



# Forest Stewardship Council®

Plan stratégique mondial 2015-2020

---

La forêt pour tous,  
pour toujours

Un FSC® plus audacieux, plus fort et plus efficace

## Mot du directeur général du FSC

### Déployer le plein potentiel du FSC

Le FSC se trouve à un tournant de son histoire. Nous avons créé un système de certification qui mobilise les forces du marché en offrant aux consommateurs une façon de créer un impact positif sur les forêts<sup>1</sup> et les communautés à travers leurs décisions d'achat. Grâce à notre modèle de gouvernance unique, nous avons pu développer un dialogue mondial pour définir la gestion responsable<sup>2</sup> des forêts, en nous appuyant sur un ensemble de perspectives très équilibré, ce qui a permis un changement à grande échelle sur le terrain et a généré des retombées positives pour les forêts et les communautés qui en dépendent.

Malheureusement, la majeure partie de la planète fait face à des défis forestiers majeurs : déforestation tropicale et expansion des terres agricoles, émissions de carbone de forêts non durables et perte de biodiversité, pénurie d'eau et pollution, traitement injuste des populations autochtones<sup>3</sup> et des autres groupes, exploitation illégale des forêts, etc.. L'importance et l'urgence d'apporter des solutions durables ne cessent de se renforcer depuis notre création, rendant la mission du FSC d'autant plus difficile. C'est pourquoi nous nous devons d'être plus audacieux, plus forts et sensiblement plus efficaces.

“ Le FSC est un facilitateur unique qui a pour mission de rassembler les différents acteurs afin de trouver des solutions menant à des résultats locaux positifs pour les forêts et les communautés. ”

*Le présent plan stratégique mondial 2015-2020 précise l'identité et le rôle du FSC dans le système forestier mondial afin de s'assurer que l'orientation de nos actions répond aux défis auxquels font face les forêts et les acteurs forestiers de la planète.*

Notre stratégie se fonde sur la mise en œuvre de deux éléments fondamentaux de l'identité du FSC : nous appliquons un modèle de gouvernance qui permet aux acteurs de créer des solutions durables, et nous mettons en place un système de marché qui crée des avantages sociaux, environnementaux et économiques grâce à la mobilisation des forces du marché. La mise en œuvre de ces éléments est la condition sine qua non pour identifier le problème

fondamental que nous souhaitons participer à résoudre : *un grand nombre de modèles de gouvernance forestière et de systèmes économiques de la planète incitent davantage à la déforestation, à la dégradation du couvert forestier et aux inégalités sociales qui les accompagnent, qu'à la gestion responsable des forêts.*

Le présent plan stratégique incarne notre engagement à améliorer le système de certification FSC et notre objectif de mobiliser nos forces singulières de manière innovante afin de poursuivre

<sup>1</sup> Dans le plan stratégique, le terme « forêts » fait référence à tout type de forêts, y compris les forêts naturelles ou les plantations.

<sup>2</sup> Dans le présent document, les expressions « responsable », « durable » et « meilleure gestion des forêts » ont été définies de la manière suivante : « responsables » désigne un équilibre entre les retombées sociales, environnementales et économiques dans le contexte mondial actuel, tel que défini par le FSC ; « durable » renvoie à un avenir idéal que la société vise à atteindre, mais c'est une notion qui n'est pas pleinement comprise ni réalisée dans le contexte mondial actuel ; « meilleure gestion des forêts » se réfère à l'amélioration des retombées sociales, environnementales et économiques de la gestion forestière.

<sup>3</sup> Dans le présent document, le terme « populations autochtones » désigne les peuples traditionnels selon les Principes et Critères FSC (FSC-STD-01-001 V5-2).

“ Nous nous devons d'être plus audacieux, plus forts et sensiblement plus efficaces. ”

“ Le présent plan stratégique mondial 2015-2020 précise l'identité et le rôle du FSC dans le système forestier mondial afin de s'assurer que l'orientation de nos actions répond aux défis auxquels font face les forêts et les acteurs forestiers de la planète. ”

notre mission. Bien que la certification se soit avérée un puissant instrument de changement, nos vingt années d'expérience nous ont appris qu'il était nécessaire à la fois d'améliorer le système de certification et de développer d'autres outils complémentaires. Ceci est particulièrement vrai dans certaines régions, telles que les tropiques, où les pressions qui s'exercent au-delà des forêts engendrent la majorité de la dégradation et du recul du couvert forestier. Par ailleurs, la certification, telle qu'elle avait été appliquée, ne correspond bien souvent pas aux capacités ou aux perspectives culturelles de groupes importants, comme les petits exploitants, les communautés et les populations autochtones.

Cette approche bidimensionnelle (consolider la certification et mobiliser nos forces principales pour promouvoir la gestion responsable des forêts) montre que le FSC est, certes, le leader de la certification forestière, mais aussi une entité aux racines bien plus profondes. *Le FSC est un facilitateur unique qui a pour mission de rassembler les différents acteurs afin de trouver des solutions menant à des résultats locaux positifs pour les forêts et les communautés.* La certification est le noyau de nos actions, mais notre pouvoir de mobilisation nous offre une capacité unique à créer de nouveaux outils pour accompagner la certification et aborder les défis forestiers mondiaux de manière plus globale.

La réalisation de notre objectif « *La forêt pour tous, pour toujours* » passe par la transformation des moteurs politiques et économiques de la gestion forestière du monde entier, afin de promouvoir des pratiques responsables. La responsabilisation des acteurs forestiers et la mobilisation des marchés dans le but de créer une gestion responsable des forêts peuvent permettre une telle transformation et le FSC entend utiliser toute la puissance de son influence pour y arriver.

Pour être réellement efficaces, nous devons à la fois faire preuve de précision dans nos objectifs et d'audace dans nos actions. Nous devons porter un regard nouveau sur notre communauté et sur notre environnement opérationnel. Nous devons mobiliser nos meilleurs efforts de réflexion et de créativité et renforcer les alliances avec ceux qui partagent nos valeurs et nos objectifs. Et nous ne devons pas perdre de vue que la communauté FSC incarne une plate-forme vitale pour s'assurer que les forêts du monde entier apportent sécurité, prospérité et beauté à nos enfants, nos petits-enfants et aux nombreuses générations à venir.




Kim Carstensen, Directeur général, FSC A.C.

## Aperçu de la stratégie mondiale

**MISSION**

**La forêt pour tous, pour toujours**  
Le FSC a pour mission de promouvoir une gestion écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable des forêts, permettant de répondre aux besoins des générations actuelles et futures.

Un grand nombre de modèles de gouvernance forestière et de systèmes économiques de la planète incitent davantage à la déforestation, à la dégradation du couvert forestier et aux inégalités sociales qui les accompagnent, qu'à la gestion responsable des forêts.

**DÉFI PRINCIPAL**

**2050 PHARE**

**Un nouveau modèle forestier mis en place**  
La valeur réelle des forêts est reconnue et totalement intégrée aux sociétés du monde entier.

**Aspiration: Inverser la tendance**  
Le FSC incarne le principal catalyseur et la première force d'amélioration de la gestion des forêts et de la mutation du marché, avec pour objectif de faire basculer la tendance de la gestion mondiale des forêts vers l'exploitation durable, la conservation, la réhabilitation et le respect de tous.

**Objectif: 20 D'ICI 2020**  
Pour réaliser cet objectif, la part de marché du FSC dans le commerce forestier mondial doit atteindre les 20%.

**4 ENGAGEMENTS:**

**Attention accrue sur les résultats:** Le FSC s'engage à exercer une influence significative, à établir des rapports sur les résultats obtenus et à perfectionner le système en conséquence.

**Responsabilisation des populations:** À travers ses actions, le FSC s'efforcera de donner plus de pouvoir aux petits exploitants, aux femmes, aux communautés, aux travailleurs, aux peuples autochtones et aux autres groupes sous-représentés.

**Avancée de la mission, grâce aux alliances:** Le FSC renforcera son influence en travaillant en étroite partenariat avec des organismes complémentaires et partageant la même approche.

**Orientation des utilisateurs:** Le FSC renouvellera son esprit d'entreprise et modifiera les processus pour mettre l'accent sur les besoins des utilisateurs du système.

### STRATÉGIE 1

**Renforcer le cadre de travail et la gouvernance du FSC**

Simplifier les normes, renforcer la cohérence, améliorer la gouvernance et développer de nouvelles solutions de gestion forestière.

### STRATÉGIE 2

**Augmenter la valeur commerciale du FSC**

Renforcer la préférence des consommateurs pour le FSC, surmonter les obstacles du marché et créer de nouvelles opportunités de marché.

### STRATÉGIE 3

**Transformer notre façon de travailler**

Harmoniser les rôles à l'échelle mondiale, offrir un service d'excellence et promouvoir les connaissances institutionnelles.

## Table des matières

Mot du directeur général du FSC	2
Grandes lignes de la stratégie mondiale	4
Calendrier de mise en œuvre de la stratégie	7

## Plan stratégique mondial 2015-2020 du FSC

Mission	8
Principes directeurs du FSC	9
Un nouveau modèle forestier et communautaire	10
Au cœur de la stratégie du FSC	12

## Les stratégies 2015-2020 du FSC

Stratégie 1: Redynamiser le cadre de travail du FSC	15
Stratégie 2: Augmenter la valeur commerciale du FSC	20
Stratégie 3: Transformer notre façon de travailler : « un FSC harmonisé »	24

Annexe 1 - Filtres stratégiques	28
Annexe 2 – Glossaire des termes	29
Remerciements	30





## Calendrier de mise en œuvre de la stratégie

Le présent plan stratégique guidera le processus de transformation des activités du FSC et sera approfondi par le Conseil d'administration, parallèlement à d'autres processus de haut niveau, tels que l'examen de la gouvernance mandaté par l'Assemblée générale 2014 du FSC (Motion 42). Ainsi, le plan stratégique doit être considéré comme un document « vivant » et adaptable qui évolue avec le FSC et son environnement opérationnel.

Le plan stratégique fixera les axes de travail du FSC et créera un plan de mise en œuvre dirigé par un Secrétariat et exécuté avant la mi-2016. Les éléments, tâches et orientations stratégiques qui ne correspondent pas à une ou plusieurs de nos stratégies individuelles ne pourront pas être mis en œuvre sans l'accord du Conseil d'administration ou sans faire l'objet d'une motion spécifique votée par l'Assemblée générale du FSC.

	<b>Phase d'autorisation</b> Analyse approfondie du plan stratégique en ce qui concerne l'harmonisation de nos capacités en vue de la mise en œuvre. Examen des mandats de gouvernance stratégique mentionnés dans la Motion 42 (2014). Examen des motions approuvées et des autres principaux processus <sup>4</sup> .	Avr - Déc 2015
	<b>Plan de mise en œuvre mondiale</b> Élaboration du plan de mise en œuvre mondiale.	Août - Avr 2015 - 2016
	<b>72<sup>e</sup> réunion du Conseil d'administration du FSC International</b> Examen final du plan de mise en œuvre mondiale.	Juin 2016
	<b>Examen de la stratégie et de la gouvernance</b> Avant l'Assemblée générale 2017 : Rapport d'étape du plan stratégique à moyen terme et consultation des membres. Examen de la gouvernance et brèves recommandations de modification adressées aux membres.	Déc - Juin 2016 - 2017
	<b>Assemblée générale 2017</b> Discussion du plan stratégique parmi les membres.	Mi 2017
	<b>Élaboration de la stratégie 2021-2026</b> Examen et élaboration d'un nouveau plan stratégique pour le prochain cycle de six ans.	Janv - Mi 2019 - 2020
	<b>Assemblée générale 2020</b> Consultation sur le plan stratégique mondial 2021-2026	Mi 2020

## Plan stratégique mondial 2015-2020 du FSC

### Mission

*Le Forest Stewardship Council (FSC) a pour mission de promouvoir une gestion écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable des forêts, permettant de répondre aux besoins des générations actuelles et futures<sup>5</sup>.*

Pour réaliser cette mission, le FSC s'appuie sur une série de Principes directeurs qui définissent nos principales valeurs et aspirations d'action. Ces principes sont applicables à l'échelle de l'organisation. Le Conseil d'administration du FSC présente cette première ébauche des Principes directeurs en complément au plan stratégique et s'engage à conduire un processus consultatif auprès des membres afin de les améliorer.



<sup>5</sup> La mission du FSC est codifiée dans nos Statues et ne peut être modifiée sans l'accord des membres. En tant que déclaration publique, l'essence de la mission du FSC a été épurée et résumée à : « La forêt pour tous, pour toujours ».

## Principes directeurs du FSC

En tant qu'organisation fondée sur ses membres et guidée par une mission, FSC s'engage à respecter les principes suivants dans ses activités et ses valeurs organisationnelles. Pleinement intégrés dans nos opérations, ils permettent d'évaluer à la loupe nos actions, de notre planification interne et la mise en œuvre de notre programme à notre gestion relationnelle.

### Valeurs

- **Respect de la diversité** – Le FSC encourage un environnement qui favorise l'intégration, la tolérance, l'équité et la confiance mutuelle. Cela passe par la reconnaissance du fait que les peuples du monde entier vivent selon différentes cultures et différents modèles de société liés à la gestion des forêts et que tout cela nécessite compréhension et intégration.
- **Préservation de la nature** – Le FSC s'assure que ses activités protègent et réhabilitent les processus naturels par le biais d'une approche globale, en préservant et en améliorant ainsi les fonctions écologiques et les capacités productives des écosystèmes.
- **Responsabilisation** – Le FSC encourage la participation équitable dans le processus de prise de décisions et la responsabilisation des travailleurs, des peuples autochtones, des communautés, des petits exploitants, des femmes et des autres groupes sous-représentés.
- **Reconnaissance des droits** – Le FSC reconnaît et promeut la protection et l'application des droits de l'homme et des communautés reconnus à l'échelle internationale, y compris les droits des peuples autochtones, des femmes et des travailleurs. C'est un aspect essentiel de notre caractère unique.

### Pratiques

- **Recherche de l'excellence** – Le FSC donne l'exemple, en plaçant l'amélioration, l'innovation et l'efficacité constantes au cœur de sa culture organisationnelle.
- **Démonstration de l'efficacité** – Le FSC contrôle et informe ses membres des retombées positives de ses activités sur le terrain, allant dans le sens de ses objectifs.
- **Promotion des forêts** – Par le biais de l'enseignement et de l'inspiration, le FSC aide les populations à comprendre le lien qu'elles entretiennent avec les forêts et les incite à prendre des mesures positives pour provoquer des changements significatifs.
- **Crédibilité** – Le FSC met en place des méthodes fiables et transparentes de validation des pratiques responsables, et ce, dans le respect de l'intégrité, qui est l'essence même de notre engagement.
- **Exploitation durable** – Le FSC promeut l'exploitation responsable des forêts, des produits forestiers et des services écosystémiques par ses actions d'amélioration continue et en ayant recours aux meilleures connaissances scientifiques disponibles, dans le but de garantir la gestion durable des forêts.
- **Surpasser les normes** – Le FSC fournit des solutions qui dépassent les exigences actuelles et initiales des politiques et standards de gestion forestière, de l'industrie forestière et du marché des produits forestiers.

## Un nouveau modèle forestier et communautaire

Le FSC imagine un avenir dans lequel la majorité de la population mondiale reconnaîtrait que la santé de l'humanité et la santé des forêts sont étroitement liées et qui mènerait leur vie dans ce sens. Cette vision se reflète dans l'initiative *Phare 2050* ci-dessous qui définit nos objectifs les plus ambitieux et présente le niveau de changement requis pour les 35 ans à venir. Nous estimons que la participation à ce changement de modèle culturel est un rôle essentiel du FSC pour respecter les droits et les besoins sociaux, écologiques et économiques de la génération actuelle, sans compromettre ceux des générations futures.

**2050**  
Objectif  
Phare

**Un nouveau modèle forestier mis en place**  
La valeur réelle des forêts est reconnue et totalement intégrée aux sociétés du monde entier.

Pour progresser vers cet objectif, le FSC doit former de nouvelles coalitions et présenter les avantages partagés du travail réalisé en collaboration avec nos nombreux partenaires afin d'inverser la tendance de la déforestation et de la dégradation des forêts. Nous devons également continuer à renforcer notre position dominante sur les marchés de l'économie mondiale qui constituent une force de profonde influence sur les forêts et les communautés qui en dépendent. Ces besoins, qui doivent être comblés pour remplir notre mission, figurent dans nos initiatives *Aspiration 2020* et *Objectif 2020* ci-dessous. Ces derniers représentent respectivement les objectifs descriptifs et mesurables du FSC.

**2020**  
Aspiration

**Inverser la tendance**

Le FSC incarne le principal catalyseur et la première force d'amélioration de la gestion des forêts et de la mutation du marché, avec pour objectif de faire basculer la tendance de la gestion mondiale des forêts vers l'exploitation durable, la conservation, la réhabilitation et le respect de tous.

**2020**  
Objectif

**20 d'ici 2020**

Pour réaliser cet objectif, la part de marché du FSC dans le commerce forestier mondial doit atteindre les 20 pour cent.

En se concentrant sur l'activité économique de l'ensemble des produits forestiers et des services écosystémiques, cet objectif à la formulation simple sert d'indicateur de la réussite de l'ensemble du plan stratégique. Cet objectif comporte des implications délibérément plus vastes et a pour but à la fois de soulever des questions importantes et d'attirer l'attention nécessaire lors de la mise en œuvre de ce plan stratégique.

L'expression « La part de marché du FSC » recouvre la création de l'ensemble des avantages sociaux, économiques et environnementaux de la certification FSC, mais peut également intégrer des innovations en dehors de la certification FSC. Par ailleurs, cet objectif reconnaît que le FSC, en tant que système de marché, considère le succès continu sur le marché comme une condition préalable indispensable pour atteindre ces objectifs, tout en maintenant les plus hauts niveaux d'intégrité et de crédibilité.

Bien qu'atteindre cet objectif nécessite plus que doubler la part du marché du FSC au cours des cinq prochaines années, sa réalisation changera à jamais la relation qui existe entre la société et les forêts et servira de « charnière » vers l'initiative Phare 2050. Au quotidien, des milliards de personnes agiront pour améliorer l'impact du commerce sur les forêts. Ceci contribuera considérablement à l'atteinte de notre objectif à long terme qui consiste à influencer la relation entre la société et les forêts.

## Au cœur de la stratégie du FSC

Quatre idées essentielles sous-tendent le présent plan stratégique et constituent un ensemble d'engagements clés de la part du FSC. Ces actions transversales s'appuient sur notre modèle de réussite, tout en reconnaissant que nous pouvons mieux faire en nous concentrant sur l'essentiel. Ces idées essentielles doivent être perçues comme le fondement de toutes nos stratégies.

**QUATRE**  
engagements

**1**

**Attention accrue sur les résultats** - Le changement que le FSC apporte sur le terrain et sur le marché est déterminant pour les forêts et les communautés. Nous nous engageons à exercer une influence significative, à établir des rapports sur les résultats et à utiliser ces informations pour perfectionner le système.

**2**

**Responsabilisation** - En s'appuyant sur sa plate-forme de dialogue et sur les consultations des acteurs forestiers, et en reconnaissant la diversité des besoins dans les outils qu'il propose, le FSC donne depuis 20 ans la voix aux personnes sous-représentées dans le processus de prise de décisions relatives à la gestion des forêts. Nous nous engageons à mettre en œuvre des actions visant à responsabiliser les petits exploitants, les femmes, les communautés, les travailleurs, les peuples autochtones et les autres groupes sous-représentés.

**3**

**Avancée de la mission, grâce aux alliances** - Inverser la tendance vers une meilleure gestion des forêts nécessite de nouvelles solutions et l'adoption d'une culture d'innovation par le FSC et tous ceux qui partagent sa mission. Nous nous engageons à accroître l'influence du FSC en développant notre plate-forme de promotion de l'engagement des acteurs, afin de rapprocher le FSC des organismes et institutions clés qui peuvent nous aider à surmonter les obstacles et à développer notre capacité d'innovation.

**4**

**Orientation des utilisateurs** - Le FSC doit répondre aux besoins des utilisateurs du système, des membres aux responsables forestiers puis aux consommateurs, et ce, dans chacune de nos décisions. Nous nous engageons à être à l'écoute et à appliquer des processus de changement qui mettent l'accent sur les besoins des utilisateurs du système, dont les membres, les gestionnaires forestiers, les titulaires d'une certification de chaîne de contrôle, les titulaires de marques commerciales et les consommateurs.

## Les stratégies 2015-2020 du FSC

Le principe central sur lequel repose le présent plan stratégique est de développer le modèle multipartite du FSC et d'accroître notre présence sur le marché en harmonisant notre gouvernance, notre structure organisationnelle et nos activités de création de valeur pour mener encore plus efficacement notre mission à bien. Nous veillerons à agir à l'échelle nécessaire avec pour objectif d'atteindre des résultats essentiels à notre mission, en nous appuyant sur les leçons tirées tout au long de notre propre histoire et sur la solide expérience et la sagesse de nos membres et de nos partenaires.

Le FSC doit gagner en pertinence et en influence à tous les niveaux du système mondial de gestion des produits forestiers, en offrant des avantages économiques, environnementaux et sociaux, ainsi que le plus haut niveau de fiabilité à ses acteurs. Pour ce faire, nous reconnaissons deux rôles nécessaires très distincts, et pourtant interdépendants, au sein du système du FSC. Ces rôles sont définis dans les deux premières stratégies ci-dessous.

*Le premier rôle est de développer la propriété intellectuelle du FSC qui sert d'outil d'assurance à l'industrie forestière, telle que les Principes et Critères pour la gestion forestière, les politiques et les normes. Cette fonction permet d'apporter une réponse aux membres du FSC et d'établir les références mondiales en termes de gestion responsable des forêts et des chaînes d'approvisionnement. Elle est notre véritable force d'innovation et vise à s'assurer que les « produits » FSC reflètent un modèle de leadership réalisable et répondent aux besoins de tous les acteurs forestiers. Ce premier rôle garantit que le FSC responsabilise et apporte des avantages aux travailleurs, aux populations autochtones, aux petits exploitants, aux communautés et aux autres groupes qui connaissent des difficultés à préserver leurs droits et à se faire respecter au sein des structures de gouvernance et de marché. Il veille également à la préservation de la biodiversité, à la bonne gestion des forêts et des plantations, à l'optimisation du recyclage, à la protection des ressources hydriques et à la conservation pour les générations futures des lieux d'une beauté rare et des sites d'une importance culturelle exceptionnelle.*

*Le second rôle est celui de prestataire de services dans un système de marché volontaire, conçu pour permettre aux consommateurs de prendre des décisions d'achat responsables. Ce rôle met l'accent sur le marketing, au sens propre du terme, en garantissant un échange de valeur entre les producteurs et les consommateurs, ce qui contribue à la reconnaissance de la vraie valeur des forêts. Par conséquent, les avantages reviennent aux forêts et aux personnes qui en dépendent. Il privilégie les besoins et la satisfaction du consommateur et couvre, outre le marketing destiné aux consommateurs, l'augmentation de l'offre, le développement du marché, la sensibilisation du public et la promotion des pratiques responsables. Il se concentre entièrement sur la réussite et la croissance du marché dans un environnement de commerce responsable pour garantir des avantages aux forêts, aux communautés et aux industries. Il s'agit du « moteur » commercial qui fait fonctionner le premier rôle.*

Une fois ces rôles associés, ils symbolisent la valeur unique du FSC. Ces outils d'assurance permettent aux forces du marché de créer un impact positif sur les forêts, les communautés, l'industrie forestière et la compréhension collective et l'éthique des sociétés. Ces impacts sont présentés dans nos *Aspiration 2020* et *Objectif 2020* et opéreront un changement de paradigme dans la relation qu'entretient la société avec les forêts. Toutefois, ces deux rôles sont foncièrement différents et requièrent des compétences, des ressources, des motivations et des perspectives différentes pour être remplis pleinement. Chaque rôle doit être exercé individuellement selon un haut niveau d'exigence et, sans doute plus important encore, en interdépendance avec l'autre pour conserver un équilibre au sein de l'organisation. Pour être réellement efficaces, nous devons exercer ces rôles comme deux éléments d'un seul et même ensemble stratégique à travers notre réseau mondial d'organisations nationales, régionales et internationales du FSC.



## Stratégie

# 1

### Stratégie 1:

## Renforcer le cadre de travail et la gouvernance du FSC

Le FSC entend renforcer ses principales forces de développement de solutions de gestion responsable des forêts. Pour cela, nous nous appuyons sur notre plate-forme de

dialogue multipartite au niveau international, régional et local, en nous assurant que l'ensemble des acteurs forestiers se voit offrir la possibilité de contribuer de manière équitable pour faire avancer le modèle du FSC.

Tout comme ce plan stratégique qui est un document « vivant » et adaptable qui évolue avec le FSC, notre gouvernance doit être aussi réactive pour s'adapter à l'orientation stratégique de l'organisation et fixer les conditions favorables permettant d'assurer la réalisation de nos objectifs.

Nous améliorerons le classement et la coordination entre nos différentes activités de développement de standards, en adoptant une approche simplifiée, axée sur les résultats, en mettant encore davantage l'accent sur l'intégrité, la transparence et la crédibilité du système. Cela nécessite la révision des principaux processus en cours, tels que le transfert national d'indicateurs génériques internationaux et de la chaîne de contrôle, et des standards de contrôle du bois et des marques commerciales. Nous mobiliserons notre principal atout, notre dialogue avec nos membres, pour trouver des solutions innovantes dans ce domaine et face aux défis majeurs qui nécessitent de nouvelles approches essentielles à l'accomplissement de notre mission.

### Domaine de résultat stratégique 1.1 - **Simplifier le cadre normatif**

Le FSC améliorera le recours à la certification, le rapport coût-efficacité et les résultats en stabilisant et en simplifiant ses politiques, ses standards et ses procédures tout en maintenant l'intégrité, la transparence et la crédibilité du système.

*Objectif 1.1 – D'ici la mi-2017, le FSC aura déployé une approche pour adopter un cadre normatif simplifié et axé sur les résultats. Cette approche sera basée sur la consultation des acteurs et des membres et sur un apprentissage fondé sur l'action en vue de l'application de cette approche dans le processus de transfert national des indicateurs génériques internationaux et de la révision des normes liées à la chaîne de contrôle.*

#### Facteur de réussite 1.1

- 1.10.1 Les politiques et standards sont en cohérence avec la stratégie, sont axés sur les résultats, sont fondés sur le risque, tiennent compte des répercussions sur le marché et sont pensés pour favoriser le rapport coût-efficacité, tout en maintenant, voire en améliorant, les résultats sociaux, environnementaux et économiques.



- 1.1.2 - Toutes les procédures, y compris la gestion des groupes de travail, sont gérées de manière experte et intégrées de manière à minimiser le fardeau, à assurer une diversité équilibrée de perspectives, et à offrir les meilleurs résultats possible.
- 1.1.3 - Les politiques et les standards sont rédigés dans un langage clair et sont organisés de manière accessible afin d'être compris facilement et de manière uniforme par les utilisateurs.
- 1.1.4 – Après avoir approuvé le cadre normatif simplifié et axé sur les résultats lors de l'Assemblée générale 2017, les standards, les politiques et les calendriers de mise en œuvre des processus associés sont examinés et modifiés pour garantir la meilleure cohérence possible avec la stratégie.
- 1.1.5 - Une analyse stratégique des résultats du cadre normatif est présentée à chaque Assemblée générale du FSC, où les membres peuvent discuter et formuler des recommandations sur les questions de politiques stratégiques à aborder lors des cycles de révision ultérieurs.
- 1.1.6 - Pour répondre à la demande mondiale croissante pour les produits forestiers et les services écosystémiques, le FSC continue d'être pertinent et efficace dans l'élaboration et l'application de normes applicables aux différents types de forêts, y compris aux plantations, qui servent de pratiques d'aménagement paysager durable.

## Domaine de résultat stratégique 1.2 - Améliorer la qualité et la cohérence dans la pratique

Le FSC améliorera les processus de certification dans le but d'augmenter la qualité et la cohérence d'application des standards et des politiques, à la fois en interne et par le biais d'organismes de certification accrédités.

*Objectif 1.2 – D'ici mi-2017, le FSC aura renforcé le système afin d'assurer la cohérence, la prévisibilité et la disponibilité de bonnes politiques d'interprétation des pratiques d'évaluation.*

### Facteur de réussite 1.2

- 1.2.1 – Les politiques et les standards se veulent pertinents au niveau local, tout en s'inscrivant dans un contexte de cohérence et de crédibilité plus large.
- 1.2.2 - De nouvelles méthodologies de vérification et de contrôle ciblent les questions de grande préoccupation, réduisent les risques liés au système, examinent les plaintes de manière rapide et approfondie, et améliorent la cohérence des évaluations de certification.
- 1.2.3 - Des protocoles de formation des auditeurs et des modèles de rapports standardisés sont utilisés par tous les organismes de certification, dans un souci de cohérence.
- 1.2.4 - Le FSC et Accreditation Services International développent un protocole pour contrôler et évaluer la qualité et la cohérence des auditeurs et pour fournir des méthodes d'atténuation au besoin.
- 1.2.5 - Avant la fin 2016, une stratégie sur le bois contrôlé aura été approuvée et la norme liée à la marque commerciale aura été révisée afin de garantir une interprétation claire et transparente du label « FSC Mixte ».

## Domaine de résultat stratégique 1.3 – développer la gouvernance et l'engagement des membres

La gouvernance du FSC devrait être capable de s'adapter pour relever les défis de notre organisation mondiale tels que les marchés, les politiques en matière de gestion forestière et les scénarios paysagers en constante évolution. Parallèlement, le FSC est tenu de préserver les éléments clés de la gouvernance qui ont construit sa crédibilité bien méritée, comme la représentation équilibrée et la participation ouverte et transparente de ses membres. Par ailleurs, le FSC doit être capable d'atteindre en temps opportun les objectifs énoncés dans ce plan stratégique.

Le FSC développera et renforcera sa plate-forme de dialogue, qui constitue sa force principale, en définissant plus clairement l'évolution des besoins en matière de gouvernance. Cela sera marqué par, mais non limité à, la Motion 42 (2014) relative au processus d'examen de la gouvernance. Nous allons prêter une attention particulière au rôle des membres, encourageant leur participation aux processus du FSC en mettant davantage l'accent sur leurs besoins et intérêts en tant que propriétaires du système FSC.

*Objectif 1.3 – – D'ici la fin 2019, le FSC se sera assuré, après une série d'enquêtes annuelles, que 70 pour cent des membres de chacune de ses six sous-chambres déclarent être satisfaits ou très satisfaits à la fois de l'amélioration de la gouvernance du FSC et de leur propre engagement auprès du FSC.*

### Facteur de réussite 1.3

- 1.3.1 – Les améliorations du FSC en matière de gouvernance sont en harmonie avec la mise en œuvre de la mission et l'orientation stratégique de l'organisation.
- 1.3.2 – La gouvernance évolutive fait partie intégrante de la culture institutionnelle du FSC.
- 1.3.3 – Le FSC consacre des ressources spécifiques à l'examen de nouvelles méthodes et de nouveaux domaines d'actualité pour garantir la participation des membres, et veille à ce que la participation devienne aussi équilibrée que possible entre les sous-chambres.
- 1.3.4 - Les Groupes de travail et les Comités techniques sont constitués de spécialistes apportant une expertise essentielle. Leur travail est prioritaire et bénéficie de financement et de facilité pour optimiser les résultats et réduire la charge de travail des participants.
- 1.3.5 - De nouveaux membres sont recrutés dans des régions ou des sous-chambres actuellement sous représentées et/ou qui revêtent une importance stratégique pour la croissance et la mission du FSC.
- 1.3.6 - Le nombre et la diversité des membres participants au processus clés ont été renforcés.
- 1.3.7 - Un mécanisme permanent pour la collecte et la prise en compte des avis et des recommandations formulés par les titulaires de certificats est mis en place, dont un mécanisme spécifique pour les détenteurs de certificats de gestion forestière.

## Domaine de résultat stratégique 1.4 – Mettre en œuvre de nouvelles solutions

Le FSC étudiera comment répondre aux questions d'importance capitale pour la réalisation de sa mission, examinera avec attention l'environnement du système et, sur cette base, développera et mettra en place de nouvelles solutions innovantes. De nouvelles solutions intégreront le plus large spectre de programmes possible, auront un impact mesurable, permettront de classer par ordre de priorité les mandats des motions approuvées par l'Assemblée générale du FSC et mettront l'accent sur l'élargissement du champ d'action et de l'impact du FSC dans les domaines forestiers stratégiques de la planète.

*Objectif 1.4 - D'ici fin 2020, au moins trois nouvelles solutions auront prouvé leur efficacité, seront prêtes à être déployées intégralement et afficheront un important potentiel de croissance dans les domaines forestiers stratégiques de la planète.*

### Facteur de réussite 1.4

- 1.4.1 - De nouveaux outils sont développés pour responsabiliser les populations, défendre et faire respecter les droits des communautés qui dépendent le plus des forêts, notamment les populations autochtones, les petits exploitants, les communautés forestières, les femmes et les travailleurs du secteur forestier.
- 1.4.2 - Pour assurer que les questions d'égalité des sexes sont comprises et traitées, FSC met en œuvre une stratégie d'égalité entre les sexes à l'échelle du système, développe une culture institutionnelle ainsi qu'un cadre normatif qui facilite la sensibilisation aux questions du genre au sein du système.
- 1.4.3 - De nouveaux outils privilégieront l'amélioration de la gestion des forêts dans les zones tropicales, la réhabilitation des zones forestières dégradées, la préservation des paysages forestiers vierges et l'atténuation des changements climatiques, dans le but de préserver les paysages forestiers stratégiques.
- 1.4.4 - Le FSC maintient un dialogue de haut niveau avec ses membres, dans le but d'informer de façon proactive de notre positionnement quant aux nouveaux enjeux, tels que les approches paysagères, l'intensification, l'utilisation efficace des ressources et l'adaptation aux changements climatiques.



## Stratégie

# 2

### Stratégie 2:

## Augmenter la valeur commerciale du FSC

Le marché fort et en croissance du FSC garantit que les avantages reviennent aux forêts et aux populations qui en dépendent.

Lorsque la certification FSC est entièrement fonctionnelle, et qu'elle apporte l'assurance des forêts directement aux consommateurs,

elle contribue à l'amélioration de l'économie, de la responsabilité sociale et de la qualité de l'environnement des forêts, tout en satisfaisant les besoins sociétaux. En tant que système de marché, la certification FSC influence et améliore l'état des forêts dans le monde dans la mesure où elle met en relation ceux qui contribuent à l'amélioration des forêts et ceux qui participent au développement des marchés de produits provenant d'une gestion responsable. Pour augmenter la valeur commerciale du FSC, la première et la plus importante étape consiste à définir et promouvoir les avantages tangibles aux forêts et aux communautés apportés par l'achat quotidien de dizaines de milliers des produits certifiés FSC en circulation, rendant ainsi cette valeur facilement accessible et comprise par les communautés. Les attitudes sociales quant à la durabilité changent rapidement, en particulier chez les jeunes. Toutefois, bien que la plupart des individus soient convaincus de l'importance des forêts, ils n'ont pas nécessairement conscience du fait que les outils du FSC peuvent leur donner la capacité d'améliorer leur gestion. Nous devons tirer profit de ces opportunités et faire du FSC une marque mondiale de choix.

Les individus, qu'il s'agisse des citoyens, des spécialistes des passations de marchés ou des décideurs politiques, souhaitent tous contribuer à un changement positif à travers leur activité quotidienne. Ils constituent une force importante qui ne demande qu'à être mobilisée dans la plupart des pays du monde.

La construction d'un marché des produits certifiés FSC reste, néanmoins, un travail titanesque qui nécessite la réalisation d'études de marché plus poussées, la formulation de perspectives ciblées sur la base de ces analyses, ainsi que de nouvelles interventions plus efficaces sur le marché. Le FSC s'engage à effectuer une analyse approfondie de la valeur économique, environnementale et sociale du système, de la raison pour laquelle certains obstacles persistent, et à déterminer les façons de surmonter ces obstacles pour mettre en pratique les méthodes les plus efficaces en vue de favoriser la croissance dans les domaines certifiés et augmenter sa part de marché.

Nos efforts d'analyse, de définition et de facilitation de l'accès à ces valeurs commerciales du FSC nous permettront également d'apporter de nouvelles mesures incitatives pour valoriser ce travail dont l'objectif à long terme est l'intégration de la valeur des forêts dans les sociétés. Nous utiliserons nos outils de plaidoyer, nos alliances et notre pouvoir de mobilisation afin d'apporter de nouvelles solutions à tous les niveaux, depuis la conception jusqu'à l'adoption par le marché.

### Domaine de résultat stratégique 2.1 – augmentation rapide de la demande des consommateurs

Le FSC mettra davantage l'accent sur la promotion du FSC comme marque appréciée par les consommateurs, qui encourage les collaborations avec des partenaires en vue de responsabiliser les populations et atteindre les résultats souhaités en matière de conservation tout en offrant des avantages tout au long de la chaîne d'approvisionnement, et réservant une partie de ces avantages aux forêts même.

**Objectif 2.1 – D'ici la fin 2020, 20 pour cent des personnes âgées de 18 à 25 ans interrogées citeront le FSC comme un facteur d'influence positive sur leurs décisions d'achat<sup>6</sup>**

#### Facteur de réussite 2.1

- 2.1.1 – Les entreprises, les ONG, les syndicats des travailleurs, les populations autochtones, les associations, les gouvernements et les autres acteurs intensifient leur collaboration avec le FSC en vue d'organiser des campagnes de marketing mutuellement bénéfiques, faisant mention du FSC dans l'environnement de leurs propres marques et auprès de leur base de clientèle.
- 2.1.2 - Le FSC et les plates-formes gérées par ses partenaires permettent aux consommateurs de localiser facilement et d'acheter des produits certifiés FSC.
- 2.1.3 – Les partenaires de marketing et de plaidoyer du FSC sont capables de collaborer avec le FSC sur des arguments clairs et percutants qui font la promotion du FSC comme une solution essentielle dans les forums nationaux et internationaux<sup>7</sup>.
- 2.1.4 – Des mesures incitatives commerciales spécifiques récompensent les producteurs qui vendent des produits fabriqués par de petits exploitants, des communautés ou des populations autochtones.

### Domaine de résultat stratégique 2.2 – Surmonter les barrières à la commercialisation

Le FSC analysera les obstacles au développement de ses domaines certifiés et de sa part de marché, et mettra l'accent sur les principales activités de développement du système. Ces activités de développement et ces obstacles peuvent être à la fois internes ou externes, applicables au niveau local, régional ou mondial. Mettre en place les activités et contourner les obstacles impliquera par nécessité le recours au large éventail des partenaires du FSC.

**Objectif 2.2 – D'ici la fin 2017, le FSC aura activement progressé sur un l'ensemble d'actions d'interventions stratégiques prioritaires visant à développer rapidement à la fois les domaines certifiés et sa part de marché dans les marchés et les secteurs stratégiques<sup>8</sup>.**

#### Facteur de réussite 2.2

- 2.2.1 – Les retombées sociales, environnementales et économiques associées à la certification FSC dans les différents secteurs sont régulièrement analysées, clairement explicitées et facilement accessibles. Les résultats de ces analyses sont promus à une large échelle, bien compris et clairement positifs.
- 2.2.2 – Le FSC a effectué une évaluation approfondie des principaux points d'intervention et des obstacles quant à l'adoption de la certification de gestion forestière, de la certification de la chaîne de contrôle et du label des produits pour un ensemble

<sup>6</sup> Ceci signifie que le FSC sera classé dans la catégorie « j'achèterai certainement » ou « j'achèterai probablement » par les consommateurs ayant exprimé leur intention d'achat dans la tranche d'âge ciblée, souvent appelée la génération Millénaire.

<sup>7</sup> Parmi ces arguments : le positionnement du FSC comme mesure d'atténuation des changements climatiques ; une des rares stratégies clé en main permettant de veiller à ce que les chaînes d'approvisionnement n'aient pas recours à la déforestation ; une garantie de récolte légale ; un système de surveillance solide pour la protection et les droits sociaux, notamment dans le cas du consentement libre, préalable et informé ; un outil de lutte contre la dégradation des forêts ; un outil de contrôle et de gestion de la qualité quand la production s'intensifie et/ou quand de nouvelles plantations sont réalisées ; une stratégie permettant de garantir la sécurité de l'approvisionnement ; une réponse aux indices de durabilité et aux demandes de divulgation des investisseurs ; et un outil essentiel pour avancer sur la voie d'un modèle commercial de réhabilitation.<sup>8</sup> Key industries and markets will be determined in secretariat-led implementation planning.

<sup>8</sup> Les industries et marchés clés seront définis dans le calendrier de mise en œuvre dirigé par le Secrétariat.

de secteurs et de marchés prioritaires qui jouent, pour certains, un rôle de moteurs de l'offre nationale et régionale de bois certifié FSC et de la demande en produits forestiers.

- 2.2.3 – Les entreprises, les gouvernements, les associations, les syndicats de travailleurs et les ONG cherchant à atteindre des objectifs de gestion durable des forêts, recherchent activement à obtenir une contribution et l'avis du FSC et adoptent et mettent en œuvre des politiques privilégiant le FSC.
- 2.2.4 – Des forums commerciaux sur la durabilité font la promotion du FSC comme protecteur de l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement, comme outil garantissant le respect des engagements en matière de gestion forestière responsable et comme moteur de la croissance des ventes axées sur la durabilité.
- 2.2.5 – Les organisations nationales de gouvernance et les juridictions infranationales ont recours de plus en plus aux Principes et Critères du FSC pour définir les normes forestières, les politiques fiscales, la planification de l'aménagement du territoire, les prises de décisions relatives aux aspects paysagers et les incitations destinées aux propriétaires fonciers.
- 2.2.6 – D'autres systèmes de certification, de vérification et d'évaluation des performances privilégient de plus en plus le FSC pour l'approvisionnement en produits forestiers.
- 2.2.7 – Les avantages sociaux, environnementaux et économiques liés à la certification FSC et l'accès à ces prestations prennent progressivement de l'ampleur, se développant le plus dans les secteurs et les régions stratégiques à la mission de FSC.

## Domaine de résultat stratégique 2.3 – Responsabilisation des populations et développement de nouveaux marchés

Le FSC agira comme un moteur pour inciter les propriétaires forestiers, les producteurs, les revendeurs et les autres acteurs à se connecter à de nouveaux marchés et à appliquer d'autres mesures qui reflètent plus fidèlement la véritable valeur des écosystèmes forestiers.

*Objectif 2.3 - D'ici la fin 2018, le FSC aura mis en œuvre le concept, les connaissances et les structures nécessaires pour fournir deux nouvelles solutions forestières valorisant les pratiques responsables de gestion forestière et basées sur des résultats stratégiques de la mission du FSC.*

### Facteur de réussite 2.3

- 2.3.1 - Le FSC offre aux détenteurs de certificats de nouveaux outils permettant d'accéder aux marchés émergents des services écosystémiques, ce qui permet aux propriétaires forestiers d'augmenter leur revenu net.
- 2.3.2– Les investisseurs privés, institutionnels et intergouvernementaux qui investissent dans les forêts privilégient le FSC en raison de sa capacité à gérer les risques et à apporter des bénéfices financiers, en particulier dans les régions du sud et plus spécialement les forêts tropicales<sup>9</sup>.
- 2.3.3 – Le FSC développe de nouveaux outils qui permettent d'offrir davantage de bénéfices économiques aux petits exploitants, aux communautés, aux peuples autochtones et aux travailleurs, aussi bien sur les marchés qu'en les aidant à améliorer leur rendement en renforçant la productivité, l'efficacité et l'efficience des pratiques de gestion forestière.



## Stratégie

# 3

### Stratégie 3:

## Transformer notre façon de travailler: Un FSC harmonisé

Les relations qu'entretient le FSC avec ses acteurs et les services qu'il propose sur les marchés sont possibles grâce à la présence de plus de 40 organisations et représentants affiliés dans le monde entier : nos « partenaires du réseau ». Ils apportent une pertinence locale et une cohérence régionale. Ils sont essentiels pour délivrer des services là où ils sont demandés, dans les langues correspondantes et à travers une compréhension indispensable du contexte social et culturel. Les partenaires du réseau ont également une perception unique des réalités de l'application des politiques et des normes du FSC au niveau local, et ils fournissent un retour essentiel aux rôles de développement des systèmes du FSC International. Dans les pays ou les sous-régions où il n'y a aucun partenaire du réseau, le FSC International assume la responsabilité de la prestation de services.

Pour atteindre notre Objectif 2020 de 20 pour cent de parts de marché, le FSC va transformer sa façon de travailler afin d'intégrer pleinement les partenaires du réseau dans les opérations mondiales de soutien du plan stratégique et de veiller à ce que les principaux services soient accessibles partout où ils sont nécessaires. Ce plan stratégique servira de base pour renforcer la coordination mondiale tout en maintenant les avantages en matière de crédibilité et de pertinence locales offerts par les partenaires du réseau. Cette initiative intitulée « Un FSC harmonisé » inclura l'harmonisation de la mise en œuvre de la stratégie l'engagement pour un service d'excellence et le développement d'infrastructures qui garantiront une circulation des informations et des ressources aussi libre que possible entre les différentes organisations du FSC.

### Domaine de résultat stratégique 3.1 – Harmoniser les rôles à l'échelle mondiale

Pour parvenir à une coordination mondiale et maintenir une pertinence locale qui est gage de croissance, le FSC harmonisera systématiquement et entièrement ses structures, ses fonctions et ses systèmes dans toutes les opérations de son réseau mondial.

*Objectif 3.1 – D'ici mi-2016, un plan mondial de mise en œuvre aura abouti et intégrera des stratégies mondiales de facilitation de tous les principaux mécanismes opérationnels.*

#### Facteur de réussite 3.1

- 3.1.1- Toutes les organisations du FSC forment un ensemble cohérent. Les conclusions de l'examen de la gouvernance relative à la Motion 42 (2014) définissent clairement les façons dont les rôles et les responsabilités assureront la mise en œuvre du plan stratégique.
- 3.1.2 - Le processus interne de gestion des changements assure que la planification stratégique, la planification du travail et toutes les autres activités essentielles de gestion sont coordonnées entre toutes les organisations du FSC à l'échelle mondiale.

- 3.1.3 - Le modèle opérationnel du FSC dispose d'un système clair et efficace de génération de revenus et d'allocation des ressources qui permet de veiller à ce que les capacités humaines et les infrastructures soient disponibles là où elles sont nécessaires et qu'elles soient proportionnelles aux priorités des missions, aux priorités locales, aux besoins de services, aux risques du système, aux opportunités de croissance, aux tendances émergentes et aux capacités.
- 3.1.4 – Les interactions entre le développement des politiques et des standards du FSC et la consolidation des affaires sont entièrement explicitées, contrôlées et communiquées et les résultats de ces interactions sont systématiquement gérés de manière proactive.

### Domaine de résultat stratégique 3.2 – Excellence dans la prestation de service

Les organisations du FSC doivent fournir des services d'excellence, cohérents et attrayants au niveau national, régional et mondial, et qui reflètent la vision d'un marketing éthique, de l'attention portée au client et de la culture de service. Cela s'applique à toutes les catégories d'acteurs.

*Objectif 3.2 – D'ici la fin de l'année 2018, 70 pour cent de chaque groupe d'utilisateurs seront satisfaits ou très satisfaits de la mise en œuvre de la mission et de la prestation de service des organisations du FSC.*

#### Facteur de réussite 3.2

- 3.2.1 - La mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité renforce la capacité du FSC à garantir une amélioration continue, des pratiques efficaces et efficaces, des actions de responsabilisation, et une discipline organisationnelle.
- 3.2.2 – Les utilisateurs du système FSC sont en mesure d'accéder facilement à un ensemble de services essentiels cohérents partout où ils sont nécessaires et tous ces services apportent une valeur ajoutée.
- 3.2.3 – L'amélioration des services et du contexte opérationnel pour les détenteurs de certifications permet d'obtenir des taux de rétention élevés et une croissance de la certification de la gestion forestière, de la certification de la chaîne de contrôle, de la certification de services écosystémiques, ainsi qu'une adoption des licences de marque à des niveaux sans précédent.
- 3.2.4 - Les organisations du FSC sont attrayantes et parviennent à maintenir le personnel ayant l'expertise et l'esprit nécessaires pour l'élaboration de l'orientation stratégique.
- 3.2.5 – Toutes les organisations du FSC mettent en œuvre les meilleures pratiques de durabilité et de responsabilité sociale dans leurs opérations.
- 3.2.6 – Tous les collaborateurs mondiaux du FSC ont bénéficié d'une formation suffisante et pertinente pour répondre aux exigences de leurs tâches.

## Domaine de résultat stratégique 3.3 – Libérer le pouvoir de la connaissance

Le FSC va élaborer des contacts, des infrastructures, des capacités et une culture qui lui permettront d'accéder facilement, de surveiller et d'évaluer ses performances et son impact interne et externe. Nous serons un des meilleurs fournisseurs d'informations utilisables et nous donnerons à nos utilisateurs internes et externes la possibilité de prendre des décisions et de communiquer en connaissance de cause.

*Objectif 3.3 – D'ici la fin de l'année 2018, le FSC sera capable de dresser un rapport complet des avantages et de l'impact économiques, sociaux et environnementaux du FSC.*

### Facteur de réussite 3.3

- 3.3.1 – Toutes les informations du FSC sont coordonnées de façon centralisée. Le personnel et les partenaires y ont accès de façon appropriée à l'échelle mondiale.
- 3.3.2 – Les services et systèmes informatiques du FSC sont gérés en appliquant les meilleures pratiques.
- 3.3.3 - La mise en place d'un système de gestion de la sécurité de l'information renforce la capacité du FSC à gérer les risques potentiels des données et à démontrer la conformité aux exigences légales.
- 3.3.2 – Les systèmes de gestion des informations et des connaissances permettent d'informer les utilisateurs externes au sujet des produits, des activités et des témoignages FSC.
- 3.3.3 – Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du FSC sont suivis, évalués, font l'objet de rapports, sont communiqués et sont utilisés pour une prise de décision éclairée.
- 3.3.5– Les principaux indicateurs liés aux stratégies mondiales, nationales et aux stratégies des programmes sont suivis et mis à la disposition des membres, des organes de certification, des détenteurs de certificats et des autres acteurs.



## Annexe 1 – Filtres stratégiques

Le FSC a mis en place de nombreux programmes et projets qui peuvent exercer des pressions sur ses capacités si les priorités ne sont pas établies correctement. Pour nous assurer que nous travaillons dans la limite de nos moyens, que nous établissons correctement les priorités, que nous accélérions les travaux essentiels et que nous suspendons ou mettons un terme aux tâches non essentielles, nous devons utiliser une série de filtres stratégiques pour évaluer et privilégier la valeur des résultats et des actions souhaitées. Cela suppose l'analyse des domaines de résultat stratégiques de la stratégie, des principaux processus en cours ou prévus, et des éléments de notre structure opérationnelle mondiale. Les filtres ci-dessous s'appuient sur une série de questions qui peuvent être posées pour évaluer la valeur stratégique d'actions spécifiques. Bien qu'elles ne soient pas toutes pertinentes pour chaque application, elles servent d'outil d'évaluation logique et évolutif :

- *Perspectives pertinentes* – L'action proposée prend-elle en compte les tendances futures des marchés, de la démographie, du développement économique, de la technologie et d'autres facteurs essentiels ? Va-t-elle préserver ou améliorer la pertinence du FSC ? A-t-elle la capacité de stimuler la mutation du modèle de gestion forestière ?
- *Approche scientifique* – L'action proposée se repose-t-elle sur les publications scientifiques ? Est-elle soutenue par des partenaires académiques ?
- *Résultats* – L'action proposée est-elle réaliste au regard de nos capacités ? Des résultats seront-ils visibles dans des délais suffisants ? Peut-elle être produite dans de nombreuses langues différentes s'adaptant à de nombreuses cultures ?
- *Bonne situation financière* – Le FSC peut-il se permettre d'investir dans cette action, compte tenu de toutes les autres priorités financières de l'organisation ? Est-elle susceptible d'être un éternel fardeau ou un atout pour l'organisation ? Quels sont les avantages sociaux, environnementaux et/ou économiques qui en découlent ?
- *Ajout de valeur* – L'action proposée crée-t-elle une valeur sociale, environnementale et/ou économique ? Les avantages sont-ils directement ou indirectement répartis équitablement entre les différents groupes d'acteurs ?
- *Innovation* - L'action proposée apporte-t-elle un élément nouveau ou différent au système mondial de gestion des forêts ?
- *Consensus* – L'action proposée est-elle susceptible de recueillir le soutien des membres, équilibré à travers toutes les chambres, ainsi que l'approbation des partenaires du réseau, des titulaires de certifications, des organismes de certification et des collaborateurs ? Risque-t-elle de susciter la controverse au sein de certains groupes d'acteurs ?
- *Synergie* - L'action proposée développe ou renforce-t-elle nos autres actions ou le travail de nos principaux partenaires ? Se recoupe-t-elle avec d'autres actions internes ou externes ?
- *Facilité de communication* - L'objectif et l'impact de cette action peuvent-ils être communiqués facilement aux acteurs du système FSC ?
- *Simplicité* - L'action proposée est-elle facile à mettre en œuvre ou excessivement complexe ? Peut-elle être simplifiée ?
- *Adaptabilité* - L'action proposée peut-elle être appliquée dans d'autres contextes ?

## Annexe 2 – Glossaire

*Domaines de résultat stratégiques* – Résultats de haut niveau que nous privilégions pour atteindre notre Objectif 2020.

*Phase d'autorisation* – Processus d'analyse interne qui suit la planification stratégique et qui précède le plan de mise en œuvre. Ce processus permet de garantir la faisabilité du plan stratégique et de définir les conditions préalables nécessaires à sa mise en œuvre.

*Réseau mondial* – Ensemble de toutes les organisations du FSC, incluant le FSC International, les bureaux régionaux et les partenaires de réseau.

*Collaborateurs internationaux* – Tous les collaborateurs du FSC de l'ensemble des organisations du FSC.

*Principes directeurs* – Éthique partagée qui guide le comportement des collaborateurs du FSC et qui doit être intégrée à nos systèmes de gestion.

*Plan de mise en œuvre* – Étapes détaillées d'application des différents éléments du plan stratégique par le groupe d'organisations du FSC.

*Mission* – Notre raison d'exister, qui doit sous-tendre toutes les actions de notre organisation.

*Partenaire du réseau* – Organisation affiliée ou personne représentant le FSC au niveau national, ce qui inclut les bureaux nationaux, les représentants nationaux et les points focaux nationaux.

*Cadre normatif* - Politiques, normes, procédures, directives et conseils relatifs à la certification FSC.

*Objectif* – Indicateur mesurable et limité dans le temps permettant d'évaluer la progression vers un objectif précis.

*Partenaires* – Soutiens du FSC dans la gestion, l'élaboration et la mise en œuvre collective des programmes et des systèmes visant à atteindre la mission du FSC.

*Fondé sur le risque* - Méthodes de vérification qui calibre l'intensité des contrôles en fonction du risque réel de non-conformité.

*Solutions* – Terme générique désignant aussi bien une stratégie, qu'un outil, un produit, un programme ou une approche qui soutient la stratégie mondiale.

*Stratégies* – Ensemble cohérent d'actions de haut niveau conçu pour faciliter la réalisation de l'Objectif 2020.

*Facteur de réussite* – Résultats précis d'actions spécifiques dont la réussite est capitale pour le FSC et sur lesquels le plan stratégique sera jugé.

## Remerciements

Le présent document n'aurait pas pu voir le jour sans la collaboration des membres et des collaborateurs internationaux du FSC, dont les partenaires du réseau, pour définir et façonner ce plan stratégique. En répondant à des enquêtes, en participant à des dizaines de webinaires et de réunions et en adressant directement leurs observations, ces groupes ont contribué à faire de la stratégie ce qu'elle est aujourd'hui, et nous leur en sommes extrêmement reconnaissants.

Un certain nombre de personnes se sont impliquées encore davantage dans le développement de la stratégie et nous tenons particulièrement à les remercier. En tant que représentant élu des membres, le Conseil d'administration du FSC a joué un rôle crucial dans le développement du plan stratégique. Il a lui-même été guidé par un Comité de planification stratégique. Le Conseil a été assisté par un groupe de collaborateurs représentant l'Équipe de la haute direction, le Bureau du Directeur, l'ensemble des collaborateurs du programme, des Directeurs régionaux et des représentants du réseau de chaque région du FSC. Nous remercions également nos conseillers, notamment Forum for the Future, LEVELheaded et Marshall Perry, pour l'aide apportée.





---

Le FSC est...



### Ecologiquement approprié

La gestion forestière assure que la récolte de bois ligneux et des produits non-ligneux maintient la biodiversité de la forêt, la productivité et les processus écologiques.



### Socialement bénéfique

La gestion forestière aide tant les populations locales que la société au sens large à profiter des avantages à long terme et fournit également de fortes motivations à la population locale à maintenir les ressources forestières et à adhérer à des plans de gestion à long terme.



### Economiquement viable

La gestion forestière signifie que des opérations forestières sont structurées et gérées afin d'être suffisamment rentables, sans générer de profit financier au détriment des ressources forestières, de l'écosystème ou des communautés affectées.

---

FSC International  
Charles de Gaulle Straße 5  
53113 Bonn  
Germany

T +49 (0) 228 367 660  
F +49 (0) 228 367 66 30  
Mail: [fsc@fsc.org](mailto:fsc@fsc.org)  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

