

Forêt de proximité et nouveau régime forestier: occasion ratée, rendez-vous reporté

Robert Laplante

Directeur général, Institut de recherche en économie contemporaine (IREC)

La notion de forêt de proximité a beau être toute récente, elle a connu une popularité instantanée. Même si l'on a pu retracer son usage dans les années 1940 à Champneuf en Abitibi et chez certains intellectuels de la colonisation (voir http://www.irec.net/upload/File/rapport_champneuf_fev2010_irec_v4.pdf *Le cas de Champneuf et la notion de forêt de proximité* sur le site de l'IREC), c'est à partir de 2007 qu'on la retrouve dans la documentation officielle, alors qu'elle trouve place dans le texte de la déclaration de clôture du Sommet sur l'avenir du secteur forestier. La notion est alors évoquée par les signataires pour désigner qu'un effort doit être fait pour donner une place aux communautés forestières dans le nouveau régime forestier que les auteurs de cette déclaration commune réclament instamment.

Cette revendication n'est pas nouvelle, voilà presque deux siècles qu'elle est réitérée de diverses manières, portée par divers groupes et formulée dans des luttes portant sur des enjeux variant selon les contextes et la réalité forestière du moment. Les collectivités qui vivent de la forêt, qui fournissent à l'industrie l'essentiel de sa main-d'œuvre et qui dépendent étroitement sinon exclusivement de sa prospérité réclament d'avoir un mot à dire sur la gestion et l'exploitation, revendiquent une part des richesses que la forêt produit et veulent s'en servir pour construire une économie locale où tout le potentiel forestier sera mis en valeur.

Ce Sommet, on le sait, n'aura constitué qu'un moment d'un très laborieux processus qui aura fini par conduire à l'adoption du nouveau régime forestier. La notion de forêt de proximité va surnager dans le torrent de déclarations emportées, d'inquiétudes exprimées par les autorités municipales et leurs associations et dans les multiples interventions publiques des figures de proue de l'industrie de même que dans les discours des divers acteurs politiques. Sa bonne fortune aura tenu en grande partie au fait qu'elle ne voulait pas dire la même chose pour tout le monde. La forêt de proximité désignait chez les uns une revendication visant à placer de développement local au cœur du régime forestier, chez les autres elle servait surtout à traduire une certaine sensibilité à l'égard de la décentralisation administrative, alors que pour de nombreux autres, elle renvoyait tout simplement à un nouveau programme visant à accroître les retombées locales. Le flou va rester entier et la notion va continuer de nourrir toutes les ambivalences jusque dans la nouvelle loi elle-même.

La *Loi sur l'aménagement durable du domaine forestier* a été adoptée au début d'avril 2010 dans l'indifférence générale et un assourdissant silence médiatique. Ce qui avait donné lieu à des contorsions rhétoriques et d'intenses jeux de coulisses bien masqués par les déclarations incendiaires des représentants de l'industrie et les manœuvres des politiciens incapables de



proposer une interprétation cohérente et convaincante de la crise forestière aura finalement débouché sur une loi qui a été accueillie comme une espèce de non-lieu. La dérive du processus de consultation et la relative neutralisation de la démarche de concertation auquel l'exercice aura donné lieu vont mériter une analyse exhaustive qui s'imposera d'autant plus durement au fur et à mesure que se fera l'évidence que ce régime forestier n'incarne aucun renouveau. Le *statu quo* y est enrobé dans une nouvelle rhétorique et dans de nouvelles dispositions juridiques et administratives qui ne changent rien, fondamentalement, à la logique du régime forestier que le gouvernement lui-même avait pourtant déclaré périmé.

La nouvelle loi ne change que les modalités, elle ne modifie pas la logique même du régime forestier qu'elle prétend remplacer. Même si elle redéfinit certaines relations entre les acteurs, elle reste une loi configurée sur la demande des industriels existants. Elle ne porte pas une vision d'un nouveau paradigme forestier. Elle se contente de l'instauration d'un mécanisme de détermination du prix du bois (l'enchère) pour tenter de convaincre que cela suffira à redéfinir et à renouveler l'industrie. Élargir l'espace de marché ne suffira pourtant pas. Même les représentants de l'industrie en conviennent. De fait, la nouvelle loi laisse tellement de place aux choix discrétionnaires du ministre qu'elle ressemble davantage à un manuel de gestion de crise qu'à un texte fondateur. À sa face même, ce texte sert d'abord à donner la marge de manœuvre requise pour la gestion au cas par cas: il ne s'en dégage pas une autre vision de la mise en valeur et de l'exploitation de notre patrimoine forestier.

C'est une loi qui reste entièrement prisonnière de la logique de l'approvisionnement définie pour rendre possible et soutenir les rationalisations de l'industrie papetière. Elle ne reconfigure en rien l'offre forestière, n'établit aucune orientation et ne pointe vers aucun objectif de reconfiguration de l'industrie en vue de l'inscrire dans des logiques de développement local et régional. C'est la logique sectorielle qui prime et qui privilégie les préoccupations et les enjeux d'affaires de la filière industrielle plutôt que la redéfinition d'un nouvel espace économique forestier. Certes, s'y trouve une nouvelle définition de la gouvernance faisant explicitement référence au rôle des acteurs régionaux mais elle ne leur confère qu'un rôle surtout consultatif. Ceux-là qui s'attendaient à voir s'élargir l'espace et la responsabilité communautaires par l'insertion de la notion de forêt de proximité auront été amèrement déçus. Rien de substantiel n'y est défini. Le gouvernement annonce un document de précisions pour l'automne et il s'en trouve encore pour espérer trouver là ce que la loi ne contient pas.

Point n'est besoin pourtant d'être prophète pour affirmer qu'ils seront déçus et devront se contenter d'une maigre pitance: le document ne pourra pas aller à l'encontre des principes qui font l'économie générale de la loi. La notion de forêt de proximité est condamnée à demeurer une mesure de mitigation, un moyen de temporiser et de lancer quelques initiatives pour mieux faire endurer les effets d'une crise structurelle dont l'industrie et le gouvernement refusent obstinément de voir l'inéluctable dénouement pour les communautés comme pour les usines.



Gestion patrimoniale et logique sectorielle

Ce dénouement, les signes en sont déjà visibles partout dans les régions forestières. Les restructurations industrielles, soutenues par les nouvelles dispositions de la loi pour régir la concurrence dans l'approvisionnement, vont se payer d'un fort prix: la dévitalisation et le déclin rapide et brutal d'un grand nombre de communautés forestières. De fait, ce prix, le milieu forestier le paie déjà depuis longtemps: l'industrie forestière fait vivre de moins en moins de gens, laisse de moins en moins de «retombées» dans les communautés. L'accélération de la crise n'a fait que rendre plus visible encore le fait que le paradigme forestier du Québec est épuisé, qu'il ne sert pas mieux le développement industriel qu'il ne soutient le développement local et régional. La nouvelle loi ne fera que fixer les règles avec lesquelles les communautés devront compter pour gérer leur déclin. Les discours sur la deuxième transformation et sur la diversification économique n'y changeront rien. Les communautés seront de plus en plus nombreuses à constater que la loi ne leur donne pas ce qu'il faut pour qu'un autre avenir puisse être envisageable: le contrôle sur la ressource.

La popularité de la notion de forêt de proximité dans les régions forestières s'explique en grande partie par cette attente qui a été assez habilement instrumentalisée jusqu'au moment de l'adoption de la loi. Les prochains mois ne feront qu'attiser ces attentes et, en quelque sorte, les réactualiser au fur et à mesure que s'imposera l'évidence que la loi ne servira qu'à justifier le fatalisme et à revamper le *statu quo*. Cette loi ne donnera pas aux communautés forestières la part de la rente dont plusieurs rêvent depuis toujours et sans laquelle part, elles s'estiment impuissantes à relancer et à orienter leur développement. Car la loi 57 ne définit pas le domaine forestier et sa gestion en fonction d'une logique territoriale. C'est la logique sectorielle de la demande qui définit l'esprit et la lettre du régime. Or, c'est là le cœur des revendications des communautés qui, comme celle de Champneuf, l'une des premières à le faire, ont fait la promotion de la notion de forêt de proximité.

Réaffirmation d'une volonté tenace de mettre la forêt au service de la communauté en faisant de cette ressource le levier essentiel de développement, l'aspiration de nombre de communautés forestières au travers l'histoire a été de faire de la gestion et de l'industrie forestière le principal moyen de soutenir le peuplement. Passant aussi bien par des luttes pour abolir les réserves commerciales (au XIX^e siècle) que par les combats pour faire naître les coopératives forestières ou encore par la résistance des paroisses marginales, l'histoire forestière du Québec trouve sa trame dans ce combat pour faire prévaloir une gestion patrimoniale de la forêt. Au modèle industriel défini en fonction d'une demande en approvisionnement, les revendications populaires ont opposé un modèle territorial visant à faire de la mise en valeur du potentiel forestier le centre de gravité d'un modèle de développement local. Alors que la gestion du premier laisse à l'État le rôle d'arbitre dans la concurrence des luttes industrielles pour les garanties d'approvisionnement et, du coup, pour la répartition des investissements et des emplois sur le territoire, les revendications prônant une gestion patrimoniale visaient et visent toujours à obtenir de l'État le cadre juridique pour définir le contrôle et les modalités de gestion d'un espace entrepreneurial qui servirait à soutenir l'initiative locale. Le modèle industriel place la politique forestière à la remorque des plans d'affaires des exploitants, alors que le modèle de gestion patrimoniale cherche à internaliser



la gestion de la ressource forestière dans la structuration de l'économie locale, c'est-à-dire, à construire une politique de l'offre forestière, une politique cherchant l'optimisation du potentiel forestier dans son ensemble.

Les revendications de Champneuf

Dans sa formulation la plus récente, cette recherche d'un modèle de gestion patrimoniale a trouvé à s'incarner dans une notion de forêt de proximité qui a trouvé naissance dans le mouvement de résistance à la fermeture de l'usine de sciage de la petite communauté de Champneuf en Abitibi. Fermée dans le cadre d'une «rationalisation» visant à rendre plus rentable une autre usine située à quelques dizaines de kilomètres du village et non pas parce qu'elle n'était plus rentable, cette usine était le principal employeur du village et des quatre communautés avoisinantes. Sa fermeture portait un coup très dur à l'économie de tout ce secteur dont elle compromettrait même la survie des communautés. Réunies depuis quelques années déjà dans une organisation sans but lucratif, la Cellule d'aménagement du Secteur des Coteaux, d'abord formée pour la gestion et l'exploitation de la forêt des lots intramunicipaux, ces communautés ont été acculées à des révisions déchirantes. Il leur est vite apparu que le modèle forestier ne leur laissait aucune chance de survie: depuis la réforme forestière de 1986, le compromis qui avait donné naissance à l'adoption des Contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier leur avait certes permis de maintenir les emplois dans le village, mais il avait laissé les communautés dans une dépendance complète à l'égard de l'entreprise.

Pour contester cette fermeture et pour se donner une vocation économique propre, il redevenait évident qu'elles devaient trouver un moyen de vivre de la forêt et non de dépendre des compagnies forestières. Ce constat les ramenait quarante ans en arrière, alors qu'elles avaient été décrétées paroisses marginales et condamnées à la fermeture par les instances de planification du développement régional. Elles avaient alors joué un rôle important dans le Mouvement des paroisses marginales qui a farouchement résisté aux visées des aménagistes en réclamant, à l'époque, tout un ensemble de mesures de soutien au développement. Au centre de leurs revendications: l'accès et le contrôle de la forêt pour se donner les moyens et les possibilités de soutenir la vocation forestière de leur économie. Comme partout ailleurs dans les régions forestières du Québec, ce mouvement a tenté de redéfinir un régime forestier dont le développement local serait le centre de gravité. La tentative a échoué et la réforme forestière a donné lieu à un compromis sur l'emploi local plutôt que sur le contrôle local. En associant des volumes d'approvisionnement garantis aux usines, le régime forestier laissait entrevoir une certaine stabilité de l'emploi et, au terme d'âpres luttes, la réforme est apparue comme un compromis acceptable.

Avec la fermeture du moulin de Champneuf, c'était retour à la case départ. La garantie d'approvisionnement rattachée à l'usine n'a cependant pas tenue, compromettant d'autant la possibilité de relancer l'usine. Le gouvernement du Québec, en effet, a créé un précédent en autorisant le transfert de cette garantie (le CAAF) à l'autre usine de la compagnie AbitibiBowater, envoyant le signal que la politique forestière soutiendrait d'abord les plans de rationalisation de



l'industrie, pas les besoins du développement des communautés locales. C'était une décision d'autant plus brutale que la Cellule des Coteaux avait conçu un plan de revitalisation économique aussi complet qu'ambitieux. Renouant avec les revendications qui avaient donné au Mouvement des paroisses marginales ses impulsions les plus fortes, ce plan visait rien de moins que la reconstruction de l'économie locale autour d'un modèle reposant sur la petite production et le développement des PME forestières.

Le document prévoyait la relance de l'usine par sa reconversion en centre de sciage spécialisé, défini par sa complémentarité avec les autres usines de sciages de la MRC et mieux à même de produire la fameuse «valeur ajoutée» essentielle non seulement à la rentabilité de l'usine mais encore et surtout à la diversification de l'économie locale. Le plan prévoyait également l'exploitation de portions de la forêt publique sous métayage, la création de fermes forestières, le développement de plantations énergétiques et la création d'usines de production d'énergie. Effort ambitieux que la Cellule aura du mal à faire partager par les instances de la MRC et de la région, une bonne partie de l'élite locale étant aspirée dans les manœuvres de concurrence que se livraient alors les compagnies pour se disputer les volumes de bois rendus «disponibles» par la fermeture de l'usine. Le soutien qu'elle avait obtenu à la publication de son Manifeste qui énonçait des principes, s'est brisé sur le jeu des intérêts à court terme et sur l'incapacité réelle de la grande majorité des intervenants régionaux de s'affranchir du paradigme forestier dominant. Car c'était là que le bât blessait effectivement: tout le plan de relance reposait sur la définition d'un nouveau partage de la ressource forestière.

La Cellule revendiquait, en effet, qu'une portion de l'Unité d'aménagement (UAF-84-51) soit détachée et lui soit octroyée sous Convention d'aménagement (CtAF). Cela aurait constitué alors un véritable lien forêt/communauté donnant ainsi aux collectivités les possibilités de choisir à quels projets d'affaires elles pourraient faire servir la ressource et, par le fait même, de faire primer les choix de développement local. L'usine de Champneuf était rentable, la ressource forestière était disponible mais l'industriel existant (AbitibiBowater) n'étant plus intéressé à l'exploiter sur place, quelqu'un d'autre pouvait très bien le faire avec d'autres ambitions, avec un autre projet d'affaire. La Cellule avait trouvé d'autres promoteurs. Un avenir était possible. Mais il reposait sur un choix que le gouvernement du Québec s'est refusé à faire.

La proposition de forêt de proximité mise de l'avant par la Cellule des Coteaux reposait en effet sur la vision d'un régime forestier à double tenure. Le domaine forestier, dans l'esprit de ce modèle et de cette proposition, aurait été partagé en deux: le domaine de la foresterie de grand chantier, se déployant dans les vastes zones forestières inhabitées et celui de la forêt de proximité, dans le voisinage des communautés forestières. Le premier aurait été sous juridiction du ministère de l'Énergie et des Ressources et exploité principalement par la grande entreprise, le second sous la responsabilité des autorités locales et responsable de sa mise en valeur en fonction des besoins et des objectifs de construction d'une économie locale forte reposant sur l'optimisation de l'offre forestière, sur l'exploitation optimale du potentiel forestier en vue de pérenniser les communautés et de favoriser la captation locale maximale de la rente forestière.



Cinq obstacles à l'émergence d'un nouveau paradigme forestier

À l'heure où ces lignes sont écrites, la Cellule des Coteaux vient de recevoir un autre refus. Elle avait demandé qu'on lui octroie une Convention d'aménagement sur une portion (correspondant à 30% de l'approvisionnement de l'usine de Champneuf) de l'unité d'aménagement à laquelle était rattaché le CAAF de l'ancienne usine d'Abitibi-Bowater. Elle a recadré ses attentes et demandé que le ministère lui attribue un Contrat d'aménagement forestier. Sa demande a reçu un accueil relativement ouvert de la part de plusieurs grands BCAA de l'UAF 84-51 qui se sont montrés ouverts à une approche négociée de transition qui pourrait transformer cette portion en forêt de proximité. Le dossier est encore pendant.

Entre-temps, la loi définissant le nouveau régime forestier a cependant été adoptée. Et rien dans son économie générale ne permet de penser que ce nouveau régime rouvrira un espace d'innovation véritable, qu'il donne une place significative à la notion de forêt de proximité telle qu'elle a été promue par des communautés comme celle de Champneuf pour soutenir une relance forestière au service des communautés. Certes l'expression forêt de proximité se trouve dans la loi, mais à moins de se payer de mots, il est impossible d'y voir une ouverture réelle pour les communautés et le début du commencement d'émergence d'un nouveau paradigme forestier.

Un examen attentif de la loi permet en effet d'identifier au moins cinq dispositions constituant autant de motifs pour affirmer que cette loi ne fait que revamper le statu quo et reconduire l'ancien paradigme. Ces motifs constituent autant d'obstacles au développement local pour les communautés forestières et autant à l'émergence d'un paradigme forestier accordant une place déterminante à la forêt de proximité. Ces cinq dispositions dressent l'ordre de faits suivant:

- CVAF et CTAF seront convertis en forêt de proximité en 2013. Il s'agit là de placer une nouvelle désignation sur une réalité qui reste inchangée. CVAF et CTAF ne couvrent actuellement que 5% des volumes disponibles. C'est marginal et cela va le demeurer.
- Le partage du domaine forestier ne se fait pas sur l'établissement d'une double tenure. En lieu et place la loi définit deux modalités de réponse à la demande d'approvisionnement. Une première, qui touchera la plus grande part des approvisionnements, reprend le mode de la garantie contractuelle. La seconde se définit par le recours à l'enchère. On comprend que cela aura pour effet de déplacer la concurrence pour l'approvisionnement: les industriels pourront croître autrement que par l'acquisition des usines auxquelles les CAAFs étaient attachés. La tendance à la délocalisation de la ressource en sera renforcée puisque le mécanisme ne reposant que sur la fixation du prix, l'usage des bois et le choix des lieux de transformation resteront à la discrétion de l'acheteur.
- La répartition des volumes destinés à l'enchère ou à l'allocation contractuelle n'est nulle part précisée. Les détenteurs de CAAF deviennent des détenteurs de GAF contrôlant ainsi la plus grande part des bois issus de la forêt publique. Le livre vert parlait d'une proportion de 75%, la loi ne le précise pas. L'essentiel des volumes disponibles étant attribué à ces GAF, il est d'ores et déjà acquis qu'il ne restera qu'une place résiduelle pour de nouveaux projets, pour l'arrivée de nouveaux acteurs. La chose pourrait même être considérée comme à peu près impossible si l'on tient compte du fait que ceux-ci devraient obtenir au



préalable un permis d'usine, lequel n'est accordé que lorsqu'on a un approvisionnement. Quand on situe cette possibilité dans les discours qui se sont multipliés ces dernières années sur la nécessité de rationaliser sans trop perturber la structure de l'industrie, il faut une singulière dose d'optimisme pour voir s'ouvrir des voies de renouvellement. Le milieu a longtemps pensé que la répartition de 25\75 évoquée dans le Livre vert serait retenue, mais elle ne se trouve pas définie dans la loi. La logique bureaucratique étant ce qu'elle est, pendant que ce flou persiste, le ministère et les directions régionales poursuivent l'exercice de planification et se préparent à fonctionner selon le nouveau cadre juridique. Tout cela se déroule en circuit fermé, pour ainsi dire, et les bénéficiaires de CAAF nagent encore en pleine incertitude. Au train où vont les choses, la possibilité que des volumes puissent être identifiés pour une éventuelle mise à l'enchère en 2013 est loin d'être acquise. Pis encore, le fonctionnement éventuel de l'enchère est loin d'être clair et, surtout, ne fait pas l'unanimité dans le milieu. Les études du ministère et celles de l'industrie se contredisent sur son efficacité et ses effets réels sur les prix et la logique d'approvisionnement. Il peut s'écouler encore beaucoup de temps avant que les règles du jeu soient stabilisées et que d'éventuels nouveaux promoteurs – conventionnels ou porteurs d'un projet à incidence communautaire se réclamant de l'approche de forêt de proximité – ne puissent espérer s'insérer dans un espace qui s'annonce si étroit qu'on ne voit pas bien comment il pourrait jeter les fondements d'un nouveau paradigme.

- La loi ne définit aucun pouvoir nouveau pour les élus locaux. Elle n'établit que des obligations de soumettre à consultation locale les plans d'aménagement. Le nouveau régime forestier n'ouvre sur aucune dynamique de co-construction de la politique forestière. C'est encore la logique des groupes de pression (auxquels restent assimilées les instances locales et régionales) qui va prévaloir. C'est une autre façon de redire que ce sont les plans d'affaires des industriels et la façon dont ils seront compris et avalisés par le ministère et le gouvernement qui vont être déterminants.
- Sur la prise en charge de l'aménagement. Le ministère garde la main haute sur la stratégie de gestion des approvisionnements et sur les modèles d'affaires à privilégier pour la transformation. La déconcentration administrative de l'aménagement vers les directions régionales viendra consacrer la prégnance d'un modèle de sous-traitance pour les travaux, modèle qui ne constituera qu'une nouvelle façon de gérer les retombées locales. La décision de recourir aux entrepreneurs locaux permettra sans doute l'établissement d'un nouveau mécanisme pour contrôler les coûts qui devrait se situer quelque part entre l'actuelle grille de taux des travaux sylvicole et des appels d'offres conventionnels. Le modèle probable qui se dessine laissera sans doute les industriels de l'aménagement captifs d'une logique de sous-traitance qui se définira comme un compromis entre la gestion de la distribution de l'emploi local et les moyens de contenir des coûts qui constitueraient une trop forte ponction sur les revenus du ministère.

Conclusion

On nous annonce qu'un projet de politique pour la forêt de proximité est en préparation. Des consultations publiques devraient avoir lieu en 2011 en prévision de l'adoption de la politique en



fin de cette même année. Dans l'état actuel des choses et selon les dispositions de la nouvelle loi, cet exercice ne sera tout au plus qu'une discussion sur le renouvellement des Conventions d'aménagement forestier. La notion de forêt de proximité qui se laisse deviner dans le flou de la loi ne renvoie à rien d'autre.

Il est fort étonnant que les associations et regroupements de municipalités de même que les diverses instances de développement local et régional n'aient pas été plus vigilants. Les voix ne se sont pas élevées devant l'absence dans la loi d'une tenure spécifique pour la forêt de proximité. Alors que se décide présentement l'octroi des volumes de bois requis pour la planification des besoins des compagnies et qu'aucune décision n'a été communiquée quant à la part des volumes mise à l'enchère, il est fort probable que la discussion sur la forêt de proximité se fasse pour ainsi dire dans les limbes parce que tous les volumes disponibles auront été octroyés et que les discussions sur l'acceptation de nouveaux projets ne soient établies que sur de très lointains échéanciers.

Ce qui a d'abord resurgi dans le débat public, comme la résurgence d'une volonté des communautés forestières d'obtenir du contrôle sur la forêt, risque d'ores et déjà d'être condamné à n'être encore une fois qu'un débat sur l'établissement d'un mécanisme d'allocation des retombées d'une exploitation forestière que les communautés vont continuer de subir. Dans les termes actuels de la nouvelle loi, la forêt de proximité ne peut donner lieu à autre chose qu'à une espèce de nouvelle mouture édulcorée d'un programme comparable au défunt et inoffensif Forêt Habitée. Le gouvernement et les franges les plus conservatrices de l'industrie auront certes gagné du temps, mais les aspirations qui ont provoqué l'émergence du concept ne s'éteindront pas. Elles vont revenir. La notion, pour l'instant, est une idée avortée. Les communautés forestières la transformeront en rendez-vous reporté. Le nouveau paradigme forestier finira par s'imposer parce que la forêt québécoise est un patrimoine fabuleux auquel ne renonceront pas ceux qui veulent en vivre autrement que soumis au bon vouloir de ceux qui en profitent.

Bibliographie

Laplante, Robert et Charles Provost. 2010. http://www.irec.net/upload/File/rapport_champneuf_fev2010_irec_v4.pdf *Le cas de Champneuf et la notion de forêt de proximité*, IREC.

Laplante, Robert. 2007. http://www.irec.net/upload/File/sortir-de-la-crise-foret_irec_080307.pdf *Sortir de la crise: raffermir les liens forêt-communauté*, IREC.

Laplante, Robert, 2006 http://www.irec.net/upload/File/recadrer-les-problemes-modele-forestier_irec_290906.pdf *Recadrer les problèmes pour agir avec cohérence*, IREC.

