



Forest Stewardship Council®

**Guide pour la concertation
des parties prenantes**

FSC-GUI-30-011 V1-0

Titre : Guide FSC pour la concertation des parties prenantes

Code du document : FSC-GUI-30-011 V1-0

Pour tout commentaire :

FSC International Center Performance and Standards Unit
Adenauerallee 134
53113 Bonn, Allemagne
psu@fsc.org

© 2021 Forest Stewardship Council, A.C. Tous droits réservés.
FSC® F000100

Aucune partie du présent ouvrage, protégé par le droit d'auteur, ne peut être reproduite ni copiée sous aucune forme ni par aucun moyen (graphique, électronique ou mécanique, y compris par la photocopie, l'enregistrement, l'enregistrement sur cassette ou par des systèmes de récupération des données) sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Les versions papier de ce document ne sont fournies qu'à titre indicatif. Veuillez vous référer à la version électronique disponible sur le site internet FSC (www.fsc.org) pour être sûr de disposer de la version la plus récente.

FSC® (Forest Stewardship Council®) est une ONG internationale, qui depuis plus de 25 ans, a pour mission de promouvoir une gestion des forêts écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable. Grâce à une gouvernance démocratique et équilibrée, dans un esprit de dialogue, FSC s'appuie sur le marché pour créer et mettre à disposition des utilisateurs des outils robustes, innovants et audités en faveur d'une gestion responsable des forêts.

Table des matières

1. Introduction	4
<i>Système FSC et concertation des parties prenantes</i>	<i>5</i>
<i>Détenteurs de certificat FSC : études de cas</i>	<i>6</i>
2. Étapes de la concertation	8
<i>CARTOGRAPHIER: Identifier et analyser les parties prenantes</i>	<i>9</i>
Identification des parties prenantes	9
Analyse des parties prenantes	13
Communautés locales et populations autochtones	16
<i>PLANIFIER : Choisir la méthode de concertation</i>	<i>18</i>
Avantages de la concertation et écueils à éviter	18
Phases et niveau de concertation	21
Sélection des parties prenantes	22
Ressources	23
Méthode de concertation	24
<i>AGIR: Place à l'action</i>	<i>28</i>
Motivez vos parties prenantes !	28
Compétences professionnelles	29
Gestion des retours d'information	31
Annexe 1. Résumé des occurrences de la concertation des parties prenantes dans les Principes et Critères FSC de gestion forestière	32
Annexe 2. Documents relatifs à la concertation des parties prenantes dans le système FSC	34
Lectures recommandées	35

1. Introduction

La concertation des parties prenantes est une composante essentielle du système de certification FSC, jouant un rôle important dans les Principes et critères FSC de gestion forestière et d'autres composantes du cadre normatif FSC. La plupart des normes et procédures FSC sont établies au moyen d'approches participatives fondées sur l'implication des acteurs environnementaux, économiques et sociaux. La concertation des parties prenantes est essentielle pour l'élaboration de la norme de gestion forestière. Mais elle représente également un élément fondamental pour les détenteurs de certificat, dans l'établissement de relations durables avec les communautés locales, et pour suivre les impacts sociaux et environnementaux de leur gestion.

Si la concertation des parties prenantes et les approches participatives de la gestion des ressources naturelles peuvent répondre efficacement à de nombreux problèmes, elles peuvent également être délicates et complexes, parfois même frustrantes et chronophages, conduisant à des échecs et des insatisfactions. Pour y remédier, ce guide est destiné à éviter les écueils les plus courants et aider les détenteurs de certificat FSC et leurs parties prenantes à participer mutuellement au succès de la concertation en suivant une approche simple en trois étapes : **CARTOGRAPHIER**, **PLANIFIER** et **AGIR**.

L'efficacité de la concertation des parties prenantes dépend de la confiance mutuelle, de la loyauté, de la transparence, du partage de responsabilités et de la continuité pour assurer des relations durables et fructueuses entre détenteurs de certificat et parties prenantes. C'est une immense valeur ajoutée tant pour l'organisation que pour ses parties prenantes. L'efficacité des approches participatives s'appuie sur la diversité et la complémentarité des points de vue des parties prenantes. Elles assurent l'équilibre entre leurs nombreux intérêts, et établissent une vision cohérente pour la gestion des ressources naturelles tout en tenant compte des attentes et des besoins des parties prenantes concernées. Les approches participatives ne réussissent pas toutes. Il est courant de rencontrer des difficultés et des échecs lorsque l'on traite avec des parties prenantes, car chaque partie prenante a un point de vue qui lui est propre. Il n'est peut-être pas possible de satisfaire tous les intérêts des parties prenantes, mais il est essentiel d'éviter tout préjugé au cours des discussions et d'être dans écoute active des personnes d'opinions divergentes, pour pouvoir ensuite organiser la concertation en toute bonne foi.

De plus, disposer d'un personnel bien formé contribue au succès des approches participatives qui guident et facilitent le processus. Une concertation conduite sans l'expérience nécessaire risque d'entraîner le désintérêt des parties prenantes, un manque de motivation, une participation inéquitable, une faible participation et une attitude passive.



Système FSC et concertation des parties prenantes

Le système FSC est fondé sur une approche multipartite. En tant que membre de l'alliance ISEAL, FSC est tenu d'inclure dans ses exigences la concertation des parties prenantes.

FSC intègre la concertation dans ses activités en permettant une concertation directe et indirecte dans l'ensemble de son système. Le cœur du système FSC réside dans la répartition de ses membres en trois chambres (économique, environnementale et sociale) ; les membres étant des parties prenantes qui peuvent influencer directement l'organisation. Les politiques et normes FSC sont établies grâce à la concertation d'autres parties prenantes, qui, avec les membres, font partie intégrante du processus d'élaboration des normes en participant à des groupes de travail et à des consultations publiques.

Les exigences de certification FSC sont étroitement liées à la concertation, au niveau du détenteur de certificat. Les organismes certificateurs font également appel aux parties prenantes pour vérifier la conformité des détenteurs de certificat et font figurer leurs commentaires dans les rapports publics de certification forestière.

Les principes et critères FSC, règles fondamentales de gestion forestière, stipulent que les détenteurs de certificat sont tenus d'impliquer les parties prenantes dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités, via une concertation. Il est couramment admis que la participation des parties prenantes est essentielle au succès du processus de certification et à la pleine compréhension des effets des activités de l'organisation. Le système FSC accorde une attention particulière aux communautés locales et aux populations autochtones, via la mise en œuvre du droit au consentement libre, informé et préalable (CLIP) lorsque les gestionnaires interagissent avec les détenteurs de droits concernés. La concertation est encore soulignée par les normes Bois contrôlé, exigeant des concertations pour l'élaboration des analyses de risque, et proposant qu'elles servent de méthode pour atténuer les risques identifiés.

Une concertation bien menée devrait éviter la survenue de conflits. Mais si des conflits persistaient malgré tout, FSC exige que le détenteur de certificat dispose d'un mécanisme de réclamation robuste. D'autres normes FSC exigent que l'organisme certificateur et Assurance Services International (ASI) disposent d'un mécanisme de gestion des réclamations et des retours d'information pour s'assurer que les parties prenantes soient toujours en mesure de signaler les problèmes à régler. Les documents normatifs FSC concernés sont répertoriés **à la fin de ce guide** pour approfondir le sujet.

Pour guider la concertation des détenteurs de certificat et les autres acteurs dans le système FSC, FSC encourage cette approche en trois étapes : **CARTOGRAPHIER**, **PLANIFIER** et **AGIR**. L'approche en trois étapes est décrite dans ce guide, tout comme les techniques et outils spécifiques destinés à motiver les parties prenantes et à encourager une attitude pro-active. Ce guide comporte également des exemples tirés d'expériences concrètes de détenteurs de certificat FSC dans le monde entier, et présentées ci-après.



Détenteurs de certificat FSC : études de cas

Ce guide comporte des études de cas (« de la théorie à la pratique ») avec des astuces et des conseils tirés directement de l'expérience de détenteurs de certificat FSC. Ces études de cas ont été choisies pour représenter une grande variété d'approches en matière de concertation dans le système de certification FSC.

Ce guide présente des expériences vécues dans les six régions FSC (Amérique du nord, Amérique latine, Afrique, Europe, Communauté des états indépendants¹ et Asie-Pacifique), et montre une variété de zones géographiques, de types de forêts, d'organisations, de propriétés, et différentes situations relatives aux populations autochtones. Les détenteurs de certificat, identifiés avec l'aide des bureaux nationaux et régionaux FSC, ont été choisis pour leur approche innovante et dynamique de la concertation, et se sont portés volontaires pour faire connaître leurs expériences et leurs difficultés. Les détenteurs de certificats ne sont pas représentatifs de l'ensemble de la région dont ils sont originaires et devraient être considérés comme des études de cas indépendantes.

Des exemples, des astuces et des outils utilisés par les détenteurs de certificat pour améliorer la concertation et relever certains des défis liés aux approches participatives figurent dans ce guide pour l'enrichir et sont exposés tout au long du document. Brève description des études de cas FSC :



CMO Ltd (Afrique) est une société internationale travaillant principalement en Namibie et en Afrique du Sud, exerçant également des activités dans d'autres pays, assurant la gestion de forêts et proposant des services de conseils et des solutions logicielles avancées.

Luzales LLC (Communauté des états indépendants) est l'une des plus grandes sociétés d'exploitation forestière dans la République des Komis. Elle intervient tout au long de la chaîne de valeur du bois d'œuvre, depuis les opérations de récolte jusqu'aux produits finis.

Waldplus Srl (Europe) est une société italienne privée gérant un certificat de groupe, couvrant uniquement de petites forêts et des forêts gérées à faible intensité, réparties dans le nord de l'Italie. Les membres du groupe sont des propriétaires publics et privés.

La coopérative communautaire Harrop-Procter (Amérique du nord) est une coopérative canadienne gérant la Terre de la Couronne et dirigeant une petite scierie. La communauté locale est au cœur du fonctionnement de ce détenteur de certificat FSC.

Forestal Arauco S.A. (Amérique latine) est une société internationale basée au Chili, qui gère des forêts au Chili et dans d'autres pays d'Amérique latine (par ex. Argentine, Brésil). La société gère à la fois des plantations et des forêts naturelles.

Grupo de Certificacion CMPC Pulp (Amérique latin) est une société internationale basée au Chili qui produit

¹ La Communauté des États indépendants (CEI) rassemble 9 des 15 anciennes républiques de l'URSS (Russie, Biélorussie, Kazakhstan, Azerbaïdjan, Tadjikistan, Arménie, Kirghizistan, Moldavie, Ouzbékistan).

principalement de la pâte à papier. Les forêts gérées par l'entreprise sont situées au Chili et dans d'autres pays.

MASISA S.A. (Amérique latine) est une entreprise internationale intervenant dans plusieurs pays d'Amérique latine et ayant un réseau de revendeurs de produits en bois.

Forico Pty Limited (Asie Pacifique) est une société travaillant en Tasmanie (Australie), où elle est leader en gestion forestière. La société gère à la fois des plantations et des forêts naturelles.

PT Wijaya Sentosa (Asie-Pacifique) est une société indonésienne de gestion forestière et un fournisseur de matières premières pour PT Sinar Wijaya Plywood Industries du groupe Sinar Wijaya Group, qui produit principalement du contreplaqué et des terrasses.

2. Étapes de la concertation

La concertation est un processus complexe, nécessitant de comprendre les intérêts, les attentes et les problèmes des parties prenantes. Cette complexité est source de richesses mais nécessite des compétences adéquates pour gérer les processus de concertation et limiter les conflits tout en élaborant une vision commune. La concertation est un processus dynamique en constante évolution pour tenir compte du fait que les parties prenantes et leurs besoins peuvent changer au fil du temps.

Pour faire face à cette complexité et à ce dynamisme, ceux qui organisent la concertation doivent prévoir une stratégie adaptée. L'efficacité de la concertation est assurée par trois étapes simples :

CARTOGRAPHIER les parties prenantes, en comprenant leurs besoins et leurs caractéristiques, en établissant leurs priorités en matière de concertation, et en identifiant les communautés locales et les populations autochtones ;

PLANIFIER la concertation, en définissant les objectifs, en déterminant le degré de concertation, en sélectionnant les acteurs, en comprenant les ressources nécessaires et enfin en choisissant la technique de recueil des réactions des parties prenantes ;

AGIR, en motivant les parties prenantes sélectionnées, en utilisant les compétences, les outils et les canaux adaptés pour les impliquer et recueillir les réactions et les informations afin d'atteindre les objectifs communs.



Figure 1. Résumé de l'approche en trois étapes recommandée dans ce guide.



CARTOGRAPHIER : Identifier et analyser les parties prenantes

Les parties prenantes sont des acteurs (individus ou groupes) ayant un intérêt direct dans une politique, un produit, un projet et/ou une activité dont une organisation fait la promotion. Leur intérêt peut dépendre de divers facteurs : elles peuvent être des acteurs concernés par les activités d'une organisation, susceptibles d'influencer les résultats du processus décisionnel, disposer d'un pouvoir reconnu au niveau local, ou tout simplement vivre à proximité de la zone d'intervention. Avant d'impliquer les parties prenantes potentielles, il est important de les répertorier et de les cartographier. Cela ne signifie pas que toutes seront contactées, mais permet de mieux comprendre la zone d'activité et d'éclairer sur les modalités de mise en œuvre d'un processus décisionnel transparent, évitant les conflits et les réclamations.

Cette cartographie nécessite :

- la liste mise à jour de tous les acteurs potentiels de la zone d'activité ;
- l'analyse de leurs caractéristiques et de leur capacité à influencer le processus ; et
- l'identification des communautés locales et des populations autochtones.

Identification des parties prenantes

C'est la première étape de la cartographie. Pour les identifier correctement, il faut tenir compte du **résultat escompté** et de la **technique d'identification**.

Le résultat escompté

Le **résultat** final est une liste mise à jour de toutes les parties prenantes potentielles concernées ou impliquées dans l'activité d'une organisation. Ce sera la base de l'analyse. Cette liste devrait être répertoriée dans des tableaux organisés dont chaque ligne correspond à une partie prenante, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe d'individus (*voir Figure 3*). Les principales informations à faire figurer dans les colonnes du tableau sont les suivantes :

- **Identifiant** : un code/numéro unique attribué à chaque partie prenante ;
- **individu ou groupe**, pour savoir si la personne parle pour elle-même ou au nom d'une entité plus complexe. dans le cas d'un groupe, le nom d'un interlocuteur et son poste au sein de l'organisation doivent être indiqués ;
- **Coordonnées** : courriel, numéro de téléphone, etc.
- **Adresse** : personnelle ou professionnelle selon le type de partie prenante.

Le tableau pourra ensuite être complété avec d'autres données et informations découvertes au cours de l'analyse des parties prenantes.

Méthodes d'identification

Il existe plusieurs méthodes et modèles de cartographie des parties prenantes. L'expertise de ceux qui réalisent la cartographie, à savoir leur connaissance du contexte et des circonstances, influencera le choix de la méthode, selon que les parties prenantes sont déjà connues ou qu'il faille consulter des experts extérieurs. Suggestion de méthodes d'identification :

- Utiliser des **listes existantes** provenant d'autres projets. Il sera toujours nécessaire de vérifier si la liste des acteurs est à jour, et de la compléter par des informations nécessaires pour identifier et contacter chaque partie prenante individuellement.
- **Catégoriser** les parties prenantes déjà connues. Les catégories dépendront du contexte (par ex. entités publiques, fournisseurs, bénéficiaires/usagers, investisseurs, citoyens, etc.) et peuvent être divisées en sous-catégories. Cela peut aider à identifier de nouvelles parties prenantes d'après les catégories identifiées.
- **Brainstorming** avec un petit groupe d'acteurs-clés connaissant la zone d'activité. Cette technique est basée sur les contributions libres et créatives de membres du groupe au cours de l'identification des parties prenantes. Quelques conseils et meilleures pratiques :
 - suspension du jugement : toutes les contributions sont valables ! Les participants au brainstorming sont invités à répertorier le plus de parties prenantes possible, et chaque organisation ou individu proposé est considéré comme valable et pris en compte sans discussion ou critiques.
 - Les sessions de brainstorming peuvent être informelles ; l'utilisation de post-it et d'affiches par les participants peut s'avérer utile.
 - Il peut être utile de disposer d'animateurs au cours des activités de brainstorming pour élaborer des solutions créatives afin d'identifier d'autres parties prenantes potentielles, mais ils ne doivent pas trop orienter la discussion.
 - Les cartes heuristiques peuvent également s'avérer utiles. Une carte heuristique est un cadre dans lequel tous les noms sont représentés visuellement, les catégories sont habituellement placées au centre, les parties prenantes associées étant réparties autour. Voir l'exemple de la *Figure 2*.

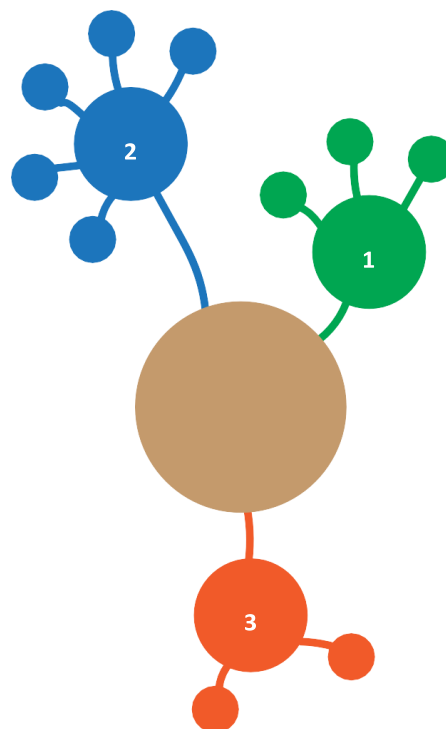


Figure 2 : Exemple de carte heuristique

Lorsque l'on ne connaît pas la liste initiale des parties prenantes, un **échantillonnage en boule de neige** peut être réalisé selon les étapes suivantes :

- Créer une grille matricielle pour le processus d'identification (*voir ex. dans la Figure 3*). Dans les colonnes figurent les informations de base, telles que le nom, l'organisation, les coordonnées et l'adresse. Les colonnes sont divisées en catégories à faire connaître aux personnes interrogées pour les aider à réfléchir aux parties prenantes potentielles.
- Trouver un individu ou un groupe initial dans la zone d'activité. L'inviter à produire une liste aussi diverse que possible, d'après les quelques catégories choisies au préalable. Il convient de s'assurer que les catégories comprennent des groupes de parties prenantes potentielles qui ont pu être négligées par le passé. Utiliser ces informations pour remplir la grille matricielle.
- Contacter les parties prenantes potentielles qui viennent d'être identifiées, ou « référents », et leur demander de soumettre leurs propres listes de parties prenantes potentielles.
- Conduire une série de tours en demandant à chaque nouveau groupe référent d'autres référents si nécessaire.

Les parties prenantes identifiées dans plusieurs listes devraient figurer dans liste finale.

L'échantillonnage en boule de neige permet généralement d'aboutir à une liste complète en deux à quatre tours.

ID	Stakeholder / Organization	Position with respect to the organization	Referring person	Address	Contacts (phone, e-mail, etc.)	Notes
Category 1						
Category 2						

Figure 3 : Exemple d'identification des parties prenantes

De la théorie à la pratique : Identification

« Nous disposons d'une plate-forme logicielle où les parties prenantes sont enregistrées, et depuis laquelle nous pouvons les contacter. Nous les avons classées en différentes catégories qui nous aident à nous concentrer sur le groupe approprié, en fonction de ce que nous devons communiquer. »

-CMO Ltd (Afrique)

« Au moins une fois par an, nous mettons à jour la liste des parties prenantes, en incluant les autorités locales et régionales, les organisations communautaires existant à proximité de notre zone d'activité, les organisations communautaires situées dans le domaine d'influence de nos activités, et les organisations environnementales qui s'intéressent à notre patrimoine. Pour les enregistrer, nous utilisons un logiciel SIG (système d'information géographique) pour produire des analyses des géo-données dans différents territoires. »

-Forestal Arauco S.A. (Amérique latine)¹

« Toutes les parties prenantes intéressées sont cartographiées et informées de nos activités. Elles sont réparties en différents groupes. Il y a des familles, où le chef de famille est le représentant, et des groupes tels que des conseils de voisinage, qui choisissent leurs représentants, ainsi que des communautés autochtones, dont les représentants sont les autorités culturelles ou ceux qui sont désignés en fonction du thème. »

-Grupo de Certificación CMPC Pulp (Amérique latine)

« Nous avons identifié les principales catégories de parties prenantes sur le territoire, puis nous avons longuement interrogé quelques acteurs et réfléchi avec eux pour constituer la liste la plus complète possible. »

-Waldplus Srl (Europe)

...l'identification des parties prenantes est la première étape du processus de concertation. Elle est essentielle pour recueillir toutes les informations utiles. Des outils spécifiques, tels que des logiciels spécialisés, peuvent être utilisés pour structurer le recueil d'informations.

¹ Des logiciels d'échantillonnage sont disponibles sur la [plate-forme logicielle de CMO Ltd.](#), voir aussi [le logiciel SIG de Forestal Arauco S.A.](#)

Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes n'ont pas toute la même influence, les mêmes besoins et la même réputation que les autres acteurs. Une analyse est donc nécessaire pour les décrire en leur attribuant des caractéristiques et/ou des scores, qui permettront ensuite leur sélection au cours de la phase de concertation.

Sélection des critères pour l'analyse

Les critères utilisés pour l'analyse peuvent être nombreux, et sont choisis en fonction du contexte et des objectifs en matière de concertation des parties prenantes. Il peut s'agir des paramètres suivants :

- **paramètres géographiques** (par ex. une vallée), **administratifs** (par ex. une municipalité, une zone protégée), **limites du domaine de travail** (par ex. une organisation) ;
- **proximité** avec l'organisation/le domaine d'intérêt ;
- parties prenantes **concernées** ;
- **leadership**, rôle officiel dans une organisation ou un domaine d'activité ;
- **Responsabilité** : qui sont les personnes responsables des activités ou des tâches ?
- Sont-elles des opposants, des soutiens, ou neutres ? Qui se prononcera pour ou contre l'initiative ? Il s'agit d'informations essentielles pour éviter d'éventuels conflits ;
- **connaissance** du sujet/du domaine/de la politique ;
- **prise en compte de chacun** en veillant à inclure tous les acteurs sous-représentés ;
- **efficacité** : qui peut renforcer l'**efficacité** de l'initiative en y participant ?
- **soutien** grâce aux **ressources** financières, technologiques ou humaines dont dispose la partie prenante ou qu'elle peut mobiliser ;
- **intérêt** pour le projet, et les avantages qu'il peut apporter à la partie prenante ;
- **participation** active aux initiatives précédentes ;
- **impacts** positifs et négatifs de l'activité des parties prenantes (par ex. économiques, environnementaux, sociaux) sur le domaine d'activité ;
- engagement **politique** ; et
- **poids de la réputation** d'une partie prenante, défini comme le poids social d'un individu au sein de sa communauté. Il peut s'agir de la capacité à peser sur le processus décisionnel, de l'influence sur les autres parties prenantes, ou de la capacité à mettre en œuvre et accomplir quelque chose. Même s'ils ne disposent pas de pouvoir officiel ou de connaissances importantes, l'opinion d'individus ayant une grande réputation devrait être prise en considération, car ils sont susceptibles d'influencer l'opinion des autres parties prenantes.

Il existe trois manières de recueillir les informations sur ces paramètres :

- **ce que l'on sait** sur les parties prenantes, grâce à des connaissances personnelles ou des données secondaires déjà publiées et faciles à recueillir ;
- **ce que disent les parties prenantes**, grâce à des entretiens ciblés (en face à face, par courriel, téléphone) ;
- **ce que les parties prenantes pensent les unes des autres**, grâce à des entretiens adaptés, un échantillonnage en boule de neige le cas échéant, ou des entretiens de groupes et des groupes de réflexion.

Comment analyser les parties prenantes

Une fois les critères choisis, différents cadres peuvent être utilisés pour l'analyse afin d'identifier les acteurs-clés et de visualiser les parties prenantes. Ce guide en propose quelques exemples, mais il en existe bien d'autres. Les exemples ci-dessous sont classés d'après le nombre de paramètres pouvant être analysés simultanément. Les utilisateurs doivent les adapter à chaque contexte spécifique au cas par cas. Voici des outils d'analyse pour l'échantillonnage des parties prenantes d'après le nombre de paramètres à prendre en considération :

- a) Un paramètre : Un diagramme **radar** (Figure 4) permet de créer une représentation ou une carte des parties prenantes pour visualiser les essentielles et les autres. Celles qui sont le plus proche du centre doivent être considérées comme essentielles, et celles qui se situent vers l'extérieur peuvent être contactées lors de l'élargissement de la consultation.
- b) Deux paramètres : Un **tableau à double entrée** (Figure 5) est utilisé avec **deux paramètres ou plus**. Ce tableau permet de réaliser une analyse à la fois qualitative et quantitative des parties prenantes. En fonction du type de variables choisi, il est possible de donner un nom à chaque quadrant du tableau ; le premier quadrant représente généralement les principaux acteurs à consulter systématiquement, tandis que le quatrième quadrant montre les moins « importants » ; les autres quadrants peuvent représenter les acteurs à écouter, ou ceux qui doivent être davantage motivés.

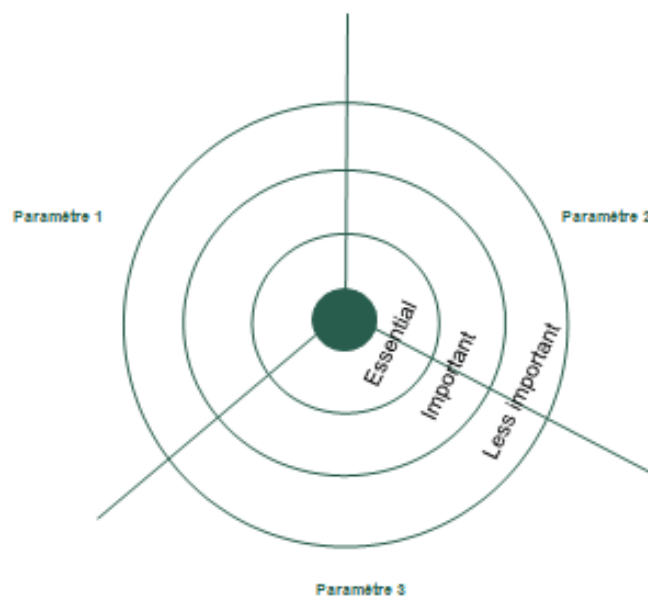


Figure 4 : Exemple de diagramme en radar

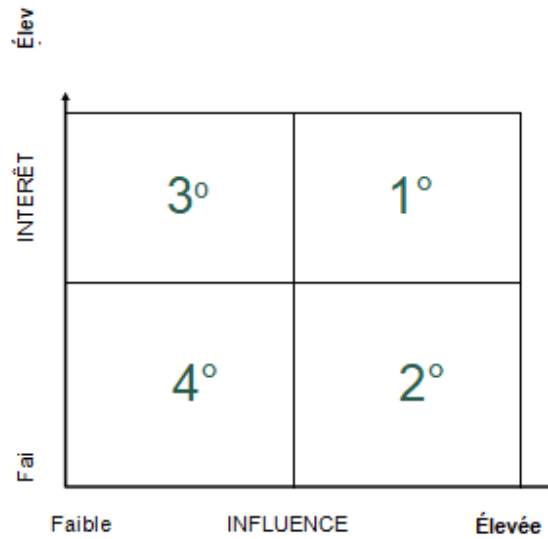


Figure 5 : Exemple de tableau à double entrée

Figure 5 : Exemple de tableau à double entrée

- c) Un diagramme de Venn (Figure 6) compare les parties prenantes d'après trois variables qualitatives ou plus. Un acteur qui possède les caractéristiques analysées par le diagramme est intégré au groupe lié à ce paramètre ; les acteurs possédant plusieurs caractéristiques sont placés aux intersections du graphique. En fonction des besoins de la consultation, les acteurs les plus adaptés figureront au centre du diagramme et seront considérés comme essentiels.

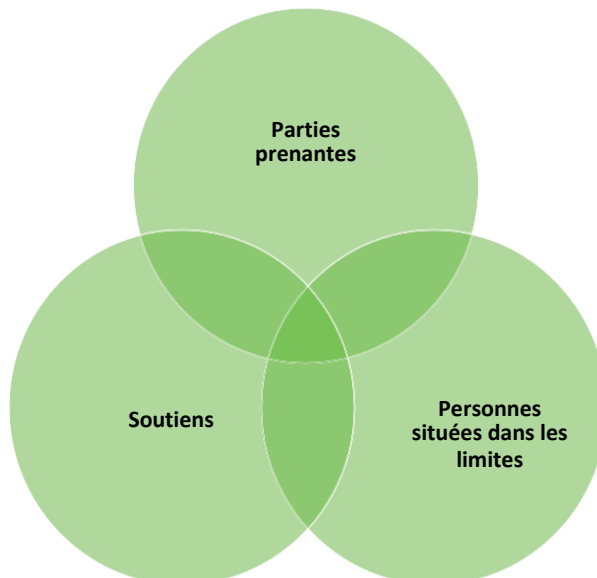


Figure 6 : Exemple de diagramme de Venn

Une **matrice** permet d'utiliser plusieurs variables, auxquelles est attribué un score (généralement sur une échelle de 1 à 5).

Le score peut être fondé sur le jugement d'un expert, le résultat d'une consultation de groupe, ou sur la moyenne de plusieurs jugements ; les parties prenantes seront classées d'après la somme des scores obtenus.

De la théorie à la pratique : analyse des parties prenantes

« Dans le plan de Forico pour la gestion de la concertation des parties prenantes, nous avons représenté les « groupes de parties prenantes » sur un graphique en fonction de leur intérêt par rapport à leur influence, afin de comprendre quelle est la stratégie de communication la plus adaptée pour déployer, informer, consulter, impliquer, collaborer, renforcer l'autonomie. »

-Forico Pty Limited (Asie-Pacifique)

« La priorité est donnée aux organisations officielles et représentatives au niveau local. Dans l'analyse des parties prenantes, nous étudions de nombreuses variables telles que le sexe, l'âge, le type d'organisation, les caractéristiques du territoire. Par exemple, lors de la conception du Plan de développement local, nous veillons à ce que différents types d'acteurs participent. »

-MASISA S.A. (Amérique latine)

« L'analyse des parties prenantes se fonde sur un « score » d'intérêts, en fonction de la situation et des conditions de l'industrie/la GF locale, qui reflète la spécificité de la situation locale. Ce score nous aide à être plus organisés et plus objectifs dans l'analyse. »

-PT Wijaya Sentosa (Asie-Pacifique)

...l'analyse des parties prenantes les décrit en leur attribuant des caractéristiques au moyen de paramètres et/ou de scores qui permettront ensuite de savoir qui contacter lors de la phase de concertation.

Communautés locales et populations autochtones

Les parties prenantes n'ont pas toutes les mêmes opportunités en matière de participation et de contribution au cours de la phase de concertation. Il peut y avoir différentes barrières à la participation, notamment la langue, l'âge, le sexe, la classe sociale, le niveau d'alphabétisation, la religion, les moyens technologiques, les infrastructures, etc. Ces facteurs doivent toujours être pris en compte soigneusement lors de la phase de cartographie, car ils peuvent engendrer des barrières d'accès explicites ou implicites susceptibles d'influencer le résultat.

Il convient de prêter une attention particulière aux populations autochtones de la région, car elles peuvent être exposées à différents types de risques et de gravité des impacts tels que la perte d'identité, de culture, de terres traditionnelles et de moyens de subsistance basés sur des ressources naturelles. C'est pourquoi, au cours de la phase de cartographie des parties prenantes, il est fondamental d'identifier les populations autochtones et les communautés locales qui vivent dans la région et de déterminer si les opérations forestières peuvent avoir des répercussions sur leurs droits, ressources, terres et territoires. FSC exige le consentement libre, informé et préalable (CLIP) lors de la concertation des populations autochtones en tant que détenteurs de droits, et demande aux détenteurs de certificat de suivre les lignes directrices FSC les plus récentes sur le CLIP. La consultation d'organisations, telles que des organisations non-gouvernementales locales ou nationales ou encore des organisations de la société civile, peut être un outil efficace pour identifier les communautés locales et les populations autochtones et travailler avec elles.

De la théorie à la pratique : Communautés locales et populations autochtones

« Sur le territoire où nous sommes présents est enregistrée la communauté des peuples autochtones « Udrachi », qui comprend les habitants de la région Udora de la République des Komis. Nous communiquons non seulement avec les dirigeants mais aussi avec d'autres personnes vivant en permanence sur le territoire (chasseurs, pêcheurs, autochtones). Sur demande (par ex. orale ou écrite), nous organisons des réunions

consacrées à ce thème sur le territoire de la communauté, où nous invitons non seulement les résidents, mais également des représentants de l'administration, des employés de l'entreprise forestière et des experts. »

-Luzales LLC (Communauté des états indépendants)

« Nous soutenons l'emploi local, notamment des Mapuches (une communauté autochtone locale), en employant des travailleurs Mapuches et des entrepreneurs locaux dans notre entreprise. De plus, nous agissons en collaboration avec les chefs traditionnels et les représentants légaux de la communauté Mapuche pour recueillir leur point de vue sur les questions qui les concernent. »

-Forestal Arauco S.A. (Amérique latine)

« Les communautés autochtones sont les parties prenantes les plus importantes/principales pour le processus opérationnel de notre GF/industrie. Plus spécifiquement, chaque GF/Industrie dispose d'une procédure opérationnelle standard (SOP) pour établir des interactions avec les communautés autochtones. Par exemple nous discutons et nous nous mettons d'accord avec elles sur la carte des territoires coutumiers dans toutes les zones de GF et sur les blocs de coupe annuelle. »

-PT Wijaya Sentosa (Asie-Pacifique)

...il est fondamental d'identifier les populations autochtones et les communautés locales qui vivent dans la région et de déterminer si les opérations forestières peuvent avoir des répercussions sur leurs droits, ressources, terres et territoires.



PLANIFIER : Choisir la méthode de concertation

Lors du lancement de la concertation, il est important d'avoir une vision claire des objectifs et des résultats attendus pour planifier toutes les phases du processus. Cette planification doit être souple et laisser de la place aux changements dus aux résultats du processus lui-même. Trop souvent, on choisit une méthode de concertation parce qu'il s'agit de la seule connue, ou parce qu'elle a été utilisée dans un autre contexte. Les méthodes nouvelles et innovantes sont donc encouragées. Lors du choix de la méthode de concertation, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- a) la **raison** ayant conduit à initier la concertation ;
- b) les **écueils** potentiels susceptibles d'interrompre le processus et les précautions à prendre pour éviter de créer de fausses attentes en matière de participation ;
- c) le **degré d'implication** attendu des parties prenantes ;
- d) le nombre et le type de **parties prenantes** à impliquer ;
- e) les **ressources** réellement disponibles.

Avantages de la concertation et écueils à éviter

Parmi les avantages de la concertation figurent la qualité de la décision, le caractère démocratique du processus et la cohésion sociale. Ils sont détaillés ci-dessous :

Qualité de la décision

- Acquisition de nouvelles connaissances (par ex. traditions et connaissances locales) et compétences provenant de sources non-traditionnelles ;
- Complexité plus facile à gérer ;
- Tous les participants peuvent apprendre les uns des autres ;
- Meilleure évaluation de la diversité des enjeux et identification des conflits ;
- Des projets à différentes échelles et multi-acteurs peuvent contribuer à une meilleure sensibilisation ;
- Identification des priorités d'intervention
- Amélioration de la capacité à évaluer et gérer les risques ;

Caractère démocratique du processus

- Le dialogue entre tous les acteurs se renforce, ce qui permet d'aboutir à la confiance réciproque et à la légitimation mutuelle ;
- Les changements sociaux, environnementaux et économiques peuvent être mieux orientés et ainsi bien accueillis ;
- Les controverses après un accord peuvent être évitées ;
- Toutes les opinions et les valeurs sont représentées dans le processus ;
- Les processus démocratiques locaux peuvent être améliorés ;
- Les « règles du jeu » sont établies conjointement ;
- Un développement durable et équitable est assuré.

Cohésion sociale

- Le capital humain et social de la communauté est renforcé grâce à la promotion de l'information, de l'éducation et à une plus grande capacité d'action ;
- Les valeurs sont partagées par les multiples acteurs du territoire ;
- Augmentation du sentiment d'appartenance au contexte ;
- Encouragement de la co-responsabilité ;
- Renforcement des réseaux informels entre participants ;
- La recherche du consensus peut surmonter la conception conflictuelle du vote à la majorité ;
- Émergence d'un sentiment d'identité, d'appartenance et de co-responsabilité.

La concertation comporte également plusieurs risques, et son succès n'est pas toujours garanti. Les méthodes de concertation peuvent être utilisées abusivement, et une mauvaise stratégie peut faire plus de mal que de bien. Le désintérêt ou la lassitude des parties prenantes, liée à une participation inéquitable sont quelques uns des problèmes fréquents en matière de concertation. La plupart d'entre eux sont liés au fait que la concertation crée des attentes ! Les participants y consacrent du temps et des ressources, et si l'on ne répond pas comme il se doit à leurs attentes, la frustration des participants engendrera de la méfiance vis-à-vis de ceux qui ont assuré la promotion et le déroulement du processus.

Pour éviter les erreurs les plus fréquentes, il convient de suivre les meilleures pratiques suivantes :

- La personne conduisant le processus de concertation est **aussi impartiale que possible** vis-à-vis du résultat du processus de consultation ;
- **L'objectif initial est clair ;**
- Il n'y a **pas de rhétorique et de fausses promesses** en matière de participation ;
- La personne conduisant la consultation endosse la responsabilité de la **mise en œuvre** et de la prise en considération des **retours d'information** reçus ;
- **La communication** sur la manière dont seront utilisés les résultats est **transparente et efficace ;**
- La concertation n'est pas **dupliquée** (excès de consultation) ;
- Les participants devraient représenter **le mieux possible** tous les secteurs/sujets ;
- **Suffisamment de temps et de ressources financières** sont consacrés au processus ;
- La personne menant le processus de concertation est spécialiste de la gestion de processus et de la gestion des interactions entre parties prenantes ;
- La personne menant le processus de concertation **minimise toute présence politique** susceptible d'inhiber et de ralentir le processus ;
- La personne menant le processus de concertation est **familière de l'environnement socio-politique** et de la structure hiérarchique du contexte local ;
- La **technologie** choisie est adaptée au contexte ;
- Maintenir une **communication permanente** avec les parties prenantes même s'il n'y a pas d'activités planifiées ;
- La personne menant le processus de concertation **y croit !**

La meilleure façon de favoriser l'efficacité des processus de consultation des parties prenantes est de fixer et de mettre en place dès le début les objectifs de la concertation. La première étape de la planification consiste à nommer explicitement les objectifs et à les faire connaître aux partenaires et aux parties prenantes.

Il n'existe pas de règles spécifiques sur la manière de fixer les objectifs de la concertation, mais les questions suivantes peuvent aider à les définir en collaboration avec les parties prenantes :

- Quels avantages pouvons-nous retirer de la concertation ?
- Que perdons-nous en ne nous engageant pas ?
- Comment les objectifs de la concertation correspondent-ils à ceux de l'organisation ?
- Quels nouveaux contacts stratégiques pourraient être acquis ?
- Quels enseignements pourraient être tirés de la consultation des parties prenantes ?
- Quels résultats pourraient être obtenus ?
- Quelles sont les attentes concernant le processus ?

De la théorie à la pratique : Choix de la méthode de concertation

« Nous avons encore du mal à communiquer largement, par exemple lorsque nous annonçons des audits externes (il s'agit d'une exigence de la certification FSC). C'est souvent pour nous dire qu'ils ne souhaitent pas que nous les contactions que les gens nous répondent, mais certaines de ces parties prenantes sont essentielles et nous avons besoin d'elles. Cependant, en général, grâce à la pertinence de leur classification, nous ne sommes pas confrontés à des problèmes de communication. »

-CMO Ltd (Afrique)

« Nous avons ménagé des espaces de formation pour les leaders sociaux et locaux, avec le soutien de l'Universidad del Bio-Bio, afin de renforcer les capacités de chaque acteur, de leur permettre de dialoguer, de parvenir à des accords et de résoudre des conflits. Ces programmes ont été appréciés par la communauté. »

-MASISA S.A. (Amérique latine)

« Pour un travail efficace et pour préserver au mieux un dialogue constructif dès le début, il est nécessaire d'identifier les représentants des organisations de parties prenantes. Idéalement, dans chaque territoire où l'entreprise est présente. L'objectif est de maintenir une gestion équilibrée, qui prendra en compte les priorités de la société d'approvisionnement et les intérêts des résidents locaux. »

-Luzales LLC (Communauté des états indépendants)

...les avantages de la concertation doivent être reconnus et accueillis par l'organisation. Cependant, la concertation comporte également plusieurs risques, et son succès n'est pas toujours garanti.

Phases et niveau de concertation

Une fois les objectifs définis, il sera plus simple de déterminer quelle phase et quel degré de concertation sont les plus adaptés à un contexte donné.

Phases de concertation

Il existe deux **phases** de concertation : divergence et convergence.

Lors de la phase de **divergence**, l'objectif est de s'ouvrir à la complexité, de recueillir autant d'informations que possible auprès du plus grand nombre de parties prenantes. La diversité des participants et les désaccords entre eux doivent être considérés comme une valeur ajoutée au processus.

Lors de la phase de **convergence**, l'objectif est de parvenir à un consensus sur le sujet d'intérêt. Il est possible de réduire le nombre de parties prenantes à impliquer et le nombre de questions à débattre.

Un processus de concertation peut comprendre les deux phases, et ceux qui planifient le processus de concertation peuvent adopter plusieurs techniques de concertation pour recueillir les réactions des parties prenantes.

Niveaux de concertation

La concertation peut s'échelonner en différents **niveaux**, depuis la consultation passive jusqu'à la recherche active et dynamique d'un consensus. Le choix du niveau de concertation à mettre en œuvre est fondamental pour comprendre le type d'action à mener.

Les différents niveaux de concertation :

- **Transfert de connaissances**, lorsque l'objectif est d'informer ou de former les parties prenantes sur les décisions déjà prises. Ce niveau est utile pour débiter un processus de concertation, et peut être intégré dans d'autres niveaux. Cependant, s'il n'y a pas de désir ou de possibilité de mettre en œuvre d'autres niveaux de concertation, ce niveau de **communication unilatérale basique** peut toujours être considéré comme une bonne concertation s'il est mis en œuvre de façon transparente.

Exemples de méthodes de concertation pour le transfert des connaissances : séminaires en ligne, activités de formation, événements, réunions publiques, lettres d'actualités et conférences.

- **Consultation**, lorsque les principales décisions ont déjà été prises, mais qu'il reste à recueillir les réactions et les conseils pour améliorer une proposition ou modifier des aspects mineurs. Cette **communication bilatérale** permet au décideur d'écouter et d'obtenir les informations requises.

Exemples de méthodes de concertation pour la consultation : groupes de réflexion, voyages, enquêtes et entretiens semi-directifs.

- **Participation active**, lorsque les opinions des parties prenantes sont pleinement prises en considération dans la prise de décision, et que des solutions concertées sont élaborées. Dans la participation active, il s'agit d'une **communication bilatérale**, et l'**objectif implicite consiste à établir une collaboration à long terme**.

Exemples de méthodes de concertation pour la participation active : Méthodologie Forum Ouvert, World café, et utilisation de questionnaires tels que la méthode Delphi pour une interaction active entre parties prenantes.

- **Autonomisation**, lorsque **la responsabilité de la conduite et de la gestion indépendante du processus de concertation a été déléguée** aux parties prenantes. L'autonomisation assure la continuité efficace dans le temps, car elle les implique dans la gouvernance du processus.

La section Méthode de concertation présente plus en détail les méthodes de concertation.

De la théorie à la pratique : Comprendre les phases et les niveaux de concertation

« Les supports (cartes, documents sur la politique de gestion responsable, réglementations sur l'identification et la suppression des activités illégales, procédure d'organisation de discussions publiques, procédure de prise en considération des différends, réclamations et revendications, ainsi que le Résumé du document de gestion pour l'année à venir) sont envoyés régulièrement aux parties prenantes inscrits sur notre liste. Les informations figurent également sur le site internet officiel de l'entreprise. »

Luzales LLC (Communauté des États indépendants) (Transfert de connaissances)

« Nous avons impliqué le secteur de production tant dans la gestion environnementale responsable de nos opérations que dans la gestion de nos voisins. Cela nous permet de couvrir largement les relations avec nos voisins et parties prenantes. D'un autre côté, nous avons renforcé l'autonomie des équipes en vue de leur répondre en temps voulu, d'après leurs différentes exigences. »

-Forestal Arauco S.A. (Amérique Latine) (Consultation)

« Tous les résidents locaux ont un intérêt de longue date pour la forêt communautaire, car ils boivent l'eau des ruisseaux qui proviennent des montagnes de la forêt communautaire. » Les résidents locaux sont propriétaires de l'organisation et la contrôlent en élisant le conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle de la coopérative. »

-Coopérative communautaire Harrop-Procter (Amérique du nord) (Autonomisation)

« Nous traitons avec différentes parties prenantes dans le cadre de notre certificat de groupe. Habituellement, lorsque nous sommes confrontés à des propriétaires publics, nous organisons des événements publics où les groupes de travail et d'autres activités génèrent une participation active, afin de permettre aux personnes de s'impliquer activement dans la gestion des forêts. »

-Waldplus Srl (Europe) (Participation active)

...la concertation peut être réalisée à différents niveaux, du transfert de connaissances à la participation active.

Sélection des parties prenantes

Il y a deux grandes questions à se poser lorsque l'on organise un processus de concertation :

- Combien de parties prenantes impliquer ?
- Quels types de parties prenantes sélectionner ?

Les réponses apparaîtront après avoir effectué les étapes précédentes. Par exemple, si l'objectif est de consulter la communauté locale pour améliorer les connaissances sur la zone d'activité, sans qu'il faille parvenir au consensus, il est intéressant d'impliquer des parties prenantes aussi nombreuses et variées que possible pour avoir une vision plus large.

À ce stade, il serait nécessaire de recourir à l'analyse des parties prenantes préparée précédemment pour comprendre lesquelles contacter. Les paramètres utilisés pour les analyser peuvent être combinés pour obtenir le classement désiré et procéder à la sélection de manière transparente et efficace.

Une fois les parties prenantes présélectionnées, et avant de les contacter, il pourrait être utile de déterminer tout d'abord :

- Le type de **relations** qu'elles entretiennent les unes avec les autres pour mieux comprendre les alliances

et conflits potentiels ;

- Le type d'**attentes** qu'elles peuvent avoir d'après les collaborations et concertations précédentes ;
- La manière dont elles sont **représentées** dans des groupes plus vastes, pour comprendre avec qui elles parleront ; et
- Quelle est leur **volonté** de s'impliquer et de contribuer - cela aura une incidence sur la méthode utilisée pour les inciter à participer.

Le recueil de ces informations est essentiel pour comprendre le profil du groupe de parties prenantes qui participera à la concertation en vue de se préparer aux éventuels différends et de limiter les difficultés imprévues.

De la théorie à la pratique : sélection des parties prenantes

« Nous nous appuyons principalement sur les résultats de la cartographie pour déterminer le type et le nombre de parties prenantes à impliquer. La sélection finale dépend également du sujet à débattre. »

-PT Wijaya Sentosa (Asie-Pacifique)

« En règle générale, une classification efficace de nos parties prenantes est essentielle pour une bonne sélection. Par exemple, nous ne communiquerons pas sur les questions relatives aux HVC avec quelqu'un qui n'a pas d'intérêt pour ce domaine, mais nous veillerons à ce que les principales parties prenantes pouvant apporter leur contribution soient incluses dans ces consultations. »

-CMO Ltd (Afrique)

« Nous disposons d'une liste de parties prenantes participant à la concertation lorsque cela se justifie. De plus, nous avons engagé actuellement un spécialiste de la communication externe, pour aider à élaborer un plan de communication afin que nous devenions plus efficaces dans la manière dont nous faisons participer à la concertation et sélectionnons les bonnes parties prenantes. »

-Forico Pty Limited (Asie-Pacifique)

...il n'est pas nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes : leur sélection s'appuie sur l'analyse et la cartographie.

Ressources

La concertation nécessite des ressources et du temps, les besoins varient en fonction des choix effectués lors des étapes précédentes.

Le coût du processus de concertation est souvent difficile à calculer, car il dépend du contexte. Le processus peut également changer, en raison d'incidents imprévus tels que des intérêts contradictoires, pouvant allonger la durée de prise de décision.

Il ne faut donc **pas sous-estimer le temps et les efforts nécessaires pour le processus** : l'élaboration d'un questionnaire et son test préalable, l'envoi d'invitations personnalisées, les processus participatifs, l'analyse des résultats et les autres actions nécessaires prennent plus de temps que prévu !

De la théorie à la pratique : Ressources pour la concertation des parties prenantes

« Nous comptabilisons les ressources nécessaires à la concertation dans le budget de gestion de notre certificat de groupe. Mais notre système logiciel est essentiel : il simplifie la communication, tout en assurant dans le même temps son efficacité et sa sélectivité, en fonction du problème rencontré. »

-CMO Ltd (Afrique)

« Nous disposons d'un budget annuel consacré aux programmes de gestion sociale que nous mettons régulièrement en œuvre dans les territoires. Nous disposons d'une procédure de responsabilité sociétale des entreprises, nous permettant de définir les lignes directrices de la stratégie et les outils de gestion locaux pour sa mise en œuvre. »

-MASISA S.A. (Amérique latine)

« Nous disposons d'une structure organisationnelle solide, avec des spécialistes bénéficiant d'une expérience dans le travail communautaire. En parallèle, nous avons défini un budget afin de participer aux différents projets que les communautés ont classés comme prioritaires, en se concentrant sur des questions telles que l'éducation, la culture, l'entrepreneuriat économique, entre autres. »

-Grupo de Certificación CMPC Pulp (Amérique latine)

...la concertation des parties prenantes nécessite du temps et des ressources souvent difficiles à estimer et qui dépendent du contexte.

Méthode de concertation

La méthode de concertation est choisie en fonction du résultat de toutes les étapes de planification précédentes. Le choix de la bonne méthode, en fonction du contexte et des besoins spécifiques, aide à atteindre les objectifs fixés. Les méthodes les plus adaptées dépendront :

- des objectifs initiaux ;
- de la phase du processus (divergence ou convergence) ;
- du niveau de concertation désiré ;
- des parties prenantes sélectionnées et du profil du groupe ;
- du temps et du budget disponibles.

Il existe de nombreuses méthodes de concertation, individuelle ou en groupe, en face à face, en présentiel et en ligne. Ce guide illustre certaines méthodes pouvant être utilisées dans le cadre du système de certification FSC. Si la méthode choisie n'est pas connue de ceux qui l'utiliseront, il est conseillé de faire appel à un professionnel extérieur.

Les méthodes sont classées ci-après en fonction du nombre de parties prenantes impliquées, et de l'utilisation d'internet. Il convient de prendre en considération les facteurs suivants :

- Le **nombre** de parties prenantes impliquées simultanément :
- **Face à face** : il faut disposer d'enquêteurs et avoir les compétences nécessaires pour élaborer les questionnaires et analyser les informations recueillies :
- **En groupe** : il est recommandé de faire appel à au moins un animateur professionnel.
- **En face à face/en présentiel** (sans utilisation d'internet) : le recueil de données assure le contrôle de la qualité, mais dans le même temps il y a un risque d'influencer les personnes interrogées si l'enquêteur n'est pas bien formé ;
- **Méthodes basées sur l'utilisation d'internet** : facilitent le recueil et l'analyse des données, mais il faut s'assurer de l'accès de certaines parties prenantes à internet.

Les tableaux suivants présentent une sélection de méthodes :

Tableau 2 : Méthodes de concertation en face à face

Méthode	Caractéristiques	Meilleures pratiques	Avantages
Questionnaire structuré (en face à face)	On utilise un entretien en face à face pour obtenir les réponses des personnes interrogées tout en observant leur comportement. Le fait que l'entretien soit structuré peut minimiser le biais d'enquêteur.	Le questionnaire doit être court et consacré au thème étudié. Il est fortement recommandé de tester le questionnaire avant de débiter les entretiens. Faire figurer des notes sur la communication non-verbale et le comportement.	<ul style="list-style-type: none"> Utilisable dans les endroits où l'accès au téléphone ou à la messagerie électronique n'est pas assuré. Taux élevé de réponses. Possibilité d'entretien plus long. Qualité des données. Possibilité de recueillir des données sensibles. Moins de risque de malentendu. Possibilité d'utiliser des aides visuelles.
Entretien semi-directif (en face à face)	L'enquêteur suit un guide d'entretien, mais peut faire preuve de souplesse pour choisir la formulation, l'ordre des questions et les données à recueillir. Normalement, l'entretien semi-directif est utilisé pour les parties prenantes motivées, car il nécessite du temps.	Pour garantir une analyse précise et objective des données, il convient d'indiquer soigneusement si les informations recueillies sont des citations directes ou des interprétations de personnes chargées de l'analyse.	<ul style="list-style-type: none"> Recueil d'informations détaillées. Possibilité d'établir de bonnes relations avec les personnes interrogées.
Entretien par courriel (via internet)	La concertation par courriel est une méthode normalement utilisée avec des parties prenantes expérimentées et très motivées. La mise en page du questionnaire doit être simple et attrayante, les formulations compliquées doivent être évitées.	Les questionnaires courts peuvent être intégrés au corps du message, mais pour les questionnaires plus longs il est nécessaire de recourir à une plate-forme externe, ou de les joindre au message. Les messages personnalisés sont les plus efficaces. Le texte du message doit comporter un résumé des instructions, répétées en introduction du questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> Peu onéreux. Les personnes interrogées peuvent répondre lorsqu'elles le souhaitent. Possibilité de recueillir de nombreuses informations. Possibilité d'envoyer de longs questionnaires.
Questionnaire en ligne (via internet)	Outil permettant de recueillir un grand nombre d'informations ou de commentaires rapidement. Cependant, les questions doivent être simples, compte tenu de l'absence d'enquêteur.	Il existe plusieurs plates-formes permettant de concevoir des questionnaires en ligne interactifs et attrayants (par ex. Framiforms, Google forms, Survio, SurveyMoney, Microsoft forms).	<ul style="list-style-type: none"> Rapide, simple, peu onéreux. Non-intrusif. Branchements conditionnels complexes non visibles de la personne interrogée. Automatisation de la saisie et du traitement des données. Souplesse dans la conception.

Tableau 3: Méthodes de concertation en face à face avec un groupe

Méthode	Caractéristiques	Meilleures pratiques	Avantages
Groupe de réflexion	Un petit groupe (6-12 personnes) ayant des caractéristiques ou des intérêts en commun interagit avec un animateur qui se sert du groupe et de l'interaction pour obtenir des informations et des réactions sur un problème ou un objectif spécifique.	La réunion doit durer 1h à 1h30. Les participants sont assis sur des chaises disposées en demi-cercle pour faciliter le dialogue. L'animateur ou les animateurs posent quelques questions pour orienter la discussion, prennent des notes et utilisent des outils visuels interactifs tels que des post-it et des affiches.	<ul style="list-style-type: none"> • Les discussions et interactions en petits groupes aident à éviter les conflits internes. • Possibilité d'atteindre un petit nombre d'objectifs rapidement.
Visites	Faire une visite dans la zone d'activité et s'engager dans une écoute active permet de mieux comprendre l'expérience vécue par les parties prenantes. L'animateur se rend avec elles sur le lieu d'intérêt (par ex. le site d'une opération forestière) pour recueillir les réactions et les commentaires. Les participants doivent être des personnes fortement impliquées dans l'initiative, mais pas nécessairement des experts du sujet.	La phase de préparation doit être très détaillée pour fournir des outils utiles afin d'observer le contexte avec plus d'acuité. Au cours du processus, l'animateur doit reconnaître et valoriser les compétences des participants, et garantir leur totale implication.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'expérience directe des parties prenantes. • Sentiment d'être entendues pour les parties prenantes.
Technologie Forum Ouvert	Une méthode d'interaction par réunion ou conférence, adaptée à des groupes de personnes très larges et très divers confrontés à des problèmes complexes, de manière innovante. La réunion/conférence n'obéit pas à des programmes préétablis ou ne prévoit pas l'intervention d'orateurs. Très utile dans la phase de recueil (divergence) et pour gérer des situations conflictuelles.	L'animateur instaure un climat où chaque participant propose librement les sujets de discussion. Au départ, les participants peuvent créer leur propre programme et tout au long de la journée, rejoindre différents groupes de discussion de leur choix.	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte informel et créatif. • Les participants sont responsables des résultats et de la mise en œuvre (autonomisation). • Les profils dominants sont contrôlés par le groupe. • Peu coûteux en termes de budget et de temps.
World café	Le World café est un processus créatif destiné à faciliter le dialogue et à partager des connaissances et des idées spontanément, à la faveur d'une atmosphère informelle. Les participants changent de tables et contribuent aux différentes conversations, donnant lieu à une atmosphère conviviale et à l'intelligence collective.	Plusieurs tables sont disposées à l'avance et gérées par un animateur fixe. Les participants rejoignent librement les tables, chaque table pouvant accueillir au maximum 4 à 5 personnes. Au bout de 30 minutes, les participants changent de table. A chaque table, une question d'introduction permet de lancer la conversation.	<ul style="list-style-type: none"> • La concertation est élargie à un groupe de personnes ne se limitant pas à celles qui sont déjà impliquées. • Le partage de connaissances stimule l'innovation. • Aide à renforcer les relations et promeut l'échange de résultats dans un groupe de travail existant. • Souplesse dans la conception.

Tableau 4: Méthodes de concertation en ligne avec un groupe

Méthode	Caractéristiques	Meilleures pratiques	Avantages
Forum en ligne	Un forum en ligne est une plate-forme sur laquelle les personnes peuvent discuter et interagir. Un modérateur est nécessaire pour gérer les discussions. Les forums sont assez flexibles et généralement organisés en sous-forums portant sur des sujets spécifiques. Les forums peuvent rester actifs pendant de longues périodes, parfois des années. L'accès aux forums peut être libre ou restreint.	Les opinions sont recueillies sous la forme de messages postés par les utilisateurs du forum. Le propriétaire du forum peut créer une discussion en postant des questions spécifiques ou en créant un sujet d'actualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Peu onéreux. • Les contributions sont enregistrées sur la plate-forme. • Flexible : possibilité d'inviter des parties prenantes spécifiques ou d'accorder un accès libre. • Des discussions peuvent être organisées dans des sous-forums consacrés à des sujets spécifiques.
Méthode Delphi	Cette méthode est un processus structuré visant à recueillir des connaissances et à atteindre le consensus à partir d'un groupe (de 10 à 50 personnes) de parties prenantes de premier plan, sans interaction directe entre les participants.	Les opinions sont recueillies au moyen de questionnaires envoyés par courriel. Après un premier questionnaire, un second plus court est envoyé, portant uniquement sur les sujets pour lesquels le consensus n'a pas été atteint. Le nombre de tours dépend de la rapidité de convergence des opinions des participants.	<ul style="list-style-type: none"> • Les participants renforcent leurs connaissances. • Possibilité de traiter de nombreux problèmes en même temps. • Les conflits et l'influence des profils « dominants » sont évités.
Technique du groupe nominal	Cette technique est utilisée dans des groupes de tailles variées pour prendre rapidement des décisions, en prenant en compte l'opinion de chacun. Les participants doivent avoir des connaissances sur le sujet.	Les participants écrivent leurs idées de manière anonyme. Les idées sont ensuite débattues et évaluées par le groupe. Des animateurs peuvent également aider les participants à hiérarchiser les idées anonymement.	<ul style="list-style-type: none"> • Les opinions individuelles ne sont pas influencées. • Chacun a le sentiment de jouer un rôle actif. • Les conflits sont évités. • Peu onéreux. • Utilisable en face à face ou à l'aide d'outils disponibles en ligne pour l'animation. • Souplesse dans la conception.

De la théorie à la pratique : méthodes de concertation

« Nous essayons toujours d'être dynamiques et actifs quand il s'agit d'organiser des événements participatifs. Par exemple, avec certains membres de notre certificat de groupe, nous avons organisé un atelier basé sur la méthodologie Forum ouvert. L'événement a été animé par un professionnel extérieur ; le caractère informel et créatif a été très apprécié par les parties prenantes locales, avec des résultats concrets et fructueux. »

-Waldplus Srl (Europe)

« Nous utilisons des questionnaires écrits lors d'entretiens semi-directifs avec des groupes de réflexion. Tous les processus sont gérés par des experts indépendants spécialistes de l'anthropologie, ce qui assure la transparence du processus de consultation. Lors de l'utilisation de questionnaires écrits, nous avons parfois noté des problèmes de compréhension avec certains groupes de parties prenantes. Les groupes de réflexion sont efficaces lorsque tous les acteurs participent activement. »

-MASISA S.A. (Amérique latine)

« Nous essayons d'utiliser plusieurs techniques pour communiquer avec nos parties prenantes et les faire participer à la concertation. Nous envoyons des lettres, nous animons notre site internet avec des lettres d'actualité trimestrielles, nous organisons des réunions publiques, nous affichons des avis sur le tableau d'affichage de la communauté, nous utilisons des listes de diffusion par courriel, nous organisons des visites de nos opérations en activité et nous échangeons directement avec les résidents au téléphone, par e-mail ou en face à face. Les visites en forêts sont particulièrement appréciées, car elles permettent aux parties prenantes de comprendre les problèmes et la dynamique sur le terrain. »

-Coopérative communautaire Harrop-Procter (Amérique du nord)

...il existe de nombreuses méthodes de concertation, et le choix de la bonne méthode aide à atteindre les objectifs fixés.



AGIR : Place à l'action

Pour être efficace et réussi, le processus de concertation nécessite la pleine implication des participants et une vision à long terme. Les parties prenantes sont au cœur des approches participatives, et leur volonté d'adopter une attitude proactive est essentielle pour des résultats positifs et fructueux. Le dernier chapitre présente des recommandations sur la manière de les motiver, le rôle central des animateurs professionnels et des conseils sur la manière de gérer le suivi et le retour d'informations.

Motivez vos parties prenantes !

La sélection des participants se basant sur l'analyse précise des parties prenantes, il n'est pas facile de remplacer quelqu'un qui n'accepte pas l'invitation à collaborer. C'est pourquoi l'invitation est l'une des phases les plus délicates de la concertation. Parfois, une invitation collective bien structurée envoyée par courriel peut suffire, mais il peut être nécessaire de personnaliser l'invitation pour inciter les parties prenantes à participer.

Elles sont invitées à vous consacrer un peu de leur temps ; c'est pourquoi, afin de les encourager à participer :

- Préparer une **invitation** précise et personnalisée. Elle peut se faire par courriel, par lettre, par téléphone ou en face à face. Elle doit comporter toutes les informations nécessaires. Les objectifs doivent être explicites pour ne pas créer de fausses attentes. L'invitation doit être envoyée à l'avance par la personne officiellement en charge des relations avec les parties prenantes.
- Il convient de fixer un **programme** précis et partagé pour le processus, le calendrier étant géré avec exactitude.
- La **formulation** doit être adaptée au contexte, le jargon technique n'étant utilisé qu'en cas de nécessité.
- La **confidentialité** et le respect doivent être garantis, même si l'anonymat n'est pas toujours recommandé dans un processus de concertation des parties prenantes.
- Leurs **attentes** doivent être honorées, en respectant les promesses d'implication, d'échange d'informations transparent et responsable, et grâce à un suivi rapide avec la rédaction de rapports clairs et complets.

De la théorie à la pratique : Motivez vos parties prenantes !

« Notre expérience nous a montré que la participation citoyenne était très faible. C'est vrai tant dans les villes que dans les zones rurales. Pour stimuler et motiver nos parties prenantes, nous avons travaillé sur deux axes différents : a. des enquêtes participatives, pour identifier les sujets importants et prioritaires pour les communautés. b. l'amélioration des compétences (formation) des chefs communautaires, car ce sont eux qui impliquent leurs voisins. »

-Grupo de Certificacion CMPC Pulp (Amérique latine)

« L'un des points les plus controversés est le transfert direct des informations sur l'emplacement des cabanes de chasse et du territoire du grand tétras, des parties intéressées aux représentants de l'entreprise. Le fait de garantir la confidentialité et de saisir des informations « cryptées » pour les ressources accessibles au public nous permet de préserver autant que possible les populations de gibier ainsi que les biens des chasseurs. De plus, la plupart des parties prenantes appartiennent au peuple Komi (peuple local), la communication se déroule donc en langue komi (et ses dialectes). »

-Luzales LLC (Communauté des états indépendants)

« Pour motiver nos parties prenantes, depuis 2015 nous avons promu une méthodologie participative afin de mesurer l'Indice de progrès social (Social Progress Index -SPI) dans la municipalité de Cabrero, où l'entreprise MASISA est très présente. Cet outil est destiné à la prise de décisions en matière d'investissement social. Cette initiative a été appréciée par les résidents locaux, car elle permet au gouvernement local et au secteur privé de concentrer leurs efforts sur l'investissement social et de promouvoir des alliances collaboratives via une feuille de route commune aux différents acteurs du territoire. Dans le cadre de cette initiative innovante, les résultats obtenus avec le SPI lors de la première mesure (2016) ont été communiqués à la communauté de Cabrero au cours d'un grand événement, à l'aide de techniques ludiques (par ex. représentation théâtrale pour les résultats les plus significatifs) et de groupes de travail et de discussion sur les thèmes identifiés avec la participation de jeunes et d'adultes.

-MASISA S.A. (Amérique latine)

...il n'est pas facile de remplacer les parties prenantes sélectionnées, leur motivation est donc essentielle au succès de la concertation.

Compétences professionnelles

Pour être efficace, le processus de concertation doit être géré par des professionnels motivés et expérimentés : enquêteurs, animateurs, assistants et coordinateurs. La première étape consiste à identifier les capacités du personnel interne, et, si possible, d'acquérir et de développer les compétences requises grâce à des formations. Si nécessaire, l'intervention de professionnels extérieurs doit être prévue dans le budget. Un professionnel peut aider à prendre des décisions rapidement et à résoudre des difficultés imprévues.

Pour que le processus de concertation soit efficace et fructueux, doivent y participer :

- une personne responsable du recueil et de l'analyse des données, chargée notamment de créer les questionnaires et de mener les entretiens ;
- un animateur de processus participatifs, si la concertation nécessite des réunions avec des groupes de parties prenantes.

Les personnes gérant le recueil des données en **face à face** doivent disposer des compétences suivantes :

- capacité à créer des questionnaires structurés, tant sur format papier qu'en ligne ;
- capacité à planifier des entretiens semi-directifs ;
- capacité à gérer des entretiens de façon professionnelle en respectant les règles de politesse ;
- conscience des biais pouvant être induits par la mauvaise formulation d'une question, et capacité à rester neutre pendant toutes les phases de recueil des données ;
- gestion du recueil des données, quantitatives comme qualitatives.

L'animateur doit être capable de gérer le contenu de la discussion et la dynamique de **groupe**. Plus précisément, il :

- planifie et conduit la réunion de manière professionnelle en détail, ne laissant rien au hasard ;
- organise l'ensemble de la réunion, assurant la présence de tous les supports nécessaires, expliquant les objectifs et les règles de participation ;
- connaît le thème de la discussion, en assure la neutralité ;
- gère la dynamique participative, s'assure que tout le monde peut exprimer son point de vue, réagit de manière professionnelle aux événements imprévus, et vérifie que tout le monde écoute les interventions des autres participants ;
- stimule la discussion sans l'influencer ;
- crée une atmosphère d'ouverture.

De la théorie à la pratique : compétences professionnelles

« Nous avons mené avec plus de succès les enquêtes participatives, grâce à des professionnels extérieurs. Cependant, nous avons embauché récemment du personnel spécialisé en sociologie et en anthropologie, qui a formé notre personnel afin d'améliorer les approches participatives. »

Grupo de Certificacion CMPC Pulp (Amérique latine)

« Les démarches de concertation habituelles sont gérées par le personnel et des membres du conseil d'administration, tandis que pour des réunions plus importantes et les questions controversées, nous sollicitons un animateur professionnel. De plus, en raison d'un fort sentiment communautaire dans notre cas, des professionnels appartenant à notre communauté se portent parfois volontaires pour apporter leur expertise. »

-Coopérative communautaire Harrop-Procter (Amérique du nord)

« Nous nous appuyons sur un professionnel externe concernant les approches participatives. Par exemple, au cours de l'un des derniers ateliers, une équipe composée d'un animateur professionnel et de quatre assistants a coordonné l'ensemble de l'événement consacré à la méthodologie Forum Ouvert. »

-Waldplus Srl (Europe)

Nous sollicitons actuellement un prestataire de services afin qu'il nous aide dans notre communication et concertation des parties prenantes. Cela a consisté notamment à nous aider dans la préparation des communiqués de presse, à impliquer le personnel de Forico concerné et à assurer une formation sur l'amélioration des techniques de communication externe.

-Forico Pty Limited (Asie-Pacifique)

...Pour être efficace, la concertation des parties prenantes doit être gérée par des professionnels motivés et expérimentés : enquêteurs, animateurs, assistants ou coordinateurs.

Gestion des retours d'information

La concertation est un processus continu qui devrait s'appuyer sur une vision à long terme. C'est pourquoi il est fondamental de suivre le processus, de prendre des notes, de solliciter des retours d'informations et de rendre compte aux parties prenantes. Il est donc conseillé de mettre régulièrement à jour la liste des parties prenantes consultées, de les informer des résultats et des prochaines étapes du processus de concertation. Un suivi en continu peut contribuer à améliorer et à affiner les approches proposées, à recueillir les suggestions et les préoccupations qui n'ont pas été correctement prises en compte au cours du processus de concertation.

L'analyse de ces retours d'information et de ces contributions peut renforcer la crédibilité et aider à gérer les attentes tout en réduisant la lassitude et le cynisme vis-à-vis de la consultation. Le fait de synthétiser les remarques recueillies et d'en rendre compte renforce la transparence et permet d'informer les parties prenantes qui n'avaient pas été impliquées au départ.

Il existe de nombreuses façons de rendre compte aux parties prenantes consultées, par exemple :

- conversations en face à face ;
- briefings de suivi par téléphone ;
- communiqués de presse et nouvelles en ligne (par ex. journaux, sites internet, réseaux sociaux) ;
- lettres de remerciement, résumant les résultats et les prochaines étapes de la concertation.

De la théorie à la pratique : gestion des retours d'information

« Nous disposons d'outils qui nous permettent de communiquer efficacement avec nos parties prenantes, tels que le centre d'appel L800 grâce auquel nous recueillons et classons les réclamations, les revendications et les demandes des communautés. Nous travaillons également avec une plate-forme développée avec le logiciel Microsoft Dynamics CRM, qui nous permet de gérer la conformité aux engagements de la communauté. Enfin, l'environnement ESRI (c'est-à-dire la plate-forme SIG), la planification et la gestion de la communauté sont gérés au niveau territorial. »

-Forestal Arauco S.A. (Amérique latine)

« Nous consignons le nombre de personnes présentes et rédigeons un compte-rendu à chaque réunion. Nous tenons à jour une base de données (un fichier excel) répertoriant tous nos membres et nous nous efforçons de tenir à jour la liste des adresses courriel et des numéros de téléphone. De plus, dans notre lettre d'information trimestrielle, nous rendons compte à la communauté locale et nous l'informons. »

-Coopérative communautaire Harrop-Procter (Amérique du nord)

« Nous disposons d'une base de données recensant les problèmes rencontrés, où sont consignées les préoccupations/demandes/requêtes des parties prenantes, et des actions sont assignées dans un délai opportun pour s'assurer qu'elles formuleront des remarques. Nous disposons également d'un portail sur notre site internet, où les parties prenantes peuvent faire part de leurs remarques directement à l'entreprise. Enfin, il est également possible de s'inscrire au portail des « Activités forestières » pour voir où sont prévues les activités opérationnelles de Forico. »

-Forico Pty Limited (Asie-Pacifique)

...La concertation est un processus continu qui devrait s'appuyer sur une vision à long terme. C'est pourquoi il est fondamental de suivre le processus, de prendre des notes, de solliciter des retours d'informations et de rendre compte aux parties prenantes.

Annexe 1. Résumé des occurrences de la concertation des parties prenantes dans les Principes et Critères FSC de gestion forestière

(dans la version V5-2 ; les références à la version V4-0 figurent entre parenthèses).

PRINCIPE 1 : RESPECT DES LOIS

Critère 1.6 L'Organisation doit identifier, prévenir et résoudre les conflits en matière de droit ordinaire ou coutumier qui peuvent être résolus à l'amiable, dans un délai approprié, par le biais d'une concertation avec les parties prenantes concernées (Indicateur 1.6.1).

PRINCIPE 3 : POPULATIONS AUTOCHTONES

Critère 3.1 L'Organisation doit identifier les populations autochtones existant au sein de l'Unité de Gestion ou concernées par les activités de gestion. L'Organisation doit ensuite, par le biais d'une concertation avec ces Populations autochtones, déterminer leurs droits fonciers, leurs droits d'accès aux ressources forestières et aux services écosystémiques et l'utilisation qu'elles en ont, leurs droits coutumiers, leurs droits et obligations juridiques qui s'appliquent au sein de l'Unité de Gestion.

Critère 3.1 L'Organisation doit reconnaître et soutenir les droits définis par la loi et les droits coutumiers des populations autochtones à garder le contrôle sur les activités de gestion qui ont lieu au sein de l'Unité de Gestion ou qui sont relatives à l'Unité de Gestion, dans la mesure nécessaire à la protection de leurs droits, de leurs ressources, de leurs terres et territoires. La délégation, par les populations autochtones, du contrôle des activités de gestion à des tierces parties exige un consentement libre, préalable et éclairé.

Critère 3.1 L'Organisation, par le biais d'une concertation avec les populations autochtones, doit identifier les sites d'importance culturelle, écologique, économique, religieuse ou spirituelle, et sur lesquels les populations autochtones détiennent des droits légaux ou coutumiers. Ces sites doivent être reconnus par l'Organisation et leur gestion et/ou leur protection doivent être convenues par le biais d'une concertation avec ces Populations Autochtones.

PRINCIPE 4 : RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS

Critère 4.1 L'Organisation doit identifier les communautés locales existant au sein de l'Unité de Gestion et celles qui sont concernées par les activités de gestion. L'Organisation doit ensuite, par le biais d'une concertation avec ces communautés locales, déterminer leurs droits fonciers, leurs droits d'accès et d'usage des ressources forestières et services écosystémiques, leurs droits coutumiers, et leurs droits et obligations définis par la loi, qui s'appliquent au sein de l'Unité de Gestion.

Critère 4.2 L'Organisation doit reconnaître et soutenir les droits définis par la loi et les droits coutumiers des communautés locales à garder le contrôle sur les activités de gestion qui ont lieu au sein de l'Unité de Gestion ou qui sont relatives à l'Unité de Gestion, dans la mesure nécessaire à la protection de leurs droits, de leurs ressources, de leurs terres et territoires. La délégation, par les communautés locales, du contrôle des activités de gestion à des tierces parties exige un consentement libre, préalable et éclairé.

Critère 4.4 L'Organisation doit mettre en œuvre, par le biais d'une concertation avec les communautés locales, d'autres activités contribuant à leur développement social et économique, proportionnellement à l'échelle, à l'intensité et aux impacts socio-économiques de ses activités de gestion.

Critère 4.5 L'Organisation, par le biais d'une concertation avec les communautés locales, doit prendre des mesures pour identifier, éviter et atténuer les importants impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques que peuvent avoir ses activités de gestion sur les communautés concernées. Ces mesures doivent être proportionnelles à l'échelle et à l'intensité de ces activités, aux risques et aux impacts négatifs qu'elles engendrent.

Critère 4.6 L'Organisation, par le biais d'une concertation avec les communautés locales, doit se doter de mécanismes pour résoudre les conflits et pour offrir une compensation équitable aux communautés locales et aux particuliers en cas d'impacts de ses activités de gestion.

Critère 4.7 L'Organisation, par le biais d'une concertation avec les communautés locales, doit identifier les sites d'importance culturelle, écologique, économique, religieuse ou spirituelle, et sur lesquels les communautés locales détiennent des droits légaux ou coutumiers. Ces sites doivent être reconnus par l'Organisation, et leur gestion et/ou leur protection doivent être définies au terme d'un processus de concertation avec ces communautés locales.

PRINCIPE 6 : VALEURS ET IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Critère 6.1 L'Organisation doit évaluer les valeurs environnementales présentes dans l'Unité de Gestion et celles en dehors de l'Unité de Gestion qui sont susceptibles d'être concernées par les activités de gestion. Cette évaluation doit être entreprise avec un degré de détail, une échelle et une fréquence proportionnels à l'échelle*et à l'intensité des activités de gestion ainsi qu'aux risques qu'elles engendrent, et doit être suffisante pour mettre en œuvre les mesures de conservation nécessaires, détecter et contrôler les impacts négatifs éventuels de ces activités.

PRINCIPE 7. PLANIFICATION DE LA GESTION

Critère 7.4 L'Organisation doit actualiser et réviser périodiquement la planification de la gestion et les procédures de documentation pour y inclure les résultats du contrôle et de l'évaluation, des concertations avec les parties prenantes ou de nouvelles informations scientifiques et techniques, ainsi que pour prendre en compte les modifications du contexte écologique, social et économique.

Critère 7.6 L'Organisation doit, proportionnellement à l'échelle et l'intensité des activités de gestion ainsi qu'aux risques qu'elles engendrent, entreprendre activement et en toute transparence une concertation avec les parties prenantes concernées par ses activités de gestion et ses processus de contrôle. L'Organisation doit concerter avec les parties prenantes intéressées qui en font la demande.

PRINCIPE 8 : SUIVI ET ÉVALUATION

Critère 8.2 L'Organisation doit réaliser un suivi et évaluer les impacts environnementaux et sociaux des activités menées dans l'Unité de Gestion, et les changements dans ses conditions environnementales.

PRINCIPE 9 : HAUTES VALEURS DE CONSERVATION

Critère 9.1 L'Organisation, par le biais d'une concertation avec les parties prenantes concernées et intéressées et par d'autres moyens et d'autres sources, doit évaluer et documenter la présence et le statut des Hautes Valeurs de Conservation suivantes dans l'Unité de gestion, en fonction de la probabilité de leur présence et proportionnellement à l'échelle et à l'intensité des activités de gestion ainsi qu'aux risques qu'elles engendrent.

Critère 9.2 L'Organisation doit développer des stratégies efficaces pour maintenir et/ou renforcer les Hautes Valeurs de Conservation identifiées, par le biais d'une concertation avec les parties prenantes concernées et intéressées, et les experts. (C9.2 P&C V4)

Critère 9.4 L'Organisation doit démontrer qu'elle met en œuvre un suivi périodique pour évaluer les changements de statut des Hautes Valeurs de Conservation*, et doit* adapter ses stratégies de gestion pour garantir leur protection efficace. Le suivi doit être proportionnel à l'échelle et à l'intensité des activités de gestion, ainsi qu'aux risques qu'elles engendrent et doit également inclure une concertation avec les parties prenantes concernées et intéressées, et les experts. (C9.4 P&C V4)

Annexe 2. Documents relatifs à la concertation des parties prenantes dans le système FSC

Documents normatifs généraux FSC :

FSC-STD-01-001 : Principes et critères FSC de gestion forestière

FSC-PRO-01-009 : Traitement des réclamations relatives à la Politique d'association dans le système de certification FSC

FSC-PRO-01-008 : Traitement des réclamations dans le système de certification FSC

Organismes certificateurs :

FSC-STD-20-006 : Consultation des parties prenantes pour les évaluations forestières

FSC-STD-20-011 V4-1 : Évaluation de la Chaîne de Contrôle

Section 6.1

FSC-STD-20-007 V3-0 : Évaluations de la gestion forestière

o Sections 1.2, 3.2.1, 3.3, 4.3, 5.4.4

Fabricants et négociants :

FSC-STD-40-005 V3- 1: Exigences pour l'approvisionnement en Bois Contrôlé FSC

Sections 4.6, 4.7, 7, Annexe A (2.2), Annexe B

Gestionnaires forestiers :

FSC-STD-30-010 V2-0 : Norme bois contrôlé FSC pour les entreprises de gestion forestière

Sections 1.3, 4.4, et 5.2

FSC-POL-30-001 V3-0 FR : Politique Pesticides FSC

o Sections 4.3, 4.9, 4.11, 4.12

Guides FSC

FSC-GUI-03-003 : Lignes directrices pour la mise en œuvre du consentement libre, informé et préalable (CLIP)

Lectures recommandées

Responsabilité (2018) **AA1000 Norme sur la concertation des parties prenantes**

Bruña-García, X, Marey-Pérez, M. (2014). **Participation publique : Public participation: a need of forest planning.** iForest 7: 216-226

FAO, UNECE, OIT. (2000). Public participation in forestry in Europe and North America. Report of the team of specialists on participation in forestry.

Société financière internationale (International Finance Corporation - IFC). (2007). **Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook For Companies Doing Business in Emerging Markets.**

Jeffrey, N. (2009). **Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement.** Doughty Centre of the Cranfield School of Management.

Manroth, A; Hernandez, Z; Masud, H; Zakhour, J; Rebolledo, M; Mahmood, S. A.; Seyedian, A; Hamad, Q; Peixoto, T. (2014). **Strategic framework for mainstreaming citizen engagement in World Bank Group operations : engaging with citizens for improved results (en anglais). Washington, D.C. : Groupe de la Banque mondiale.**

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A., (2005). **The Stakeholder Engagement Manual Vol. 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement.** Stakeholder Research Associates Canada, Programme des nations unies pour l'environnement, Responsabilité

Pinto, L., McDermott, C. (2013). **Equity and forest certification - A case study in Brazil.** Forest Policy and Economics 30:23-29.

Schmeer, K. (2000), **Stakeholder Analysis Guidelines.** Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform.

Teitelbaum, S. (2009). **Impacts of FSC Certification in the Canadian Boreal Forest: Exploring**

Partnerships between Forest Companies and Aboriginal Peoples. Rainforest Alliance

Remerciements

Ce guide a été rédigé par :

Riccardo Da Re, Etifor

Nicola Andrighetto, Etifor

Jacopo Giacomoni, Etifor

Traduction : Marie Le Gorrec

Relecture et mise en page traduction française : FSC France.

Remerciements chaleureux à :

Michal Brink ; Elena Shumilova, Elmar Gruber, Nicola Dal Maso, Erik Leslie, Juan Anzieta, Francisco Javier Rodríguez Aspillaga, Augusto Fernando Robert Schwerter, Margarita Celis, Simon Cook, M. Jasin, Tatiana Yanitskaya, Wicki Nielsen, Hamish Crawford, Larry Nall.



FSC International Center

© Tous droits réservés 2021

Forest Stewardship Council®

www.fsc.org