

La gouvernance à la frontière : le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche

Par Guy Chiasson, Simon Letendre et Mathieu Voyer

*On est tous nés dans le bois.
On a tous grandi dans le bois et puis on continue à vivre dans le bois.
Mais on ne le connaît pas.
On ne connaît pas la complexité de la gestion de cette ressource-là.
Une répondante du Conseil de gestion intégrée.*

Introduction

Ce texte propose l'analyse d'une expérience de gouvernance des forêts à l'échelle régionale – le Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche (CGIFP) – menée dans le nord du Nouveau-Brunswick. Nous cherchons à voir dans quelle mesure cette expérience peut être vue comme porteuse d'innovation. La question de l'innovation prend, depuis quelques décennies, une place grandissante dans les sciences sociales. Cet engouement pour l'innovation est particulièrement présent dans le champ du développement régional. Le déclin des grandes politiques de redistribution régionale dans les années 1980 (Jean 1989) a en effet ouvert la porte à toute une série de théories qui voient l'innovation comme le principal mécanisme de développement des territoires. Des théories comme les systèmes régionaux d'innovation (Wolfe et Gertler 2002), les milieux innovateurs (Camagni et Maillat 2006), les districts industriels (Becattini 1992) ou l'économie de proximité (Pecqueur et Zimmerman 2004) convergent toutes vers le thème de l'innovation en ciblant tout particulièrement le potentiel d'innovation des entreprises. De surcroît, ces théories, que d'aucuns regroupent sous l'éthique du nouveau régionalisme (Moulaert et Mehmood 2008), partagent une conception assez proche de l'innovation comme un processus construit socialement. Autrement dit, la capacité d'innovation des entreprises d'un territoire ne dépend pas que de l'opportunisme ou de la créativité de l'entrepreneur comme c'était le cas dans les travaux fondateurs de Joseph Schumpeter (1947), mais également des relations que ces entrepreneurs et entreprises entretiennent avec d'autres acteurs, en particulier ceux d'un même territoire. Ainsi, les territoires d'innovation sont ceux où les entreprises sont encastrées dans des réseaux territorialisés. De fait, pour ces théories, non seulement l'innovation est essentielle pour le développement des territoires, mais elle se construit en fonction de la qualité et de la densité du lien social territorial.

La perspective du nouveau régionalisme, parce qu'elle conçoit l'innovation comme un processus social territorialisé, pose soit implicitement ou explicitement la question de la gouvernance. Même si certains auteurs reprochent au concept de

gouvernance d'être un fourre-tout (Joumard 2009), il s'est quand même imposé comme une approche importante dans diverses branches des sciences sociales contemporaines (Andrew et Cardinal 2001; Paquet 2008; Palau 2011). Rappelons que cette approche insiste sur les mécanismes de coordination qui permettent, ou pas, à divers acteurs privés, publics ou associatifs de converger autour de projets communs (Jessop 1998; Juillet et Andrew 1999; Lascoumes et LeGalès 2007). Les travaux sur l'innovation sociale, y compris les néo-régionalistes, ne font pas exception, puisque la gouvernance s'y est affirmée comme un thème important. Dans la mesure où l'innovation découle de la collaboration et de la cohésion entre divers acteurs du territoire, la gouvernance de ce territoire et des divers acteurs (institutions publiques, entreprises, associations) devient un élément important pour une compréhension du potentiel innovateur (Bradford 2003; Ray-Valette *et al.* 2010). Certains vont plus loin en considérant la gouvernance, plus qu'une condition pour l'innovation, comme un lieu où elle se met en place. Mark Moore et Jean Hartley (2008) vont parler d'*innovation in governance*, ce qu'ils considèrent comme « an important class of social innovations ».

Le pari de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) avec *Les savoirs de la gouvernance*, dont font partie nos travaux, consiste justement à comprendre les dynamiques d'innovation au niveau de la gouvernance en milieu francophone minoritaire. À l'image des nouveaux régionalistes, nous considérons que l'innovation, en particulier l'innovation au niveau des mécanismes de gouvernance de la communauté, est importante pour assurer le développement des collectivités.

Une recension des écrits réalisés dans le contexte des travaux de l'ARUC sur *Les savoirs de la gouvernance* (Normand 2012) a permis de dégager deux approches pour étudier l'innovation, c'est-à-dire l'innovation comme solution et l'innovation comme processus. Ces catégories, qui sont citées dans plusieurs travaux récents sur l'innovation sociale (Vuotto 2010; Harrisson 2010; Harrisson et Klein 2007), sont au cœur de l'approche qui a guidé notre enquête sur le CGIFP. La première définition, celle de l'innovation comme solution, met l'accent sur le problème en cause et sur les actions qui sont posées pour le résoudre. La deuxième se concentre plutôt sur les facteurs qui favorisent le développement de nouvelles pratiques et sur ceux qui y nuisent. Ces deux conceptions sont complémentaires, en ce sens qu'elles permettent de considérer l'innovation tant dans sa dimension substantive que dans sa dimension processuelle. De surcroît, cette définition a l'avantage de garder ouverte la question du problème à régler, laissant ainsi aux acteurs le soin de préciser celui-ci par leur action (l'innovation comme solution) et d'y revenir de façon réflexive (l'innovation comme processus).

Si la question de l'innovation prend une place grandissante, elle a été très peu étudiée dans le contexte de la gouvernance forestière. Les travaux de Patrick Gingras, Mario Carrier et Paul Villeneuve (2007) sur les coopératives forestières québécoises sont parmi les seuls à avoir abordé cette question. Ces auteurs s'intéressent à la gouvernance dans le sens où ils cherchent à savoir si la formule coopérative a favorisé la cohésion sociale et le développement de créneaux de haute valeur ajoutée. Il s'agit cependant d'une perspective plutôt macroscopique sur la gouvernance puisque les auteurs prennent l'ensemble des coopératives forestières du Québec, ce qui ne leur permet évidemment pas

d'approfondir les dynamiques de gouvernance internes à ces coopératives. Dans notre cas, nous voudrions proposer une lecture plus fine de la relation entre gouvernance et innovation. Pour ce faire, nous retenons un seul cas, celui du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche, de façon à pouvoir approfondir autant l'innovation comme processus que l'innovation comme solution.

Méthodologie

Les travaux de l'ARUC sur *Les savoirs de la gouvernance* se font en partenariat avec des organismes œuvrant dans les communautés francophones. Dans le cas de la présente recherche, l'Association francophones des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB) a agi comme partenaire communautaire et a ainsi joué un rôle à part entière dans diverses étapes du projet. Ce sont d'ailleurs les professionnels de l'AFMNB qui ont ciblé le Conseil¹ comme une pratique potentiellement innovante à étudier. La collecte de données a principalement pris la forme d'une série d'entrevues semi-dirigées effectuées auprès des participants au CGIFP. Nous avons aussi tenu compte dans notre analyse des documents produits par le Conseil (mémoires déposés dans le cadre de commissions publiques sur la forêt, notes de réunion et autres documents de régie interne). La grille d'entrevue est largement inspirée, avec certaines adaptations, de celle préparée par Normand (2012). Cette grille, il va sans dire, reprend les grandes catégories de l'innovation (processus et solution) que nous avons présentées plus tôt. Parmi la trentaine de personnes qui ont été actives au sein du Conseil, nous en avons interviewés 13. Ces intervenants ont été choisis en raison de leur participation régulière aux activités du CGIFP. De plus, nous nous sommes assurés que notre échantillon reflétait la diversité des secteurs d'activité regroupés autour de la table du Conseil. Ainsi, nous avons interviewé trois représentants d'industries titulaires de permis de coupe et/ou propriétaires d'usines de transformation. Dans le secteur municipal, deux maires et trois professionnels de l'AFMNB qui ont contribué directement à la mise sur pied ou à l'animation des travaux du CGIFP ont accepté de répondre à nos questions. Enfin, nous avons rencontré un fonctionnaire du ministère des Ressources naturelles du Nouveau-Brunswick, un permanent d'un organisme environnemental régional, une personne active dans une coopérative de propriétaires de lots boisés privés, un professeur de l'Université de Moncton ainsi qu'une représentante d'un organisme provincial défendant les intérêts des entreprises francophones. Ces répondants ont été sélectionnés conjointement par les chercheurs universitaires et les partenaires de l'AFMNB. Les entrevues ont eu lieu entre le 19 mars et le 4 mai 2012, et ont duré environ une heure en moyenne.

Dans les pages qui suivent, nous verrons comment le Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche a permis aux acteurs régionaux de franchir les barrières qui les empêchaient de participer à l'administration de la ressource. En premier lieu, nous nous pencherons sur les modes traditionnels de gestion forestière ayant cours au Nouveau-Brunswick, de façon à mieux saisir la façon dont le modèle du CGIFP se distingue. Nous nous intéresserons aussi au contexte entourant sa fondation. En second lieu, nous présenterons les problématiques que le Conseil visait à résoudre, ainsi que les avancées qui ont été réalisées depuis sa création. Enfin, nous

¹ À moins d'indications contraires, lorsque nous parlerons du « Conseil » ce sera pour se référer au Conseil de gestion intégrée des forêts publique du Madawaska-Restigouche.

analyserons les conditions ayant contribué à sa réussite et les défis qui doivent encore être surmontés pour que cette innovation soit considérée comme ayant atteint sa pleine maturité.

Partie 1. La gouvernance forestière : une frontière pour les communautés francophones

Notre titre évoque l'idée de la gouvernance à la frontière. Ici, la notion de frontière prend un double sens. Tout d'abord, c'est la frontière dans le sens d'une limite politico-administrative. Comme l'indique son nom, le CGIFP travaille dans le Madawaska et le Restigouche, deux territoires situés à la frontière entre le Nouveau-Brunswick et le Québec, et à la frontière des États-Unis dans le cas du Madawaska. Pour certains des partenaires regroupés dans le Conseil, la frontière politico-administrative prend un sens bien réel. C'est le cas, notamment, du Conseil de gestion du bassin versant de la rivière Restigouche, qui gère un bassin hydrographique à cheval sur la frontière.

Dans un second sens, la frontière, en s'inspirant librement de la célèbre thèse de Frederik Turner sur l'expérience américaine (1935), est un espace nouveau qui est en quelque sorte à occuper et à conquérir. Dans notre cas, c'est la gouvernance forestière qui est cette frontière pour les communautés et ses habitants. Comme le laissent entendre de très belle façon les propos d'une répondante placés en exergue, malgré une très grande affinité avec la forêt, les habitants des communautés locales des régions visées sont, traditionnellement, absents de sa gouvernance.

L'exclusion des communautés francophones de la gouvernance forestière, du moins de la gouvernance officielle, s'explique en bonne partie par la nature des régimes forestiers canadiens. Au Canada, en vertu de la *Constitution*, les ressources naturelles, et donc la forêt, relèvent de la juridiction provinciale. Malgré cette décentralisation, les régimes forestiers canadiens ont eu tendance, dans le passé, à suivre une même logique d'ensemble (Chiasson, Leclerc et Gonzalez 2011). Les caractéristiques suivantes étaient communes à presque tous les régimes forestiers provinciaux :

- Une orientation (un paradigme pour reprendre l'expression de Howlett 2001) industrielle clairement centrée sur l'approvisionnement en matière ligneuse des usines de transformation (Beckley 1998). L'ensemble des processus de gestion de la forêt, y compris la formation des professionnels, convergent vers ce grand objectif que l'on peut qualifier à la suite de Luc Bouthilier (2001) de *timber management*.
- Une gestion très centralisée entre les mains des experts de l'État (les ministères responsables de la gestion des ressources naturelles) et des industriels titulaires de permis d'exploitation de la forêt publique. Howlett et Rayner (2001) vont parler de *government-business nexus* pour qualifier cet arrangement.
- L'exclusion des autres usagers (non-industriels) de la forêt (pourvoyeurs, chasseurs, trappeurs, communautés² locales y compris les autochtones, les loisirs forestiers, etc.) des cercles de prise de décision forestière et la faible prise en

² Bien que pour certains le terme « communauté » soit un emprunt de l'anglais, nous allons l'utiliser dans le présent article, notamment parce que c'est le terme qui est utilisé par les personnes interviewées lors du projet.

compte des autres usages dans la réglementation des forêts.

Cependant, depuis un peu plus d'une dizaine d'années, les régimes forestiers provinciaux laissent voir certains signes de changement qui sont attribuables à plusieurs facteurs, notamment à la montée en puissance du mouvement écologique (Hayter 2003) et les pressions internationales pour la gestion durable des forêts (Pülzl & Rametsteiner 2002). Les changements ont pris place au niveau de l'orientation des régimes forestiers mais aussi, dans certains cas, au niveau de l'ouverture des modalités de prise de décision afin de tenir compte de nouveaux intérêts et d'acteurs non-industriels (Howlett et Rayner 2006). Par contre, les changements progressent à des rythmes différents selon les provinces. Nos entrevues ont tendance à confirmer que les politiques forestières du Nouveau-Brunswick restent relativement inchangées. Dans cette province, les industriels titulaires de permis d'exploitation et le ministère des Ressources naturelles sont toujours les principaux décideurs et peu de mécanismes sont prévus par la loi pour permettre aux communautés de participer d'une quelconque façon à la prise de décision sur l'utilisation des forêts publiques.

La création du Conseil s'inscrit, en bonne partie, dans une volonté d'intégrer les communautés dans la gouvernance de la forêt publique du nord du Nouveau-Brunswick. En d'autres mots, il s'agirait de mieux s'approprier cette nouvelle frontière et de participer à en définir les règles d'utilisation. Un regard rapide sur les circonstances menant à la création du Conseil montre bien que l'occupation de cet espace a représenté un défi de taille pour les acteurs des communautés du nord du Nouveau-Brunswick.

Comme l'ont fait valoir plusieurs répondants, le Conseil a été créé suite à une tentative avortée de prise de contrôle du permis de coupe sur un territoire forestier public situé dans le secteur Restigouche. En vertu du régime forestier néo-brunswickois, les permis de coupe sur les terres publiques sont accordés à des entreprises forestières. La compagnie Bowater, propriétaire d'une usine de pâtes et papiers à Dalhousie, détenait le permis n° 1³. La fermeture de cette usine en 2008 signifiait que le permis était devenu orphelin. Dans ce contexte, les maires de la région du Restigouche ont préparé un dossier pour demander au gouvernement d'obtenir le droit de gérer le permis de coupe. Cette proposition d'un modèle de gouvernance par la communauté n'a pas trouvé beaucoup d'appui auprès des industriels actifs en régions, et sera balayée du revers de la main par le ministère. C'est suite à ce refus que la nécessité d'une structure hybride impliquant les intérêts municipaux et les industriels forestiers est apparue. C'est également à ce moment-là que le dossier a été pris en main par l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick.

Les acteurs municipaux ont tout d'abord cherché à obtenir la collaboration des industriels par l'entremise du Groupe Irving qui opère plusieurs usines dans la région, et y détient plusieurs lots privés. Ce n'est que plus tard, la crise forestière aidant, que ce

³ Au Nouveau-Brunswick, les permis de coupe sont attribués à des industriels sur des territoires spécifiques. Ces permis sont désignés par des numéros. Le permis n° 1 qui était détenu par la Bowater couvre une bonne partie du comté de Restigouche, comme en témoigne la carte à l'Annexe 1.

dernier va accepter de s'engager dans un partenariat avec le monde municipal. La présence d'Irving aura permis par la suite de recruter d'autres industriels titulaires de permis, ou des sous-permis, sur les territoires publics du nord du Nouveau-Brunswick : Acadian Timber, AVCell et le Groupe Savoie. Des efforts ont aussi été consentis pour recruter d'autres représentants d'intérêts forestiers régionaux, notamment le Conseil de gestion du bassin versant de la rivière Restigouche, le bureau régional du ministère des Ressources naturelles, la Coopérative forestière du Nord-Ouest (une coopérative de propriétaires de lots privés), l'Association acéricole du Nouveau-Brunswick, ainsi que des représentants des communautés d'affaires locales, (chambres de commerce) régionales (Entreprise Madawaska et Entreprise Restigouche⁴), et provinciale francophones (Conseil économique du Nouveau-Brunswick) et finalement l'Université de Moncton via le Département de foresterie du Campus d'Edmundston. Cet élargissement des partenaires va s'appuyer sur un redécoupage du territoire d'action. Reconnaisant les problématiques forestières communes entre le Restigouche et le Madawaska, les acteurs ont privilégié une structure permettant de discuter des enjeux de ces deux régions.

Les débuts du Conseil témoignent avec éloquence de la difficulté pour les communautés de franchir cette frontière que représente la gouvernance forestière. Le refus de la demande de gestion communautaire du permis n° 1, tout comme l'opposition des industriels, démontrent un manque de légitimité des acteurs communautaires dans ce domaine. Du fait du régime forestier néo-brunswickois, où le savoir des experts (ingénieurs forestiers du ministère ou autre) a longtemps dominé, les acteurs des communautés locales n'ont que peu de connaissances et d'expertise concernant la gestion et les opérations forestières. Dans ce contexte, il était compréhensible que l'on refuse le droit de gestion aux communautés du Restigouche. Certains des acteurs municipaux rencontrés par la suite vont d'ailleurs reconnaître qu'ils n'auraient pas eu toute l'expertise, ni les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer la gestion d'un territoire forestier. Pour surmonter ce manque de connaissance et de légitimité, et en quelque sorte « franchir la frontière », les acteurs municipaux ont eu recours à un partenariat avec les industriels et les autres usagers du territoire forestier pour tenter de construire une nouvelle gouvernance forestière plus inclusive. Dans les parties suivantes, nous allons voir dans quelle mesure cette nouvelle gouvernance est porteuse d'innovation.

Partie 2. Développer une voix régionale commune

Selon la conception soutenue dans cet article, l'innovation se manifeste notamment sous la forme de pratiques apportant une solution à un problème identifié par les acteurs. Dans le cas du CGIFP, les répondants ont à peu près tous identifié la crise forestière de la fin des années 2000 comme un élément déclencheur. Cette crise va entraîner la fermeture de plusieurs usines de sciage et de pâtes et papiers, causant des pertes d'emplois importantes dans une économie régionale tournant déjà passablement au ralenti (APÉCA 2009).

⁴ Entreprise Madawaska et Entreprise Restigouche font partie d'un réseau mis sur pied par le gouvernement provincial et visant à assurer une concertation des acteurs régionaux afin d'appuyer le développement des entreprises.

Un besoin de concertation régionale

Cette crise généralisée à presque toute la région aura permis aux acteurs d'identifier plus clairement un besoin : celui de mieux intégrer les communautés à la recherche d'une solution régionale.

Il y avait déjà une volonté de plusieurs intervenants avant d'avoir un plus grand mot à dire dans la gestion des forêts publiques. Mais ce qui a vraiment été le déclencheur c'est la crise forestière. Enough is enough. Il faut qu'on s'implique. On est en train de subir des pertes énormes. Il faut qu'on s'implique au niveau des communautés et des municipalités (Entrevue n° 12).

L'importance d'intégrer les municipalités est apparue pour des raisons diverses selon les acteurs. Les industriels rencontrés ont beaucoup insisté sur l'importance pour eux de mieux sensibiliser la population régionale à ce qui se passe en forêt. Selon eux, l'approche du ministère face à la forêt publique est trop passive. Celui-ci devrait chercher à augmenter la productivité des forêts publiques en favorisant des aménagements plus intensifs, ce qui permettrait d'accroître le volume de bois accessible pour la transformation. Cette nouvelle approche est essentielle pour stimuler les investissements par les industriels. Pour eux, la population régionale saisit mal cette situation et une structure comme le Conseil permettrait de combler ce manque d'information. De surcroît, comme l'explique un des répondants :

L'industrie est très intéressée d'impliquer la communauté parce qu'on croit que si la communauté est intéressée, on va pouvoir accomplir mieux que si l'industrie cogne juste à la porte du gouvernement. Là on introduit une nouvelle composante à l'entour de la table, on a la partie communautaire qui fait partie maintenant, je ne dirais peut-être pas les pressions, mais qui comprennent puis qui sont intéressés puis qui veulent participer. C'est la partie qui manquait à l'entour de la table pour qu'on balance toutes ces affaires-là beaucoup mieux dans la province (Entrevue n° 2).

L'inclusion des acteurs communautaires dans le Conseil serait donc un bon moyen d'assurer une plus grande portée des demandes auprès du gouvernement pour une approche favorisant une plus grande productivité et « un panier de bois » (Entrevue n° 2) plus important pour l'industrie.

Si les autres acteurs sont généralement d'accord pour dire qu'il est important d'accroître la productivité des forêts publiques, et notamment pour maximiser les retombées régionales, ils ont tendance à insister sur d'autres dimensions pour justifier le bien-fondé du Conseil. Pour les élus, le plus important est d'avoir un mot à dire dans la gestion de la forêt. Un élu impliqué dans la création du Conseil explique bien la différence de perspective entre les représentants de l'industrie et son point de vue :

M. Irving, lui, son argument c'était : « moi, je veux faire pousser les arbres ». Nous autres, notre argument, c'est que l'on veut être partenaires puis on veut être consultés, mais pas de la manière des

conseils, des comités consultatifs. Vraiment consultés. On est partie intégrante de toute la discussion. [...] Ça fait qu'on a formé le conseil de gestion dans l'idée que [...] la ressource appartient à la communauté et la communauté doit en être la première bénéficiaire, mais aussi être partie prenante de toute la question de rendre une forêt productive (Entrevue n° 10).

Malgré la variété des perspectives, les différents acteurs semblent converger vers un besoin commun d'assurer une gouvernance plus concertée de la forêt publique à l'échelle régionale.

Les propos que nous venons de citer évoquent des structures qui existaient déjà depuis plusieurs années pour assurer la consultation auprès de la population : les comités consultatifs. Ces derniers sont généralement mis sur pied par les industriels titulaires de permis de coupe pour assurer une consultation auprès de la population. Cependant, pour plusieurs répondants, l'utilité de ces mécanismes se limite à régler au cas par cas des conflits d'usage sur des territoires particuliers. Ils ne permettent pas aux autres utilisateurs de participer réellement à la planification forestière et d'orienter la façon dont la forêt est gérée à l'échelle régionale.

Contrairement aux comités consultatifs, la fondation du Conseil devait permettre une discussion des acteurs régionaux sur les enjeux stratégiques à l'échelle régionale et même à l'échelle provinciale (Entrevues n°s 2, 3 et 12). D'ailleurs, une des premières initiatives qui a donné lieu à une action concertée impliquant les partenaires du Conseil visait à préparer un mémoire en réponse à l'invitation provenant de deux groupes de travail sur l'avenir de la gestion forestière au Nouveau-Brunswick (les Commissions Erdle et Roberts, selon le nom des présidents des groupes de travail)⁵. Ce souci du Conseil de jouer un rôle stratégique et donc d'influencer la gestion forestière d'ensemble par le gouvernement du Nouveau-Brunswick transparaît assez fréquemment dans les propos des répondants. En effet, si le Conseil n'est pas une instance reconnue formellement par le gouvernement à l'heure actuelle, il semble que les participants aspirent à en faire un interlocuteur régional incontournable pour le ministère des Ressources naturelles, de façon à influencer la politique forestière.

Une majorité de répondants considèrent que le caractère innovateur du Conseil vient de sa capacité à impliquer réellement les communautés dans les discussions sur la gestion forestière.

L'innovation c'est d'avoir réussi à rassembler tous ces gens-là et puis leur donner l'information nécessaire pour pouvoir comprendre puis après ça s'impliquer. D'après moi c'est l'innovation ça parce que dans la province du Nouveau-Brunswick, dans le passé, comme je te dis, la communauté était juste là. Voici ce qu'on va faire puis on s'en va chez nous pour le prochain cinq ans, on reviendra dans cinq ans parce que

⁵ Les Commissions Erdle et Roberts sont deux groupes de travail créés en 2011 par le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour faire rapport sur le potentiel d'approvisionnement en bois des forêts privées (Erdle) et sur la gestion des terres publiques (Roberts).

les plans d'aménagement se font à tous les cinq ans (Entrevue n° 2).

Si de tels forums permettant la participation de divers acteurs communautaires dans la gestion forestière sont déjà en place ailleurs, notamment au Québec (Entrevue n° 8), au Nouveau-Brunswick, où la gestion est traditionnellement « très opaque » (Entrevue n° 12), une telle structure permettant de désenclaver la gestion des forêts représente une pratique nouvelle. De façon significative, le modèle développé dans le nord par le CGIFP a été diffusé par la suite dans le Sud de la province. Le South Central Forest Working Group a été créé en 2009 et, tout comme le CGIFP, il s'appuie sur une participation autant des représentants municipaux que de ceux de l'industrie.

Les succès du Conseil

Comme l'explique Rachel Parker (2007), la gouvernance implique non seulement le réseautage entre les acteurs, mais également la capacité de faire converger les acteurs vers des buts communs. Les efforts du Conseil pour renforcer la voix régionale auprès des gouvernements ont porté certains fruits intéressants, entre autres en ce qui a trait à l'objectif de favoriser la productivité. Les membres du Conseil avaient relevé un problème important concernant l'encadrement gouvernemental des travaux sylvicoles, l'identifiant comme un moyen essentiel d'assurer un aménagement davantage tourné vers la productivité. D'une part, les programmes de soutien du ministère qui permettent de rembourser une partie des travaux sylvicoles ne prévoient aucun financement pour la sylviculture du bois franc⁶, ce qui désavantageait plusieurs industriels du nord, tandis que les critères pour le remboursement des travaux sylvicoles étaient jugés trop laxistes et ne permettaient pas de favoriser des approches ambitieuses en forêt publique. Ces préoccupations en matière sylvicole ont été relayées par le Conseil à diverses reprises, notamment dans le mémoire soumis en réponse à l'invitation des Commissions Erdle et Roberts (CGIFP 2008 : 12). Ces efforts ont été couronnés de succès puisque les critères ont été renforcés et qu'une partie des fonds déjà accessibles a été réservée pour le bois franc (Entrevues n° 2 et n° 9).

Les efforts concertés du Conseil ont également trouvé un certain écho du côté de la formation, un autre problème identifié comme central. Récemment, suite au travail du Conseil, le gouvernement fédéral a annoncé un financement substantiel pour la mise sur pied de L'Institut de recherche sur les feuillus nordiques qui sera situé au Campus d'Edmundston de l'Université de Moncton. En plus des fonds consentis par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial, plusieurs membres industriels (Groupe Savoie, J.D. Irving et Acadian Timber) vont contribuer financièrement à cet Institut qui aura comme objectif de favoriser le développement durable de la forêt feuillue (Radio-Canada 2012).

Parmi les réussites de l'approche concertée du Conseil, celle qui a été le plus souvent citée par les répondants s'appuie sur une collaboration entre des partenaires plutôt que sur des concessions obtenues des gouvernements. Il s'agit de la collaboration entre J.D. Irving et le Conseil de gestion du bassin versant de la rivière Restigouche. Le

⁶ Le bois franc désigne les essences tirées des forêts feuillues : le bouleau, l'érable, le chêne, et le merisier, entre autres.

représentant de cet organisme était très préoccupé par les effets de la sédimentation causée par des chemins forestiers endommagés sur l'habitat du saumon, particulièrement dans la rivière Restigouche. La compagnie a proposé de mettre un hélicoptère et un pilote à sa disposition lorsque de fortes pluies surviennent pour lui permettre d'identifier les sources de sédimentation. En échange, il s'engageait à transmettre ces informations aux gestionnaires de permis de coupe pour qu'ils ajustent leurs pratiques afin de limiter les effets sur la rivière. Cette première collaboration a ouvert la porte à une seconde initiative encore en cours d'élaboration. Le Conseil du bassin versant de la rivière Restigouche a lancé un projet de recherche visant à évaluer l'impact d'une nouvelle approche de planification de la coupe en fonction des bassins versants sur l'exploitation forestière. Des discussions sont en cours avec les industriels du Conseil pour l'introduction éventuelle d'une telle approche (Entrevue n° 8).

Une voix francophone

La gestion forestière néo-brunswickoise laisse traditionnellement peu de place au français. Le ministère des Ressources naturelles, qui assure une gestion plutôt centralisée et déconnectée des acteurs du nord, est peu habitué à fonctionner en français. Par contre, dans le nord du Nouveau-Brunswick, les intervenants forestiers sont pour la plupart francophones. Cela inclut même la plupart des dirigeants régionaux des multinationales forestières (Entrevue n° 10). Ainsi, tous les industriels qui siègent au Conseil sont francophones. Des approches ont bien été faites auprès des communautés autochtones de la région qui sont anglophones, mais sans que cela se traduise par une participation de leur part (Entrevue n° 12). L'ensemble du travail à l'intérieur du Conseil se fait en français. De surcroît, les partenaires ont insisté pour que les relations avec le ministère des Ressources naturelles soient en français, forçant ce dernier à traduire les documents et à envoyer des fonctionnaires bilingues (ou à payer un service de traduction simultanée) lors de ses présentations au Conseil. Cette insistance démontre une volonté affirmée de franciser la gestion forestière. Cela nous semble aussi faire partie du caractère innovateur de la pratique dans la mesure où elle participe à ouvrir un espace nouveau de gouvernance francophone dans la gestion forestière néo-brunswickoise.

Évidemment, au-delà de cette bonne entente en ce qui a trait à la question linguistique, des divergences importantes subsistent entre les membres du CGIFP. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour tenter de les réconcilier. Dans la prochaine section, nous nous attarderons sur deux d'entre eux et nous évoquerons deux défis qui minent la capacité du Conseil à initier des changements plus fondamentaux dans la gouvernance des forêts publiques.

Partie 3. Facteurs de succès et obstacles au changement

Dans le cadre de nos entrevues, nous avons invité les répondants à prendre un peu de recul par rapport à leur implication au sein du Conseil. D'une part, nous leur avons demandé d'identifier les facteurs qui ont contribué au succès du CGIFP. D'autre part, nous les avons interrogés sur les obstacles qu'ils ont rencontrés pendant tout le processus d'innovation. Plusieurs éléments sont ressortis, mais nous n'en avons retenu que quatre. Dans un premier temps, nous examinerons les réussites : la coprésidence et la prise de décision par consensus. Puis, dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur les

faiblesses : les rapports parfois tendus qui existent entre le gouvernement provincial et le Conseil, et enfin la question de l'évaluation des progrès réalisés par le CGIFP.

La coprésidence et ses avantages

Du point de vue des personnes interviewées, le système de coprésidence est l'une des plus belles trouvailles du CGIFP, et ce même s'il existait déjà au niveau fédéral lorsqu'il a été adopté. En effet, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC) l'utilise depuis 2002 afin de gérer ses relations avec les communautés francophones en milieu minoritaire. Le comité en question⁷ est codirigé par une déléguée de CIC et par un représentant des communautés francophones, ce qui permet de tenir compte des intérêts de chacune des parties. Dans le cas du Conseil, la coprésidence est assumée par le directeur général de l'AFMNB, qui est associé au pôle communautaire, et par un porte-parole de J.D. Irving, qui est issu du pôle économique et industriel. Ce système aide à maintenir un sain équilibre entre les forces présentes autour de la table, c'est-à-dire qu'il empêche quiconque de prendre le contrôle de l'agenda du CGIFP et de l'instrumentaliser à ses propres fins. Sans une telle garantie, il serait difficile, voire impossible, de créer un climat de confiance entre les différents acteurs.

Il va de soi que le rôle des coprésidents n'est pas que symbolique. La liste de leurs responsabilités comprend la planification et la coordination des réunions (fixer une date et un lieu de rendez-vous, préparer l'ordre du jour, distribuer les tours de parole, etc.), la rédaction des procès verbaux et des mémoires, la représentation du Conseil auprès des politiciens et le suivi des mandats entre les rencontres. Toutes ces tâches sont exécutées conjointement et en consultation avec les autres membres. Elles nécessitent des ressources humaines et financières qui ne sont pas à la portée de tous, d'où l'importance du leadership des coprésidents. Par exemple, lorsque le CGIFP décide de se prononcer sur une nouvelle politique gouvernementale, ce sont eux qui sont chargés de produire un premier jet et de le faire circuler par courriel afin de recueillir les commentaires des partenaires. Ensuite, ils intègrent les modifications proposées au document d'origine et soumettent la version finale à l'approbation des membres avant de la rendre publique.

Depuis sa création en 2008, il n'y a eu qu'un seul changement à la coprésidence du Conseil. C'est en partie grâce à cette stabilité que le CGIFP s'est imposé comme un interlocuteur crédible en matière de gestion forestière. Les coprésidents ont su préserver l'unité du groupe, ce qui n'est pas une mince affaire considérant les opinions divergentes qui sont défendues par les participants. En général, les personnes interviewées se sont dites très satisfaites de leur travail, comme le démontre cet extrait :

[...] on a deux coprésidents qui ont fait un travail exceptionnel. Quand on met les gens à l'entour d'une table qui n'ont pas nécessairement tous le même point de vue, bien ça prend quelqu'un qui « leade » puis qui est capable de modérer et tempérer, etc. Ça, je pense que c'est primordial (Entrevue n° 9).

⁷ Il s'agit du Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada – Communautés francophones en situation minoritaire.

Un autre répondant a même exprimé son inquiétude quant à la possibilité qu'un des coprésidents se retire :

Des fois je me dis par exemple si c'est pas Irving d'un côté ou [...] si c'est pas l'Association qui est coprésident, je me dis est-ce qu'on va être capable de faire le même travail? J'ai un doute (Entrevue n° 11).

Si la coprésidence a été un aspect important du fonctionnement du Conseil, un second élément – la recherche de consensus – est également jugé essentiel à son déploiement.

La recherche du consensus

Outre la coprésidence, la prise de décision par consensus est un autre facteur ayant permis au CGIFP d'innover. Ce mode de fonctionnement repose sur deux principes très simples : primo, « si tu veux qu'on aille avec ton point de vue, il faut que tu convainques les autres » et secundo, « il faut que tout le monde apprenne à mettre de l'eau dans son vin pour avancer ensemble » (Entrevue n° 1). Dans les faits, cette méthode a persuadé des intervenants qui entretenaient des relations conflictuelles de s'asseoir autour d'une même table pour tenter de trouver des compromis.

Parmi les débats qui ont été menés à terme, il y a celui portant sur l'épandage d'herbicides, qui s'est soldé par l'adoption d'une position commune en faveur de cette pratique. Dans ce cas-ci, un toxicologue de l'Université de Guelph a été invité à faire une présentation devant les membres de façon à ce qu'ils aient toute l'information requise pour faire un choix éclairé. En fin de compte, les environnementalistes se sont ralliés aux industriels même s'ils sont plutôt réfractaires à l'utilisation de produits chimiques :

[...] quand ça touche disons l'arrosage d'herbicides et ainsi de suite, c'est un dossier auquel on ne va pas s'opposer nécessairement sur le comité en tant que tel, même si au fond nous, on déplore un peu ça (Entrevue n° 8).

Cet exemple laisse entendre que les membres du Conseil restent divisés sur certaines questions, malgré les mécanismes qui ont été mis en place pour parvenir à des consensus.

On observe le même phénomène dans le cas de l'exploitation du bois franc, à la différence que les acériculteurs et l'industrie du sciage, qui sont en compétition directe pour la même ressource, n'ont toujours pas trouvé de terrain d'entente. La rareté des érables à sucre contribue à exacerber les tensions entre ces deux joueurs qui voient leurs approvisionnements décliner à un rythme inquiétant. Ce qui est remarquable, c'est qu'en dépit de l'impasse dans laquelle ils se trouvent, ils continuent de penser qu'il est pertinent de discuter de cette problématique dans le cadre du CGIFP. Comme l'explique un autre répondant :

Il y a deux philosophies. C'est-à-dire que lorsqu'il y a des enjeux très sensibles, la première philosophie, est-ce qu'on l'aborde puis on crève l'abcès puis on essaie de trouver une solution ou bien vu que c'est trop sensible, on n'en parle pas ? Il y en a qui vont dire non, non, on en parle puis on tente de régler ça puis si on n'y

arrive pas, c'est pas grave. Il y en a d'autres qui vont dire bien on est mieux de ne pas en parler. Mais généralement je te dirais qu'on en parle (Entrevue n° 11).

Selon cet intervenant, le processus est tout aussi important, sinon plus, que le résultat. Qu'il y ait consensus ou non, les acteurs concernés par la gestion des forêts publiques ont avantage à mieux se connaître. Autrement dit, le dialogue est profitable en soi, et en créant les conditions nécessaires à un tel dialogue, le Conseil innove.

Les réticences du gouvernement provincial

Lorsqu'un compromis est trouvé, les membres du CGIFP ne sont pas au bout de leurs peines. Il leur faut encore convaincre le ministère des Ressources naturelles que la solution qu'ils proposent est la bonne, car en fin de compte, c'est lui qui détient le pouvoir réglementaire. Certaines études montrent que les politiques centrales deviennent des leviers importants pour les initiatives locales ou régionales (Douillet et Faure 2005), alors que d'autres suggèrent que les antennes régionales des gouvernements peuvent être des alliés précieux pour des initiatives communautaires de ce type (Chiasson, Leclerc et Andrew 2008), que ce soit en fournissant de l'information sur des programmes ou en ouvrant des portes dans l'administration centrale. Or, dans le cas qui nous intéresse, le bureau régional du ministère à Edmundston a plutôt constitué un frein à l'innovation.

Au départ, deux fonctionnaires étaient délégués aux réunions du Conseil. Rapidement, l'un d'eux a été affecté à d'autres tâches, si bien que son collègue s'est retrouvé seul. Selon ses dires, le fait d'assister aux rencontres le mettait dans une position délicate :

Il faut mettre au clair que la fonction de notre participation sur ce comité-là n'était qu'aviseur. Je vais faire juste un énoncé pour situer un petit peu l'inconfort que j'avais. On était demandé d'aller là pour support technique, si tu veux, aviser mais le but du comité c'était de discuter des politiques de mon ministre, dont j'ai été engagé pour soutenir et travailler. J'avais un inconfort dans ce sens-là que le groupe discutait d'une telle politique dont j'ai été responsable (Entrevue n° 6).

Il est vrai que le CGIFP n'a jamais hésité à critiquer les politiques gouvernementales lorsqu'elles allaient à l'encontre de ses objectifs stratégiques. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'un représentant du ministère était invité à la table à titre de personne ressource. Son rôle consistait à partager son expertise avec les autres intervenants, à répondre à leurs questions et à rectifier certaines informations erronées. Il pouvait également servir d'agent de liaison entre ses supérieurs et les membres du Conseil. Cependant, dans les faits, il faisait peu de cas des travaux du comité, étant peu enclin à tenir compte des revendications d'un groupe de néophytes qu'il accusait de céder trop facilement aux « émotions » et à « l'esprit de clocher » et donc incapable d'avoir une vision rationnelle sur la gestion des forêts (Entrevue n° 6).

Cette attitude méprisante n'est pas passée inaperçue aux yeux des partenaires du CGIFP. En tout cas, une répondante s'en est plainte ouvertement :

Nos premières rencontres avec le ministère des Ressources naturelles c'était des rencontres où on essayait de nous intimider, aussi clair. Vous connaissez rien là-dedans. Et la gestion des forêts publiques doit être réservée aux ingénieurs forestiers et aux biologistes (Entrevue n° 12).

Il ressort de cette citation que le gouvernement provincial n'a jamais été très chaud à l'idée de démocratiser la gestion des terres de la Couronne. Ses antennes régionales n'ont pas non plus été intégrées dans la dynamique du Conseil, ce qui a privé ce dernier d'un soutien crucial tant pour accélérer son développement que pour l'encourager à innover.

Des succès difficiles à quantifier

Malgré les bâtons qui ont été mis dans ses roues, le CGIFP compte plusieurs réalisations à son actif (nous en avons identifiées quelques-unes dans la Partie 2). Toutefois, après quatre ans d'existence, aucune évaluation formelle n'a été effectuée afin de déterminer dans quelle mesure il est parvenu à atteindre ses objectifs. Pourtant, il semble que tous les éléments soient déjà en place pour compléter un tel bilan. En effet, le Conseil s'est doté d'un plan d'action et des indicateurs ont été élaborés en partenariat avec l'Université de Moncton. Il n'empêche que nous avons constaté dans le cadre de nos entrevues que très peu de répondants étaient au courant de l'existence de ces objectifs. Cela suggère qu'ils ont été peu utilisés et qu'ils n'ont pas servi de levier pour justifier ou pour actualiser la mission du CGIFP auprès des membres du groupe. Cette absence d'évaluation constitue un réel problème, car elle pousse certains participants à douter de l'efficacité et de la pertinence du Conseil :

Je pense que ce qui manque c'est la vision puis un plan. C'est pourquoi le conseil est là, puis ça il faudrait qu'il y ait un créneau d'écrit. On sait pourquoi qu'on est là puis c'est quoi les objectifs qu'on va avoir l'année prochaine, dans deux ans, cinq ans, dix ans pour s'assurer qu'on avance vers ça puis que tout le monde autour de la table est satisfait parce que la minute qu'il y en a qui ne sont pas satisfaits, il y a un décrochage (Entrevue n° 4).

La mise sur pied d'un processus d'évaluation transparent représente un des principaux défis que le CGIFP aura à relever dans le futur. Il n'est pas exagéré de dire que sa légitimité et sa pérennité en dépendent. Qui sait, il se pourrait même que cette démarche convainque le gouvernement de lui accorder plus d'attention.

Conclusion

Ce texte s'est penché sur le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche avec pour objectif de comprendre sa contribution à l'innovation. Nous avons argumenté que la création du Conseil devait être comprise comme une volonté des communautés francophones du nord du Nouveau-Brunswick d'occuper une frontière (celle de la gouvernance de la forêt publique). Le potentiel d'innovation du Conseil est largement lié à sa capacité d'occuper et d'aménager cet espace de gouvernance pour que les acteurs des communautés y jouent un rôle significatif.

Nous avons en effet pu voir que l'absence des communautés de la gestion des forêts constitue le principal problème ayant mené à la création du Conseil. Autant les acteurs industriels que les acteurs municipaux ont convenu que la crise forestière était une problématique régionale commune et qu'elle nécessitait une meilleure concertation régionale. Bien que le Conseil ne soit pas institutionnalisé par la politique forestière, il a pu s'affirmer comme un lieu de gouvernance stratégique régionale. Plus concrètement, la concertation régionale aura permis de favoriser des collaborations entre certains partenaires ainsi que d'enregistrer des gains non négligeables auprès des gouvernements fédéral et provincial. De surcroît, les partenaires ont réussi à se donner un espace de travail francophone, ce qui tranche de façon importante avec la pratique usuelle dans le secteur forestier néo-brunswickois.

Pour les acteurs interviewés, ces accomplissements ont été rendus possibles grâce à la mise en place d'une coprésidence industrielle-municipale. Celle-ci a non seulement assuré un soutien technique essentiel, mais a également favorisé une approche par consensus entre des intérêts potentiellement contradictoires.

En définitive, l'expérience du Conseil semble avoir permis une participation significative des acteurs communautaires dans la gouvernance forestière régionale. Cette participation n'allait pas de soi étant donné la réticence du régime forestier néo-brunswickois à institutionnaliser des acteurs non-industriels. C'est donc dire que l'expérience du CGIFP aura permis d'instaurer une gouvernance qui déborde des frontières dans les deux sens que nous avons évoqué plus haut. Dans un premier sens, le CGIFP, en incorporant le Conseil de bassin versant de la Restigouche, a intégré dans son réseau un acteur actif sur le territoire québécois. Cela aura permis non seulement de prendre conscience de certaines complémentarités entre les territoires voisins du nord du Nouveau-Brunswick et de la Matapédia au Québec mais aussi d'ouvrir un canal de communication donnant accès à l'expérience québécoise en matière de gestion intégrée des forêts.

D'autre part, le Conseil aura permis aux acteurs communautaires de passer outre la frontière de la gestion forestière. L'occupation de ce nouvel espace par les élus locaux n'est pas toujours facile justement parce que ces derniers sont encore à s'approprier le monde de la forêt. Les efforts consentis jusqu'à ce jour auront permis de jeter les bases d'une nouvelle gouvernance transfrontalière. Si cette gouvernance existe et qu'elle constitue en soi une innovation, le prochain défi pour les partenaires du Conseil est de se donner les moyens de la consolider et de la pérenniser au-delà de la première phase.

***Guy Chiasson** est professeur de science politique et développement régional à l'Université du Québec en Outaouais. Ses recherches récentes portent sur la gouvernance des territoires ruraux et urbains, et en particulier sur la transformation des mécanismes de gouvernance des ressources naturelles. Il dirige depuis trois ans le Centre de recherche sur la gouvernance des ressources naturelles et du territoire, et il participe activement aux travaux de l'Alliance de recherche université-communauté La gouvernance des savoirs.*

***Simon Letendre** est candidat à la maîtrise en science politique à l'Université d'Ottawa. Au cours de ses études, il a travaillé pour la Chaire de recherche sur la francophonie et*

les politiques publiques, ainsi que pour l'ARUC Les savoirs de la gouvernance communautaire. Ses intérêts de recherche portent principalement sur le fédéralisme, sur le parlementarisme canadien, sur la politique de l'éducation et sur les politiques linguistiques au Canada.

Mathieu Voyer est responsable de la recherche et des politiques pour l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick. Il détient une maîtrise en administration publique de l'Université de Moncton.

Bibliographie

Andrew, Caroline et Linda Cardinal (sld.). 2001. *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA). 2009. *L'économie du Canada atlantique en 2009*. Disponible en ligne <http://www.acoa-apecca.gc.ca/fra/publications/Rapportsparlementaires/Pages/LeconomieduCanadaatlantiqueen2009.aspx>, consulté le 24 septembre 2012.

Becattini, Giacomo. 1992. « Le district marshallien : une notion socio-économique », dans Georges Benko et Alain Lipietz, *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 37 à 49.

Beckley, Tom. 1998. « Moving toward consensus-based forest management: A comparison of industrial, co-managed, community and small private forests in Canada » *Forestry Chronicle*, vol. 74, n° 5, p. 736-744.

Bouthilier, Luc. 2001. « Quebec: Consolidation and the Movement towards Sustainability » dans *Canadian Forest Policy; Adaption to Change*, M. Howlett (dir.), Toronto, University of Toronto Press, p. 237-278.

Bradford, Neil. 2003. *Des villes et des collectivités qui fonctionnent: pratiques innovatrices, politiques habilitantes*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, disponible en ligne : <http://cprn.org/doc.cfm?doc=318&l=fr>, consulté le 15 décembre 2012.

Camagni, Roberto et Denis Maillat. 2006. *Milieus innovateurs. Théories et politiques*, Paris, Économica.

Chiasson, Guy, Édith Leclerc et Caroline Andrew. 2008. « Territorialiser la gouvernance du développement : Réflexions à partir de deux territoires forestiers », *Revue canadienne de sciences régionales*, vol. 31, n° 3, p. 489-506.

Chiasson, Guy, Édith Leclerc et Catalina Gonzalez. 2011. « Le mimétisme forestier en Ontario et au Québec à l'épreuve de la gouvernance », dans Alexandre Brassard, Jean-

François Savard et Louis Côté (dir.), *Les relations Québec-Ontario. Un destin partagé?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 231-248.

Chiasson, Guy, Sara Léon, Claudine Lalonde et Patrick Duguay. 2012. « Les territoires de la coopération : le cas de la mise sur pied de la Laiterie de l'Outaouais », *Économie et Solidarités*, vol 41, n° 3.

Comité de travail pour la gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche. 2008. *Vers une gestion écologique et économique des forêts publiques* http://www.restigouche.org/reports/Memoire_comit%C3%A9_foresterie.pdf consulté le 11 octobre 2011.

Douillet, Anne-Cécile et Alain Faure (sld). 2005. *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Gingras, Patrick, Mario Carrier et Paul Villeneuve. 2007. « 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 Solidarités*, vol. 37, n° 1, p. 198-224.

Harrison, Denis. 2010. « Qu'est-ce que l'innovation sociale? », MSG, *Le Mag des sciences de gestion*, avril-juin, p. 16-19. En ligne <http://www.revuedesrevues.fr/3/images/stories/leMag/2010/avriljuin/combinaison.pdf>, consulté le 10 décembre 2012.

Hayter, Roger. 2003. « The War in the Woods: Post-Fordist Restructuring, Globalization, and the Contested Remapping of British Columbia's Forest Economy » *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 93, n° 3, p. 706-729.

Howlett, Michael (dir.). 2001. *Canadian Forest Policy; Adapting to Change*. Toronto, University of Toronto Press.

Howlett, Micheal et Jeremy Rayner. 2001. « The Business and Government Nexus: Principal Elements and Dynamics of the Canadian Forest Policy Regime », dans Michael Howlett (dir.) *Canadian Forest Policy; Adapting to Change*. Toronto, University of Toronto Press, p. 23-62.

Howlett, Michael et Jeremy Rayner. 2006. « Convergence and divergence in 'new governance' arrangements: evidence from European integrated natural resource strategies », *Journal of Public Policy*, vol. 26 n° 2, p. 167-189.

Jean, Bruno. 1989. « Le développement régional à l'heure du développement local : le temps des incertitudes », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XII, n° 1, printemps, p. 9 à 24.

Joumard, Robert. 2009. « Le concept de gouvernance », *Rapport n° LTE 0910* (Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité) http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/92/37/PDF/rapport_gouvernance_RJ_LTE0910.pdf, consulté le 10 décembre 2012.

Juillet, Luc et Caroline Andrew. 1999. « Développement durable et nouveaux modes de gouvernance locale : le cas de la Ville d'Ottawa », *Économie et Solidarités*, vol. 30, n° 2, p. 75 à 93.

Lascoumes, Pierre et Patrick Le Galès. 2007. *Sociologie de l'action publique*. Paris: Armand Colin.

Moore, Mark et Jean Hartley. 2008. « Innovations in Governance », *Public Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 3-20.

Moulaert, Frank et Abid Mehmood. 2008. « Analyser le développement régional : de l'innovation territoriale à la géographie de "dépendance du sentier" », *Géographie, économie, société*, vol. 2, n° 10, p. 199-222.

Normand, Martin. 2012. *L'innovation dans la gouvernance communautaire*. Volume 2 : recension des écrits
http://www.sciencesociales.uottawa.ca/crfpp/eng/documents/000309_001326297170_Re-cension_des_ecrits.pdf consulté le 25 juillet 2012.

Palau, Yves (sld.). 2011. *Gouvernance et normativité. La gouvernance des sociétés contemporaines au regard des mutations de la normativité*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Paquet, Gilles. 2008. *Gouvernance: mode d'emploi*, Montréal, Liber.

Parker, Rachel. 2007. « Networked Governance or Just Networks? Local Governance of the Knowledge Economy in Limerick (Ireland) and Karlskrona (Sweden) », *Political Studies*, vol. 55, p. 113-132.

Pecqueur, Bernard et J.B. Zimmerman (dir). 2004. *Économie de proximités*, Paris, Lavoisier.

Pülzl H. et E. Rametsteiner. 2002. « Grounding international modes of governance into National Forest Programmes », *Forest Policy and Economics*, vol. 4, n° 4, p. 259-268.

Radio-Canada, 2012. « Un institut de recherche sur les feuillus verra le jour à Edmundston », <http://www.radio-canada.ca/regions/atlantique/2012/05/10/012-edmundston-visite-harper.shtml> consulté le 7 août 2012.

Ray-Valette, Hélène, Eduardo Chia, Christophe Soulard, Syndhia Mathe, Laura Michel, Brigitte Nougaredes, Françoise Jarrige, Pierre Maurel, Camille Clément, Pierre

Martinand, Pierre-Yves Guiheneuf et Eric Barbe. « Innovation et gouvernance territoriale : une analyse par les dispositifs », *Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food*, en ligne http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/02/64/PDF/Edouardo-Chia_innovation-et-gouvernance.pdf, consulté le 10 janvier 2013.

Schumpeter, Joseph. 1947, « The Creative Response in Economic History », *The Journal of Economic History*, vol. 7, n° 2, p. 149-159.

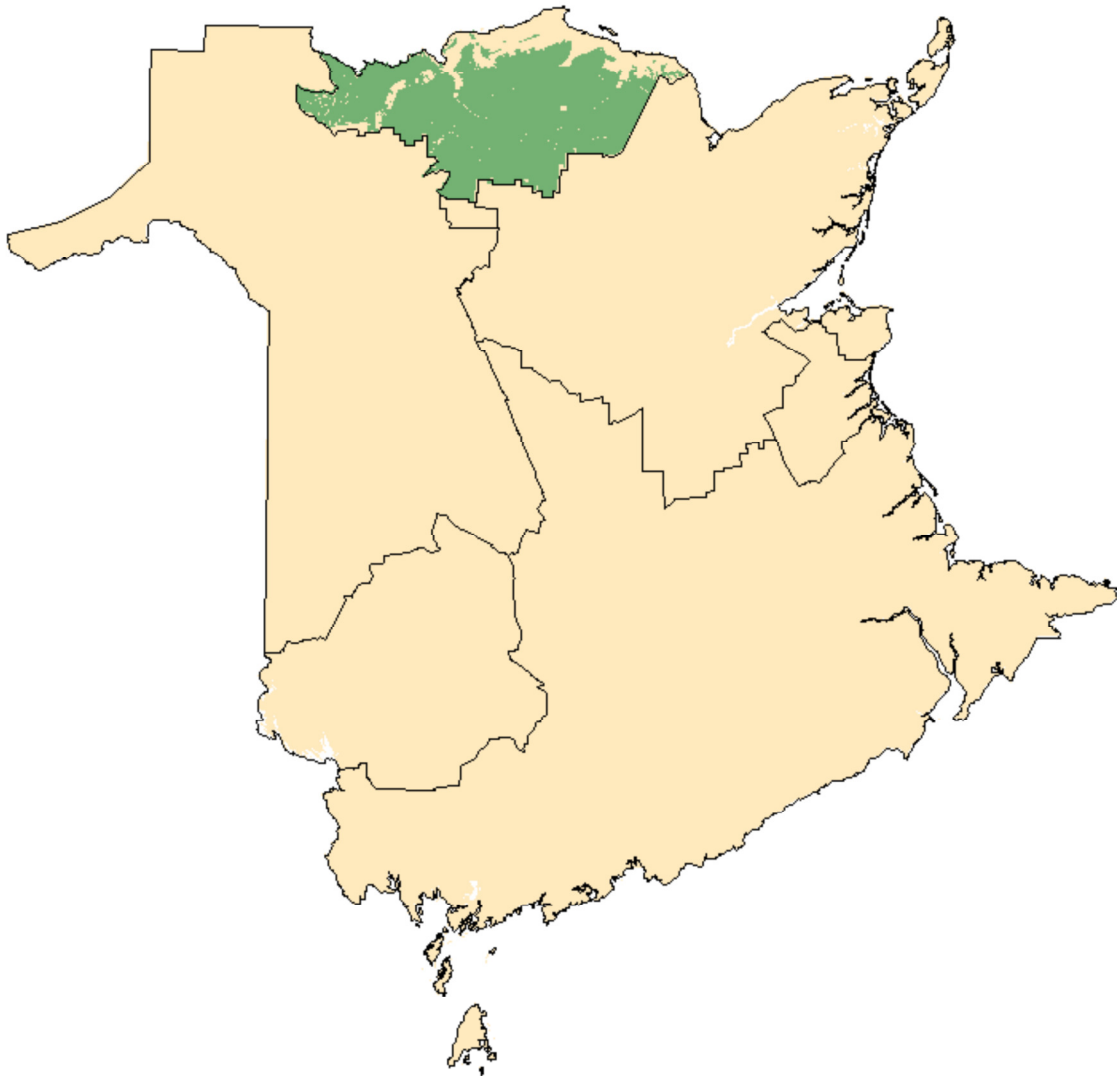
Turner, Frederick. 1935. *The Frontier in American History*. New York, Henry Holt and Company, disponible en ligne à l'adresse <http://xroads.virginia.edu/~hyper/turner/> consulté le 5 août 2012.

Vuotto, Mirta. 2010. « La recherche sur les innovations sociales : entre contraintes et opportunités », dans Martine D'Amours (sld.) *Actes du 12^e Colloque annuel des étudiants de cycles supérieurs du CRISES*, Montréal, CRISES, p. 13-21.

Wolfe, David et Meric Gertler (dir). 2002. *Innovation and Social Learning. Institutional Adaptation in an Era of Technological Change*, London, Palgrave-McMillan.

Annexe 1:

Carte du permis de coupe n° 1 (en vert)



Source : Ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Nouveau Brunswick (2010) *Vérification de la conformité des opérations forestières Permis de coupe n° 1 sur les terres de la Couronne*, disponible en ligne http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nr-rn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/RapportsVerificationForestiere/2010/L1audit2010-2_f.pdf, consulté le 10 décembre 2012.