

Chantier sur l'efficacité des mesures en forêt privée

Michel Belley

Octobre 2014

Lettre du président

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous remettre le rapport du Chantier sur l'efficacité des mesures en forêt privée.

Ce mandat comportait de nombreux défis que je n'aurais pu relever sans l'ouverture et la générosité des intervenants qui m'ont exposé l'importance de cette partie de notre patrimoine naturel. Ils m'ont aussi fait part avec franchise des difficultés qu'ils vivent et des solutions que l'on pourrait envisager.

J'ai pris ces suggestions en compte tout en portant une attention particulière au cheminement des intervenants au cours des vingt dernières années. Les recommandations qui se trouvent dans le présent rapport s'en inspirent largement.

Depuis leur création, les agences régionales de mise en valeur des forêts privées se sont acquittées de leur mission dans chacune des régions où elles ont été implantées, en réalisant des consensus avec l'ensemble des partenaires actifs de la forêt privée. Ces derniers ont unanimement confirmé la nécessité des agences, mais ils réclament aussi certains changements.

Les recommandations contenues dans ce rapport ne régleront pas tous les problèmes, mais elles suggèrent des changements qui, à mon avis, pourront améliorer la performance des agences sur le plan de l'efficacité technique et de l'efficience stratégique. Ces changements pourront contribuer de manière positive au développement de nos régions et à une meilleure mise en valeur de la forêt privée dans l'intérêt de l'ensemble des Québécois.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Michel Belley

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe de la Division de la forêt privée du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) qui, avec beaucoup d'ouverture, m'a donné l'information et le soutien technique nécessaire pour me permettre de remplir ce mandat. J'adresse des remerciements particuliers à M. André Gélinas qui m'a accompagné tout au long du processus devant mener à ce rapport. Sa longue expérience, entre autres comme directeur d'agence et maintenant comme responsable de la Division de la forêt privée au MFFP, m'a été très précieuse.

Un grand merci également au personnel des agences et à leurs présidents, aux conseillers forestiers accrédités et à l'ensemble des partenaires de la forêt privée, soit les représentants des producteurs, du monde municipal, de l'industrie forestière et du MFFP.

Sans votre collaboration à tous, il aurait été impossible d'accomplir ce travail.

Table des matières

1.	Rappel du mandat.....	1
2.	Méthodologie	3
3.	Les agences de 1995 à maintenant.....	5
4.	Résultat des consultations	11
4.1	Le rôle des agences	11
4.2	L'efficacité des agences	12
4.3	Les questions de gouvernance.....	13
4.4	Les taux et les pourcentages des travaux financés par les programmes d'aide à la forêt privée	13
4.5	La décision 19 du Rendez-vous de la forêt privée de 2011	14
4.6	La quantité de bois provenant de la forêt privée livrée aux usines de transformation du bois	14
5.	Analyse	15
5.1	Les agences coûtent-elles trop cher?	15
5.2	Les agences sont-elles bien centrées sur leur mandat?	22
5.3	Les agences sont-elles gouvernées adéquatement?.....	23
5.4	Les agences pourraient-elles gagner en efficacité?.....	23
5.4.1	Faire mieux	23
5.4.2	Faire les bonnes choses.....	25
6.	Recommandations	27
6.1	Directement liées au mandat.....	27
6.1.1	Efficacité dans la mise en œuvre du programme.....	27
6.1.2	Gestion des agences régionales de mise en valeur des forêts privées	31
6.2	Autres recommandations et suggestions	33
6.2.1	Respect de la gouvernance définie au Rendez-vous de la forêt privée de 2011	33
6.2.2	Gouvernance régionale	34
6.2.3	Conditions des travailleurs	35
6.2.4	Répartition budgétaire entre les agences.....	35
6.2.5	Décision 19 – Reconnaissance du modèle d'affaires des groupements forestiers	37
6.2.6	Transparence, reddition de comptes	38
6.2.7	Mesures d'efficacité	38
	Conclusion	47
	Annexe A Texte des relevés de décisions	49
	Annexe B Résultats financiers des agences pour 2012-2013	61
	Annexe C Compilation des indicateurs	62

1. Rappel du mandat

Le Chantier sur l'efficacité des mesures en forêt privée, annoncé lors du Rendez-vous national de la forêt québécoise en novembre 2013, concerne spécifiquement les agences régionales de mise en valeur des forêts privées. Ces agences, comme leur nom l'indique, ont la responsabilité de mettre les forêts privées en valeur en gérant les enveloppes budgétaires accordées par le gouvernement du Québec. Elles ont aussi pour mission de favoriser la concertation entre les acteurs des différents territoires. Au nombre de 17, elles couvrent l'ensemble des forêts privées du Québec.

Chacune est dirigée par un conseil d'administration formé des représentants régionaux des quatre groupes responsables de la mise en valeur de la forêt privée, soit les producteurs forestiers, l'industrie forestière, le milieu municipal et le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP).

Le mandat qui a été confié au Chantier consistait à évaluer le mode de gestion des agences afin de proposer des pistes d'amélioration pour accroître l'efficacité des programmes.

L'objectif est de recentrer le rôle des agences de façon à optimiser les mesures de soutien et à stimuler ainsi l'aménagement des forêts privées et leur contribution à l'approvisionnement des usines de transformation du bois.

Les travaux devaient se faire en continuité avec les décisions prises lors du Rendez-vous de la forêt privée de 2011.

2. Méthodologie

La première étape du mandat a été de rassembler et de prendre connaissance d'une vaste documentation concernant les agences, leur historique, leurs activités, leur évolution et leur vécu.

Nous avons par la suite invité les parties prenantes intéressées à manifester leur opinion sur le fonctionnement des agences, soit par écrit, soit lors de rencontres avec le président du Chantier et avec M. André Gélinas, responsable de la Division de la forêt privée au MFFP affecté au soutien du Chantier.

Une trentaine d'organisations et d'individus ont répondu à l'appel et ont échangé dans un esprit d'ouverture. Les sujets traités concernaient plus spécifiquement le mandat, mais à la demande des participants, des questions plus générales ont aussi été abordées.

Sur le plan quantitatif, le personnel de la Division de la forêt privée du MFFP a produit les données nécessaires à la réalisation des analyses couvrant la situation de l'ensemble des agences.

Ce processus a permis de faire des diagnostics et de formuler des recommandations de deux ordres, le premier directement relié au mandat, le second, plus général.

3. Les agences de 1995 à maintenant

Nous avons pu consulter de nombreux documents sur la forêt privée, aussi bien antérieurs que postérieurs – de 1995 à maintenant – à la création des agences. Plusieurs des mémoires présentés relataient les principales étapes de l'histoire des agences. Cela m'a permis d'acquérir une bonne connaissance du sujet.

Mais pour l'articulation du présent document, pour mieux saisir l'évolution de la pensée et de l'action des partenaires, c'est la documentation constituée par les relevés des décisions prises lors des diverses rencontres entre les partenaires qui illustre le mieux la création et l'évolution des agences. Nous allons donc rappeler les décisions qui nous apparaissent les plus fondamentales et qui ont encore un impact important sur la situation.

Des extraits des textes originaux de chacune des étapes suivantes se trouvent à l'annexe A. Il s'agit :

- du Sommet de la forêt privée de 1995
- de la Rencontre des décideurs de mars 1998
- du Rapport du Comité de suivi du Sommet sur la forêt privée – août 2004
- de la Rencontre des partenaires de la forêt privée de mai 2006
- du Rendez-vous de la forêt privée de 2011

Sommet de la forêt privée de 1995

C'est lors du Sommet de la forêt privée, tenu en mai 1995, que les fondations des agences régionales de mise en valeur de la forêt privée ont été mises en place. Les principales caractéristiques de ces agences se trouvent dans la Synthèse des travaux et décisions élaborée par le secrétariat du Sommet sur la forêt privée.

On y précise que le territoire des agences est la MRC ou un groupe de MRC situées dans une même région administrative. Les partenaires s'entendent pour favoriser les regroupements de MRC. Quatre parties en formeront le noyau principal : le monde municipal, l'industrie forestière, les propriétaires forestiers représentés par leurs associations et des représentants du ministère responsable de la forêt (MRN, maintenant MFFP). Ces quatre groupes sont réputés égaux et les décisions sont prises par consensus.

L'administration des agences est assumée par les partenaires qui, pour ce faire, mettent leurs ressources en commun ou s'entendent pour utiliser une partie des fonds régionaux.

Enfin, on y décrit l'essentiel du mandat des agences, lequel trouvera plus tard sa définition légale dans la Loi sur les forêts, qui sera remplacée par la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier. Le chapitre IV de cette dernière traite des territoires forestiers du domaine privé. La section I porte sur la constitution et l'organisation des agences régionales de mise en valeur des forêts privées (art. 132-148), la section II en précise les objets (art. 149-161) et la section III touche les dispositions financières et les rapports (art. 162-168).

Rencontre des décideurs de mars 1998

Au terme du Sommet de la forêt privée de 1995, les décideurs conviennent de créer un comité de suivi du Sommet et se réunissent de nouveau en mars 1998. Il est constaté à cette rencontre qu'à la suite de l'adoption de la nouvelle loi sur les forêts de 1996, l'ensemble du réseau des agences est en place et actif dans la gestion des programmes.

On peut parler à ce moment d'une « lune de miel ». L'enthousiasme se traduit par les titres du rapport que voici :

- « Des agences instituées rapidement, qui gèrent les affaires courantes »
- « Les agences : une vocation large dont il faut bien saisir toutes les dimensions »
- « Les obligations des agences sont nombreuses et ont nécessité la mise en place d'une "permanence" »
- « Les agences : des partenaires aux intérêts divergents qui doivent réaliser une œuvre commune »

Seule ombre au tableau lors de cette rencontre :

- « Le nouveau rôle confié aux SOPB (syndicats et offices de producteurs de bois) tarde à se matérialiser »

« Par ailleurs, on a éprouvé certaines difficultés en ce qui concerne les mandats à confier aux syndicats et offices de producteurs de bois. De façon générale, il y a lieu de signaler que trois syndicats et offices de producteurs de bois ne se sont toujours pas retirés de la sphère de l'aménagement alors que les douze autres l'ont fait ou se sont engagés à le faire. Certains questionnent encore le bien-fondé de ces décisions; d'autres recherchent les balises d'une relation d'affaires avec les syndicats et offices de producteurs de bois. Étant donné cette situation, l'enregistrement des producteurs forestiers reconnus n'a pas encore été confié aux syndicats et offices de producteurs de bois. Il n'en demeure pas moins que certains de ces organismes se sont déjà engagés dans le processus d'élaboration des plans de protection et de mise en valeur¹. »

Rapport du Comité de suivi du Sommet de la forêt privée en août 2004

En août 2004, le Comité de suivi du Sommet de la forêt privée déposait un rapport basé sur plusieurs discussions et sur deux questionnaires, l'un adressé aux agences, l'autre aux administrateurs de celles-ci. Bien que 91 % des administrateurs souhaitent le maintien des agences, seulement 52 % sont d'accord pour maintenir le statu quo sur leur fonctionnement².

1. Secrétariat du Comité de suivi du Sommet sur la forêt privée, Suivi du Sommet sur la forêt privée, rencontre des décideurs, avril 1998, p. 10-11

2. Secrétariat du Comité de suivi du Sommet sur la forêt privée, 18 août 2004

Les 33 recommandations formulées s'articulent autour de huit axes :

1. Le rôle des agences

Les mots clés de ces cinq recommandations sont : concertation, plan de protection et de mise en valeur (PPMV) et consensus.

On rappelle aux agences leur responsabilité dans la mise en œuvre du plan de protection et de mise en valeur de leurs territoires respectifs ainsi que leur capacité à traiter avec les partenaires de tout sujet s'y rapportant, sans toutefois empiéter sur les champs qui relèvent de la responsabilité de ceux-ci.

2. Les activités de représentation des agences

Ces activités se limitent au périmètre des PPMV, sauf si le conseil d'administration en décide autrement, et ne doivent pas interférer dans les domaines d'activité des partenaires. On y précise aussi que les présidents et les permanents des agences peuvent se rencontrer au besoin pour discuter de sujets d'intérêt commun.

3. La réalisation des mandats

Les agences doivent demeurer des structures légères où les responsabilités se traduisent par les fonctions essentielles suivantes :

- direction générale ou permanence;
- planification (connaissance, élaboration et mise à jour des PPMV);
- technique (élaboration des politiques, programmes, normes et règles des agences ainsi que vérification des travaux);
- secrétariat administratif.

Elles ne sont pas habilitées à déléguer leurs responsabilités, mais peuvent confier des mandats d'exécution à des tiers en consentant un droit de premier refus aux syndicats et offices des producteurs de bois (SOPB).

Les partenaires régionaux peuvent convenir par consensus d'attribuer d'autres fonctions aux agences en s'assurant de ne pas nuire à leurs fonctions essentielles.

4. L'utilisation des budgets des agences

Les investissements du Ministère et les sommes versées par l'industrie ne doivent servir qu'aux traitements sylvicoles, PPMV, technique, formation-information aux producteurs et fonctions essentielles des agences. **Tout autre usage devra être financé par d'autres sources.**

On souligne l'obligation de rendre compte des agences et la responsabilité des administrateurs quant à la gestion des deniers.

5. Le rôle et les responsabilités d'un administrateur d'agence et les conflits d'intérêts

Les six propositions touchent les responsabilités et les devoirs des administrateurs tels qu'ils sont stipulés dans le Code civil du Québec. On évoque la nécessité de gestion des conflits et on rappelle que la culture du consensus est importante. On mentionne également la nécessité des activités de formation.

6. Les mécanismes de prise de décision

Cinq propositions réaffirment la prédominance du consensus. Toutefois, en l'absence de celui-ci, et après avoir consulté les quatre partenaires, les agences devraient prévoir dans leurs règlements de régie interne la possibilité de procéder au vote et de tenir compte du veto que pourrait mettre un partenaire. Les agences devront adopter des politiques pour gérer les principales décisions relatives à leur fonctionnement.

7. L'action des principaux acteurs

On précise les fonctions du président, en soulignant qu'elles seront facilitées si ce dernier n'est pas également le représentant d'un des partenaires de l'agence.

On souhaite aussi que le mandat confié au directeur (ou permanent) soit précisé. On suggère une formation et un appui aux présidents, directeurs et administrateurs.

8. Les pouvoirs du ministre

Le ministre doit se donner le pouvoir d'intervenir lorsque les décisions prises par les partenaires provinciaux ne sont pas respectées ou en cas de dysfonctionnement grave. Ce pouvoir serait exercé de façon exceptionnelle et seulement après que tout ait été tenté au sein de l'agence.

Pour conclure, on affirme que le fonctionnement des agences s'appuie sur l'engagement des partenaires et sur leur capacité à obtenir des consensus.

Rencontre des partenaires de la forêt privée de mai 2006

Les partenaires de la forêt privée se sont réunis les 17 et 18 mai 2006 et ont approuvé le rapport de 2004 dans lequel 33 recommandations avaient été formulées.

Ils ont ajouté deux recommandations qui traduisent leurs préoccupations en matière de quorum, d'éthique et de déontologie ainsi que de pouvoir d'intervention du ministre advenant un dysfonctionnement.

Rendez-vous de la forêt privée de 2011

Le Rendez-vous de la forêt privée de 2011 revêt une importance particulière dans ce rapport, puisque les travaux du Chantier devaient se faire en continuité avec les décisions du Rendez-vous.

Celui-ci a produit 29 décisions dont 21 concernent les agences. La première présente un nouveau mode de gouvernance pour l'ensemble de l'appareil. Le Forum des partenaires est consultatif et s'occupe des enjeux stratégiques, une table agences-MRN (maintenant MFFP) s'occupe des enjeux opérationnels à titre consultatif, à cela s'ajoutent une table interministérielle consultative et une table MFFP décisionnelle.

Les plans d'aménagement forestier seront entièrement à la charge des producteurs forestiers.

Le Ministère devra élaborer une méthode de calcul de la valeur des travaux sylvicoles et l'aide technique sera évaluée indépendamment de la valeur des travaux. Les taux ne pourront pas dépasser 80 % des valeurs estimées, sauf pour certains travaux qui seront financés à 100 % (le premier et, si nécessaire, le second entretien de plantation, la première éclaircie commerciale de plantation ou de peuplements naturels s'il ont déjà fait l'objet d'une éclaircie précommerciale).

La valeur des taux ne devra pas avoir de conséquences sur la qualité des conditions de travail des travailleurs.

On devra simplifier le processus de reconnaissance des producteurs forestiers et créer à cette fin un comité Ministère-FPBQ (Fédération des producteurs de bois du Québec), maintenant FPFQ (Fédération des producteurs forestiers du Québec).

Avant de procéder à de nouveaux investissements, les agences devront sécuriser les investissements déjà consentis et en faire état dans leur rapport annuel. Elles devront aussi canaliser leurs investissements dans les municipalités où la réglementation favorise la récolte de bois et la sylviculture. Les MRC devront établir, après l'avoir révisée, la réglementation concernant l'abattage de bois pour l'ensemble de leur territoire.

Les agences devront tenir une comptabilité distincte des contributions de l'industrie, lesquelles sont établies à 1,35 \$/m³, mais réduites à 1,00 \$/m³ pour deux ans. En collaboration avec les représentants de l'industrie, l'agence élaborera un plan pour utiliser ces sommes.

La décision 19 confère aux groupements forestiers 75 % ou plus des nouvelles sommes qui pourraient s'ajouter au Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées (PAMVFP) et le maintien de la proportion effective du budget de 2009-2010. Cet avantage est assorti de conditions, dont la principale consiste à adhérer à un modèle d'affaires qui reste à convenir.

Les agences devront réviser leur PPMV et élaborer un plan d'affaires quinquennal. Les fonds nécessaires à ces exercices pourront être prélevés dans les budgets de mise en valeur des forêts privées.

Certaines activités relatives à la certification forestière seront admissibles dans le cadre du PAMVFP.

Le Ministère adaptera les outils d'analyse économique des investissements sylvicoles pour qu'ils soient intégrés au processus de planification des agences.

Constat sur les décisions prises lors des rencontres

Ce rappel historique des décisions prises dans chacune des activités tenues depuis 1995 et du suivi apporté par la suite démontre que les partenaires ont **suivi avec assiduité et rigueur** l'évolution des agences.

On constate toutefois que certains thèmes reviennent d'une rencontre à l'autre. Cela peut se produire pour deux raisons. La première étant que **l'unanimité n'a pas été faite au sujet de certaines décisions**.

La seconde étant **que les décisions n'ont pas été suivies de façon satisfaisante**.

Nous prendrons connaissance dans la prochaine partie des commentaires qui ont été faits lors de la période de consultation.

4. Résultat des consultations

Les consultations se sont déroulées de la fin janvier à la fin mars 2014. Une trentaine de groupes ont été rencontrés et quelques individus ont aussi participé à cet exercice. Tous ont été assurés de la confidentialité de leur participation. Le processus a permis de rassembler des comptes rendus de réunions, des lettres, des mémoires, dont certains ont été rendus publics par les organisations.

L'ensemble des documents a été regroupé sous six grands thèmes : le rôle des agences, leur efficacité, les questions de gouvernance, les taux et les pourcentages des travaux financés par le PAMVFP, la reconnaissance des groupements forestiers, conformément à la décision 19 du Rendez-vous de la forêt privée de 2011, et la quantité de bois provenant de la forêt privée livrée aux usines de transformation du bois.

Cette partie du rapport se veut fidèle à l'ensemble des opinions des participants, mais ne prétend pas être exhaustive.

Ce compte rendu ne reflète pas les opinions de l'auteur du rapport, mais constitue une bonne source d'information pour connaître le pouls des intervenants du milieu. Les opinions qui s'y trouvent serviront de base à l'ensemble des analyses qui seront faites ultérieurement.

Bien que certains de ces thèmes aillent au-delà du mandat de ce chantier, nous leur ferons écho, puisque dans plusieurs cas, ils ont un impact, direct et indirect, sur l'efficacité et l'efficience des agences.

4.1 Le rôle des agences

Les agences, qui ont maintenant plus de 18 ans, ont évolué différemment les unes des autres. Certaines sont restées conformes au modèle de 1995 alors que d'autres ont grandi et étendu leurs activités. La plupart sont toutefois restées dans les limites qui avaient été fixées par les partenaires. On constate aussi que les partenaires sont encore préoccupés par ces questions. Nous y reviendrons plus en détail.

Dans l'ensemble, les participants ont unanimement affirmé la pertinence des agences et reconnu l'importance de leur rôle.

La régionalisation des processus décisionnels a été considérée comme une bonne chose, mais elle s'éroderait progressivement en raison des interventions de plus en plus importantes du ministère responsable. L'autonomie régionale amène aussi sa part de complexité, notamment sur le plan technique, avec la nomenclature des traitements qui varie d'une agence à l'autre, et économique, avec la différence de taux dans les travaux exécutés.

Plusieurs personnes ont mentionné que le nombre d'agences pourrait être réduit en fusionnant certaines d'entre elles.

4.2 L'efficacité des agences

Comme cette question est au cœur du mandat du Chantier, elle a été posée lors de chacune de nos rencontres et a fait l'objet de plusieurs remarques, parfois contradictoires, en fonction des groupes et des individus interrogés. Elles sont ici exprimées en vrac.

Les processus de gestion sont complexes et font intervenir beaucoup d'acteurs. Les agences ne sont pas près des producteurs forestiers qui ont de la difficulté à comprendre avec qui ils doivent faire affaire (conseiller forestier ou agent livreur, groupement, syndicat, agence, etc.). Le processus d'enregistrement des producteurs est trop complexe et compte trop d'intervenants. Les conseillers forestiers pourraient inscrire les producteurs lors de la mise en œuvre de leur plan d'aménagement forestier certifié. Il faudrait un guichet unique.

Les dépenses administratives des agences sont trop élevées. Celles-ci devraient revenir au modèle de 1995. Par contre, l'augmentation des frais administratifs vient du fait que les partenaires ne soutiennent plus autant les agences. Les services offerts par les partenaires ont été réduits. Plusieurs agences ont dû déménager et supporter des coûts imprévus parce que les partenaires manquaient d'espace et ne pouvaient donner accès à leurs services administratifs.

Le personnel de certaines agences est trop nombreux, il faudrait revenir au modèle de départ.

Les systèmes informatiques de gestion sont obsolètes. Ils devraient être modernisés et harmonisés pour répondre aux besoins administratifs de l'ensemble des utilisateurs. Le nombre de données devrait être réduit pour ne garder que les données essentielles.

Les agences devraient se recentrer sur leur mission d'origine et ne pas faire concurrence aux partenaires pour obtenir des projets ou de nouvelles sources de financement.

L'argent qui leur est confié devrait être consacré aux programmes. Les agences ne devraient pas accumuler de surplus au-delà du minimum nécessaire à leur fonds de roulement.

Il est difficile d'obtenir les rapports de récolte des industries. Les partenaires devraient convenir d'un moyen de communication pour en faciliter l'obtention.

Il est difficile de simplifier les processus administratifs et les partenaires ont de la difficulté à accepter les changements.

Les agences ont peu de contrôle sur les priorités de récolte du propriétaire.

Aucune agence ne fait de suivi sur les conditions des travailleurs, ce qui fait qu'elles ont de la difficulté à vérifier si les majorations se rendent bien jusqu'à eux.

Les conditions de travail des employés des agences sont déficientes, particulièrement dans les petites agences.

Le système ne favorise pas la productivité. Le modèle décisionnel laisse peu de place à l'innovation.

4.3 Les questions de gouvernance

Ces questions ont spontanément et fréquemment été traitées par les personnes rencontrées. Les positions varient et sont parfois contradictoires. Par exemple, on se plaindra que le Ministère est de plus en plus exigeant, qu'il demande un nombre croissant d'informations, qu'il s'ingère dans les questions techniques et qu'il ferait mieux de laisser de l'autonomie aux agences.

Par contre, on lui reproche de ne pas exercer un leadership suffisant, de céder facilement aux lobbies nationaux en changeant d'orientations une fois que celles-ci ont été prises et annoncées, et en donnant des directives sans s'assurer qu'elles sont respectées.

Il a été mentionné à maintes reprises que la présence des groupements forestiers au sein des conseils d'administration des agences les plaçait en situation de conflit d'intérêts ou, au mieux, en situation d'apparence de conflit d'intérêts. Des formations ont été offertes dans le passé, mais le remplacement des membres exigerait que l'on donne de nouveau cette formation. D'autres suggèrent que l'on retire les représentants des groupements forestiers des conseils d'administration des agences, ou que l'on permette la présence de représentants de tous les conseillers forestiers accrédités.

On reproche aussi aux agences de ne pas fournir ou de tarder à communiquer les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration à tous les intervenants concernés par la mise en œuvre du programme, de sorte que les membres du conseil sont avantagés. En outre, cela les rend vulnérables aux soupçons de délit d'initié.

4.4 Les taux et les pourcentages des travaux financés par les programmes d'aide à la forêt privée

Le calcul des taux dans chacune des régions soulève beaucoup de critiques. On arrive mal à expliquer l'importance des variations d'une région à l'autre et on croit que les hausses contribueront à réduire les superficies admissibles à une aide.

On critique aussi la multiplication des travaux admissibles et des taux, entraînée par la trop grande quantité de détails sur les traitements exigée par les agences.

Plusieurs ont soutenu que l'on devrait retirer du calcul des taux la redevance payée au producteur ainsi que l'obligation d'obtenir un financement complet, soit à 100 % (pour les travaux de 1^{er} et 2^e entretiens de plantation, la première éclaircie commerciale de plantation et la première éclaircie commerciale d'un peuplement naturel, lorsque celui-ci a déjà fait l'objet d'une éclaircie précommerciale).

En ce qui concerne le taux de financement de 80 %, qu'il soit interprété comme un maximum pour l'ensemble des travaux, comme cela avait été décidé lors du Rendez-vous de la forêt privée de 2011, et que la part des propriétaires (20 % du coût des travaux) soit réellement perçue.

4.5 La décision 19 du Rendez-vous de la forêt privée de 2011

Plusieurs participants ont soulevé la question de la décision 19, qui concerne la reconnaissance du modèle d'affaires des groupements forestiers, dont l'octroi à ces organisations de 75 % ou plus des nouveaux budgets consacrés à la forêt privée et le maintien de la proportion effective en 2009-2010, en qualifiant cette décision d'inappropriée, d'injuste, et en soutenant qu'elle freine la concurrence, n'encourage pas la performance et n'a d'ailleurs pas été implantée dans son intégralité, notamment au chapitre de l'ajustement de certains groupements au modèle d'affaires préconisé à la suite du Rendez-vous de la forêt privée de 2011.

4.6 La quantité de bois provenant de la forêt privée livrée aux usines de transformation du bois

Tous soulèvent les avantages que présente la forêt privée en matière de productivité, de facilité d'accès et de proximité avec les entreprises de transformation. Ces avantages ne sont pas exploités à leur plein potentiel. Des facteurs conjoncturels et structurels sont évoqués par les diverses parties consultées.

En matière de conjoncture, la crise des dernières années a entraîné une diminution de la demande pour la fibre, ce qui s'est traduit par une baisse des prix. Sur le plan structurel, les modes de commercialisation et de transport ne seraient pas optimaux, rendant le coût de revient de la fibre moins avantageux.

5. Analyse

L'analyse des décisions prises lors des diverses rencontres qui ont eu lieu au cours des vingt dernières années démontre une forte cohérence de la part des décideurs responsables de la création, de la mise en place et du suivi des agences.

Partant d'un modèle dépouillé, administré avec les moyens consentis par les partenaires, on en est arrivé au constat que les agences devraient elles-mêmes se donner les moyens d'accomplir leur mission. Dans la présente section, nous allons vérifier si elles l'ont fait dans une mesure raisonnable. Pour ce faire, nous allons poser quelques questions qui font écho aux préoccupations des personnes et des groupes rencontrés.

5.1 Les agences coûtent-elles trop cher?

Dans cette partie du rapport, nous avons basé notre examen sur les coûts les plus récents auxquels nous avons accès. Les données proviennent des rapports annuels de l'année 2012-2013. Il est à noter que certaines agences ont effectué une ventilation de leurs données (revenus et charges) qui n'est pas toujours incluse dans les états financiers. Par conséquent, les données présentées doivent être utilisées avec prudence.

Nous n'utiliserons pas de séquences chronologiques parce que les variations annuelles des dernières périodes ayant été très importantes, l'interprétation pourrait être faussée. Par exemple, au cours des 15 dernières années, la contribution de l'industrie au budget des agences est passée de plus de neuf millions de dollars à 3,4 millions en 2012-2013. Ajoutons à cela les variations des sommes consenties dans les divers programmes, cela rend l'interprétation difficile, particulièrement quand on utilise des ratios.

Produits et charges par agence en 2012-2013^a

Nom	Produits	Charges	Ratio Charges totales/Produits
Abitibi	1 843 610 \$	134 345 \$	7,3 %
Appalaches	3 504 192 \$	430 632 \$	12,3 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	1 240 078 \$	9,1 %
Bois-Francs	2 936 799 \$	498 402 \$	17,0 %
Chaudière	3 484 728 \$	564 277 \$	16,2 %
Côte-Nord	393 928 \$	44 313 \$	11,2 %
Estrie	3 975 815 \$	449 025 \$	11,3 %
Gaspésie	4 091 379 \$	487 260 \$	11,9 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	81 739 \$	3,4 %
Lanaudière	930 595 \$	200 422 \$	21,5 %
Laurentides	1 395 693 \$	161 593 \$	11,6 %
Mauricie	1 805 695 \$	210 848 \$	11,7 %
Montérégie	1 539 997 \$	330 257 \$	21,4 %
Outaouais	2 222 061 \$	210 722 \$	9,5 %
Québec 03	2 349 354 \$	301 708 \$	12,8 %
Saguenay	978 954 \$	65 644 \$	6,7 %
Témiscamingue	367 592 \$	29 779 \$	8,1 %
Total	47 839 741 \$	5 441 044 \$	11,4 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

Les produits des agences pour l'exercice 2012-2013 totalisent 47 839 741 \$ toutes sources confondues. Ils sont répartis entre les 17 agences de façon très inégale; les montants varient entre 13 604 647 \$ et 367 592 \$. Ces sommes sont largement basées sur l'historique des programmes gouvernementaux. Les écarts importants viennent du fait que deux agences profitent d'un programme spécial de création d'emplois forestiers. En faisant abstraction de ce programme, le maximum passe alors à 8,5 millions de dollars alors que le minimum demeure inchangé.

Lors de la Rencontre des décideurs de 1998, il a été convenu d'établir une permanence dans les agences et le rapport du Comité de suivi du Sommet de 1995 (CSS) en a balisé les fonctions essentielles en 2004 : la direction générale, le secrétariat administratif, le transfert de connaissances, la mise à jour des PPMV et la technique. Bien que les agences devaient demeurer des structures légères, cela allait évidemment entraîner des dépenses. En ce qui concerne l'année 2012-2013, elles représentent 5 441 044 \$, soit 11,4 % du montant total des produits. Cette somme inclut toutefois près d'un million de dollars pour la planification (PPMV) et la réalisation d'activités devant s'autofinancer.

Elle doit donc être décomposée en cinq éléments.

1. Les charges administratives

Elles sont principalement constituées des salaires de la permanence et des frais administratifs, comme les frais de bureau et les loyers. En 2012-2013, elles totalisaient 3 190 440 \$, soit 6,7 % du montant total des produits. Encore une fois, l'écart entre le maximum, 420 807 \$, et le minimum, 13 859 \$, est important. Comme mentionné précédemment, une ventilation plus détaillée de ce poste de dépenses dans les états financiers, dans certaines agences, permettrait de diminuer le montant associé à cette dépense.

Charges administratives par agence pour l'année 2012-2013^a

Nom	Produits	Charges administratives	Ratio Charges administratives/Produits
Abitibi	1 843 610 \$	104 549 \$	5,7 %
Appalaches	3 504 192 \$	293 226 \$	8,4 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	410 367 \$	3,0 %
Bois-Francs	2 936 799 \$	420 807 \$	14,3 %
Chaudière	3 484 728 \$	394 522 \$	11,3 %
Côte-Nord	393 928 \$	36 513 \$	9,3 %
Estrie	3 975 815 \$	181 413 \$	5,4 %
Gaspésie	4 091 379 \$	280 961 \$	6,9 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	52 608 \$	2,2 %
Lanaudière	930 595 \$	164 216 \$	17,6 %
Laurentides	1 395 693 \$	141 882 \$	10,2 %
Mauricie	1 805 695 \$	123 905 \$	6,9 %
Montérégie	1 539 997 \$	173 402 \$	11,3 %
Outaouais	2 222 061 \$	174 612 \$	7,9 %
Québec 03	2 349 354 \$	173 006 \$	7,4 %
Saguenay	978 954 \$	50 592 \$	5,2 %
Témiscamingue	367 592 \$	13 859 \$	3,8 %
Total	47 839 741 \$	3 190 440 \$	6,7 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

Les coûts les plus bas sont atteints lorsque les partenaires contribuent au fonctionnement sous la forme de prêts de personnel, de prêts de services (bureau, soutien administratif, fournitures administratives). Le recours à des ressources externes fait aussi partie des pratiques des agences les moins coûteuses.

À l'évidence, le retour au modèle de 1995, que plusieurs souhaiteraient, pourrait se réaliser si on suivait ce modèle, ce qui nécessiterait un engagement substantiel de la part de plusieurs partenaires.

2. Les charges de planification (PPMV)

En 2011, on a convenu de mettre les PPMV des agences à jour. Les activités réalisées en 2012-2013 représentent une dépense de 508 332 \$, selon une échelle allant de 122 146 \$ à 4 300 \$, pour 14 agences.

Charges liées au PPMV pour l'année 2012-2013^a

Nom	Produits	Charges PPMV	%
Abitibi	1 843 610 \$	11 676 \$	0,63 %
Appalaches	3 504 192 \$	17 717 \$	0,51 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	122 146 \$	0,90 %
Bois-Francs	2 936 799 \$		
Chaudière	3 484 728 \$	20 400 \$	0,59 %
Côte-Nord	393 928 \$	4 300 \$	1,09 %
Estrie	3 975 815 \$	99 254 \$	2,50 %
Gaspésie	4 091 379 \$	66 982 \$	1,64 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	7 658 \$	0,32 %
Lanaudière	930 595 \$	7 476 \$	0,80 %
Laurentides	1 395 693 \$		
Mauricie	1 805 695 \$	38 689 \$	2,14 %
Montréal	1 539 997 \$	41 205 \$	2,68 %
Outaouais	2 222 061 \$		
Québec 03	2 349 354 \$	48 799 \$	2,10 %
Saguenay	978 954 \$	7 658 \$	0,78 %
Témiscamingue	367 592 \$	14 372 \$	3,91 %
Total	47 839 741 \$	508 332 \$	1,1 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

Encore une fois, on remarque une fourchette très large, dont une partie pourrait s'expliquer par la taille et la complexité des différentes superficies du territoire, mais sans doute aussi par les moyens dont dispose chacune des agences.

Nous n'avons pas d'information sur les mises à jour des PPMV. Un bilan final des dépenses totales consacrées à ces mises à jour dans chacune des agences devrait être fait.

Notons que ces dépenses ne sont pas récurrentes une fois l'exercice de révision terminé, sauf pour des rajustements, car normalement les PPMV sont établis pour une période de cinq ans et constituent, ou du moins devraient constituer, l'outil stratégique de base de l'agence. L'articulation entre le PPMV et les actions en découlant devrait être

présentée en détail dans le rapport annuel, puisque cela constitue la reddition de compte en matière de réalisation de la stratégie.

3. Les charges de la vérification opérationnelle

Charges liées à la vérification opérationnelle pour l'année 2012-2013^a

Nom	Produits	Charges VO	%
Abitibi	1 843 610 \$	11 602 \$	0,6 %
Appalaches	3 504 192 \$	79 123 \$	2,3 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	372 400 \$	2,7 %
Bois-Francs	2 936 799 \$	63 494 \$	2,2 %
Chaudière	3 484 728 \$	58 655 \$	1,7 %
Côte-Nord	393 928 \$	3 500 \$	0,9 %
Estrie	3 975 815 \$	135 436 \$	3,4 %
Gaspésie	4 091 379 \$	117 692 \$	2,9 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	21 473 \$	0,9 %
Lanaudière	930 595 \$	23 278 \$	2,5 %
Laurentides	1 395 693 \$	16 711 \$	1,2 %
Mauricie	1 805 695 \$	36 571 \$	2,0 %
Montréal	1 539 997 \$	57 588 \$	3,7 %
Outaouais	2 222 061 \$	8 939 \$	0,4 %
Québec 03	2 349 354 \$	35 470 \$	1,5 %
Saguenay	978 954 \$	7 394 \$	0,8 %
Témiscamingue	367 592 \$	1 548 \$	0,4 %
Total	47 839 741 \$	1 050 874 \$	2,2 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

La vérification opérationnelle représente 2,2 % des produits, soit 1 050 874 \$. Le Ministère exige un minimum de vérification. Le niveau doit être statistiquement valable, sinon un pourcentage de 7 % est prévu. L'agence peut adapter, à la hausse ou à la baisse, son niveau de vérification en fonction des résultats obtenus dans le passé par les conseillers forestiers accrédités.

Il y aurait peut-être lieu d'optimiser les procédures, de regrouper des expertises, de les répartir au cours de la saison pour regrouper les visites dans un secteur, etc.

4. Les charges du transfert de connaissance

Charges liées au transfert de connaissances pour l'année 2012-2013^a

Nom	Produits	Charges du transfert de connaissances
Abitibi	1 843 610 \$	1 518 \$
Appalaches	3 504 192 \$	26 208 \$
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	108 005 \$
Bois-Francis	2 936 799 \$	14 101 \$
Chaudière	3 484 728 \$	25 700 \$
Côte-Nord	393 928 \$	
Estrie	3 975 815 \$	
Gaspésie	4 091 379 \$	21 625 \$
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	
Lanaudière	930 595 \$	5 452 \$
Laurentides	1 395 693 \$	3 000 \$
Mauricie	1 805 695 \$	135 \$
Montréal	1 539 997 \$	11 834 \$
Outaouais	2 222 061 \$	6 392 \$
Québec 03	2 349 354 \$	14 246 \$
Saguenay	978 954 \$	
Témiscamingue	367 592 \$	
Total	47 839 741 \$	238 216 \$

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

Ce poste a représenté 238 216 \$ pour les 12 agences qui affichent des dépenses à cette rubrique. On pourrait croire que les ressources consacrées à cette mission sont peu importantes, mais il faut savoir qu'il s'agit souvent de sommes versées à des partenaires qui assument parfois une bonne partie des frais que ces activités occasionnent.

En 2012-2013, 187 activités, qui ont touché 1 467 participants et nécessité un investissement de 162 \$ par participant, ont été offertes.

5. Divers coûts

Divers coûts pour l'année 2012-2013^a

Nom	Produits	Divers coûts
Abitibi	1 843 610 \$	5 000 \$
Appalaches	3 504 192 \$	14 358 \$
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	227 160 \$
Bois-Francis	2 936 799 \$	
Chaudière	3 484 728 \$	65 000 \$
Côte-Nord	393 928 \$	
Estrie	3 975 815 \$	32 922 \$
Gaspésie	4 091 379 \$	
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	
Lanaudière	930 595 \$	
Laurentides	1 395 693 \$	
Mauricie	1 805 695 \$	11 548 \$
Montréal	1 539 997 \$	43 789 \$
Outaouais	2 222 061 \$	20 779 \$
Québec 03	2 349 354 \$	30 187 \$
Saguenay	978 954 \$	
Témiscamingue	367 592 \$	
Total	47 839 741 \$	450 743 \$

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

La somme de 450 743 \$ pour l'année 2012-2013 représente, comme la rubrique l'indique, diverses dépenses qui ne peuvent être faites dans le cadre des programmes d'aide. Les conseils d'administration doivent voir à ce que ces dépenses s'autofinancent. La comptabilité ne nous permet pas de le vérifier.

Actuellement, on y trouve des dépenses reliées à l'enregistrement des producteurs forestiers, à la réalisation de travaux fauniques, au support de la recherche, etc.

Constats sur les coûts associés aux agences

On pourrait conclure que 6,7 % des revenus alloués aux frais administratifs est un pourcentage, somme toute, raisonnable et que les autres frais sont inévitables. Mais à l'examen, au-delà des pourcentages, la grande variabilité d'une agence à l'autre et l'existence de dépenses qui débordent le mandat de base nous indiquent qu'on peut faire mieux. C'est pourquoi nous ferons des recommandations à cet égard.

5.2 Les agences sont-elles bien centrées sur leur mandat?

Dans l'ensemble, les agences sont centrées sur les mandats tels qu'ils ont été formulés lors du Sommet de la forêt privée de 1995. Il s'agit pour elles :

«

- d'assurer la concertation sur l'application du nouveau régime de protection et de mise en valeur de la forêt privée;
- de définir les balises du plan de protection et de mise en valeur de l'ensemble des ressources de la forêt privée, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens concrets de sa mise en œuvre;
- d'allouer les ressources prévues au budget d'opération de mise en valeur de la forêt privée selon une programmation préétablie et de statuer sur les modalités de versement des sommes disponibles;
- de confier les mandats requis, de préférence à des organismes existants et déjà implantés dans le secteur de la forêt privée; pour chaque mandat, l'agence établit la durée, les résultats à atteindre et la rémunération, le tout inclus dans un cahier des charges à respecter;
- de désigner l'agent de la vérification opérationnelle des travaux d'aménagement forestier; à cet effet, une entente pourrait être prise avec le MRN (maintenant le MFFP) concernant sa participation à cette activité;
- d'assurer le suivi des actions des organismes ayant des mandats opérationnels;
- de produire un rapport, qui sera rendu public, faisant état de leurs réalisations;
- d'informer le public;
- de s'assurer de l'existence de règles d'éthique dans les organismes qui se voient confier des mandats et d'un code de déontologie quant à l'administration des agences 1. »

Des balises supplémentaires ont été fournies pour ajouter plus de précisions en 2004 par le Comité de suivi du Sommet. Les recommandations 5, 7, 13, 14 et 15 sont très claires à cet égard².

Quelques cas ont été relevés indiquant que les agences débordaient de leur mandat. Rappelons que cela est possible sous certaines conditions, dont **l'autorisation du conseil d'administration de l'agence et l'autofinancement**. Est-ce souhaitable? Parfois oui, quand il s'agit de demandes de la communauté et qu'elles n'entrent d'aucune façon en compétition avec les activités de l'un ou l'autre des partenaires.

1. Secrétariat du Sommet sur la forêt privée, Synthèse des travaux et décisions, septembre 1995, p. 35-36

2. Ces recommandations peuvent être consultées en annexe.

5.3 Les agences sont-elles gouvernées adéquatement?

Le suivi qui a été fait par les partenaires sur ces questions pourrait être qualifié de « VIP ». À chacune des rencontres, des mesures ont été suggérées : formation en éthique et en déontologie pour les administrateurs, obligation d'élaborer des politiques à ce sujet, particulièrement en ce qui concerne les conflits d'intérêts, etc.

Cela a fait en sorte que, sur le plan de la gouvernance, le bilan est plutôt bon. Il subsiste encore des insatisfactions qui ont été soulevées lors des consultations, notamment au sujet de la présence de représentants des groupements forestiers au sein du conseil d'administration. Nous en tiendrons compte dans nos recommandations.

5.4 Les agences pourraient-elles gagner en efficacité?

5.4.1 Faire mieux

a) Gestion des ressources humaines

L'effectif des agences a, dans plusieurs cas, augmenté au cours des ans. Actuellement, les agences emploient au total de 54 employés équivalents temps complet¹.

La volonté des partenaires a toujours été de maintenir les effectifs au minimum, qualifiant les agences de structures légères. Lors de la Rencontre des décideurs en 1998, on a constaté qu'une permanence devenait nécessaire et le Comité de suivi du Sommet de 1995 en a défini les fonctions essentielles ainsi :

« De rappeler que les agences doivent demeurer des structures légères où leurs responsabilités se traduisent par les fonctions essentielles suivantes :

- a) la direction générale ou permanence;
- b) la planification, ce qui implique la connaissance ainsi que l'élaboration, le suivi et la mise à jour des PPMV;
- c) "la technique", au sens de l'élaboration des politiques, programmes, normes et règles des agences, ainsi que la vérification des travaux;
- d) le secrétariat administratif. »

Si on s'en tenait aux fonctions essentielles, pour plusieurs agences, une équipe de trois personnes suffirait à la tâche : un coordonnateur (ingénieur forestier ou non, selon les besoins), une secrétaire administrative et un technologue forestier à temps partiel. Bien entendu les besoins pourraient varier en fonction du budget à gérer. Certaines agences aidées par les partenaires fonctionnent avec bien moins alors que d'autres ont beaucoup plus de personnel. Il y a donc place à la réflexion, si l'on considère uniquement les fonctions essentielles.

Dans les circonstances actuelles, la disponibilité des fonds devrait inciter les organismes régionaux à collaborer et à partager les ressources. Ainsi, **pour préserver les acquis régionaux en matière d'expertises spécialisées, les agences régionales de mise**

1. Selon un sondage mené par le Ministère en mai 2014.

en valeur des forêts privées et les commissions régionales sur les ressources naturelles et le territoire (CRRNT) devraient envisager une collaboration plus étroite.

b) Gestion des traitements

Le nombre de traitements différents est passé en moyenne de 95 par agence, en 2005, à 184, en 2012. On comprend la volonté des agences d'augmenter la précision de leurs interventions et leur désir de développer une typologie qui leur est propre, mais il faut aussi tenir compte du fardeau administratif que cela implique. Les agences utilisent entre 70 et 361 codes de désignation des traitements. Cela conduit à gérer 2 286 codes différents à l'échelle provinciale.

Le coût de cette complexité est élevé pour l'ensemble des appareils administratifs (agences, conseillers, Ministère) et il est difficile d'imaginer une valeur ajoutée supérieure aux coûts engendrés.

c) Gestion des réserves

Actif net non affecté par agence pour l'année 2012-2013^a

Nom	Budget	Actif net non affecté (ANNA)	Ratio ANNA/Produit
Abitibi	1 843 610 \$	305 878 \$	16,6 %
Appalaches	3 504 192 \$	147 800 \$	4,2 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	690 301 \$	5,1 %
Bois-Francs	2 936 799 \$	170 603 \$	5,8 %
Chaudière	3 484 728 \$	451 574 \$	13,0 %
Côte-Nord	393 928 \$	29 240 \$	7,4 %
Estrie	3 385 308 \$	711 715 \$	21,0 %
Gaspésie	4 091 379 \$	370 908 \$	9,1 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	232 936 \$	9,6 %
Lanaudière	930 595 \$	61 277 \$	6,6 %
Laurentides	1 395 693 \$	76 780 \$	5,5 %
Mauricie	1 805 695 \$	226 181 \$	12,5 %
Montréal	1 539 997 \$	84 149 \$	5,5 %
Outaouais	2 222 061 \$	204 641 \$	9,2 %
Québec 03	2 349 354 \$	192 483 \$	8,2 %
Saguenay	978 954 \$	229 611 \$	23,5 %
Témiscamingue	367 592 \$	70 189 \$	19,1 %
Total	47 249 234 \$	4 256 266 \$	9,0 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

Les agences ont accumulé des réserves de plus en plus importantes ces dernières années. Les actifs nets non affectés totalisaient 4,4 millions de dollars à la fin de 2013. La part des agences varie entre 29 240 \$ et 711 715 \$.

On peut comprendre le besoin d'un fonds de roulement en début d'exercice, la réception en fin d'année d'une partie importante de la contribution industrielle, on peut aussi comprendre que des motifs de précaution justifient une réserve de fonds, mais il nous semble que certains montants sont excessifs.

Les diminutions annoncées pour 2014-2015 dans les budgets alloués à la forêt privée vont probablement permettre d'absorber une partie de ces montants, mais il faudra gérer cet aspect de manière plus serrée.

d) Gestion des données financières

L'information financière présentée dans les rapports annuels est exhaustive, mais devrait faire état de façon plus explicite des activités qui ne sont pas reliées aux programmes gouvernementaux, comme le font déjà plusieurs agences. On pourrait voir ainsi les produits et les charges attribués aux activités situées en marge des fonctions essentielles des agences.

5.4.2 Faire les bonnes choses

a) Planification

Le PPMV est au cœur de la mission des agences. Les consultations nous ont amenés à croire que le lien entre cet important document et les travaux exécutés n'est pas toujours évident.

C'est le rôle du conseil d'administration de voir à ce que ce lien entre le PPMV et l'allocation des ressources soit maintenu. Il faut aussi tenir compte de l'efficacité des travaux.

On appliquera les traitements à plus grande valeur ajoutée en gardant à l'esprit que l'objectif fondamental des programmes est de rendre le plus grand volume de fibres disponible afin d'alimenter les usines de transformation du bois.

b) Contact avec les propriétaires

Certains ont mentionné que les agences avaient peu de contacts avec les propriétaires. Sans se substituer aux conseillers forestiers accrédités ou aux partenaires, l'agence devrait améliorer cet aspect.

Faire à tout le moins des opérations de contrôle de qualité des travaux directement auprès des propriétaires. En plus de cette vérification, un appel chez le propriétaire pour lui poser quelques questions permettrait de mesurer sa satisfaction et l'informerait du rôle de l'agence dans la protection et la mise en valeur de sa propriété.

L'agence pourra faire rapport de ces démarches dans son rapport annuel.

6. Recommandations

Dans la première partie de ce document, nous avons suivi l'évolution des agences à la lumière des décisions prises par les partenaires au cours des vingt dernières années. Nous avons ensuite consulté les intervenants pour connaître leur perception et leurs suggestions pour améliorer la situation.

C'est dans ce contexte que nous proposons les recommandations suivantes.

6.1 Directement liées au mandat

6.1.1 Efficacité dans la mise en œuvre du programme

a) Grille provinciale unique de taux et de traitements

Lors de la régionalisation des agences, chacune d'elles a élaboré sa liste de traitements et de taux. Dans l'intention louable d'atteindre un degré de précision élevé, on a élaboré des grilles de traitements très détaillées. Cela répondait aussi à la demande de certains conseillers forestiers accrédités qui souhaitaient plus de précisions pour pouvoir les transmettre aux équipes techniques.

La valeur ajoutée qu'apporte un tel niveau de précision est discutable. On dit que *l'excès d'information tue l'information*. Cela constitue une charge administrative supplémentaire pour certaines agences qui doivent convertir leurs données avant de les transmettre aux fins de « rendre compte ». De plus, le sur-mesure régional, lui aussi bien intentionné, pour adapter finement les traitements afin de répondre à l'hétérogénéité des territoires nous semble excessif. La forêt publique est aussi hétérogène, mais on se satisfait d'un nombre bien inférieur de traitements et de taux. CONSIDÉRANT cela;

JE RECOMMANDE l'établissement d'une grille provinciale unique de taux et de traitements qui permettrait, entre autres, aux conseillers forestiers accrédités se trouvant sur les territoires de plus d'une agence d'améliorer leur efficacité et de diminuer le temps consacré à comprendre de nouvelles règles régionales.

JE RECOMMANDE, de plus, que le nombre de traitements soit réduit et limité aux grandes activités reconnues, donnant ainsi une certaine marge de manœuvre aux professionnels qui sont responsables de leurs actions.

Ces deux éléments favorisent, entre autres, une meilleure reddition de compte et facilitent la compilation à l'échelle provinciale.

CONSIDÉRANT l'expérience vécue à la faveur de la régionalisation des taux d'aide financière et leur évolution depuis 1995, malgré l'introduction d'une nouvelle méthode de calcul dans la foulée du Rendez-vous de la forêt privée de 2011 dont les résultats affichent une grande variation de taux d'une agence à l'autre;

ET CONSIDÉRANT QUE cette variation demeure difficilement explicable;

JE RECOMMANDE QUE le calcul des taux d'aide financière des traitements soit fait par un organisme externe reconnu, et qu'il soit basé sur l'expérience de la forêt publique de même que sur des études de productivité, d'enquêtes de coûts et d'appels d'offres publics, et ce, afin de mieux refléter les particularités de la forêt privée. Les taux devraient être fixés en fonction de l'exécution optimale des travaux.

Afin d'assurer un retour sur l'investissement pour l'État;

JE RECOMMANDE QUE des considérations de rentabilité économique entrent dans le choix des traitements à faire.

Ces recommandations ont pour but de permettre aux agences de concentrer leur travail sur les mandats plus stratégiques d'orientation et de développement de la forêt privée de leur territoire. Elles permettent aussi d'éviter les discussions interminables sur ce sujet.

b) Uniformisation des données des conseillers forestiers accrédités exigées par les agences

JE RECOMMANDE une uniformisation des données exigées par les agences en matière de prescription sylvicole et de rapport d'exécution. Le tout permettra aux conseillers forestiers accrédités de se limiter à une collecte de données essentielles. Cette uniformisation permettra en outre de faire des économies sur le développement et la mise à jour des différents systèmes informatiques.

c) Complémentarité accentuée entre les programmes d'aide à la mise en valeur des forêts privées et le Règlement sur le remboursement des taxes foncières

Afin de permettre une meilleure complémentarité des programmes destinés à la mise en valeur des forêts privées et du Règlement sur le remboursement des taxes foncières;

JE RECOMMANDE QUE les traitements visant la production de matière ligneuse (préparation de terrain, reboisement, entretien, travaux commerciaux et non commerciaux) soient identiques dans les deux programmes.

Par contre, le niveau d'aide de chacun des traitements pourrait différer selon les priorités des programmes.

d) Responsabilisation accrue de l'ingénieur forestier

Conformément aux orientations du Sommet sur la forêt privée de 1995, dont un des objectifs visait à donner plus de latitude aux ingénieurs forestiers et à les responsabiliser davantage;

JE RECOMMANDE DE réviser les cahiers de balises techniques des traitements en profondeur afin qu'ils soient considérablement allégés. Ils devraient comprendre une définition sommaire des différents traitements et quelques critères de référence pour préciser le but à atteindre. Les balises devraient être uniformes à l'échelle provinciale.

Cette responsabilisation accrue devrait toutefois être accompagnée de critères de performance élevés envers les conseillers forestiers accrédités. En cas de manquement dû à la négligence ou à la fraude, des mesures très sévères devraient être appliquées.

Dans cette même optique;

JE RECOMMANDE QUE les vérifications opérationnelles faites par les agences ou par un mandataire soient adaptées pour tenir compte de la performance des conseillers forestiers accrédités. Toutefois, considérant l'impact négatif que pourrait avoir le roulement de personnel, l'importance accordée à ces vérifications devrait être revue périodiquement.

De plus, les activités devraient se limiter à la validation des données fournies et au respect des critères d'admissibilité des traitements. Toute forme d'accompagnement du personnel technique devrait se faire par l'ingénieur forestier du conseiller forestier accrédité qui, ultimement, engage sa responsabilité professionnelle en signant les documents demandés.

e) Processus d'enregistrement des producteurs forestiers

CONSIDÉRANT la complexité du processus de reconnaissance du statut de producteur forestier;

JE RECOMMANDE QUE le propriétaire forestier qui a fait élaborer et qui a payé un plan d'aménagement forestier pour sa propriété soit automatiquement reconnu à titre de producteur forestier, et ce, pour la durée du plan.

L'ingénieur forestier qui a élaboré le plan serait responsable de valider toutes les informations nécessaires et de les transmettre sans délai au MFFP.

f) Renouvellement des systèmes informatiques

Étant donné que plusieurs recommandations changent les façons de faire (taux, traitements, enregistrement des producteurs, etc.);

ET CONSIDÉRANT la désuétude des systèmes informatiques;

JE RECOMMANDE QUE les systèmes informatiques qui répondent aux besoins des acteurs de la forêt privée soient revus et conçus sur le principe du guichet unique pour répondre aux besoins administratifs de l'ensemble des utilisateurs.

g) Superficie minimale des travaux

Afin de favoriser l'optimisation des activités de traitements et le regroupement des superficies, et de cibler les propriétaires réellement engagés;

JE RECOMMANDE QUE la superficie minimale pouvant faire l'objet d'une prescription sylvicole et bénéficier d'une aide financière pour un traitement donné soit de 4 ha d'un seul tenant. Cette superficie pourrait aussi être atteinte en

regroupant des parcelles avoisinantes appartenant à un autre ou à plusieurs autres propriétaires.

Cette condition dans le financement d'activités favoriserait une certaine rentabilité et augmenterait, entre autres, l'impact de ces activités sur l'approvisionnement des usines de transformation du bois.

h) Niveau de financement des travaux

CONSIDÉRANT QUE les programmes d'aide destinés à la mise en valeur des forêts privées s'adressent à des propriétaires engagés (Rendez-vous de la forêt privée de 2011), que l'expérience vécue par les agences et les conseillers forestiers accrédités indique que les travaux se réalisent même lorsque le financement est moins élevé;

ET CONSIDÉRANT la récente diminution des budgets alloués à la mise en valeur des forêts privées;

JE RECOMMANDE QUE le financement des travaux de la nouvelle grille provinciale ne « dépasse jamais 80 % de sa valeur réelle établie », tel que cela est formulé dans la décision 5 du Rendez-vous de la forêt privée de 2011.

Dans le même ordre d'idées, considérant le contexte du financement public et la révision des programmes prévue;

JE RECOMMANDE QU'une participation financière de 20 % soit perçue auprès des propriétaires et fasse l'objet d'une reddition de compte rigoureuse, dont une comptabilité distincte et vérifiable par les agences régionales de mise en valeur des forêts privées.

Lors d'une tournée des agences faite en 2013 par les représentants du Ministère, il a été estimé que les propriétaires avaient participé à hauteur de 3,7 %. Si on avait appliqué la recommandation de 20 %, une somme de 4,7 millions de dollars aurait été payée. Une telle somme aurait permis d'augmenter l'investissement et aurait contribué, entre autres, à protéger les conditions des travailleurs de la forêt.

Cette participation réelle des principaux bénéficiaires s'inscrit très clairement dans la formulation des programmes d'aide. Elle fournirait en plus une démonstration claire, auprès des autorités gouvernementales responsables des finances publiques, de l'engagement des producteurs.

i) Niveau des réserves

CONSIDÉRANT QUE certaines agences ont accumulé des actifs nets non affectés qui vont au-delà des besoins du fonds de roulement et des réserves de précaution;

JE RECOMMANDE QUE les excédents soient ramenés à des niveaux justifiables et que les sommes libérées soient affectées à la réalisation de traitements sylvicoles.

6.1.2 Gestion des agences régionales de mise en valeur des forêts privées

a) Le rôle des agences régionales

Formation des administrateurs et permanents des agences

Afin de favoriser un meilleur partenariat au sein des agences régionales de mise en valeur des forêts privées et une meilleure compréhension de leur rôle;

JE RECOMMANDE DE mettre à jour la formation destinée aux administrateurs et aux permanents des agences et de la rendre obligatoire. Elle devrait en outre être suivie par tous les partenaires et intervenants ayant un lien direct avec le développement de la forêt privée.

Une présentation, sous forme abrégée, devrait aussi être disponible pour être présentée aux autorités gouvernementales, aux élus municipaux et aux autres intervenants. Les agences devraient rendre compte annuellement de ces activités de formation.

Activités réalisées par les agences

Toutes les activités réalisées par les agences régionales doivent correspondre aux mandats prévus lors de leur constitution et à des éléments figurant dans le PPMV. Elles doivent aussi être autorisées par leur conseil d'administration.

Pour éviter d'empiéter dans les champs d'activité de ses partenaires et de créer des conflits;

JE RECOMMANDE QUE les agences évitent de se placer dans une situation pouvant nuire au partenariat régional en entrant en compétition avec l'un ou l'autre des partenaires lorsqu'elles réalisent des projets.

Si le conseil d'administration juge **à l'unanimité** qu'un mandat est opportun et qu'il ne nuit d'aucune façon aux partenaires, l'agence pourrait alors accepter un projet qui s'autofinancerait et ferait l'objet d'une comptabilité distincte. Elle devrait solliciter en priorité la participation des partenaires.

Engagement des partenaires

Afin de favoriser un plus grand engagement de la part des partenaires, comme cela a été prévu lors du Sommet de la forêt privée de 1995, et de développer un réel partenariat;

JE RECOMMANDE DE limiter la participation financière provenant des programmes d'aide à la mise en valeur des forêts privées au financement des trois postes suivants, pour le soutien des activités de base : coordonnateur (ingénieur forestier ou non, selon les besoins), secrétaire administrative (temps plein ou partiel), technologue forestier (selon les besoins).

L'ajout de personnel pour toutes les autres activités devrait faire l'objet d'un financement externe.

Les partenaires de l'agence doivent s'impliquer davantage (locaux, ressources humaines, services, etc.) afin d'augmenter les sommes disponibles pour faire des travaux sur le terrain.

b) Fusion des territoires d'agences

Afin de favoriser une utilisation optimale des ressources disponibles, tant auprès des agences **que des partenaires** (participation aux diverses rencontres);

JE RECOMMANDE DE regrouper certaines agences en respectant les critères suivants :

- un budget minimal de 2 M\$ (toutes sources confondues);
- des affinités régionales ou de proximité.

À titre d'exemple, on pourrait procéder aux regroupements suivants :

- Bas-Saint-Laurent – Gaspésie-Îles-de-la Madeleine
- Chaudière-Appalaches
- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Capitale-Nationale – Côte-Nord
- Centre-du-Québec – Mauricie – Lanaudière
- Estrie – Montérégie
- Outaouais – Laurentides
- Abitibi-Témiscamingue

Si de telles fusions étaient conclues, les territoires d'origine pourraient être convertis en secteurs qui garderaient leurs acquis budgétaires.

c) Grands propriétaires et budget d'aide disponible

CONSIDÉRANT l'important potentiel de mise en marché de volume de bois en provenance des grands propriétaires (tel qu'il est défini par la loi);

JE RECOMMANDE QUE les agences adoptent une politique spéciale pour les grands propriétaires dans l'attribution des budgets aux producteurs.

Ainsi, nonobstant le maximum d'aide financière prévu par producteur forestier dans les politiques des agences, prévoir un mécanisme permettant aux grands propriétaires de bénéficier d'un niveau d'aide qui prend en considération les volumes de bois mis en marché et déclarés à l'agence. Par exemple, un grand propriétaire pourrait bénéficier d'un budget annuel de 50 000 \$, même si le maximum prévu est de 20 000 \$, si un volume de 50 000 m³ d'achat de bois est déclaré et payé à l'agence l'année précédente par les titulaires de permis d'usine de transformation du bois. Bien entendu, le maintien de cette politique dépend du respect des règles des travaux, de la programmation des activités et du niveau de qualité défini par l'agence.

d) Contribution financière des titulaires de permis d'usine de transformation du bois

CONSIDÉRANT la problématique reliée à la récupération des contributions industrielles dans certaines agences, la collaboration variable dans le transfert des informations aux agences de la part des partenaires et l'importance de ces contributions dans les activités d'aménagement;

JE RECOMMANDE QUE les agences, en collaboration avec les partenaires, développent un mécanisme de déclaration obligatoire des volumes de bois récoltés et de leur destination pour les travaux commerciaux qui font l'objet d'une aide financière.

Par exemple, le versement de l'aide financière pour les travaux commerciaux serait conditionnel à la déclaration des volumes de bois et de leur destination. Le but est de permettre aux agences de faire un suivi des contributions industrielles qui leur sont dues et de fournir une preuve au Ministère dans le mécanisme de recouvrement prévu.

Cela assurerait l'équité aux titulaires de permis d'usine de transformation du bois qui contribuent au financement des agences selon les règles en vigueur.

6.2 Autres recommandations et suggestions

6.2.1 Respect de la gouvernance définie au Rendez-vous de la forêt privée de 2011

Actuellement, la gouvernance définie en 2011 ne semble ni bien comprise ni appliquée par l'ensemble des partenaires.

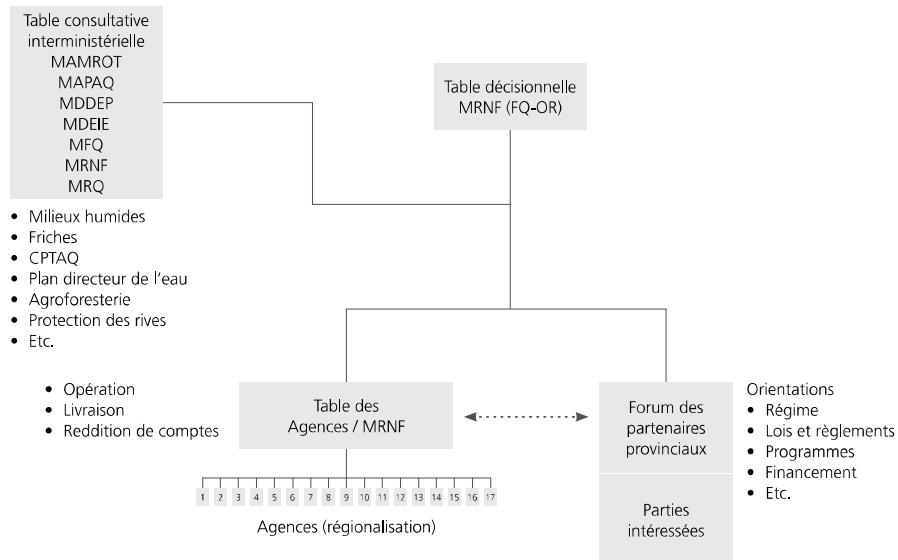
Certaines situations nuisent à l'efficacité du système de la forêt privée. Par exemple, les agences travaillent et investissent du temps et des ressources pour répondre adéquatement aux orientations gouvernementales. Lorsque des changements dans les orientations surviennent à la suite de pressions exercées par certains intervenants auprès du Ministère, non seulement cela occasionne des pertes de temps et d'argent, mais cette situation nuit grandement à la mobilisation des gens qui ont à cœur le développement de la forêt privée, c'est pourquoi;

JE RECOMMANDE QUE le principe de gouvernance qui a été défini au Rendez-vous de la forêt privée de 2011 soit appliqué et que le rôle de chacune des parties soit respecté, à savoir :

- **MFFP – Pouvoir décisionnel**
- **Forum des partenaires – Rôle consultatif sur les grandes orientations**
- **Table des agences – Rôle consultatif sur la gestion et la mise en œuvre du programme**
- **Table consultative interministérielle**

Le MFFP devra accentuer son rôle décisionnel, tout en favorisant la régionalisation des décisions qui respectent les orientations gouvernementales.

GOUVERNANCE DU RÉGIME DE MISE EN VALEUR DES FORÊTS PRIVÉES



6.2.2 Gouvernance régionale

Actuellement, la gouvernance régionale implique la présence, au sein des conseils d'administration des agences, de représentants d'organisations directement engagées dans la mise en œuvre des programmes administrés par les agences.

Cette pratique crée une situation de conflit d'intérêts potentiel ou, au mieux, d'apparence de conflit d'intérêts. Bien que les agences soient conscientes de la situation et que des mesures ont été mises en place, comme la déclaration d'intérêts des administrateurs, la formation, l'abstention des représentants sur les questions concernant leur organisation, plusieurs personnes ont souligné que la situation était problématique.

La rigueur administrative devrait conduire le conseil à demander à ces membres de se retirer lors des discussions et des prises de décision concernant leurs activités. Autant dire que, lors des séances du conseil, ils passeraient la majorité du temps dans l'antichambre.

Dans un contexte où les questions éthiques et déontologiques sont revenues à l'avant-plan autant dans les organisations privées que publiques et gouvernementales, tous doivent viser les plus hauts standards. Dans un souci de transparence et d'équité envers les partenaires, les conseillers forestiers accrédités et la population;

JE RECOMMANDE QU'aucun membre d'un groupement forestier ou représentant d'un conseiller forestier accrédité ne soit nommé administrateur ou président d'une agence régionale de mise en valeur des forêts privées.

Par contre, leur présence aux divers comités relevant du conseil d'administration est essentielle et pertinente.

Les recommandations concernant la simplification des taux et des travaux pouvant faire l'objet d'une aide financière devraient amener les discussions au sein des conseils d'administration des agences à un niveau plus stratégique et moins technique. Enfin;

JE FAIS MIENNE la recommandation 29 du Comité de suivi du Sommet sur la forêt privée de 1995, réuni en mars 2004, selon laquelle : « Le CSS est d'avis que la fonction serait plus facile à exercer si le président n'est pas également représentant d'une catégorie de partenaires. »

6.2.3 Conditions des travailleurs

CONSIDÉRANT l'importance de maintenir une main-d'œuvre qualifiée de qualité, d'assurer une relève de travailleurs, de leur offrir des conditions intéressantes et de veiller à ce que les travailleurs reçoivent les sommes déterminées par les calculs;

JE RECOMMANDE, tel qu'il a été indiqué dans le document du MFFP intitulé « Critères de performance des agents livreurs – mars 2014 », que soit réalisé un projet pilote sur les conditions des travailleurs et qu'il fasse l'objet d'un critère d'évaluation de la performance des conseillers forestiers accrédités.

6.2.4 Répartition budgétaire entre les agences

Actuellement, la répartition budgétaire entre les agences est principalement basée sur des critères historiques malgré la prise en compte, en 1998, de certains critères forestiers qui devaient faire l'objet d'une révision avec l'arrivée des PPMV. Pour diverses raisons, celle-ci n'a pas eu lieu, à l'exception de l'introduction d'un partage différent lors de l'ajout de nouveaux programmes.

CONSIDÉRANT QUE le principal objectif des programmes d'aide en forêt privée est la production de matière ligneuse;

ET CONSIDÉRANT le faible niveau de récolte des dernières années dû, entre autres, à la crise forestière, il est temps de se concentrer davantage sur la récolte afin de profiter de la reprise qui pointe dans le secteur forestier, et ce, au bénéfice de la société québécoise. Ainsi;

JE RECOMMANDE QUE le budget provincial alloué à la forêt privée fasse l'objet d'un nouveau mode de répartition, principalement basé sur le volume de bois récolté et la possibilité forestière de chacun des territoires. Ce mode de répartition favoriserait les régions les plus dynamiques. À cet effet, la proposition du Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ) devrait être retenue.

Elle consiste « à tenir compte du pourcentage de producteurs forestiers actifs (statut de producteur forestier), des volumes livrés aux usines québécoises et de l'historique de répartition des budgets. L'application de cette méthode se ferait progressivement sur trois ans. La répartition finale suggérée par le CIFQ donne un poids de 10 % pour le nombre de propriétaires actifs, 80 % pour les volumes déclarés et 10 % pour l'historique de répartition des budgets¹ ».

CONSIDÉRANT les problématiques reliées aux déclarations aux agences des volumes de bois achetés par les industriels;

JE RECOMMANDE QUE le calcul de la répartition du budget soit basé sur les volumes de bois récoltés ayant fait l'objet d'une déclaration et d'une contribution aux agences régionales de mise en valeur des forêts privées.

Le tout favoriserait une augmentation des volumes récoltés et le développement d'entreprises québécoises dans les régions qui considèrent qu'un retour régional sur l'investissement est important. De plus, cela diminuerait la problématique associée au fait de ne pas déclarer les volumes de bois aux agences.

Le succès de ces recommandations repose sur l'engagement de tous les partenaires qui auront, par leurs actions, une influence positive sur le budget de leur région.

À l'échelle provinciale;

JE RECOMMANDE QUE la mesure abaissant la participation de l'industrie à 1,00 \$/m³ pour deux ans lors du Rendez-vous de la forêt privée de 2011 soit maintenant haussée à 1,35 \$/m³ puis, en temps opportun, à 1,50 \$/m³.

1. Extrait d'une lettre qui nous a été adressée.

6.2.5 Décision 19 – Reconnaissance du modèle d'affaires des groupements forestiers

Répartition de l'aide financière par type de conseillers forestiers en 2013-2014^{a, b}

Nom	Produits PAMVFP en 2013-2014	Groupement forestier (OGC)	Autre conseiller (AC)	Ratio** OGC/OGC + AC
Abitibi	1 373,7 \$	472 383 \$	803 840 \$	37,0 %
Appalaches	2 268,2 \$	1 469 521 \$	747 163 \$	66,3 %
Bas-Saint-Laurent	7 037,6 \$	2 733 370 \$	1 693 055 \$	61,8 %
Bois-Francs	1 896,2 \$	1 397 567 \$	490 519 \$	74,0 %
Chaudière	2 132,2 \$	1 295 738 \$	927 821 \$	58,3 %
Côte-Nord	305,9 \$	252 670 \$	48 067 \$	84,0 %
Estrie	2 506,1 \$	2 248 485 \$	495 555 \$	81,9 %
Gaspésie	1 954,2 \$	1 073 256 \$	424 740 \$	71,6 %
Lac-Saint-Jean	1 832,6 \$	1 612 348 \$	208 350 \$	88,6 %
Lanaudière	471,2 \$	151 467 \$	219 602 \$	40,8 %
Laurentides	947,2 \$	493 530 \$	325 161 \$	60,3 %
Mauricie	1 265,4 \$	673 083 \$	593 093 \$	53,2 %
Montérégie	947,2 \$	229 268 \$	536 231 \$	30,0 %
Outaouais	1 121,0 \$	934 254 \$	275 979 \$	77,2 %
Québec 03	1 423,1 \$	1 219 443 \$	323 531 \$	79,0 %
Saguenay	727,7 \$	584 512 \$	135 547 \$	81,2 %
Témiscamingue	233,7 \$	191 818 \$	120 873 \$	61,3 %
Total	28 443,0 \$	17 032 713 \$	8 369 127 \$	67,1 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

b. Les ratios sont calculés en fonction des montants versés aux groupements forestiers et aux autres conseillers forestiers et non sur les produits du PAMVFP.

Les données de 2013-2014 démontrent que les groupements forestiers utilisent en moyenne 67 % des budgets des agences. Il s'agit là d'une portion très importante. Dans six agences, les groupements ont une part des budgets supérieure à 75 %.

La décision 19 a créé beaucoup d'insatisfaction lors du Rendez-vous de la forêt privée de 2011. Les consultations nous ont démontré que cette insatisfaction est toujours présente. On soutient que les avantages concédés aux groupements sont inappropriés, injustes, qu'ils freinent la concurrence, qu'ils n'encouragent pas la performance et qu'à ce jour ils ne sont pas implantés dans leur intégralité, notamment en ce qui concerne la conformité de certains groupements au modèle d'affaires préconisé à la suite du Rendez-vous de 2011.

En effet, le modèle d'affaires préconisé prévoit une large participation des membres au processus décisionnel et une répartition des excédents de type communautaire. En fait, ce modèle s'apparente de très près à celui des coopératives. Dans quelques groupements, l'actionnariat effectif est réduit à quelques actionnaires et les délais qui avaient été prévus pour se conformer au modèle sont dépassés.

Si la décision 19 était maintenue telle quelle, et s'il y avait une augmentation des budgets attribués, **on évoluerait d'une situation de quasi-monopole à une situation de monopole absolu.** On réduirait alors à néant la latitude de gestion des agences, la possibilité de choix des propriétaires forestiers et l'exercice d'une saine concurrence.

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'ensemble des conseillers forestiers accrédités et de diminuer la situation de monopole créée par la décision 19, soit la reconnaissance du modèle d'affaires des groupements forestiers;

JE RECOMMANDE DE maintenir cette reconnaissance, mais de ne pas l'assujettir à un privilège lié au budget. Ainsi, la libre concurrence entre les conseillers forestiers accrédités d'une agence permettrait d'augmenter les choix des producteurs forestiers, mais aussi, à terme, la qualité des travaux.

De plus, cette recommandation lève toute ambiguïté quant à l'application de la décision 19 et au respect des conditions, et élimine l'impact sur les critères de performance des conseillers forestiers accrédités.

CONSIDÉRANT cela;

JE RECOMMANDE DE donner la possibilité aux agences de décroiser les territoires des groupements forestiers, et ce, afin d'optimiser l'exécution des travaux et de permettre une plus grande collaboration entre les groupements.

L'objectif principal de ces recommandations est de **donner un choix au propriétaire forestier, le principal client bénéficiaire des programmes d'aide.**

6.2.6 Transparence, reddition de comptes

Tel que le prévoit l'article 168 de la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, les agences rendent compte de leurs résultats financiers et de leurs activités en produisant et en rendant public un rapport annuel. Afin d'en assurer une plus large diffusion et de permettre de comparer les résultats des agences;

JE RECOMMANDE QUE les résultats financiers de toutes les agences soient compilés dans un tableau (voir l'annexe B du présent document) et que ce tableau soit mis en ligne sur le site du MFFP tous les ans.

6.2.7 Mesures d'efficacité

Il est bien connu que l'on ne peut gérer efficacement que ce qui se mesure.

CONSIDÉRANT QUE plusieurs intervenants nous ont suggéré des moyens de mesurer la performance des agences;

JE RECOMMANDE QU'un tableau de bord de gestion des agences, représentant des indicateurs clés, soit créé et mis en ligne sur le site du MFFP tous les ans.

Cet outil de gestion regroupe un nombre d'indicateurs clés qui nous permettent de cerner la performance d'une organisation relativement à sa mission de base. Pour y arriver, le nombre d'indicateurs doit être restreint. En général, on se limite à sept indicateurs. La tentation est forte d'en suivre davantage, mais la valeur ajoutée au-delà de sept est très faible. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, *l'excès d'information tue l'information*. Il faut donc choisir les indicateurs les plus utiles pour dresser un portrait global de la situation.

Comme le but ultime des programmes d'aide est de stimuler l'aménagement des forêts privées et leur contribution à l'approvisionnement des usines de transformation du bois, voici les indicateurs proposés à cette fin.

a) Budget du Programme d'aide à la mise en valeur de la forêt privée (PAMVFP) de l'agence sur la superficie productive du territoire

Cet indicateur permet d'établir le rapport entre les budgets consentis à même le PAMVFP et la superficie forestière productive du territoire de l'agence. Cela constitue un moyen de vérifier l'équité dans la distribution des budgets.

Agence	Indicateur 1 ^a		
	Budget PAMVFP 2012-2013 (x 1000 \$)	Superficie forestière productive (ha)	Ratio Budget PAMVFP/Superficie forestière productive (\$/ha)
Abitibi	1 373,7 \$	366 600	3,75 \$
Appalaches	2 268,2 \$	493 005	4,60 \$
Bas-Saint-Laurent	7 037,6 \$	823 370	8,55 \$
Bois-Francs	1 896,2 \$	343 200	5,53 \$
Chaudière	2 132,2 \$	402 879	5,29 \$
Côte-Nord	305,9 \$	130 000	2,35 \$
Estrie	2 506,1 \$	698 800	3,59 \$
Gaspésie	1 954,2 \$	288 300	6,78 \$
Lac-Saint-Jean	1 832,6 \$	206 375	8,88 \$
Lanaudière	471,2 \$	228 900	2,06 \$
Laurentides	947,2 \$	459 600	2,06 \$
Mauricie	1 265,4 \$	530 800	2,38 \$
Montréal	947,2 \$	351 000	2,70 \$
Outaouais	1 121,0 \$	524 300	2,14 \$
Québec 03	1 423,1 \$	479 400	2,97 \$
Saguenay	727,7 \$	168 172	4,33 \$
Témiscamingue	233,7 \$	80 124	2,92 \$
Total	28 443,0 \$	6 574 825	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

b) Budget du PAMVFP de l'agence sur le volume de bois récolté

Comme le volume de bois récolté est l'objectif principal du programme, plus ce ratio est bas, plus l'agence est efficace sur le plan de la production de bois.

Agence	Indicateur 2 ^a		
	Budget PAMVFP 2012-2013 (x 1000 \$)	Volume de bois récolté en 2012 (m ³)	Ratio Budget PAMVFP/Volume de bois récolté (\$/m ³)
Abitibi	1 373,7 \$	148 354	9,26 \$
Appalaches	2 268,2 \$	299 272	7,58 \$
Bas-Saint-Laurent	7 037,6 \$	580 532	12,12 \$
Bois-Francs	1 896,2 \$	244 619	7,75 \$
Chaudière	2 132,2 \$	348 667	6,12 \$
Côte-Nord	305,9 \$	74 020	4,13 \$
Estrie	2 506,1 \$	488 022	5,14 \$
Gaspésie	1 954,2 \$	99 630	19,61 \$
Lac-Saint-Jean	1 832,6 \$	125 521	14,60 \$
Lanaudière	471,2 \$	31 443	14,99 \$
Laurentides	947,2 \$	80 295	11,80 \$
Mauricie	1 265,4 \$	169 666	7,46 \$
Montréal	947,2 \$	50 833	18,63 \$
Outaouais	1 121,0 \$	311 701	3,60 \$
Québec 03	1 423,1 \$	260 419	5,46 \$
Saguenay	727,7 \$	64 212	11,33 \$
Témiscamingue	233,7 \$	49 632	4,71 \$
Total	28 443,0 \$	3 426 838	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

c) Volume récolté sur la possibilité forestière

Indicateur central lié au mandat de base des programmes et ayant une conséquence sur les produits de l'agence, étant donnée la formule de répartition des budgets suggérée, où le poids principal de la formule est lié aux volumes de bois livrés.

Agence	Indicateur 3 ^a		Ratio Volume de bois récolté/Possibilité forestière
	Volume de bois récolté en 2012 (m ³)	Possibilité forestière en 2014 (m ³)	
Abitibi	148 354	576 696	25,7 %
Appalaches	299 272	1 102 588	27,1 %
Bas-Saint-Laurent	580 532	2 189 178	26,5 %
Bois-Francs	244 619	1 020 748	24,0 %
Chaudière	348 667	1 268 236	27,5 %
Côte-Nord ^b	74 020	198 100	37,4 %
Estrie	488 022	2 052 340	23,8 %
Gaspésie	99 630	436 800	22,8 %
Lac-Saint-Jean	125 521	363 410	34,5 %
Lanaudière	31 443	657 191	4,8 %
Laurentides	80 295	1 285 489	6,2 %
Mauricie	169 666	1 129 469	15,0 %
Montérégie ^b	50 833	416 400	12,2 %
Outaouais	311 701	1 655 996	18,8 %
Québec 03	260 419	1 030 195	25,3 %
Saguenay	64 212	366 834	17,5 %
Témiscamingue	49 632	156 893	31,6 %
Total	3 426 838	15 906 563	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

b. Données de 2001 pour la possibilité forestière

d) Frais d'administration sur les revenus totaux

Indique la performance administrative des agences.

Agence	Indicateur 4 ^a		
	Frais d'administration	Revenus totaux en 2012-2013 (x 1000 \$)	Ratio Frais d'administration/Revenus totaux en 2012-2013
Abitibi	104 549 \$	1 843,6 \$	5,7 %
Appalaches	293 226 \$	3 504,2 \$	8,4 %
Bas-Saint-Laurent	410 367 \$	13 604,6 \$	3,0 %
Bois-Francs	420 807 \$	2 936,8 \$	14,3 %
Chaudière	394 522 \$	3 484,7 \$	11,3 %
Côte-Nord	36 513 \$	393,9 \$	9,3 %
Estrie	181 413 \$	3 975,8 \$	4,6 %
Gaspésie	280 961 \$	4 091,4 \$	6,9 %
Lac-Saint-Jean	52 608 \$	2 414,7 \$	2,2 %
Lanaudière	164 216 \$	930,6 \$	17,6 %
Laurentides	141 882 \$	1 395,7 \$	10,2 %
Mauricie	123 905 \$	1 805,7 \$	6,9 %
Montérégie	173 402 \$	1 540,0 \$	11,3 %
Outaouais	174 612 \$	2 222,1 \$	7,9 %
Québec 03	173 006 \$	2 349,4 \$	7,4 %
Saguenay	50 592 \$	979,0 \$	5,2 %
Témiscamingue	13 859 \$	367,6 \$	3,8 %
Total	3 190 440 \$	47 839,7 \$	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

e) Coûts de la vérification opérationnelle sur l'aide financière des travaux réalisés

Indique la performance administrative des agences.

Agence	Indicateur 5 ^a		
	Coût de la vérification opérationnelle (VO)	Aides financières pour les travaux réalisés (AFTR)	Ratio Coûts VO/AFTR
Abitibi	11 602 \$	1 640 386 \$	0,7 %
Appalaches	79 123 \$	3 007 590 \$	2,6 %
Bas-Saint-Laurent	372 400 \$	12 433 014 \$	3,0 %
Bois-Francis	63 494 \$	2 405 326 \$	2,6 %
Chaudière	58 655 \$	2 950 976 \$	2,0 %
Côte-Nord	3 500 \$	480 450 \$	0,7 %
Estrie	135 436 \$	3 351 872 \$	4,0 %
Gaspésie	117 692 \$	3 461 819 \$	3,4 %
Lac-Saint-Jean	21 473 \$	2 008 576 \$	1,1 %
Lanaudière	23 278 \$	577 659 \$	4,0 %
Laurentides	16 711 \$	1 214 424 \$	1,4 %
Mauricie	36 571 \$	1 651 280 \$	2,2 %
Montréal	57 588 \$	1 271 643 \$	4,5 %
Outaouais	8 939 \$	1 968 068 \$	0,5 %
Québec 03	35 470 \$	2 123 516 \$	1,7 %
Saguenay	7 394 \$	808 871 \$	0,9 %
Témiscamingue	1 548 \$	366 776 \$	0,4 %
Total	1 050 874 \$	41 722 246 \$	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

f) Nombre de traitements vérifiés sur le total des traitements financés.

Indique indirectement la qualité du travail sur le terrain, mais doit être interprété avec précaution.

Agence	Indicateur 6 ^a		
	Nombre de traitements vérifiés (TV) – PAMVFP	Nombre de traitements réalisés (TR) – PAMVFP	Ratio TV/TR
Abitibi	67	439	15,3 %
Appalaches	98	1 121	8,7 %
Bas-Saint-Laurent	168	1 117	15,0 %
Bois-Francis	121	993	12,2 %
Chaudière	156	861	18,1 %
Côte-Nord	12	121	9,9 %
Estrie	83	1 086	7,6 %
Gaspésie	46	866	5,3 %
Lac-Saint-Jean	80	743	10,8 %
Lanaudière	15	195	7,7 %
Laurentides	3	145	2,1 %
Mauricie	50	305	16,4 %
Montréal	48	500	9,6 %
Ontario	18	297	6,1 %
Québec 03	59	492	12,0 %
Saguenay	34	227	15,0 %
Témiscamingue	3	212	1,4 %
Total	1 061	9 720	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

g) Superficie moyenne par traitement

Indicateur de productivité

Agence	Indicateur 7 ^a		
	Superficie traitée (ST) hectares (PAMVFP 2012)	Nombre de traitements réalisés (TR) (PAMVFP 2012) ^b	Ratio ST/TR
Abitibi	1 513	439	3,4
Appalaches	2 656	1 079	2,5
Bas-Saint-Laurent	3 970	1 108	3,6
Bois-Francs	1 830	966	1,9
Chaudière	2 075	843	2,5
Côte-Nord	389	110	3,5
Estrie	2 458	1 060	2,3
Gaspésie	1 323	640	2,1
Lac-Saint-Jean	2 076	696	3,0
Lanaudière	352	194	1,8
Laurentides	783	142	5,5
Mauricie	1 108	294	3,8
Montréal	997	496	2,0
Outaouais	1 166	285	4,1
Québec 03	1 424	453	3,1
Saguenay	666	212	3,1
Témiscamingue	498	211	2,4
Total	25 284	9 228	S. O.

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

b. Le nombre de traitements réalisés exclut les travaux de drainage et de voirie.

Les valeurs de ces indicateurs sont compilées au tableau se trouvant à l'annexe C. La disponibilité de ces informations permet aux gestionnaires de s'autoévaluer et de se comparer aux autres agences. Encore une fois, attention aux interprétations trop rapides! La situation particulière de chaque agence peut induire des biais qui fausseraient les données. Cependant, utilisé avec prudence, cet outil permet aux gestionnaires de faire de l'étalonnage (*benchmarking*) et de s'inspirer des meilleures pratiques.

Chacune des agences pourrait utiliser ce tableau de bord à des fins de pilotage stratégique. Le suivi annuel des indicateurs par rapport à une cible fixée pour chaque indicateur permettrait de centrer les actions à prendre pour améliorer leur situation.

Conclusion

Pierre angulaire de notre histoire, la forêt constitue un patrimoine extrêmement important pour le présent et le futur du Québec. Elle a logé, nourri, soigné et inspiré les premiers habitants. Elle a en bonne partie joué le même rôle auprès des nouveaux venus qui se sont établis au cours des derniers siècles. Bien que les usages aient beaucoup évolué, elle continue de remplir un rôle crucial pour nous et pour la planète entière.

La forêt privée que nous côtoyons régulièrement fait partie de ce patrimoine. Alors qu'elle constituait un complément pour assurer la survie des agriculteurs, elle assume maintenant des fonctions diverses et plurielles. Elle a eu, elle a et continuera d'avoir une grande valeur pour nous. Sa protection et sa valorisation relèvent de notre responsabilité commune.

La création des agences régionales de mise en valeur des forêts privées en 1995 a constitué un jalon important dans cet effort. On s'attend d'elles qu'elles soient efficaces et efficientes, ce que plusieurs ont réussi. Je ne doute pas que toutes réussiront dans le futur. Mais cela ne représente qu'une partie de leur potentiel. Déployées sur le territoire, actives dans le développement des connaissances, de la protection et de la mise en valeur du milieu forestier, voilà des rôles qui nous apparaissent encore plus fondamentaux.

Pour y arriver, il faut relever le défi de la concertation. En rassemblant producteurs forestiers, industrie forestière, monde municipal et ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, la structure des agences met en présence des parties qui ont toutes des intérêts particuliers. Les partenaires doivent accepter de regarder au-delà de ces intérêts pour travailler ensemble à prendre des décisions qui optimiseront la valeur du territoire placé sous leur responsabilité, au bénéfice de leur région et du Québec tout entier.

C'est en ayant cette vision à l'esprit que nous avons travaillé au Chantier, en espérant que les présentes recommandations puissent y contribuer.

ANNEXE A Texte des relevés de décisions

Sommet de 1995

« L'ORIENTATION

Créer des organismes de concertation et de planification ayant des mandats précis et clarifier les rôles des organismes opérationnels.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

- Des agences de mise en valeur de la forêt privée sont créées à la suite d'une entente entre les partenaires sur un territoire à déterminer.
- Le territoire de référence des agences est la MRC ou un groupe de MRC situées dans une même région administrative. Les partenaires, dont l'UMQ et l'UMRCQ, s'entendent pour favoriser des regroupements de MRC, un trop grand fractionnement pouvant entraîner le désengagement de certains partenaires. Dans cette perspective, l'évolution des frontières des plans conjoints doit être envisagée par les producteurs.
- Le processus de création des agences est amorcé par une résolution d'une MRC ou d'un groupe de MRC.
- Le noyau de ces agences est constitué des partenaires actuels du sommet : le monde municipal, l'industrie forestière représentée par ceux qui s'approvisionnent sur le territoire, les propriétaires de lots boisés regroupés par le biais de leurs associations (S&OPB, OGC et autres), le gouvernement du Québec. D'autres membres peuvent s'ajouter, après la création des agences, selon la volonté des quatre partenaires initiaux et selon des modalités qu'ils auront définies.
- Ces agences sont non gouvernementales et sont créées en vertu des dispositions légales concernant la création des corporations sans but lucratif.
- Elles sont présidées par une personne désignée par la ou les MRC suite à la consultation des autres partenaires.
- Les quatre groupes de partenaires sont égaux et les décisions sont prises sur la base du consensus.
- L'administration des agences est assumée par les partenaires qui mettent en commun les ressources qu'ils possèdent déjà. Dans l'éventualité où la mise en commun des ressources actuelles des partenaires se révélerait insuffisante, ces derniers s'entendent pour utiliser une partie des fonds régionaux d'opération à cette fin.
- Les agences de mise en valeur de la forêt privée ont pour mandat :
 - d'assurer la concertation sur l'application du nouveau régime de protection et de mise en valeur de la forêt privée;
 - de définir les balises du plan de protection et de mise en valeur de l'ensemble des ressources de la forêt privée, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens concrets de sa mise en œuvre;
 - d'allouer les ressources prévues au budget d'opération de mise en valeur de la forêt privée selon une programmation préétablie et de statuer sur les modalités

- de versement des sommes disponibles;
- de confier les mandats requis, de préférence à des organismes existants et déjà implantés dans le secteur de la forêt privée; pour chaque mandat, l'agence établit la durée, les résultats à atteindre et la rémunération, le tout inclus dans un cahier des charges à respecter;
 - de désigner l'agent de la vérification opérationnelle des travaux d'aménagement forestier; à cet effet, une entente pourrait être prise avec le MRN (maintenant le MFPP) concernant sa participation à cette activité;
 - d'assurer le suivi des actions des organismes ayant des mandats opérationnels;
 - de produire un rapport, qui sera rendu public, faisant état de leurs réalisations;
 - d'informer le public;
 - de s'assurer de l'existence de règles d'éthique dans les organismes qui se voient confier des mandats et d'un code de déontologie quant à l'administration des agences¹. »

Rencontre des décideurs de mars 1998

À la suite du Sommet de 1995, les décideurs ont convenu de la création d'un comité de suivi du Sommet. Ils se sont de nouveau réunis formellement en mars 1998. Il est constaté à cette rencontre qu'à la suite de l'adoption de la nouvelle loi sur les forêts de 1996, l'ensemble du réseau des agences est en place et actif dans la gestion des programmes.

Des échanges ont lieu sur divers sujets rapportés ci-dessous :

« DES AGENCES INSTITUÉES RAPIDEMENT, QUI GÈRENT LES AFFAIRES COURANTES

La mise en place des agences régionales de mise en valeur des forêts privées respecte en tous points les décisions prises lors du Sommet. Toutes étaient instituées cinq mois après l'adoption de la *Loi sur les forêts*, à la fin de juin 1996. Trois facteurs principaux expliquent cette diligence :

- la production d'un « Guide d'implantation et de fonctionnement des agences » particulièrement complet;
- la mobilisation des partenaires régionaux, regroupés en associations, qui se sont empressés d'adresser leurs requêtes au ministre, malgré la période estivale;
- des communications efficaces entre les partenaires. Toutes les agences gèrent aujourd'hui les affaires courantes et plusieurs d'entre elles ont entrepris des réflexions fondamentales sur le développement du partenariat et l'élaboration des plans de protection et de mise en valeur.

LES AGENCES : UNE VOCATION LARGE DONT IL FAUT BIEN SAISIR

1. Secrétariat du Sommet sur la forêt privée, Synthèse des travaux et décisions, septembre 1995, p. 35-36

TOUTES LES DIMENSIONS

Certains ont avancé l'idée que le rôle d'une agence se limite à remplacer le Ministère dans l'administration des programmes d'aide financière. Le mandat d'assurer la concertation en vue de l'application du nouveau régime de protection et de mise en valeur des forêts privées est beaucoup plus large. Les questions relatives à la protection du milieu forestier et à la durabilité des approvisionnements en bois font également partie des préoccupations des agences et les plans de protection et de mise en valeur le refléteront. Par ailleurs, on rappelle régulièrement que les 32 M\$ investis dans les agences par le ministère des Ressources naturelles et l'industrie forestière visent la « filière matière ligneuse ». Il faut comprendre que l'application de normes sylvicoles peut assurer à la fois la production de bois et la mise en valeur des habitats fauniques, et que l'agence peut recevoir des fonds de diverses sources pour mettre en valeur l'ensemble des ressources du milieu forestier.

LES OBLIGATIONS DES AGENCES SONT NOMBREUSES ET ONT NÉCESSITÉ LA MISE EN PLACE D'UNE « PERMANENCE »

Il y a lieu de constater que les agences ont dû se doter d'une « permanence » pour assurer la gestion des affaires courantes et faire face à un certain nombre d'obligations, dont celles prévues depuis 1996 dans la *Loi sur les forêts*.

LES AGENCES : DES PARTENAIRES AUX INTÉRÊTS DIVERGENTS QUI DOIVENT RÉALISER UNE ŒUVRE COMMUNE

Le Sommet et ses suites ont mené au regroupement de partenaires aux intérêts divergents qui doivent réaliser une œuvre commune. Cette situation est encore plus tangible au sein des agences, qui doivent faire face aux réalités quotidiennes de leurs membres. Tant au sein des agences qu'à l'échelle du Québec, le défi demeure important.

LE NOUVEAU RÔLE CONFIE AUX SOPB TARDE À SE MATÉRIALISER

Par ailleurs, on a éprouvé certaines difficultés en ce qui concerne les mandats à confier aux syndicats et offices de producteurs de bois. De façon générale, il y a lieu de signaler que trois syndicats et offices de producteurs de bois ne se sont toujours pas retirés de la sphère de l'aménagement alors que les douze autres l'ont fait ou se sont engagés à le faire. Certains questionnent encore le bien-fondé de ces décisions; d'autres recherchent les balises d'une relation d'affaires avec les syndicats et offices de producteurs de bois. Étant donné cette situation, l'enregistrement des producteurs forestiers reconnus n'a pas encore été confié aux syndicats et offices de producteurs de bois. Il n'en demeure pas moins que certains de ces organismes se sont déjà engagés dans le processus d'élaboration des plans de protection et de mise en valeur¹. »

1. Secrétariat du Comité de suivi du Sommet sur la forêt privée, Suivi du Sommet sur la forêt privée, rencontre des décideurs, avril 1998, p. 10-11

Rapport du Comité de suivi du Sommet 1995 – Août 2004

Des balises particulières

La présente section présente les balises proposées par les membres du Comité de suivi du Sommet (CSS) sur un certain nombre d'éléments. Il doit être bien compris que de telles balises doivent être respectées par les partenaires provinciaux, les filières des partenaires œuvrant en région et par les agences. Les éléments visés sont :

- le rôle des agences;
- les activités de représentation des agences;
- la réalisation des mandats;
- l'utilisation des budgets des agences;
- le rôle et les responsabilités d'un administrateur d'une agence et les conflits d'intérêts;
- les mécanismes de prise de décision;
- l'action des principaux acteurs;
- les pouvoirs du ministre.

Le rôle des agences

Les membres du CSS proposent :

- 1) De réaffirmer que les agences ont un rôle large de concertation, incluant notamment les questions relatives à l'aménagement du territoire forestier, la protection du milieu forestier, dont la réglementation municipale, ainsi que la durabilité des approvisionnements en bois.
- 2) De préciser que ce rôle de concertation se traduit par les PPMV et que l'action des agences doit s'inscrire dans les limites établies par les PPMV.
- 3) D'indiquer qu'il appartient aux agences de mettre en place les mesures qui inciteront les partenaires à poser les gestes nécessaires pour assurer la mise en œuvre des PPMV.
- 4) De préciser que, par-delà les PPMV, les agences sont des tables de concertation où toutes les questions relatives à la protection et à la mise en valeur des forêts privées peuvent être abordées et faire l'objet de prises de position. Il doit cependant être clair que le passage de la concertation à l'action doit se faire dans une démarche de consensus.
- 5) De rappeler que les agences doivent éviter, dans l'exercice de leur rôle, de se substituer aux acteurs qui ont déjà des responsabilités (réglementation municipale, mise en marché, services techniques aux producteurs forestiers, etc.). Elles doivent plutôt chercher à favoriser la mobilisation de ces acteurs.

Les activités de représentation des agences

Les membres du CSS proposent :

- 6) De rappeler que les agences ont une identité propre et d'indiquer qu'elles peuvent s'exprimer dans les limites des PPMV.
- 7) D'indiquer aux agences que, pour des objets non prévus aux PPMV, elles doivent s'assurer qu'elles ont reçu un mandat de représentation du conseil d'administration et que celui-ci ne doit pas être confondu avec les représentations faites par les organisations représentant chacun des partenaires.
- 8) De reconnaître que les présidents et permanents des agences peuvent se rencontrer à l'occasion sur des questions d'intérêt commun.

La réalisation des mandats

Les membres du CSS proposent :

- 9) De rappeler que les agences doivent demeurer des structures légères où leurs responsabilités se traduisent par les fonctions essentielles suivantes :
 - a. la direction générale ou permanence;
 - b. la planification, ce qui implique la connaissance ainsi que l'élaboration, le suivi et la mise à jour des PPMV;
 - c. « la technique », au sens de l'élaboration des politiques, programmes, normes et règles des agences, ainsi que la vérification des travaux;
 - d. le secrétariat administratif.
- 10) D'indiquer aux agences que l'exercice de leurs responsabilités ne peut être délégué à des tiers, bien que leur exécution puisse faire l'objet de mandats établis par l'agence.
- 11) De rappeler que les syndicats et offices des producteurs de bois ont un droit de « premier preneur » dans les mandats prévus lors du Sommet dans la mesure où les attentes (qualité et coûts) des mandants (les agences notamment) sont respectées et les syndicats et offices des producteurs de bois retirés de la sphère de l'aménagement. Dans tous les cas, ces mandats auront fait l'objet d'un consensus au sein des agences.
- 12) De rappeler que les syndicats et offices des producteurs de bois qui ne sont pas retirés de la sphère de l'aménagement n'ont pas ce droit de « premier preneur ». Cependant, de tels mandats pourront leur être confiés dans la mesure où cela fait consensus au sein de l'agence.
- 13) D'indiquer que les partenaires régionaux peuvent convenir par consensus d'attribuer aux agences l'exercice d'autres fonctions dans les limites prévues dans la Loi sur les forêts et, qu'à cet égard, le recours à des tiers doit être privilégié aux conditions prévues à la proposition numéro 11. De telles fonctions ne doivent pas être exercées au détriment des fonctions essentielles.

L'utilisation des budgets des agences

Les membres du CSS proposent :

- 14) De rappeler que les investissements du Ministère (par le truchement du Programme de mise en valeur des forêts privées) et de l'industrie forestière dans les agences visent uniquement la réalisation de traitements sylvicoles, la réalisation des plans d'aménagement forestier, l'aide technique pour la réalisation de traitements sylvicoles, la réalisation d'activités de formation et d'information destinée aux producteurs forestiers et l'exercice des quatre fonctions essentielles énumérées à la section 4.3 du présent document.
- 15) De préciser que toute autre activité prévue aux PPMV ou convenue en cours de route doit être financée par des sources de financement autres que celles mentionnées dans la proposition numéro 14.
- 16) De préciser que la contribution financière du Ministère sera dorénavant liée à un « rendre compte » sur le respect des politiques gouvernementales, interministérielles et ministérielles, le respect des décisions prises par les partenaires provinciaux, l'élaboration, le suivi et la mise à jour du PPMV, et le suivi de la récolte de bois selon ce qui est prévu dans le guide sur la durabilité des approvisionnements en bois.
- 17) De rappeler que les administrateurs des agences ont l'obligation d'assurer la saine gestion des deniers qui leur sont confiés.

Le rôle et les responsabilités d'un administrateur d'une agence et les conflits d'intérêts

Les membres du CSS proposent :

- 18) De signifier aux administrateurs des agences que l'existence d'un partenariat et les dispositions de la Loi sur les forêts ne dispensent pas ceux-ci de respecter les dispositions fondamentales du Code civil du Québec, tout particulièrement les articles 321, 322 et 324, dont on trouvera le libellé en annexe (Annexe A).
- 19) De reconnaître que des points de vue corporatifs puissent s'exprimer à l'assemblée des membres de l'agence et même lors des séances du conseil d'administration des agences et qu'il revient à chacune des catégories de membres de désigner ses représentants.
- 20) De rappeler que les administrateurs des agences ont à produire de façon systématique et complète une déclaration d'intérêts (modalités à établir).
- 21) De prévoir au règlement intérieur des agences des mécanismes d'application en situation de conflit d'intérêts préalablement identifiés (modalités à établir).
- 22) De laisser aux agences le soin de traiter sur une base « ad hoc », les situations d'apparence de conflit d'intérêts non préalablement identifiées (modalités à établir).

- 23) D'indiquer aux présidents, administrateurs et directeurs (permanents) des agences, qu'ils doivent agir pour se documenter sur les bases du partenariat en forêt privée établies en 1995 et 1998, les aspects du Code civil concernant le fonctionnement des agences, ainsi que la culture de la recherche du consensus, en participant notamment à des activités de formation.

Les mécanismes de prise de décision

Les membres du CSS proposent :

- 24) D'établir de façon ferme que la recherche du consensus est un élément incontournable.
- 25) De maintenir le mode actuel de prise de décision basé sur la recherche du consensus, le vote et, en dernier recours, le vote associé au droit d'opposition d'une catégorie de membres et le règlement des conflits.
- 26) D'indiquer aux agences, en cas de difficulté à établir un consensus, que le recours au vote doit être précédé obligatoirement d'une démarche de consultation permettant aux partenaires de l'agence d'étayer et de faire connaître leurs positions respectives.
- 27) D'exiger des agences qu'elles se dotent d'une politique de traitement des dossiers amenés au conseil d'administration prévoyant des étapes et des délais obligeant une prise de décision (modalités à établir).
- 28) D'exiger des agences qu'elles se dotent, au plus tard en 2005-2006, de politiques permettant d'établir à moyen terme le cadre de prises de décision concernant le fonctionnement du programme de base : mécanismes de distribution de la contribution financière, répartition des enveloppes budgétaires, nombre de conseillers forestiers, révision des taux et normes, vérification des travaux.

L'action des principaux acteurs

Les membres du CSS proposent :

- 29) D'établir que la fonction de président d'une agence comporte quatre volets : l'établissement du consensus sur toute décision à prendre avant d'envisager le vote, la garde des règles d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs de l'agence, l'autorité dans les gestes à poser lorsque le consensus n'est pas atteint ainsi que la promotion et la représentation dans les actions posées par l'agence. Le CSS est d'avis que la fonction serait plus facile à exercer si le président n'est pas également représentant d'une catégorie de partenaires.
- 30) De mieux définir le mandat confié au directeur (ou permanent) d'une agence de façon à lui confier la responsabilité de la gestion des affaires courantes (précisions à définir).
- 31) De prévoir pour les présidents, permanents et administrateurs des agences une formation et un appui continu.

- 32) De rappeler que les agences peuvent s'adresser au CSS pour toute question relativement à leur mode de fonctionnement, tout particulièrement en ce qui concerne les caractéristiques du partenariat établi en 1995. Cela pourrait notamment s'avérer utile avant d'entreprendre le processus de règlement des conflits.

Les pouvoirs du ministre

Les membres du CSS proposent :

- 33) De suggérer au ministre qu'il doit se doter de plus grands pouvoirs d'intervention dans les cas de non-respect des décisions prises par les partenaires provinciaux et de dysfonctionnements graves (modalités à établir). De tels pouvoirs seraient exercés de façon exceptionnelle et seulement après que tout ait été tenté au sein de l'agence.

Conclusion

Le fonctionnement des agences repose sur l'engagement des partenaires du développement de la forêt privée à travailler ensemble à ce que celle-ci contribue pleinement au développement socio-économique du Québec et de ses régions. Leur action s'appuie sur la concertation des partenaires régionaux qui orienteront et favoriseront ce développement. Devant cette imposante tâche qui incombe aux administrateurs des agences, il est primordial de leur offrir un cadre favorable à la réussite de leur mandat.

Rencontre des partenaires de la forêt privée de mai 2006

Le contexte

Le CSS a produit en 2004 un rapport concernant l'amélioration du fonctionnement des agences. Les partenaires de la forêt privée ont décidé :

Décision 5 : Que ce rapport formulant 33 recommandations soit approuvé.

Le contexte

Certaines recommandations du rapport concernant l'amélioration du fonctionnement des agences devaient faire l'objet de travaux supplémentaires. Les partenaires de la forêt privée ont décidé :

Décision 6 : Que les agences modifient leurs règlements intérieurs selon les dispositions prévues à l'annexe II relativement au quorum (article 16.16) et à l'éthique et déontologie (article 22), et que des modifications législatives soient prévues pour permettre au ministre de signifier des attentes à cet égard.

Le contexte

Bien que les cas de dysfonctionnement des agences aient été rares, les membres du CSS ont indiqué qu'il y a lieu de mieux prévoir les gestes à poser dans de tels cas. Les partenaires de la forêt privée ont ainsi décidé :

Décision 7 : Que le ministre utilise son pouvoir de signifier des attentes en la matière en vertu de l'article 118 de la Loi sur les forêts.

Rendez-vous de la forêt privée de 2011

Décisions concernant les agences

Décision 1 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2012 un nouveau modèle de gouvernance soit mis en place. Ce modèle comporte les tables suivantes : un forum des partenaires provinciaux qui discuteront d'enjeux stratégiques, une table des agences-MRNF (maintenant MFPP) qui s'assurera d'une livraison efficace des programmes d'aide et de la reddition de comptes afférente, une table consultative interministérielle et une table décisionnelle MRNF.

Décision 2 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2012, et ce, jusqu'au 1^{er} avril 2015, le plan d'aménagement forestier, conforme au cadre établi par les agences régionales de mise en valeur des forêts privées, soit entièrement à la charge du producteur forestier. Pendant cette période, un suivi sera effectué par les agences et le MRNF afin de déterminer les effets de cette mesure sur l'adhésion des propriétaires de boisés au Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées (PAMVFP). Les dépenses afférentes à ce plan demeurent admissibles dans le cadre du Programme de remboursement des taxes foncières.

Décision 3 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2012 une méthode de calcul de la valeur des travaux sylvicoles soit développée par le MRNF. Que cette méthode soit utilisée par toutes les agences régionales de mise en valeur des forêts privées pour établir la valeur des travaux sur la base des intrants applicables à l'échelle régionale.

Décision 4 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2012 la valeur de l'aide technique soit évaluée distinctement de la valeur de l'aide à l'exécution des travaux.

Décision 5 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2012 le taux rattaché à chacun des travaux sylvicoles ne dépasse jamais 80 % de sa valeur réelle établie, à l'exception de travaux ciblés qui seront financés à 100 %. Ces travaux sont : le premier et, en cas de besoin, le deuxième entretien de plantation, la première éclaircie commerciale de plantation et la première éclaircie commerciale d'un peuplement naturel, si celui-ci a déjà bénéficié d'une éclaircie précommerciale.

Décision 6 : Que la valeur des taux des travaux sylvicoles n'ait pas d'effet sur la qualité des conditions des travailleurs.

Décision 7 : Qu'au plus tard le 1^{er} avril 2013 le processus de reconnaissance des producteurs forestiers soit revu et simplifié en utilisant des services en ligne et en faisant intervenir les ingénieurs forestiers qui confectionnent les plans d'aménagement forestier. À cet effet, un groupe de travail impliquant le MRNF et la FPBQ sera mis sur pied en 2011.

Décision 8 : Qu'au plus tard le 1^{er} avril 2012 les agences régionales de mise en valeur des forêts privées assurent la sécurisation des investissements déjà consentis et ceux à venir par l'adoption d'une politique. Que les résultats de suivi de cette politique soient inscrits dans le rapport annuel de l'agence.

Décision 9 : Que les agences régionales de mise en valeur des forêts privées assurent d'abord l'entretien des investissements déjà consentis avant d'en entreprendre de nouveaux, tout particulièrement en ce qui a trait aux plantations.

Décision 10 : Que les agences régionales de mise en valeur des forêts privées canalisent leurs investissements dans les municipalités où la réglementation favorise la récolte de bois et la sylviculture. Que les agences fassent rapport au MRNF des municipalités exclues du programme.

Décision 11 : Que toutes les municipalités régionales de comté (MRC) établissent et révisent la réglementation concernant l'abattage des arbres pour l'ensemble de leur territoire.

Décision 14 : Que pour les années 2011 et 2012 une comptabilité distincte indiquant les contributions des titulaires de permis d'exploitation d'usine de transformation du bois soit mise en place au sein de chaque agence régionale de mise en valeur des forêts privées. Que les membres de l'industrie siégeant au conseil d'administration des agences fixent les attentes au regard des activités à financer avec ces contributions, et ce, dans le respect des modalités du programme et des orientations de l'agence qui les intégrera à sa planification.

Décision 15 : Que le MRNF modifie en 2011 le Règlement sur le taux par mètre cube de bois applicable au calcul de la contribution payable par le titulaire d'un permis d'exploitation d'usine de transformation du bois aux agences régionales de mise en valeur des forêts privées en faisant passer le taux de 1,35 \$/m³ à 1,00 \$/m³. Ce règlement sera en vigueur dès son édicition, et ce, pour une période de deux ans.

Décision 16 : Qu'au plus tard le 1^{er} avril 2013 le Règlement sur le remboursement des taxes foncières des producteurs forestiers reconnus soit modifié afin d'actualiser la liste et la valeur des travaux admissibles et d'y inclure, notamment, des activités d'aménagement multiressource du milieu forestier et d'autres mesures proposées par les partenaires.

Décision 17 : Qu'au plus tard le 1^{er} avril 2013 la valeur des travaux admissibles dans le cadre du PRTF soit scindée afin de distinguer les coûts de la technique et ceux liés à l'exécution, et ce, afin de permettre la complémentarité des programmes d'aide.

Décision 18 : Qu'à compter du 1^{er} avril 2013 les travaux qui ont déjà bénéficié d'une aide financière complète de l'État ne soient plus admissibles au PRTF. Cependant, dans le but de permettre une complémentarité des programmes, les modalités suivantes pourraient être appliquées :

- Aucune aide financière du PRTF si une activité a déjà été financée par le PAMVFP.
- Aide du PRTF si l'État n'a pas déjà contribué par l'entremise du PAMVFP.
- Le PRTF peut financer l'exécution des travaux et le PAMVFP, la partie technique.
- Le PRTF peut financer la partie technique et le PAMVFP, l'exécution des travaux.

Décision 19 : Qu'au cours de l'année 2011-2012 le MRNF reconnaisse le modèle d'affaires des groupements forestiers :

- Par l'entremise du Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées (PAMVFP) en considérant les groupements forestiers en place en 2011 et les unités d'aménagement correspondantes.

- Par le maintien de la proportion effective en 2009-2010 du budget du PAMVFP consentie aux groupements forestiers sur chaque territoire d'agence.
- Par l'octroi, par territoire d'agence, de 75 % ou plus des nouveaux budgets consacrés à la forêt privée (sauf le Programme de création d'emplois) aux groupements forestiers, et ce, dans le cadre d'un droit de premier refus. Période transitoire :
- De façon transitoire, en 2011-2012, l'octroi par territoire d'agence de 75 % ou plus des nouveaux budgets aux groupements forestiers sera calculé sur la moitié de ces nouveaux budgets. Dans le cas où les groupements forestiers ont reçu plus de 75 % de l'enveloppe du Programme d'investissements sylvicoles en 2009-2010, ce pourcentage est maintenu sur la totalité des nouveaux budgets.

Cette offre comporte les conditions suivantes, au 1^{er} avril 2012 :

- Le modèle d'affaires des groupements forestiers est défini et appliqué.
- La signature d'une convention quant à l'engagement de chaque propriétaire membre d'un groupement forestier (dont le cadre de cette convention sera défini conjointement entre le MRNF et le RESAM).
- L'abandon de l'aide individuelle par les groupements forestiers sur les propriétés forestières sans convention.
- L'atteinte d'objectifs de performance (dont les balises provinciales sont déterminées par le MRNF et les cibles régionales déterminées par les agences).
- Un suivi rigoureux des conventions par les groupements forestiers.

La mise en œuvre de cette décision comporte la particularité suivante pour les groupements forestiers :

- Dans le cas où un groupement forestier cesse ses activités ou ne satisfait pas aux conditions de l'offre (après s'être vu offrir la possibilité d'appliquer un plan de redressement), les groupements forestiers avoisinants pourront se voir offrir des budgets additionnels pour desservir le territoire, et ce, dans la mesure où ils répondent aux conditions énumérées précédemment.

La mise en œuvre de cette décision comporte la particularité suivante pour les conseillers forestiers indépendants :

- Dans le cas où les groupements forestiers avoisinants ne pourront satisfaire aux conditions énumérées précédemment, les budgets seront confiés aux conseillers forestiers indépendants travaillant sur le territoire et qui atteignent les critères de performance.
- Les conseillers forestiers indépendants ne peuvent pas offrir leurs services sur une propriété qui fait l'objet d'une convention d'aménagement avec un groupement forestier.

Le rôle des agences régionales de mise en valeur des forêts privées dans la reconnaissance du modèle d'affaires des groupements forestiers :

- Ajuster le règlement interne afin de mettre à jour le mode de répartition des budgets entre les conseillers au sein de chacune des agences, et ce, dans l'esprit de la décision.
- S'assurer d'une gestion optimale et d'un suivi régulier des budgets octroyés aux groupements forestiers et aux conseillers forestiers indépendants.

- Déterminer les cibles de performance à atteindre par les groupements forestiers et les conseillers forestiers indépendants.
- Assurer une gestion et une reddition de compte des cibles de performance.

Décision 21 : Qu'au plus tard un an après le dépôt des données d'inventaire écoforestier et de la disponibilité des outils, les agences régionales de mise en valeur des forêts privées procèdent à la révision de leur plan de protection et de mise en valeur.

Décision 22 : Qu'à compter du 1^{er} juin 2012 les agences régionales de mise en valeur des forêts privées disposent d'un plan d'affaires quinquennal qui décrit et justifie les interventions forestières, et ce, en ce qui touche les conditions du marché, les objectifs des programmes et le PPMV.

Décision 23 : Que le financement nécessaire pour réaliser les deux planifications précédentes (PPMV et plan d'affaires quinquennal) soit prélevé à même le budget des agences régionales de mise en valeur des forêts privées.

Décision 27 : Que pour l'année 2011 certaines activités relatives à l'obtention ou au maintien de la certification forestière soient comprises dans les activités admissibles dans le cadre du Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées. Les activités favorisées viseront à fournir de l'information qui pourra servir à l'ensemble des intervenants de la région telles la situation des forêts à haute valeur de conservation, la variabilité naturelle de la mosaïque forestière, etc. Les frais d'audit sont exclus des activités admissibles.

Décision 28 : Que le MRNF adapte les outils d'analyse économique des investissements sylvicoles développés pour la forêt publique au contexte de la forêt privée. Ces derniers pourront être intégrés au processus de planification forestière des agences régionales de mise en valeur des forêts privées.

Décision 29 : Que les actions prescrites dans la Stratégie d'aménagement durable des forêts (SADF) soient mises en œuvre. À cet effet, un groupe de travail sera formé pour réviser le contenu relatif à la forêt privée dans la SADF.

ANNEXE B Résultats financiers des agences pour 2012-2013^{a, b}

Nom	Budget	Charges totales	Ratio Charges totale/Budget	Charges administrative	Ratio Charges administrative/Budget	Charges PPMV	Charges VO	Charges du transfert de connaissances	Divers coûts	Total Autres coûts	Ratio Autres coûts/Budget	Actif net non affecté (ANNA)	Ratio ANNA/Budget
Abitibi	1 843 610 \$	134 345 \$	7,3 %	104 549 \$	5,7 %	11 676 \$	11 602 \$	1 518 \$	5 000 \$	29 796 \$	1,6 %	305 878 \$	16,6 %
Appalaches	3 504 192 \$	430 632 \$	12,3 %	293 226 \$	8,4 %	17 717 \$	79 123 \$	26 208 \$	14 358 \$	137 406 \$	3,9 %	147 800 \$	4,2 %
Bas-Saint-Laurent	13 604 647 \$	1 240 078 \$	9,1 %	410 367 \$	3,0 %	122 146 \$	372 400 \$	108 005 \$	227 160 \$	829 711 \$	6,1 %	690 301 \$	5,1 %
Bois-Francis	2 936 799 \$	498 402 \$	17,0 %	420 807 \$	14,3 %	63 494 \$	63 494 \$	14 101 \$		77 595 \$	2,6 %	170 603 \$	5,8 %
Chaudière	3 484 728 \$	564 277 \$	16,2 %	394 522 \$	11,3 %	20 400 \$	58 655 \$	25 700 \$	65 000 \$	169 755 \$	4,9 %	451 574 \$	13,0 %
Côte-Nord	393 928 \$	44 313 \$	11,2 %	36 513 \$	9,3 %	4 300 \$	3 500 \$			7 800 \$	2,0 %	29 240 \$	7,4 %
Estrie	3 975 815 \$	449 025 \$	11,3 %	181 413 \$	4,6 %	99 254 \$	135 436 \$		32 922 \$	267 612 \$	6,7 %	711 715 \$	17,9 %
Gaspésie	4 091 379 \$	487 260 \$	11,9 %	280 961 \$	6,9 %	66 982 \$	117 692 \$	21 625 \$		206 299 \$	5,0 %	370 908 \$	9,1 %
Lac-Saint-Jean	2 414 702 \$	81 739 \$	3,4 %	52 608 \$	2,2 %	7 658 \$	21 473 \$			29 131 \$	1,2 %	232 936 \$	9,6 %
Lanaudière	930 595 \$	200 422 \$	21,5 %	164 216 \$	17,6 %	7 476 \$	23 278 \$	5 452 \$		36 206 \$	3,9 %	61 277 \$	6,6 %
Laurentides	1 395 693 \$	161 593 \$	11,6 %	141 882 \$	10,2 %		16 711 \$	3 000 \$		19 711 \$	1,4 %	76 780 \$	5,5 %
Mauricie	1 805 695 \$	210 848 \$	11,7 %	123 905 \$	6,9 %	38 689 \$	36 571 \$	135 \$	11 548 \$	86 943 \$	4,8 %	226 181 \$	12,5 %
Montréal	1 539 997 \$	330 257 \$	21,4 %	173 402 \$	11,3 %	41 205 \$	57 588 \$	11 834 \$	43 789 \$	154 416 \$	10,0 %	84 149 \$	5,5 %
Outaouais	2 222 061 \$	210 722 \$	9,5 %	174 612 \$	7,9 %		8 939 \$	6 392 \$	20 779 \$	36 110 \$	1,6 %	204 641 \$	9,2 %
Québec 03	2 349 354 \$	301 708 \$	12,8 %	173 006 \$	7,4 %	48 799 \$	35 470 \$	14 246 \$	30 187 \$	128 702 \$	5,5 %	192 483 \$	8,2 %
Saguenay	978 954 \$	65 644 \$	6,7 %	50 592 \$	5,2 %	7 658 \$	7 394 \$			15 052 \$	1,5 %	229 611 \$	23,5 %
Témiscamingue	367 592 \$	29 779 \$	8,1 %	13 859 \$	3,8 %	14 372 \$	1 548 \$			15 920 \$	4,3 %	70 189 \$	19,1 %
Total	47 839 741 \$	5 441 044 \$	11,4 %	3 190 440 \$	6,7 %	508 332 \$	1 050 874 \$	238 216 \$	450 743 \$	2 248 165 \$	4,7 %	4 256 266 \$	8,9 %

a. Les valeurs minimales et maximales sont indiquées en gras.

b. Source des données : États financiers 2012-2013 des agences


 Bas-Saint-Laurent – Multiressource = 227 160 \$
 Abitibi – Chaire de recherche = 5 000 \$
 Mauricie – Statut de Producteur = 8 244 \$ sur 11 548 \$
 Outaouais – Recherche = 3 225 \$ et statut = 17 554 \$
 Québec – Volet 2 = 30 187 \$
 Chaudière – Travaux spéciaux = 25 000 \$ et réserve = 40 000 \$ pour un total de 65 000 \$

ANNEXE C Compilation des indicateurs

Agence	Indicateurs						
	1	2	3	4	5	6	7
	Ratio Budget PAMVFP/ Superficie forestière productive (\$/hectare)	Ratio Budget PAMVFP/ Volume de bois récolté (\$/m³)	Ratio Volume de bois récolté/ Possibilité forestière	Ratio Frais d'administration/ Revenus totaux en 2012-2013	Ratio Coûts VO/Aides financières travaux réalisés (VO/AFTR)	Ratio n ^{bre} traitements vérifiés/n ^{bre} traitements réalisés (TV/TR)	Ratio superficies traitées/n ^{bre} traitements réalisés (ST/TR)
Abitibi	3,75 \$	9,26 \$	25,7 %	5,7 %	0,7 %	15,3 %	3,4
Appalaches	4,60 \$	7,58 \$	27,1 %	8,4 %	2,6 %	8,7 %	2,5
Bas-Saint-Laurent	8,55 \$	12,12 \$	26,5 %	3,0 %	3,0 %	15,0 %	3,6
Bois-Francs	5,53 \$	7,75 \$	24,0 %	14,3 %	2,6 %	12,2 %	1,9
Chaudière	5,29 \$	6,12 \$	27,5 %	11,3 %	2,0 %	18,1 %	2,5
Côte-Nord	2,35 \$	4,13 \$	37,4 %	9,3 %	0,7 %	9,9 %	3,5
Estrie	3,59 \$	5,14 \$	23,8 %	4,6 %	4,0 %	7,6 %	2,3
Gaspésie	6,78 \$	19,61 \$	22,8 %	6,9 %	3,4 %	5,3 %	2,1
Lac-Saint-Jean	8,88 \$	14,60 \$	34,5 %	2,2 %	1,1 %	10,8 %	3,0
Lanaudière	2,06 \$	14,99 \$	4,8 %	17,6 %	4,0 %	7,7 %	1,8
Laurentides	2,06 \$	11,80 \$	6,2 %	10,2 %	1,4 %	2,1 %	5,5
Mauricie	2,38 \$	7,46 \$	15,0 %	6,9 %	2,2 %	16,4 %	3,8
Montréal	2,70 \$	18,63 \$	12,2 %	11,3 %	4,5 %	9,6 %	2,0
Outaouais	2,14 \$	3,60 \$	18,8 %	7,9 %	0,5 %	6,1 %	4,1
Québec 03	2,97 \$	5,46 \$	25,3 %	7,4 %	1,7 %	12,0 %	3,1
Saguenay	4,33 \$	11,33 \$	17,5 %	5,2 %	0,9 %	15,0 %	3,1
Témiscamingue	2,92 \$	4,71 \$	31,6 %	3,8 %	0,4 %	1,4 %	2,4