FPIInnovations – Pâtes et Papiers

Virginie Chambost, coordonnatrice du Projet PIBA de la Chaire CRSNG en génie de conception environnementale, École Polytechnique

Sophie D'Amours, directrice générale, FORAC

Yves Dessureault, directeur, Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ)

Michel Filion, vice-président, Chantiers Chibougamau

Francis Fournier, directeur, FPIInnovations – Produits du bois

Marc Gilbert, président sortant, Boisaco

Jean-François Gingras, directeur, FPIInnovations – Opérations forestières

Michel Huard, président, Félix Huard inc.

Patrice Mangin, directeur général, Centre intégré en pâtes et papiers (CIPP)

Martin P. Pelletier, conseiller spécial, Cascades inc.

Stéphane Rousseau, vice-président, Kruger

Paul Stuart, professeur titulaire au département de génie chimique et titulaire de la Chaire CRSNG en génie de conception environnementale, École Polytechnique

Charles Tardif, vice-président, Maibec inc.

Pierre Vézina, directeur, Énergie, environnement et services, et coordonnateur du comité, CIFQ

Trois autres intervenants ont également été invités à présenter des analyses pertinentes lors des délibérations du comité :

Annie Beaupré, directrice générale, Comité sectoriel de la main-d'œuvre en aménagement forestier

Yves Lachapelle, directeur, Foresterie approvisionnement et marchés, CIFQ

Réjean St-Arnault, directeur général, Comité sectoriel de la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
1. Constats et prémices	7
1.1. État de situation de l'industrie forestière québécoise au plan de la compétitivité	7
1.2. Les approvisionnements : un des enjeux de premier plan	7
2. Marchés des produits forestiers	10
2.1. Produits du bois	10
2.2. Pâtes et papiers	10
2.3. Bioénergie et bioproduits : un avenir prometteur	12
3. Amélioration de la productivité et de la chaîne de valeur	14
3.1. L'entente de la Côte-Nord : un modèle inspirant	14
3.2. Des changements profonds s'imposent	14
4. Recherche, développement et démonstration	15
5. Difficultés d'accès aux capitaux et incertitudes réglementaires : deux freins majeurs à la transformation	16
6. Main-d'œuvre et formation	17
7. L'image de l'industrie et de ses produits : des efforts à consentir	17
Conclusion	18

MISE EN CONTEXTE

En décembre dernier, le CIFQ transmettait à la ministre des Ressources naturelles et de la Faune, madame Nathalie Normandeau, et au ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, monsieur Clément Gignac, un texte entériné par son conseil d'administration sur la revalorisation de l'industrie forestière. Le gouvernement était notamment invité à travailler avec l'industrie et possiblement avec d'autres partenaires, pour se donner une vision commune quant à l'avenir de ce secteur et établir les grandes orientations et les moyens à mettre en œuvre afin de supporter l'industrie dans sa transformation.

Quelques mois plus tard, les représentants de l'industrie apprenaient que le MRNF avait entrepris une réflexion, en vase clos, sur cette question et se préparait à rédiger les orientations d'une stratégie gouvernementale. Les représentants du ministère se disaient toutefois ouverts à échanger sur les enjeux liés à l'avenir de l'industrie. C'est donc dans ce contexte que le CIFQ a sollicité ses partenaires et quelques-uns de ses membres dans le but de constituer un groupe de travail qui s'est rapidement mis à la tâche afin de se donner une vision d'avenir et établir les étapes pour atteindre une transformation réussie.

MANDAT ET CONSTITUTION DU COMITÉ

La très grande majorité des enjeux en lien avec la forêt et avec le mode de tenure ont déjà été abondamment discutés et continueront certainement de l'être à tout le moins jusqu'à la mise en œuvre complète de la Loi 57 et de la réglementation qui en découlera. Les membres du comité ont convenu de ne pas aborder ces enjeux malgré qu'ils aient des impacts importants sur l'avenir de l'industrie. Ils ont plutôt choisi, à partir de certaines prémices relatives aux besoins de l'industrie quant à la disponibilité et aux coûts de ses approvisionnements, de se pencher sur l'évolution des marchés et des produits ainsi que sur les moyens qui doivent être mis en place pour répondre aux profonds changements qui s'opèrent. Les enjeux de la main-d'œuvre, de la productivité, de la recherche et du développement, voire même de l'image de l'industrie forestière, sont au cœur de cette transformation.

Le comité a été constitué de représentants de l'industrie reconnus pour leur dynamisme, leurs réalisations à caractère novateur et la vision qu'ils ont su transmettre à leur organisation. Ils ont été accompagnés par des spécialistes incontournables dans leur champ d'expertise respectif provenant de différents horizons : universités, centres de recherche et du domaine de la finance. La présidence du comité a été habilement assurée par M. Jean Roy, vice-président, Industries Norbord et membre du comité exécutif ainsi que du conseil d'administration du CIFQ.

ÉNONCÉ D'UNE VISION À L'HORIZON 2020

Au cours de leurs travaux, les membres du comité ont convenu qu'ils devaient se donner et partager un énoncé de vision de l'industrie forestière à l'horizon 2020. Un énoncé qui définirait un objectif commun aux industriels, gouvernements et partenaires du secteur, et que nous devrions réaliser. Bien qu'ambitieux, cet énoncé illustre clairement l'industrie de demain et laisse entrevoir le cheminement qu'il faudra parcourir.

En 2020, l'industrie forestière québécoise se distingue sur la scène internationale grâce à son dynamisme, ses innovations et ses bonnes performances financières. Elle est approvisionnée en majeure partie de forêts certifiées et de fibres recyclées, d'où est tirée une matière première de qualité répondant aux besoins spécifiques des entreprises qui la composent. Ces dernières, résolument tournées vers les marchés, sont toujours à la recherche d'opportunités qui permettront de maximiser et d'étendre leur chaîne de valeur tout en assurant leur diversification. Performante dans ses créneaux traditionnels et pleinement engagée dans les filières des bioproduits et de la bioénergie, l'industrie forestière est un modèle tant par ses pratiques en matière de développement durable que par ses produits, solutions de premier plan aux changements climatiques et à l'écologisation¹ de l'économie.

L'industrie forestière québécoise, pilier de l'économie des régions, peut compter sur une main-d'œuvre bien formée, des emplois stimulants et bien rémunérés. Elle est aussi solidement appuyée par un réseau de chercheurs dont le travail est reconnu et valorisé qui s'inscrit au cœur de son innovation sur tous les éléments de la chaîne de valeur, de la forêt aux clients.

L'industrie forestière québécoise : une industrie compétitive et responsable, source de fierté et de prospérité collective.

¹ Écologisation : Fait de rendre conforme aux principes écologiques.

1 . CONSTATS ET PRÉMICES

1.1. ÉTAT DE SITUATION DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE QUÉBÉCOISE AU PLAN DE LA COMPÉTITIVITÉ

D'entrée de jeu, les participants conviennent unanimement que l'industrie forestière québécoise n'est pas compétitive, notamment en raison de la structure de ses coûts de production et de la valeur de son panier de produits. Des constats inévitables doivent être faits: la situation de l'industrie continue de se dégrader dans plusieurs marchés. Les entreprises font face à un endettement élevé alors que les taux de rendement sur le capital des dix dernières années ont été faibles lorsqu'ils ne furent pas négatifs. De manière générale, le modèle d'affaires, issu des contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) et des règlements régissant le marché et l'utilisation des bois provenant des terres publiques et privées, a entraîné des hausses de coûts et de l'inefficacité sur toute la chaîne de production. Il faut désormais revoir ce modèle autant pour le secteur des produits du bois que pour ceux du papier et des bioproduits.

L'industrie est maintenant à la croisée des chemins mais, de tous les côtés, les incertitudes sont grandes. Les changements législatifs et réglementaires ajoutés à la transformation des marchés, plus particulièrement celui du papier journal, modifieront profondément la structure des coûts mais également celle des revenus. Considérant que la valeur des sous-produits de l'industrie du sciage est à la baisse, il faut que celle de leur panier de produits s'accroisse pour maintenir la viabilité économique des entreprises.

Actuellement, il est difficile pour l'industrie d'attirer des capitaux. En effet, l'historique du faible taux de rendement des dernières années ne suscite guère l'intérêt des prêteurs et des institutions financières, plus hésitants en raison de la crise économique et des incertitudes qui planent sur l'avenir de l'industrie forestière. Plusieurs types de projets, notamment dans le secteur papetier, n'offrent carrément pas des rendements suffisants pour attirer du capital, ressource pour laquelle l'industrie est en compétition face aux autres secteurs de l'économie. Pendant ce temps, les coûts de transformation dans les autres marchés mondiaux connaissent une tendance à la baisse à long terme. Les producteurs du sud des États-Unis sont particulièrement compétitifs, ils ont accès à une ressource abondante dont les prix sont nettement inférieurs aux nôtres.

Il n'y a sûrement pas qu'une seule solution aux problèmes de l'industrie. D'ailleurs les différents modèles d'affaires observés au Québec témoignent de l'adaptation des entreprises aux marchés mais également à la nature de leurs approvisionnements. Si, d'une part, certaines entreprises préfèrent se concentrer sur la transformation industrielle, laissant à des entreprises spécialisées la tâche de performer dans les activités d'aménagement forestier et de récolte. D'autres, au contraire, ont la conviction que l'intégration des opérations de récolte, de la fabrication de produits de commodité jusqu'à l'utilisation des sous-produits pour en faire des composantes à valeur ajoutée, est la manière la plus efficace de répondre aux aléas géographiques, techniques et commerciaux qu'ils rencontrent. Tous s'accordent pour dire que les coûts de production et d'approvisionnement, en regard de la valeur sur les marchés des biens qu'ils produisent, ne leur permettent pas d'être suffisamment compétitifs.

1.2. LES APPROVISIONNEMENTS: UN DES ENJEUX DE PREMIER PLAN

Avant d'entreprendre une réflexion sur l'avenir de l'industrie, il est nécessaire de faire certains constats, notamment sur la disponibilité de la ressource. Sera-t-elle suffisante dans l'avenir pour soutenir la transformation de l'industrie et assurer des approvisionnements adéquats aux usines performantes? Il n'est pas simple de répondre à cette question. La première source d'information sur cet enjeu de premier plan est le résultat du calcul de la possibilité forestière sur les terres publiques effectué par le Forestier en chef. Les fiches techniques établissant la possibilité forestière pour la période 2008-2013 ne présentent pas une situation alarmante. Au contraire, la baisse de la demande des produits du bois et également celle dans le secteur papetier ayant été si importantes au cours des dernières années font en sorte que la possibilité dépasse largement les besoins d'une industrie en pleine crise. À titre d'exemple, entre 2006 et 2009, la récolte de matière ligneuse pour les essences résineuses est passée de 22,5 millions de m³ à seulement 13,7 millions de m³. Cette situation devrait prévaloir probablement jusqu'en 2012 et même au-delà. En effet, la reprise lente qui s'amorce aux États-Unis ne laisse pas présager une croissance soutenue dans le secteur de la construction tant résidentiel, commercial qu'industriel.

FORÊT PUBLIQUE

ESSENCES	POSSIBILITÉS 2008-2013	ATTRIBUTIONS	RÉCOLTE 2009
	(MILLIONS DE M ³)		
SEPM ²	21,5	20,5	13,6
AUTRES RÉSINEUX	0,4	0,2	0,1
PEUPLIERS	2,9	2,0	1,1
PINS ROUGES ET BLANCS	0,3	0,3	0,1
FEUILLUS DURS	6,5	4,0	1,4
TOTAL	31,7	27,0	16,2
RÉSIDUEL		4,7	15,5

Source : MRNF

À l'horizon de 2020, le récent rapport (septembre 2009) du Forestier en chef portant sur les orientations pour l'élaboration du calcul de la possibilité forestière pour la période 2013-2018 ne présente pas de fluctuations significatives. Cependant, il faut prendre en compte des considérations stratégiques dont les effets à la hausse comme à la baisse. Bien qu'il semble que la possibilité forestière ne devrait pas fluctuer énormément jusqu'à la fin de la prochaine décennie, les effets de plusieurs enjeux importants demeurent encore incertains et pourraient modifier cette conclusion. En effet, il est difficile d'évaluer les impacts spécifiques des nombreuses hypothèses qui pourraient affecter la disponibilité de matière ligneuse à l'horizon de la prochaine décennie.

Plusieurs éléments, tant au point de vue technologique que de celui des pratiques forestières, auront des incidences notables sur la disponibilité de la ressource et de sa transformation. La certification forestière «FSC», enjeu incontournable pour l'industrie, en est un bon exemple. Réclamée, voire exigée par les marchés, une ressource qui ne répondrait pas au critère de certification ne serait aujourd'hui que de peu d'utilité à l'industrie, même si elle est abondante. Quantité, qualité, prix et, dorénavant, certification forestière de la matière ligneuse sont des variables déterminantes pour la survie des entreprises.

Au nombre des éléments pouvant avoir des effets significatifs sur la disponibilité de la ressource, notons la gestion des approvisionnements en SEPM qui, jusqu'à maintenant, s'est faite sur la base du volume sans vraiment de distinction quant à son utilisation. La révision de certains critères de récolte ou encore des stratégies d'aménagement, visant l'amélioration de la qualité du bois à transformer, aurait des impacts significatifs sur les attributions et la quantité de matière ligneuse transformée par les usines.

Les aires protégées et la protection du caribou forestier auxquels s'ajoutent d'autres enjeux liés à la gestion des forêts pourraient entraîner des baisses estimées entre 10% et 20% de la possibilité pour les prochaines années. Les profonds bouleversements du mode de tenure sont aussi un facteur à considérer. À ce chapitre, nous ne pouvons qu'espérer que les organismes régionaux, auxquels la Loi 57 confie un rôle décisionnel, seront soucieux d'assurer le développement économique et qu'ils viseront à rendre la fibre disponible au coût le plus bas possible dans un contexte durable.

² Essence de Sapin, Pin, Épinette, Mélèze (SEPM)



La forêt privée représente une source d’approvisionnement importante pour l’industrie. Depuis quelques années déjà, l’industrie s’inquiète des baisses de production que connaît ce secteur. Des moyens doivent être identifiés et mis en place afin d’augmenter la production de matière ligneuse provenant de la forêt privée. Plus encore, il faut améliorer la constance des livraisons, bon an mal an, par des mécanismes qui assureront un prix moyen qui soit juste tant pour le producteur que pour le transformateur, sur la durée d’un cycle économique.

Du côté du feuillu, les solutions aux problématiques du secteur dépendent en grande partie de la stratégie gouvernementale. Or, il semble clair pour les membres du comité que l’approche retenue ne fonctionne pas. L’industrie se dit exclue des stratégies d’aménagement découlant d’une stratégie québécoise qui va à l’encontre du développement industriel et qui, plus est, donne des résultats médiocres. Il est impératif que la stratégie gouvernementale soit revue et qu’elle tienne compte notamment de la valeur des produits forestiers sur les marchés.

2. LES MARCHÉS DES PRODUITS FORESTIERS

L'horizon stratégique est de première importance. Au-delà de dix ans, des changements profonds pourront être observés, la filière des bioproduits connaîtra son essor et la demande pour la fibre sera en croissance au plan mondial. L'industrie doit cependant s'attendre à une décennie difficile tant dans le secteur du bois d'œuvre que dans celui du papier, mais cette phase de transition sera salutaire si elle est bien orchestrée. Le gouvernement devra assumer son leadership et jouer un rôle de premier plan dans cette transformation.

2.1. PRODUITS DU BOIS

Les marchés des produits du bois sont directement corrélés avec l'évolution de celui de la construction aux États-Unis. Or, la situation est connue, les mises en chantier sont toujours à un niveau historiquement bas, les inventaires des unités invendues sur le marché immobilier sont encore très élevés et ce dernier pourrait même connaître encore des baisses de valeur. À cela s'ajoute un taux de chômage toujours très élevé et des perspectives économiques qui ne permettent pas d'entrevoir une reprise solide avant plusieurs mois.

De plus, plusieurs facteurs influençant la demande de nos produits ne jouent pas en notre faveur. La tendance, notamment quant à la grande superficie des résidences, semble se renverser alors que la construction en bois, même si elle gagne en popularité au Canada et dans le nord-est des États-Unis, n'attire pas autant la faveur d'autres clientèles plus sensibles à certaines qualités du béton et de l'acier. Enfin, les études de compétitivité montrent que les coûts de transformation du bois sont en diminution à long terme. Il est maintenant reconnu que les producteurs du sud des États-Unis sont très compétitifs, disposant d'une ressource abondante, de bonne qualité et à faible prix. Pour toutes ces raisons, il apparaît donc peu probable que l'industrie puisse facilement augmenter ses parts de marché dans les produits de commodité traditionnels sur les marchés américains.

Selon les membres du comité, pour être compétitive l'industrie des produits du bois doit poursuivre sa consolidation afin d'être plus efficace et plus agile à s'adapter aux besoins des marchés. L'augmentation rapide de la valeur de son panier de produits est impérative pour assurer sa pérennité menacée notamment par une baisse de ses revenus de vente des sous-produits. Miser sur la différenciation

et la qualité de nos produits apparaît une stratégie avantageuse. Les caractéristiques spécifiques de nos produits gagneraient à être mieux connues pour permettre une offre plus ciblée. La multiplicité et la complexité des systèmes de classification et d'étiquetage créent de la confusion chez les consommateurs sans compter que les grades actuels servent mal les produits du nord. En effet, leurs propriétés mécaniques supérieures, par exemple, celles de l'épinette noire, ne sont pas suffisamment mises en valeur. En contrepartie, leur apparence ne répond pas toujours aux attentes de la clientèle. Autant de défis qu'il faudra relever.

La transformation de l'industrie ne pourra se faire que graduellement. Elle devra reposer à la fois sur des produits novateurs offrant de meilleures marges et sur une amélioration des processus d'affaires, notamment par une connaissance plus pointue de nos clientèles et de leurs besoins ainsi qu'une offre de produits mieux adaptée aux marchés. La concertation et le partenariat entre les fournisseurs et leurs clients seront essentiels si nous voulons réussir dans cette voie. Toutefois, pour assurer l'élargissement du panier de produits qui sera issu de l'innovation, il faut d'abord prendre les mesures qui permettront à l'industrie de la commodité d'être compétitive. Or, selon les membres du comité, pour atteindre cet objectif, il faudrait développer des stratégies d'affaires collaboratives plutôt que compétitives et investir dans la modernisation des équipements pour rehausser la productivité des usines. Par contre, à très court terme, l'effondrement du marché des copeaux nécessite l'adoption rapide de mesures réglementaires, même transitoires, essentielles à l'amélioration de la qualité des billes de sciage et de déroulage destinées à la transformation. Il faut aussi trouver des solutions pour la substitution rapide des revenus de copeaux ainsi perdus dans les scieries par des revenus dérivés d'un enrichissement du panier des produits du sciage.

2.2. PÂTES ET PAPIERS

La production de papier journal connaît une baisse importante et c'est surtout au Québec et au Canada que les impacts se font sentir. Si la tendance se maintient, c'est au Québec que les fermetures vont continuer de se faire. Cette conclusion, à la lecture de l'ordonnancement sur la base des coûts de production des usines nord-américaines faite par RISI, semble incontournable en raison de la structure de coûts, de la distance des marchés, du taux de change

défavorable et des coûts de moins en moins compétitifs de la main-d'œuvre et de l'électricité. Dans le papier journal, la comparaison des coûts de production montre un écart jusqu'à 200\$/t en faveur de la Chine et environ de 140\$/t avec certaines usines américaines les plus performantes selon les études comparatives réalisées par RISI et PriceWaterhouse. Il y a donc peu de chances que des diminutions de coûts, même significatives, soient suffisantes pour maintenir le parc de production actuel en opération. Alors qu'entre 2007 et 2009, la demande a chuté de 35 % et que cette dernière devrait poursuivre sa glissade de 6 à 7 % par année pour la prochaine décennie, l'offre a connu une diminution comparable, passant de 12 millions de tonnes par année en 2007 à 9,4 millions de tonnes³ en 2009. Selon les prévisions de RISI, cette réduction devrait se poursuivre, atteignant 7,2 millions de tonnes d'ici 2012. Il ne faudrait donc pas se surprendre de connaître de nouvelles fermetures permanentes d'usines de papier journal, si des solutions ne sont pas trouvées pour réduire significativement les coûts de production et ainsi permettre aux meilleures unités de passer dans le premier ou le deuxième quartile des usines nord-américaines.

La baisse de production de papier journal québécois a déjà entraîné une réduction importante du prix des copeaux, des fermetures additionnelles auraient pour effet d'accentuer cette tendance. Cependant, selon les membres du comité, ces changements ont un impact salutaire sur les « survivants » de ce secteur de l'industrie.

Afin de stopper l'érosion de l'industrie du papier journal au Québec, un comité spécial, dirigé par M. Pierre Monahan, a proposé un train de mesures pour réduire les coûts de production et ainsi sauvegarder une partie de l'industrie papetière active. L'application de ces mesures devrait faire partie de la stratégie gouvernementale visant à renforcer l'ensemble du secteur forestier québécois.

Malgré la baisse de la demande nord-américaine, la croissance mondiale se maintient entre 1 % et 2 % par année permettant ainsi, en théorie, une possible croissance des parts de marché outre-mer pour les usines québécoises. Mais, en raison de leur positionnement géographique, des coûts élevés de production et de transport, peu d'usines ont l'opportunité d'accroître leurs marchés par l'exportation.

Conscientes des difficultés auxquelles elles allaient être confrontées depuis déjà quelques années, les entreprises engagées dans la fabrication du papier journal ont examiné différentes options dont la reconversion des usines existantes vers d'autres créneaux. Cependant, ces changements posent des défis technologiques et financiers de taille sans compter les risques de marché qui ajoutent encore à l'incertitude. En effet, le développement d'un nouveau produit peut être un succès technologique, mais n'être accueilli que bien timidement par les consommateurs.

La recherche de solutions pour la reconversion de ces actifs se poursuit avec beaucoup d'acharnement mais, jusqu'à maintenant, les fruits de ces efforts ne sont pas encore accessibles. Il faut également être réaliste et reconnaître que ces transformations sont limitées et, qu'au bout du compte, il en résultera une diminution de la demande en fibres.

Dans les secteurs des produits d'emballage et des papiers d'hygiène, la demande se maintient et même s'accroît pour certains produits. De plus, de nouveaux produits dits « papiers intelligents » émergent sur les marchés. Malgré des difficultés en lien avec la crise économique, ces secteurs ont connu dans le passé la rationalisation et leur lot de fermeture, leur permettant aujourd'hui d'être plus prospères.

Cependant, une ombre plane au tableau. Le besoin de fibres recyclées ne cesse de s'accroître, poussé par la demande chinoise mais également par celle des consommateurs à la recherche de produits plus écologiques. En effet, ils réclament des contenus de fibres post-consommation sans cesse plus importants alors que l'offre, provenant principalement des fibres récupérées par les systèmes de collecte sélective, se réduit en raison de la baisse de consommation du papier journal. Il y a donc des inquiétudes quant à la disponibilité des fibres post-consommation et à l'évolution des prix. Certes, l'amélioration des réseaux de collecte sélective est une avenue pour augmenter la disponibilité de cette ressource. Toutefois, c'est justement dans la récupération des vieux papiers que ces réseaux sont les plus performants, laissant peu de chance à l'amélioration. Les entreprises, attentives aux transformations du marché, ont d'ailleurs commencé à s'adapter aux changements structuraux. Mais chose certaine, les consommateurs vont continuer de réclamer des produits issus d'une démarche environnementale

³ Utilisation de la tonne dans le texte correspond à la tonne métrique.

responsable. Pour que la fibre vierge vienne compenser pour la réduction des fibres post-consommation, l'industrie devra sûrement répondre aux exigences de la certification forestière.

2.3. BIOÉNERGIE ET BIOPRODUITS : UN AVENIR PROMETTEUR

Les bioproduits et la bioénergie sont actuellement identifiés comme des avenues du secteur de la transformation des produits forestiers et plus particulièrement de l'industrie des pâtes et papiers. Toutefois, il ne faut pas, non plus, les considérer comme la panacée. Bien que ces avenues offrent des perspectives enthousiasmantes, leur concrétisation n'est pas acquise et ne pourra s'appliquer à toutes les usines. S'orienter vers la fabrication de bioproduits nécessitera une transformation en profondeur de l'ensemble de l'industrie forestière, un changement du modèle d'affaires qui va bien au-delà d'une simple amélioration des processus de fabrication ou de la réduction de ses coûts. Toute la chaîne de valeur de l'industrie doit être réexaminée. Cette transformation requiert que la fibre soit destinée aux utilisations compatibles avec ses spécifications et ses qualités et qu'elle se transige à un prix concurrentiel dans les marchés visés. La diversification de l'industrie forestière traditionnelle, en de nombreux secteurs d'activité, devra prévoir des capitaux importants qui ne sont actuellement pas disponibles à l'industrie forestière, alors que d'autres secteurs industriels, plus riches, se montrent intéressés.

C'est pourquoi, selon les membres du comité, cette évolution devra se faire par phase avec les bons partenaires en appui et par un accompagnement des gouvernements pour partager les risques. Le financement, les connaissances et l'expertise des marchés mondiaux encore inconnus de l'industrie forestière sont autant de bonnes raisons pour créer des associations et améliorer les chances de réussite.

L'exemple du projet de la compagnie Domtar, soit la construction d'une usine de démonstration dans le domaine de la nanocellulose cristalline, est encourageant et nous laisse entrevoir une partie de l'étendue des possibilités de l'utilisation de la fibre de bois. D'ailleurs, l'établissement d'un partenariat technologique avec FPInnovations appuyé financièrement par les gouvernements est l'approche qui présente les plus grandes chances de succès.

Le concept de bioraffinage n'est pas nouveau et il existe d'ailleurs des exemples de complexes industriels dans le secteur papetier qui l'ont bien intégré à leurs procédés de fabrication et qui produisent en plus des produits papetiers traditionnels, des composés de la chimie organique. Les nouveaux développements technologiques dans ce domaine nous ouvrent aujourd'hui de nouvelles avenues. Mais, encore là, les projets de démonstration nécessitent des investissements importants, souvent bien supérieurs à 10 M\$, et recèlent toujours une part significative de risque au plan technologique. Dans ce domaine, des partenariats avec l'industrie pétrochimique sont probablement la voie à explorer. Le modèle d'affaires de l'industrie pétrochimique par son approche de diversification du portefeuille de produits, dont certains à volume restreint mais à forte marge bénéficiaire, pourrait inspirer l'industrie papetière. Le comité est d'avis que le bioraffinage des produits forestiers sera établi sur ce modèle. La production d'éthanol cellulosique sera vraisemblablement un passage obligé, mais peu rentable, pour parvenir à l'extraction de composés à haute valeur commerciale. C'est dans cette perspective que l'accompagnement des deux paliers gouvernementaux et l'implication d'autres industriels ayant accès au capital seront essentiels.

Les participants au comité se montrent convaincus que le gouvernement provincial doit prendre le leadership pour assurer le déploiement de ces filières et établir avec l'industrie le bilan de ses points forts et faibles, ainsi que des difficultés rencontrées. Il devrait également développer différents scénarios de transformation, améliorer la connaissance des joueurs clés dans ces secteurs et, enfin, faciliter les partenariats.

Au chapitre des énergies plus traditionnelles, il est à noter que la demande pour la biomasse forestière dédiée à des projets énergétiques est en hausse, notamment pour la production de granules. Cette constatation ne surprend guère. FPInnovations mentionnait d'ailleurs, dans le document Biopathway préparé à l'intention de l'Association des produits forestiers du Canada, que les produits qui présentent actuellement les meilleurs rendements pour l'industrie forestière québécoise sont les bio-huiles produites par pyrolyse et les granules torréfiées. Ces avenues sont intéressantes pour la survie de l'industrie à court terme, mais n'entraîneront pas les changements structurels dont l'industrie a besoin dans une perspective durable.



Dans le cas spécifique de la granule, le marché européen est présentement en forte demande, mais il faut cependant être prudent. En effet, il est assujéti aux taxes sur le carbone et au prix de l'énergie maintenu artificiellement élevé. De plus, les coûts de transport pour l'atteindre sont élevés et possiblement en augmentation dans le cadre d'une reprise économique. Considérant que la distance des centres de transformation est aussi un enjeu pour les mêmes raisons, trois conditions ont été observées pour assurer le succès de ces projets. La disponibilité de la biomasse dans une perspective à long terme, des besoins en énergie thermique et un contexte énergétique régional favorable. Les projets de fabrication de granules peuvent présenter un intérêt pour les entreprises qui pourront les intégrer à leur panier de produits. C'est une solution pour la disposition des sous-produits de la fabrication. Ils demeurent une production de transition car l'amortissement en capital est rapide, mais son marché régional limité.

La mise en place de centrales de cogénération dans un complexe intégré de transformation de la matière ligneuse est une solution, entre autres, pour abaisser les coûts de production de la vapeur et tirer un revenu complémentaire avec l'électricité vendue pour ainsi rendre les usines plus compétitives. Toutefois, le cadre actuel d'appel d'offres, lancé par Hydro-Québec Distribution sur la demande du gouvernement, ne permet pas d'atteindre le plein potentiel de cette filière. L'approche doit être revue de manière à rééquilibrer le partage du risque d'affaires.

Quoiqu'il en soit, les différentes avenues de valorisation de la ressource doivent être analysées avec attention, prenant notamment en compte leurs effets sur les autres usages et leurs retombées socio-économiques. La fragilisation de l'industrie européenne du panneau en raison de la compétition entre les usages est un exemple typique à éviter.

3. AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE LA CHAÎNE DE VALEUR

3.1. L'ENTENTE DE LA CÔTE-NORD : UN MODÈLE INSPIRANT

L'industrie forestière sur la Côte-Nord a connu au fil du temps son lot d'échecs, dont plusieurs fermetures et de nombreuses tentatives de redémarrage avortées. La topographie du territoire nord-côtier rend les opérations forestières particulièrement difficiles et coûteuses. Le risque de fermeture de la seule papetière de la région avec toutes ses implications a créé un contexte politique favorable à revoir en profondeur le mode de récolte et à développer une approche collaborative entre dix partenaires.

« Le bon bois, à la bonne usine pour le bon usage » résume assez bien l'approche qui a été développée. Pour ce faire, le MRNF a accepté que soient revues les règles d'usage pour l'approvisionnement des usines. Cette façon de faire devrait permettre de trier le bois en forêt, de diriger la matière vers les usines selon des standards de qualité qui permettront de fabriquer des produits plus efficacement et d'augmenter la valeur du panier de produits. Une part significative de la biomasse forestière dont la qualité est impropre à la transformation dans une perspective de création de valeur pourrait être laissée sur les parterres de récolte. Si elle trouve preneur, cette dernière pourrait être dédiée à la production d'énergie.

L'entente signée pour une période d'un an devrait permettre une plus grande concertation entre les entreprises de la région. Cette approche vise avant tout une diminution des coûts d'approvisionnement et de transformation, et une amélioration de la valeur des produits fabriqués. Développer le marché de la bio-énergie pour écouler des sous-produits de la récolte et de la transformation sans grande valeur est également porteur. Pour ce faire, il s'agit d'abord de changer la perspective en l'orientant vers la valeur des produits plutôt que la quantité, ce que les membres du comité appuient sans réserve.

La démarche des partenaires de la Côte-Nord s'est faite dans un contexte qui se prêtait aux changements. Les difficultés rencontrées actuellement par l'ensemble de l'industrie à travers le Québec créent un contexte favorable à une réflexion similaire dans d'autres régions. De plus, le ministère se montre ouvert à revoir certaines façons de faire et à encourager la concertation régionale. Toutefois, des contextes forts différents et un nombre d'acteurs souvent beaucoup plus important rendront ce type d'entente plus complexe à réaliser dans certaines régions.

3.2. DES CHANGEMENTS PROFONDS S'IMPOSENT

L'approche de la Côte-Nord présente des solutions adaptées aux partenaires de cette région ; à ceux des autres régions de trouver leur façon de faire. Il n'y a pas de modèle unique. L'approche du centre de valorisation de la fibre permettant la qualification de la matière en amont, là où le flux de matière est le plus important, devrait améliorer la performance des usines de plus de 20%. Chose certaine pour les membres du comité, l'industrie doit refaire l'ingénierie de la chaîne de valeur. Il faut changer de paradigme, abandonner celui d'un amoncellement de bois à transformer et passer à celui de la création de valeur à partir de la matière que nous choisissons de transformer.

Le modèle d'affaires doit être profondément modifié. Planifier et collaborer sont désormais nécessaires afin d'avoir des entreprises plus flexibles et plus agiles. Mais l'atteinte de cet objectif passe par le développement et l'amélioration de nos connaissances, de la planification forestière jusqu'au marché, ainsi que par une réglementation plus souple.

Selon les membres du comité, après les économies d'échelle, il faut passer aux économies de réseaux et aux partenariats logistiques. Pour réaliser ces changements, il faut développer des relations fournisseur/client collaboratives dans le but d'améliorer le rendement économique de tous les partenaires ; une approche peu courante dans les produits de commodité où il n'y a généralement pas de lien direct entre les fournisseurs et les clients.

4. RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET DÉMONSTRATION

Un des effets les plus pernicious de cette crise économique et financière est le désengagement de l'industrie en recherche et développement. En fait, les choix étaient simples : couper les dépenses ou fermer. L'investissement en recherche est estimé maintenant à environ 0,55 % du chiffre d'affaires, soit en nette diminution en comparaison au début de la décennie. Il serait souhaitable que l'on revienne à des taux de 1,2 à 2 %, surtout si l'industrie, tant du secteur des produits du bois que de celui des pâtes et papiers, souhaite une transformation fondée sur l'innovation.

À cette réalité s'ajoute celle du manque dramatique de ressources compétentes pour mener à bien des projets dans les usines. C'est le résultat des coupures de personnel importantes mais aussi des efforts des gouvernements pour limiter les réclamations des entreprises en matière de crédits d'impôt à la recherche. Au chapitre des irritants quant aux efforts d'innovation mentionnés par les industriels s'ajoutent également les très longs délais de traitement des demandes de financement gouvernemental. Il n'est pas rare de voir, selon eux, la fenêtre d'opportunité disparaître avant même que le financement soit consenti.

Quoiqu'il en soit, il apparaît urgent que les deux paliers gouvernementaux se concertent pour offrir un meilleur support financier aux projets dont les risques sont significatifs, notamment dans le cas des bioproduits. Actuellement, la plus grande lacune, selon les membres du comité, est le manque de financement pour les projets de démonstration, phase pourtant essentielle à la réussite commerciale. C'est probablement même l'ensemble du processus d'innovation et de son financement qui mériterait d'être réexaminé. Pour sa part, la Suède, souvent citée en exemple dans le secteur forestier et des technologies vertes, a mis en place des fondations qui financent l'innovation et le transfert technologique. D'ailleurs, la phase de démonstration est généralement incluse dans les coûts des projets.

Dans un autre ordre d'idée, les industriels membres du comité rapportent apprendre souvent très tard l'amélioration des connaissances dans des domaines spécifiques d'intérêt. Ils jugent la communication des résultats de la recherche souvent déficiente. Le secteur forestier devrait être plus présent sur les plateformes d'échanges et dans les réseaux de recherche. Favoriser et augmenter les partenariats avec les grands groupes de recherche et développement, pour bénéficier des effets de levier, seraient aussi une façon moins coûteuse de bénéficier des retombées de la recherche, du développement et de la démonstration au niveau mondial. Bien conscients que les ressources financières manquent cruellement à tous, même aux gouvernements, les membres du comité estiment qu'un effort gouvernemental supplémentaire est nécessaire en ce sens.

5. DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX CAPITAUX ET INCERTITUDES RÉGLEMENTAIRES : DES FREINS MAJEURS À LA TRANSFORMATION

Le secteur bancaire pose un diagnostic sur l'industrie qui ferait frémir même les plus optimistes. Les entreprises du secteur font face à des niveaux d'endettement élevés, alors que les rendements consentis aux investisseurs au cours de la dernière décennie furent très faibles, voire même négatifs. Plusieurs prêteurs et bailleurs de fonds considèrent les risques liés au secteur forestier très élevés. C'est pourquoi, il devient de plus en plus difficile d'accéder aux capitaux que ce soit sous forme d'équité ou d'emprunt. Les politiques de gestion des risques des banques imposent des enveloppes maximales par secteur. Ces limites d'exposition au risque sont souvent contraignantes et réduisent l'accès aux capitaux pour les nouveaux projets porteurs du secteur forestier.

Bien souvent, l'avoir des actionnaires inscrit au bilan des entreprises forestières a été réduit considérablement au cours des dernières années, tandis que les niveaux d'endettement ont progressé significativement. Cette situation pousse les entreprises forestières à se réorganiser financièrement entraînant une fois de plus des pertes chez les bailleurs de fonds. Dans plusieurs cas, il devient difficile d'intervenir financièrement puisque souvent les liquidités ajoutées ne serviraient qu'à améliorer la position des créanciers existants. Dans ce contexte, cette situation diminue l'intérêt des différents bailleurs de fonds pour le secteur.

Les modèles d'affaires doivent être révisés afin de prévoir, entre autres, des réductions de coûts. L'assainissement du bilan et l'amélioration de la rentabilité des entreprises, combinés à un meilleur accès au capital, sont les ingrédients nécessaires au repositionnement de l'industrie.

Les seuls projets qui semblent susciter encore un certain intérêt pour les prêteurs sont du côté de l'énergie, dans des filières plus traditionnelles. Pour l'instant, le bioraffinage présente encore trop de risques, surtout que l'horizon d'investissement se situe entre trois et cinq ans. Pour avancer dans le développement de la filière du bioraffinage, il faudra attirer le capital de risque. Les crédits d'impôt peuvent être une avenue dans la mesure où ils sont remboursables et que l'État partage les risques.

Autre frein à l'investissement, c'est l'incertitude. Présentement, plusieurs incertitudes sont fondées face à l'évolution des marchés, mais aussi quant à la réglementation. Les changements significatifs attendus au-delà de 2013 sont anticipés avec beaucoup d'appréhension de la part des industriels. De plus, même si elle cherche à se consolider, l'industrie ne pourra y arriver si l'on fait assumer exclusivement par les entreprises l'ensemble des impacts sociaux et économiques. L'obligation de créer des emplois ne permet pas aux lois du marché d'opérer adéquatement et va même à l'encontre de la logique de consolidation qui vise l'amélioration de la performance et la réduction des coûts. Les industriels comprennent les enjeux sociaux que la consolidation implique, mais ces derniers s'inscrivent dans un contexte global. Leur demander d'en atténuer seuls les impacts est inéquitable et contre-productif.

Le gouvernement doit mettre en place des conditions qui permettront à la consolidation de se poursuivre afin que l'industrie soit en mesure de se positionner face à la reprise. Les membres du comité estiment que les efforts à la restructuration doivent être concentrés à améliorer la performance des meilleurs modèles d'affaires et à faciliter les fermetures définitives des autres usines sans entraver le fonctionnement de celles qui demeurent. Selon certaines études, les scieries les plus performantes sont celles de taille moyenne dont le seuil minimal d'approvisionnement se situe entre 200 000 et 300 000 m³, ce qui devra être pris en considération. Il n'en demeure pas moins que des unités de production plus petites pourraient aussi fort bien se tirer d'affaires si des mesures réglementaires permettaient d'enrichir la valeur et la diversité de leur panier de produits.

6. MAIN-D'ŒUVRE ET FORMATION

Les enjeux liés à la main-d'œuvre sont importants et pourraient bien avoir des impacts négatifs lors de la reprise. En effet, l'industrie, comme bien d'autres secteurs, devra faire face à un taux élevé de remplacement de sa main d'œuvre. Certaines entreprises verront quitter jusqu'à 40% de leurs effectifs à l'horizon de 2015, alors qu'une pénurie de main-d'œuvre dans pratiquement tous les domaines de l'économie est anticipée dans les prochaines années. Le secteur forestier sera donc en compétition avec les autres secteurs pour attirer de nouveaux employés.

Ce qui est particulièrement inquiétant pour le secteur forestier est le faible taux d'inscriptions dans les programmes spécialisés en lien direct avec l'industrie. Voilà une autre conséquence catastrophique de la crise que traverse le secteur et de l'image négative véhiculée sur l'industrie quant à sa performance environnementale et ses conditions de travail difficiles tant en forêt qu'en usine. Pour les jeunes, ces éléments rendent bien peu attrayante la perspective d'une carrière dans l'industrie forestière. L'industrie doit retrouver la rentabilité, corriger les perceptions erronées, mais aussi relever le défi de réduire la précarité des emplois et de faciliter la conciliation travail-famille afin de stimuler l'intérêt pour l'industrie forestière.

Pour atténuer les effets de cette pénurie, l'industrie compte sur la modernisation des équipements qui réduira, entre autres, ses besoins en main-d'œuvre. L'embauche de travailleurs ayant un niveau de scolarité plus faible mais contrebalancé par une formation spécifique en entreprise est au nombre des solutions possibles. Des efforts sur l'image de l'industrie, la valorisation des emplois et une offre mieux ciblée, notamment auprès des femmes, sont des avenues également envisagées pour attirer de nouveaux employés. Mais encore une fois, la concertation des partenaires sera essentielle.

Pour les membres du comité, la désertion des institutions spécialisées est des plus préoccupantes. Le gouvernement peut ici jouer un rôle essentiel, celui de protéger les acquis et le maintien des compétences dans les institutions de formation.

7. L'IMAGE DE L'INDUSTRIE ET DE SES PRODUITS: DES EFFORTS À CONSENTIR

Comme il a été mentionné précédemment, l'image négative de l'industrie a des répercussions sur plusieurs aspects de son fonctionnement et de ses opérations. L'industrie doit d'abord retrouver le chemin de la rentabilité, prendre le leadership afin d'améliorer son image pour ainsi transmettre des messages positifs de compétitivité, d'entreprises responsables et d'un avenir plus prometteur. L'industrie de la forêt devrait être perçue comme une solution aux problèmes environnementaux et au développement socio-économique.

L'industrie forestière a désormais un avantage indéniable. Elle fabrique des produits dont l'empreinte écologique est plus faible que celle des produits concurrents. Pourtant, elle arrive encore difficilement à en tirer avantage. Le virage «vert» de la société devrait aussi permettre à l'industrie d'amorcer un rapprochement, voire même des alliances avec les groupes environnementaux dont l'influence sur les marchés est significative.

CONCLUSION

Le chemin à parcourir pour atteindre la vision d'avenir du comité à l'horizon 2020 comporte de nombreux défis pour l'industrie, mais également pour l'ensemble de ses partenaires incluant les différentes instances politiques. Les efforts de tous seront nécessaires au succès. La concertation et la cohésion dans nos actions seront essentielles. Les membres du comité se disent également convaincus que le secteur de l'aménagement et des produits forestiers peut encore contribuer à l'enrichissement collectif des Québécois et de l'État. De ces travaux peuvent être tirées quelques-unes des conditions pour une transformation réussie :

- Poursuivre avec l'appui du gouvernement, la consolidation de l'industrie ;
- Solutionner le déséquilibre entre l'offre et la demande de copeaux, qui pourraient connaître des surplus dépassant les 500 000 tonnes au moment de la reprise, en revoyant notamment les règles d'usage d'approvisionnement des usines ;
- Abaisser les coûts d'approvisionnement et de transformation, et hausser la valeur du panier de produits des entreprises ;
- Faire la réingénierie de la chaîne de valeur ;
- Miser sur l'innovation et la différenciation de nos produits ;
- Revoir nos modèles d'affaires : construire sur la coopération tant avec les partenaires régionaux qu'avec les clients ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires au maintien d'un parc de machines à papier plus performantes ;
- Appuyer par le financement gouvernemental et des capitaux de risque le développement de la bioénergie et des bioproduits, plus spécifiquement dans les projets de démonstration ;
- Soutenir les institutions de formation et de recherche afin d'assurer la transmission des compétences ;
- Améliorer l'image de l'industrie et de ses produits.
- Assurer le maintien de la certification forestière sur les territoires qui l'ont obtenue et poursuivre les efforts afin que l'ensemble de la forêt québécoise, publique et privée, accède le plus rapidement possible à une certification répondant aux exigences des marchés.

Cette liste est longue mais pourtant encore incomplète. La transformation de l'industrie ne pourra se faire sans l'engagement de tous les acteurs : les gouvernements, les secteurs de la recherche et de la finance, mais d'abord celui de l'industrie.

