



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada




Centre canadien sur la **fibre** de bois



Plan de développement 2006–2009

Canada



Les buts et les objectifs présentés dans le Plan de développement du Centre canadien sur la fibre de bois sont appuyés par le Service canadien des forêts, Ressources naturelles Canada, et par FPIinnovations.



George Bruemmer, RPF
Directeur exécutif
Centre canadien sur la fibre de bois

Nous appuyons les buts et les objectifs du Centre canadien sur la fibre de bois tels qu'ils sont énoncés dans ce plan de développement.



Jim Farrell
Sous-ministre adjoint
Ressources naturelles Canada
Service canadien des forêts



Ian de la Roche
Président et directeur général
FPIinnovations

Juin 2007



**Centre canadien sur
la fibre de bois**

**Plan de développement
2006–2009**

Publié par
Ressources naturelles Canada
Service canadien des forêts
Centre canadien sur la fibre de bois
Ottawa, 2007

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2007
ISBN 978-0-662-09695-5
No de cat.: Fo149-1/2006F-PDF

Exemplaires disponibles gratuitement auprès de :
Ressources naturelles Canada
Service canadien des forêts
580, rue Booth
Ottawa (Ontario) K1A 0E4
Téléphone : 613-947-7341

Conception et mise en page : Sandra Bernier
Révision : Denis Rochon

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Centre canadien sur la fibre de bois
Plan de développement, 2006-2009 [ressource électronique] / Centre canadien sur la fibre de bois, 2006-2009.

Monographie électronique en formats PDF et HTML.
Mode d'accès: World Wide Web.
Publ. aussi en anglais sous le titre: Development plan 2006-2009.
Également publ. en version imprimée.

ISBN 978-0-662-09695-5
No de cat.: Fo149-1/2006F-PDF

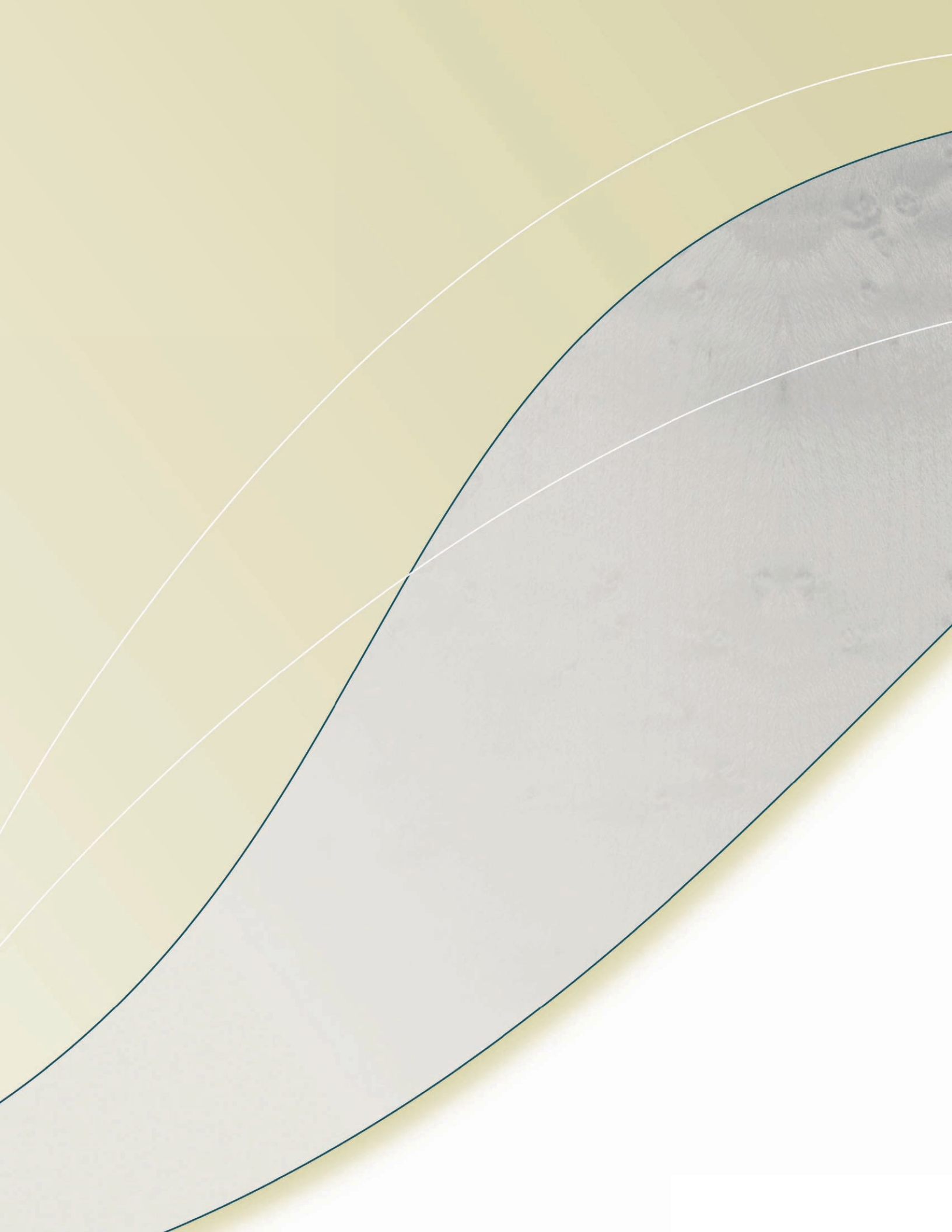
1. Centre canadien sur la fibre de bois.
2. Foresterie — Recherche — Canada.
3. Forêts — Aspect économique — Recherche — Canada.
4. Sylviculture — Innovations — Canada.
5. Bois — Recherche — Canada.
6. Produits forestiers — Recherche — Canada.
- I. Titre.

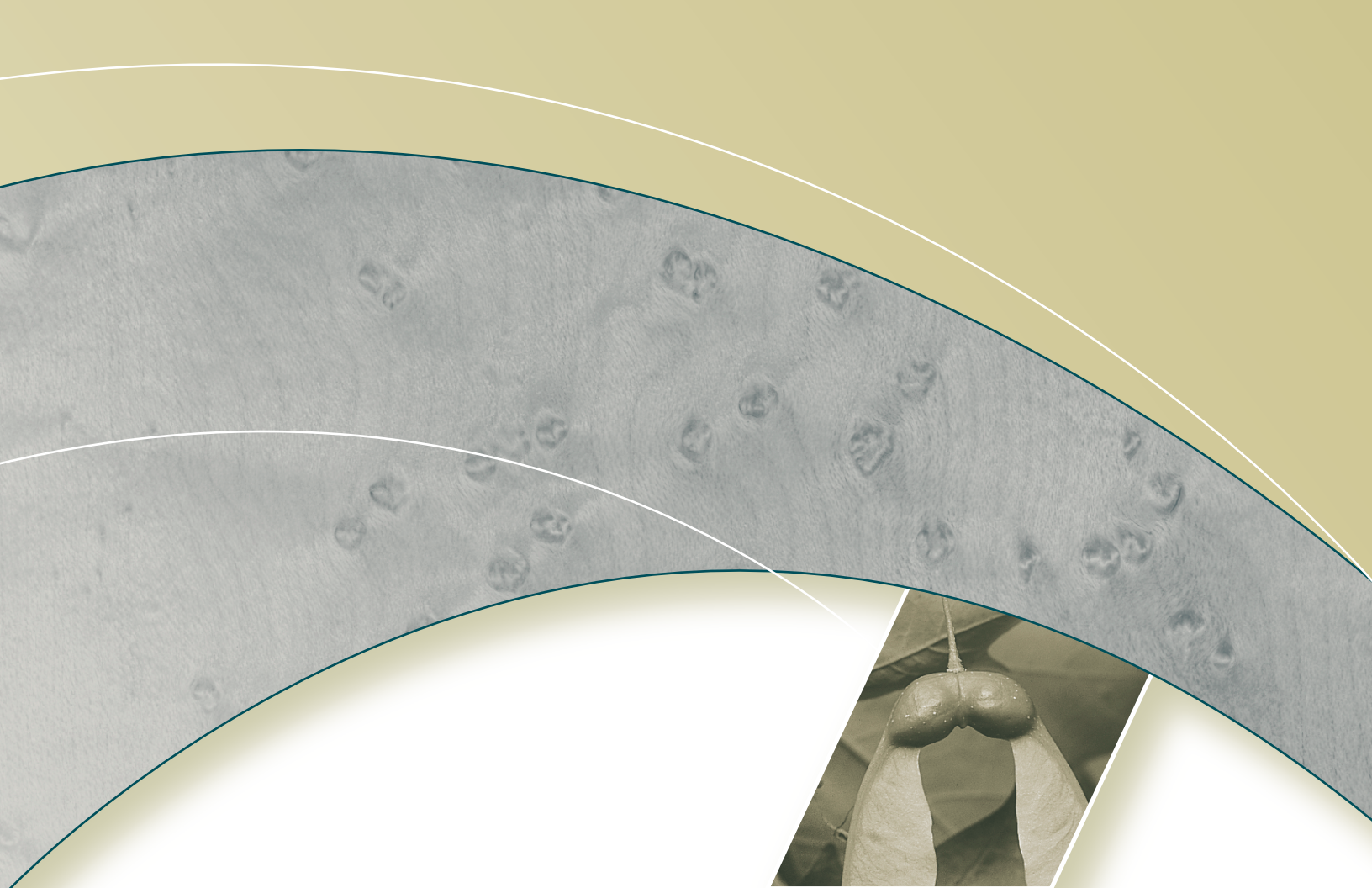
SD356.54.C3C3614 2007 354.5'52740971 C2007-980168-4F

Table des matières

7	Résumé
11	Introduction
12	Objectif du plan de développement
12	Contexte
15	Principes directeurs du Centre canadien sur la fibre de bois
19	Objectifs, stratégies et produits livrables
20	Objectif 1 : Élaborer un programme national de recherche à l'échelle de la forêt
22	Objectif 2 : Encourager l'adoption et l'application par le secteur forestier canadien des produits du CCFB issus de la connaissance
23	Objectif 3 : Mettre en place le CCFB et l'intégrer à FPInnovations
27	Conclusion
29	Crédits photographiques
30	Remerciements







Résumé

Résumé

L'objectif de ce plan de développement, qui couvre les exercices de 2006 à 2009, est de fournir un fondement stratégique solide à l'élaboration d'un programme de recherche national pour le Centre canadien sur la fibre de bois.

En 2006, le Conseil canadien de l'innovation forestière (CCIF) a émis plusieurs recommandations en vue d'améliorer le rendement économique du secteur forestier au Canada. Des réformes structurelles du système d'innovation canadien sont en cours, en réponse à ces recommandations. Les plus importantes de ces réformes consistent en la création d'un centre national de la fibre (maintenant appelé le Centre canadien sur la fibre de bois, ou le CCFB) et la fusion des trois instituts de recherche forestière (FERIC, Forintek et Paprican). Les instituts et le CCFB formeront les divisions d'un nouveau partenariat national public-privé, **FPIInnovations**.

Le CCFB apportera aux programmes de recherche intégrés de **FPIInnovations** des connaissances, des outils et une expertise à l'échelle de la forêt.

Au moment où le CCIF effectuait son étude, le Service canadien des forêts (SCF), organisme relevant de Ressources naturelles Canada, était en train d'harmoniser ses systèmes de planification et de gestion du rendement en vue d'être plus dynamique et efficace dans la mise en œuvre de ses orientations stratégiques. Deux de ses orientations stratégiques consistent à multiplier les possibilités économiques au moyen de travaux de recherche et de développement (R-D) axés sur l'innovation et à favoriser la compétitivité du secteur forestier. Le soutien du CCFB et de ses rapports avec **FPIInnovations** fait partie intégrante de l'engagement du SCF dans ces orientations.

Le président et directeur général de **FPIInnovations**, fort des lumières du Conseil d'administration, dirigera l'orientation du programme de recherche du CCFB. Toutefois, ce sont les employés du SCF,



Classement de billes de feuillus à la Meakin Forest Enterprises de Sault Ste. Marie (Ontario).

dans l'ensemble des centres de recherche du pays, qui s'occuperont de gérer et d'exécuter le programme de recherche du CCFB.

La mission du CCFB est de mettre en place un savoir innovateur qui accroîtra les possibilités économiques permettant au secteur forestier de tirer parti de la fibre ligneuse canadienne. Chez **FPIInnovations**, le CCFB vise à devenir

- l'autorité nationale sur la caractérisation des fibres ligneuses canadiennes;
- un organisme innovateur dans le développement de technologies d'inventaire forestier, d'outils de planification de l'aménagement forestier et de techniques de reboisement;
- un chef de file dans les connaissances sur l'intégration rentable des fibres ligneuses canadiennes dans la chaîne de valeur des produits forestiers;
- un important collaborateur dans les programmes de recherche intégrés de **FPIInnovations** à l'échelle nationale.

Les membres de **FPI**Innovations sont les premiers clients du CCFB, notamment les responsables du gouvernement et du secteur forestier chargés de prendre des décisions sur l'attribution des ressources; les aménagistes et les planificateurs forestiers qui ont besoin d'outils améliorés et d'information pour hausser l'efficacité, réduire les coûts et ajouter de la valeur à la ressource; les chercheurs à l'affût de nouveaux produits, applications et marchés pour les fibres canadiennes. Les résultats et les produits du CCFB, financés en grande partie au moyen d'investissements publics, seront diffusés à grande échelle.

Le CCFB recherchera l'excellence, l'innovation, la créativité, l'inclusion et les retombées dans ses programmes de recherche et dans ses relations. Il recherchera activement les occasions d'accroître les avantages économiques pour le secteur dans une perspective de durabilité forestière.

Les programmes de recherche du CCFB seront pertinents à l'échelle nationale, avec une application concentrée à l'échelle régionale. L'adoption des produits de la recherche sera stimulée par la participation des fournisseurs régionaux de transfert technologique à la diffusion des connaissances.

Les activités du CCFB seront orientées à court terme par trois objectifs :

- Élaborer un programme national de recherche à l'échelle de la forêt;
- Encourager l'adoption et l'application par le secteur forestier canadien des produits du CCFB issus de la connaissance;
- Mettre en place le CCFB et l'intégrer à **FPI**Innovations.

La réalisation de ces objectifs, assortis de stratégies d'appui pertinentes, permettra de s'assurer que

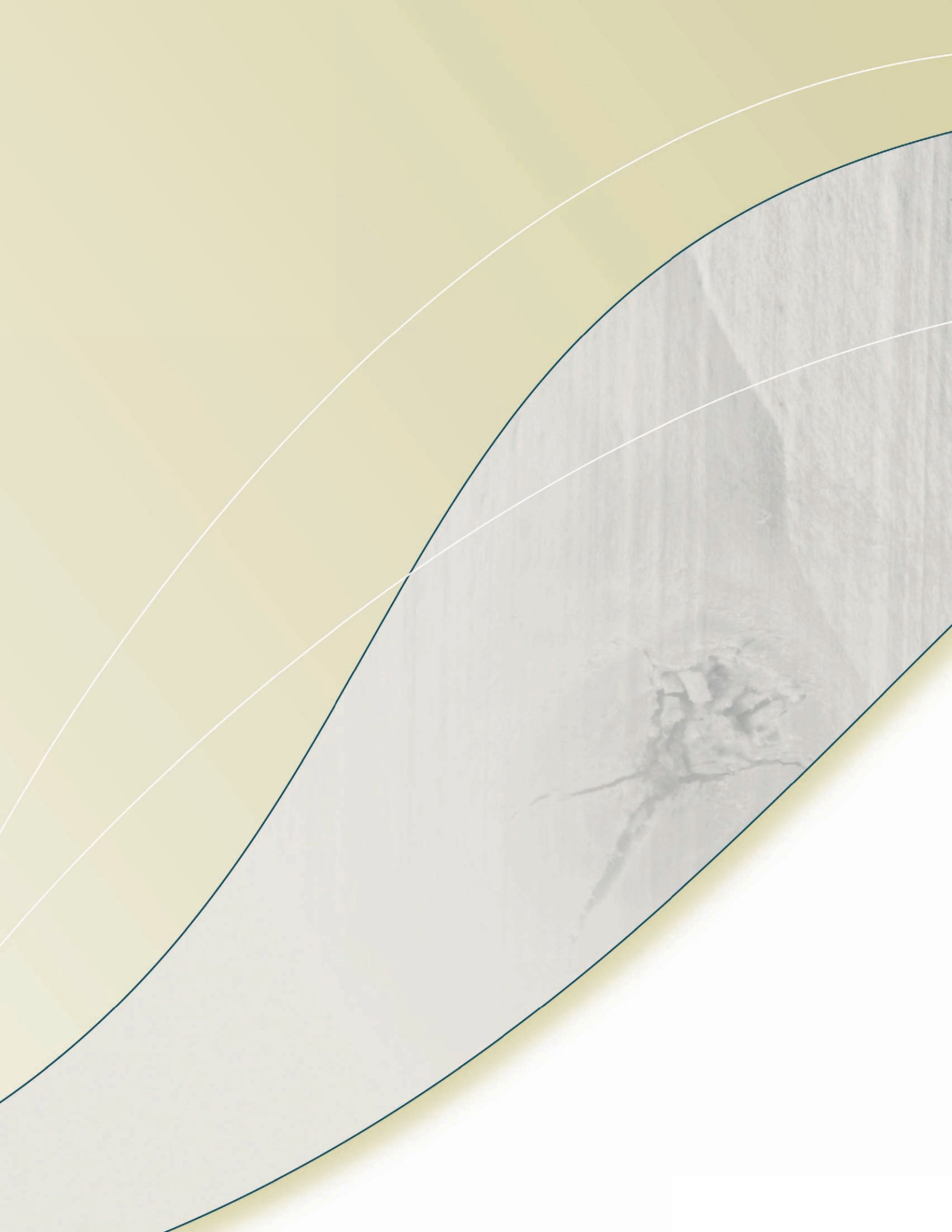


Verger à graines d'épinette blanche de première génération établi dans le canton de Baby au Témiscamingue (Québec).

la structure et les programmes du CCFB sont efficaces et qu'ils s'adaptent, sur le long terme, aux besoins d'innovation du secteur forestier canadien à l'échelle de la forêt.

La création de **FPI**Innovations a fourni une excellente occasion d'accélérer l'innovation dans le secteur forestier à un moment où un changement positif s'avère plus que nécessaire. Quatrième division fonctionnelle de ce nouvel organisme, le CCFB y apportera une recherche centrée sur la forêt, dans un partenariat public-privé dont la masse critique sera suffisante pour faire une contribution significative à l'échelle nationale.

Le présent plan de développement est un document « vivant »; il continuera d'évoluer à la lumière des orientations stratégiques de **FPI**Innovations.





Introduction

Objectif du plan de développement

Contexte

Introduction

Objectif du plan de développement

Les objectifs du présent plan qui couvre les exercices de 2006 à 2009 sont les suivants :

- Donner un fondement stratégique solide au programme de recherche dont sera doté le Centre canadien sur la fibre de bois;
- Orienter le développement de la structure du CCFB au sein du Service canadien des forêts de Ressources naturelles Canada;
- Orienter à court terme les programmes du CCFB jusqu'à ce que les nouvelles orientations de **FPIInnovations**, nouveau partenariat public-privé, puissent être prises en compte dans un plan stratégique à plus long terme.

Ce plan, mis en œuvre efficacement, permettra au CCFB d'être, dans 10 ans,

- l'autorité nationale sur la caractérisation des fibres ligneuses canadiennes;
- un organisme innovateur dans le développement de technologies d'inventaire forestier, d'outils de planification de l'aménagement forestier et de techniques de reboisement;
- un chef de file dans les connaissances sur l'intégration rentable des fibres ligneuses canadiennes dans la chaîne de valeur des produits forestiers;
- un important collaborateur dans les programmes de recherche intégrés de **FPIInnovations** à l'échelle nationale.

Contexte

En 2003, le Conseil canadien des ministres des forêts et l'Association des produits forestiers du Canada ont créé le Conseil canadien de l'innovation forestière (CCIF), un groupe restreint de hauts fonctionnaires du gouvernement et de représentants de l'industrie dont la mission était :

- de définir pour le secteur forestier une vision nationale sur l'innovation;

- de mobiliser et d'harmoniser les capacités et les ressources pour mener à bien la recherche;
- d'élever le niveau d'investissement destiné à l'innovation dans le secteur forestier.

Des réformes structurelles du système d'innovation canadien sont en cours, en réponse aux recommandations du CCIF. Les plus importantes de ces réformes consistent en la création du Centre canadien sur la fibre de bois (CCFB) et sa fusion avec les trois instituts actuels de recherche sur les forêts (FERIC, Forintek et Paprican) pour former un nouveau partenariat national public-privé, **FPIInnovations**. Les quatre divisions de **FPIInnovations** mettront en commun leurs ressources pour mener un puissant programme de recherche, de classe mondiale, réunissant une vaste gamme d'initiatives de recherche forestières — de la génomique de la formation du bois à la mise au point de nouveaux procédés ou produits, en passant par la création de nouveaux débouchés pour la fibre canadienne (Figure 1).

FPIInnovations mettra ses ressources considérables à contribution pour favoriser l'utilisation rentable de la fibre de bois par le secteur forestier du Canada. Ses objectifs stratégiques seront de trouver de nouveaux filons à valeur ajoutée, de veiller à l'excellence opérationnelle dans la mise en marché des produits, anciens ou nouveaux, ainsi que d'utiliser de façon optimale l'approvisionnement en bois du Canada. Les solutions offertes par **FPIInnovations** favoriseront l'intégration totale de la chaîne de valeur des produits forestiers et la diversification des produits tirés de la ressource forestière. Sa structure intégrée favorisera les interactions et la collaboration entre chercheurs et entre disciplines.

Au moment où le CCIF effectuait son étude, le Service canadien des forêts (SCF), un secteur de Ressources naturelles Canada, était en train d'harmoniser ses systèmes de planification de la recherche et de gestion du rendement pour être

plus dynamique et efficace dans la mise en œuvre de ses orientations stratégiques : promouvoir la compétitivité du secteur forestier, s'assurer de la durabilité forestière, rechercher un avenir durable pour les milieux ruraux du Canada, stimuler les occasions d'affaires par une R-D axée sur l'innovation et étendre son influence internationale. Le soutien que le SCF accorde au CCFB et à ses rapports avec FPIInnovations fait partie intégrante des efforts qu'il déploie pour stimuler les possibilités économiques par la R-D et l'innovation, et pour renforcer l'avantage concurrentiel du Canada.

Le lien qui unit le CCFB et FPIInnovations est original et innovateur. La gestion et l'exécution du programme de recherche du CCFB est assurée par les employés du SCF, dont les centres de re-

cherche sont répartis dans l'ensemble du pays. L'orientation de la recherche provient toutefois du président et directeur général de FPIInnovations. Le CCFB est en fait une manifestation tangible du soutien que le SCF accorde à la coordination des efforts d'innovation comme le recommandait le CCIF.

Le CCFB, officiellement lancé le 3 avril 2006, sera guidé par les orientations stratégiques de FPIInnovations. Il apportera à FPIInnovations une expertise à l'échelle de la forêt, c'est-à-dire un savoir et des outils, qui s'ajouteront aux programmes de recherche intégrés de cet organisme, lesquels appuient l'objectif général visé par l'ensemble du secteur forestier, c'est-à-dire améliorer sa compétitivité à l'échelle mondiale.

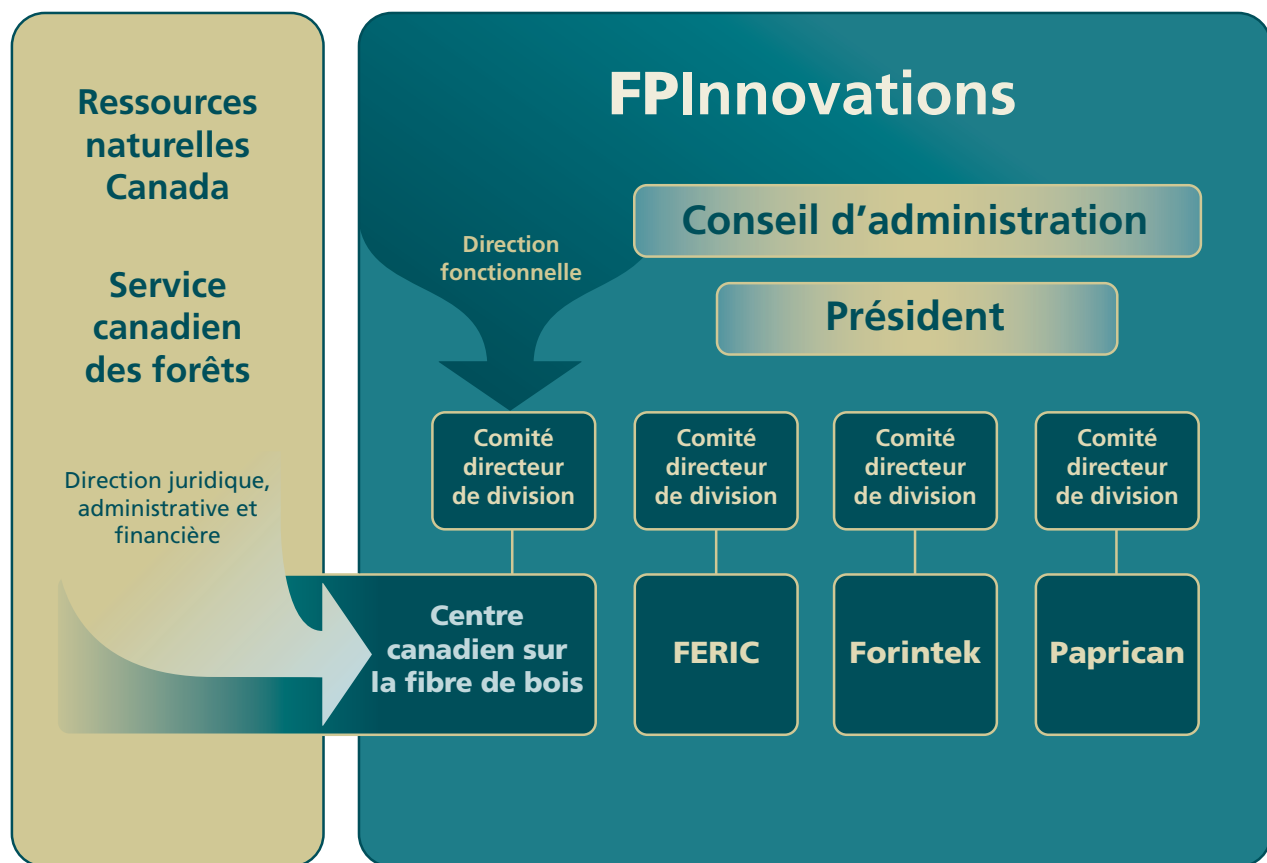
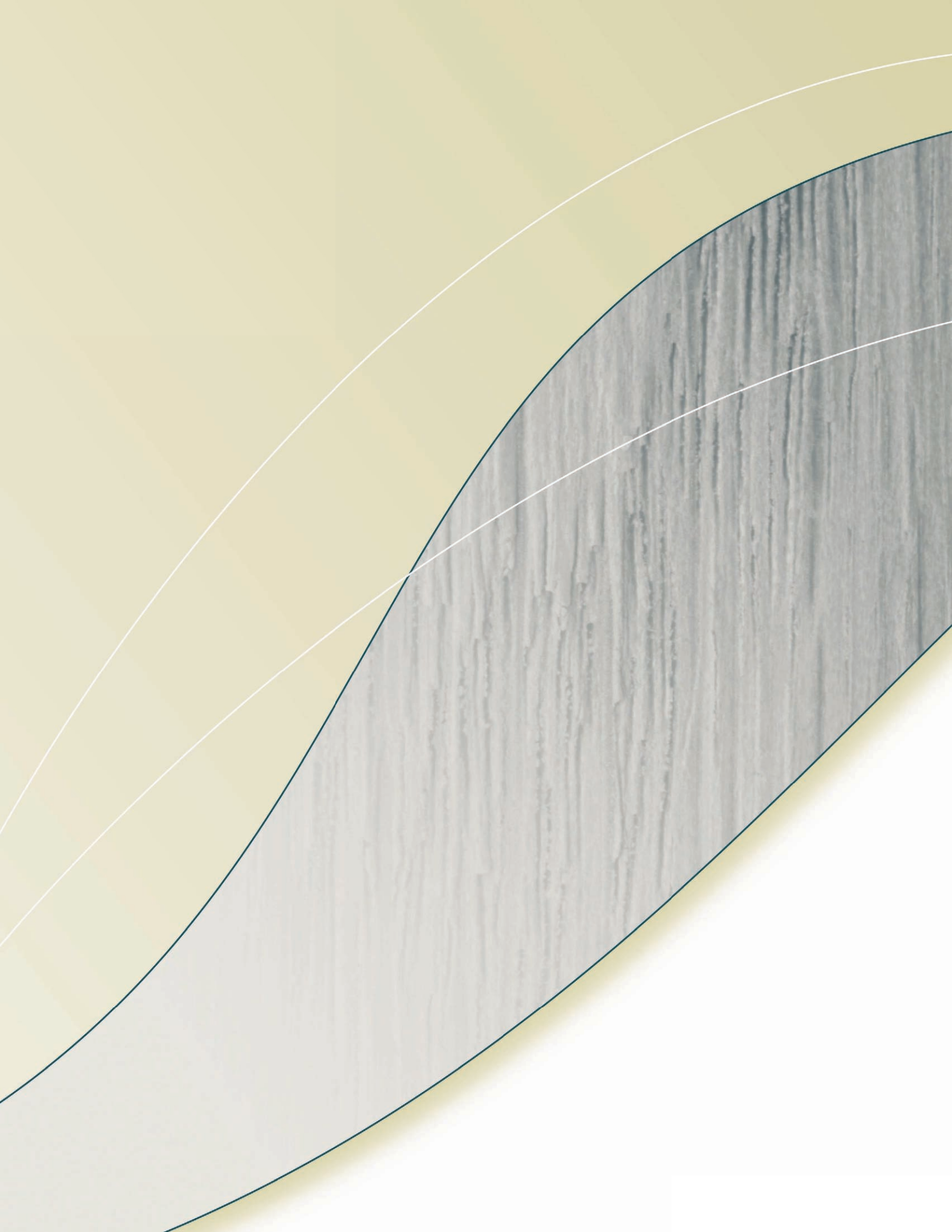


Figure 1. Structure administrative de FPIInnovations.





Principes directeurs du Centre canadien sur la fibre de bois

Vision
Mission
Valeurs fondamentales
Portée

Principes directeurs

Vision

La fibre ligneuse canadienne est gérée de façon durable afin de donner au secteur forestier un avantage concurrentiel marqué sur le marché mondial.

Mission

Le Centre canadien sur la fibre de bois mettra en place un savoir innovateur pour accroître les possibilités économiques permettant au secteur forestier de tirer parti de la fibre ligneuse canadienne.

Valeurs fondamentales

Certaines valeurs guideront tous les programmes et activités du CCFB et serviront de base à la culture de l'organisme à mesure que ce dernier se développe. Ces valeurs sont les suivantes :

- La durabilité des forêts peut être définie comme l'optimisation de plusieurs valeurs durant de longues périodes, à grandes échelles spatiales. Le Centre de la fibre recherchera activement les occasions d'accroître les avantages économiques aussi bien à court terme qu'à long terme et fera la promotion de la durabilité forestière.
- La valeur du CCFB sera mesurée autant en fonction des relations qu'il suscite et qu'il entretient que par les solutions de recherche qu'il génère. Il visera l'excellence, l'innovation, la créativité, l'inclusion et les retombées dans ces deux domaines.
- Les systèmes écologiques et économiques sont par définition complexes et dynamiques. Afin d'influencer efficacement les décisions qui touchent le bien-être environnemental et économique du Canada, le CCFB fera de la recherche pour comprendre l'incertitude inhérente des prévisions dans ce domaine, pour évaluer les risques qui découlent des décisions et pour mettre au point une gamme d'approches diversifiées.



Coupe progressive en pessière noire au Saguenay (Québec).

- Le CCFB établira des liens solides avec les autres fournisseurs de recherche pour que ses réponses aux besoins des clients soient complètes.

Portée

Le CCFB sera dirigé par les structures et les orientations stratégiques de ses deux organisations parentes, le SCF de Ressources naturelles Canada et FPIInnovations. Le CCFB accordera une grande importance à son but premier, soit la recherche à l'échelle de la forêt ciblant les possibilités d'avantages concurrentiels pour le secteur forestier, et consultera activement les utilisateurs de la recherche forestière pour s'assurer en continu de sa pertinence. Le Centre harmonisera ses propres programmes avec ceux des autres divisions de FPIInnovations et collaborera avec des organismes externes de recherche afin de multiplier les ressources et d'obtenir des résultats de recherche complets.

Les produits issus de la recherche du CCFB (outils, techniques et technologies) renforceront

nos connaissances sur le volume, la valeur et la distribution des fibres ligneuses au Canada. À leur tour, ces connaissances contribueront directement à l'atteinte de l'objectif de **FPIInnovations**, soit de favoriser l'extension des utilisations finales rentables de la fibre ligneuse par la diversification des produits et l'introduction de processus innovateurs dans la chaîne de valeur.

Les programmes de recherche du CCFB seront pertinents à l'échelle nationale, avec une application concentrée à l'échelle régionale. L'adoption des produits de la recherche sera stimulée par la participation des fournisseurs régionaux de transfert des connaissances.

Les membres de **FPIInnovations** sont les premiers clients du CCFB, notamment :

- les décideurs du gouvernement et de l'industrie qui cherchent à améliorer le rendement financier du secteur forestier au Canada en améliorant l'attribution des ressources;
- les aménagistes, pour qui une profusion d'information et d'outils concernant la ressource permettra de réduire les coûts et d'optimiser le flux des matières premières vers les installations de transformation appropriées;
- les planificateurs forestiers chargés des prévisions sur le volume et la qualité des matières premières pour de longues périodes et sur de grandes étendues, qu'il s'agisse de forêts matures ou en régénération;
- les spécialistes en études de marché qui ont besoin de mieux comprendre les caractéristiques des fibres ligneuses canadiennes afin de répondre aux besoins émergents;
- les chercheurs en développement de produits qui ont intérêt à connaître les particularités de chaque fibre pour les mettre à profit dans leurs nouveautés.



Étude du Partenariat pour la recherche forestière sur la compétition du pin blanc, près de North Bay (Ontario).

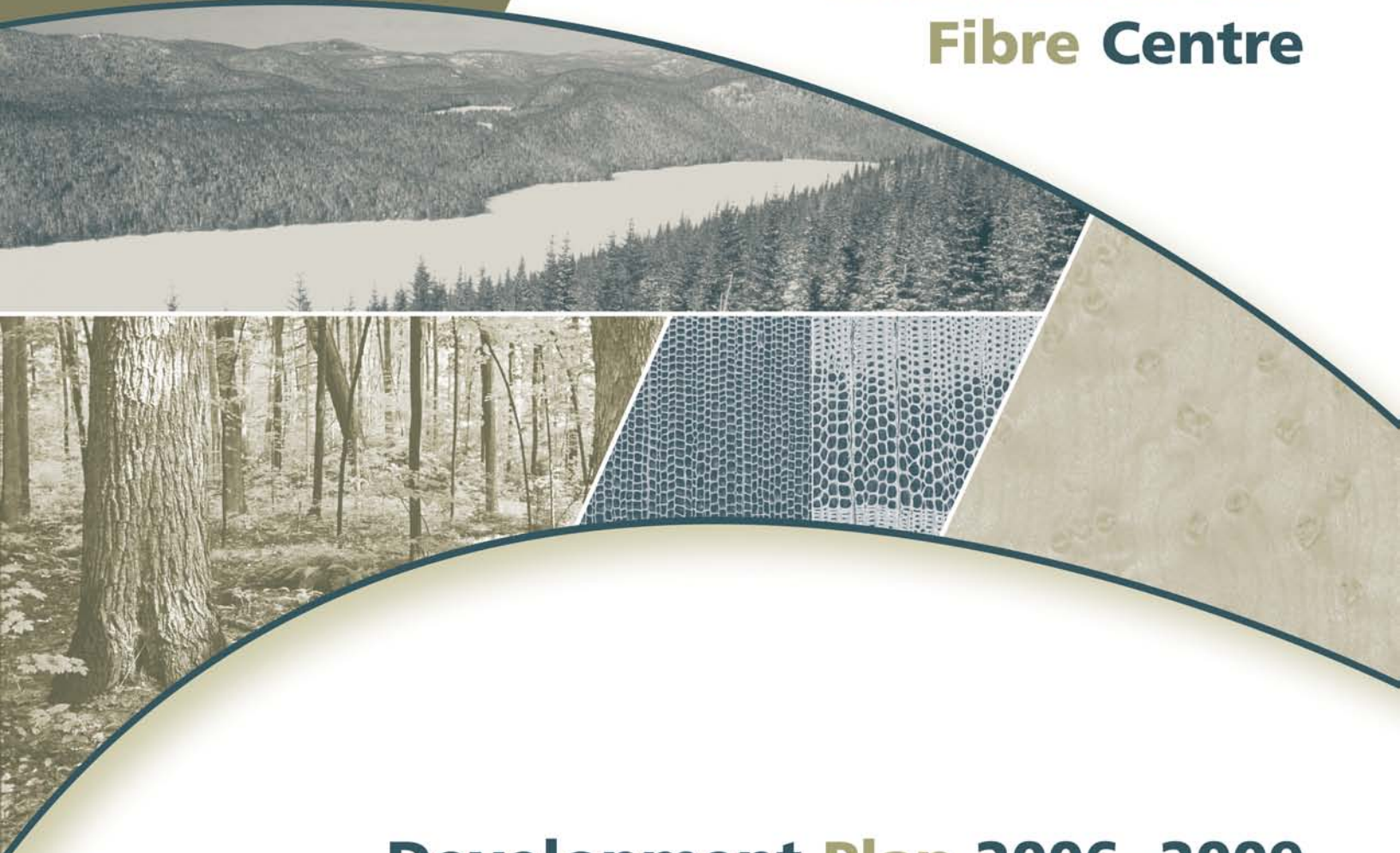


Natural Resources
Canada

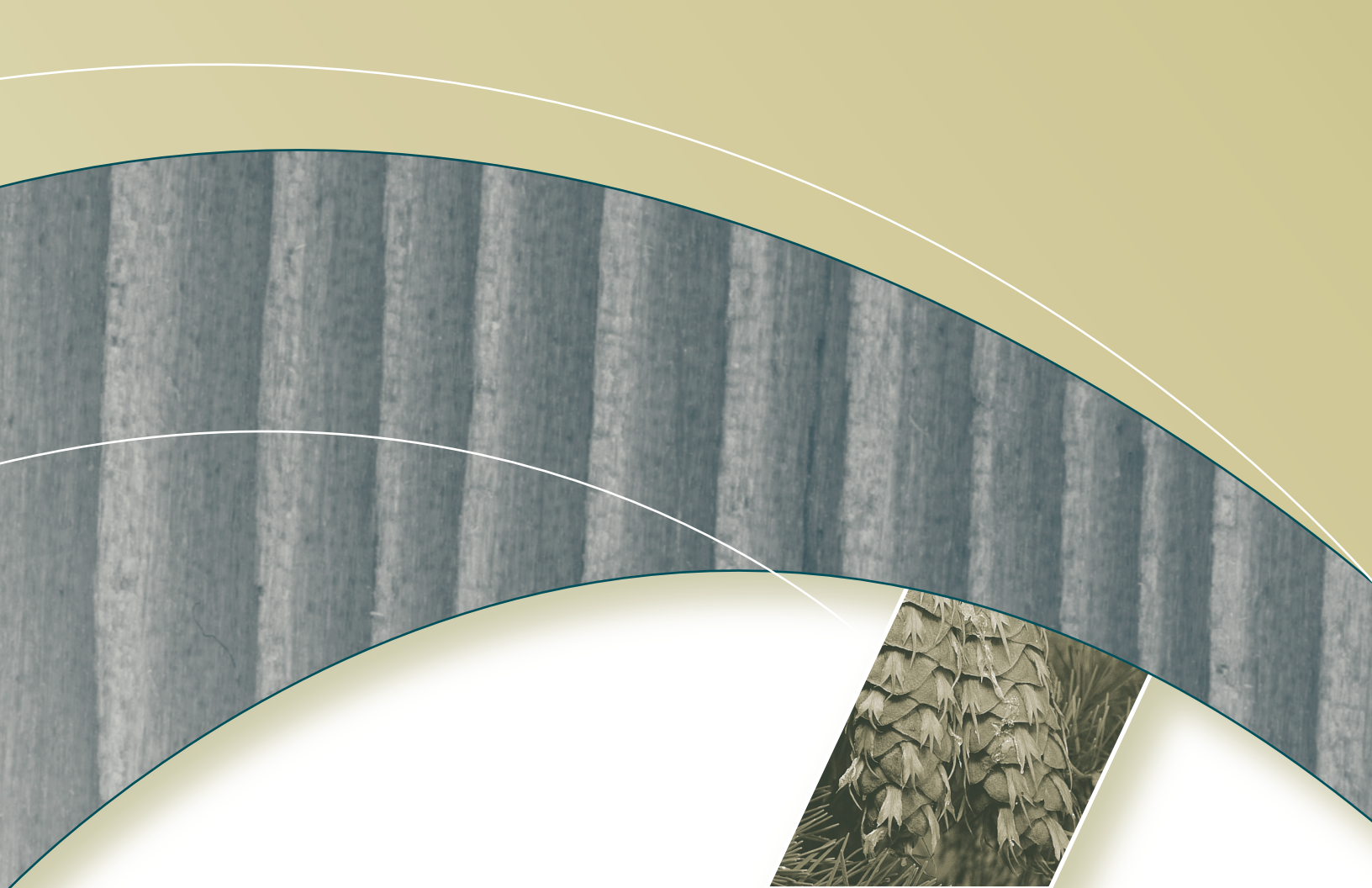
Ressources naturelles
Canada



Canadian Wood Fibre Centre



Development Plan 2006–2009



Objectifs, stratégies et produits livrables

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3

Objectifs, stratégies et produits livrables

Trois objectifs principaux, décrits plus en détail ci-dessous, forment la base du développement à court terme du CCFB (voir Figure 2, p. 25):

- Élaborer un programme national de recherche à l'échelle de la forêt;
- Encourager l'adoption et l'application par le secteur forestier canadien des produits du CCFB issus de la connaissance;
- Mettre en place le CCFB et l'intégrer à FPIinnovations.

Objectif 1 : Élaborer un programme national de recherche à l'échelle de la forêt

Stratégies

FPIinnovations a cerné l'intégration à la chaîne de valeur et la diversification des produits comme deux éléments clés de la stratégie générale d'innovation qu'il faut adopter pour accroître la compétitivité du secteur forestier canadien. Le CCFB concevra un programme de recherche combinant divers produits à court et à long terme correspondant à ces exigences (voir figure 1, p. 13). Les programmes « inventions et découvertes », qui s'inscrivent dans le long terme (5 à 10 ans), apporteront des connaissances et des technologies qui aideront à centrer la planification de l'aménagement forestier sur l'amélioration de la compétitivité économique du secteur. Les programmes « appliqués », à plus court terme (1 à 5 ans), mettront l'accent sur le transfert de la recherche actuelle et des travaux nouveaux, surtout en sylviculture, au secteur forestier et à d'autres utilisateurs pertinents, mais accompagnée de considérations économiques (échelle de valeur).

Mettre l'accent sur l'utilisation maximale de la valeur économique de la fibre ligneuse canadienne

En matière de recherche, l'un des plus grands défis du CCFB sera de générer des connaissances



Peuplement d'épinette et de pruche au site de recherche des Systèmes sylvicoles de substitution en forêt montagnarde, dans l'île de Vancouver (Colombie-Britannique).

assez approfondies et détaillées sur les attributs des fibres pour influencer, en aval, l'orientation du développement des produits forestiers et de la diversification. Le programme de recherche du CCFB se fondera sur les importants travaux déjà effectués par les divisions Forintek et Paprican de FPIinnovations pour produire des profils de caractérisation complets sur les fibres ligneuses. Le savoir tiré de cette information sera conjugué aux tendances que FPIinnovations aura relevées par ses recherches concernant les demandes du marché, qu'elles soient courantes, nouvelles ou potentielles. La recherche ultérieure (des quatre divisions de FPIinnovations) se concentrera sur les moyens de satisfaire ces demandes en déterminant quels matières premières, processus et produits pourront fournir au secteur forestier des avantages concurrentiels.

Aligner la valeur économique et la recherche sur la régénération

De nouveaux outils et techniques seront créés et ceux qui existent seront perfectionnés pour veiller à ce que les programmes de génomique, de génétique, de biotechnologie et de sylviculture

maximisent le rendement économique des programmes de régénération forestière. On favorisera la recherche sur les effets de facteurs tels que le climat, les espèces, le site, le sol, l'eau, la dynamique du peuplement, la sylviculture, les insectes et les maladies sur la qualité de la fibre.

La recherche en écologie est un point fort de plusieurs chercheurs du CCFB. De nombreux projets, lancés avant la création du CCFB, seront menés à terme; en revanche, on leur ajoutera un élément économique qui n'était peut-être pas prévu dans les objectifs de départ. Les résultats de ces projets « améliorés » fourniront la plupart des premières réussites du CCFB.

Améliorer les systèmes de planification de la gestion forestière

La complexité opérationnelle à l'échelle de la forêt augmentera de façon importante à mesure que le secteur forestier se diversifiera et que les produits fabriqués se spécialiseront. Pour être en mesure d'offrir les bonnes matières premières à une installation au bon moment et à un prix qui soit juste ou abordable, il faut posséder de très bonnes connaissances sur les attributs des fibres exigés par cette installation et une capacité améliorée de planifier, d'optimiser et de livrer les fibres efficacement.

En étroite collaboration avec la division FERIC de FPInnovations, le CCFB fera des recherches pour trouver de meilleurs outils et techniques d'inventaire forestier afin de gérer plus précisément la ressource en fonction des attributs de la fibre à l'échelle de la forêt. On accordera une importance particulière à l'ajout de paramètres économiques (valeur) aux bases de données actuelles de l'inventaire forestier; dans certains cas, il faudra développer des technologies de terrain pour différencier divers attributs d'un même arbre. On encouragera aussi fortement les techniques de télédétection en vue de corréler et d'étendre à l'échelle de la forêt l'information



Roger Gagné du Centre canadien sur la fibre de bois présente aux partenaires industriels et gouvernementaux les résultats d'une expérience de coupes progressives en pessière noire au Saguenay (Québec).

sur la valeur concernant une partie de l'arbre, l'arbre individuel ou la parcelle.

Les modèles de prise de décision et d'approvisionnement en bois seront perfectionnés pour qu'ils tiennent compte des données sur les attributs, le volume et la valeur. S'il y a lieu, ces modèles seront jumelés à des modèles d'approvisionnement déjà établis « en aval » à d'autres fins en vue d'optimiser toute la chaîne de valeur de la forêt.

Cela permettra à court terme de comparer la valeur générée en cas de concurrence pour la même fibre ou, inversement, dans le choix des nouvelles solutions pour les fibres sous-utilisées. Les planificateurs forestiers peuvent utiliser ces modèles améliorés pour maximiser le rendement économique à moyen et à long terme et pour l'adapter à de grandes échelles spatiales.

Produits livrables

- La création d'un réseau de spécialistes de la qualité de la fibre afin de favoriser, dans

les programmes de recherche, les liens entre les caractéristiques du bois et les marchés des produits forestiers (2007).

- Une synthèse des connaissances actuelles sur la qualité et la valeur de la fibre; la détermination des lacunes et la formulation de projets de recherche pour combler ces lacunes (2007).
- Une évaluation des nouvelles technologies pour mesurer, modéliser et optimiser la valeur économique de la fibre du côté « offre » de la chaîne de valeur. Un plan d'action pour développer celles qui sont les plus prometteuses (2007–2008).
- Des produits et des services en génétique, génomique et sylviculture contribuant au bien-être économique et écologique du pays. Plusieurs d'entre eux sont des extensions des travaux commencés par les chercheurs du SCF et leurs collaborateurs avant la création du CCFB.
- Un catalogue des sites de recherche à long terme de l'ensemble du Canada, accompagné d'un plan d'exploitation de leurs connaissances sur les propriétés de la fibre (actuelles et potentielles).
- Une formation sur les marchés et les processus de fabrication de produits forestiers, offerte par Forintek et Paprican au personnel du CCFB et du SCF.

Objectif 2 : Encourager l'adoption et l'application par le secteur forestier canadien des produits du CCFB issus de la connaissance

Stratégies

Faire participer les mécanismes régionaux en place

Le CCFB encouragera l'adoption de ses produits en les livrant autant que possible par l'entremise des organismes régionaux qui participent déjà au transfert des connaissances. Le CCFB utilisera également l'expertise, les ressources et les installa-

tions des autres divisions de **FPI**nnovations pour diffuser ces connaissances.

Le CCFB entretiendra des liens étroits avec les bureaux régionaux du SCF et utilisera les réseaux et les ressources disponibles dans ces bureaux pour transférer les produits de la recherche au secteur forestier et à d'autres marchés potentiels.

Faciliter la consultation et la communication *Consultation régionale*

Une série de réunions régionales, organisées par les bureaux régionaux du SCF, se sont tenues à l'automne et à l'hiver 2006–2007 pour faire la promotion du CCFB auprès de ses clients et partenaires. Il est particulièrement important que le CCFB établisse un dialogue efficace durant sa première année d'existence, alors qu'il affirme sa nouvelle identité et taille sa place au sein de **FPI**nnovations.

Ce dialogue vise deux principaux objectifs :

- Commencer la promotion du CCFB dans le secteur forestier en présentant ses buts, son personnel et ses programmes;
- Valider les stratégies proposées dans le présent plan, les préciser au besoin et cibler les priorités et problèmes régionaux dont le CCFB pourrait éventuellement s'occuper.

Les conseils continus des utilisateurs des produits du CCFB seront essentiels pour maintenir un programme de recherche pertinent. Étant donné que les autres divisions de **FPI**nnovations appliquent déjà des processus consultatifs efficaces et qu'elles partagent le même auditoire en bonne partie, le CCFB adaptera et reprendra autant que possible les processus en place pour obtenir les commentaires et les points de vue des clients.

Le CCFB sera tributaire de relations solides avec de nombreux autres organismes pour la réalisation de ses programmes, et ses réussites se mesureront en grande partie par la qualité et l'étendue des

relations qu'il sera en mesure d'entretenir à l'échelle nationale et régionale.

Ateliers et forums

On organisera une série continue d'ateliers pour faire participer le milieu scientifique au choix des solutions de recherche correspondant aux priorités définies par les consultations régionales. Ces ateliers permettront aux scientifiques de tous les bureaux du SCF, du CCFB et des autres divisions de FPIInnovations de communiquer et d'établir des relations solides.

Il sera essentiel d'ouvrir le dialogue au sein du CCFB afin de développer une culture d'entreprise positive et enthousiaste, en plus d'un sentiment d'appartenance chez les employés. La nature virtuelle du CCFB ajoute une dimension à la difficulté de cette tâche, étant donné le vaste éventail des compétences et de l'expérience des employés du CCFB, du SCF et des autres divisions de FPIInnovations qui devront collaborer étroitement entre eux. On fera appel à toute une gamme d'outils de communications, personnels et électroniques, pour obtenir des échanges positifs et constants à tous les niveaux et dans tous les bureaux de l'organisme.

Produits livrables

- Un plan de consultation des intervenants élaboré et réalisé en collaboration avec les autres divisions de FPIInnovations (2007).
- Un processus de concours pour examiner des propositions de recherche et les approuver (2007).
- Un plan de communications complet (2007).
- Un plan de transfert des connaissances, élaboré par un réseau de spécialistes en transfert des connaissances provenant de toutes les régions du Canada (2007–2008).
- Une formation du personnel sur le développement organisationnel et le changement culturel (2007).



Des employés du Centre canadien sur la fibre de bois et des représentants de FPIInnovations et de ses divisions, FERIC, Forintek et Paprican, font connaissance lors d'un atelier à Edmonton (Alberta), en mars 2007.

- Une gamme d'outils électroniques visant les communications et le dialogue ouvert entre les employés du CCFB dans un contexte « virtuel » (2007–2008).

Objectif 3 : Mettre en place le CCFB et l'intégrer à FPIInnovations

Stratégies

Mettre en place un modèle de gouvernance pour le CCFB dans le contexte de FPIInnovations

Les programmes et les activités du CCFB répondront aux orientations et aux politiques du SCF et s'y conformeront. De même, le CCFB deviendra la quatrième division fonctionnelle de FPIInnovations, lequel donnera son orientation fonctionnelle au CCFB et veillera à ce que les activités de celui-ci soient étroitement et correctement liées à celles des trois autres divisions.

Les activités du CCFB seront gérées par une petite équipe de gestionnaires du SCF répartis dans tout le Canada. Cette équipe sera assistée par chacune

des équipes de gestion des bureaux régionaux du SCF à Victoria, Edmonton, Sault Ste. Marie, Québec, Fredericton et Corner Brook, ainsi que par celles des divisions de **FPI**nnovations à Vancouver, Montréal et Québec.

Un comité directeur de la division CCFB sera mis sur pied en 2007 pour superviser les activités du centre. Bien que ses fonctions seront les mêmes que celles des comités directeurs des autres divisions de **FPI**nnovations, celui-ci reconnaîtra et respectera les obligations uniques du CCFB envers le SCF sur le plan juridique, administratif et de la gestion des ressources humaines.

Faire participer les provinces et l'industrie forestière dans la mise en place du CCFB

Le travail préliminaire de mise en place du CCFB a été effectué en 2005 par un groupe de travail formé de représentants du SCF, de Forintek, de FERIC, de Paprican et des provinces avec la participation d'intervenants de l'industrie. Après le lancement officiel du CCFB en avril 2006, ce groupe a été rebaptisé « Équipe de conception » et des représentants de l'industrie et des universités de tout le Canada sont venus gonfler ses rangs. Le présent plan de développement est le résultat du travail de collaboration de l'équipe de conception.

Des représentants des provinces et de l'industrie siègent au conseil d'administration de **FPI**nnovations et auront donc une grande influence sur l'orientation des programmes du CCFB. De plus, le Comité directeur de la division CCFB constitue un élément supplémentaire de représentation et de supervision.

Les relations déjà établies entre les centres de foresterie du SCF et les provinces ou entre les provinces et l'industrie seront mises à profit pour encourager les échanges entre le CCFB et les provinces, ce qui ajoute une dimension précieuse aux activités du CCFB.

Multiplier les ressources en créant des liens

Dans chacun des centres de foresterie du Canada appartenant au SCF, du personnel sera affecté au CCFB durant les trois années prévues par ce plan; ces personnes fourniront les connaissances, les compétences et la culture fondamentales au nouvel organisme. Elles travailleront en étroite collaboration avec leurs homologues du SCF et de **FPI**nnovations pour fournir aux intervenants du secteur forestier des données de recherche pertinentes, opportunes et complètes.

Des relations clés seront nouées dans toutes les régions du Canada avec les représentants de l'industrie, des provinces et des universités. Elles apporteront une dimension et une intensité intellectuelles au programme de recherche du CCFB, tout en favorisant la pertinence régionale et en encourageant l'adoption des résultats par le secteur forestier.

Produits livrables

- Le CCFB est mis en place en tant que centre de recherche « virtuel » au sein du SCF et est reconnu comme quatrième division fonctionnelle de **FPI**nnovations (2007).
- Une structure et une équipe de gestion sont en place (2007).
- Un plan de développement approuvé (le présent document) guide le développement à court terme du CCFB (2007).
- Un comité directeur multidisciplinaire, dont les membres représentent l'ensemble des intervenants, est fonctionnel (2007).
- Les niveaux de dotation en personnel et de compétences reflètent l'orientation stratégique et le mandat du CCFB (2007–2008).
- Les relations clés, officielles et non officielles, sont établies dans toutes les régions du Canada (2007).

1. Promouvoir la compétitivité du secteur forestier
2. Assurer la durabilité de la forêt
3. Viser un avenir durable pour le Canada rural
4. Créer des possibilités économiques par la R-D et l'innovation
5. Étendre l'influence internationale du Canada

1. Diversifier les marchés actuels
2. Renforcer la compétitivité
3. Exercer un leadership mondial en matière de récolte durable et de régénération
4. Contrôler et réduire les coûts
5. Optimiser la chaîne de valeur
6. Devenir un producteur net d'énergie
7. Mettre au point des technologies innovatrices

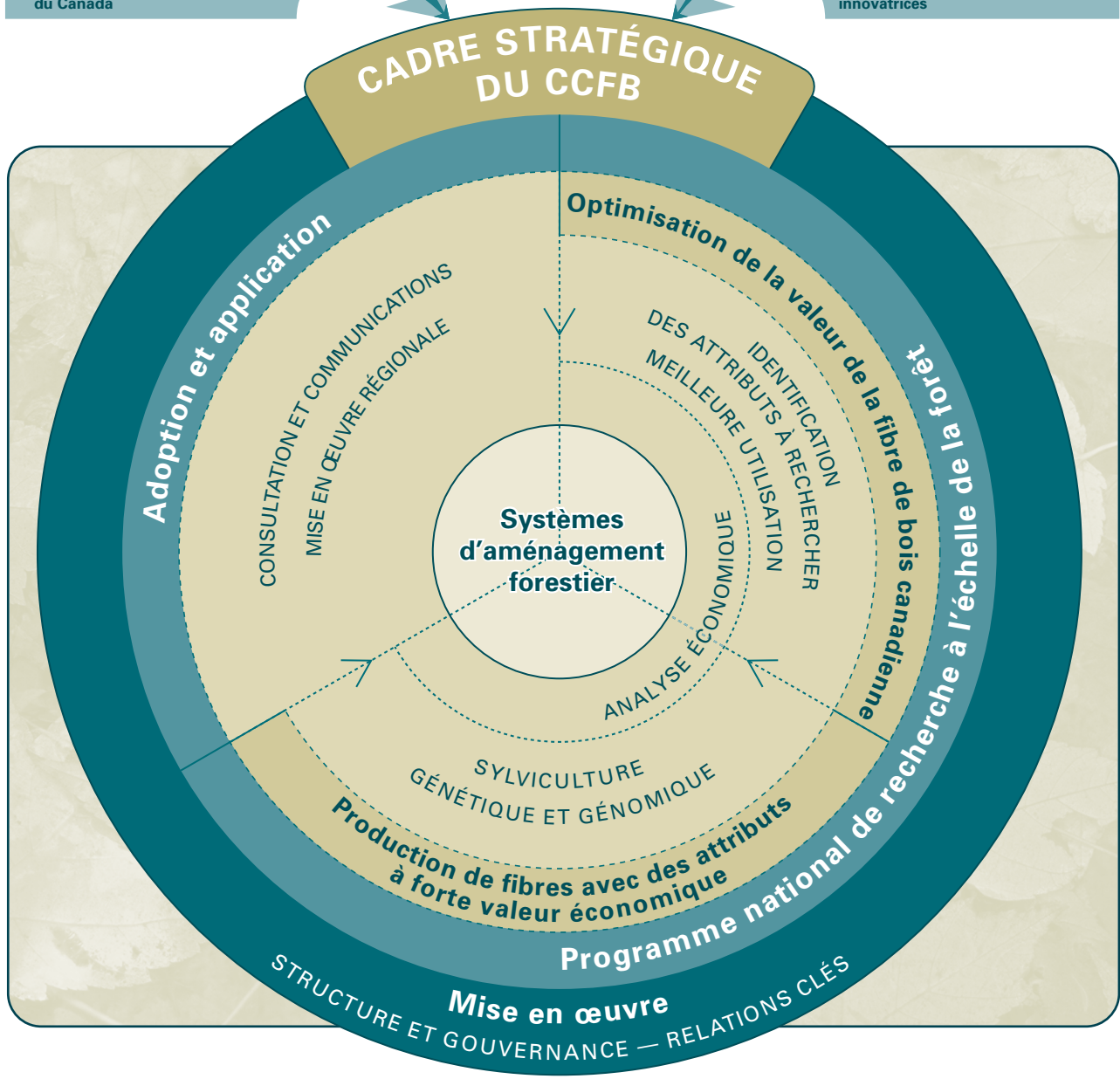
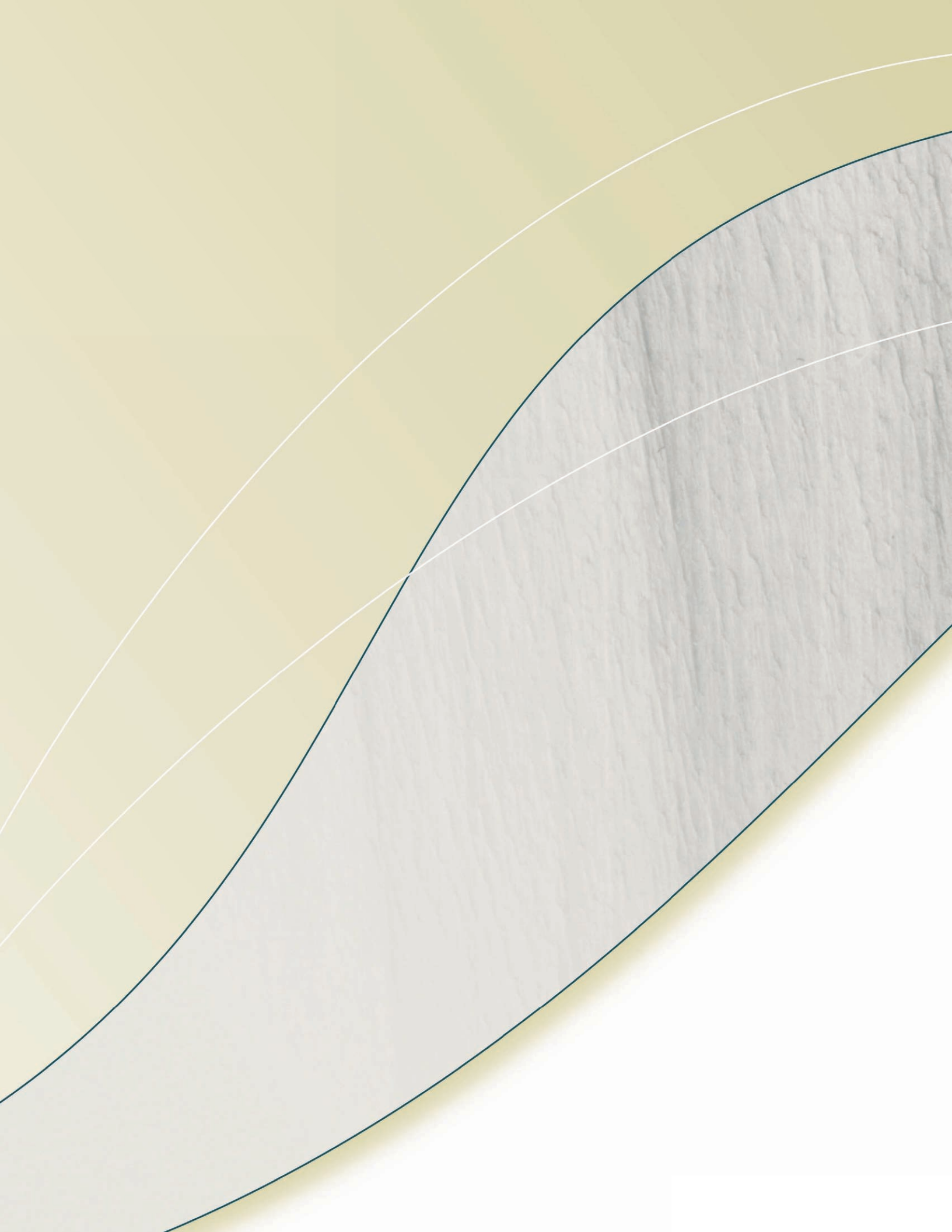
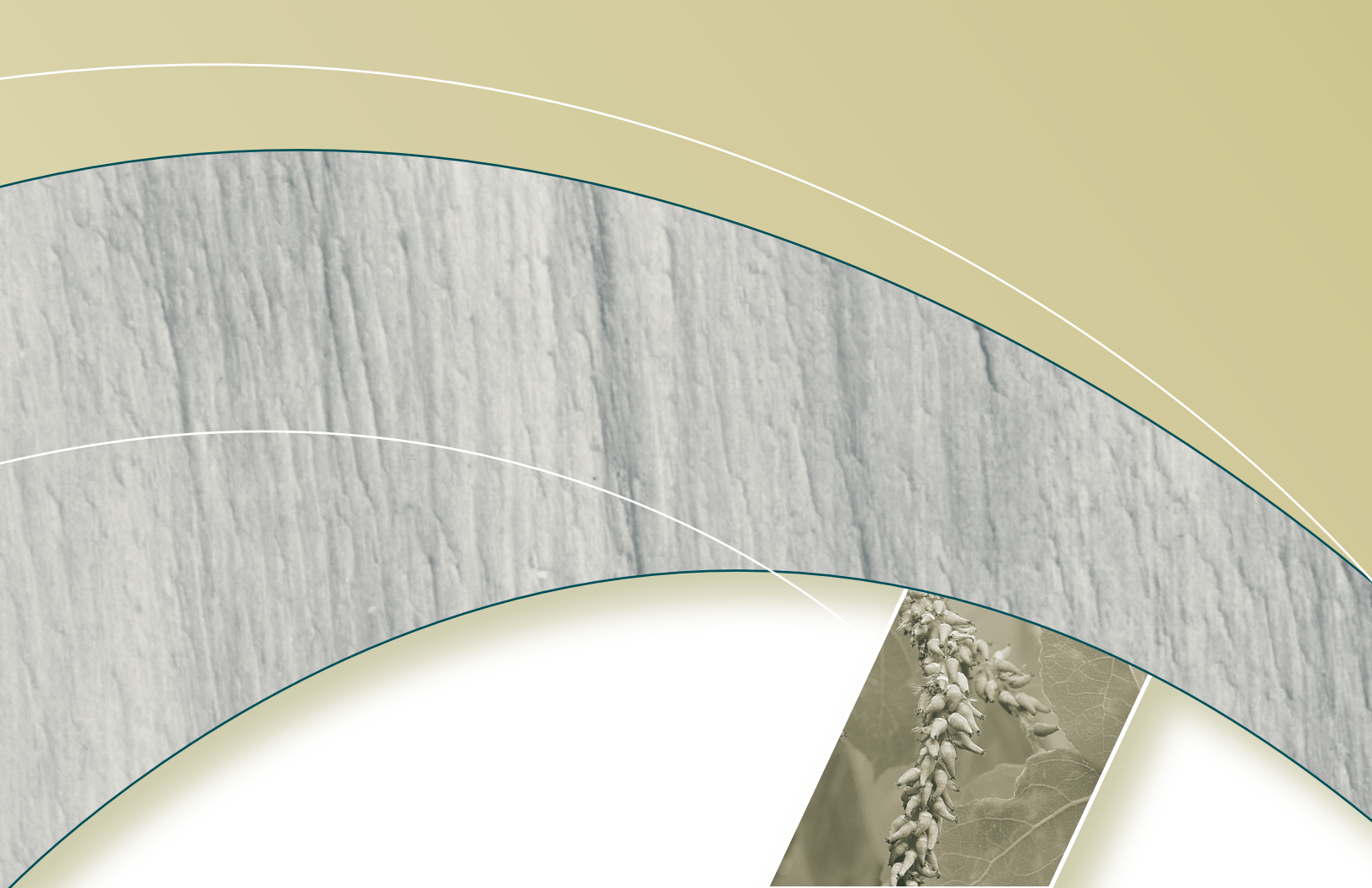


Figure 2. Cadre stratégique du Centre canadien sur la fibre de bois





Conclusion

Conclusion

La création de **FPI**nnovations a offert une excellente occasion pour accélérer l'innovation dans le secteur forestier à un moment où l'on a le plus grand besoin d'un changement positif. Quatrième division fonctionnelle de ce nouvel organisme, le CCFB y apportera une recherche centrée sur la forêt, dans un partenariat public-privé dont la masse critique sera suffisante pour faire une contribution significative à l'échelle nationale.

L'accent sur la valeur économique constitue une innovation dans la recherche à l'échelle de la forêt.

C'est un nouveau créneau grâce auquel le CCFB apporte une valeur ajoutée à la recherche forestière au Canada. Il faudra du temps, de la collaboration et de la persévérance pour réussir à exploiter ce créneau.

Le présent plan de développement guidera les activités du CCFB jusqu'à trois ans. Durant cette période, un plan détaillé, établi sur le long terme, prendra forme à mesure qu'on définira les lacunes en matière de recherche, les besoins des clients ainsi que la structure et les fonctions de **FPI**nnovations.

Crédits photographiques

Couverture : Forêt boréale, collection photo des *Forêts du Canada*, Service canadien des forêts, Ressources naturelles Canada (SCF, RNCa) (en haut); forêt acadienne, collection photo des *Forêts du Canada*, Service canadien des forêts, Ressources naturelles Canada (à gauche); coupes optiques transverses d'épinette et de douglas obtenues par microscopie confocale, FPIInnovations, Paprican (au milieu); feuille de placage d'érable à sucre, gracieusement fournie par A&M Wood Specialty, Cambridge (Ontario) (à droite).

Page 1 : Site de recherche des Systèmes sylvicoles de substitution en forêt montagnarde, île de Vancouver (Colombie-Britannique). Photo de Bill Beese, Western Forest Products, Duncan (Colombie-Britannique).

Page 5 : Billes de thuyas classées. Photo de Art Groot, Centre canadien sur la fibre de bois (CCFB), SCF, RNCa.

Pages 6 et 7 : Feuille de placage d'érable à sucre, gracieusement fournie par A&M Wood Specialty, Cambridge (Ontario); samares d'érable à sucre, photo tirée des *Arbres du Canada*, RNCa, 1996.

Page 8 : Photo de Art Groot, CCFB, SCF, RNCa.

Page 9 : Photo de Jean Beaulieu, CCFB, SCF, RNCa.

Pages 10 et 11 : Bois d'épinette noire, RNCa, SCF; cônes femelles d'épinette noire, photo tirée des *Arbres du Canada*, RNCa, 1996.

Pages 14 et 15 : Bois de chêne rouge, RNCa, SCF; glands de chêne rouge, photo tirée des *Arbres du Canada*, RNCa, 1996.

Page 16 : Photo de Serge Gosselin, Produits forestiers Saguenay, Laterrière (Québec).

Page 17 : Photo de Doug Pitt, CCFB, SCF, RNCa.

Pages 18 et 19 : Bois de douglas, SCF, RNCa; cônes femelles de douglas, photo tirée des *Arbres du Canada*, RNCa, 1996.

Page 20 : Photo de Al Mitchell, CCFB, SCF, RNCa.

Page 21 : Photo de Serge Gosselin, Produits forestiers Saguenay, Laterrière (Québec).

Page 23 : Photo de Marie Anick Liboiron, CCFB, SCF, RNCa.

Pages 26 et 27 : Bois de tremble, SCF, RNCa; chatons femelles de peuplier faux-tremble, photo tirée des *Arbres du Canada*, RNCa, 1996.

Page 30 : Photo de Myrna Parker, Communications, RNCa.

Remerciements



Des membres des équipes de conception et de gestion du Centre canadien sur la fibre de bois se rencontrent à Fredericton (Nouveau-Brunswick), en janvier 2007, pour mettre la dernière main au plan de développement.

Tout au cours de l'année 2006, les membres de l'équipe de conception ainsi que leurs substituts et plusieurs de leurs collègues ont contribué de façon significative au plan de développement du Centre canadien sur la fibre de bois. Nous aimerions témoigner à toutes ces personnes notre gratitude pour les heures innombrables qu'ils ont bien voulu consacrer au développement du projet, leur présence à six rencontres réparties à travers le Canada, leurs précieux commentaires et leurs échanges de point de vue. Nous les remercions d'avoir su relever le défi et d'avoir entrepris cette aventure ensemble. Leur conscience professionnelle et leur engagement soutenu ont produit une stratégie qui permettra aux employés du CCFB d'être à l'écoute des besoins du secteur forestier et, en partenariat, de lui présenter des solutions.

Équipe de conception (membres et substituts)

Industrie forestière

Greg Adams, J.D. Irving, Limited; Michael Bradley, Association des produits forestiers du Canada; Rick Groves, Bowater Inc.; Michael Martel, Tembec Inc.

Gouvernements provinciaux

Jorg Beyeler, Nouvelle-Écosse, Department of Natural Resources; Fraser Dunn, Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario; Keith McClain, Alberta, Sustainable Resource Development; Len Moores, Terre-Neuve-et-Labrador, Department of Natural Resources; Germain Paré, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec; Barrie Phillips, Colombie-Britannique, Ministry of Forests and Range

Milieu universitaire

Jim Fyles, Réseau de gestion durable des forêts

FPInnovations

Jean Cook, Division Forintek; Hervé Deschênes, Division Forintek; Daniel Guimier, Division FERIC; Gerry Middleton, Division Forintek; Gail Sherson, Division Paprican; Paul Watson, autrefois de la Division Paprican

Ressources naturelles Canada, Service canadien des forêts, CCFB

Joseph Anawati, George Bruemmer, Marie Anick Liboiron, Denis Ouellet, Raoul Wiart