



COMMISSION DES PRODUITS FORESTIERS DU  
NOUVEAU-BRUNSWICK

Lignes directrices pour les  
Offices de  
commercialisation des  
produits forestiers et leurs  
Directeurs

**février 2015**

---

COMMISSION DES PRODUITS FORESTIERS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

# **Lignes directrices pour les Offices de commercialisation des produits forestiers & leurs Directeurs**

---

**février 2015**

Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick  
1350 rue Regent • Suite 215 Core Section  
Fredericton, N.-B. E3B 5H1  
Téléphone 506.453.2196 • Fax 506.457.4966

## Table des matières

<b>1. Offices de commercialisation des produits forestiers – La Loi</b> .....	4
Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick ..	5
Offices de commercialisation des produits forestiers.....	8
<b>2. Rôle du conseil d'administration</b> .....	12
Responsabilités du conseil .....	13
Qualifications des membres du conseil et procédures .....	14
<b>3. Politiques et procédures financières</b> .....	16
Pouvoir de signature .....	16
Emprunts, dons ou subventions .....	17
Présentation de l'information financière.....	17
Politiques financières écrites .....	18
<b>4. Tenue de dossiers</b> .....	19
Tenue de dossiers et conservation .....	19
Procès-verbaux de réunions.....	20
L'importance d'une bonne tenue de dossiers .....	21
<b>5. Pratiques exemplaires</b> .....	23
Relations entre le personnel et le conseil d'administration....	23
Obligation de diligence.....	24
Obligation de loyauté.....	25
Obligation d'obéissance.....	25
Examen périodique des politiques .....	26
<b>6. Exigences de la Commission</b> .....	27
Exigences de la Loi sur les produits naturels .....	27
Exigences des règlements de la Commission .....	28
Obligations de dépôt par arrêté de la Commission .....	30
Rapports sur les certificats de transport .....	31
<b>7. Glossaire</b> .....	32

---



## Offices de commercialisation des produits forestiers – La Loi

**L**es Offices de commercialisation des produits forestiers au Nouveau-Brunswick sont établis en vertu de la *Loi sur les produits naturels*, L.N.-B., chapitre N-1.2. Voici l'objet de cette *Loi*, en vertu de l'article 3 :

3 L'objet de la présente loi est :

- a) de promouvoir, de contrôler et de réglementer à tous égards ou à certains égards seulement dans la province la commercialisation des produits de ferme qui relève de la compétence législative de la Législature, y compris celui d'interdire totalement ou partiellement cette commercialisation;
- b) de promouvoir, de contrôler et de réglementer à tous égards ou à certains égards seulement dans la province la production des produits de ferme qui relève de la compétence législative de la Législature, y compris celui d'interdire totalement ou partiellement cette production;
- c) de promouvoir les produits de ferme et la recherche relative aux produits de ferme qui relève de la compétence législative de la Législature,
- d) d'établir des normes pour les produits de ferme,
- e) d'établir des normes pour les installations utilisées pour la production, la commercialisation ou la transformation des produits de ferme,
- f) d'établir des conseils sur le développement des denrées pour fournir un forum aux producteurs et à l'industrie afin de se rencontrer et de discuter de questions d'intérêt mutuel, et
- g) d'aménager, de préserver et de gérer les ressources forestières sur les terrains boisés privés de la province.

La *Loi sur les produits naturels* précise également qu'elle ne s'applique qu'aux produits de ferme de la forêt provenant de terrains boisés privés. En vertu de la *Loi sur les produits forestiers*, L.N.-B., chapitre 105, un terrain boisé privé désigne toute

terre forestière, exception faite de celles : a) qui appartiennent à la Couronne; b) qui appartiennent à une personne dont l'activité commerciale principale est l'exploitation d'un établissement de transformation du bois, sauf si la fonction principale de l'établissement consiste à produire des copeaux de bois et de la biomasse sur le site de la récolte; c) qui appartiennent à une même personne ou à un même regroupement de personnes et qui couvrent une superficie globale minimale de 100 000 hectares.

Deux commissions sont constituées en vertu de la *Loi sur les produits naturels*, soit la Commission des produits de ferme du Nouveau-Brunswick et la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick. Lorsque la *Loi* mentionne la Commission touchant les produits de ferme de la forêt, il s'agit de la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick. Le présent document fera référence à la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick (ci-après la « Commission »).

### **Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick**

La Commission est constituée à titre de personne morale en vertu de la *Loi sur les produits naturels*. La *Loi sur les produits forestiers*, quant à elle, établit la structure et l'organisation de la Commission. En vertu de cette *Loi*, la Commission est constituée à la suite de la nomination par le lieutenant-gouverneur en conseil (Cabinet) de deux membres représentant les producteurs, de deux membres représentant les industries forestières du Nouveau-Brunswick, de deux membres représentant le ministère des Ressources naturelles et d'un président indépendant. La *Loi* confère aussi au ministre le pouvoir de nommer le secrétaire de la Commission.

La Commission a pour mission : a) d'encourager et de faciliter l'expansion des marchés et l'équité des prix tant pour les producteurs que pour les consommateurs de produits forestiers bruts achetés; b) d'encourager et de faciliter l'utilisation optimale des ressources provenant des terrains boisés privés.

En vertu de la *Loi sur les produits forestiers*, la Commission exerce les fonctions suivantes :

- a) elle examine et apprécie les données relatives à la production et à la vente des produits forestiers bruts achetés;
- b) elle facilite un dialogue efficace entre les producteurs et les consommateurs;
- c) elle administre le processus de négociation des associations de producteurs et de leurs agents;
- d) elle agit sur demande à titre de conciliateur dans les différends susceptibles de survenir entre une association de producteurs et un consommateur de produits forestiers bruts;

- e) elle mène des enquêtes sur les questions ci-dessous concernant les produits forestiers bruts :
  - (i) leur coût de production, de distribution et de transport,
  - (ii) les prix, les marchés et les systèmes de classification,
  - (iii) toute autre question reliée à leur commercialisation;
- f) elle examine les plaintes ayant trait à la commercialisation des produits forestiers bruts;
- g) elle se tient au courant des évolutions dans le domaine de la récolte et de la commercialisation des produits forestiers bruts;
- h) elle recommande au ministre l'établissement de contrôles sur la commercialisation qui paraissent nécessaires ou souhaitables.

Certains des pouvoirs accordés à la Commission en vertu de la *Loi sur les produits forestiers* sont semblables à ceux qui lui sont conférés en vertu de la *Loi sur les produits naturels*. Voici les pouvoirs accordés à la Commission en vertu de la *Loi sur les produits naturels* :

- a) faire enquête sur tout litige impliquant des producteurs, agences, offices, transformateurs, distributeurs ou transporteurs de produits de ferme et arbitrer, trancher, concilier ou régler de toute autre façon le litige en question;
- b) faire enquête sur le coût de production, de transformation, de distribution et de transport de tout produit de ferme, ainsi que sur les prix, les écarts de prix, les pratiques commerciales, les modes de financement, la gestion, le classement, les politiques et autres questions concernant la commercialisation ou la production et la commercialisation d'un produit de ferme;
- c) imposer aux personnes s'occupant de la commercialisation ou de la production et de la commercialisation d'un produit de ferme, de la promotion de la consommation et de l'utilisation d'un produit de ferme, ou des activités de recherche se rapportant à un produit de ferme l'obligation de s'inscrire auprès de la Commission, de l'agence, de l'office, d'une corporation de la Couronne, d'un autre organisme ou d'une autre personne en indiquant les renseignements suivants :
  - (i) leurs noms et prénoms;
  - (ii) leurs adresses;
  - (iii) le numéro ou les numéros d'identification de parcelles attribués par Services Nouveau-Brunswick à une terre utilisée pour la commercialisation ou la production et la commercialisation d'un produit de ferme, pour la promotion de la consommation et de l'utilisation d'un produit de ferme ou pour des activités de recherche se rapportant à un produit de ferme ou à une terre utilisée pour l'élimination d'un produit de ferme;
  - (iv) leurs professions;
  - (v) tous autres renseignements prescrits par règlement;
- d) imposer aux personnes s'occupant de la commercialisation, de la production et de la commercialisation ou de la transformation d'un

produit réglementé l'obligation de fournir au sujet de ces activités les renseignements que la Commission ou l'office détermine, et notamment de remplir et de produire des déclarations ou rapports à intervalles réguliers ou non suivant ce que décide la Commission ou l'office;

- e) imposer aux personnes s'occupant de la promotion de la consommation et de l'utilisation d'un produit de ferme ou des activités de recherche se rapportant à un produit de ferme l'obligation de fournir des renseignements au sujet de cette promotion et de ces activités, et notamment de remplir et de produire des déclarations ou rapports à intervalles réguliers ou non suivant ce que décide la Commission ou l'agence;
- f) imposer aux personnes s'occupant de la commercialisation d'un produit réglementé l'obligation de fournir une garantie ou de justifier de leur solvabilité et fixer le régime d'administration et la destination des garanties pécuniaires ou autres ainsi fournies;
- g) collaborer avec un office de commercialisation, un office local, un office, une commission ou toute autre agence de commercialisation du Canada ou d'une province du Canada aux fins de la commercialisation, de la production et de la commercialisation ou de la transformation des produits réglementés;
- h) collaborer avec un office, une commission ou une agence du Canada ou d'une province du Canada aux fins de la promotion ou de la consommation et de l'utilisation de tout produit de ferme ou aux fins des activités de recherche se rapportant à tout produit de ferme; et
- i) prendre les mesures et les arrêtés et établir les directives, non incompatibles avec un plan ou les règlements, qui sont nécessaires pour assurer l'exécution et l'application des dispositions de la présente loi, des règlements ou d'un plan.

La *Loi sur les produits naturels* accorde aussi à la Commission des pouvoirs d'enquête, notamment les pouvoirs conférés aux commissaires en vertu de la *Loi sur les enquêtes*. Elle lui confère également le pouvoir d'édicter des règlements relatifs à la constitution et à la gouvernance des offices de commercialisation des produits forestiers. Elle permet à la Commission de prendre des arrêtés relativement à différentes fonctions. Par exemple, la Commission peut exiger que les offices déposent des renseignements à son intention ou qu'ils lui fournissent des rapports annuels de leurs activités et des états financiers, elle peut autoriser les offices à nommer leurs représentants, elle peut exécuter l'un ou tous les pouvoirs d'un office ou demander qu'un fiduciaire s'en charge, ou elle peut procéder à la dissolution d'une agence ou d'un office. La Commission peut également prendre des arrêtés liés aux enquêtes, aux négociations, à la conciliation ou à l'arbitrage.

Pour ce qui est des offices de commercialisation des produits forestiers, l'un des pouvoirs les plus importants qui sont conférés à la Commission en vertu de la *Loi sur les produits naturels* consiste à assurer une surveillance générale sur les agences et offices créés en application de la *Loi* et assumer les autres devoirs et fonctions et exercer les attributions prescrit par règlement pour la réalisation de l'objet de la *Loi*. La Commission peut déléguer ses pouvoirs à une agence ou un office si elle le juge nécessaire, et elle peut établir les modalités de la délégation et y mettre fin en tout temps. La Commission peut aussi modifier ou annuler tout arrêté, toute décision, toute directive, toute règle, tout règlement administratif, toute résolution ou toute détermination d'une agence ou d'un office et substituer ses propres arrêtés, décisions, directives, règles, règlements administratifs, résolutions ou déterminations à ceux d'une agence ou d'un office.

La Commission agit aussi à titre d'instance d'appel devant laquelle une personne lésée par un arrêté, une décision, une directive ou une détermination d'une agence ou d'un office ou qui n'en est pas satisfaite peut en interjeter appel. La Commission nommera un comité qui entendra l'appel et prendra une décision. Les décisions de la Commission sont susceptibles d'appel devant la Cour d'appel du Nouveau-Brunswick.

### **Offices de commercialisation des produits forestiers**

Les offices de commercialisation des produits forestiers ont été établis en vertu de la *Loi sur les produits naturels*. Le processus d'établissement d'un office doit commencer par une demande d'un groupe de producteurs qui commercialisent un produit de ferme dans la province ou dans une région de la province. La Commission doit mener une enquête pour déterminer si le groupe est équitablement représentatif des producteurs qui commercialisent ce produit dans la province ou dans cette région. Cette enquête est généralement menée par l'intermédiaire d'un référendum des producteurs de la province ou de cette région. Si l'enquête permet d'établir que le groupe qui a formulé la demande est équitablement représentatif des producteurs, la Commission peut recommander au ministre qu'un office soit établi aux fins de la promotion, du contrôle et de la réglementation dans la province ou dans cette région de la commercialisation, de la production et de la commercialisation, de la promotion de la consommation et de l'utilisation du produit de ferme ou des activités de recherche s'y rapportant. Dans le cas des produits de ferme de la forêt, la promotion, le contrôle et la réglementation peuvent aussi toucher le développement, la conservation et la gestion des ressources forestières sur les terrains boisés privés dans la province ou dans cette région.

C'est le lieutenant-gouverneur en conseil (Cabinet) qui crée les offices par l'intermédiaire d'un règlement, en vertu de la *Loi sur les produits naturels*. Le règlement comprend ce qui suit :

- a) le produit de ferme qui fait l'objet du plan;
- b) lorsqu'un office est établi, la fin ou les fins auxquelles l'office est établi;



- c) lorsqu'une agence est établie, la fin ou les fins auxquelles l'agence est établie;
- d) la mention à savoir si le plan s'applique à l'ensemble de la province ou à une région dans la province;
- e) les pouvoirs qui lui sont conférés, délégués ou investis à l'office en vertu de la Loi et les règlements; et
- f) les méthodes de financement de l'exploitation du plan.

Avant 2014, un règlement était en place pour chacun des sept offices de commercialisation des produits forestiers du Nouveau-Brunswick. En 2014, les sept règlements ont été réunis en un seul. Ce règlement s'intitule *Règlement établissant le Plan de commercialisation des produits forestiers du Nouveau-Brunswick – Loi sur les produits naturels*. Le règlement consolidé établit les sept offices de commercialisation des produits forestiers et définit la zone de réglementation de chacun. Le produit réglementé s'entend d'un produit forestier de base provenant d'un terrain boisé privé situé dans les zones réglementées des offices.

Le règlement établit les pouvoirs dont sont investis les offices de commercialisation des produits forestiers du Nouveau-Brunswick, qui figurent ci-dessous :

- a) commercialiser le produit réglementé;
- b) interdire la commercialisation ou la production et la commercialisation, en totalité ou en partie, du produit réglementé;
- c) fixer la date et le lieu où le produit réglementé est commercialisé ou produit et commercialisé et désigner l'organisme qui se chargera de la commercialisation ou de la production et de la commercialisation ou par l'intermédiaire duquel la commercialisation ou la production et la commercialisation sera effectuée;
- d) obliger toute personne, avant qu'elle ne commence ou ne continue à commercialiser ou à produire et à commercialiser le produit réglementé, à s'inscrire et à obtenir une licence auprès de l'Office;
- e) fixer les droits ou frais de licence à acquitter périodiquement en contrepartie des services rendus par l'Office et percevoir ces droits ou frais de toute personne qui commercialise ou produit et commercialise le produit réglementé; classer à cette fin ces personnes en groupes et fixer les droits de licence et frais ou les droits de licence ou frais qui peuvent être exigés des personnes qui les composent, et recouvrer ces droits de licence et frais ou ces droits de licence ou frais devant tout tribunal compétent;
- f) suspendre ou annuler une licence en cas de violation d'une disposition de la Loi, du plan, d'un règlement ou d'un arrêté de l'Office et rétablir une licence suspendue ou annulée;
- g) imposer à toute personne qui produit le produit réglementé l'obligation d'offrir en vente et de vendre ce produit à l'Office ou par l'intermédiaire de l'Office;

- h) interdire à toute personne de transformer, d'emballer ou d'empaqueter le produit réglementé qui n'a pas été vendu à l'Office, par lui ou par son intermédiaire;
- i) affecter, à la réalisation du plan et au paiement des dépenses de l'Office, toutes sommes reçues par l'Office;
- j) exiger que toute personne qui reçoit le produit réglementé déduise du montant payable pour le produit réglementé tout droit de licence ou tous frais visés à l'alinéa e) qui sont payables à l'Office par la personne qui commercialise ou produit et commercialise le produit réglementé reçu et de remettre ce droit de licence ou ces frais à l'Office ou à son représentant à cette fin;
- k) appliquer et gérer les programmes de gestion forestière sur les terrains boisés privés;
- l) se charger de faire et aider à faire la promotion de la consommation et de l'utilisation du produit réglementé, l'amélioration de la qualité et de la variété du produit réglementé et la publication des renseignements relatifs au produit réglementé;
- m) se charger ou charger d'autres personnes d'annoncer et de promouvoir le produit réglementé;
- n) collaborer et agir de concert avec tout office canadien ou provincial en vue de réglementer la commercialisation du produit réglementé;
- o) prendre les arrêtés que l'Office juge nécessaires ou opportuns pour réglementer efficacement la commercialisation ou la production et la commercialisation du produit réglementé ou pour exercer un pouvoir dont l'Office est investi;
- p) les pouvoirs d'une corporation prévus à la Loi sur les corporations commerciales et, sous réserve de la Loi, dans l'exercice de ces pouvoirs les membres de l'Office sont réputés en être ses actionnaires et administrateurs.

L'Office de commercialisation des produits forestiers du Madawaska est investi des pouvoirs suivants :

- a) régir le mode de commercialisation ou de production et de commercialisation du produit réglementé;
- b) fixer le ou les prix, le ou les prix maximums, ou à la fois les prix maximums et minimums de vente ou d'achat dans la zone réglementée du produit réglementé ou d'une classe ou d'une catégorie quelconque de ce produit et fixer des prix différents pour les différentes parties ou régions de la zone réglementée.

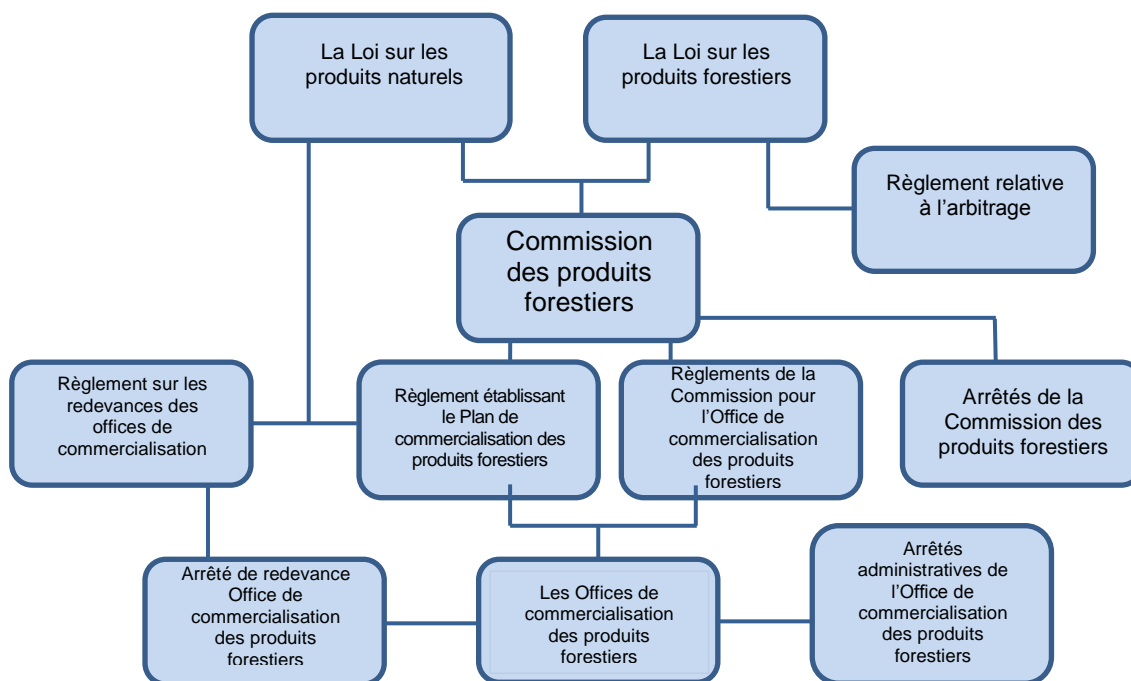
Pour exercer les pouvoirs dont il est investi, l'Office doit prendre des arrêtés décrivant la façon dont il va les exercer. Par exemple, les offices de commercialisation des produits forestiers ont des arrêtés en vigueur qui précisent le type et le montant des redevances s'appliquant à tous les produits réglementés qui sont commercialisés ainsi que la méthode de perception de ces redevances.

Les offices qui perçoivent des redevances à des fins d'aménagement forestier (redevances d'aménagement forestier) ont aussi un autre arrêté en vigueur qui précise les activités pour lesquelles ces redevances peuvent être utilisées. L'arrêté relatif aux redevances administratives de chacun des offices précise également les fins pour lesquelles les redevances peuvent être utilisées au chapitre du coût de fonctionnement de l'office.

La Commission établit des règlements pour chaque office afin de définir leur composition et leur modèle de gouvernance. Elle établit aussi un règlement pour chacun des offices de commercialisation des produits forestiers. Au Nouveau-Brunswick, les offices ont des districts qui sont définis dans leur règlement respectif. Chaque district compte un nombre précis de membres (directeurs) qui agissent à titre de représentants au sein de l'office. Les règlements des offices établissent les qualifications et le mandat des directeurs ainsi que le processus d'élection que les offices emploieront pour élire leurs directeurs. Ils énoncent également les exigences en ce qui a trait aux réunions annuelles des offices et édictent les règlements administratifs relatifs à la gouvernance des offices.

En bref, les offices sont des organismes de réglementation en vertu de la législation. L'objet des offices de commercialisation des produits forestiers consiste à promouvoir, contrôler et réglementer la production, la commercialisation et la consommation des produits forestiers de base ainsi que le développement, la conservation et la gestion des ressources forestières se trouvant sur les terrains boisés privés situés dans leurs zones réglementées. Le diagramme suivant illustre le cadre créé en vertu de la législation.

Figure 1 – Illustration du cadre des offices de commercialisation des produits forestiers créé en vertu de la législation.





## Rôle du conseil d'administration

**L**es conseils d'administration sont des groupes de représentants réunis pour jouer un rôle social et économique ainsi que sur le plan du développement. Toutefois, la principale fonction des conseils d'administration consiste à gérer les affaires de l'organisation. Dans le cas des offices de commercialisation des produits forestiers, les membres sont élus dans le cadre d'un processus démocratique qui est défini dans les règlements des offices.

L'un des rôles les plus importants des membres du conseil consiste à choisir le responsable de l'organisation. On lui donne généralement le titre de président-directeur général (PDG) ou de directeur général. Le conseil doit compter sur les avis et les rapports de son PDG ou directeur général afin de pouvoir agir à titre d'organisme indépendant et d'exercer un contrôle complet et rapide. Les membres du conseil ne doivent jamais participer directement aux tâches et au rôle de gestion. Le conseil peut juger les programmes ou les plans, mais il ne doit jamais participer directement à leur formulation. Le conseil peut émettre des recommandations sur toutes les phases des activités de l'organisation, recommandations qui peuvent s'avérer grandement utiles étant donné le parcours diversifié des membres dans la plupart des cas. Il est important que les membres du conseil et le personnel de direction se comprennent bien afin d'éviter que le rejet de certaines recommandations ne plonge dans l'embarras toute personne concernée.

La clé des relations efficaces entre le conseil et la direction, c'est que le conseil s'occupe d'offrir un jugement, mais ne verse pas dans la gestion. Le personnel de direction doit être appelé à justifier certains plans importants ou certaines décisions stratégiques auprès du conseil. Le conseil, quant à lui, doit faire preuve de compétence, de sympathie et de rigueur dans le jugement qu'il émet. Tout gestionnaire jouit d'un avantage décisif lorsque ce type d'interactions efficaces a lieu entre le conseil et la direction comparativement aux gestionnaires qui ne tirent pas pleinement parti de leur conseil.

Tant les membres du conseil que le personnel de direction devraient savoir clairement que les recommandations, les plans et les rapports de la direction sont les seuls éléments à être soumis au conseil, qu'ils émanent initialement de la direction ou qu'ils soient en réponse à une soumission du conseil. Les gestionnaires sont responsables devant le conseil des actions posées par le

personnel qui relève de lui. Les membres du conseil ne devraient jamais traiter directement avec des employés n'appartenant pas au personnel de gestion.

Le conseil n'a aucun pouvoir entre ses réunions, sauf par l'intermédiaire d'un comité qu'il aurait établi, et alors seulement lorsqu'un tel comité s'est vu attribuer un cadre de référence clair. Les comités mandatés pour étudier des aspects précis des affaires de l'organisation peuvent jouer un rôle utile entre les réunions du conseil pour aider le personnel de direction à formuler des plans et à établir des politiques qui seront adoptés par le conseil.

Pour que le conseil soit efficace, il faut en amener les membres à s'intéresser aux activités de l'organisation et à son personnel. Pour réaliser cette tâche parfois difficile, le mieux est qu'il y ait en place des objectifs précis et authentiques à atteindre. Le conseil le plus efficace orientera son président et le personnel de direction de manière à s'assurer autant que possible du succès de l'organisation et de la capacité de celle-ci à surmonter, à l'interne ou à l'externe, les difficultés qui jalonnent son chemin.

## Responsabilités du conseil

C'est au conseil d'administration que reviennent le droit et la responsabilité d'origine législative de gérer les affaires d'un office de commercialisation des produits forestiers. Un tel droit ou une telle responsabilité ne relèvent aucunement des membres ou, comme dans le cas de ces offices, des propriétaires de boisés ou des producteurs. Comme mentionné précédemment, les administrateurs d'un conseil sont élus par voie démocratique pour représenter les intérêts des propriétaires de boisés et des producteurs de leur région. Le conseil délègue les responsabilités de gestion au gestionnaire embauché et s'acquitte de représenter les propriétaires de boisés et les producteurs ainsi que de diriger les affaires de l'organisation. Toutefois, le champ de responsabilité du conseil se décline en cinq volets principaux, comme suit :

- a) la nomination d'un PDG ou d'un directeur général – le conseil est chargé de nommer le PDG ou le directeur général de l'organisation. Il devrait en outre rédiger une description claire de la qualification et des fonctions associées à ce poste;
- b) la tutelle – il s'agit de la responsabilité la plus importante d'un conseil. Les administrateurs sont responsables des programmes, de l'image et des actifs de l'organisation. Ils ont le devoir de gérer l'organisation de façon honnête, en toute bonne foi et dans les meilleurs intérêts de cette dernière tout en appliquant le soin et la diligence raisonnable de personnes raisonnablement prudentes;
- c) la gestion financière – les administrateurs sont chargés d'approuver les sommes dépensées pour les programmes correspondant aux priorités en matière de besoins, de buts et de raison d'être de l'organisation. Ils sont les administrateurs responsables des fonds que l'organisation recueille, accepte et verse. En termes simples, les membres du conseil

sont tenus d'exercer le même jugement qu'un individu raisonnablement prudent exercerait à l'égard de ses propres fonds. Des mesures adéquates de contrôle financier qui protègent les actifs et limitent le passif de l'organisation doivent être mises en place;

- d) la planification, la mise en place et l'évaluation de programmes – les administrateurs doivent veiller à ce que le conseil fixe des buts mesurables, puis définisse les obligations et élabore les plans nécessaires pour les atteindre. Les buts doivent refléter les besoins de l'organisation et de sa communauté et se traduire dans le budget ou dans l'utilisation des ressources auxquelles l'organisation a accès. Toute activité menée au nom de l'organisation doit cadrer avec ses buts et sa raison d'être établis. Des méthodes d'évaluation de l'efficacité des programmes sont nécessaires à des fins de responsabilisation;
- e) la communication – aucune organisation ne peut exister si son conseil agit seul. La communication, tant orale qu'écrite, au sein de l'organisation permet à ses membres de comprendre et de soutenir les actions posées par le conseil. Il faut toutefois maintenir le flux dans les deux sens, car le conseil se doit de demeurer en contact avec les membres de l'organisation, surtout lorsqu'il établit les buts et planifie les programmes. Les interactions avec des personnes et des groupes autres que les membres de l'organisation, notamment des dirigeants de la collectivité, d'autres organisations et diverses entités commerciales et gouvernementales, revêtent une importance particulière. L'esprit de ces interactions peut être grandement influencé par l'image que projette l'organisation. Cette image est d'ailleurs produite par la communication efficace des actions, des préoccupations et de la vision de l'organisation, non seulement auprès de ses membres, mais aussi de toute la collectivité.

### **Qualifications des membres du conseil et procédures**

Les exigences de qualification des membres du conseil (les administrateurs) et les procédures à suivre pour les élections sont prescrites par le règlement de chaque office de commercialisation des produits forestiers. Quoique similaires, les règlements diffèrent d'un office à l'autre. Il est donc important de consulter le règlement de l'office qui nous intéresse pour connaître les exigences de qualification et les procédures à suivre qui s'appliquent. Le mandat des membres est, selon l'office, d'une durée d'un, de deux ou de trois ans et, dans tous les cas, il ne commence qu'à partir de la première réunion suivant l'assemblée annuelle de l'office.

Les offices sont dans l'obligation de tenir des réunions annuelles de district ou de zone. Certains règlements exigent qu'une réunion ait lieu dans chaque district chaque année, tandis que d'autres permettent de regrouper les districts ou les zones pour une assemblée annuelle de district ou de zone. La fonction première

## **RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

d'une assemblée annuelle de district ou de zone consiste à élire les membres du conseil, au besoin. Dans la plupart des règlements des offices, on exige la mise en place d'un système de délégués pour le vote lors de l'assemblée annuelle. Dans ces cas, les délégués sont soit élus ou inscrits pour l'assemblée annuelle de l'office lors des assemblées annuelles de district ou de zone. Un procès-verbal doit être produit pour ces assemblées et déposé auprès de la Commission.

La plupart des offices profitent également des assemblées annuelles de district ou de zone pour transmettre de l'information aux propriétaires de boisés et aux producteurs. Puisqu'elles attirent un moins grand nombre de participants que l'assemblée annuelle de l'office et qu'elles constituent le lieu de discussions moins formelles, ces assemblées peuvent être un moyen fantastique pour jauger les problématiques et les préoccupations que les propriétaires de boisés et les producteurs ont à soulever et qui peuvent aider les membres du conseil et le personnel de direction à planifier l'orientation que prendra l'organisation.



## Politiques et procédures financières

**L**a responsabilité de gérer et de protéger les actifs de toute organisation sans but lucratif incombe au conseil d'administration. À l'instar de bien d'autres organisations de ce type, les administrateurs des offices de commercialisation des produits forestiers sont pour la plupart des « bénévoles ». Néanmoins, le conseil se doit d'aborder les questions financières d'un point de vue plutôt commercial. Étant donné que les offices de commercialisation des produits forestiers sont établis par une loi, certaines politiques et procédures prévues par la loi doivent être suivies, mais il y a aussi des « pratiques exemplaires » à suivre pour mieux protéger les actifs de l'organisation.

L'instauration de procédures financières strictes ne doit pas être vue comme une insulte à l'intégrité et à l'honnêteté du personnel de direction ou des employés qui gèrent directement les fonds de l'office. En fait, ce genre de procédures vise à protéger autant ces personnes que l'organisation. Par des procédures financières adéquates, on allégera le fardeau du trésorier et on éliminera toute tentation pour quiconque participe à la gestion des actifs de l'office. Les offices ont l'obligation fiduciaire de gérer les fonds au nom des propriétaires de boisés et des producteurs qu'ils représentent.

### Pouvoir de signature

Le pouvoir de signature est établi dans les règlements administratifs prévus dans le règlement de l'office. Le règlement de tous les offices de commercialisation des produits forestiers exige que tous les chèques, traites, ordres de paiement, acceptations et lettres de change soient signés par deux employés désignés par le conseil ou par deux personnes parmi les suivantes : un employé désigné par l'office, ou le président, le vice-président, le secrétaire ou le trésorier de l'office.

En outre, le règlement exige que tout contrat, document ou instrument écrit, hormis les documents commerciaux préparés dans le cours normal des affaires, exigeant la signature de l'office soit signé par deux personnes parmi les suivantes : le président, le vice-président, le secrétaire ou le trésorier de l'office. Les types de documents visés par cette exigence sont, notamment, les documents à portée juridique, les conventions bancaires et les ententes de prêt, les conventions de bail et les états financiers vérifiés. En raison de la nature des affaires gérées par les offices, les contrats, ententes d'approvisionnement en bois



ou autres documents du genre devraient être considérés comme faisant partie du cadre commercial normal, et le pouvoir de signer ces types de documents pourrait être délégué au personnel de direction.

## Emprunts, dons ou subventions

L'emprunt d'argent ou l'offre de dons ou de subventions effectués par un office sont régis par la *Loi sur les produits naturels* et les règlements de l'office. Avant d'emprunter des sommes d'argent ou de garantir le remboursement d'un prêt, un office doit obtenir l'autorisation écrite de la Commission, et cette autorisation est assujettie aux modalités et conditions que la Commission peut préciser (paragraphe 26(1) – *Loi sur les produits naturels*). Avant qu'un office participe à une entente avec un établissement de prêt pour contracter un emprunt (comme un prêt, une hypothèque ou un crédit d'exploitation), l'office doit d'abord en demander l'autorisation par écrit à la Commission. La Commission examinera la demande, et, si les pouvoirs sont accordés à l'office, un arrêté l'autorisant à emprunter sera émis. Les autorisations prennent généralement fin après un an et doivent être renouvelées. Dans certaines circonstances, la Commission peut établir d'autres modalités et conditions qu'un office doit respecter en tout temps afin de conserver son autorisation d'emprunter.

Les offices sont également soumis à certaines conditions concernant l'octroi de subventions ou l'offre de dons ou de tout autre versement d'argent. Un office ne peut accorder des subventions, faire des dons ou effectuer des versements de même nature de plus de mille dollars à une personne, une association ou un groupe de personnes sans l'approbation de la Commission (paragraphe 26(2) – *Loi sur les produits naturels*). Si un office envisage ce type de transaction, le processus est similaire à une autorisation d'emprunt. L'office devra soumettre une demande par écrit à la Commission comprenant les renseignements sur la subvention, le don ou le versement. Après avoir étudié la demande, la Commission décidera si elle émet ou non un arrêté attribuant les pouvoirs à l'office.

## Présentation de l'information financière

Il est extrêmement important que les offices établissent un calendrier de présentation de l'information financière régulier et précisent les renseignements qu'ils veulent que le personnel de direction présente dans ces rapports financiers. À tout le moins, les rapports financiers intermédiaires ou planifiés doivent présenter la situation de trésorerie actuelle de l'organisation, les recettes et les dépenses pour la période de rapport et tous frais à payer (dettes) ou toute rentrée de fonds (sommes à recevoir). Des copies doivent être remises à tous les administrateurs du conseil. Il va de la responsabilité des administrateurs d'examiner les rapports financiers qui leur sont fournis et de bien les comprendre. Les documents financiers d'un office appartiennent à l'organisation, et non

seulement au trésorier. C'est pourquoi les administrateurs du conseil peuvent examiner ces documents à tout moment convenable.

Une des exigences de la Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick est que les finances des offices fassent l'objet d'une vérification annuelle. La vérification est effectuée par une personne indépendante, objective et qualifiée qui examine les documents financiers de l'organisation à la fin de l'exercice financier. Une vérification des comptes effectuée par un professionnel du domaine donnera à l'organisation une opinion crédible sur l'exactitude des états financiers, la mesure selon laquelle les états reflètent la situation financière réelle de l'organisation et le degré auquel l'organisation a respecté les principes comptables généralement reconnus. Chaque année, lors de l'assemblée annuelle de l'office, le conseil doit nommer le cabinet comptable qui réalisera la vérification des comptes pour l'exercice financier à venir. Le conseil doit également présenter les états financiers vérifiés de l'exercice financier qui vient de se terminer. La présentation des états financiers doit être effectuée de façon que l'ensemble des membres puisse comprendre clairement la situation financière de l'organisation. Les états financiers vérifiés pour tout agent travaillant au nom de l'office sont également requis. Par exemple, si un office possède une « association » ou une « coopérative » affiliée effectuant certains de ses travaux ou services, cette dernière doit également faire l'objet d'une vérification professionnelle déposée auprès de la Commission. Les états financiers vérifiés doivent être déposés auprès de la Commission dans les 90 jours suivant la fin de l'exercice financier.

### **Politiques financières écrites**

La nature des offices de commercialisation des produits forestiers peut parfois entraîner un roulement régulier des administrateurs et des dirigeants. Un document écrit sur les « politiques et procédures » ayant été élaboré et adopté par le conseil peut s'avérer un guide utile tant pour les nouveaux administrateurs que pour ceux d'expérience. Il sera particulièrement utile lorsqu'une grande partie du conseil sera composé de nouveaux membres. Ce même document peut également servir à communiquer clairement avec l'ensemble des membres s'ils se posent des questions concernant la façon dont le conseil gère les affaires d'ordre financier de l'organisation.

L'élaboration de procédures financières peut sembler exiger beaucoup de travail dans le but d'éviter une chose qui risque de ne jamais se produire, mais elle doit être vue comme une forme d'assurance pour le conseil. Les administrateurs doivent se rappeler qu'il « ne sert à rien de fermer la porte de l'écurie une fois que le cheval s'est échappé » ou après que certains des actifs de l'office ont disparu. Des fonds manquants ou perdus peuvent simplement représenter la pointe de l'iceberg en termes de coûts pour l'office lorsqu'on les compare au temps consacré par les administrateurs et le personnel de direction, à l'épuisement et aux déchirures émotionnelles des gens concernés de près ainsi qu'à l'éventuelle perte de crédibilité aux yeux de la collectivité.



## Tenues de dossiers

**L**es membres du conseil d'une organisation bénévole sans but lucratif comme les offices de commercialisation des produits forestiers doivent accomplir leurs devoirs légaux avec soin. Une des façons les plus efficaces pour réduire au minimum les risques auxquels s'exposent les membres du conseil et l'organisation est de veiller à ce qu'il y ait existence de documents officiels permanents sur les activités du conseil. Le fait d'avoir une bonne tenue de dossiers aide les organisations à fonctionner de façon efficace et à garantir la reddition de comptes à leurs membres et au public. Les obligations de tenue de dossiers comprennent la conservation des documents suivants :

- a) les procès-verbaux des réunions des administrateurs, des comités et des membres (réunions annuelles et de district);
- b) les documents financiers et comptables appropriés;
- c) les documents juridiques comme les certificats de constitution, les lettres patentes ou les articles de constitution et les sceaux officiels (le cas échéant);
- d) les registres officiels des membres et des administrateurs.

### Tenue de dossiers et conservation

Les conseils doivent ranger et organiser les documents juridiques de l'organisation de façon qu'il soit facile de les conserver et d'y accéder. Ils peuvent notamment organiser ces dossiers dans des classeurs. Les conseils peuvent créer un classeur qui renferme tous les documents à portée juridique comme les documents de constitution, les assurances, les baux, les hypothèques, les conventions bancaires, etc. Un autre classeur peut comprendre les renseignements relatifs à la liste officielle des administrateurs comprenant les noms, les coordonnées et autres renseignements de chacun, y compris la date à laquelle ils ont été élus, les renouvellements de mandat et les démissions. Ce classeur peut également comprendre les procès-verbaux de toutes les réunions, classés par catégorie de réunion (annuelle ou de district, réunions du conseil, réunions des comités), accompagnés des copies des rapports et des autres renseignements consignés ou discutés lors des réunions. Les pages doivent être rangées par ordre chronologique et paginées sans interruption afin que les dossiers restent complets. Certains conseils peuvent attribuer des numéros à leurs réunions, en particulier lorsque les membres ne se rencontrent pas régulièrement. Cela permet au lecteur de savoir que les documents de réunions sont bien classés à la suite les uns des autres et qu'il n'en manque pas. Les

renseignements que contiennent les classeurs font partie des documents juridiques officiels de l'organisation. Ce sont les renseignements historiques du conseil, et ils doivent être conservés et non détruits. Il fait partie des bonnes pratiques de conserver les vieux dossiers dans un endroit sûr et hors des installations de l'office afin de garantir leur sûreté. Il peut également s'avérer utile de numériser et d'enregistrer les documents de façon électronique à titre de procédure de secours. Il est important que ces dossiers soient conservés à perpétuité en raison de leur valeur historique et de leur importance.

## Procès-verbaux de réunions

Les procès-verbaux de réunions représentent une partie très importante des dossiers des conseils. Les bons procès-verbaux :

- a) présentent les actions qui déterminent l'accomplissement des responsabilités et des obligations légales;
- b) contiennent l'ensemble des débats d'une réunion;
- c) décrivent la façon dont les décisions ont été prises, les actions qui en ont résulté et les personnes responsables;
- d) précisent ce qui est réellement survenu lors d'une réunion;
- e) aident à orienter les nouveaux membres du conseil (surtout utile pour les conseils où il y a beaucoup de roulement);
- f) sont utiles pour l'évaluation et la vérification du travail du conseil.

C'est le secrétaire, nommé ou élu par le conseil d'administration, qui rédige le procès-verbal des réunions. Le conseil détermine également le degré de détails qu'il consignera dans les procès-verbaux de ses réunions. Élaborer un « modèle » de procès-verbal peut aider à conserver le même degré de détails d'un procès-verbal à un autre.

Pendant une réunion, le secrétaire doit pouvoir voir et entendre tous les membres afin de noter les renseignements avec exactitude. Il doit noter les présences et les absences lors des réunions. Les points à l'ordre du jour doivent être numérotés et repris dans les procès-verbaux. L'ordre du jour de la réunion peut ensuite être joint au procès-verbal afin que ces documents soient classés ensemble. La mesure dans laquelle les procès-verbaux des réunions doivent être détaillés peut donner lieu à d'importants débats. Certains traitent en menus détails de ce qui s'est produit pendant la réunion (presque mot à mot), tandis que d'autres ne reprennent que les motions dont il a été question. Ce qui compte, c'est que les procès-verbaux aient suffisamment de détails pour montrer que le conseil a fait preuve de diligence raisonnable dans ses décisions. Il peut être utile d'y inclure les différents points de discussion ou les arguments pour et contre soulevés à la réunion pour les membres qui étaient absents. Les futurs membres y trouveront également des renseignements contextuels expliquant le raisonnement qui a motivé certaines décisions. Toute discussion rapportée dans les procès-verbaux doit être sous forme de résumé objectif, et non d'un texte éditorial ou d'opinion personnelle.

Le nom des participants qui ont proposé et appuyé les motions doit être inscrit au procès-verbal. Il importe toutefois de noter que ni le proposeur ni le second ne « possèdent » une motion : elle appartient au groupe. Les motions doivent être formulées en des termes clairs. Pour éviter toute confusion, le secrétaire devrait clarifier et relire aux membres toute motion d'envergure ou potentiellement controversée.

Il n'est pas nécessaire de consigner le nom de ceux qui ont voté pour ou contre une motion mais, pour des raisons évidentes, une personne peut vouloir voir son nom inscrit si elle s'abstient de voter. À titre d'exemple, un membre du conseil peut choisir de s'abstenir de participer à la discussion ou de voter sur un point particulier en cas de conflit d'intérêts. Il est de bonne pratique pour ce membre de demander à ce qu'il soit indiqué qu'il s'est abstenu de prendre part à la discussion ou de voter afin de limiter la responsabilité quant à tout préjudice éventuel.

Tous les rapports écrits provenant de la direction, des comités ou de toute autre source et présentés au conseil pendant une réunion doivent être joints au procès-verbal de la réunion en question. Ils font aussi partie des documents officiels de cette réunion. On doit noter au procès-verbal que toute affaire non résolue doit être ajoutée à l'ordre du jour de la réunion suivante, et l'heure de levée de l'assemblée doit être inscrite. Parmi les bonnes pratiques à adopter, citons la révision à brève échéance du procès-verbal par le président afin qu'il en vérifie l'exactitude.

Le procès-verbal est ensuite présenté au conseil lors de la réunion suivante aux fins d'approbation. Les membres ont alors l'occasion de confirmer les décisions qui avaient alors été prises. Seules des corrections sont apportées. Il ne devrait pas y avoir de débat sur le contenu. Le procès-verbal est approuvé tel quel ou avec les corrections apportées, et le procès-verbal de la réunion suivante doit en faire état. La version corrigée et approuvée devrait être celle qui est versée en tant que document officiel de la réunion. La plupart des procès-verbaux sont rédigés et sauvegardés sur un ordinateur, et il est de bonne pratique pour le secrétaire et le président de signer la version corrigée et approuvée qui sera versée dans les dossiers afin d'en garantir l'authenticité.

La Commission des produits forestiers exige que le dépôt des procès-verbaux des réunions des conseils soit effectué dans les 20 jours suivant leur rédaction, leur adoption ou leur approbation. Toutes les décisions des conseils peuvent être portées en appel devant la Commission; il importe donc que les procès-verbaux qu'elle a entre les mains soient à jour.

### **L'importance d'une bonne tenue de dossiers**

On ne saurait trop souligner l'importance que les conseils aient une bonne tenue de dossiers. Il s'agit des archives historiques de l'organisation. Advenant qu'on

## TENUES DE DOSSIERS

remette en question une décision ou une orientation prises par le conseil, ses dossiers peuvent faire la différence entre un tort perçu et la diligence raisonnable appliquée dans les faits. Les membres du conseil doivent estimer que ce qui figure au procès-verbal de la réunion précédente correspond réellement aux décisions et aux justifications dont ils se souviennent. L'exhaustivité et l'exactitude du contenu de tous les dossiers tenus par un conseil ou, au contraire, des lacunes à ces chapitres peuvent être la bouée de sauvetage ou le clou du cercueil d'un conseil dans des situations difficiles.



## Pratiques exemplaires

La plupart des conseils d'organisations sans but lucratif sont constitués de membres éprouvant un intérêt particulier ou une passion à l'égard de la mission de leur organisation. Dans le cas des offices de commercialisation des produits forestiers, la loi prévoit que les membres du conseil doivent répondre aux exigences de qualification pour un propriétaire de boisé ou un producteur dans la zone réglementée par l'office. Ainsi, les membres des offices de commercialisation des produits forestiers ont un intérêt « direct » envers leur conseil local. Les membres du conseil sont élus parmi leurs pairs, et on s'attend à ce qu'ils réalisent les buts de l'organisation et à ce qu'ils voient au respect de ses principes. L'inclusion au sein du conseil s'accompagne de l'obligation d'être informé et éclairé et d'agir de manière compétente. Autre aspect tout aussi important : les membres du conseil ont l'obligation non seulement morale, mais aussi juridique de réaliser la mission de l'office. Les conseils qui ont recours aux « pratiques exemplaires » et qui se dotent de politiques et procédures écrites pour les guider jouiront d'un degré supérieur de réussite et de satisfaction quant à leur gouvernance.

### Relations entre le personnel et le conseil d'administration

Il est important que le conseil ait de bonnes relations de travail avec le personnel de direction et les employés. C'est lui qui établira la mission, la vision et le ton de l'organisation et qui approuvera le plan annuel, mais ce sont le personnel de direction et les employés qui mettront en application les programmes du conseil et lui permettront d'atteindre ses buts.

Rappelons aux administrateurs du conseil qu'ils ne doivent pas prendre part à la gestion quotidienne de l'organisation, puisqu'il s'agit de la sphère de responsabilité du PDG ou du directeur général. La règle pratique qu'ils doivent retenir, c'est que les employés travaillent pour le PDG ou le directeur général, et le PDG ou le directeur général travaille pour le conseil. Ils doivent toutefois prendre garde de ne pas trop abdiquer de leur autorité au PDG ou au directeur général. Au bout du compte, le conseil est entièrement responsable de l'organisation et détient l'autorité complète sur celle-ci. Il doit être capable d'établir un juste équilibre en habilitant le personnel de direction et les employés en laissant place à la créativité, à la souplesse et à l'innovation sans toutefois abandonner les rênes de la raison d'être du conseil ou des responsabilités qui incombent à ses administrateurs. En rédigeant de concert de bonnes politiques et

procédures concernant la dotation en personnel, les membres de conseil et le personnel de direction pourront mieux maintenir leurs rôles respectifs.

## Obligation de diligence

De par l'« obligation de diligence » qui leur incombe, les administrateurs sont tenus de se familiariser avec les finances et les activités de l'organisation et de participer régulièrement à la gouvernance du conseil. Lorsqu'ils s'acquittent de cette obligation, les administrateurs doivent agir « en toute bonne foi » et recourir à un degré raisonnable de diligence, de précaution et d'habileté qu'une personne prudente utiliserait dans une position et des circonstances semblables. Les membres du conseil doivent, entre autres responsabilités dont s'assortit l'obligation de diligence, faire ce qui suit :

- a) Assister à toutes les réunions possibles du conseil et des comités et prendre une part active aux discussions et aux prises de décisions. Lire et comprendre le matériel préparé pour les réunions et poser des questions au besoin. Prévoir du temps pour se réunir avec les autres membres du conseil sans que les cadres supérieurs soient présents.
- b) Lire le procès-verbal de la réunion précédente et les rapports fournis, y compris les états financiers et les rapports de gestion. Vérifier que les votes pour ou contre soient tous bien consignés et ne comportent pas d'erreurs. Ne pas hésiter à suggérer des corrections, des clarifications ou des ajouts aux procès-verbaux ou à d'autres documents officiels.
- c) Voir à obtenir une copie du procès-verbal et des rapports de toute réunion du conseil ou des comités à laquelle ils n'ont pu assister.
- d) S'assurer qu'un processus clair est en place pour l'approbation des grandes obligations comme les budgets des dépenses ou de financement des programmes ou les ententes contractuelles.
- e) Voir à ce que les rapports financiers mensuels préparés pour ou par le personnel de direction soient accessibles au conseil ou aux comités, à ce qu'ils soient clairs et à ce qu'ils véhiculent les renseignements adéquats. S'assurer de continuellement présenter une comparaison des montants réels et de ceux prévus au budget et d'expliquer les écarts.
- f) Participer aux discussions sur l'évaluation des risques et la planification stratégique pour l'avenir de l'office.
- g) Veiller à ce que le conseil se soit penché sur la suffisance des mesures de contrôle financier internes et les politiques écrites qui sauvegardent, promeuvent et protègent les actifs de l'office et à ce qu'elles soient mises à jour régulièrement. Une police d'assurance responsabilité pour administrateur doit être obtenue afin de protéger les producteurs et les propriétaires contre toute responsabilité potentielle pouvant être causée par les actions du conseil d'administration. Une couverture d'assurance-cautionnement protégera le conseil contre le détournement. Disposer de politiques concernant la divulgation et la



détection des fraudes, la conservation des documents et la protection des dénonciateurs.

- h) Prendre part à la sélection et à l'examen périodique du rendement du PDG ou du directeur général de l'office.

## **Obligation de loyauté**

Le conseil devrait disposer d'une politique écrite sur les conflits d'intérêts, de sorte que tous les membres connaissent le type de transactions qui pourrait les empêcher de se joindre ou de prendre part à ses discussions ou à ses décisions. En vertu de certaines politiques de ce genre, les membres se voient interdire de conclure toute transaction pouvant engendrer la moindre apparence de conflit d'intérêts. S'il y a lieu, les membres devraient divulguer par écrit les conflits prévus ou réels.

Les administrateurs ont l'obligation d'agir dans les meilleurs intérêts de l'office. En vertu de cette obligation de loyauté, tous les conflits d'intérêts, qu'ils soient réels ou perçus, doivent toujours être divulgués avant l'intégration à un conseil et à mesure qu'ils se produisent. Les membres du conseil doivent éviter toute transaction qui bénéficierait directement à leur famille ou à eux-mêmes. Si ce genre de transaction est inévitable, elle doit être divulguée pleinement et entièrement au conseil. Pour s'acquitter de leur obligation de loyauté, les administrateurs doivent prendre soin d'examiner les transactions dont les membres du conseil pourraient être parties. Le conseil ne doit pas approuver de transaction injuste ou déraisonnable, et un membre en conflit d'intérêts ne doit pas participer au vote du conseil relativement à une transaction. Un code d'éthique établi doit être en place et faire l'objet d'un examen et d'une mise à jour tous les ans.

Toute activité du conseil dans le cadre de laquelle des conflits surviendraient doit être entièrement consignée au procès-verbal. Au besoin, les politiques et déclarations en matière de conflits seront abordées avec les vérificateurs et le conseiller juridique de l'organisation.

## **Obligation d'obéissance**

L'obligation d'obéissance des offices a pour but de garantir le respect, par l'organisation, de toutes les lois et de tous les règlements applicables, ainsi que de ses documents et de ses politiques internes en matière de gouvernance, ce qui comprend :

- a) l'affectation des ressources de l'office à sa mission;
- b) la réalisation, par l'office, des fins qu'il poursuit, et l'abstention de participation à des activités non autorisées;
- c) l'observation de toutes les lois applicables.

## Examen périodique des politiques

Les fins auxquelles les offices de commercialisation des produits forestiers sont établis sont définies par règlement. Périodiquement, les offices devraient entreprendre un examen complet de leurs politiques et procédures internes pour s'assurer que celles-ci cadrent avec les buts de l'organisation. Les membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs et les employés de l'office doivent tous connaître les politiques et procédures internes de l'organisation qui influent sur leur secteur de responsabilité. Au moment de l'adoption de révisions aux politiques et procédures internes, tous les administrateurs, dirigeants et employés doivent être mis au courant de celles-ci. Tous doivent recevoir une copie du manuel des politiques et procédures révisé et être formés pour comprendre ce qui est attendu d'eux dans l'exercice de leurs fonctions. Une formation relativement à l'ensemble des politiques et procédures internes sera offerte aux nouveaux employés et membres du conseil avant que ceux-ci n'endossent leurs responsabilités. Des registres des activités de formation et d'orientation doivent être tenus et permettront de s'assurer que les politiques et procédures ont été adéquatement communiquées.

L'examen périodique de la structure, des procédures et des programmes de l'office aidera les membres du conseil à déterminer ce qui fonctionne bien et quelles pratiques l'office aurait intérêt à modifier afin d'être plus efficient, efficace ou responsable.



## Exigences de la Commission

La Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick est responsable, en vertu de *Loi sur les produits naturels*, de la surveillance générale des sept offices de commercialisation des produits forestiers au Nouveau-Brunswick. Pour qu'elle puisse s'acquitter de sa responsabilité, les offices doivent lui communiquer un certain nombre de renseignements. La Commission pourrait aussi établir la fréquence et le format d'une grande partie de l'information, afin d'en assurer la cohérence.

### Exigences de la Loi sur les produits naturels

Certaines des exigences que doivent satisfaire les offices sont directement issus de la *Loi*. C'est notamment le cas des suivantes :

- a) Cautionnement – Les offices fournissent le cautionnement pour ceux de leurs dirigeants, employés et représentants pour qui la Commission le requiert (paragraphe 22(1) – *Loi sur les produits naturels*). Tous les offices sont tenus de présenter à la Commission, chaque année lors du renouvellement, une preuve d'assurance-cautionnement.
- b) Fonds d'indemnisation – Un office peut constituer et gérer un fonds qui peut être utilisé pour indemniser les producteurs ou les protéger contre les pertes financières subies directement ou indirectement relativement à la commercialisation d'un produit réglementé (paragraphe 23(1) – *Loi sur les produits naturels*). La Commission doit approuver l'établissement d'un tel fonds, et l'approbation peut être assujettie aux modalités et conditions qu'elle fixera.
- c) Emprunter ou garantir le remboursement d'un prêt – Avant d'emprunter des sommes d'argent ou de garantir le remboursement d'un prêt, un office doit obtenir l'autorisation écrite de la Commission, et cette autorisation est assujettie aux modalités et conditions que la Commission peut préciser (paragraphe 26(1) – *Loi sur les produits naturels*). Elle doit normalement être renouvelée auprès de la Commission annuellement, habituellement au moment du renouvellement des accords bancaires ou de prêt.
- d) Subventions, dons ou versements de même nature – Un office ne peut accorder des subventions, faire des dons ou effectuer des versements de même nature de plus de mille dollars à une personne, une association ou un groupe de personnes sans l'approbation de la

Commission. La demande d'approbation pour ces types de paiement doit être présentée par écrit.

- e) Arrêtés des offices – Chaque fois qu'un office prend un nouvel arrêté, il doit en fournir une copie à la Commission aussitôt que possible par la suite. Les arrêtés concernant la fixation et l'imposition de redevances doivent automatiquement être publiés dans la *Gazette royale*. Pour tous les autres arrêtés, la Commission déterminera, sur présentation d'une ébauche, si l'arrêté relève bien de la compétence de l'office, en vertu de l'autorité qui lui est dévolue. Elle ne se prononcera pas relativement à la validité ou au caractère exécutoire de l'arrêté, mais évaluera s'il s'applique de façon générale ou non. Les arrêtés qui, de l'avis de la Commission, s'appliquent de façon générale devront être publiés dans la *Gazette royale*.
- f) Rapports à la Commission – Chaque personne qui, de l'avis de la Commission, s'occupe directement ou indirectement de la production, de la commercialisation ou de la transformation d'un produit réglementé, doit faire, dans la forme et de la manière et dans le délai ou pour la période que la Commission fixe, tout rapport que la Commission juge nécessaire aux fins de la présente loi ou des règlements, des arrêtés ou des plans (article 96 – *Loi sur les produits naturels*).
- g) Dépôt d'accords – Tout accord conclu par un comité de négociation établi par arrêtés de la Commission ou toute sentence arbitrale rendue par un arbitre doivent être déposés sans délai auprès de la Commission. Celle-ci peut, nonobstant tout vice entachant la création du comité de négociation, déclarer par arrêté que l'accord entrera en vigueur à la date de son dépôt ou à une date ultérieure qui y est indiquée.

### Exigences des règlements de la Commission

En vertu des articles 19 et 28 de la *Loi sur les produits naturels*, la Commission peut établir des règlements pour prescrire le nombre de membres (administrateurs) d'un office et la manière dont ceux-ci sont élus ou nommés ainsi que les règlements administratifs régissant le fonctionnement d'un office, prévoir l'établissement de comités consultatifs, conférer à un office le pouvoir d'édicter des règlements administratifs qui ne sont pas incompatibles avec les dispositions de la *Loi*, des règlements ou du plan et l'investir d'autres pouvoirs, y compris celui de nommer des dirigeants et employés. Les règlements établis par la Commission à l'endroit des offices sont similaires, mais comportent néanmoins certaines différences. Pour connaître les exigences exactes, on se reportera aux règlements de chacun des offices. En règle générale, ces exigences sont les suivantes :

- a) Réunions de district ou de zone – Le moment auquel l'office doit tenir des réunions de district ou de zone est prescrit. Ces réunions ont généralement lieu dans les dix à douze semaines précédant

l'assemblée annuelle de l'office ou encore, dans le cas d'un certain office, chaque année en février ou en mars. Des lignes directrices rigoureuses sont aussi fixées en ce qui a trait à l'avis public annonçant leur tenue. Si, à l'occasion de l'assemblée annuelle d'un office, les votes s'effectuent selon un système de délégués, ces derniers sont généralement élus ou inscrits lors des réunions de district ou de zone. L'autre principal objectif des réunions de district ou de zone est d'élire des membres (administrateurs) et, s'il y a lieu, des suppléants, qui siégeront à l'office lorsque le mandat des membres actuels arrivera à échéance.

- b) Assemblées annuelles des délégués ou propriétaires – Le moment auquel l'office doit tenir son assemblée annuelle est prescrit. L'assemblée a habituellement lieu en avril, en mai ou en juin. Le règlement établit en outre des lignes directrices rigoureuses en ce qui a trait à l'avis public annonçant sa tenue. Il fait état de l'obligation de l'office de présenter, à cette occasion, un rapport d'activité et des états financiers, et indique qui présidera l'assemblée.
- c) Pouvoirs dévolus par la Commission – Les règlements prescrivent certains pouvoirs que la Commission peut conférer aux offices.
- d) Comités consultatifs – La Commission habilite les offices à établir des comités consultatifs. Dans la plupart des cas, ils le font tout à loisir; pour l'un d'eux, cependant, les comités consultatifs doivent être constitués lors d'une assemblée annuelle au cours de laquelle les propriétaires votent à ce sujet et les membres des comités sont désignés.
- e) Élection des dirigeants – Les règlements administratifs afférents aux règlements déterminent à quel moment et de quelle manière les dirigeants de l'office seront élus.
- f) Votes et quorum – Des normes relatives aux votes et au quorum lors des réunions sont définies dans les règlements administratifs afférents aux règlements.
- g) Démission de membres, réprimande et membres démis ou relevés de leurs fonctions – Les règlements administratifs afférents aux règlements des offices établissent des procédures concernant la démission de membres, la réprimande et les membres démis ou relevés de leurs fonctions. La procédure de remplacement des membres est aussi prescrite.
- h) Vérifications – Les règlements administratifs afférents aux règlements des offices établissent que les livres comptables des offices doivent être vérifiés annuellement par des vérificateurs nommés lors des assemblées annuelles des offices et approuvés par la Commission. On rappelle que le rapport de vérification et le rapport d'activité doivent être présentés à l'assemblée annuelle de l'office et que le rapport de vérification, signé par deux membres de l'office (dont le président), doit être transmis sans délai à la Commission. Les vérifications des états

financiers doivent également être réalisées conformément à la politique et aux exigences de la Commission.

- i) Signature des documents – Les règlements administratifs afférents aux règlements établissent qui est autorisé à signer certains documents, soit les employés ou les dirigeants de l'office.
- j) Procès-verbaux, arrêtés et décisions – Le règlement administratif afférent aux règlements établit que tous les procès-verbaux, arrêtés et décisions des offices doivent être transmis à la Commission.

### **Obligations de dépôt par arrêté de la Commission**

En vertu de divers passages de la *Loi sur les produits naturels*, la Commission a le pouvoir de prendre des arrêtés afin d'exiger que les offices déposent certains renseignements à son intention. Les trois arrêtés suivants exigent que les offices déposent des renseignements auprès de la Commission :

- a) Arrêté 2005-189 sur les comités de négociation – Cet arrêté établit que les offices doivent former des comités de négociation avec les entreprises de l'industrie forestière avec lesquelles ils négocient. L'arrêté exige que, au plus tard dans les cinq jours ouvrables suivant les nominations, les offices communiquent le nom et l'adresse des personnes nommées au sein des comités de négociation (porte-paroles de chaque partie). Il faut également qu'un rapport conjoint du comité de négociation soit présenté à la Commission au plus tard dans les quinze jours suivant la première réunion. À défaut de pouvoir s'entendre sur un rapport conjoint, chaque porte-parole présente un rapport séparé en respectant ces mêmes délais. Si un comité de négociation ne s'entend sur aucun point, la Commission doit en être avisée par écrit. La Commission peut nommer à sa discrétion un conciliateur et lui soumettre les questions qui font l'objet d'un désaccord.
- b) Arrêté 2008-101 sur les exigences en fait de rapports – Cet arrêté prévoit que chaque office doit déposer les documents suivants auprès de la Commission :
  - i) le procès-verbal de toutes ses réunions;
  - ii) tous ses règlements administratifs;
  - iii) tous ses arrêtés, décisions et déterminations;
  - iv) tous les rapports annuels de ses activités;
  - v) la lettre de mission de vérification;
  - vi) tous ses états financiers vérifiés;
  - vii) tous ses énoncés de politiques, y compris ceux relatifs aux billets et aux reçus de livraison de bois;
  - viii) les rapports mensuels portant sur tout le bois qu'il vend ou qui est vendu par son entremise.

L'arrêté fixe également l'échéancier selon lequel les documents susmentionnés doivent être déposés auprès de la Commission. Il établit aussi

que, si un agent de l'office effectue du travail au nom de celui-ci, les documents suivants doivent être déposés auprès de la Commission dans les délais fixés dans l'arrêté :

- ix) la lettre de mission de vérification;
- x) l'état financier vérifié de ses activités;
- xi) tous ses énoncés de principe;
- xii) des rapports mensuels du bois vendu par lui ou par son entremise;
- xiii) des rapports mensuels de ses activités.

En vertu de l'arrêté, une copie de toutes les communications adressées par écrit à l'office ou ses agents par le vérificateur doit être déposée auprès de la Commission au plus tard dans les 20 jours, et cette exigence doit être énoncée à titre de condition dans la lettre de mission du vérificateur.

- c) Arrêté 2008-102 sur l'obligation de faire rapport – Fonds pour l'aménagement des forêts – Cet arrêté établit que les rapports des offices doivent être déposés auprès de la Commission au plus tard le 30 juin de chaque année. Les rapports visent à fournir des renseignements détaillés sur les recettes et dépenses des offices en ce qui a trait au programme provincial de sylviculture dans les boisés privés et les autres activités d'aménagement forestier.

## Rapports sur les certificats de transport

Le règlement 2002-37 pris en vertu de la *Loi sur le transport des produits forestiers de base* établit que les offices doivent déposer auprès de la Commission un rapport mensuel décrivant les livraisons de produits forestiers de base et comportant le nom du réceptionnaire ainsi que le type, l'espèce, le volume et l'unité de mesure des produits forestiers de base. Ce rapport doit être transmis à la Commission au plus tard le premier jour de chaque mois suivant le mois de la livraison. Le règlement prévoit également qu'un rapport annuel doit être déposé auprès de la Commission. Celui-ci doit indiquer le numéro des certificats de transport et le nom des personnes pour qui ils ont été délivrés, ainsi que le nombre de certificats qui n'ont pas été utilisés, n'ont pas été retournés, ont été annulés, ont été perdus ou ont été utilisés dans un transfert.



## Glossaire

- Arrêté –** Désigne un arrêté pris en vertu de la *Loi sur les produits naturels* ou des règlements ou continué en vertu de cette *Loi*.
- Association de producteurs –** Sont compris parmi les associations de producteurs les offices commerciaux, les coopératives et autres associations créés en vue de la commercialisation des produits forestiers bruts.
- Biomasse –** S'entend notamment des cimes résiduelles, des branches, du feuillage, des tiges ligneuses non marchandes, du résidu de déchiquetage à fléaux et de tous les autres produits résiduels de la forêt qui se trouvent en surface.
- Cautionnement –** Entente (comme une assurance contre les détournements) en vertu de laquelle une compagnie d'assurance garantit le paiement d'un montant précisé à titre de dommages si un ou des employés couverts causent une perte financière à l'assuré (employeur).
- Commercialisation –** Désigne les opérations d'achat, de vente ou de mise en vente et s'entend également de celles de publicité, de financement, d'assemblage, d'entreposage, d'emballage, d'expédition et de transport, effectuées de quelque manière que ce soit par une personne.
- Conflit d'intérêts –** Lorsque les intérêts personnels d'une personne sont suffisamment liés à ses activités professionnelles pour que l'on puisse raisonnablement craindre qu'ils puissent



## GLOSSAIRE

	influencer l'exercice de ses responsabilités professionnelles.
Consommateur –	Personne ou entreprise qui se procure des produits forestiers de base à des fins de fabrication ou de vente.
District –	S'entend au même sens que celui donné dans les règlements de la Commission s'appliquant aux offices de commercialisation des produits forestiers et correspond généralement aux limites des paroisses.
Don –	Transfert volontaire de fonds et de biens sans considération.
Fiduciaire –	Personne, groupe de personnes ou association qui a l'obligation d'agir dans l'intérêt d'un autre, cette obligation s'accompagnant d'un pouvoir discrétionnaire.
Indemnisation –	Compensation d'une perte subie par une personne à la suite d'une action ou d'une erreur d'une autre personne.
Industries forestières –	Toutes les personnes physiques ou morales qui se livrent à la fabrication ou à la transformation de produits forestiers bruts.
Ministre –	Désigne, à l'égard des produits de ferme de la forêt, le ministre des Ressources naturelles et s'entend également de son représentant qu'il désigne.
Obligation de diligence –	Responsabilité ou obligation légale d'une personne ou d'une organisation consistant à éviter de poser des gestes ou de commettre des omissions (pouvant être raisonnablement prévues) susceptibles de causer du tort aux autres.
Obligation de loyauté –	Terme utilisé en droit des sociétés pour décrire la fidélité des fiduciaires d'une entreprise envers les intérêts de cette dernière.

## GLOSSAIRE

Obligation fiduciaire –	Relation dans laquelle le fiduciaire détient la discrétion ou le pouvoir d'exercer et peut exercer unilatéralement cette discrétion ou ce pouvoir, et où le bénéficiaire est vulnérable ou à la merci du fiduciaire.
Plan –	Désigne un plan visé à l'article 18 de la <i>Loi sur les produits naturels</i> ou un plan dans un règlement visé à l'alinéa 12(1)a) de cette <i>Loi</i> .
Producteur –	Personne qui produit à des fins de vente des produits forestiers bruts provenant d'un terrain boisé privé.
Produit de ferme –	Comprend les animaux, la viande, les œufs, la volaille, la laine, le lait, les produits laitiers, les fruits et produits à base de fruits, les légumes et produits à base de légumes, les produits de l'érable, le miel, le tabac et les autres produits naturels de l'agriculture et de la forêt, y compris les copeaux de bois et la biomasse fabriqués au site d'exploitation ou sur le site d'exploitation, ainsi que tout aliment ou boisson fabriqué ou obtenu en totalité ou en partie à partir d'un tel produit qui peuvent être désignés par règlement.
Produit forestier de base –	S'entend a) soit de tout produit non fabriqué tiré des arbres feuillus ou résineux; b) soit des copeaux de bois et de la biomasse produits sur le site de la récolte. Ne sont pas compris parmi les produits forestiers de base : c) les conifères coupés pour être vendus comme arbres de Noël; d) les produits tirés de la sève des érables.
Produit réglementé –	Désigne un produit de ferme pour lequel un plan se rapportant à la fin ou aux fins visées au paragraphe 18(1) de la <i>Loi sur les produits naturels</i> est en vigueur, ou pour lequel un plan dans un règlement visé à l'alinéa 112(1)a) est en vigueur.

## GLOSSAIRE

Redevance –	Exécution d'un pouvoir législatif qui impose à une personne ou une propriété l'obligation de verser une taxe.
Référendum –	Procédure par laquelle une question est soumise à la population qui se prononce en votant.
Représentant –	Toute personne, toute association ou tout groupe de personnes qui agit au nom d'un autre en échange ou non d'une rémunération de quelque type que ce soit.
Subvention –	Don, y compris d'argent, provenant d'un fonds.
Terrain boisé privé –	Toute terre forestière, exception faite de celles : a) qui appartiennent à la Couronne; b) qui appartiennent à une personne dont l'activité commerciale principale est l'exploitation d'un établissement de transformation du bois, sauf si la fonction principale de l'établissement consiste à produire des copeaux de bois et de la biomasse sur le site de la récolte; c) qui appartiennent à une même personne ou à un même regroupement de personnes et qui couvrent une superficie globale de 100 000 hectares.
Transformateur –	Quiconque utilise les produits forestiers bruts dans un processus de fabrication ou modifie leur forme par des procédés mécaniques pour les commercialiser.
Vérificateur –	Personne qui est membre en règle d'un ordre professionnel, d'une association ou d'un institut de comptables professionnels. Comprend les entreprises dont tous les partenaires sont des membres en règle de pareilles organisations et qui examinent et vérifient les comptes.
Vérification –	Examen des livres comptables et des données à l'appui en vue de déterminer la fiabilité des renseignements consignés.

## GLOSSAIRE

Zone réglementée –

S'entend de la zone établie pour un office en particulier dans le *Règlement établissant le Plan de commercialisation des produits forestiers du Nouveau-Brunswick – Loi sur les produits naturels*.