



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

Secrétariat général
Service des ressources humaines
Observatoire des missions et des métiers

Les métiers de la forêt et du bois

Étude présidée par :

Patrick Aumasson, ingénieur général des ponts, des eaux et forêts (CGAAER)

Travaux menés par :

Patrick Gautier, Délégué Régional d'Ingénierie de la Formation (DRAAF Bretagne)

Sécolène Groualle, chargée de mission à la Sous-Direction Forêt Bois (DGPAAT)

Vincent Jannier, coordonnateur des études de l'Observatoire des Missions et des Métiers (SRH-MPEGPRH)

Nathalie Jouannet, chargée de mission au bureau de la formation continue et du développement des compétences (SRH)

Laurent Lelli, chef de projet, Délégué Régional d'Ingénierie de la Formation, (DRAAF Midi-Pyrénées).

SOMMAIRE

Lettre d'ouverture du Président du conseil d'orientation de l'OMM	p 4
Introduction	p 6
1. Evolution de la politique forestière dans les services de l'Etat	p 16
1.1- Contexte de la politique forestière de 2005 à 2014	p 17
1.2- Une politique forestière au caractère interministériel renforcé	p 18
1.3- Contexte de la politique RH au MAAF et à l'ONF	p 19
2. Evolution des missions forestières dans les services de l'Etat	p 27
2.1- Périmètre des missions forestières en DRAAF et DDT(M)	p 28
2.2- Le ressenti des agents	p 38
2.3- Nouvelles formes d'organisation	p 43
3. Analyse des compétences nécessaires pour l'exercice des missions	p 47
3.1- Les compétences mobilisées à ce jour	p 48
3.2- Quels scénarios pour quelles compétences à 10 ans ?	p 56
3.3- Comment acquérir ces compétences ?	p 64
4- Les 15 préconisations opérationnelles de l'étude	p 75
4.1- Accompagner l'évolution professionnelle des agents	p 76
4.2- Garantir et valoriser la pérennité des compétences	p 83
4.3- Anticiper l'évolution des métiers et des compétences	p 89
Conclusion	p 94
Annexes	p 95

LETTRE D'OUVERTURE DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ORIENTATION DE L'OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS

Le conseil d'orientation de l'OMM du 12 décembre 2012 a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'une étude prospective sur « les métiers de la forêt et du bois ».

L'OMM avait déjà conduit en 2005 sous la direction de Michel Badré, Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, une étude sur les métiers de la forêt et des milieux naturels, sous-titrée « du métier historique de forestier vers des missions environnementales ». Ses attendus révélaient déjà l'intérêt croissant porté par la société aux questions relatives à la nature et l'évolution engagée vers une approche intégrant d'une part l'économie de l'aval et d'autre part la politique globale de préservation des espaces naturels.

Depuis lors, le contexte a profondément évolué tant du fait de la perception accrue par la société du changement climatique et ses impacts en matière forestière que de l'affirmation d'une approche filière associant pleinement l'amont et l'aval. Enfin, la réforme de l'action territoriale de l'Etat a également influé sur le contenu et les modalités de travail des services territoriaux.

Ainsi la feuille de route pour l'accomplissement des missions forestières de l'Etat en services déconcentrés arrêtée en décembre 2011 a identifié des objectifs majeurs, en particulier la nécessité de favoriser la démarche économique de la filière, de soutenir les dynamiques territoriales portées par les acteurs, de garantir la gestion durable des forêts ainsi que l'anticipation des évolutions forestières, à travers l'évolution des métiers forestiers notamment.

De même, le projet stratégique du MAAF comporte un volet essentiel sur la production et la valorisation de la ressource forêt-bois. Ce projet inscrit la promotion d'une gestion forestière active, multifonctionnelle, écologiquement et économiquement responsable dans les missions du ministère.

La présente étude intervient enfin dans une période de réflexion marquée par l'adoption du plan national d'action pour l'avenir des industries de transformation du bois, l'installation d'un comité stratégique de filière, la préparation de la loi d'avenir et des textes sur la décentralisation qui ne manqueront pas d'avoir un impact sur les missions des services et des agents.

Dans ce contexte, l'étude avait pour objectifs de déterminer une typologie des différents métiers de la forêt et du bois et les compétences techniques déterminantes pour la mise en œuvre des politiques publiques forestières et de définir l'évolution de ces métiers à l'horizon de dix ans.

Elle participe également de l'important travail mené depuis plusieurs années pour l'actualisation du répertoire des métiers du MAAF, désormais élargi à plusieurs de ses établissements publics, dont l'Office National des Forêts, et propose de faire évoluer les fiches d'emplois-type de la filière « forêt-bois ».

Elle s'inscrit également dans le cadre d'une évolution de l'observatoire des missions et métiers, engagée depuis trois ans, et qui vise à renforcer le caractère opérationnel de ses recommandations.

Dans cette optique, et à partir de scénarii à dix ans sur l'évolution des missions de l'Etat, le rapport formule 15 préconisations. Elles portent notamment sur l'acquisition, le développement et le maintien des compétences nécessaires, sur l'apport de la formation, sur les parcours professionnels et la mobilité.

Leur caractère pratique illustre pleinement cette nouvelle orientation dans laquelle la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit permettre d'accompagner l'évolution des missions, des métiers et des modes d'action du ministère et de ses agents.

Il appartient désormais aux acteurs concernés de s'en saisir pour que le travail de mise en œuvre de ces préconisations débouche véritablement sur des actions concrètes de nature à améliorer le cadre dans lequel s'accomplissent les actions menées au service des politiques publiques de la forêt et du bois.

Le président du conseil d'orientation de
l'Observatoire des missions et des métiers

Bernard BOYER



INTRODUCTION

✓ Contexte général.

La politique forestière relevant du champ de compétences du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt évolue dans un contexte qui s'est accéléré ces dernières années. Soumis à une contrainte d'effectifs et de sécurisation budgétaire, le récent projet stratégique du MAAF¹ et la prochaine Loi d'Avenir pour l'Agriculture et la Forêt (LAAF) avancent un volet essentiel sur la production et la valorisation de la ressource forêt-bois. Ils inscrivent la promotion d'une gestion forestière active, multifonctionnelle, écologiquement et économiquement responsable dans les missions du ministère. Afin de dynamiser la filière forêt-bois, le recours au financement des investissements et d'innovations sera proposé par le biais d'un fonds stratégique. La construction de groupements d'intérêt économique et environnemental forestier (GIEEF) doit également permettre de déployer des démarches de gestion forestière intégrant tous les acteurs d'une filière très marquée par des dynamiques territoriales multiples. En étroite relation avec les établissements publics (Office National des Forêts, Centre National de la Propriété Forestière...) et tous les acteurs concernés sur les territoires, la politique forestière s'inscrit dans l'ambition d'une mobilisation durable du bois des forêts françaises et de leur valorisation/transformation, créatrice de valeur ajoutée.

Concomitamment, la feuille de route du 16 décembre 2011 définie par le Ministère en charge de l'agriculture et de la forêt pour l'accomplissement des missions forestières a installé une série d'objectifs qui ont structuré les missions des services déconcentrés de l'Etat en charge des politiques publiques de la forêt et du bois. Au même titre que les acteurs nationaux intervenant au coeur de la politique forestière², les services forestiers de l'Etat ont donc connu d'importantes réformes d'organisation, tout particulièrement dans les services déconcentrés :

- disparition du Fonds Forestier National (FFN) et de la maîtrise d'oeuvre associée ;
- intégration de la forêt dans les Programmes de Développement Rural (PDR) au titre du 2^{ème} pilier de la politique agricole commune ;
- nouvelles dispositions relatives à la gestion durable des forêts ;
- montée en puissance des politiques territoriales et environnementales ;
- pression d'urbanisation exercée sur certains territoires.

¹ http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Enjeux-Strategiques_2013_cle8177b3.pdf

² On peut citer l'ONF, le CNPF, l'Institut National de l'Information Géographique et Forestière, l'Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement.

Toutes ces modifications concourent donc à réfléchir à l'évolution des métiers de la forêt et du bois dans les services du MAAF, en analysant plus précisément les conséquences de la LAAF sur l'organisation des services et des agents. L'attention doit porter également sur les configurations mises en oeuvre au niveau des régions, plaçant les politiques forestières au carrefour de projets transversaux et partenariaux, associant plus ou moins étroitement, l'action de l'Etat aux initiatives portées par les collectivités territoriales.

✓ Périmètre de l'étude.

Cette étude a été définie dans le cadre du conseil d'orientation de l'Observatoire des Missions et des Métiers de décembre 2012 (annexe 1). Elle se positionne dans la continuité d'études réalisées par l'OMM et le Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER).

Figure 1 : Quelques dates clés.

<p>1- Rapports / études sur la forêt</p> <p>2005 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales.</i>, Michel Badré (dir.), MAAF/OMM ; nov 2005 <p>2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La forêt française en 2050-2100 : essai de prospective.</i> ; J.M Bourgau (coord.) ; MAAF - CGAAER n° 1723 <p>2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'office national des forêts, outil d'une volonté.</i>, H. Gaymard ; 2010. - <i>Mission d'étude adéquation emploi-formation dans la filière forêt.</i>, D. Danguy des Déserts, MAAF-CGAAER n° 1947 <p>2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport au Premier Ministre : <i>Bois et Forêts de France.</i> ; J. Y. Caullet, député - <i>Etude: Agriculture, forêt, climat : vers des stratégies d'adaptation</i> ; Centre d'études et de prospective ; MAAF - <i>Vers une filière intégrée de la forêt et du bois.</i> ; MAAF-CGAAER n° 12163 - <i>La formation des ingénieurs forestiers.</i> ; P. Aumasson, B. Welcomme ; MAAF-CGAAER n° 13031 - <i>Les compétences techniques au MAAF.</i> ; P. Quainon (dir.) ; MAAF/SRH/OMM ; 2013 <p>2- Rapports / études sur la réforme de l'Etat</p> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale de l'Etat.</i>, Rapport à Monsieur le Premier ministre. J. M. Rebière, J.P. Weiss ; juillet 2013. - <i>Rapport sur la mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources « métiers » de l'administration territoriale de l'Etat.</i> ; juillet 2013 ; IGAS, CGEDD, IGA, CGAAER, IGJS, IGSCCRF ; juillet 2013 - <i>Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique.</i> B. Pêcheur ; octobre 2013 <p>3- Politique publique forestière et organisation de l'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loi n° 2001-602 du 9 juillet 2001 d'orientation sur la forêt. - Décret 3 décembre 2009 portant création des nouvelles directions régionales et des directions départementales interministérielles (DDI) - Feuille de route pour l'accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016) ; décembre 2011 - Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt ; 2014
--

Pour l'OMM, trois études constituent des supports de réflexion incontournables.

- Tout d'abord, l'étude sur "les métiers de forêt et des milieux naturels" (Badré et al., 2005) a été appréhendée comme un curseur de référence dans l'évolution des métiers et des services de l'Etat. Elle a mis en avant plusieurs tendances sur lesquelles l'équipe-projet s'est appuyée pour fonder les hypothèses de travail.

La première concerne le **périmètre de référence des métiers de la forêt**. L'étude montre en effet qu'en 2005, la gestion forestière s'ouvrait à la gestion des milieux naturels (pour ne pas dire encore à la gestion de la biodiversité qui arrivera un peu plus tard). Elle définissait ainsi un panorama institutionnel qui tentait d'intégrer l'évolution des missions des services déconcentrés de l'Etat (pour les ministères en charge de l'agriculture et de l'environnement notamment), des établissements publics (ONF, CRPF et CNPPF), ainsi que pour les établissements publics sous tutelle du MEDD (Parcs Nationaux, Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage, Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres).

En second lieu, l'étude a proposé une **typologie des activités-types présentes dans les structures** que nous avons confronté à la situation actuelle. Enfin, l'équipe projet a regardé si les besoins ciblés en matière de compétences dans cette étude avaient été intégrés dans les missions actuelles des services.

- L'étude concernant les "compétences techniques clés du Ministère en charge de l'Agriculture" (Quainon et al., 2012) a elle permis **d'identifier les compétences techniques des agents de l'Etat intervenant dans le domaine forestier notamment**. Elle dégage un cadre d'exercice des missions de l'Etat en forte évolution sur plusieurs plans (Quainon, p.7) :

- celui des attentes socio-politiques, des savoirs utiles pour mener l'action publique,
- d'une nécessaire intégration de la pluridisciplinarité dans des questions qui sont abordées de plus en plus de manière intersectorielle,
- de concilier des enjeux à différentes échelles (du mondial au local),
- de démultiplier les pouvoirs de décision sur des projets portés de plus en plus par les collectivités régionales et/ou locales,
- de travailler dans une approche plus interministérielle, appuyant ainsi le rôle de l'Etat sur ses missions régaliennes,
- ouvrir à des savoir-faire tournés vers la conduite de projets partenariaux.

Que ce soit sur un plan organisationnel ou sur celui des métiers, il est clairement affiché que la question des compétences techniques est corrélée à tout un faisceau d'autres compétences qu'il conviendra d'associer pour relever le pari d'une mise en oeuvre des politiques publiques forêt-bois, dans une conception plus globale et en prise avec les dynamiques territoriales inter-partenariales à l'oeuvre.

- L'étude s'est enfin appuyée sur deux autres rapports, commandités au CGAEER et concernant au premier chef la question de l'enseignement technique forestier sur "l'adéquation emploi-formation dans la filière forêt" (Danguy Des Déserts et al., 2010) et "la formation des ingénieurs forestiers" (Aumasson et Welcomme, 2013). Ils ont été utiles dans la connaissance des opérateurs de formation et des contenus d'enseignements mis en avant pour occuper au sein de l'administration et ses services, des missions répondant aux politiques publiques de la filière forêt-bois. Si l'étude sur l'adéquation emploi-formation dans la filière forêt met en avant les compétences nécessaires pour exercer les métiers de la gestion forestière, celle sur la formation des ingénieurs intègre plus spécifiquement la question de la place des ingénieurs forestiers dans des postes au sein des services de l'Etat³.

✓ Objectifs de l'étude.

Trois objectifs ont été définis dans le cahier des charges de l'étude (annexe 2).

- En premier lieu, il s'agissait d'**identifier l'évolution des différents métiers de la forêt et du bois au sein des services de l'Etat** (administration centrale du MAAF, DRAAF/DAAF, DDT(M)) **et de l'ONF**. Cette analyse conduit tout autant à rendre compte de la diversité des métiers et de l'organisation des services attachés à la mise en oeuvre des politiques forestières.

- En second lieu, l'équipe projet a travaillé à l'**identification des compétences existantes dans le déploiement des différentes missions des services de l'Etat** (DRAAF/DAAF/DDT(M)). Elle s'est attachée à **définir les compétences nécessaires à la mise en oeuvre des politiques publiques forestières dans un pas de temps de 10 ans**. Si le champ d'investigation a été prioritairement marqué par les niveaux régionaux et départementaux des services de l'Etat, il a également mobilisé les acteurs des établissements publics et plus particulièrement l'ONF, afin de mieux cerner les spécificités et les complémentarités de compétences possibles.

³ Cette question fait d'ailleurs écho aux Assises des ingénieurs qui se sont déroulées en 2013 pour le MEDTL, le MEDDE, le MAAF et les établissements publics.

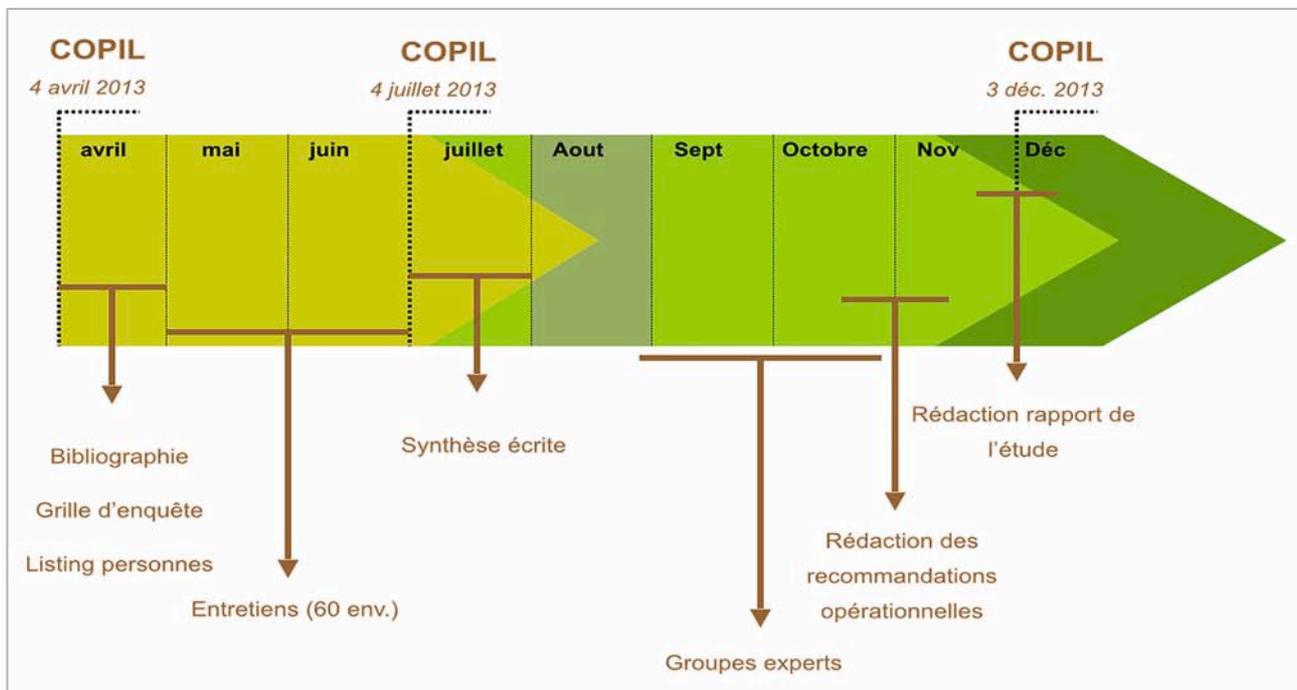
- Dans un troisième temps, l'étude a **défini des préconisations opérationnelles permettant d'accompagner les emplois et les compétences**, fondées prioritairement sur la gestion des ressources humaines des agents, la structuration des compétences, l'évolution des métiers.

✓ **Méthodologie employée.**

L'étude s'est déroulée en trois temps d'avril à décembre 2013 (voir figure n° 2). La rédaction du rapport a ensuite été opérée de janvier à mars 2014.

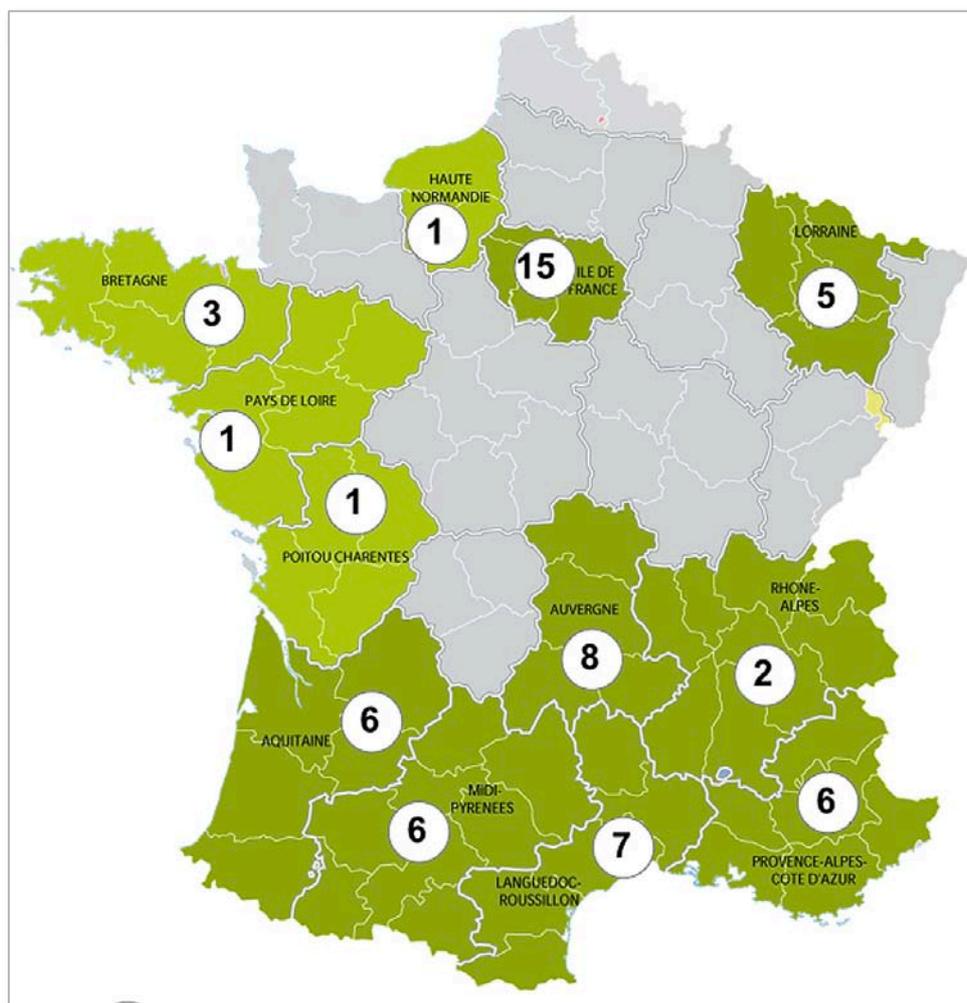
1- Une première phase a consisté à **étudier une importante bibliographie** sur la thématique forêt-bois et les projets de cette filière élaborés dans les territoires (voir annexe 7). L'équipe projet a également analysé de nombreux rapports mettant en avant les réflexions à l'oeuvre dans le cadre de la préparation de la LAAF et ayant comme incidences l'évolution possible du périmètre de l'action de l'Etat en région⁴. Le travail a enfin porté sur l'examen des référentiels métiers concernant le secteur forêt-bois, à partir du répertoire des métiers du MAAF et de ses établissements publics (RMM) et de la réalisation des fiches emplois-type pour l'ONF notamment. Cette approche a été complétée par une étude de la bibliographie mettant en avant les dispositifs de gestion des ressources humaines permettant aux agents de se professionnaliser lors d'une prise de poste ou pour faire évoluer leurs compétences dans le cadre de leurs missions.

Figure 2 : Calendrier de l'étude.



⁴ En référence aux Rencontres régionales pour l'avenir de l'agroalimentaire et du bois organisées à partir de septembre 2012 par le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et le ministère du Redressement Productif, en partenariat avec l'Association des Régions de France.

Figure 3 : Répartition géographique des enquêtes menées par région administrative.



Cette phase a également fait l'objet de la construction d'une grille d'enquêtes (annexe 5) permettant à l'équipe projet de réaliser une soixantaine d'entretiens dans douze régions différentes auprès de DRAAF, de DDT(M), de personnels de l'ONF, mais également d'opérateurs territoriaux de projets forestiers (CRPF, interprofessions, Association des communes forestières, conseils régionaux, Parcs Nationaux, Parcs Naturels Régionaux).

Trois critères ont prévalu dans le choix des régions à enquêter : le taux de boisement régional (fort et faible) ; la représentation de forêts du nord et du sud de la France ; les caractères spécifiques de certaines régions marquées par des problématiques de risques, de pression de l'urbanisation, d'usages récréatifs...

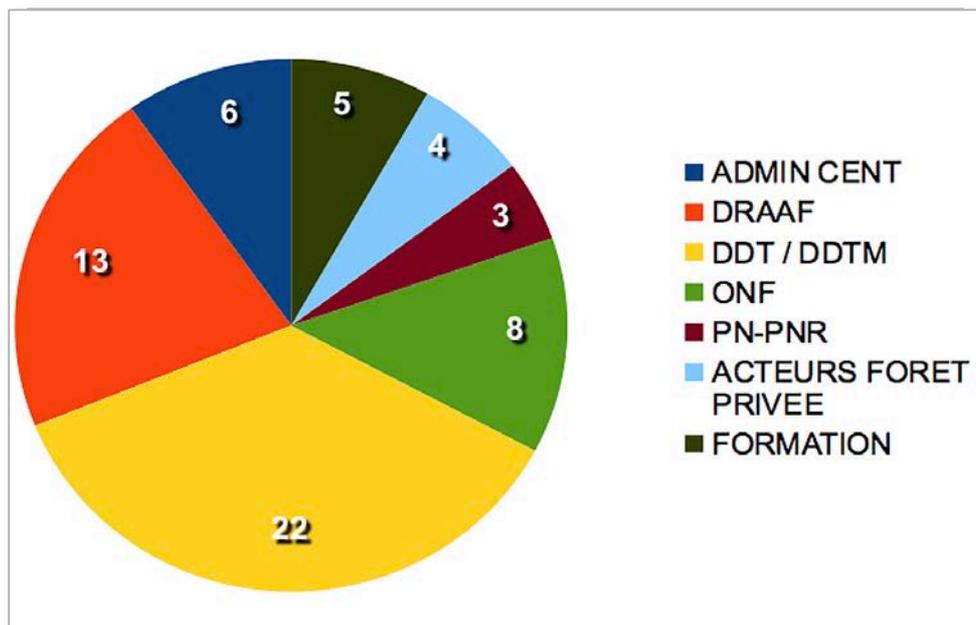
Les entretiens ont été pour la plupart menés en binômes, afin de recueillir une information exhaustive et recoupée. La plupart des entretiens ont été retranscrits à partir d'enregistrements audios permettant de conserver au plus près les propos des personnes interrogées. Les entretiens ont été centrés sur les services régionaux et départementaux en charge de la politique forêt-bois. 22 des 61 entretiens menés ont concerné l'échelon départemental des DDT(M) soit 36% de l'échantillon d'enquête. Pour le niveau régional des DRAAF, nous avons enquêté 13 personnes dans 12 DRAAF soit 21% du total. Pour l'administration centrale, les entretiens ont concerné les services ayant en charge : des missions spécifiques d'animation des politiques publiques de la filière (DGPAAT), la mise en oeuvre des dispositifs de formation sur la forêt (DGER, Inspection de l'Enseignement Agricole...), de production d'études ou d'expertises (CGAAER, CEP ...).

Les entretiens ont été centrés sur les services régionaux et départementaux en charge de la politique forêt-bois.

22 des 61 entretiens menés ont concerné l'échelon départemental des DDT(M) soit 36% de l'échantillon d'enquête. Pour le niveau régional des DRAAF, nous avons enquêté 13 personnes dans 12 DRAAF soit 21% du total.

Pour l'administration centrale, les entretiens ont concerné les services ayant en charge : des missions spécifiques d'animation des politiques publiques de la filière (DGPAAT), la mise en oeuvre des dispositifs de formation sur la forêt (DGER, Inspection de l'Enseignement Agricole...), de production d'études ou d'expertises (CGAAER, CEP ...).

Figure 4 : Répartition des 61 entretiens réalisés.



L'équipe projet a également enquêté un nombre non négligeable d'agents des services de l'ONF sans chercher à ce stade à recueillir les mêmes informations que pour les services déconcentrés de l'Etat. En effet, une étude menée par l'OMM était au moment de notre analyse en cours de finalisation pour définir les fiches emplois-types du RMM des opérateurs du MAAF dont l'ONF. L'approche pour l'ONF a donc été de mettre en parallèle les compétences nécessaires à la réalisation des missions forestières à l'Office avec celles présentes en administration déconcentrée au niveau régional et départemental. Cette approche en miroir devait permettre de mettre en évidence le socle de compétences communes, pouvant faciliter les parcours professionnels d'agents d'un organisme à l'autre.

Enfin, il est apparu important à l'équipe projet d'élargir les enquêtes aux acteurs des territoires en situation de gestion des politiques forestières. À ce titre, des entretiens ont été opérés auprès de certaines structures s'occupant en région des politiques forestières pour les propriétaires forestiers (CRPF, association des communes forestières, interprofession...), mais également des Parcs Nationaux ou Parcs Naturels Régionaux mettant en oeuvre des projets forêt-bois sur les territoires ou des conseils régionaux participant aux dispositifs de financement de la filière. Cette initiative était également justifiée par l'analyse du caractère partenarial qui se développait sur les territoires, concernant l'animation de projets de filières ou de territoires, dans lesquels la ressource forêt-bois prenait une large part.

La grille d'entretien se caractérise par 4 champs thématiques :

- **cerner le périmètre des missions forestières des services en DRAAF et DDT(M) afin d'identifier la nature des activités menées par les agents.** Il s'agit donc ici de mieux comprendre le fonctionnement du service, ses moyens humains pour déployer les missions, en tentant d'appréhender l'historique des évolutions de celles-ci sur les 10 dernières années.

- **identifier les compétences mobilisées par les agents pour mener à bien les missions forestières dans les services.** L'analyse a nécessité de s'intéresser à la trajectoire professionnelle des agents pour comprendre leur formation d'origine, mais aussi les manières dont leurs compétences ont évolué. Cette phase ne pouvait être abordée sans une bonne connaissance de l'organisation des services et de la répartition des missions.

- **repérer les compétences qui seront nécessaires à l'avenir pour mener à bien les nouvelles missions.** L'approche a ici permis d'examiner l'éventail des compétences au regard des futures missions qui seront nécessaires en : techniques forestières et

connaissances scientifiques indispensables, outils informatiques, management, aspects réglementaires et juridiques ... etc.

- **échanger sur des préconisations opérationnelles qui pourraient être formulées** afin : d'améliorer l'attractivité des métiers liés à la mise en oeuvre des politiques publiques de la forêt et du bois ; d'accompagner les compétences à acquérir pour mener à bien ces politiques en cours d'évolution ; d'assurer dans les services régionaux et départementaux les missions, dans un contexte d'effectifs qui s'érodent depuis plusieurs années.

Figure 5 : Les principaux items de la grille d'enquête.

A- structure

- 1- nom/prénom
- 2- structure/service
- 3- profils de postes des agents

B- compétences

- 1- évolutions majeures des métiers
- 2- compétences au regard des chantiers prioritaires actuels du MAAF
- 3- compétences liées à l'action d'autres ministères
- 4- compétences liées à l'action d'autres acteurs territoriaux

C- prospective

- 1- changement climatique et ses impacts sur les forêts et leur gestion
- 2- restructuration des services forestiers de l'Etat
- 3- dynamiques territoriales et outils d'aménagement des intercommunalités

D - Préconisations opérationnelles

- besoins en matière de recrutement
- évolutions des dispositifs de formation

...

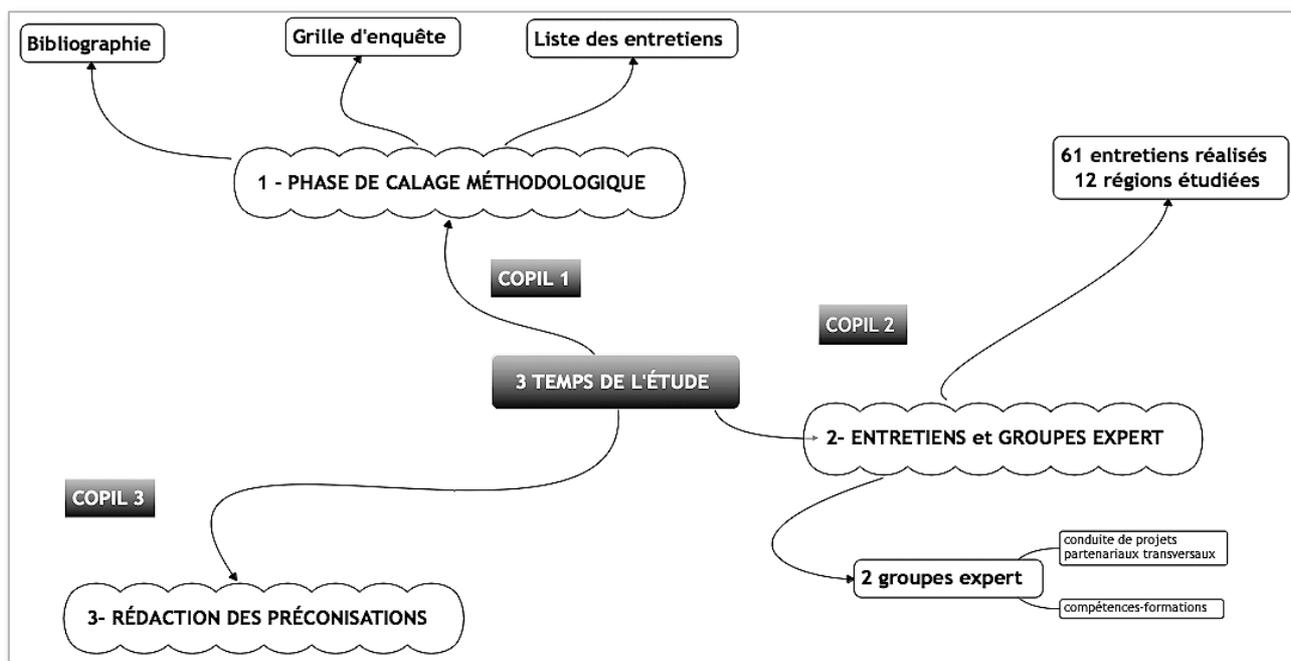
2- Une seconde phase de la méthodologie a permis de réaliser les entretiens et leurs synthèses, afin de dégager les éléments saillants pour la constitution de deux groupes experts. Ces groupes ont été élaborés par l'équipe projet pour rendre compte des premières analyses sur les compétences nécessaires à l'exercice des missions forestières (annexe 4). Ils avaient également l'ambition de faire échanger des experts du domaine forestier, en poste dans des services de l'Etat (au niveau national, régional ou départemental) sur deux problématiques définies par l'équipe projet : l'articulation « **compétences-formations** » et « **la conduite de projets partenariaux transversaux** ». La mobilisation des établissements d'enseignement technique et supérieur agricole a également été souhaitée, ainsi que la présence des acteurs privés de la filière forestière comme le CNPF, le CRPF, l'IDF.

3- Une troisième phase a enfin consisté à élaborer les préconisations opérationnelles, dont l'objectif principal est de pouvoir activer, dans des délais de court terme, des actions visant à :

- mieux gérer les ressources humaines des personnels travaillant sur les missions forestières,
- éclairer les questions de recrutements et de formations,
- accompagner les prises de poste...

Il s'agit donc bien ici de faire des propositions concrètes à mettre en oeuvre pour favoriser les conditions de professionnalisation des agents, en tenant compte de l'évolution future des missions forestières au sein des services de l'Etat.

Figure 6 : Récapitulatif des 3 temps de l'étude et de la méthodologie définie



PARTIE 1

ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE FORESTIÈRE DANS LES SERVICES DE L'ÉTAT

- 1.1- Contexte de la politique forestière de 2005 à 2014. p 17
- 1.2- Une politique forestière au caractère interministériel renforcé p 18
- 1.3- Contexte de la politique RH au MAAF et à l'ONF. p 19

1.1- Contexte de la politique forestière de 2005 à 2014

La précédente étude de l'OMM relative aux métiers de la forêt, menée en 2005, avait pour toile de fond un enjeu majeur : l'intérêt croissant porté par la société aux questions de nature et de biodiversité, institutionnalisé par des cadres européens et nationaux de plus en plus exigeants. Alors que le modèle organisationnel des services de l'Etat était assez stable depuis la fin des années 1960, le changement commençait à s'imposer comme un facteur clé, impactant le fonctionnement des structures (évolution de l'organisation des établissements publics intervenant dans le domaine de la forêt, LOLF, disparition du FFN, décentralisation, participation accrue du public), mais également l'objet même de la politique (changements globaux : tempête de 1999, canicule de 2003).

Les principes d'équilibre inscrits dans la loi d'orientation sur la forêt (LOF) en 2001, concilier les attentes sociétales envers la forêt grâce à une gestion multifonctionnelle et durable, prenaient tout leur sens.

Entre 2005 et 2014, le contexte n'a cessé d'évoluer, le mouvement touchant plus vite, plus loin, plus profondément la sphère forestière. La tempête Klaus de 2009, brutale et de grande ampleur, est un bon révélateur des insuffisances structurelles du secteur et des enjeux émergents, qui orientent la politique forestière jusqu'à aujourd'hui. Alors que ce type de phénomène extrême est appelé à s'intensifier, comme conséquence du changement climatique, un travail est à mener sur l'adaptation des forêts, tandis que le bois a un rôle primordial à jouer dans les mécanismes d'atténuation, en tant que matériau et bioénergie. L'importance d'un outil industriel performant et adaptable permettant de répondre à ces attentes est reconnue et fait partie de objectifs à atteindre.

Les attentes sociétales et politiques sont ainsi devenues de plus en plus pressantes envers une filière qui, bien que disposant d'atouts en termes de ressources et de savoir-faire, reste insuffisamment solidaire entre un amont figé par un foncier privé très morcelé et un aval dont la faiblesse des performances économiques est régulièrement pointée du doigt. Le Grenelle de l'environnement a traduit ces enjeux dans une équation délicate, qui implique une évolution de l'orientation des services de l'Etat, « *Produire plus de bois tout en préservant mieux la biodiversité* ». **Tout en confortant l'importance des missions environnementales, la formule entraîne nécessairement une complexification du métier de forestier, que cette étude propose de cerner.**

Les choix politiques successifs impactent également les métiers de la forêt au sein des services de l'Etat en consacrant la volonté d'une décentralisation accrue, ce qui interroge sur leur place et leur rôle au sein des territoires. Ce questionnement est accentué par la crise financière qui sévit depuis 2008 et ses conséquences sur les leviers d'action des services. Les capacités opérationnelles sont réduites, notamment l'incitation financière sur laquelle ils construisaient souvent leur légitimité d'intervention. La réorganisation des services de l'Etat, de RGPP en REATE, a eu en parallèle des conséquences fortes sur l'identité, la visibilité et la taille des équipes forestières au sein des structures, sources de questionnements identitaires pour les agents, et de remise en cause de leur positionnement par leurs partenaires et interlocuteurs.

La politique forestière a ces derniers mois concentré son action sur l'identification des verrous à la compétitivité de la filière forêt-bois, avec l'objectif d'associer l'ensemble des acteurs, Etat, collectivités et professionnels, afin de faire émerger des solutions co-construites. Les échanges qui ont eu lieu en région pour les exercices récents que sont l'écriture des Plans Pluriannuels Régionaux de Développement Forestier (PPRDF) ou les rencontres régionales pour l'avenir des industries de transformation du bois véritable point de départ de cette nouvelle orientation politique, préfigurent ainsi un mode de partenariat entre les services de l'Etat, les collectivités locales et l'aval de la filière à renforcer et stabiliser. En effet, alors que la LAAF propose la mise en place de Programmes régionaux de la forêt et du bois (article 29 du projet de loi), la loi de décentralisation et de réforme de l'action publique prévoit la délégation aux régions de l'autorité de gestion des fonds européens. Pour autant, des initiatives telles que le Plan national d'action pour les industries du bois ou les nouveautés de la LAAF destinées à dynamiser la gestion forestière (GIEEF) prouvent que l'Etat a encore des orientations à faire valoir pour la filière.

Un des défis majeurs, qui s'offre aux services forestiers de l'Etat dans les années qui viennent, sera donc de trouver leur place, entre collectivités et filière, entre missions régaliennes et animation des territoires. Les compétences capitalisées au sein des équipes seront déterminantes dans l'affirmation de ce positionnement.

Ce travail s'inscrit enfin dans un contexte de réflexion bouillonnant, où plusieurs études et rapports concomitants et récents ont amené les agents forestiers des services de l'Etat à s'interroger sur leurs places, leurs rôles, leurs missions. Le recul qu'ils ont pu ainsi acquérir a été mis à profit dans l'analyse menée.

1.2- Une politique forestière au caractère interministériel renforcé.

Si les interactions entre la politique forestière portée par le MAAF et la politique environnementale du MEDDE ont fait l'objet d'une mutualisation précoce des compétences au sein des DDAF dans les services « Environnement-Forêt », avec un renforcement significatif dans les directions départementales interministérielles que sont les DDT, la montée en puissance des politiques territoriales et celles relatives à l'aval de la filière « forêt - bois » mérite une attention particulière.

L'intégration des enjeux forestiers dans les politiques d'aménagement du territoire, en particulier pour la rédaction des documents de planification (PLU, SCoT, Chartes ...) implique une appropriation et une prise en compte des politiques du ministère de l'égalité des territoires et du logement (METL).

Le développement d'une nouvelle stratégie pour l'aval de la filière, avec le plan national d'action pour l'avenir des industries du bois et la création d'un Comité Stratégique de Filière Bois au sein du Conseil National de l'Industrie, induit un rapprochement des services du MAAF et du Ministère du Redressement Productif (MRP). Les projets industriels et notamment ceux liés au développement de grandes unités de la filière bois énergie, avec des rayons d'approvisionnement importants, doivent également être analysés au plan de leurs conséquences territoriales et environnementales. Les dimensions interministérielles complexes dans lesquelles la politique forestière s'inscrit désormais, ouvrent des perspectives significatives de valorisation des compétences des agents forestiers du MAAF.

Il convient cependant d'accompagner cette valorisation par un développement de la culture de l'interministérialité, caractérisée par des connaissances et savoir-faire partagés et adaptés au management de projets multipartenariaux. Une réflexion sur les modalités de mise en synergie des DRAAF avec les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), des DDT(M) avec les Directions Départementales de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations (DDCSPP), et les articulations entre le niveau départemental et le niveau régional, est nécessaire. Cela permettra d'optimiser les ressources « métiers » et mettre en place les stratégies de mutualisation et de travail en réseau indispensables au maintien des capacités d'expertise et d'action de l'Etat dans le domaine forestier.

1.3- Contexte de la politique RH au MAAF et à l'ONF.

1.3.1-Eléments de contexte sur les ressources humaines du MAAF

✓ La mise en œuvre des missions du MAAF

Un projet stratégique ministériel a été élaboré en concertation avec les représentants du personnel fin 2012. Il définit les priorités d'action du ministère⁵ et constitue l'ossature du programme ministériel de modernisation et de simplification⁶.

Figure 7 : Le projet stratégique du MAAF en résumé...

Faire de la transition écologique une opportunité et une source de compétitivité des secteurs agricole et forestier en développant les synergies entre performance économique et qualité environnementale ;

Renforcer la politique de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation, des animaux et des végétaux au service de la santé des citoyens et de la capacité exportatrice de l'agriculture française ;

Développer les compétences et les formations au service d'une production agricole, agroalimentaire et forestière écologiquement et économiquement performante ;

Assurer la réussite professionnelle et la promotion sociale de jeunes d'origines diversifiées.

Le volet « ressources humaines » de ce programme se décline à travers 10 axes. Il faut retenir principalement les suivants :⁷

- Prendre en compte les évolutions de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) induites par la nouvelle étape de décentralisation et mettre en place toutes les mesures d'accompagnement nécessaires.

⁵ Le projet stratégique du MAAF : <http://agriculture.gouv.fr/Nos-missions>

⁶ Circulaire du premier ministre (circulaire 5629/SG) du 7 janvier 2013

⁷ Rapport sur la mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources métiers de l'administration territoriale de l'Etat, juillet 2013

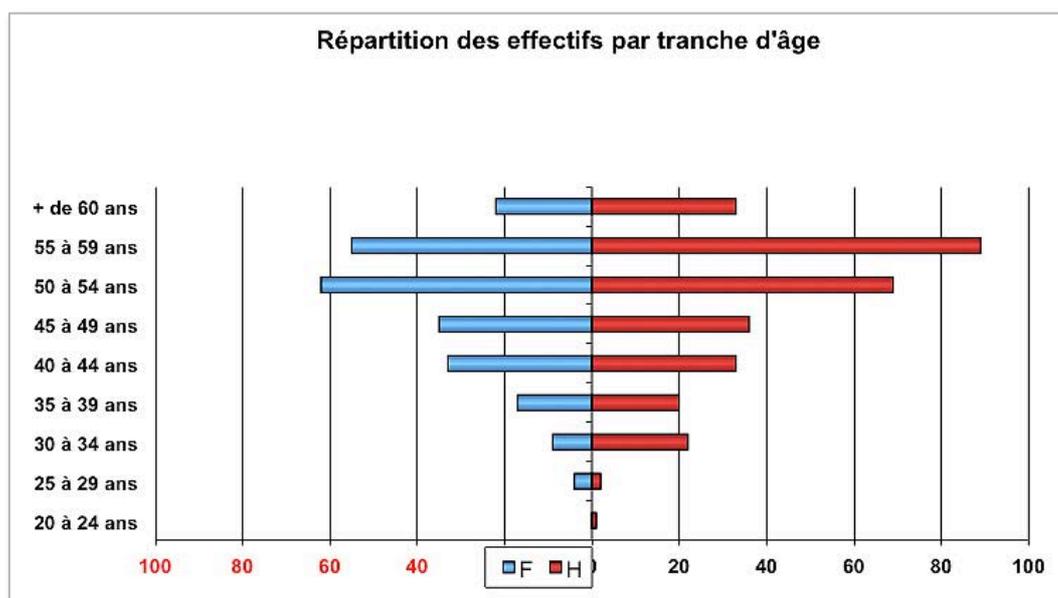
- Poursuivre une action déterminée en faveur de la résorption de la précarité et mener en parallèle avec les syndicats une négociation concernant les règles de gestion des agents contractuels.

- Conforter dans la durée la compétence technique des agents du ministère. Cet objectif implique de maintenir et de développer notre stratégie en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), d'adapter nos règles en matière de parcours professionnels pour mieux valoriser l'expertise, de conduire une politique ambitieuse de formation initiale et continue des agents du MAAF.

- Il faut retenir aussi des axes sur le devenir de l'enseignement agricole, l'application des orientations interministérielles visant à améliorer la situation des catégories de fonctionnaires les plus fragiles, adapter les procédures et modalités de gestion des agents dans le sens d'une plus grande harmonisation inter-corps et d'une simplification, évaluer la politique ministérielle en matière d'action sociale et de handicap, construire et mettre en œuvre le plan ministériel en faveur de l'égalité professionnelle.

Il faut également indiquer dans ce développement l'évolution de la pyramide des âges pour les effectifs de la filière emploi "forêt-bois" (voir figure 8). Si cette représentation graphique semble globalement suivre la tendance du vieillissement de la population française, on peut tout de même noter que 199 agents (tous statuts confondus) seront amenés à prendre leur retraite sur les 10 prochaines années, soit 36 % de l'effectif total et 330 si la projection est à 15 ans, soit 61 % (Etude GPEC du MAAF de 2012). Près d'un tiers de ces effectifs est représenté par les techniciens de la spécialité "Forêts et Territoires Ruraux" (FTR), constituant un indicateur majeur sur le maintien des compétences attachées à ce statut d'emplois (voir partie 3 du rapport).

Figure 8 : Répartition des effectifs de la filière forêt-bois (avril 2013 - GPEC, MAAF)



1.3.2- L'évolution des missions et des métiers dans les territoires

Dans un contexte de tension sur les effectifs, les services du ministère, au même titre que les autres services de l'Etat, devront s'inscrire dans une démarche de mobilisation des ressources « métiers » entre départements et régions. Les métiers et les missions de l'administration territoriale vont évoluer afin de renforcer la capacité opérationnelle de l'Etat sur les territoires⁸.

Figure 9 : Effectifs du MAAF en ETPT

31789	ETPT	personnels permanents (bilan social 2012)
programme 149 forêt (RAP 2012)		
380	ETPT	personnels permanents (DRAAF hors SRAL)- DDT
62	ETPT	personnels permanents administration centrale

Pour remplir cet objectif, plusieurs pistes de réformes sont en cours de réflexion :

- Élaborer sous la coordination des Préfets de région avec les services déconcentrés une cartographie des compétences métiers disponibles aux échelons régionaux et départementaux,
- Généraliser la possibilité que les services déconcentrés apportent leur concours à l'exercice de leurs missions, en dehors de leur département ou de leur région,
- Maintenir sur les territoires départementaux des agents de haute qualification et à l'expertise reconnue.

1.3.3-Eléments de contexte sur les ressources humaines de l'ONF :

✓ Le contexte socio-économique

Les réformes successives entreprises depuis 2002 et les difficultés liées à la crise économique ont fragilisé l'établissement et conduit à une situation sociale dégradée, impliquant de proposer aux personnels un projet d'avenir clair et de long terme. En 2012, un audit socio-organisationnel a été diligenté. En 2013, des groupes de travail associant les tutelles, les communes forestières, l'ONF, les organisations syndicales initiés par le Ministre de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt, ont réfléchi à l'évolution du modèle économique de l'ONF. Ces travaux ont débouché sur une résolution du Conseil d'administration de l'établissement du 27 juin 2013 afin de consolider le modèle économique de l'Office dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (COP) signé entre l'Etat, la fédération nationale des communes forestières et l'ONF pour 2012-2016.

Figure 10 : Effectifs à l'ONF

9 203 agents (53 % ont plus de 50 ans)
6203 fonctionnaires et agents de droit public
3 000 ouvriers

⁸ L'Equivalent Temps Plein Travaillé (ETPT) est une unité de décompte exprimant à la fois les plafonds d'emplois et leurs consommations. Le décompte y est proportionnel à l'activité des agents mesurée par leur quotité de temps de travail et leur période d'activité sur l'année.

✓ Le plan d'actions

Suite à l'audit socio-organisationnel, un plan d'actions va être conduit d'ici fin 2014 pour préserver la capacité opérationnelle de terrain de l'ONF et optimiser l'organisation. Les moyens affectés aux différents niveaux territoriaux et spécialisés (siège, directions territoriales (9 DT), agences (50), unités territoriales (318 UT), agences travaux et bureaux d'études), seront analysés pour gagner en efficacité et préserver au mieux les forces de production et de soutien au plus près du terrain.

✓ L'amélioration des pratiques managériales

Les résultats de l'audit socio-organisationnel ont montré la nécessité de faire évoluer les pratiques de management au sein de l'Office. Le plan d'actions prévoit la mise en oeuvre d'une charte du management. Le management par objectifs est actuellement ciblé sur des objectifs quantitatifs définis par le COP et au niveau des DT par des contrats d'objectifs et au niveau des agences par des contrats de gestion. Il est envisagé de les remplacer par une feuille de route dans le cadre d'un dialogue de gestion.

Figure 11 : Répartition par catégorie des fonctionnaires et agents de droit public

Cat. A : 1369 soit 22,2 %
Cat. B : 4337 soit 70,4 %
Cat. C : 457 soit 7,4 %

✓ Gestion prévisionnelle des ressources humaines

Le plan d'action prévoit d'élaborer des prévisions d'effectifs fiables sur 3 ans (2014-2016) sur les départs en retraite et les mobilités, ainsi que les besoins en compétences et en formation afin d'éclairer la politique de recrutement. En outre, la réalisation de la cartographie des métiers et du référentiel de compétences, dans un premier temps pour les métiers les plus représentés ou les moins définis est prévue pour 2014. Un dispositif de transmission des savoirs intégrant un tuilage des postes doit être finalisé mi-2014.

Les mesures sociales et les recrutements (projets en cours) :

- cessation progressive d'activité pour les ouvriers qui permettra d'alléger la pénibilité à partir de 57 ans,
- proposer des parcours professionnels diversifiés pour tous les personnels, tout particulièrement pour les ouvriers forestiers, afin de prendre en compte pendant toute la carrière la pénibilité du travail d'ouvrier forestier pour en prévenir les effets.
- conforter les liens entre les différentes catégories de personnel, notamment en permettant les changements de statut par le troisième concours d'accès au corps de technicien.
- fusionner et revaloriser les corps de techniciens et de cadres techniques.

Les deux corps de techniciens supérieurs forestiers (TSF) 588 agents et de techniciens opérationnels forestiers, 2 982 agents vont fusionner dans un corps unique. Cette fusion permettra l'accès au nouvel espace statutaire de la catégorie B permettant ainsi une revalorisation. Le décret est paru au 17 décembre 2013.

La réforme des cadres techniques (CATE) de l'ONF

Le corps des CATE (500 agents) est un corps de catégorie A créé en 2005 pour offrir des débouchés aux techniciens supérieurs forestiers de l'ONF. Le MAAF, en concertation avec l'ONF a porté fin juillet 2013 à la fonction publique et au Budget un projet de réforme du corps des CATE, visant à renforcer le caractère intermédiaire des CATE, entre les techniciens supérieurs et les IAE : les CATE ont vocation à occuper les postes de responsables d'unité territoriale, soit 350 postes de terrain.

✓ Les recrutements

L'établissement doit également s'attacher à maintenir un haut niveau de technicité et de savoir-faire de ses personnels. C'est pourquoi les recrutements représentent un enjeu essentiel dans les années à venir dans un contexte de réduction d'effectifs et alors que la pyramide des âges montre une proportion importante de + de 50 ans. Le COP fixe une trajectoire de réduction d'effectifs de -1,5 % par an, soit une réduction d'effectifs de près de 700 personnes sur la durée du contrat.

La poursuite du recrutement d'ingénieurs à spécialité forestière est stratégique pour le MAAF et l'ONF. En 2013, un concours de recrutement externe sur titre a permis à l'Office de recruter des ingénieurs déjà diplômés et bénéficiant, pour certains d'entre eux, d'une première expérience professionnelle.

1.3.4- L'analyse des mobilités des effectifs entre le MAAF et l'ONF :

L'analyse des mobilités des effectifs entre le MAAF et l'ONF entre 2010 et 2012 a été réalisée à partir des données du système AGORHA, système d'information des ressources humaines (SIRH) du MAAF.

1.3.4.1- Analyse des agents de l'ONF en provenance du MAAF

Sur les 36 agents exerçant une mobilité vers l'ONF en provenance du MAAF, 71% concernent le **corps des ingénieurs**, dont en grande majorité les IAE et quelques IPEF (figure 12). Les corps administratifs ou les techniciens sont très peu touchés par ce mouvement.

Figure 12 : Effectifs entrants à l'ONF en provenance du MAAF par catégorie de corps

Libellé corps	2010	2011	2012	Total
adjoint technique	1			1
attaché d'administration			1	1
ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	7	9	10	26
ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	1	1	3	5
professeur de lycée professionnel agricole		1		1
secrétaire administratif	1			1
technicien : spécialité forêts et territoires ruraux			1	1
Total	10	11	15	36

Toutefois, pour les techniciens de la spécialité FTR (issus de la fusion des techniciens forestiers et du génie rural en 2010), la tendance pourrait peut-être s'inverser dans les années à venir. En effet, l'ONF pourrait être un employeur important de ce corps technique. Pour la promotion 2013-2014, sur les 16 personnes composant l'effectif, 10 seront recrutés à l'ONF, 2 à l'IGNF et 4 pour les DDT.

Cette situation, sans être encore une tendance, met en exergue deux manières de voir les choses.

- D'une part, constater le faible nombre de sortants intégrant les DDT alors que ces dernières vont être marquées par d'importants départs en retraite dans les 10 prochaines années.

- D'autre part, cette tendance peut être reçue comme une opportunité à terme que l'élargissement des employeurs potentiels de TSMA spécialité FTR puisse favoriser les passerelles entre MAAF et ONF, en initiant des projets professionnels moins cloisonnés dans des cultures professionnelles et se rapprochant par le biais du nouveau cursus de formation des TSMA-FTR et plus particulièrement les différents stages dispensés pendant l'année de formation, ainsi que les formations complémentaires à l'emploi suivant la prise de poste des agents.

Les régions qui recueillent le plus d'entrants à l'ONF venant du MAAF sont pour la plupart des régions forestières importantes comme l'Alsace, la Lorraine, l'Auvergne, le Centre. Toutefois, certaines régions comme l'Île-de-France ou Provence-Alpes-Côte d'Azur sont concernées par ces mobilités, pour des raisons liées à des problématiques plus spécifiques comme : l'étalement urbain et la gestion des massifs à proximité des villes en IDF, les risques notamment d'incendie en PACA. La gestion des ressources forestières nécessite dans ces situations, des personnels sachant aborder outre les techniques sylvicoles, l'accueil du public, les conflits d'usage, la gestion des risques...

Quand à la provenance des agents du MAAF intégrant l'ONF (figure 13), il est notable de remarquer que près des 2/3 viennent de services déconcentrés. Cette importante mobilité sur les trois dernières années (22 agents) tend à montrer que les compétences en techniques forestières des agents du MAAF sont reconnues. D'autres compétences sont également ciblées au travers d'agents venant du MEDDE, vraisemblablement sur les connaissances liées à la gestion de la biodiversité en forêt.

Figure 13 : Origine des agents du MAAF entrant à l'ONF.

Affectation	2010	2011	2012	Total
Agence de services et de paiement (ASP)		1		1
DATAR *		1		1
DOM-COM		2		2
HARAS	1			1
IFN***	1	1	1	3
MEDDE	2	1	2	5
Premier ministre - SGG	1			1
Services déconcentrés MAAF	5	5	12	22
Total	10	11	15	36

1.3.4.2- Analyse des mobilités des agents du MAAF en provenance de l'ONF

Les mobilités de l'ONF vers le MAAF sur cette même période sont sensiblement moindre, 32 agents sont en effet concernés (figure 14). Ils sont exclusivement constitués d'ingénieurs : IAE (78%) et IPEF (22%). Cela tendrait à montrer, dans le cadre de la réorganisation des services régionaux notamment, que les compétences des ingénieurs sont recherchées pour mener à bien les politiques publiques forestières qui se complexifient dans leurs champs de compétences et dans les relations entre la gestion des forêts dans les territoires.

Figure 14 : Effectifs entrants au MAAF en provenance de l'ONF par catégorie de corps

Libellé corps	2010	2011	2012	Total
ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	17	4	4	25
ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	3	2	2	7
Total	20	6	6	32

Les agents qui quittent l'ONF effectuent des mobilités dans les services déconcentrés du MAAF (53%) et peuvent être aussi affectés au MEDDE (38%) (voir figure 15). Les principales régions concernées par ces arrivées sont les régions Ile de France, Languedoc Roussillon et PACA (Figure 14). Les raisons qui poussent les agents à exercer une mobilité sont multiples : le dynamisme économique et culturel de ces régions en tant que facteur de qualité de vie, mais aussi les spécificités de problématiques forestières en lien avec les caractéristiques des territoires (gérer la forêt en situation de pression foncière du bâti sur les massifs, concilier les usages récréatifs de la forêt avec les risques d'incendies, valoriser le potentiel économique de la forêt sur toute la filière forêt-bois...).

Figure 15 : Affectation des agents de l'ONF entrant dans les différents ministères.

Affectation	2010	2011	2012	Total
Administration centrale	2			2
MEDDE	8	1	3	12
Services déconcentrés (métropole)	10	5	2	17
DAAF MAYOTTE			1	1
Total	20	6	6	32

CE QU'IL FAUT RETENIR...

... des évolutions de la politique forestière dans les services de l'Etat.

- ✓ Une adaptation du modèle organisationnel des services de l'Etat entre missions régaliennes et animation des territoires, entre filière et collectivités.
- ✓ Un repositionnement des agents forestiers dans les services qui induit des évolutions de métiers et de compétences dans un contexte interministériel renforcé.
- ✓ Une loi d'avenir et un plan d'actions pour les industries du bois visant à dynamiser la gestion forestière autour d'orientations concrètes (GIEEF...)
- ✓ Une orientation forte sur l'économie de l'aval de la filière avec la création d'un comité stratégique de la filière bois et un contrat de filière.
- ✓ Une pyramide des âges déséquilibrée avec 36 % de départs à la retraite à 10 ans et 61 % à 15 ans.
- ✓ Conforter dans la durée la compétence technique des agents du MAAF, en particulier dans la filière d'emplois forêt-bois.
- ✓ Des mobilités peu nombreuses entre le MAAF et l'ONF, ne concernant essentiellement que les corps techniques de catégorie A (IPEF et IAE).
- ✓ Les mobilités des techniciens pourraient s'envisager à l'avenir, notamment du fait de l'élargissement des employeurs dans le recrutement des techniciens FTR.
- ✓ La fusion des deux corps de techniciens supérieurs forestiers (TSF) et de techniciens opérationnels forestiers (TOF) dans un corps unique permettant l'accès au nouvel espace statutaire de la catégorie B pourrait faciliter les conditions de ces mobilités.

PARTIE 2

ÉVOLUTION DES MISSIONS FORESTIÈRES DANS LES SERVICES DE L'ÉTAT

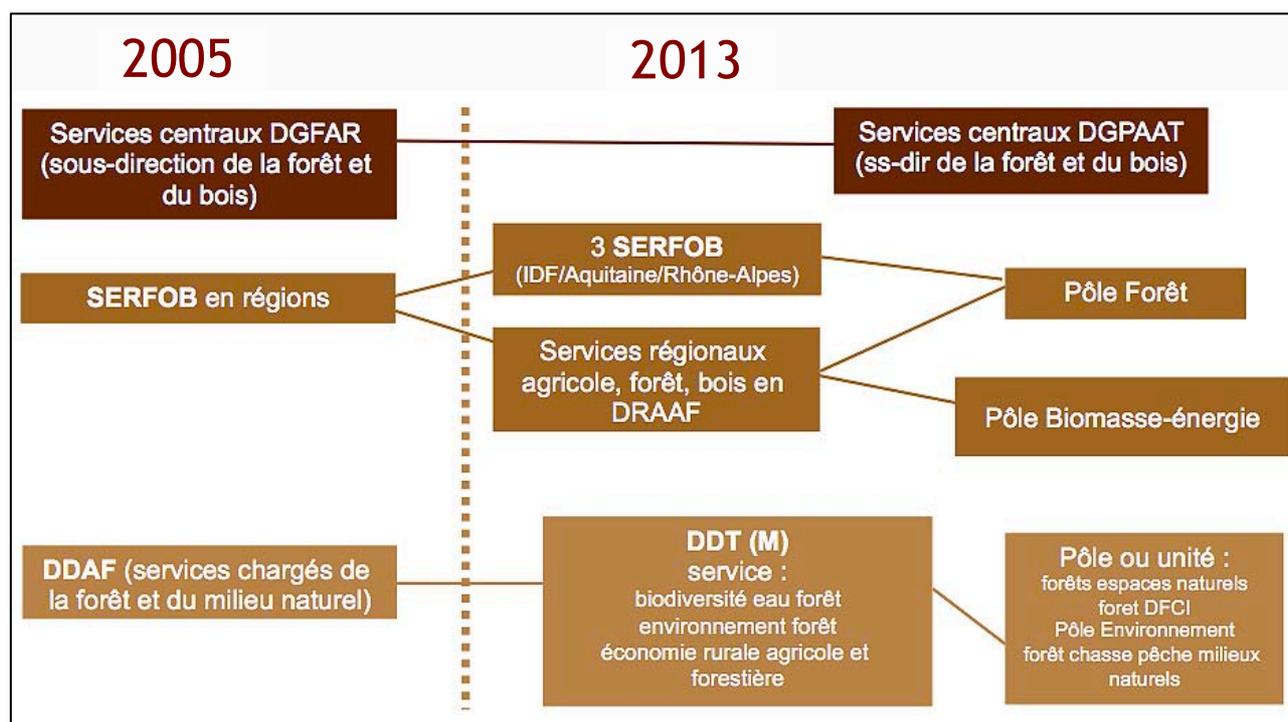
2.1- Périmètre des missions en DRAAF et DDT(M)	p 28
2.2- Le ressenti des agents	p 38
2.3- De nouvelles formes d'organisation	p 43

2.1- Périmètre des missions en DRAAF et DDT(M).

Le périmètre des missions des DRAAF et des DDT(M) a été un point central des entretiens menés auprès des personnels. Douze DRAAF ont été enquêtées sur l'évolution des missions ainsi que vingt-deux DDT(M). Le panorama représente cependant assez bien les missions générales et plus spécifiques mises en oeuvre sur les politiques forestières du MAAF. Avec comme référence l'étude sur les "*métiers de la forêt et des milieux naturels*" (Badré et al., 2005), l'équipe projet a dégagé trois points principaux de ces entretiens :

- le périmètre des missions des services ;
- l'organisation interne en pôles ou unités conférant la répartition des activités des agents ;
- les spécificités de certains services au regard de la configuration des politiques publiques forestières ou territoriales, impliquant l'action de l'Etat dans des actions partenariales.

Figure 16 : Evolution de l'organisation des services de l'Etat de 2005 à 2013



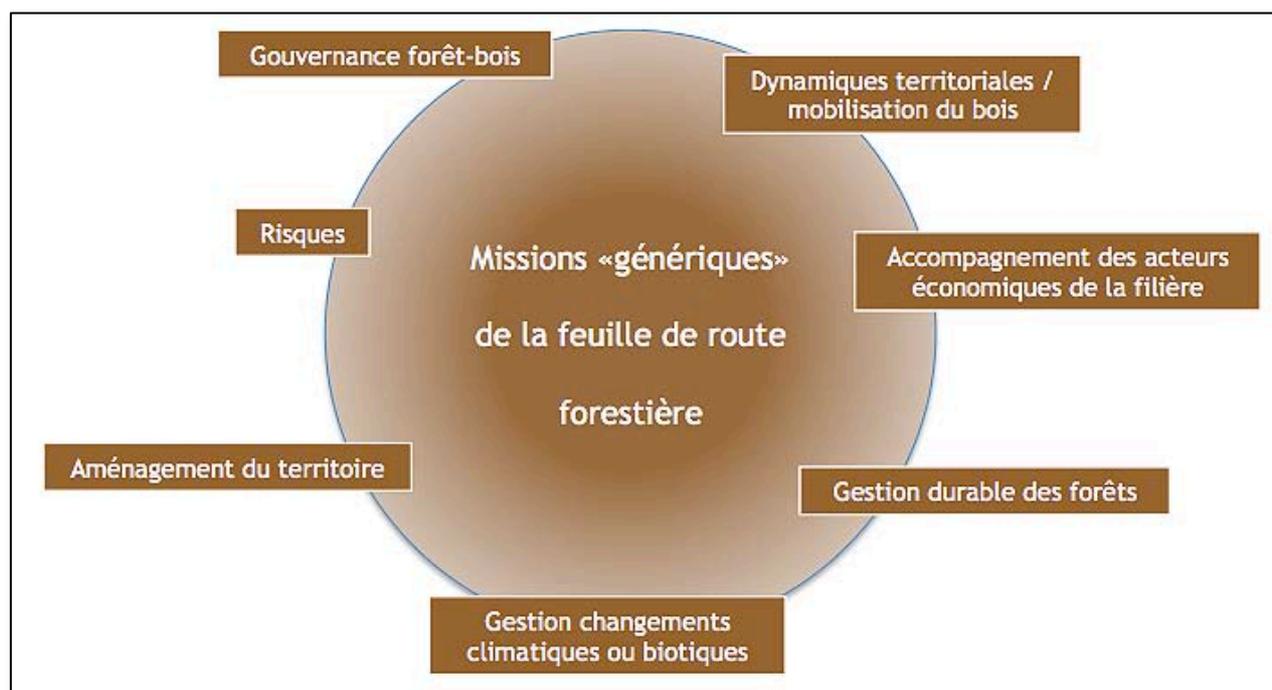
2.1.1- Les services centraux du MAAF :

La filière d'emploi "forêt bois" relève entièrement de la DGPAAT et notamment de la sous-direction de la forêt et du bois (SDFB). Chargée de la mise en oeuvre de la politique forestière, elle développe 4 axes principaux :

- valoriser la forêt, source de croissance et d'emplois ;
- conforter la gestion durable des forêts ;
- développer la valorisation des usages des forêts ;
- se mobiliser dans les démarches internationales et communautaires visant la forêt.

Son action, par le biais de la feuille de route forestière de 2011, constitue également un élément stratégique majeur dans la structuration et la déclinaison régionale des missions forestières qui a déjà été abordée.

Figure 17 : Les 7 missions "génériques" de la feuille de route forestière



L'action des services centraux a par ailleurs donné lieu à d'importantes initiatives pour relancer la compétitivité d'une filière qui peine à se restructurer sur les territoires. Les rencontres régionales pour l'avenir des industries du bois menées en 2012 en partenariat avec l'Association des Régions de France (ARF) sont un exemple de cette volonté de l'Etat et de ses services centraux, de coordonner la politique forestière dans une plus grande interministérialité, en donnant en particulier plus de poids aux services déconcentrés régionaux dans cette animation (notamment dans un souci de mobiliser les fonds de la Banque Publique d'Investissement).

Ces rencontres régionales ont permis de faire des propositions concrètes pour un plan national d'actions comportant quatre axes stratégiques :

- l'affirmation d'une nouvelle dynamique de filière,
- la prise en compte des enjeux de financement,
- la mobilisation de leviers immédiats et structurants,
- les mesures à étudier en Comité Stratégique de Filière pour lever les autres obstacles au développement d'une offre compétitive.

Elles positionnent les services centraux dans un portage politique fin et adapté aux caractéristiques des services déconcentrés en région capable de concevoir une organisation en réseau pour réorganiser l'activité (voir 2.3).

2.1.2- L'échelon régional (DRAAF) des services déconcentrés du MAAF :

En DRAAF, les services régionaux, chargés de la politique forestière au travers des dispositifs d'orientations forestières (en région ou interrégions), de l'animation de la filière forêt-bois en cohérence avec les projets de territoire, se sont fortement réorganisés depuis 2006. La disparition des SERFOB (services régionaux de la forêt et du bois) à l'exception des régions Aquitaine, Ile-de-France et Rhône-Alpes, a entraîné des réorganisations régionales qui ne sont pas analogues d'une région à l'autre. En régions fortement forestières, certaines constantes se dégagent clairement. Cela reste plus varié pour des régions faiblement forestières où l'enjeu réside dans une logique de coopération interrégionale. Ces réorganisations tiennent également compte de la réduction des effectifs dans les services déconcentrés sur les 10 dernières années.

Dans les DRAAF des régions très forestières, deux pôles structurent généralement l'organisation des services et des missions⁹ (figure 16). Le pôle forêt qui regroupe les missions de l'amont de la filière, le pôle biomasse énergie qui concerne plutôt l'aval. Dans les deux cas, nous avons cherché à identifier les activités principales de ces pôles, en matérialisant les connections possibles amont-aval.

L'organisation des missions cadrée par la feuille de route forestière (figure 17) tient néanmoins grandement aux représentations que les agents ont du périmètre des missions qu'ils exercent. Leur identité professionnelle est encore aujourd'hui essentiellement associée aux missions régaliennes, à celles relevant de la prévention et de la gestion des risques (DFCI, RTM, changement climatique ...) et aux interventions de soutien à l'aval de la filière (mobilisation des bois et première transformation). Cette représentation, qui s'explique par la construction historique des missions forestières, est depuis quelques années remise en question dans les services au regard d'une diminution des outils financiers vers une meilleure articulation des missions entre l'amont et l'aval. Cela n'est pas sans conséquence sur les compétences nécessaires à la mise en oeuvre de ces nouvelles politiques forestières en DRAAF (voir partie 3 de ce rapport).

⁹ Dans les DRAAF faiblement forestières, l'organisation n'est analogue et répond à une problématique d'effectifs minimum pour mener une politique publique forestière visible au sein de services où l'activité est comprise dans le champs de l'économie agricole au sens large. Nous aborderons quelques exemples de réorganisation ou mutualisation interdépartementale ou interrégionale dans le point 2.3 de cette partie du rapport.

Les pôles qui ciblent l'aval de la filière peinent encore à se situer dans l'articulation de politiques publiques forestières le plus souvent menées dans un cadre interministériel, avec les conseils régionaux, dans une conduite partenariale des projets (soutien à la modernisation de la filière, impulsion pour le développement de la biomasse forestière, valorisation du bois énergie...). Les agents qui animent ces missions ont des positions d'interface avec de nombreux acteurs institutionnels (DREAL, DIRECCTE, ADEME, Conseils régionaux, CRPF...), professionnels (interprofession, communes forestières, ONF...) et territoriaux (PNR, intercommunalités...).

Sur la base des missions génériques de la feuille de route forestière, nous avons approfondi l'analyse sur la détermination de 5 champs d'activités types menées en DRAAF :

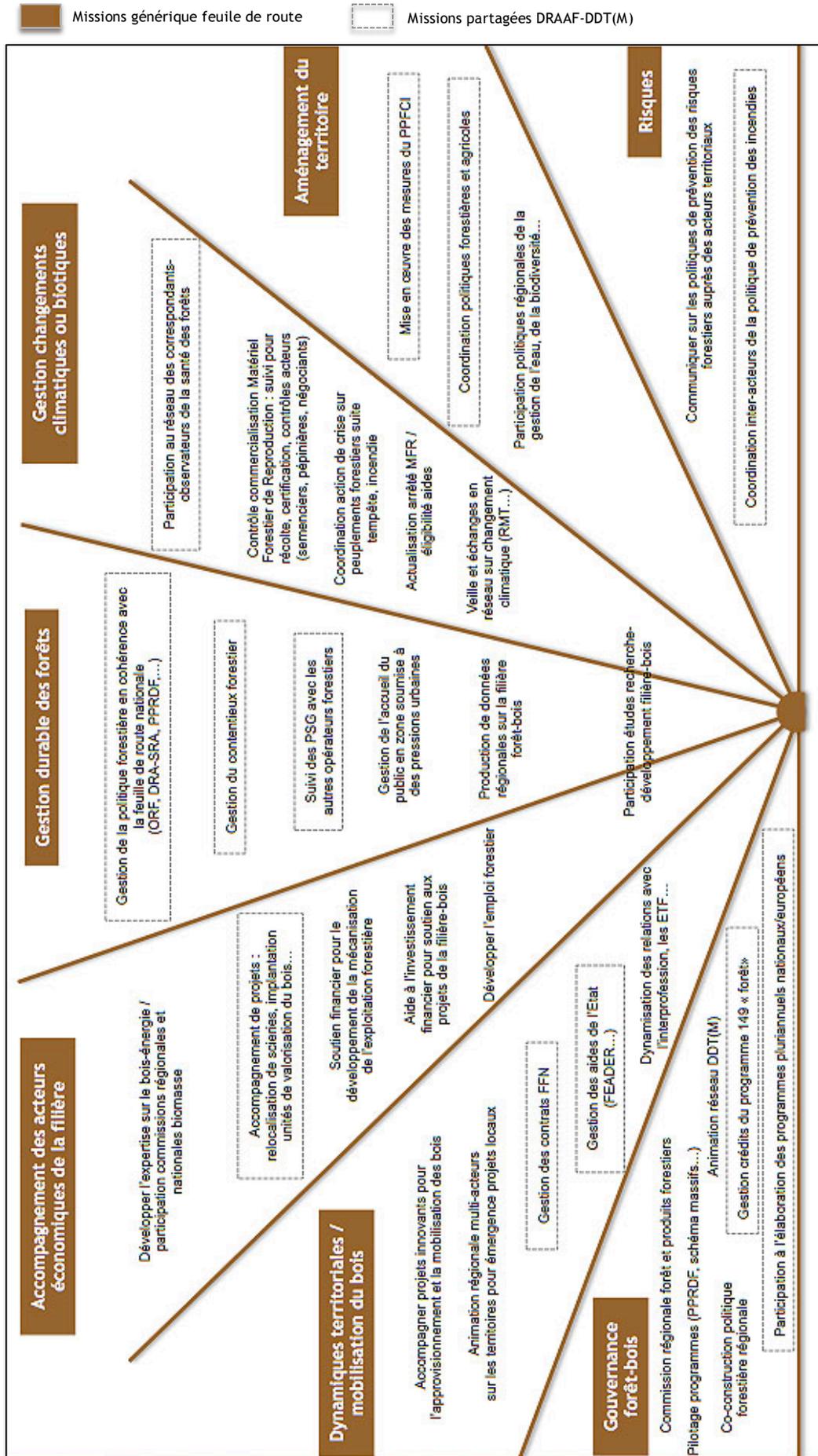
- la politique forestière et la gestion durable,
- le soutien à la filière bois,
- le contrôle du matériel de reproduction,
- la collecte et la gestion des données,
- le pilotage et l'animation en réseau des services de l'Etat.

Ces champs organisent l'activité d'agents qui restent encore majoritairement orientés sur les politiques publiques forestières de l'amont de la filière (écriture et suivi des ORF, instruction des aides d'investissements pour la mobilisation et l'exploitation des bois...). Pour autant, l'identification des tâches associées à ces champs d'activités montrent que les périmètres de l'action publique en matière de politique publique forestière de l'Etat couvrent des champs d'action relevant :

- du pilotage et de la coordination de politiques interministérielles ;
- de la préparation de documents cadres de la politique forestière en région dans le cadre de stratégies globales d'aménagement du territoire ;
- de l'expertise technique sur l'amont et l'aval de la filière ;
- de la gestion des aides à la filière et le montage de projets ;
- de la production de données ciblées et de leur intégration dans des bases de données multiples ;
- de l'animation en réseaux (interne et externe) pour conduire des politiques multipartenariales en prise avec les dynamiques territoriales locales.

Ces activités répondent aux missions de la feuille de route forestière mais peuvent être sensiblement différentes d'une DRAAF à une autre, notamment au regard des problématiques de risques, de dynamiques territoriales et de politiques forestières régionales impulsées par les acteurs de la filière professionnelle, mais également par les conseils régionaux. Certaines activités peuvent être partagées entre les DRAAF et les DDT(M), préfigurant l'évolution d'une politique forestière s'inscrivant dans une vision stratégique régionale (figure 18).

Figure 18 : Missions forestières et champs d'activités associés en DRAAF.



Leurs métiers qui développent ces activités sont en lien avec de multiples partenaires (figure 19). Ils enrichissent une expertise sur la base de compétences en techniques forestières affirmées, même si celle-ci a encore du mal à être partagée et capitalisée au sein des services. Toutefois, certains métiers liés à des missions génériques portées par la feuille de route forestière ont été mieux caractérisés et prennent de l'importance dans la structuration opérationnelle des DRAAF.

Trois métiers apparaissent comme principalement concernés par ces évolutions et sont porteurs de nombreuses interfaces avec des partenaires multiples.

Figure 19 : Exemples de métiers et d'activités principales caractérisant l'évolution des missions des DRAAF.

Métiers	Activités principales	Interface avec les partenaires
Chef de service d'unité ou de pôle forêt-bois	Préparation, validation de documents de la politique forestière (ORF, PPRDF,...) Pilotage de la politique régionale FB Suivi de la mise en œuvre et évaluation des programmes Coordination du service, du pôle ou de l'unité Planification des activités Représentation	MAAF-DGPAAT DIRECCTE DREAL Préfet de Région ...
Chargé de mission animation de la filière aval	Animation et suivi liés à la filière FB : Portage et promotion de la politique FB Production de données Contribution ou coordination groupes-réseaux autour de programmes et projets Gestion des aides à la filière : définition, utilisation de cadres et outils de suivi Instruction des dossiers de soutien à la filière, mobilisation des crédits, suivi technique/budgétaire, contrôle, ...	MAAF-DGPAAT Propriétaires privés Interprofession Conseil Régional ...
Chargé d'expertise filière forêt-bois	Expertise besoins et ressources forestières Expertise biomasse, bois énergie Expertise juridique domaine FB	MAAF-DGPAAT Interprofession DREAL Ademe Conseil Régional Collect. locales Cellule biomasse Labo. recherches ...

2.1.3- L'échelon départemental (DDT-M) :

Cet échelon départemental revêt une plus grande diversité dans les champs d'activités identifiés (figure 20). Si les 22 DDT(M) enquêtées ne couvrent pas l'ensemble des situations présentes sur le territoire national, l'analyse formulée à partir de cet échantillon met en avant des invariants et des spécificités, qui sont interrogés au regard de facteurs explicatifs préalables.

La répartition des effectifs en DDT(M) couvre de multiples activités, liées notamment :

- au contrôle réglementaire,
- à l'instruction des aides,
- à la gestion de la biodiversité,
- à la gestion territoriale,
- à la gestion des risques,
- à l'aménagement du territoire.

L'activité de contrôle réglementaire constitue un pôle important de l'activité des agents qui exercent à la fois la gestion du contentieux forestier, le contrôle des infractions (notamment sur les défrichements illicites), le suivi et le contrôle des plans simples de gestion... Dans un contexte d'effectifs contraints, l'accroissement de cette activité est source potentielle de tension avec l'objectif national affirmé d'un plus grand soutien économique à la filière. Pour pallier cela, des méthodologies d'échantillonnage sont organisées, par exemple sur le contrôle des PSG. Avec les pressions en cours et à venir sur l'approvisionnement de projets industriels biomasse, cette activité va devenir un enjeu majeur qui pourrait demander une nouvelle organisation des missions à l'avenir.

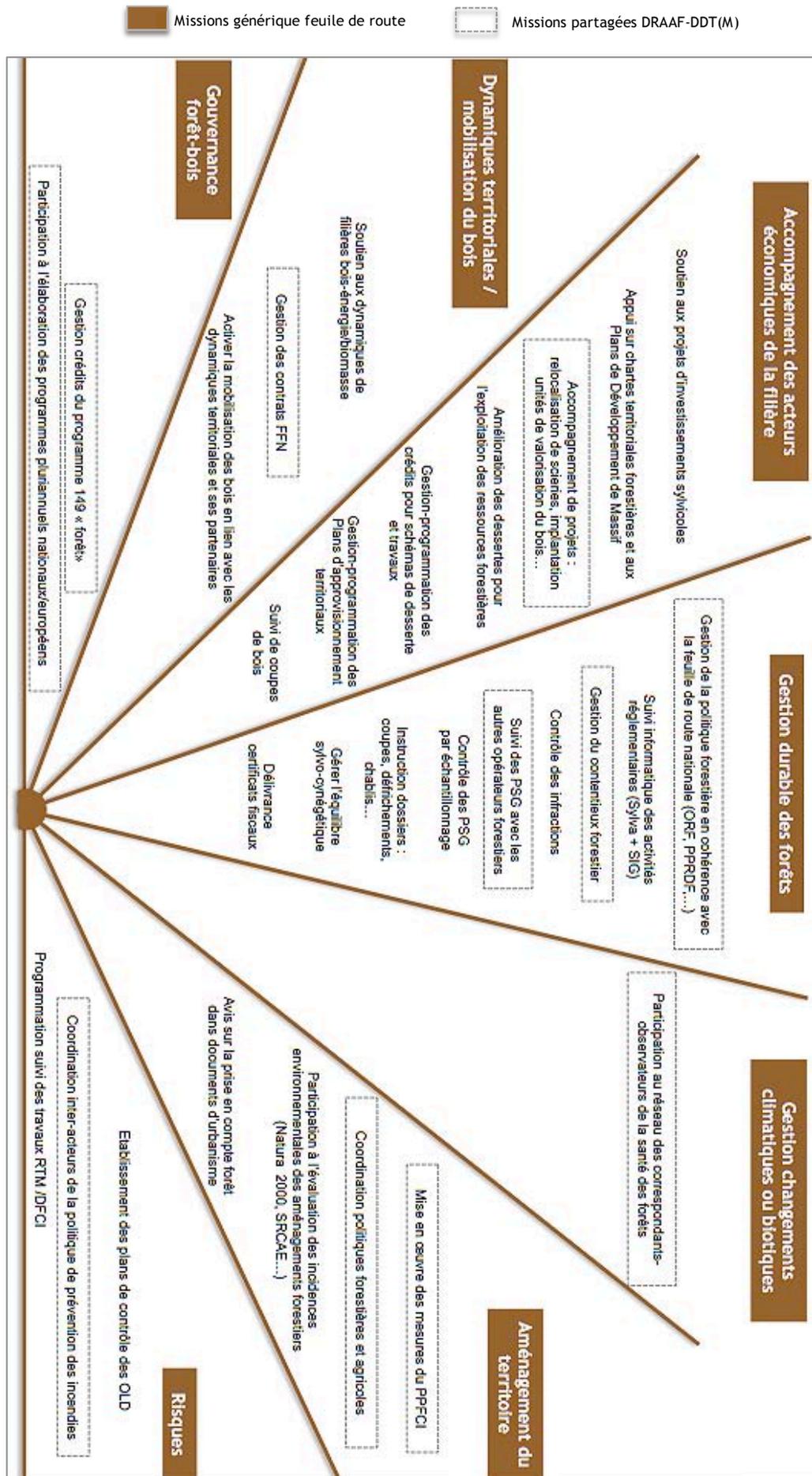
L'instruction des aides est également un volet important incombant aux DDT(M). Ces aides sont multiples : soutien aux dynamiques de la filière aval, amélioration de la capacité de structuration des acteurs économiques et territoriaux sur des projets innovants en matière de valorisation de la ressource bois, mais également en accompagnement de la modernisation sylvicole au sens large (renouvellement des équipements d'exploitation forestière, programmation des travaux de desserte dans le cadre d'un schéma global...).

La **gestion de la biodiversité** constitue un enjeu qui s'est renforcé dans les missions des DDT(M). Elle se développe pour les agents le plus souvent en relation avec d'autres acteurs de la protection de l'environnement que sont l'ONCFS ou l'ONF dans la gestion de l'équilibre sylvo-cynégétique, la DREAL dans la prise en compte de Natura 2000 notamment.

La **gestion territoriale** met en jeu une coordination interne aux DDT(M) dans le cadre d'avis à formuler sur les PLU, les SCoT, les chartes territoriales de PNR... Cette action est d'ailleurs porteuse de sens dans le cadre des missions d'appui à l'animation territoriale, dans un objectif d'affirmation d'une meilleure prise en compte de la forêt dans les opérations de planification et d'aménagement des territoires au travers d'outils dédiés (Chartes forestières de Territoires par exemple).

La **gestion des risques** est la mission qui constitue pour certaines DDT(M) l'activité principale des services. Il s'agit d'animer une politique de prévention des risques naturels qui peuvent être amplifiés par la pression anthropique sur certains massifs, mais également renforcés par les conséquences du changement climatique (dégâts suite aux tempêtes...). L'activité se situe donc ici à la charnière d'une mission de prévention et d'intervention (gestion de travaux dans une programmation pluriannuelle mais aussi liée à des aléas...). Elle mobilise aussi les agents avec des acteurs territoriaux sensibilisés aux risques encourus pour les populations (DCCSPP, pompiers, services techniques des communes...) mais pas forcément aux causes des déclenchements des risques naturels.

Figure 20 : Missions forestières et champs d'activités associés en DDT(M).



Au-delà de cette caractérisation des principaux champs d'activités, certaines DDT(M) ont des missions centrales qui conditionnent fortement l'activité des agents et donc l'organisation des services. Il s'agit par exemple de la DFCI dans les régions méditerranéennes ou de la RTM en zone de montagne alpine ou pyrénéenne. Il se peut aussi pour certaines DDT(M) que la gestion des contrats FFN encore nombreux pour certaines régions (Midi-Pyrénées, PACA, Languedoc-Roussillon...) pèse dans l'organisation des services.

D'autres facteurs géographiques ou territoriaux peuvent impacter également ces missions comme le morcellement du foncier forestier, les pressions urbaines s'exerçant sur les massifs...etc. De même, l'activité des DDT(M) est en première ligne dans la mise en oeuvre d'une politique publique forestière encore plus tournée vers une gestion durable des boisements au regard de critères de préservation de la biodiversité, de gestion cynégétique, de la gestion de l'eau. Elles sont également largement sollicitées sur des avis à émettre en relation avec la planification territoriale dans le cadre des PLU notamment.

Elles sont donc un service charnière dans la prise en compte des problématiques forestières au sens large dans des dynamiques territoriales de plus en plus marquées par des pressions fortes nécessitant des prises de décision rapides et irréversibles (on peut citer ici la problématique de préservation des massifs dans des zones de fortes pressions d'urbanisation).

Sur un plan organisationnel, l'équipe projet n'a pas dégagé à partir des DDT(M) enquêtées les mêmes tendances de structuration des services qu'en DRAAF (figure 21). Une rapide analyse des intitulés des services, pôles ou unités tend à montrer l'extrême diversité des configurations organisationnelles, tributaires donc des territoires, de la spécificité des massifs... Le plus souvent, en DDT(M), les missions forestières sont associées dans un service à la gestion de l'environnement ou de la biodiversité, de la ressource en eau, voire l'économie agricole au sens large. Au sein de ces services des unités ou pôles, on retrouve la spécialisation des activités en fonction de problématiques spécifiques liées aux massifs forestiers et aux territoires. La DFCI peut dans le sud de la France constituer une mission centrale au sein d'unités dénommées comme telles dans certaines DDT(M), tout comme la RTM en zone de montagne, notamment dans les Pyrénées ou dans les Alpes.

Figure 21 : Principaux intitulés des services et pôles ou unités des DDT(M) enquêtées.



A l'échelle des DDT(M), les missions confiées aux agents sont donc très différentes d'un département à l'autre parfois même au sein d'une même région, notamment quand l'organisation en réseau des DDT(M) avec la DRAAF peine à se concrétiser pour l'exercice de missions partagées. Si en régions peu forestières, les activités tendent souvent à se réduire à la thématique environnementale, les missions des DDT(M) en régions forestières sont elles nombreuses.

Elles structurent quatre grands types de métiers recoupant les thématiques de :

- la mise en oeuvre des politiques forestières associée à un fort volet de contrôle ;
- la gestion des risques allant de la DFCI à la RTM, mais auxquels il convient d'ajouter ceux liés à la santé des forêts en liaison avec les aléas climatiques (tempêtes et changement climatique plus généralement) ;
- la prise en compte de la biodiversité (Natura 2000, avis sur les impacts d'aménagements occasionnant des atteintes aux peuplements forestiers) ;
- l'animation des politiques de gestion cynégétique (intervention pour enrayer la dégradation des peuplements par le gibier,...) ;
- l'animation de projets de mobilisation et de valorisation des bois.

Figure 22 : Exemples de métiers et d'activités principales caractérisant l'évolution des missions des DDT(M).

Métiers	Activités principales	Interface avec les partenaires
Chargé de mission gestion des risques (RTM, DFCI...)	Définition de la stratégie départementale, le pilotage et le dispositif de surveillance et d'alerte pour la lutte contre les incendies de forêts, Participation à l'élaboration des documents de planification territoriale avec les collectivités locales pour mieux faire appréhender les risques dans les stratégies d'aménagement, Suivi des financements des équipements de lutte contre l'incendie, de travaux pour les RTM... Elaboration d'un partenariat avec l'ONF pour la DFCI et la RTM.	DRAAF Préfets Coll. Territoriales Conseil Général ONF SDIS ...
Chargé de mission des politiques forestières	Instruction, suivi et contrôle de dossiers relevant de missions régaliennes et activités de police liées : avis PSG, autorisation coupe, dossiers fiscaux, plans de chasse, classement EBC, surveillance, constat, contravention, poursuite au tribunal pour les défrichements, coupes, reboisements compensatoires, équilibre cynégétique,...	MAAF-DGPAAT Propriétaires privés DREAL ONCFS Collectivités locales ...
Chargé de mission biodiversité - gestion cynégétique - Natura 2000	Déclinaison locale de la politique de l'Etat en matière d'aménagement et avis sur les impacts sur la biodiversité. Mise en œuvre de Natura 2000 pour le compte ou en partenariat avec les DREAL, Animation de la politique de la chasse, suivi des dégâts de gibiers,	DREAL ONCFS Propriétaires privés Collectivités locales Conseil Général ...
Chargé de mission projets forêt-bois - biomasse	Suivi des projets de relocalisation de scieries, d'implantation d'unités de valorisation bois-énergie, Ingénierie financière pour la filière forêt-bois.	Propriétaires privés Interprofession Conseil Régional ...

Dans tous les cas de figure cités, l'interface avec les partenaires est multiple, mettant en exergue tout autant l'animation économique et le portage de projets (montage, animation et évaluation) que la capacité d'expertise technique sur le domaine forestier au sens large (réglementaire, scientifique, stratégies d'aménagement...). Pour autant, il semblerait néanmoins qu'un cloisonnement subsiste entre chaque type de métiers réservant à certains la primauté des relations avec les acteurs de l'environnement au sens large (DREAL, ONCFS notamment), à d'autres les liens avec l'interprofession et les collectivités territoriales.

2.2- Le ressenti des agents.

Il ne s'agit pas ici de présenter une photographie des impressions ou des avis individuels sur les conditions de travail ou les jugements portés sur l'organisation des services par les agents enquêtés. Cette enquête n'a pas eu pour vocation de s'inscrire dans un quelconque audit organisationnel ou social, mais de mieux comprendre comment les agents, qu'ils soient techniciens, ingénieurs, chef d'unité ou de pôle, chef de service départemental ou régional, se représentent l'évolution des métiers et des activités¹⁰. Cette synthèse du ressenti des agents est une manière de situer de ce fait l'évolution des métiers de la forêt et du bois : quelle culture technique ? quelles perceptions de l'environnement professionnel ? quelle place pour les métiers forestiers dans les services de l'Etat ?... Elle permet également de mieux mettre en avant le sentiment de perte ou d'enrichissement des activités des agents : quelles activités historiques sont maintenues ou menacées ? quelles activités doivent être menées au niveau régional ou départemental ? qu'est-ce qui pourrait être mutualisés ou partagés entre les DRAAF et les DDT(M) ?...

2.2.1- Evolutions des missions et métiers de l'Etat en services déconcentrés

✓ L'adéquation entre les missions et les effectifs

Les agents expriment d'une manière générale des craintes quant à leur capacité à mener à bien l'ensemble des missions inscrites dans la feuille de route forestière du MAAF, notamment en terme de charge de travail. Cette constatation est évidente dans les régions les moins forestières, où la notion d'effectifs critiques est régulièrement mise en avant et où les agents se sentent isolés, au point de douter du sens de leur action. Mais elle existe également dans les autres régions, où les agents déplorent un poids croissant des tâches administratives au détriment du temps passé sur le terrain, qui alimentait leurs compétences et asseyait leur reconnaissance par les acteurs du terrain.

¹⁰ La question des compétences issue de ces entretiens est traitée en partie 3 de ce rapport.

Bien que l'exercice de dialogue régional, au sein de chaque structure et entre structures, visant à décliner la feuille de route en fonction du contexte local, ait permis une meilleure appropriation et une reconnaissance de l'importance et du périmètre des missions, les agents se trouvent confrontés à un dilemme. Alors que des effectifs de plus en plus contraints rendent effectivement difficile l'exercice de l'intégralité des missions potentielles, l'attachement des forestiers à leur métier, à la représentation historique qu'ils s'en font, avec une vision du régalién englobant souvent des missions qui n'en relèvent pas *senso strictu*, les laisse réticents, voire désarmés, face à un exercice de hiérarchisation des missions et de désignation de tâches « à abandonner ». Cet exercice de construction « bottom-up » d'une stratégie d'action locale sur mesure les plonge dans un sentiment d'insécurité, alors qu'un cadre strict, moins adaptable et descendant établi par l'administration centrale aurait été perçu comme critiquable mais rassurant.

Dans les régions forestières, un double constat est mis en avant : celui d'une accumulation des missions (notamment due à une multiplicité de partenaires intervenant dans les politiques forestières), et aussi une complexité des tâches administratives liées notamment à l'ingénierie financière, aux suivis budgétaires des financements européens, à la remontée des données vers l'administration centrale. Les agents sont désormais affectés à des tâches de bureau au détriment d'un travail de terrain qui alimentait jusque-là leurs compétences et leur donnait la reconnaissance de la part des acteurs de la filière. La perte de technicité professionnelle altère leur identité forestière et le sens qu'ils donnent à leur action.

Paroles d'agents...

"La charge de travail au bureau limite de façon préjudiciable notre action sur le terrain. [...] Une part inconnue des défrichements non autorisés nous échappe faute d'observations régulières sur le terrain. [...] On n'a pas ou très peu de temps pour inciter à l'investissement forestier alors que la filière souffre d'un manque évident de dynamisme. [...] On n'a plus les moyens de faire de l'aménagement du territoire et le conseil n'est plus fait par nous ou de façon très marginale."

✓ L'organisation des missions forestières en services déconcentrés

Ce point a soulevé différents niveaux de réactions. Le premier émanant du niveau régional qui met en avant les capacités d'adaptation des services et des missions, ainsi que son rôle d'animateur régional des politiques forestières de l'Etat. Le second a été formulé par le niveau départemental qui émet des réserves quant à la capacité des services à mener à bien l'ensemble des missions confiées par le niveau national, ainsi que de répondre aux besoins des territoires, notamment sur les projets de la filière bois.

D'une manière plus générale, les agents mettent donc en questionnement les modalités d'organisation des politiques forestières plus adaptées aux territoires, aux configurations socio-spatiales des massifs boisés. C'est bien le débat sur la part entre les missions régaliennes et les missions d'animation de la politique forestière prenant en compte les dynamiques territoriales qui est en jeu. Les agents ont encore du mal à situer le sens de leur action, sans doute au regard d'une représentation historique d'un métier tourné vers une gestion forestière exclusivement marquée par une culture technique. L'élargissement des missions à des missions d'animation, de conduite de

projet et d'expertise dans des domaines scientifiques et techniques nouveaux déplace sans nul doute le référentiel professionnel des agents, notamment sur la connaissance de la filière bois-énergie. Ils sont de surcroît mal à l'aise pour anticiper certaines situations de crises qui pourraient survenir d'aléas climatiques, les confrontant à l'adaptation des connaissances dans leurs pratiques professionnelles.

Paroles d'agents...

"L'Etat ce n'est pas simplement des procédures réglementaires ou de l'expertise, c'est aussi de l'instruction de dossiers financiers et du développement. [...] Ne surtout pas nous enlever les missions liées aux aides sinon c'est la fin de notre rôle d'appui ou d'accompagnement de la filière et c'est la fin de notre influence sur le devenir de la filière."

"Si on ne voit pas à quoi on contribue collectivement, c'est difficile de fonctionner ensuite. [...] La filière pâtit d'une absence de vision collective et de cette défiance à chacun des maillons."

"Les compétences sur le contentieux forestiers sont peu mobilisées en DRAAF mais il faut bien les traiter ! On pourrait sans doute les mutualiser en interrégion."

"Pratiquement on ne sait pas beaucoup de choses sur le changement climatique, à part qu'il faut trouver des essences capables de résister aux conditions d'aujourd'hui et produire du bois demain."

✓ Les liens avec les autres opérateurs de la forêt dans les territoires.

Les agents distinguent les acteurs de la politique forestière et ceux auprès desquels il faut faire valoir la légitimité des politiques forestières au regard d'autres politiques de gestion des ressources territoriales (biodiversité, eau, urbanisme...). Dans les DDT(M), les relations avec l'ONF pour la gestion des risques RTM et DFCI s'organisent sur la base de référencements techniques communs facilitant le dialogue et l'action. La culture technique des agents de DDT(M) constitue sans nul doute un atout pour appréhender les politiques de gestion durable de la forêt en partenariat avec la gestion des forêts domaniales de l'ONF. Il n'en reste pas moins difficile de travailler dans une logique d'animation transversale et/ou de mutualisation avec l'ONF.

En DRAAF, la problématique est un peu différente et sous-tendue par deux éléments distincts : d'une part la diminution des outils de financements de la filière (modernisation des équipements pour l'exploitation forestière par exemple), d'autre part, l'extrême difficulté à mobiliser une ingénierie financière pour les projets de la filière bois, limitant ainsi l'effet de levier ou d'impulsion de l'Etat au profit des Conseils Régionaux souvent plus organisés sur le montage de dossiers de financements. Certains agents en région se posent donc des questions sur les modalités de mise en oeuvre des missions régaliennes, mais en même temps, semblent de plus en plus sollicités comme experts pour apporter un avis sur des dossiers examinés dans le cadre des appels à projets de la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) nécessitant d'apporter des réponses claires et rapides sur la durabilité de la ressource forestière. Son rôle d'expertise peut donc lui permettre d'élargir son périmètre d'action le rendant visible et légitime comme interlocuteur des politiques régionales.

Paroles d'agents...

"En Auvergne, la forêt et la filière bois sont intégrés au sein du Conseil Régional au champ économique et non au champ environnemental, cela désenclave le discours !"

"Dans l'organisation de l'Etat au niveau régional, il y a certes un interlocuteur régional mais aussi un interlocuteur de Massif. Ces deux niveaux sont difficiles à articuler."

"La position d'une DRAAF, c'est d'être en capacité de dialogue, notamment avec le conseil régional. Elle a aussi un rôle fort d'accompagnement tout en trouvant sa place dans ce relationnel..."

"La Région prend ses responsabilités, la DRAAF est là pour apporter une expertise, pas plus..."

2.2.2- Evolution du métier, les parcours professionnels...

✓ Des craintes sur la perte en technicité forestière

D'une manière quasi unanime, les entretiens révèlent la **nécessité de maintenir un socle de compétences en techniques forestières** assurant aux services de l'Etat une capacité d'action sur les territoires et auprès des acteurs de la filière (voir partie 3 sur les compétences). Pour autant, la crainte subsiste chez les agents d'une perte de compétences techniques dans les services, suite aux départs à la retraite de nombreux techniciens forestiers dans les 15 prochaines années. Cette appréhension est de plus soutenue par le fait que l'INFOMA a modifié le cursus de formation des techniciens supérieurs dans la spécialité Forêt et Territoires Ruraux (voir partie 3.3 du rapport). La perte de formation initiale sur les techniques forestières au profit de connaissances sur les dynamiques territoriales, la gestion environnementale... cristallise pour les agents en poste quelques inquiétudes quand au renouvellement des compétences et donc des missions d'appui technique. Ce point est d'ailleurs convergent à l'ONF, notamment pour les agents patrimoniaux.

Paroles d'agents...

"Les agents doivent toujours être formés à la sylviculture classique."

"Les connaissances en sylviculture sont indispensables pour opérer des contrôles et être crédibles auprès des partenaires professionnels."

✓ Une culture "filiale bois" en structuration s'inscrivant dans les fiches de poste des agents

L'affirmation des missions liées à la valorisation de la filière bois dans les DRAAF, ainsi que dans les DDT(M), semble avoir un effet sur l'évolution des fiches de poste des agents. Si, jusqu'à présent, les critères retenus pour les recrutements étaient majoritairement définis par une bonne connaissance de la gestion forestière, la valorisation économique de la filière venant de l'aval conduit l'Etat à développer des missions sur l'ingénierie financière et le portage de projets liés au bois énergie, à la construction bois... L'expertise sur des sujets comme le bois-énergie ouvre de nouvelles perspectives que les chefs de services de l'administration déconcentrée commencent à intégrer.

Paroles d'agents...

"Il faut profiter du changement climatique pour accentuer la vision intégratrice de la filière !"

"Il faut développer une meilleure connaissance des professionnels du bois auprès des services de l'Etat pour mieux transcrire dans les missions des agents cette évolution de l'aval de la filière."

"Il faut avoir une connaissance générale sur la valorisation du bois sinon on manquera d'efficacité."

✓ Un manque de pratiques en réseau et de travail en mode projet

Cette question du travail en réseau et de la pratique du mode projet est assez récurrente dans l'action de l'Etat depuis de très nombreuses années. Pour la politique forestière, cette situation est accentuée par le cloisonnement de la filière qui ne contribue pas à relier les initiatives. Beaucoup d'attentes sont formulées par les agents sur la capitalisation de pratiques, le transfert et la diffusion d'informations sur les avancées de la recherche dans de multiples domaines (adaptation au changement climatique, process industriel sur les propriétés du bois dans la construction...etc). Certains avancent aussi l'idée que l'organisation régionale distinguant les missions amont et aval ne contribue pas à construire des pratiques partagées au sein même des services, voire créent de nouveaux cloisonnements.

Paroles d'agents...

"Il faut décloisonner les problématiques "forêt-environnement" ; "sylviculture-bois énergie" et créer des dynamiques de groupes, développer des vigilances sur tous les maillons de la chaîne avec des préoccupations locales."

" Il faut développer l'idée de fonctionner au sein d'un service de l'Etat comme une équipe projets combinant des expertises techniques au pilotage financier, la gestion réglementaire et le lancement d'études, d'associer autour de la table une multiplicité d'interlocuteurs pour développer des gouvernances différenciées par les projets eux-mêmes. Cette modalité pourrait être expérimentée à défaut d'être généralisée..."

✓ Des mobilités qui semblent encore difficiles entre le MAAF et l'ONF

Les flux de personnels entre le Ministère et l'Office sont analysés au paragraphe 1.3.4, à partir des données du service des ressources humaines. Lors des entretiens, l'équipe projet a constaté deux situations différentes, pour les ingénieurs et pour les techniciens :

- Pour les ingénieurs (IAE et IPEF), les mobilités croisées s'inscrivent généralement dans la construction d'un parcours professionnel, lors des mutations obligatoires imposées par des promotions. Ces mobilités s'effectuent souvent au sein d'un même département ou entre départements voisins pour des raisons familiales.
- Pour les techniciens, les mobilités constatées de l'ONF vers le MAAF, sont généralement effectuées pour des raisons non strictement professionnelles

(rapprochement de conjoint ...). Elles sont notamment freinées par des raisons statutaires, avec un différentiel de rémunération sensible.

- Les mobilités inverses, du MAAF vers l'ONF, sont peu fréquentes en raison notamment du faible nombre de postes à pourvoir, hors mobilité interne à l'établissement.

Si le sujet des mobilités ONF/MAAF ne semble pas constituer actuellement une préoccupation majeure pour les agents, il pourrait en être autrement pour les deux institutions qui trouveraient certainement des avantages notables à une « fécondation croisée » des compétences acquises par leurs personnels dans des situations professionnelles requérant des connaissances et savoir-faire complémentaires.

A titre d'exemple :

- L'expérience de gestion sylvicole, acquise au plus près du terrain à l'ONF, est utile aux agents exerçant en DRAF et DDT(M). Elle participe à la reconnaissance de leur identité professionnelle par les acteurs de la filière.
- Les compétences en management de politiques publiques à caractère interministériel sont intéressantes pour l'ONF, notamment dans le cadre du développement de ses activités conventionnelles (ingénierie territoriale ...).
- Les intérêts partagés de ces mobilités et les conditions de leur mise en œuvre mériteraient d'être approfondis par les deux directions des ressources humaines.

Paroles d'agents...

"Les besoins en compétences techniques opérationnelles sont particulièrement importants pour le catégories B... [...] Les mobilités sont cependant grippées entre le MAAF et l'Office, l'appartenance commune nouvelle des corps de techniciens opérationnels de l'ONF et des techniciens du MAAF au même espace indiciaire pourrait favoriser des passerelles ?"

"Un début de carrière à l'ONF assure des compétences techniques solides propices à prendre des postes par la suite dans les services du MAAF..."

2.3- De nouvelles formes d'organisation.

Plus que jamais, le pilotage et l'animation en réseau des politiques publiques forestières revêt un rôle majeur dans les services de l'Etat, entre les DRAAF et les DDT(M). Dans un contexte de vieillissement des effectifs de la filière d'emploi forêt-bois mettant en avant que 330 agents partiront à la retraite dans les 15 années à venir, dont 40% de techniciens FTR (source GPEC du MAAF sur la filière d'emplois forêt-bois au 1^{er} janvier 2013), l'organisation des missions forestières des services de l'Etat prend un caractère stratégique qu'il convient de considérer.

Les feuilles de route forestières en région constituent à cet égard un support pour réfléchir à la priorisation des missions et leur repartition entre l'échelon régional et les services départementaux. L'animation en réseau devient un élément de management pour une meilleure efficacité de l'action de l'Etat (Caillot, 2013).

Dans cet esprit et pour rendre concret le propos, l'équipe projet a choisi de mettre en relief trois démarches à l'oeuvre dans les services de l'Etat :

- La première dans une région forestière particulière, Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) ayant travaillé à une priorisation des missions forestières entre la DRAAF et les DDT(M) en adéquation avec la feuille de route nationale.
- La seconde met en avant l'organisation des compétences en réseau dans la région Midi-Pyrénées. La DRAAF dans le cadre de son agence en réseau des DDT a mis en place des chargés de mission intermassifs à l'échelle des Pyrénées, permettant une vision et une gestion inter-territoriale des forêts de montagne.
- Enfin, la dernière démarche développe l'exemple de la convention relative à la mutualisation régionale des missions entre la DDT(M) Loire-Atlantique et la DRAAF Pays de Loire, région peu forestière (taux de boisement inférieur à la moyenne nationale).

2.3.1- La feuille de route DRAAF-DDT PACA support de cadrage des missions

La réflexion des services de l'Etat sur la mise en oeuvre de la feuille de route forestière a été l'occasion dans de nombreuses régions de faire un état des lieux des missions mises en oeuvre. En région PACA, ce travail a donné lieu à une démarche originale visant à faire un inventaire des missions menées au niveau régional et dans les 6 DDT permettant de quantifier la mobilisation effective en ETP.

Dans un contexte de forêts méditerranéennes soumis à un facteur de risques importants (notamment incendies), l'analyse menée a permis de **prioriser les missions parmi toutes celles effectuées et de réaffecter les ETP entre les niveaux régionaux et départementaux**. Si l'exercice avait vocation à démontrer la nécessité de maintenir des effectifs significatifs d'agents forestiers pour assurer les missions forestières, il a également favorisé l'expression par les DDT de pouvoir s'impliquer davantage sur certaines missions (comme par exemple dans l'élaboration et le suivi des documents de planification et d'aménagement du territoire). Mais, par la mise à plat des missions, il a aussi facilité la **définition de besoins en compétences pour les agents sur des aspects techniques spécifiques de la forêt méditerranéenne (DFCI par exemple) et aux enjeux du bois énergie, de la gestion cynégétique,...** Il a enfin permis de **mieux appréhender le sujet sensible de la mutualisation et de la répartition des missions entre services régionaux et départementaux**, dans un souci d'efficacité des traitements de certains dossiers à compétences pointues (fiscalité, droit...) mais aussi de construction de pratiques partagées sur des thématiques à enjeux (accompagnement des projets bois-énergie par exemple).

2.3.2- Approche en réseau et logique intermassif à la DRAAF Midi-Pyrénées

L'exemple met en exergue une autre forme d'organisation territoriale entre une DRAAF et les DDT. En Midi-Pyrénées, l'érosion des effectifs depuis 2006, le poids grandissant de certaines activités (programmation budgétaire, insertion de la forêt dans le schéma Feader...) a déclenché l'impulsion pour une politique d'animation et de coordination régionale des politiques forestières, au sein du Service Régional du Développement Durable des Territoires Ruraux (SRDDTR).

Le travail en réseau s'est développé avec les DDT dans l'optique de leur confier des missions spécifiques (gestion durable, accompagnement économique, gestion des forêts de plaine...). Dans ce cadre, suite à la réflexion sur les nouvelles priorités régionales découlant de l'analyse de la feuille de route, ce schéma de réseau a été consolidé, débouchant sur une organisation spécifique par la désignation d'un chargé de mission de massif. Sa mission est de suivre la politique forestière de massifs et de travailler sur la collaboration inter DDT (il ne s'agit pas ici de mutualisation car le chargé de mission reste sous l'autorité hiérarchique de son chef de service mais son encadrement fonctionnel se fait au niveau de la DRAAF de par sa fonction de correspondant pour les massifs).

Cette organisation redonne du poids à un travail collectif au niveau des DDT et valorise l'action des services départementaux, dans une stratégie régionale à laquelle ils se sentent pleinement associés.

2.3.3- La mutualisation régionale des missions forestières entre la DDT(M) Loire-Atlantique et la DRAAF Pays de Loire

Dans cette région peu forestière, un système de conventionnement a été mis en place pour organiser la mutualisation des activités forestières de la DDT(M) de Loire-Atlantique et la DRAAF Pays de Loire. Un agent en poste à la DDT(M) dans le cadre de cette convention se retrouve affecté en DRAAF (sur le même lieu géographique). Il assure ainsi des missions à la fois régionales et départementales. S'il effectue toujours les missions qu'il opérait auparavant en DDT(M), il a élargi celles-ci dans le cadre du pôle forêt-bois-énergie de la DRAAF. Cette situation a été rendue favorable par le fait que l'agent possède une formation forestière initiale lui permettant d'accroître son champ d'activités, en particulier vers les missions de valorisation commerciale des bois. En outre sur une région peu forestière, les interlocuteurs de la filière sont le plus souvent situés à l'échelon régional, le poste entre donc plus en adéquation avec les enjeux et les projets à accompagner. Il laisse également le plein exercice des missions départementales en particulier sur la question de la chasse ou de la prise en compte de l'environnement dans la gestion forestière. L'exemple est donc intéressant à creuser en situation de tension sur les effectifs dans de petites régions forestières où la question du maintien d'effectifs en seuil critique est parfois posée.

CE QU'IL FAUT RETENIR...

... de l'évolution de l'Etat sur les missions forestières.

- ✓ L'action de l'Etat dans la mise en oeuvre des politiques forestières impulsée par la Sous-Direction Forêt-Bois s'inscrit dans un souci de coordination d'une plus grande interministérialité et donnant plus de poids au services déconcentrés régionaux.
- ✓ Des missions qui se sont fortement réorganisées depuis 2006 autour des fonctions régaliennes de la gestion des risques et du soutien à l'aval de la filière (mobilisation des bois et première transformation).
- ✓ Des missions départementales plus diversifiées marquées par des particularismes géographiques et/ou historiques.
- ✓ Des agents qui pointent les risques d'une perte de technicité forestière au MAAF et à l'ONF.
- ✓ Des mobilités MAAF/ONF encore difficiles et qui se raisonnent différemment pour les techniciens et les ingénieurs.
- ✓ Des logiques de partenariats et de mutualisation d'activités qui se développent.

PARTIE 3

ANALYSE DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR L'EXERCICE DES MISSIONS

3.1- Les compétences mobilisées à ce jour	p 48
3.2- Quels scénarios pour quelles compétences à 10 ans ?	p 56
3.3- Comment acquérir ces compétences ?	p 64

Cette partie du rapport rend compte de l'analyse des entretiens relatives aux compétences mises en oeuvre dans les services de l'Etat sur les missions forestières à ce jour. Si la majorité des personnes rencontrées travaillent en services déconcentrés (DRAAF ou DDT(M)), les organismes de formation initiale et continue ont également été enquêtés (Enseignement agricole, Inspection, INFOMA, Ecoles supérieures...).

Deux problématiques sous-tendues par l'analyse des compétences ont été traitées par l'équipe projet :

- la formation initiale dispensée dans le cursus technique de l'enseignement agricole (mais aussi à l'Education Nationale) des futurs professionnels, des techniciens supérieurs de la spécialité FTR et des ingénieurs.
- la structuration et l'ajustement d'une offre de formation continue permettant de répondre à l'évolution des compétences dans des domaines variés.

3.1- Les compétences mobilisées à ce jour.

3.1.1- La notion de compétence :

Le parti-pris de l'étude a été dans un premier temps d'échanger sur les activités réalisées par les agents afin de mieux circonscrire les missions menées et les contextualiser en lien avec la fonction occupée. L'équipe projet a également croisé ces missions avec les fiches de poste quand elles étaient disponibles.

Il était donc primordial de s'intéresser à une meilleure connaissance des réalités de travail facilitant la caractérisation ce qui peut être attendu en matière de combinaison de ressources, pour gérer des situations professionnelles se référant aux politiques publiques forestières. L'articulation des connaissances et des savoir-faire nécessaires s'inscrit donc dans une reconnaissance individuelle d'exigences professionnelles à situer dans un environnement collectif (pôle, unité ou service). Les compétences sont donc intimement liées à la définition de critères de réalisation des activités de l'agent, dans son environnement professionnel. Par essence, les compétences sont situées professionnellement et socialement. Elles doivent être considérées comme évolutives, non figées ou liées aux critères normatifs qui peuvent encadrer l'exigence de performance attendue dans la réalisation des politiques publiques.

Figure 23 : Compétence : éléments de définition

Une compétence est une capacité reconnue et validée à mobiliser et à combiner des ressources (savoirs, savoir faire et comportements) pour répondre de façon pertinente à une situation professionnelle. Elle est le produit par lequel une personne produit régulièrement une performance adaptée au contexte. **Réseau DRIF, 2009.**

La compétence est une capacité à apprécier, intervenir de manière autonome et donc désigne une caractérisation de l'individu et non du poste qu'il occupe. La compétence est donc très différente de la qualification qui est une tâche attendue, référencée dans une fiche de poste... La compétence exprime un nouveau rapport social entre un individu et son employeur, repose sur un engagement dans la production des valeurs d'une entreprise...

FERNAGU OUDET Solveig, 2006

3.1.2- Les compétences actuelles mobilisées dans les services de l'Etat :

Pour la réalisation des missions du MAAF (en services déconcentrés), l'équipe projet a opéré une distinction entre les compétences que l'on peut qualifier de **spécifiques au secteur forêt-bois** et celles qui sont **transversales** à d'autres métiers du MAAF. Les premières sont donc situées dans le cadre de missions ciblées sur la forêt et le bois et nécessitent donc des compétences propres au domaine professionnel. Les secondes sont des compétences que l'on peut retrouver dans d'autres services ou unités des échelons administratifs régionaux ou départementaux. Elles peuvent donc être qualifiées de partagées et ne sont pas propres au domaine professionnel. Dans ce cadre, l'équipe projet a également distingué deux types de compétences : celles qui peuvent être qualifiées de **compétences socle (ou coeur de métier)**, apparaissant comme des compétences indispensables pour mener à bien les missions forestières et celles dites plus **périphériques** et qui concernent l'expertise et la gestion de projet dans toutes ses composantes¹¹.

Les trois types de compétences décrites ci-après sont symbolisées en grisé dans la matrice (figure 24).

Figure 24 : Matrice d'organisation des compétences du secteur forêt-bois.

Compétences	Spécifiques au secteur FB	Transversales aux métiers du MAAF
Socle ou coeur de métier		
Périphériques		

3.1.2.1- Les compétences socle ou "coeur de métier" :

Huit grandes familles peuvent être distinguées dans la classification des compétences socle spécifiques au secteur forêt-bois. Elles peuvent s'acquérir dans le cadre du cursus de formation initiale pour un bon nombre d'entre-elles (notamment celles liées aux sciences et techniques forestières, aux aspects juridiques...). Mais elles se consolident également avec l'expérience professionnelle dans le cadre des responsabilités confiées aux agents, nécessitant un savoir-faire, des pratiques professionnelles codifiées par des normes, des procédures. Ces compétences sont pour les agents rencontrés le "coeur de métier" sans lequel l'action n'aurait pas de légitimité avec les acteurs de la filière. Cette représentation du métier construite sur le noyau dur des compétences à détenir consolide donc la position de l'agent dans une sphère professionnelle marquée du sceau de la technicité forestière. Si un agent détient ces compétences, il peut évoluer et intégrer de nouvelles missions, plus transversales ou bien tournées vers l'aval de la filière.

¹¹ Le tableau des activités et des compétences des agents des services déconcentrés mobilisés sur le secteur forêt-bois est présenté sous sa forme plus détaillée en annexe 6. Il met en parallèle les activités des agents et les compétences qu'il est nécessaire de mobiliser.

Il peut dans cette même ligne prétendre à une mobilité plus grande sur des postes aux missions plus élargies, mais dont la base du recrutement se fera sur la reconnaissance de ces compétences spécifiques, notamment en techniques forestières appliquées, indiquant des capacités à gérer les politiques publiques essentielles à la gestion forestière (figure 25).

Figure 25 : Classification des compétences socle actuelles des agents intervenant dans le secteur forêt-bois.

Spécifiques au secteur forêt-bois	
1	Sciences et techniques forestières : <ul style="list-style-type: none"> • Géologie, pédologie • Ecologie forestière • Sylviculture • Dendrométrie • Génétique, matériel forestier de reproduction • Suivi phytosanitaire de la forêt • Matériel d'exploitation forestière
2	Techniques forestières appliquées : <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement forestier, documents de gestion des forêts privées et publiques • Prévention des risques • Reboisement • Voirie forestière • Certification dans le secteur F-B • <i>Réaliser un diagnostic forestier (santé, qualitatif, quantitatif)</i>
3	Economie et sociologie de la forêt <ul style="list-style-type: none"> • Usages et usagers de la forêt • Economie de la multifonctionnalité • Economie des entreprises F-B • Dispositifs d'aides au secteur F-B
4	Valorisation du bois <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation et commercialisation des bois • 1^{ère} et 2^{ème} transformations • Hiérarchie des usages
5	Politiques et programmes de l'Etat pour le secteur F-B <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des crédits européens et nationaux • Politiques de mobilisation, d'exploitation et transformation
6	Fiscalité liée à la forêt <ul style="list-style-type: none"> • Instruction des dossiers fiscaux (amendement Monichon...) • ...
7	Environnement, biodiversité et chasse <ul style="list-style-type: none"> • Cynégétique • Droit de la chasse • Protection des espèces
8	Droit - aspects juridiques liés au secteur FB <ul style="list-style-type: none"> • Code forestier • La forêt dans le code rural • La forêt dans le Code de l'urbanisme • La forêt et le code de l'environnement • Classement des espaces • Droit de la chasse

Légende : *Italique* : savoir faire ; Normal : savoirs

Les huit domaines de compétences détaillés en figure 25 font donc appel à des savoirs traduits dans l'environnement professionnel des agents en charge des politiques forestières au niveau régional ou départemental.

- Le premier domaine cible les connaissances scientifiques et techniques forestières indispensables pour mener à bien les missions. Il pourrait être qualifié de pré-requis tant les savoirs mobilisés structurent "le code génétique" des agents et révèlent le fait que ces métiers ne sont pas le fruit du hasard mais bel et bien d'un choix. Ce choix par vocation est d'ailleurs à apparenter avec celui qui anime les agents patrimoniaux à l'ONF dont certains nous ont également indiqué cette envie d'être au contact de la forêt. Derrière cette volonté de maîtrise de compétences scientifiques et techniques existe également le désir de communiquer, transmettre avec passion des savoirs tout autant que des pratiques dans une position d'agent observateur des changements et des usages de la forêt.

Paroles d'agents...

"Les ingénieurs ou techniciens qui travaillent dans les politiques forestières ont fait un choix professionnel basé sur l'intérêt porté au vivant, à la forêt et à l'envie de passer du temps sur le terrain. Pour cela la formation à la sylviculture classique est indispensable [...] Elle permettra par la suite aux agents de parler avec des interlocuteurs variés des CRPF, de l'ONF..."

"Les compétences socle en techniques forestières sont indispensables même si on ne les utilise pas au quotidien. Elles sont un facilitateur pour discuter avec la filière."

- Le deuxième domaine, techniques forestières appliquées, découle quelque peu du premier, sa mise en oeuvre traduisant les compétences de mise en action des savoirs acquis. Là encore, ces compétences sont jugées prioritaires pour mener à bien les documents d'aménagement propres aux forêts, mais également pour situer le caractère opérationnel d'une action confrontée à des crises (tempêtes, fléaux sanitaires, incendies...) nécessitant des compétences d'instructions exigeantes, complexes et à réaliser dans l'urgence.

- Le troisième domaine concerne l'économie de la filière et sa connaissance sur un plan sociologique. Les compétences mises en oeuvre actuellement ciblent principalement la dimension économique des entreprises de la filière (plutôt amont) et l'étude de la valeur économique des bois avec les partenaires professionnels exploitant les massifs. Dans ce champs de compétences, la prise en compte des usages et des usagers des forêts est également mobilisée afin de répondre précisément aux enjeux et aux besoins exprimés par les professionnels ou par les consommateurs d'espaces forestiers pris sous un angle récréatif.

- Le quatrième domaine comprend la valorisation de la forêt et du bois. Ce domaine de compétences monte en puissance avec l'évolution de la filière et le levier économique que constitue le secteur aval notamment. Il vient confirmer l'organisation des DRAAF notamment sur un pôle bois-énergie qui mobilise des compétences nombreuses liées à la commercialisation des bois et la création d'une plus grande valeur ajoutée, le développement de nouveaux débouchés sur le bois-énergie, le bois-

construction par exemple. Nous retrouverons dans le point 3.2.5 lorsqu'il s'agira de définir les compétences à acquérir pour les agents dans les dix prochaines années.

- Le cinquième domaine est caractérisé par les politiques et programmes des services de l'Etat pour le secteur forêt-bois. Il spécifie les dispositifs de gestion durable des forêts qui sont définis en cohérence avec la feuille de route nationale (ORF, DRA-SRA, PPRDF...). Il comprend également toute la gestion financière des crédits notamment FEADER pour la mise en oeuvre de dossiers de financements pour l'équipement à l'exploitation forestière, l'aide à la création de dessertes...

- Le sixième domaine est lié à la fiscalité des propriétés forestières. Ce champ de compétences est bien identifié par les agents comme un domaine régalien des missions forestières. Les compétences à mettre en oeuvre concernent l'instruction et le suivi des dossiers fiscaux.

- Le septième domaine est délimité par la recherche de l'équilibre dans la gestion agro-sylvo-cynégétique et la protection des espèces. Il constitue un domaine partagé avec les services déconcentrés de l'environnement (DREAL) ainsi qu'avec l'ONF pour les forêts domaniales. Il fait appel à des compétences en cynégétique pour tenter de prévenir les dégâts opérés par les gibiers sur les peuplements et les risques sanitaires associés.

- Le huitième domaine sur le droit et les aspects juridiques reste lui aussi un domaine fondamental des compétences mobilisées. Il permet d'exercer le contrôle des documents de la gestion durable, mettant en avant des procédures de constat, de contravention, d'instruction ou de suivi des contentieux. Il ne semble pas nécessairement attirer beaucoup en raison de la dimension administrative prégnante.

3.1.2.2- Les compétences transversales aux métiers du MAAF

Elles sont regroupées sous cinq grands domaines et n'ont sans doute pas vocation à être exhaustives à ce stade (figure 26). De par leur nature plus ou moins générique, on peut donc retrouver ces compétences dans d'autres missions des services déconcentrés du MAAF, sur des champs thématiques ayant trait aux politiques agricoles notamment.

- Les compétences procédurales tout d'abord constituent le bagage classique des agents du MAAF. Elles désignent les activités inhérentes aux procédures administratives, internes et externes fondées sur les textes en vigueur. Il convient de les acquérir pour instruire un suivi administratif, procéder à un contrôle et engager un recours... L'instruction des dossiers constitue donc une compétence à part entière qui nécessite par ailleurs de la rigueur dans le classement des données utilisées.

- Les compétences institutionnelles sont un ensemble de comportements (savoir-faire et savoir-être) à adapter en fonction des situations professionnelles où les agents sont en contact de nouveaux acteurs, partenaires de la filière ou des territoire (professionnels de la filière, acteurs institutionnels, associations d'usagers ou de protection de l'environnement...etc). Ces compétences nécessitent en fonction des partenaires de s'adapter à ce nouvel environnement institutionnel et possiblement de

structurer une nouvelle organisation du travail, de développer de nouveaux outils. L'exemple le plus éclairant de la construction de ces compétences (loin d'être achevée partout) s'illustre dans le développement des missions de la filière aval orientée sur l'énergie, la construction bois par exemple. Les interlocuteurs des agents de l'Etat sont variés, le Conseil Régional, l'interprofession mais aussi l'Ademe. Le travail s'organise en réseau thématiques locaux ou régionaux, offrant une nouvelle façon de collaborer mais aussi d'animer ou conduire des projets.

- Les compétences liées au pilier environnemental du Développement durable peuvent être définies comme des compétences où le facteur environnemental pèse sur la gestion des peuplements forestiers. On pense ici aux conséquences du changement climatique sur les forêts, sur la biodiversité... Ces compétences restent actuellement des compétences rares au sens où elles sont "détenues" ou travaillées par des agents isolés. Ils développent une veille scientifique personnelle sur ces sujets faute de savoirs stabilisés à des échelles territoriales fines. Ils déplorent le manque de transfert suffisant des résultats de la recherche dans les politiques publiques. Par ailleurs, ces compétences, que l'on peut qualifier de systémiques car elles nécessitent une approche globale et non sectorielle des phénomènes, se structurent entre les ministères de l'Agriculture et de l'Ecologie. Sur la gestion de la biodiversité il n'en demeure pas moins que les référentiels d'action ou d'évaluation ne répondant pas forcément aux mêmes critères ou objectifs.

- Les compétences technologiques se résument sous l'angle principal des systèmes d'information géographique (SIG). Que ce soit pour le suivi des activités réglementaires (suivi de défrichement...), l'identification des réseaux de desserte, des changements dans la couverture forestière dans le cadre du suivi des plans de gestion, la construction des SIG et de leurs bases de données associées est devenue un outil incontournable des services de l'Etat. Au niveau régional ou départemental, ces compétences sont affichées et font l'objet de postes fléchés en partie ou en totalité sur cet objet.

- Les autres compétences procédurales peuvent être identifiées comme des compétences particulières qui environnent toute l'administration autour de la rédaction de procès verbaux, le suivi de procédures judiciaires, la préparation d'un argumentaire de défense justifiant un contrôle et enfin la représentation de l'Etat au tribunal. Il est à noter que ces compétences se complexifient de par la nature même des dossiers qui sont à instruire. L'actualisation des connaissances liées au domaine juridique est ici extrêmement importante et sans doute insuffisante à ce jour pour répondre aux difficultés qui peuvent apparaître tout autant dans le cadre de comportements répréhensibles que dans la complexité de projets partenariaux sur les territoires.

Figure 26 : Classification des compétences transversales actuelles des agents intervenant dans le secteur forêt-bois.

Transversales aux métiers du MAAF	
1	<p>Compétences procédurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Appliquer les règles et procédures administratives internes et de correspondance administrative</i> • <i>Utiliser les outils informatiques courants</i> • <i>Utiliser les outils SIG</i> • <i>utiliser les applications liées aux missions confiées (ex : logiciels de gestion des aides)</i> • <i>Instruire, suivre et contrôler un dossier</i> • <i>Réaliser un contrôle de terrain</i> • <i>Recueillir et traiter des données</i> • <i>Rédiger des documents d'ordre procédural (compte rendu, rapport, bilan,...)</i> • <i>Réaliser la veille relevant de ses missions</i>
2	<p>Compétences institutionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>S'adapter (à une nouvelle organisation du travail, de nouveaux outils, une nouvelle équipe, à un nouvel environnement institutionnel ...)</i> • <i>Composer avec des usagers et partenaires multiples</i>
3	<p>Compétences liées au pilier environnemental du Développement durable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement durable • Ecologie (dont écologie forestière, écosystèmes et milieux naturels) • Changement climatique et forêt • Biodiversité, protection des espèces • Agro-systèmes dont agroforesterie • Energies renouvelables • <i>Adopter une approche globale ou une vision systémique du secteur F-B et du territoire</i>
4	<p>Compétences technologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maîtriser les Systèmes d'information graphique -SIG (cartographie, géolocalisation)</i>
5	<p>Autres compétences procédurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rédiger un procès verbal</i> • <i>Instruire et suivre la procédure judiciaire</i> • <i>Préparer un mémoire de défense</i> • <i>Représenter l'Etat au tribunal</i>

Légende : *Italique* : savoir faire ; Normal : savoirs

3.1.2.3- Les compétences périphériques transversales

Elles ont globalement trait à ce qu'il convient d'appeler communément la gestion de projet. Soumises à un cadre de missions multipartenariales et/ou interministérielles, ces compétences ont été présentées par les acteurs enquêtés comme des compétences périphériques au sens, soit d'un usage secondaire, car les compétences ne sont pas encore maîtrisées, ou encore identifiées comme telles dans les fiches de poste.

Elles seront largement abordées dans la partie des compétences à acquérir pour les dix prochaines années tant certaines d'entre elles vont monter en puissance (voir 3.2.5).

On peut citer les thèmes suivants :

- L'animation et la communication : derrière ces vocables c'est la position même de l'Etat en services déconcentrés qui est questionnée. En effet, certains dispositifs étant par essence partenariaux (CFT, projets de valorisation bois-énergie par exemple...) les services de l'Etat se retrouvent de plus en plus à réunir les différents interlocuteurs des projets et à animer les réunions qui définissent les principales étapes de conduite d'un projet de sa construction à son élaboration. L'Etat agit dans une posture d'assembler, de coordonnateur d'une action qui s'intègre dans le périmètre des politiques publiques, mais de façon plus transversale que thématique ou sectorielle.

- L'expertise constitue également un champ de compétences des agents. Il devra être activé pour répondre à des sollicitations de plus en plus nombreuses sur des sujets souvent émergents : la biomasse, le bois énergie, la transition écologique, la capacité de renouvellement de la ressource forestière, le matériel de reproduction, les aspects juridiques, la prise en compte de la forêt dans les documents d'aménagement de l'espace, l'écologie forestière.

- Les compétences en management sont également devenues majeures pour accompagner l'évolution des services et des missions forestières. L'étude a déjà présenté la capacité de réorganisation des services régionaux et départementaux pour répondre à des situations diversifiées sur le terrain de structuration de la filière forestière. Pour accompagner ces changements, l'animation et le management interne aux services de l'Etat est une compétence indispensable qui permet entre autre de partager avec les agents un état des lieux des missions exercées pour définir des feuilles de route claires orientant l'action des personnels. Dans le cadre de missions qui s'exercent dans une modalité de gestion de projet, les compétences en management ne sont pas que de la responsabilité du chef de service, mais aussi de ceux qui conduisent les projets. Ces compétences semblent aujourd'hui généralement identifiées dans les services enquêtés, elles nécessiteront une étape complémentaire de professionnalisation.

- L'ingénierie financière constitue un thème qui prend également de l'importance. Savoir développer l'accompagnement de projets avec les organismes bancaires, des services financiers serait utile dans un contexte de structuration de la filière aval notamment. L'organisation de montages financiers de plus en plus complexes nécessite donc des compétences en outils d'analyse et de suivi financier. Cela constituerait sans nul doute une valeur ajoutée dans la capacité des services de l'Etat à faciliter l'aide à la décision, dans un contexte de négociations avec les interprofessions.

3.2- Quels scénarios pour quelles compétences à 10 ans ?

Définir les besoins en compétences à 10 ans pouvait être un exercice basé sur une "stricte" prise en compte de ce que les entretiens avaient permis de mettre en évidence. À minima cela nous aurait donné un complément au catalogue de formations pour conduire la montée en compétences et en professionnalisation des agents en charge des politiques publiques forestières. Mais l'équipe projet a pris un parti différent visant à **contextualiser l'évolution des compétences par la construction de scénarios déclinant les adaptations possibles des politiques publiques forestières sur ce pas de temps de 10 ans.**

S'il ne s'agissait pas ici de parler ici de scénarios prospectifs, l'équipe projet a cherché à donner quelques perspectives d'évolution d'une politique dont les contours stratégiques ne cessent de se dessiner depuis de nombreuses années. Au regard d'un certain nombre d'enjeux tels que la position de l'Etat, la gouvernance des politiques publiques, les missions des services de l'Etat sur ce champ professionnel de la forêt et du bois, **quatre scénarios de contexte ont été identifiés** permettant de décliner les compétences à maintenir ou à développer¹².

Ces scénarios doivent donc être considérés comme des supports de réflexion qui contribuent à éclairer les stratégies en matière d'évolution des compétences à différents niveaux de décision : national, régional, départemental.

Ainsi, en fonction de la configuration prise par un service déconcentré (régional ou départemental), les chefs de service ou de pôle pourront envisager de développer un plan de compétences pour leurs agents. Ils cibleront par exemple des missions portant sur : des expertises ciblées, des activités de contrôle...

Cet exercice a donc une valeur de repères pour dialoguer sur l'évolution des missions au regard de 4 entrées prépondérantes (mais non exhaustives ici) situant les politiques publiques forestières :

- Des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation.
- L'Etat garant de l'équilibre des politiques publiques forestières.
- Des politiques publiques forestières régies par la mutualisation des actions de l'Etat.
- Des politiques publiques forestières où l'Etat est acteur partenarial territorial.

¹² Cet exercice s'inspire des approches méthodologiques adoptées dans l'étude "*Prospective agriculture, forêt, climat, vers des stratégies d'adaptation*" du CEP (voir la bibliographie du rapport) ainsi que le rapport 2013 de l'Observatoire National de l'Enseignement Agricole intitulé "*L'enseignement agricole face aux défis de l'agriculture à l'horizon 2025*".

NB : Les représentations graphiques exprimant les 4 scénarios élaborés qui sont présentés dans les pages qui suivent, ont été déclinés en 4 couleurs distinctes. Pour chaque scénario, les composantes retenues apparaissent sous la forme de rectangle dont l'aplatissement de couleur est plein. Les flèches qui relient les rectangles spécifient les possibles effets des trois niveaux de contexte sur les compétences à maintenir ou développer...

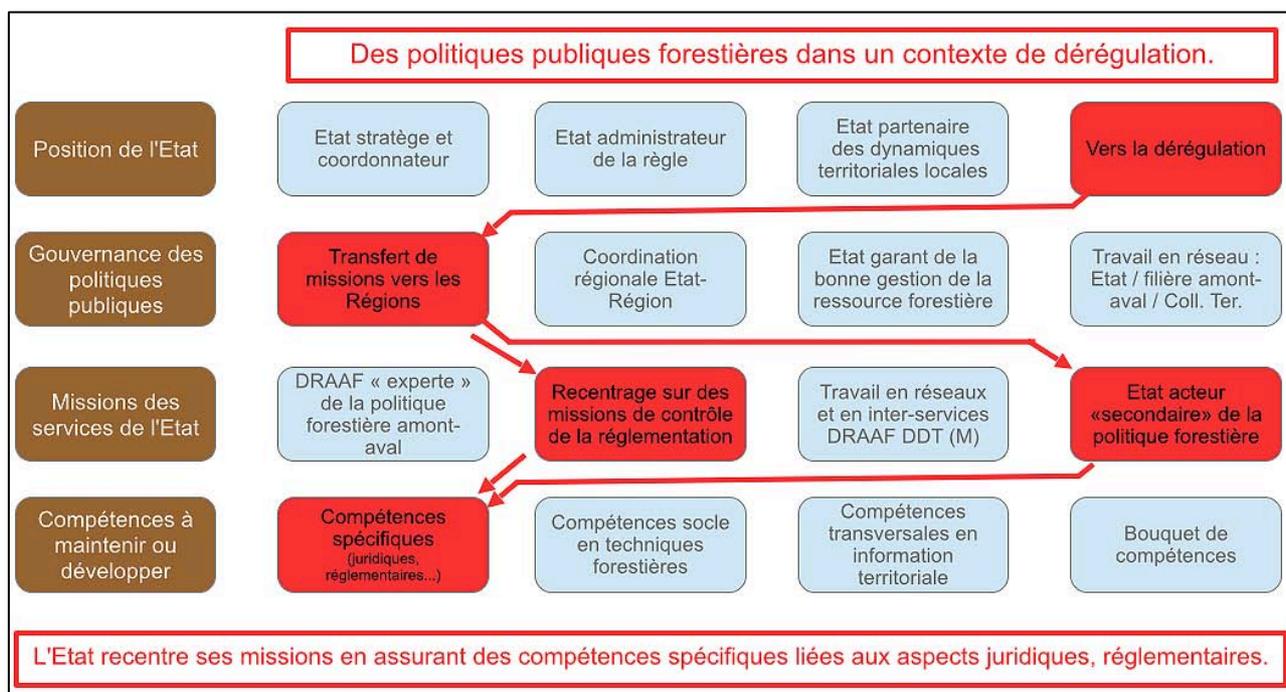
3.2.1- Des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation.

Ce scénario prend comme hypothèse la Décentralisation des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation sous-entendu comme un transfert de compétences de l'Etat vers un tiers. L'effet direct sur la gouvernance est un transfert de missions vers les régions. L'Etat au niveau des services déconcentrés a deux possibilités :

- soit se recentrer sur des missions de contrôle de la réglementation s'il peut garder ces compétences spécifiques (juridiques, réglementaires...) dans des régions où la présence forestière incitera à garder une activité dédiée ;
- soit devenir un acteur "secondaire" dans ces missions forestières en particulier dans des régions faiblement concernées par les politiques forestières.

Le scénario affiche clairement un resserrement des missions sur les compétences régaliennes du contrôle. Cela se fera donc sur la base de compétences procédurales d'instruction de dossiers et dans une position où l'Etat sera le garant du droit et de l'application des textes juridiques.

Figure 27 : Des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation.

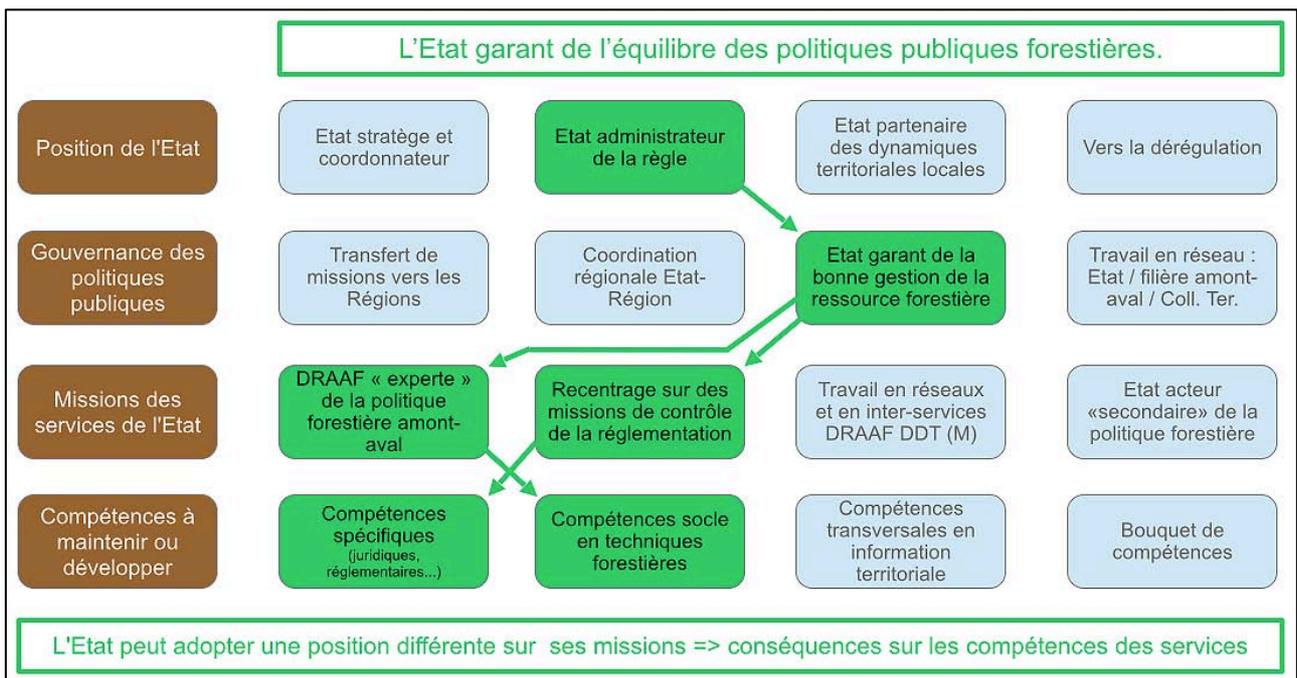


3.2.2- L'Etat garant de l'équilibre des politiques publiques forestières

Ce scénario prend comme hypothèse que l'Etat a renforcé ses missions de réglementation des politiques publiques forestières en se positionnant comme un garant de la bonne gestion de la ressource (notamment pour affirmer une position experte dans les dossiers impliquant la mobilisation des bois dans le cadre de projets industriels de valorisation énergétique des forêts). Pour répondre à ce positionnement dans la gouvernance des politiques publiques forestières, l'Etat oriente au niveau des missions des services déconcentrés, à la fois une position d'expertise amont et aval ainsi que le recentrage sur les missions de contrôle et de réglementation permettant notamment d'asseoir cette capacité d'expertise. Cette capacité d'expertise permettra au niveau régional (DRAAF) de mieux travailler avec les autres partenaires institutionnels des territoires et en particulier les Conseils Régionaux, dans le cadre des appels à projets lancés par ces derniers en direction de la filière forêt-bois.

Le scénario affiche clairement un resserrement des missions sur les compétences régaliennes du contrôle. Mais il nécessite en même temps de maintenir voire développer les compétences socle en techniques forestières pour l'amont et sur la valorisation des bois pour l'aval.

Figure 28 : L'Etat garant de l'équilibre des politiques publiques forestières.



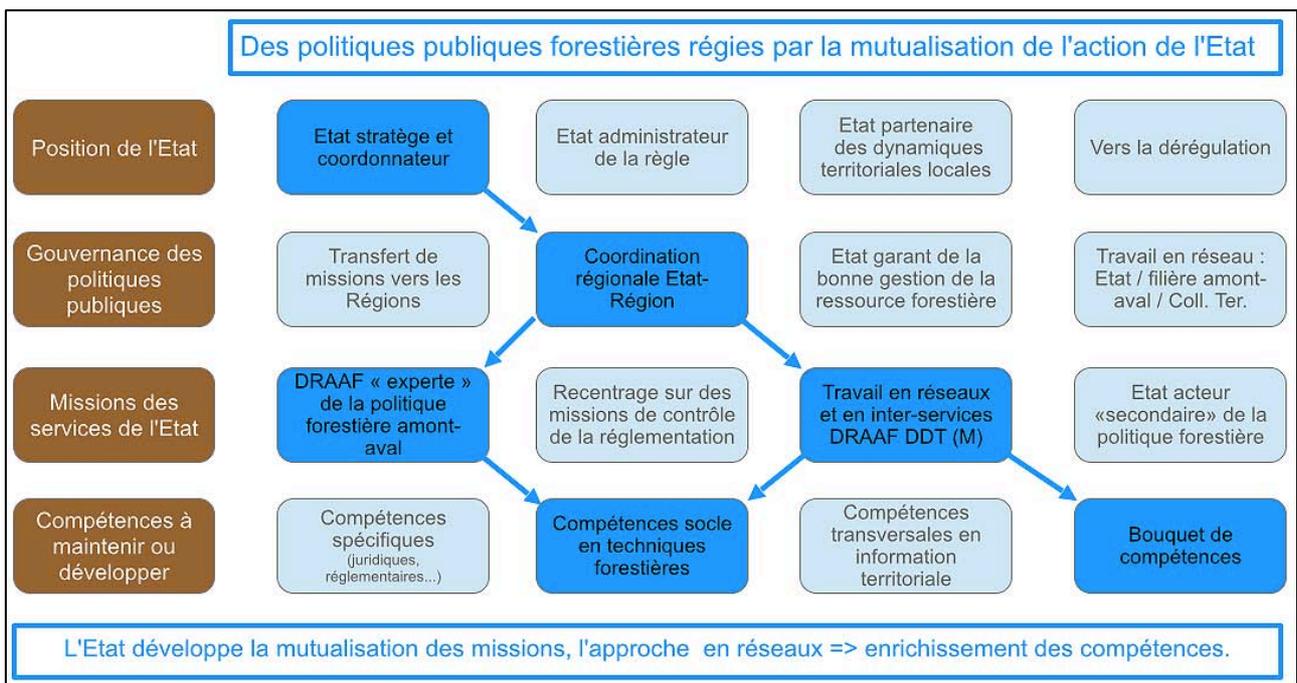
3.2.3- Des politiques publiques forestières régies par la mutualisation de l'action de l'Etat.

Ce scénario prend comme hypothèse que l'Etat adopte une position de stratège dans la mise en oeuvre des politiques publiques forestières. Il accompagne par une feuille de route négociée avec les DRAAF une stratégie qui permet de déployer un travail en réseaux, entre les services régionaux et départementaux. Cette organisation permet de décliner des orientations stratégiques adaptées aux contextes territoriaux, dans une plus grande ouverture à des modèles de développement forestiers diversifiés.

Le scénario met en avant le nécessaire maintien, voire développement, des compétences socle en techniques forestières pour l'amont et sur la valorisation des bois pour l'aval. Plus globalement, pour les services départementaux et régionaux, il oblige à se doter d'un bouquet de compétences répondant à plusieurs axes de développement stratégiques que sont :

- la conduite de projets,
- l'expertise,
- la spécialisation des compétences notamment réglementaires
- le management.

Figure 29 : Des politiques publiques forestières régies par la mutualisation de l'action de l'Etat.



3.2.4- Des politiques publiques forestières où l'Etat est un acteur partenarial territorial.

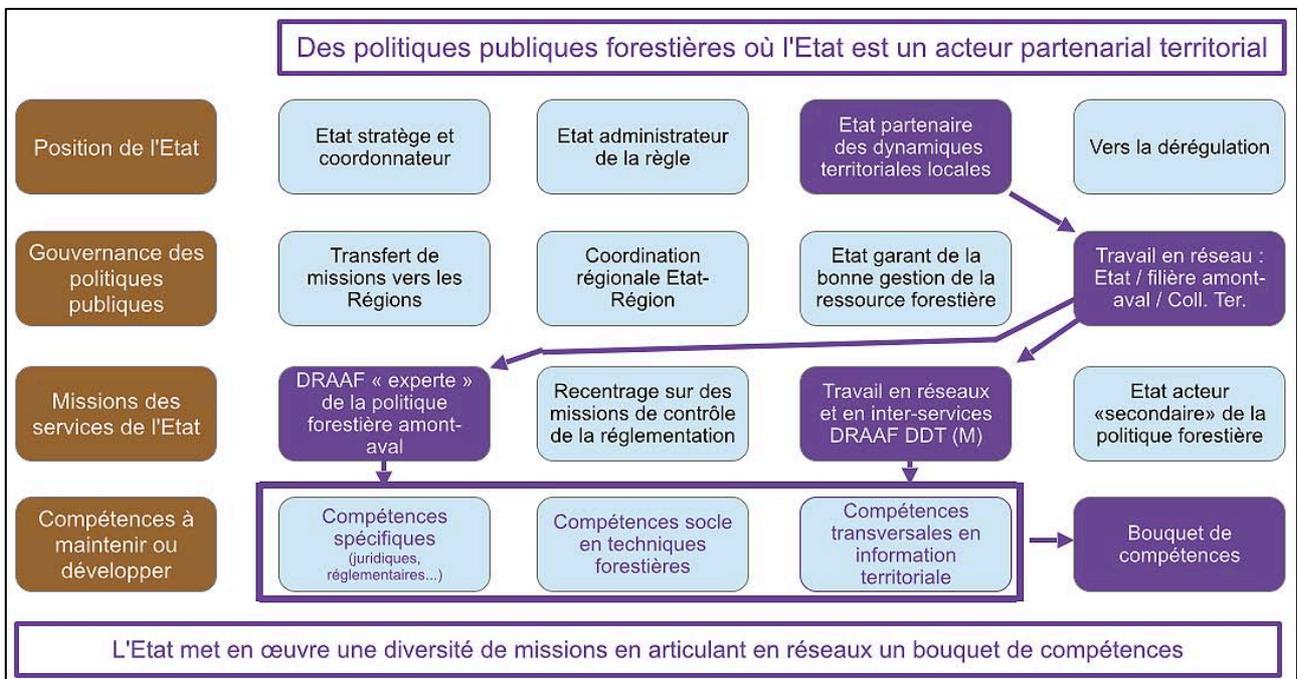
Ce scénario prend comme hypothèse que l'Etat est un acteur partenarial territorial. Cela signifie qu'il s'inscrit prioritairement dans un rôle d'assembler pour les porteurs de projets de la filière forêt-bois et assure un rôle de mise en réseau, de coordination des compétences de tous les acteurs. Ses missions s'orientent clairement sur une position d'expert et sur le développement du travail en réseau en interministériel et en inter-territorial. Il devient force de projets aux côtés des autres partenaires institutionnels.

Le scénario ne fait toutefois pas l'économie d'une structuration des trois grands pôles de compétences identifiés à savoir :

- les compétences spécifiques,
- les compétences en techniques forestières
- les compétences plus transversales en information territoriale (SIG...)

Toutes ces compétences se retrouvent dans la notion de bouquet de compétences qui "exprime l'articulation de différentes compétences au sein de champs thématiques constitutifs de l'identité professionnelle visée pour l'exercice d'un métier" (Trognon 2013).

Figure 30 : Des politiques publiques forestières où l'Etat est un acteur partenarial territorial.

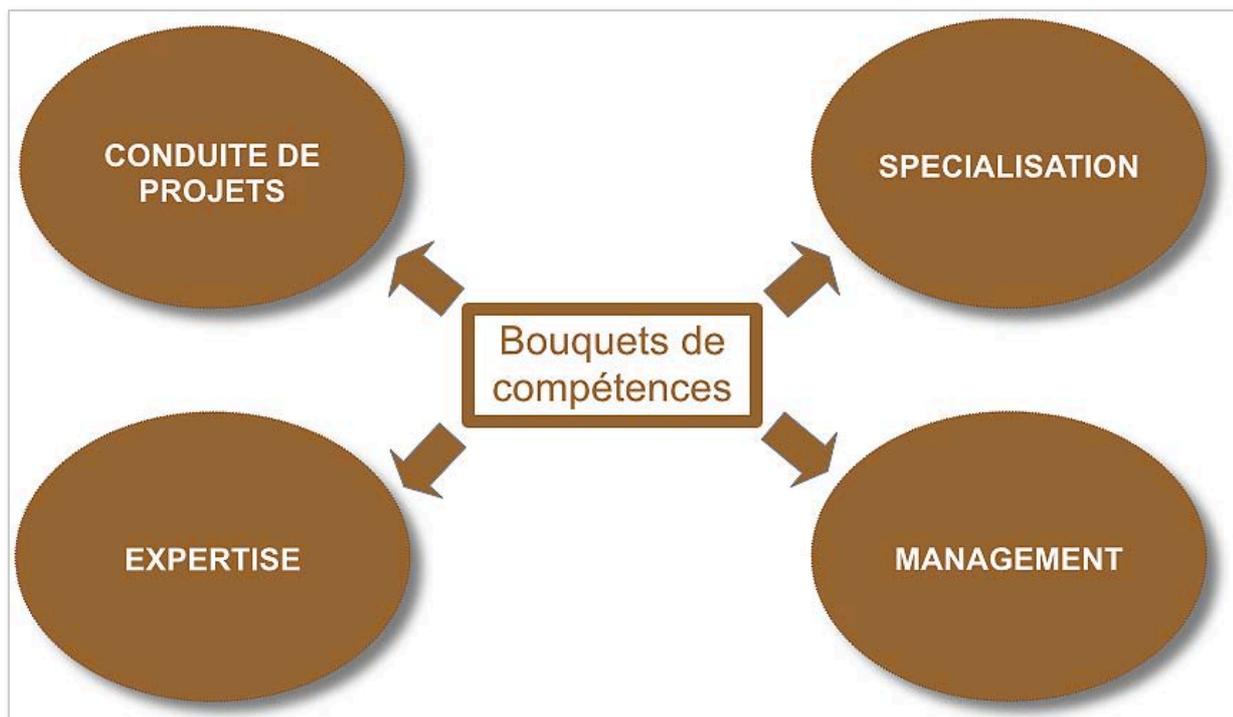


3.2.5- Les thèmes à enjeux pour les dix prochaines années...

Cette structuration des thèmes à enjeux à prendre en compte pour les dix prochaines années permet d'articuler les compétences à développer autour de quatre axes stratégiques :

- la conduite de projets.
- la spécialisation.
- l'expertise¹³.
- le management.

Figure 31 : 4 axes stratégiques pour le développement d'un bouquet de compétences.



- La **conduite de projets** constitue un axe stratégique majeur pour l'évolution des politiques publiques forestières à l'avenir. Le groupe métier que nous avons mené sur la conduite de projets partenariaux transversaux a mis en évidence la nécessité de structurer de nouvelles compétences autour de l'animation de la politique forestière en lien avec les projets de territoires et leurs acteurs.

D'une manière globale, cette préoccupation émerge avec deux niveaux d'exigences :

- d'une part mieux représenter les politiques forestières dans les politiques territoriales qui sont menées par le biais d'outils de planification (SCOT, PLU...),
- et d'autre part, développer au sein des services déconcentrés de l'Etat des compétences en animation-concertation pouvant s'avérer précieuses pour la conduite de dossiers rassemblant des acteurs aux positions parfois éloignées.

¹³ Un projet de circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A et A+ apporte des éléments de définition des notions de spécialiste et d'expert.

Pour asseoir cette stratégie, des compétences sur la connaissance des territoires, des stratégies d'acteurs de la filière (mais aussi en dehors), semblent indispensables. Comprendre les jeux d'acteurs pourra également permettre aux agents de mieux anticiper ou s'adapter à d'éventuelles situations conflictuelles (notamment quand il s'agira de formuler des avis sur la mobilisation de la ressource dans une optique de gestion durable des forêts, ou en contexte de forte pression urbaine sur les massifs forestiers à la périphérie des grandes villes...).

Cette question de la conduite de projets pourrait être partagée en termes de pratiques réflexives avec l'ONF, qui dans le cadre de sa participation à l'élaboration des chartes forestières de territoire (CFT) a développé ce type de compétences. Cette capacité à travailler avec des acteurs multiples dont certains peuvent être éloignés des logiques propres aux politiques forestières, doit donc faire l'objet d'un dispositif spécifique de formation qui doit comprendre à notre sens :

- une posture de management dans un rôle de facilitateur ;
- de porteur de projet ;
- une intelligence économique permettant de resituer en permanence les enjeux forestiers dans une dimension territoriale plus transversale ;
- une initiation à comprendre les représentations sociales portées par la société à l'encontre des politiques forestières mises en oeuvre.

- Des compétences de **spécialisation** constituent le deuxième axe stratégique à impulser. Par spécialistes, nous entendons ici les agents ayant acquis des connaissances scientifiques, techniques et/ou administratives de haut niveau (thèse de doctorat notamment) et disposant d'une notoriété nationale ou internationale.

- Des compétences **d'expertise** forment le troisième axe stratégique à développer dans les prochaines années. Par expert de domaine, il s'agit ici d'agents qui ont approfondi dans la durée un domaine technique ou administratif et ayant obtenu, de ce fait, un niveau de compétence élevé et justifié par la qualité de leurs travaux ou/et leur implication dans les réseaux du ministère.

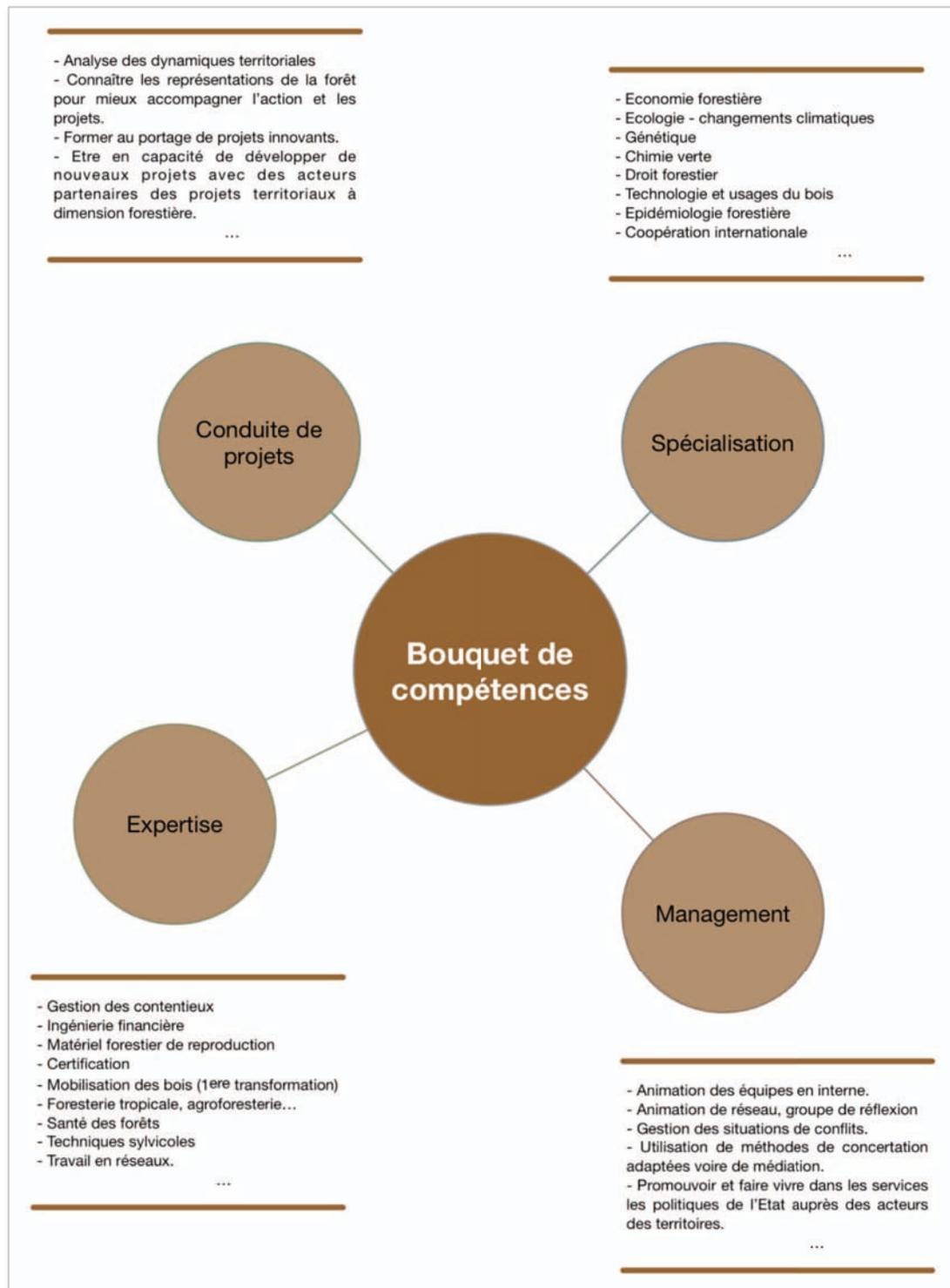
- Les compétences en **management** illustrent le quatrième axe stratégique à développer. Cet axe peut apparaître assez classique dans ce schéma de réflexion à 10 ans. Pour autant, il nous semble que le management à développer autour des politiques forestières doit tenir compte de paramètres spécifiques qui tiennent compte de l'organisation des missions et des activités des services, la dimension interservices et en réseaux (notamment avec les DDT(M) et de plus en plus de manager les politiques en prenant en compte les approches interministérielles et inter-territoriales.

Les compétences à développer sont donc doubles :

- celles ayant trait au management dédié aux chefs de services devant organiser l'interdépartementalité, voire l'interrégionalité des métiers des services déconcentrés ;
- celles des agents ayant en charge une politique forestière les amenant à coordonner une stratégie mobilisant d'autres services de l'Etat, acteurs institutionnels et/ou acteurs professionnels.

C'est donc bien d'un bouquet de compétences que les services de l'Etat doivent structurer pour répondre à la diversité des enjeux et des missions posés à la gestion forestière des prochaines années. Dans la figure 32 ci-après, nous avons tenté de représenter selon ces quatre axes stratégiques énoncés, quelles compétences précises pourraient engager des actions de formation. Sans visée exhaustive, cette représentation a également vocation à accompagner les chefs de services régionaux et départementaux à identifier les compétences à privilégier à l'occasion d'un futur recrutement.

Figure 32 : Quelles compétences à privilégier pour de futurs recrutements ?

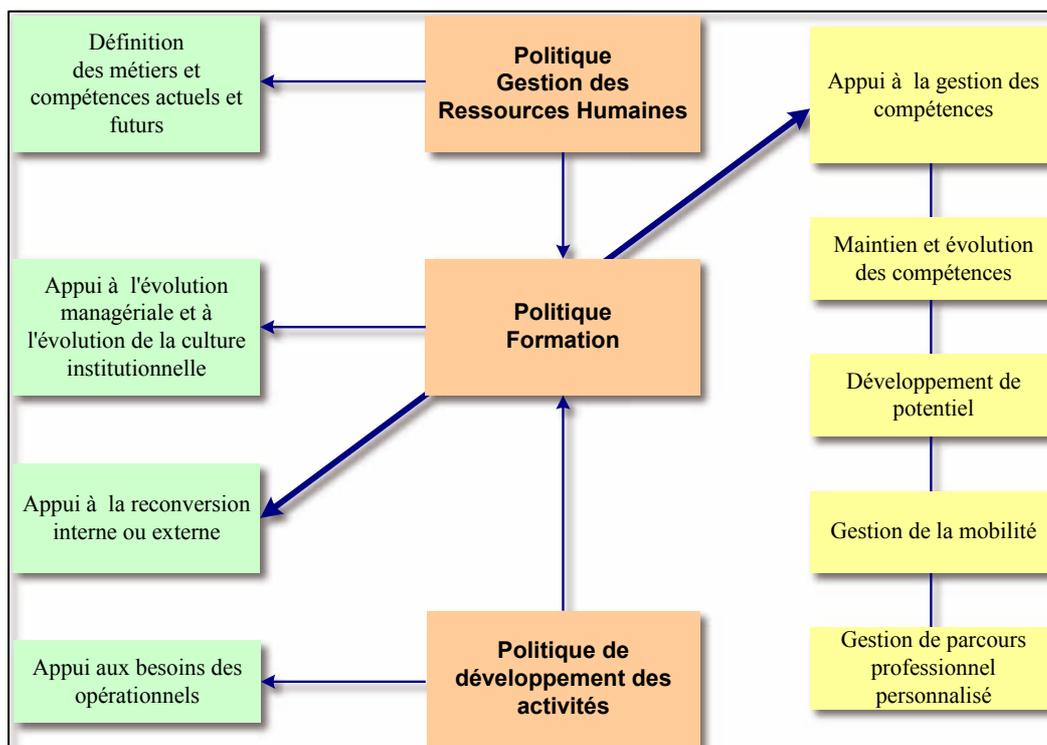


3.3- Comment acquérir ces compétences ?

La formation constitue le levier majeur pour acquérir de nouvelles compétences individuelles et collectives. Un certain nombre de dispositifs existent au MAAF en matière d'accompagnement, mais ils mériteraient d'être mieux connus pour être mieux utilisés.

Figure 33 : Liaisons Formation-emploi et compétences dans les organisations.

(source : http://www.ac-caen.fr/mediatheque/personnel/entretien_evaluation/guide_preparation_manager_1.pdf)



3.3.1- L'expression des besoins de formation à travers les entretiens conduits

Les agents rencontrés dans le cadre des entretiens individuels, mais aussi des groupes-experts, ont situé les besoins de formation, pour cette filière d'emploi, dans deux catégories principales :

Des connaissances de base (sylviculture, agronomie) pour asseoir et/ou conforter la légitimité des agents, dans un contexte de diminution des effectifs (et donc des agents formés).

Des sujets spécifiques pour lesquels soit :

- la **compétence est rare et tend à se raréfier encore plus** alors qu'elle est toujours nécessaire comme par exemple pour : les voiries et les dessertes forestières, les techniques de reboisement, la Défense des Forêts Contre les Incendies, le contrôle du matériel forestier de reproduction...

- la montée en compétence est indispensable pour s'adapter aux évolutions des missions : la connaissance de la filière bois-énergie, la mobilisation d'ingénierie financière pour le soutien aux investissements de la filière (équipements pour chantiers d'exploitation, scieries, nouveaux process de séchage du bois...etc).

Il est donc utile de faire le point sur l'offre de formation initiale et continue pour voir comment elle répond à ces besoins et doit éventuellement s'adapter à l'évolution des missions.

3.3.2 -En formation initiale

L'objectif de la formation initiale est l'adaptation à l'emploi et la construction d'une culture commune. Une formation est obligatoire après le recrutement par concours externe et interne dans les corps des IAE et des techniciens supérieurs, soit pour les deux tiers des personnels déclarant exercer ces missions. Pour les personnels administratifs (adjoint administratif, secrétaire administratif, attaché d'administration) qui constituent l'autre tiers, il n'existe pas de formation statutaire obligatoire à l'issue du recrutement. Des formations professionnelles peuvent toutefois être prescrites à ces agents, en vue de leur titularisation.

3.3.2.1 - La formation initiale des ingénieurs forestiers (IAE et IPEF)

✓ La formation initiale des IAE.

Jusqu'en 2010, la formation des élèves ingénieurs fonctionnaires dans le domaine forestier (une quinzaine environ chaque année) était assurée en 3 ans dans le cursus de formation des ingénieurs forestiers (FIF) du centre ENGREF / AgroParisTech de Nancy. La dernière promotion d'IAE « forestiers » est sortie de l'école en 2012. Lors de sa création en 2007, AgroParisTech a souhaité créer un cursus unique d'ingénieur d'AgroParisTech, structuré en 3 ans avec une année de tronc commun et deux années de spécialisation dans plusieurs domaines d'approfondissement dont un dédié à la gestion durable de la forêt et un autre à la gestion des milieux naturels et boisés. Le nouveau cursus a été ouvert à la rentrée 2011. Compte tenu d'une disposition permettant aux étudiants de 3^{ème} année du cursus « ingénieur d'AgroParisTech » de se présenter au concours d'IPEF, sans expérience professionnelle préalable, il a été décidé de ne plus former d'IAE dans ce nouveau cursus pour ne pas créer de disparité statutaire avec les autres IAE, formés à AgroSup Dijon et à l'ENGESS, pour lesquels quatre années d'expérience professionnelle sont requises avant de pouvoir se présenter au concours d'IPEF. En 2013, pour pallier le manque de recrutement d'IAE « forestiers », un concours sur titres a été organisé pour 14 postes dont 10 pour l'ONF, 2 pour les services du MAAF et 2 pour l'IGN/IFN.

✓ La formation des IPEF.

Jusqu'en 2011, les élèves fonctionnaires IGREF, devenus IPEF par fusion des corps des ingénieurs du GREF et des Ponts et Chaussées en 2009, étaient formés à l'ENGREF en 27 mois, dont un an de tronc commun, un an de spécialisation dans un domaine d'approfondissement et 3 mois de préparation à la prise de poste. La spécialisation

« Forêt » du centre de Nancy comportait environ 1200 heures de cours et travaux pratiques complétées par une mission dans un organisme spécialisé de 600 à 900 heures. La formation pour le nouveau corps de fonctionnaires a été mise en place à la rentrée 2011, en deux ans pour les élèves polytechniciens et normaliens et en un an pour les élèves issus des autres voies de recrutement (concours ouverts aux titulaires de diplômes d'ingénieurs de certaines grandes écoles et concours interne principalement). Une soixantaine d'IPEF sont diplômés annuellement. La formation des IPEF est fortement individualisée. Elle est centrée sur un mastère spécialisé « politiques et actions publiques pour le développement durable » qui ne comporte que très peu d'enseignements forestiers (72 heures).

3.3.2.2 - Le rapport du CGAAER sur la formation des ingénieurs forestiers.

En 2013, dans le contexte de la préparation du volet forestier de la loi d'avenir pour l'agriculture et la forêt, le cabinet du ministre a demandé au CGAAER de faire le point sur les besoins en ingénieurs forestiers, pour la filière forêt-bois prise au sens large, y compris ceux des employeurs publics, de comparer les cursus de formation, d'évaluer leur adéquation aux nouveaux enjeux et de faire des propositions d'évolution des formations (Aumasson, Welcomme, 2013). Le rapport évalue entre 30 et 40 les besoins annuels de nouveaux ingénieurs pour les services de l'Etat (services centraux, déconcentrés, établissements publics, recherche et formation).

En matière de formation initiale, il recommande :

- d'assurer à ces ingénieurs une formation d'ingénieur du vivant, ouverte à la complexité des milieux naturels et forestiers ainsi qu'aux dimensions économiques et sociétales de leur gestion. Cette formation ouverte favoriserait les mobilités en interne à la sphère publique.
- de reprendre une formation d'IAE « forêt-bois et milieux naturels » au sein d'AgroParisTech, avec un recrutement en fin de première année de tronc commun et en envisageant une troisième année de spécialisation dans une école du bois.
- de veiller à former un nombre suffisant d'IPEF à profil forestier.
- de renforcer la formation complémentaire par la recherche afin de disposer de spécialistes titulaires d'un doctorat, leur permettant une reconnaissance internationale. Ces recommandations supposent des évolutions statutaires, en particulier pour les IAE, qui sont en cours d'étude par les services compétents du MAAF.

3.3.2.3 - La formation initiale des techniciens supérieurs du Ministère

Depuis sa création en 1997, l'INFOMA (Institut de formation des personnels du ministère de l'Agriculture) est chargé de la formation dite statutaire des nouveaux techniciens issus des concours. La formation initiale des techniciens forestiers, telle que dispensée jusqu'en 2011, était bien perçue par les différents employeurs rencontrés et par les agents concernés.

A la suite de la réforme statutaire des techniciens, une nouvelle formation est en cours de déploiement à l'INFOMA. Depuis septembre 2013, les lauréats du premier concours post-réforme ont entamé une formation qui dure désormais un an, contre deux auparavant. Cette réduction est la conséquence de l'élévation du niveau de recrutement à Bac +2. La formation des techniciens débute désormais par un tronc commun de 15 jours, à Corbas, au siège de l'INFOMA. Elle se poursuit par une formation spécialisée pendant 6,5 mois à Velaine-en-Haye, près de Nancy, pour les techniciens « Forêt et Territoires Ruraux ». Enfin, tous les techniciens effectuent en stage probatoire dans leur structure de pré-affectation. L'ensemble du cursus donne lieu à diverses évaluations qui doivent toutes être validées pour permettre la titularisation.

Figure 34 : Rappel de la réforme

Le décret n°2011- 469 du 4 mai 2011 a instauré un nouveau corps de techniciens supérieurs du Ministère en fusionnant le corps des contrôleurs sanitaires avec celui des techniciens des services déconcentrés (techniciens supérieurs des services) dont le statut datait de 1996.

Les spécialités Génie rural et Forêt ont été fusionnées en une seule dénommée « Forêt et Territoires ruraux ». Cette nouvelle spécialité met l'accent sur la dimension transversale et territoriale de la question de la forêt au sein des DDT et des DRAAF.

Dans cette spécialité, le programme du concours est directement inspiré de celui du BTS de gestion forestière. Outre une partie commune aux trois spécialités sur l'organisation politique et administrative de la France, le programme est axé sur les thèmes de la biologie et physiologie végétale, l'écologie forestière, les territoires ruraux, l'eau.

La refonte du recrutement a suscité une réflexion générale de la part du SRH et de l'INFOMA sur les compétences recherchées par les employeurs (les DDT), réflexion qui avait été amorcée avec la généralisation de ces structures en 2009.

Au nombre de 11, les objectifs de formation du référentiel de l'INFOMA sont définis par la capacité des futurs techniciens à atteindre les objectifs suivants :

- se situer dans leur environnement institutionnel
- utiliser l'informatique dans le cadre professionnel
- communiquer dans les différentes situations de la vie professionnelle
- mobiliser les connaissances scientifiques utiles à la gestion des espaces naturels
- mobiliser les connaissances techniques dans le domaine forestier
- vérifier la validité d'un document de gestion d'une forêt ou d'un espace naturel
- mobiliser les connaissances techniques dans le domaine de l'eau
- mettre en œuvre les mesures juridiques et administratives relatives à la forêt, à l'eau et aux espaces naturels
- contribuer au développement et à l'aménagement durables des territoires
- mettre en œuvre les procédures administratives et pénales fondant les pratiques professionnelles
- mobiliser leurs connaissances dans le domaine de la forêt et de la filière-bois

Les connaissances forestières de base sont bien représentées mais, de fait, moins approfondies qu'auparavant. Surtout elles apparaissent désormais au service d'un dialogue élargi avec les acteurs de l'aménagement du territoire pour la protection des espaces forestiers, dans une approche systémique.

La culture des techniciens FTR issus des concours évolue donc vers des préoccupations plus globales portées par des dynamiques territoriales.

Afin de compléter le parcours de formation initiale des nouveaux techniciens, l'INFOMA mettra en place un plan de formation individualisé, dans l'année qui suit leur titularisation.

Ainsi, le dispositif de formation continue prendra directement le relais de la formation initiale, en continuité et en articulation avec elle, sur la base d'un bilan des acquis, qui est un préalable indispensable à tout parcours de formation individualisé.

3.3.2.4 La formation d'adaptation à l'emploi des techniciens de l'ONF

Mise en place en 2002 et généralisée depuis 2004, cette formation permet de donner aux personnels récemment recrutés, promus ou affectés sur un nouveau poste, les savoirs et outils et méthodes pour exercer au mieux ses fonctions sur un nouveau poste.

Pour les techniciens ONF comme pour les autres personnels, un module d'accueil de 5 semaines d'accueil, entrecoupées de sorties terrain, se déroulent tout d'abord sur le campus de l'ONF.

Cette première partie, qui vise l'intégration du stagiaire à l'ONF, lui permet de s'approprier les missions, activités et l'organisation de l'établissement.

A la suite d'un entretien d'évaluation des savoirs (mesure des écarts) qui aboutit à la mise en place d'une charte pédagogique, l'agent entre ensuite dans une phase individualisée de formation métier.

Ce parcours est réalisé en alternance sur une période de 1 ou 2 ans, pour l'acquisition de connaissances de base nécessaires au métier occupé.

Parallèlement à ces formations, le nouvel entrant bénéficie de l'accompagnement d'un moniteur, dans le cadre de sa prise de poste. Les moniteurs sont des agents expérimentés (des « seniors ») qui consacrent une soixantaine d'heures à la transmission de leurs savoirs-faire.

3.3.3- Le dispositif de formation continue des agents

L'objectif de la formation continue est de consolider et de pérenniser les compétences « métiers » de tous les agents du MAAF en administration centrale, en services déconcentrés et dans les établissements d'enseignement agricole.

On distingue trois niveaux d'intervention :

Au niveau national
<p>Au sein du Service des ressources humaines, le bureau de la formation continue et du développement des compétences (BF CDC) placé au sein du SRH du ministère est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none">• Du pilotage de la formation continue : Élaboration de la note d'orientation de la formation, pilotage budgétaire, suivi réglementaire, et animation du réseau des délégués régionaux.• De la mise en place de certains dispositifs spécifiques : Programme national de formation, formations des jurys de concours, formations de formateurs...
Au niveau régional en DRAAF
<p>Les délégués régionaux à la formation continue sont chargés de :</p> <ul style="list-style-type: none">• La mise en œuvre de formations sur le territoire régional pour l'ensemble des structures (DRAAF, DDI et enseignement agricole)• l'élaboration du Document régional de formation (DRF)• l'élaboration du Plan Régional de Formation• l'animation du réseau des responsables locaux de formation (RLF)
Au niveau local
<p>Sous l'autorité des directeurs et des secrétaires généraux, les responsables locaux de formation (RLF) sont chargés de</p> <ul style="list-style-type: none">• recueillir et de analyser les besoins de formation• élaborer le plan local de formations• mettre en place des formations• informer les agents• assurer le relais avec le niveau régional

Ainsi, une offre de formation émane de chacun de ces niveaux, dans une organisation très déconcentrée, selon un principe de complémentarité. Depuis 2011, cette offre est consultable sur le site de la formation continue (Formco), classée par domaines. Dans les domaines dits « transverses » (management, communication, gestion...), les plateformes régionales interministérielles RH sont chargées de construire un plan régional interministériel de formation. Les offres sont consultables sur le site internet SAFIRE.

3.3.4- La construction de l'offre de formation continue relative à la filière « forêt-bois »

✓ La note d'orientation 2014-2015-2016

La note d'orientation, signée du Secrétaire général, fixe et actualise chaque année les domaines prioritaires de formation continue, tant pour l'exercice des missions supports que pour la mise en œuvre des politiques sectorielles. Elle est élaborée chaque année par le BF CDC après consultation des directions techniques du ministère.

Dans la note parue le 16 août 2013, les grands axes de formation sont au nombre de 7, pour la mise en œuvre du programme Forêt (fiche 9)

- 1- Nouveaux enjeux de développement pour la filière forêt-bois "produire plus et préserver mieux"
- 2- Prévention du risque incendies en milieu forestier
- 3- Aides aux entreprises d'exploitation forestière et de première transformation du bois.
- 4- Accompagnement de projets de territoires : du diagnostic au choix des mesures
- 5- Valorisation du Bois - Énergie :
- 6- Impact du changement climatique sur les forêts et la sylviculture
- 7- La trame verte et bleue, rôle, mise en œuvre, contribution de l'agriculture et de la forêt

Ces orientations servent de cadre de référence à l'ensemble des acteurs de la formation, mais aussi aux chefs de service et à l'ensemble des agents sur les besoins en compétences du Ministère.

✓ Le Programme National de Formation 2014

Au niveau national, la réponse formation est mise en œuvre à travers le programme national de formation (PNF). Le PNF est un ensemble d'actions de formation (notion de catalogue de formation) à destination des agents du MAAF et de sa sphère d'influence directe. Le PNF a pour objectif d'accompagner le déploiement des politiques publiques et/ou d'anticiper sur les évolutions à venir. Les formations sont proposées par l'INFOMA et des écoles d'enseignement supérieur principalement. Le BFCDC les valide en fonction de la pertinence de leur thématique et du programme, des besoins identifiés par les directions d'administration centrale et de leur conformité à la note d'orientation pluriannuelle sur la formation continue. Le programme validé est diffusé par voie de note de service à l'automne.

Pour 2014, sur la thématique Forêt-Bois, une quinzaine d'actions ont été retenues, ce qui représente environ 6 % du Programme National de Formation. Leur nombre augmente par rapport à 2013 où une dizaine d'actions avaient été validées.

Les formations forêt-bois au PNF pour 2014

Pour la filière amont :

- Initiation à la botanique forestière
- Forêt et changement climatique
- Les bases de la sylviculture
- Les outils de gestion de la biodiversité en forêt
- Les missions forestières régaliennes en services déconcentrés.

Pour l'aval de la filière :

- Estimer la valeur d'un lot de bois sur pied
- Filière bois française : enjeux de développement
- Développer les usages du bois local en circuit court
- La voirie forestière
- Bois énergie et méthanisation

On constate que le nombre de formations est assez équilibré entre l'amont et l'aval de la filière. Une formation couvre l'ensemble : « La forêt et le bois : de l'arbre à ses produits »

Les plus nombreuses sont proposées par l'INFOMA, à Velaine-en-Haye. Elles sont conçues pour des débutants. Ces formations généralistes sont globalement très appréciées.

Cependant, certaines d'entre elles doivent être annulées chaque année, faute d'un effectif suffisant. Différentes explications sont possibles parmi lesquelles le manque de disponibilité des agents (3 jours de formation en moyenne), le temps et le coût des déplacements occasionnés sur les lieux de formation des écoles.

Pour remédier à ces difficultés, l'INFOMA (Lyon) et AgroParisTech acceptent le principe de délocaliser certaines de leurs actions en région, sur demande des délégués régionaux à la formation.

✓ **Priorités d'action de formation 2014 dans les Documents Régionaux de Formation :**

Sous l'autorité des DRAAF, les DRFC élaborent chaque année un document régional de formation qui constitue l'un des éléments supports du dialogue de gestion avec le responsable du programme 215, au service de la politique régionale. Ce document stratégique présente les axes prioritaires de formation des agents pour l'application des politiques du Ministère dans la région, au regard du contexte et des besoins exprimés par les responsables locaux de formation (DRAAF, Enseignement agricole, DDI). A l'appui de ces orientations, le DRFC décrit plus précisément ce qui devrait faire l'objet d'une offre à construire en région.

Dans le domaine Forêt-Bois, les Documents Régionaux de Formation 2014 font valoir le besoin et l'intérêt pour les agents de se former sur des thèmes partagés avec d'autres acteurs locaux.

Ces actions répondent à plusieurs objectifs

- Connaître les partenaires et les acteurs d'une politique
- Comprendre le rôle et les attentes de chacun, à travers l'analyse croisée des pratiques
- Créer des coopérations

Sur les missions régaliennes, on trouve par exemple cités plusieurs fois les sujets de formation suivants :

- Conciliation de la politique environnementale (zonages environnementaux) avec l'objectif de production de bois :

Cas de l'aménagement de dessertes forestières avec la DREAL.

Les conséquences du nouveau code forestier sur l'exercice de la police administrative et pénale avec l'ONF et l'ONCFS,

Ce qui est notamment visé à travers ces formations, c'est la recherche d'un mode opératoire et/ ou l'appropriation de nouvelles règles, avec d'autres acteurs impliqués.

Concernant la politique en faveur de la mobilisation du bois, l'accent est mis sur la nécessité de développer les connaissances des agents sur la filière Bois, de la production à la transformation :

- Découverte des technologies de production de bois-énergie :
 - Visite de chaufferie et d'une centrale biomasse avec un bureau d'études spécialisé.
 - Présentation d'OSEO et de la Banque Publique d'Investissement (Alsace)
 - Analyse de la santé financière des entreprises grâce aux indicateurs économiques (Aquitaine)

Cela passe également par la recherche d'une méthodologie commune des services de l'Etat (DRAAF et DIRECCTE) pour instruire des projets d'investissement (trouver les indicateurs pertinents). Sur ces sujets, une formation, et d'autant plus s'il s'agit d'une formation-action, en commun avec des acteurs/partenaires locaux est facteur de connaissance mais aussi de dynamique territoriale.

Cependant, si l'on examine les offres proposées en 2013-2014 (pour celles déjà codifiées dans Epicéa en 2013). On constate que **certaines orientations nationales, pourtant bien relayées et déclinées dans les DRF, ne trouvent pas toujours de réponse formation clairement identifiée.**

Ces orientations concernent la valorisation industrielle et énergétique du bois (dont le bois-énergie) faiblement représentée et, plus encore, les compétences transversales que sont l'ingénierie de projet (du diagnostic au choix des mesures) et l'ingénierie financière. De plus, les sciences et techniques forestières (agronomie, sylviculture, botanique, matériel forestier de reproduction) ne semblent pas se traduire par des formations en quantité suffisante, au regard des besoins exprimés. À côté des formations du PNF (limité à une dizaine d'agents), on relève en région quelques rares formations dispensées par des correspondants observateurs des forêts, sur certaines essences forestières.

Enfin, malgré l'enjeu, certains secteurs d'activité manquent de formation adéquate notamment sur le thème de la DFCI.

Éléments de conclusion : les points d'amélioration.

Au niveau national

Ces derniers constats posent la question des **orientations qu'il conviendrait de hiérarchiser davantage et de décliner en objectifs de formation plus fins** pour les acteurs de formation amenés à élaborer un cahier des charges. Pour le PNF, la sélection des offres de formation serait facilitée et la commande finale passée par le BFCDC aux écoles, plus précise. Cet axe de travail sera développé pour l'élaboration du PNF 2015.

Un levier d'amélioration consiste également en **une meilleure connaissance des actions de formation dispensées par d'autres acteurs institutionnels**, comme l'ONF et l'Institut du Développement Forestier, ainsi que des modalités d'accès à ces formations.

Au niveau régional :

La **recherche de ressources locales de formation passe par un renforcement de la collaboration des DRFC avec le chef du service régional et les «têtes de réseaux métiers »** (ex : correspondants bois-énergie, les correspondants observateurs de la santé des forêts...) mais aussi avec les CFPPA forestiers et les établissements privés dispensant des formations forestières.

Cette connaissance et cette capacité de mobilisation de formations/formateurs par le DRFC est d'autant plus importante que nombreux sont les agents arrivent sur ces missions sans formation préalable.

Les DRFC sont la cheville ouvrière des formations à mettre en place pour intégrer au mieux ces agents, qui ont effectué une mobilité volontaire ou contrainte, par l'effet d'un redéploiement des missions.

Ces parcours de formation dits « de professionnalisation » en référence à la loi sur la FPTLV ont été instaurés en 2009 au Ministère. Ils ont commencé à être déployés dans le secteur Forêt-Bois, en Basse Normandie (attaché, Adjoint administratif) en Ile-de-France (IAE) et plus récemment en Lorraine. Ils font l'objet de la préconisation n°1 dans la quatrième partie de ce rapport.

CE QU'IL FAUT RETENIR...

... des compétences nécessaires à l'exercice des missions.

- ✓ Huit grands domaines de compétences socle actuellement mobilisées dans les services de l'Etat (sciences et techniques forestières, techniques forestières appliquées, économie et sociologie de la forêt, valorisation du bois, etc...).
- ✓ Des politiques publiques forestières concernées par 5 grands domaines de compétences transversales (procédurales, institutionnelles, liées au pilier environnemental du développement durable, etc...).
- ✓ Des champs de compétences périphériques qui montent en puissance (animation, communication, expertise, management, ingénierie financière).
- ✓ 4 scénarios de contexte qui peuvent faire évoluer les choix de compétences à maintenir ou développer.
- ✓ 4 thèmes stratégiques à enjeux pour les 10 prochaines années (conduite de projets, spécialisation, expertise, management).
- ✓ Des dispositifs d'acquisition des compétences à mobiliser pour maintenir ou conforter ou développer de nouvelles compétences.

PARTIE 4

LES 15 PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES DE L'ÉTUDE

Les 15 préconisations formulées ci-après sont issues d'un travail mené suite aux entretiens réalisés dans le cadre des groupes experts déjà présentés dans cette étude. Lors du COPIL de l'étude en décembre 2013, l'équipe projet a échangé sur le périmètre d'action et la mise en oeuvre opérationnelle des 15 préconisations présentées sous une forme synthétique. Les points suivants y sont abordés :

- le contexte préfigurant chaque préconisation ;
- les objectifs à leur assigner ;
- comment et avec qui les mettre en oeuvre.

Au-delà de ce rapport, un travail de mise en oeuvre reste donc à engager pour mobiliser les acteurs directement concernés par chaque préconisation au niveau de l'administration centrale, auprès des services déconcentrés, mais aussi avec les partenaires professionnels ou de la recherche. Parmi les préconisations formulées, certaines sont à mettre en oeuvre rapidement car elles coïncident avec des procédures administratives déjà existantes qu'il convient de décliner pour les services forêt-bois. D'autres mettent en relation des partenaires qui doivent partager des pratiques professionnelles pour converger vers des actions communes.

4.1- Accompagner l'évolution professionnelle des agents.

6 préconisations sont ici définies pour mieux prendre en compte l'évolution professionnelle des agents, pouvant être amenés à monter en compétences et à intégrer de nouvelles fonctions ou de nouvelles missions au sein du MAAF. Certaines préconisations sont donc centrées sur **l'accompagnement à la prise de poste** permettant à des agents désireux d'intégrer un service aux missions forestières, d'acquérir des compétences en relation avec le nouveau domaine de travail (préconisation 1). D'autres préconisations sont ici proposées pour **l'acquisition de nouvelles compétences** devant faciliter l'exercice de missions, impulsées notamment par la montée en puissance de la valorisation économique de la filière bois (préconisations 2 et 3). La dernière entrée visée ici tient à la nécessité de former les personnels à la **vision interministérielle des politiques publiques forestières couplée à une meilleure offre de formation permettant la sensibilisation au portage de projets partenariaux de la filière forêt-bois** (préconisations 5 et 6).

PRÉCONISATIONS		
1	Accompagner la prise de poste par le parcours de professionnalisation.	p 77
2	Développer les connaissances des personnels à l'économie de la filière forêt-bois	p 78
3	Former les personnels aux ingénieries financière et territoriale.	p 79
4	Former les personnels à l'explicitation et au portage des politiques publiques à dimension interministérielle de l'Etat, auprès des acteurs du territoire.	p 80
5	Améliorer la visibilité de l'offre de formation continue des personnels dans un portail commun des différents acteurs de formation dans le domaine forêt-bois.	p 81
6	Maintenir un effectif de personnels assermentés suffisants pour assurer les pouvoirs de police et dresser les procès-verbaux.	p 82

PRÉCONISATION 1

Accompagner la prise de poste par le parcours de professionnalisation

Origine, contexte et objectifs	<p>Objectif : Faciliter l'intégration des agents par le suivi d'un parcours de professionnalisation individualisé</p> <p>Le parcours de professionnalisation s'adresse aux agents qui changent de poste et doivent acquérir ou développer un nombre significatif de compétences, quelque soit le domaine d'activité.</p> <p>Il peut s'agir d'une mobilité volontaire (nouvelle orientation professionnelle) ou provoquée par une réorganisation des services. Le changement de poste doit être validé, soit en interne d'une structure, soit d'une structure à une autre.</p> <p>Le parcours de professionnalisation est élaboré sur la base d'un diagnostic de compétences de l'agent destiné à évaluer l'écart entre compétences acquises et compétences attendues sur le poste d'arrivée. Le diagnostic permet l'élaboration d'un parcours individualisé.</p> <p>Le parcours de professionnalisation se caractérise par une alternance entre formations « classiques » et mises en situations professionnelles dans le poste d'accueil. L'agent est en situation d'apprentissage sur son poste.</p>
Acteurs concernés	<p>-Les IGAPS</p> <p>-Parmi les agents qui effectuent des mobilités lors des CAP, les IGAPS repèrent ceux qui changent de domaine professionnel ; Ils conseillent et orientent ces agents sur l'opportunité d'un parcours de professionnalisation, en collaboration avec les DRFC.</p> <p>-Les délégués régionaux à la formation continue (DRFC)</p> <p>Ils communiquent auprès des services et des agents sur le dispositif. Ils sont chargés de l'ingénierie de formation du parcours et du suivi jusqu'à son terme.</p> <p>-Le Bureau de la Formation Continue et du Développement des Compétences (le BFCDC)</p> <p>Il coordonne et appuie l'action des DRFC.</p>
Etapes de mise en œuvre	<p>- A partir de la typologie des compétences Forêt-Bois, produit de cette étude, le BFCDC va transmettre aux DRFC un document sur les compétences socle indispensables à un nouvel arrivant.</p> <p>- Le BFCDC effectue de la veille/ repérage et communication ciblées pour les DRFC sur les ressources formation dans le domaine Forêt Bois, utiles à la construction des parcours de professionnalisation. (Page dédiée sur le site internet)</p>
Documents de références	<p>- Note de service N2011-1086 du 05 mai 2011 sur la mise en œuvre des parcours de professionnalisation au Ministère de l'Agriculture + convention type Parcours de professionnalisation (http://www.formco.agriculture.gouv.fr/fileadmin/user_upload/plus_info/Documents_de_references/SRH_N20111086.pdf)</p> <p>- Cartographie des compétences forêt-bois de cette étude.</p>

ACTION PROPOSÉE	Réaliser une action de communication directement auprès des chefs de service forêt-bois sur les parcours de professionnalisation.
Direction responsable	SG/SRH -MAAF

PRÉCONISATION 2

Développer les connaissances des personnels à l'économie de la filière forêt-bois

<p>Origine, contexte et objectifs</p>	<p>L'étude montre l'évolution des services déconcentrés dans l'organisation des missions en prenant de plus en plus en compte l'aval de la filière. Des pôles valorisant la biomasse forestière (et agricole) se sont structurés appelant, au niveau régional ou en animation avec le réseau des DDT, le développement de nouvelles actions tournées vers l'accompagnement de projets ayant à voir avec la construction bois par exemple. A ce titre, les services sont donc de plus en plus impliqués dans l'assistance au montage de projets auprès d'acteurs de la filière, mais doivent veiller à apporter une vision globale et distanciée sur des projets portés par des professionnels qui n'ont pas la connaissance globale de la filière (cas des projets CRE qui ne présentent pas des calculs d'approvisionnement de la ressource en vérifiant l'impact potentiel sur l'équilibre du marché du bois régional). Ils peuvent également animer des cellules biomasse avec des partenaires régionaux aux intérêts multiples sur l'évolution des projets de valorisation du bois...</p> <p>Si dans les entretiens menés, il est assez avéré que les DRAAF jouent un rôle de plus en plus grand sur les politiques publiques et territoriales de l'aval de la filière, les compétences mobilisées chez les agents des services déconcentrés du MAAF restent dans le cadre de ces projets tournés vers une expertise amont de la filière. Pour autant un besoin véritable se fait sentir pour développer des connaissances à l'économie de la filière forêt-bois dans son ensemble pour mieux capter la chaîne de valeur ajoutée, qui est aujourd'hui impulsée par l'aval.</p> <p>L'objectif de cette recommandation est donc de définir des supports de connaissances à l'économie de la filière forêt-bois qui pourraient être mis à disposition des agents ayant à exercer des missions tournées vers l'aval de la filière.</p> <p>Ces supports peuvent être élaborés via des dispositifs de formation continue pour apporter une connaissance générale d'ensemble sur l'aval de la filière, mais peuvent également se construire au niveau régional avec les partenaires professionnels et les interprofessions qui réalisent dans certaines régions des journées de découverte de l'ensemble de la filière forêt-bois (Ex. de l'interprofession PromoBois en Auvergne). L'action doit prioritairement orienter les agents à identifier les potentiels économiques d'une meilleure valorisation de l'aval de la filière et de ses complémentarités avec les actions menées sur l'amont (idée de synergie et pas de transfert de compétences ici).</p>
<p>Acteurs concernés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DRAAF et les DDT(M) qui ont des aspirations à travailler sur l'animation forêt-bois en liaison avec les territoires, les porteurs de projets locaux... - Les interprofessions de la filière forêt-bois comme support de montages de formations adaptées aux situations régionales. - Les DRFC, opérateurs régionaux de la formation continue du MAAF
<p>Etapas de mise en oeuvre</p>	<p>Identifier, inventorier les agents qui pourraient bénéficier de telles actions au niveau régional et interrégional (logique territoriale en fonction du développement des projets de valorisation des bois et notamment de la filière bois-énergie).</p> <p>En fonction des régions et de la politique mise en oeuvre pour la valorisation de la filière bois, les actions pourraient être relayées par les correspondants "biomasse" des DRAAF en relation avec leurs partenaires principaux (Ademe, DREAL, CRPF, Conseil régional...)</p>
<p>Documents de références</p>	<p>Réseau aquitain biomasse énergie : http://aquitaine-ademe.typepad.fr/rseau_bois_energie_aquita/ Site du RMT biomasse : http://www.rmtbiomasse.org/ Groupe biomasse-énergie du réseau rural français : http://www.reseaurural.fr/gtn/biomasse-energie Formation AgroParisTech : Filière bois française : enjeux de développement et organisation économique. http://formationcontinue.agroparistech.fr/AgroParisTech/spip.php?page=action&actionID=1138</p>

<p>ACTION PROPOSÉE</p>	<p>Impulser avec les délégués régionaux de formation des actions de formation ciblées sur l'économie de la filière forêt-bois à l'occasion d'un séminaire des DR.</p>
<p>Direction responsable</p>	<p>SG/SRH -MAAF , bureau de la formation continue et du développement des compétences.</p>

PRÉCONISATION 3

Former les personnels aux ingénieries financière et territoriale.

<p>Origine, contexte et objectifs</p>	<p>Les missions des DRAAF ont évolué ces dernières années vers plus de travail partenarial avec des interlocuteurs variés à l'échelle des territoires (conseil régional, DREAL, Ademe,...). D'un Etat stratège menant "ses" politiques publiques forestières, les services de l'Etat se retrouvent en régions, dans une double position : de contrôle et d'expertise concernant les outils de gestion des boisements (PPRDF, PSG, FFN,etc...) ; d'assembler dans le portage de projets sur le bois-énergie, le sciage, la méthanisation...etc</p> <p>Dans cette situation, les agents en charge de développer de nouveaux projets doivent réorganiser leurs compétences dans deux directions : la première concerne l'ingénierie financière, la seconde l'ingénierie territoriale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ingénierie financière est un point majeur des nouvelles compétences à développer aux niveaux des services déconcentrés du MAAF en région et constitue un des outils proposés par l'Union européenne pour le développement de projets en région. Face à des conseils régionaux, reprenant dans le cadre de la prochaine loi de décentralisation le FEADER et développant des profils de poste tournés sur la gestion d'entreprises, le montage de projets pour la filière forêt-bois et l'accompagnement financier des projets d'entreprises, les DRAAF se retrouvent souvent en position de financeur minoritaire mais garant de l'intérêt général. - L'ingénierie territoriale est également une compétence à développer permettant aux agents de mieux comprendre le jeu d'acteurs sur le territoire, d'apprécier le schéma de gouvernance et les acteurs clés avec lesquels développer des projets. Dans des politiques publiques dont les stratégies se multiplient en matière de portage et d'objectifs, il y a nécessité de donner une culture solide sur les dynamiques territoriales permettant notamment de mieux travailler avec les partenaires sous la forme d'"équipes-projets", dans une approche globale des enjeux.
<p>Acteurs concernés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DRAAF et DDT(M) - DRFC - Partenaires de la formation professionnelle et supérieure.
<p>Etapas de mise en oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de formation à construire au programme national de formation continue du MAAF. - Diffuser les informations sur les formations existantes des partenaires de l'enseignement supérieur agronomique (APT notamment).
<p>Documents de références</p>	<p>Actes des 21emes assises de Sol et Civilisation sur le thème : "Finances et territoire": http://www.soletcivilisation.fr/21emes-assises-de-sol-et-civilisation/</p> <p>Formations 2014 d'AgroParisTech sur le thème de l'ingénierie territoriale : http://www.agroparistech.fr/Ingenierie-territoriale.html</p> <p>Trognon L. et al, 2012 - Productions, gouvernance et ingénierie territoriales., Chapitre 1 : Valorisation de ressources agricoles et forestières., Revue d'Auvergne, juin 2012, pp 19-135.</p>

<p>ACTIONS PROPOSÉES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monter une formation en ingénierie financière au programme national de formation continue du MAAF. - Faire une note de rappel des formations en ingénierie territoriale auprès des services régionaux et départementaux en charge du suivi de projets forestiers mobilisant différents acteurs territoriaux.
<p>Direction responsable</p>	<p>SG/SRH -MAAF , bureau de la formation continue et du développement des compétences.</p>

PRÉCONISATION 4

Former les personnels à l'explicitation et au portage des politiques publiques à dimension interministérielle de l'Etat, auprès des acteurs du territoire.

Origine, contexte et objectifs	<p>L'élaboration de la politique forestière incombe à l'État, ce dernier tend à ne plus être le seul acteur chargé de la définir, notamment à l'échelon territorial. Le paysage institutionnel des acteurs concernés par le secteur forestier s'est enrichi. On assiste notamment à la montée en représentation dans les instances de décision des conseils régionaux et des interprofessions mais également des ministères du MEDDE et du MRP aux côtés du MAAF. Le monde associatif et plus généralement, le citoyen veut être associé aux décisions. Les services déconcentrés doivent donc composer avec ces acteurs multiples pour mettre en oeuvre la politique de l'État dans les territoires.</p> <p>Face à cette situation, pour les agents de l'État se posent les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui caractérise le contexte territorial ? - Quelle stratégie de communication et de collaboration avec les acteurs régionaux faut-il adopter dans ce contexte ? - Quelle posture et quel rôle pour l'agent de l'État ? - Quelles configurations d'activités et compétences pour les agents et responsables de service chargés des missions forestières ?
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Services centraux chargés d'élaborer les politiques, en particulier le sous directeur chargé de la forêt et du bois et ses collaborateurs. - DRFC - Services déconcentrés DRAAF et DDT(M) chargés de décliner dans le territoire régional ou départemental la politique de l'Etat concernant la forêt et le bois, en particulier le chef de service en charge de la forêt et du bois et ses collaborateurs
Etapas de mise en oeuvre	<p>Réflexion à conduire d'abord au niveau central puis au niveau régional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ° élaboration du Programme National Forêt-Bois et des programmes régionaux FB introduits par la LAAF. ° montage d'un dispositif de formation et d'accompagnement des agents en charge de diffuser la politique forestière de l'État et ses déclinaisons interministérielles.
Documents de références	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale de l'État, rapport à M. le premier ministre, Jean-Marc Rebière et Jean-Pierre Weiss, 2013 - Dossier <i>Les nouveaux territoires de l'État</i>. Revue Intercommunalités de l'Assemblée des communautés de France (AdCF), n° 141, janvier 2010 http://www.adcf.org/files/THEME-Amenagement-du-territoire/AmgTERR-P1-PDFOUValEtat.pdf - Guide méthodologique au service de la démarche d'évaluation du volet territorial du contrat de projet État-région de Basse-Normandie pour la période 2007/2013. Version définitive, avril 2010. http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/bnguide_methodologique_volet_territ_definitif_avril_2010_1.pdf - Quelles missions et quelle organisation de l'État dans les territoires Jacqueline Doneddu, Rapport du Conseil économique, social et environnemental, Novembre 2011 http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/2011/2011_14_etat_territoire.pdf Lois de décentralisation et de réforme de l'action publique - 10/04/2013 http://www.action-publique.gouv.fr/acte-de-decentralisation-avril-2013 Un acte fort de modernisation de l'action publique http://www.action-publique.gouv.fr/projet-de-loi-decentralisation ... le premier volet de la réforme organise l'intervention des collectivités territoriales... Le deuxième volet investit les régions et les départements d'une mission de chef de file...

ACTION PROPOSÉE	Elaborer les programmes forêt-bois inscrits dans la LAAF et former les services déconcentrés de l'Etat à leur portage sur les territoires.
Direction responsable	DGPAAT, SDFB.

PRÉCONISATION 5

Améliorer la visibilité de l'offre de formation continue des personnels dans un portail commun des différents acteurs de formation dans le domaine forêt-bois.

Origine, contexte et objectifs	<p>Les offres de formation continue dans le domaine Forêt-Bois sont nombreuses, et l'information sur les offres relativement éparpillées ; Ceci ne permet pas de visibilité suffisante pour les agents et les acteurs de la formation du MAAF qui n'y ont pas accès.</p> <p>Les offres relèvent du MAAF (Programme national de formation, actions régionales et locales de formation) mais aussi d'organismes tels que l'ONF et l'Institut pour le développement forestier, organisme de formation pour les propriétaires forestiers, émanation du CRPF.</p> <p>L'objectif lié à cette préconisation est de permettre aux agents et aux professionnels d'avoir une vision d'ensemble de l'offre de formation dans le domaine Forêt-Bois pour construire au mieux leur parcours de formation.</p>
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Le Bureau de la Formation Continue et du Développement des Compétences</u> - Dans le focus thématique « Forêt-Bois » du site internet de la formation continue, le BFCDC ajoute les hyperliens en direction des pages de formation des sites des opérateurs dont l'offre est pertinente et accessible aux agents du MAAF en précisant les conditions (IFORE, ATEN...). - <u>Les écoles inscrites au Programme National de Formation dans le domaine Forêt-Bois INFOMA</u>, Nancy, Bordeaux Sciences Agro, Montpellier Sup Agro, AgroParisTech, Agro-Campus Ouest... <p>A échéance trimestrielle, communication de ces établissements sur l'état des places encore disponibles auprès du réseau des délégués régionaux à la formation continue (DRFC) au BFCDC, et à la DGPAAT pour relais aux services et agents concernés.</p>
Étapes de mise en oeuvre	2ème semestre 2014
Documents de références	<p>Note de service SG/SRH/SDDPRS/N2013-1148 du 14 août 2013 relative à Note d'orientation pour la formation continue des personnels en 2014-2015-2016 et plus particulièrement la fiche 9 sur la forêt en page 24. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/SRHN20131148Z_cle876bac-1.pdf</p> <p>Formations 2014 d'AgroParisTech sur le thème de l'agriculture et de la forêt durables : http://www.agroparistech.fr/Agriculture-et-foret-durables.html</p> <p>Catalogue des formations continue de l'INFOMA en 2014 concernant l'environnement et la forêt : http://www.infoma.agriculture.gouv.fr/Environnement-et-foret,1064</p>

ACTION PROPOSÉE	Présenter/créer un portail commun des différents opérateurs de formation pour rendre plus lisible l'offre de formation continue de la filière forêt-bois.
Direction responsable	SG/SRH -MAAF , bureau de la formation continue et du développement des compétences.

PRÉCONISATION 6

Maintenir un effectif de personnels assermentés suffisants pour assurer les pouvoirs de police et dresser les procès-verbaux.

Origine, contexte et objectifs	<p><u>Origine et contexte :</u></p> <p>La garantie de la durabilité et du dynamisme de la gestion forestière suppose des activités de contrôles, partie intégrante des missions en service déconcentrés. Or, les effectifs en départements sont réduits, y compris en personnels techniques.</p> <p>Former les personnels en charge du contrôle régalien aux missions de police, au suivi des procédures et à la rédaction de procès-verbaux est indispensable. Cependant, pour que cette formation puisse être mise en œuvre, il est nécessaire que les personnels puissent être assermentés, selon les dispositions des articles L.161-4 et R.161-1 à 5 du Code Forestier.</p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Afin d'optimiser les possibilités de contrôles, il serait nécessaire d'élargir l'article R.161-1 du Code Forestier aux agents des corps administratifs, qui exercent des attributions en matière de forêt dans les services déconcentrés de l'Etat et ont suivi une formation spécifique en matière forestière. - Un guide de procédure doit être mis à disposition des agents en charge des contrôles afin de simplifier leur tâche au quotidien.
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Services centraux du ministère : SDFB/BFEP et SAJ
Étapes de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - révision de la partie réglementaire du Code Forestier consacré aux dispositions pénales. - rédaction d'un guide de procédure à l'attention des services déconcentrés. - suivre des formations ciblées sur les aspects juridiques.
Documents de références	<ul style="list-style-type: none"> - Code Forestier

ACTIONS PROPOSÉES	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser la partie réglementaire du Code Forestier consacré aux dispositions pénales. - Rédiger un guide de procédure à l'attention des services déconcentrés du MAAF.
Direction responsable	DGPAAT, SDFB.

4.2- Garantir et valoriser la pérennité des compétences

Les 5 préconisations définies visent à **maintenir les compétences socle du MAAF concernant la gestion forestière**. Pour cela, il est nécessaire d'agir sur l'actualisation des compétences de base et de travailler sur les profils de spécialistes et experts de domaine (préconisation 7) et la transmission des savoirs professionnels lors des prises de poste (préconisation 8). Il s'agit également de favoriser des mobilités institutionnelles sur la base d'une reconnaissance mutuelle d'un socle commun de compétences (préconisation 9). Dans l'optique de **mieux appréhender de nouvelles compétences naissant d'un travail en réseau** au sein des services de l'Etat, ou en partenariat avec les acteurs territoriaux, un travail sur l'évolution des parcours professionnels peut être effectué. Il doit conduire à mieux considérer dans les fiches de postes certaines dimensions peu valorisées jusqu'alors comme l'animation (préconisation 10). Dans le cadre de régions faiblement forestières et en effectifs critiques, la **mutualisation des compétences et des activités** peut également être organisée entre services d'une même région ou en interrégional (préconisation 11).

PRÉCONISATIONS		
7	Identifier et renforcer les profils de spécialistes et experts de domaine en intégrant dans les parcours professionnels des agents les formations qualifiantes ou certifiantes proposées par les écoles d'enseignement technique et supérieur du MAAF.	p 84
8	Organiser la transmission des savoirs professionnels lors des prises de poste.	p 85
9	Favoriser les mobilités institutionnelles entre l'Etat et l'ONF par le partage d'un socle commun de compétences.	p 86
10	Reconnaître les compétences d'animation en réseau dans les fiches de poste et les valoriser dans le cadre des parcours professionnels.	p 87
11	Identifier et formaliser les possibilités de mutualisation des compétences et des activités entre services.	p 88

PRÉCONISATION 7

Identifier et renforcer les profils de spécialistes et experts de domaine en intégrant dans les parcours professionnels des agents les formations qualifiantes ou certifiantes proposées par les écoles d'enseignement technique et supérieur du MAAF

Origine, contexte et objectifs	<p>Les compétences en matière de politiques publiques forestières sont nombreuses et évolutives. Au regard de la complexification des facteurs à prendre en compte dans la gestion forestière et notamment des phénomènes climatiques, des dynamiques territoriales, de l'ingénierie financière, il est plus que nécessaire de maintenir de très hauts niveaux de qualification au travers de spécialistes et d'experts de domaines au sein du MAAF et de ses administrations déconcentrées. Trois notions peuvent être utiles à cette prise en compte du changement dans les politiques publiques forestières à l'avenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La notion de compétence rare : définie comme un savoir-faire pointu qui ne peut être détenu sur tous les territoires, cette notion introduit l'idée du partage d'une ressource métier entre départements, régions sur la base d'une proximité géographique lorsqu'une compétence est indisponible sur un territoire (au sens du rapport Caillot). - Les experts et spécialistes de domaine : sont des appellations qui encadrent des domaines d'expertises des différentes activités du MAAF et pour lesquelles des compétences stratégiques doivent être déployées afin d'appuyer la mise en oeuvre des politiques publiques (projet de circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A et A+ du MAAF).
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - SRH et RAPS - DGPAAT - DGER - commission des spécialistes et la commission d'orientation et de suivi de l'expertise.
Etapas de mise en oeuvre	<p>Pour le maintien du niveau de qualification développer 3 pistes de réflexion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture vers une GPEC attentive au maintien d'effectifs minimum sur des secteurs stratégiques ou en situation critique. • Possibilité de concevoir de nouveaux parcours de formation adaptés aux besoins en mobilisant les établissements d'enseignement supérieur en complément des dispositifs qualifiants / certifiants existants. • Synergie avec les pratiques mises en oeuvre par d'autres ministères (MEDDE notamment) pour accéder à des formations universitaires.
Documents de références	<p>- Caillot et al., 2013- <i>La mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources «métiers» de l'administration territoriale de l'Etat</i>. CGAAER, IGJS et IGSCRF, juillet 2013.</p>

ACTION PROPOSÉE	Développer une GPEC ciblée sur les profils de spécialistes et d'experts de domaine.
Direction responsable	SG-SRH

PRÉCONISATION 8

Organiser la transmission des savoirs professionnels lors des prises de poste.

Origine, contexte et objectifs	<p>Contexte : L'analyse de l'évolution des emplois pour les agents travaillant sur les missions forestières en services de l'Etat laisse apparaître des enjeux de maintien et de renouvellement de compétences majeurs (dans un contexte ou plus de la moitié de l'effectif partira à la retraite d'ici 15 ans). Dans le cas d'un départ d'un agent qui sera remplacé, le service doit organiser le transfert des connaissances pour un maintien des missions dans les plus brefs délais. Dans le cas d'un départ d'un agent qui ne sera pas remplacé, il faut identifier comment réorganiser les missions sur d'autres agents, ou redéfinir de nouvelles priorités d'actions. Les missions du secteur forestier nécessite un maintien spécifique des compétences en techniques forestières. Ces compétences sont le plus souvent acquises par la formation (initiale via un cursus dans l'enseignement technique agricole dans la spécialité forêt, dans le cadre des formations d'ingénieurs...). Elles donnent aux agents une capacité d'action et une crédibilité pour dialoguer avec les nombreux acteurs de la filière FB.</p> <p>Objectifs : L'enjeu de cette préconisation est de sensibiliser les chefs de services en charge des missions forestières à la préparation de la transmission des savoirs professionnels lors des prises de poste et susciter le management des connaissances permettant de ne pas perdre les connaissances et faciliter leur capitalisation pour l'agent qui sera en poste.</p> <p><u>3 phases peuvent être envisagées lorsqu'un chef de service apprend le départ futur d'un agent * :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir avec le partant les connaissances stratégiques détenues qu'il faut absolument conserver : il peut être mis en avant dans cette étape, l'identification des compétences techniques forestières indispensables pour le poste, celles qu'il faudra accompagner (par un plan de professionnalisation) car trop spécifiques ou pointues à acquérir lors de la prise de poste. Cette étape doit faire l'objet entre le chef de service et l'agent en partance, d'un travail de contractualisation écrit mettant en avant ce qui doit être préparé par l'agent avant son départ (sur quels aspects faire porter la capitalisation ? Lister les points qui seront attendus rapidement lors de la prise de poste, quels éléments constituer au sein d'un système de données vivant, mais aussi d'archivage permettant d'aller rechercher rapidement un ancien dossier...etc). - L'agent partant doit dégager du temps d'activité pour la construction de cette capitalisation : Il s'agit de répertorier les connaissances stratégiques à conserver en écrivant au besoin un guide de procédure précis permettant une meilleure prise en main des dossiers par la suite. Il serait aussi important qu'un avis soit donné par l'agent sortant sur la mise en oeuvre future des dossiers (à quelles difficultés se préparer, quelle analyse du jeu d'acteurs, quelle personne ressource à mobiliser au besoin...). Il est aussi nécessaire à cette étape de rendre accessible par un classement papier et informatique rigoureux les dossiers à prendre en considération pour le futur agent. - Partager les documents de capitalisation de l'agent partant avec le service : Cela permettra de vérifier la portée opérationnelle des documents produits, ainsi que sensibiliser les autres collègues à un accompagnement ou une écoute du nouvel arrivant. Il s'agit de rendre le service d'accueil acteur de la professionnalisation de l'agent entrant.
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Les IGAPS pour leur connaissance des souhaits des agents. - Chef de service au moment des entretiens professionnels. - Agent partant.
Etapes de mise en oeuvre	A préparer par le chef de service dès connaissance du départ d'un agent dans son service.
Docs de référence	* CEDIP, 2002 - Conserver au sein d'un service les connaissances d'un partant. n°21, avril 2002.
ACTION PROPOSÉE	Engager une action de communication sur l'usage des fiches de procédures pour organiser la transmission des savoirs professionnels.
Directions responsables	SG SRH et DGPAAT, SDFB.

PRÉCONISATION 9

Favoriser les mobilités institutionnelles entre l'Etat et l'ONF par le partage d'un socle commun de compétences

<p>Origine, contexte et objectifs</p>	<p>Les mobilités institutionnelles services de l'Etat / ONF sont assez peu fréquentes. L'érosion des capacités techniques (sylvicoles) opérationnelles est un point récurrent révélé par cette étude, notamment pour les agents du MAAF. Pour l'ONF, le manque de connaissances de la diversité et de l'intérêt des missions menées au MAAF constitue sans doute un des principaux freins à ces mobilités.</p> <p>Il importe donc que des agents intéressés par un emploi dans le secteur forestier puissent acquérir un socle commun de compétences inhérentes au secteur forêt-bois afin d'envisager plus facilement leur mobilité. L'accès à ce socle commun pourrait par ailleurs être proposé aux agents récemment recrutés par l'ONF ou les services forestiers de l'Etat qui ne connaissent pas ou peu le secteur de la forêt et du bois. L'acquisition de ce socle commun de compétence permettrait par ailleurs aux agents qui en seraient bénéficiaires de construire leur identité professionnelle dans le domaine de la forêt et du bois. L'acquisition de ces compétences pourrait prendre des formes diverses allant : d'une utilisation ciblée des parcours de professionnalisation au montage de formations croisées entre les deux institutions. L'opportunité de découvrir le fonctionnement des entreprises de l'aval de la filière par des stages de découverte ou d'immersion professionnelle pourrait être également un levier de cette professionnalisation, préparant les conditions de mobilités institutionnelles.</p>
<p>Acteurs concernés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rappel des publics ciblés : <ul style="list-style-type: none"> • agents du MAAF intéressés par un emploi dans le secteur forestier ne connaissant pas ou peu ce secteur • agents récemment recrutés par l'ONF ou les services forestiers de l'Etat qui ne connaissent pas ou peu le secteur de la forêt et du bois - Acteurs concernés par sa mise en oeuvre : <ul style="list-style-type: none"> • INFOMA, FORMCO, DGER-SDPFE, Etablissements d'enseignement forestier, ... - Porteurs de la mise en oeuvre de la préconisation <ul style="list-style-type: none"> • INFOMA éventuellement associé à un établissement supérieur offrant des formations supérieures dans le domaine forestier (Agroparitech, ENSTIB, ESB Nantes, ...) ou/et à un EPLEFPA doté d'un important pôle forestier.
<p>Étapes de mise en oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la base d'une fiche définissant un socle commun de compétences entre MAAF et ONF, construire : <ul style="list-style-type: none"> ° des dispositifs individualisés de formation (parcours de professionnalisation par ex) pour découvrir le secteur FB (de connaissances "généralistes à plus pointues" en fonction des besoins des agents). ° des formations croisées entre le MAAF et l'ONF permettant de construire une culture professionnelle partagée et favorisant l'analyse réflexive sur les pratiques professionnelles des uns et des autres.
<p>Documents de références</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences techniques clés du ministère chargé de l'agriculture. Étude pilotée par Philippe Quainon, CGAAER, SRH/OMM. - La formation des ingénieurs forestiers, Patrick Aumasson, Bernard Welcomme, juin 2013, CGAAER. - Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales, Michel Badré - IGGREF ; Nelly Mauchamp ingénieur d'études CNRS/LISE ; François Granier - OMM, 30/09/2005 - Note de mobilité SG/SRH/SDMEC/2014-6 du 08/01/2014 Mobilité vers des postes ouverts à l'Office Nationale des Forêts (ONF) dans le cadre de son cycle d'hiver 2013.

<p>ACTION PROPOSÉE</p>	<p>Diffuser auprès des services déconcentrés en charge des politiques forestières les dispositifs de formation utilisables pour construire un référencement professionnel commun entre MAAF et ONF sur la base d'un socle de compétences commun.</p>
<p>Direction responsable</p>	<p>SG/SRH -MAAF, bureau de la formation continue et du développement des compétences.</p>

PRÉCONISATION 10

Reconnaître les compétences d'animation en réseau dans les fiches de poste et les valoriser dans le cadre des parcours professionnels.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Origine, contexte et objectifs</p>	<p>Si la politique forestière relève d'une compétence de l'Etat, elle met en oeuvre sur le terrain une diversité d'acteurs et de services avec lesquels les agents doivent travailler plus étroitement. La dimension partenariale des politiques publiques nécessite donc une double compétence d'animation interne et externe.</p> <p>L'activité des services régionaux en charge des politiques publiques forestières se développe de plus en plus dans le cadre d'un travail en réseau avec les DDT(M). Les DRAAF coordonnent et animent les réseaux métiers des DDT(M) et notamment les politiques forestières avec les correspondants forestiers de ces services départementaux. Ce dispositif a l'intérêt de mettre en synergie les agents qui sont le plus souvent en effectifs réduits dans des DDT(M) qui n'ont pas de service forestier. L'animation de ces réseaux favorise donc l'échange et la mutualisation de pratiques et de compétences, au sein de ce que l'on pourrait qualifier de nouvelles "cellules d'interface" pour l'organisation des missions entre les niveaux régionaux et départementaux.</p> <p>Pour autant, cette compétence d'animation en réseau reste dans certaines régions à construire ou à mieux organiser. Si certaines régions ont défini des feuilles de route sur les missions forestières prioritaires en DRAAF et DDT(M) prenant en compte l'adéquation entre les missions et les moyens alloués, l'harmonisation de cette phase d'animation et de pilotage demande du temps et des compétences spécifiques.</p> <p>L'objectif de cette préconisation est de définir un cadre méthodologique qui permette d'une part de mieux cerner ce qu'est une compétence d'animation et d'autre part de donner les moyens aux agents de les acquérir dans le cadre des parcours professionnels.</p> <p>Interne tout d'abord pour les DRAAF qui doivent travailler sur une priorisation des missions à mener et permettant notamment d'identifier l'ensemble des activités à conduire pour cela. Cette phase doit conduire à l'écriture formelle de ces priorités régionales et de leur mise en oeuvre conjointe ou déléguée avec les services départementaux, en distinguant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ce qui relève de missions régaliennes pour la DRAAF concernant la gouvernance de la filière forêt-bois et le pilotage de la politique forestière. - ce qui est de la responsabilité des DDT(M) et qui peut comprendre l'accompagnement des dynamiques territoriales locales de la filière (PDM, CFT...), la gestion des risques (DFCI par exemple), ainsi que l'animation des projets d'investissements sur des actions innovantes... - ce qui est d'une compétence partagée entre le niveau régional et départemental, notamment sur des sujets émergents qui nécessitent de l'échange et des pratiques mutualisées (biomasse forestière et agricole, valorisation bois-énergie...). <p>Externe ensuite pour accompagner la reconnaissance de cette compétence d'animation avec les différents interlocuteurs de la filière forêt-bois sur les territoires. Il est dans ce cadre nécessaire de définir dans les fiches de poste des agents ces compétences d'animation exercées. Trop souvent, l'animation est considérée comme une disposition complémentaire à mettre en oeuvre dans un projet. Or, le caractère de plus en plus multipartenarial des projets forestiers doit inciter les chefs de service à faciliter la formation à ces nouvelles compétences et à les formaliser dans les fiches de service. Cette prise en compte d'une compétence nouvelle doit être identifiée comme une composante à part entière du parcours professionnel des agents qu'ils soient techniciens ou IAE...</p>
<p>Acteurs concernés</p>	<p>Chef de service des services régionaux des DRAAF en charge de la politique forestière. Les IGAPS Correspondants forêt des DDT(M). Acteurs de la formation professionnelle</p>
<p>Etapas de mise en oeuvre</p>	<p>Dans le cadre de l'évolution des feuilles de routes forestières pour l'animation interne. Dans le cadre des dispositifs de la formation continue pour les compétences d'animation externe.</p>
<p>Documents de références</p>	<p>Formations 2014 d'AgroParisTech sur les thèmes suivants : "Conduire une concertation par l'approche de médiation" http://formationcontinue.agroparistech.fr/AgroParisTech/spip.php?page=action&actionID=1087 "Maîtriser les concertations en présence d'oppositions fortes" http://formationcontinue.agroparistech.fr/AgroParisTech/spip.php?page=action&actionID=1167 Supports de cours en ligne sur la concertation : http://uved-concertation.cirad.fr/co/outils_interactifs.html</p>

<p>ACTION PROPOSÉE</p>	<p>Valoriser les compétences d'animation dans les fiches de poste.</p>
<p>Directions responsables</p>	<p>Chefs de service des services déconcentrés en DRAAF et DDT(M).</p>

PRÉCONISATION 11

Identifier et formaliser les possibilités de mutualisation des compétences et des activités entre services

Origine, contexte et objectifs	<p>Mis en place dans un contexte de réduction des effectifs, des dispositifs de mutualisation DRAAF-DDI ont pu être observés notamment dans les régions peu forestières.</p> <p>Cette mutualisation vise à atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la pérennité des missions forestières des services déconcentrés dans les territoires en utilisant de façon rationnelle les compétences « forêt-bois » disponibles ▪ Mieux assumer les missions forestières des services déconcentrés en région et dans chaque département. ▪ Caler l'organisation des missions forestières sur le niveau régional ▪ Favoriser les complémentarités et les synergies de compétences sur un même lieu géographique entre services qui se consacrent à des thématiques connexes au secteur forêt bois ▪ Valoriser les compétences rares.
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-directeur de la forêt et du bois, DGPAAT, MAAF - Directeurs régionaux de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt - Directeurs départementaux des territoires (et de la mer, le cas échéant) - Chefs de service dans lesquelles sont assurées les missions relatives au secteur forêt-bois chefs d'unités ou de pôle forêt-bois - Cadres A et techniciens en charge des missions du secteur en DDT et en DRAAF ... <p>Porteurs de la mise en œuvre de la préconisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sous-directeur de la forêt et du bois, DGPAAT, sous-directeur de la forêt et du bois, DGPAAT, MAAF - Directeurs régionaux de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt - Directeurs départementaux des territoires (et de la mer, le cas échéant)
Étapes de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion quant à l'opportunité de développer la mutualisation des compétences (SRH, SDFB/DGPAAT et représentants des services déconcentrés) - Production et diffusion des enseignements et outils issus de cette réflexion (note de service et autres outils de promotion de la mutualisation) - Suivi du développement de la mutualisation dans les services déconcentrés.
Documents de références	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Les compétences techniques « clés » du ministère chargé de l'agriculture</i>. Etude pilotée par Philippe Quainon du CGAAER, Publication l'OMM-SRH, MAAF, Décembre 2012 - Rapport dit <i>rapport Caillot</i> La mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources « métiers » de l'administration territoriale de l'Etat. CGAAER, IGJS et IGSCCRF, juillet 2013 - Convention relative à la mise en œuvre d'une cellule « forêt » commune entre la DDTM Ille-et-Vilaine et la DRAAF Bretagne, 1er janvier 2010. - Contrat d'objectif et de performance, ÉTAT-ONF-FNCOFOR, 2012-2016. Objectif V Missions d'intérêt général. Rubrique Défense contra les risques d'incendie.

ACTIONS PROPOSÉES	<ul style="list-style-type: none"> - Engager la réflexion sur l'identification des compétences existantes mutualisables entre les services régionaux et départementaux (DRAAF-DDT-M) - Production d'un support de communication valorisant les formes de mutualisation possible et leurs traduction administratives (conventionnement)
Directions responsables	SG/SRH - DGPAAT-SDFB

4.3- Anticiper l'évolution des métiers et des compétences.

Les 4 préconisations formulées visent à formaliser la prise en compte de l'évolution des métiers et des compétences au sein des services de l'Etat dans les prochaines années. Sur la base des scénarios de prospective déclinés dans la partie 3 de ce rapport, il est apparu indispensable de distinguer trois niveaux de préconisations.

- D'une part, celles attachées à la GPEC, pour faire valoir la spécificité, la sensibilité et l'attrait des emplois de la filière forêt-bois au regard de l'évolution des effectifs dans les dix prochaines années qui viseront à mieux mettre en avant les compétences multiples qui peuvent être utiles à l'écriture de fiches de postes plus attractives sur la filière (préconisations 12 et 13) ;

- D'autre part, celle visant à faire évoluer les fiches emplois-type de la filière "forêt-bois aval" dans le RMM du MAAF (préconisation 14) ;

- Et enfin, celle d'une impulsion à développer des collaborations avec les organismes de recherche sur des domaines que les services de l'Etat auront à anticiper dans la mise en oeuvre des politiques publiques demain (préconisation 15).

PRÉCONISATIONS		
12	Développer une GPEC spécifique aux emplois forestiers, au niveau régional et interrégional.	p 90
13	Afin d'assurer l'attractivité des postes à pourvoir, concevoir une fiche de poste qui valoriser dans les activités proposées, à la fois les compétences socles et transversales.	p 91
14	Compléter les fiches emplois-types existantes de la filière forêt-bois du RMM.	p 92
15	Développer des collaborations entre services de l'Etat et organismes de recherche pour accompagner l'évolution et l'appropriation des nouvelles connaissances utiles à l'exercice des missions	p 93

PRÉCONISATION 12

Développer une GPEC spécifique aux emplois forestiers au niveau régional et interrégional.

Origine, contexte et objectifs	<p>Origine et contexte : Le constat est unanime du rapport de plus en plus déséquilibré entre les effectifs au sein des services forestiers et la variété des missions qui leur sont confiées couplée à des attentes croissantes quant à leur mise en œuvre.</p> <p>L'outil GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) peut avantageusement être mobilisé dans ce cadre, afin de cartographier les compétences forestières disponibles au sein de chaque service, d'identifier, d'anticiper et d'objectiver les situations critiques (manques existants, risque de départs) et les compétences rares à maintenir ou développer.</p> <p>Ce travail pourra ensuite être valorisé en termes de management (recrutement et formation, maintien ou ouverture de postes, montée en compétence des agents en place...) et de nouvelles organisations de travail (identification de personnes ressource, mise en place de réseaux, mutualisation de missions au niveau interrégional, régional ou interdépartemental...).</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer au niveau régional une cartographie identifiant les compétences forestières disponibles en DRAAF et en DDT. Cette démarche s'inscrit dans les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines pilotées par le MAAF. - Exploiter les cartographies de compétences dans les dialogues de gestion des programmes 215 et 149 et pour identifier au plan national les missions en situation de fragilité liée au déficit de compétences métier.
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Services centraux du ministère : Secrétariat général / SRH / SM et Direction Général des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires / SFRC / SDFB - Services déconcentrés : DRAAF et DDI
Étapes de mise en œuvre	Ce travail doit être préparatoire au dialogue de gestion.
Documents de références	<p>Feuille de route forestière des services déconcentrés et ses déclinaisons régionales.</p> <p>http://www.formco.agriculture.gouv.fr/fileadmin/user_upload/plus_info/GPEC/8_enseignements_de_la_journee-1.pdf</p>

ACTION PROPOSÉE	Elaborer une cartographie des compétences disponibles en DRAAF et DDT-M en vue du travail préparatoire au dialogue de gestion.
Direction responsable	SG/SRH

PRÉCONISATION 13

Afin d'assurer l'attractivité des postes à pourvoir, concevoir une fiche de poste qui valorise dans les activités proposées, à la fois les compétences socle et transversales.

Origine, contexte et objectifs	<p>Les postes relevant du secteur forêt-bois souffrent aujourd'hui d'un déficit d'attractivité notamment dans les services déconcentrés de l'Etat (DRAAF et DDT). Ce problème a été identifié en particulier pour les postes de catégorie A et B. Afin de rendre ces postes plus attractifs, il est proposé que les administrations qui ont à remplacer ou à recruter des agents pour assurer des missions forestières anticipent ces recrutements en préparant des fiches de poste susceptibles de susciter l'intérêt des candidats à la mobilité. La préparation de ces fiches de poste pourra s'inspirer de la fiche pratique liée à la présente préconisation. Les fiches de poste seront jointes aux notes de services mobilité présentant les postes vacants. De manière générale, plus l'offre d'emploi sera précise, plus elle bénéficiera d'une image attractive, dans la mesure où le ou la candidat(e) auront le sentiment de postuler à une offre « sérieuse » et digne d'intérêt.</p> <p>L'intérêt des missions doit se fonder sur une bonne combinaison entre les activités de terrain au plus près des acteurs et des territoires et des tâches plus "administratives" permettant de gérer les objectifs de la politique forestière établie par le niveau national.</p>
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Publics ciblés : Agents de catégorie A et B du MAAF en services déconcentrés, en établissements publics ou en EPLEFPA désireux d'effectuer une mobilité vers un service déconcentré de l'Etat. Agents de l'ONF ou d'autres établissements publics désireux d'effectuer une mobilité vers un service déconcentré de l'Etat. - Acteurs concernés par la mise en oeuvre de la préconisation DRAAF, DDT(M), DAAF, Service des ressources humaines du MAAF, IGAPS (RAPS) - Porteur(s) de la mise en oeuvre de la préconisation Service des ressources humaines du MAAF, Secrétaires généraux de services déconcentrés, chefs de services/unité/pôle en charge des missions forestières dans les services déconcentrés
Étapes de mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - 1^{er} semestre (avant circulaire de mobilité principale pour les postes en services déconcentrés) : préparation et diffusion d'une fiche de poste type pour la mise en oeuvre de la préconisation. - 1^{er} semestre : Préparation par les services concernés dans les territoires de fiches de postes s'inspirant de la fiche pratique liée à la préconisation - Juillet : Diffusion de la circulaire générale de mobilité - 2^{ème} semestre (après la période de recrutement) : évaluation de la préconisation. A-t-elle été appliquée ? Comment (usage ou non de la fiche pratique liée à la préconisation, ...) ? Par qui ? Quels résultats (nombre de candidats, profils, ...) ?
Documents de références	<p>NOTES DE SERVICE et références relatives au parcours professionnels et au parcours de professionnalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information sur le parcours de professionnalisation http://www.formco.agriculture.gouv.fr/dinfos/parcours-de-professionnalisation/ - Note de service N2011-1086 du 5 mai 2011 portant sur le contexte et les conditions de mise en oeuvre des parcours de professionnalisation. - Circulaire DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003 Circulaire d'orientation relative aux parcours professionnels, au classement des postes, aux mobilités, aux promotions de corps et de grade et à l'accès aux statuts d'emploi des agents de catégorie A du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales - Projet de circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A et A+ du ministère en charge de l'agriculture <p>NOTES DE SERVICE relatives aux règles concernant la mobilité, à la cotation des postes</p> <ul style="list-style-type: none"> - NOTE DE SERVICE SG/SRH/N2013-1127 du 03 juillet 2013 portant sur l'adaptation des règles de mobilité des agents des catégories A (IAE, Attachés) et A+ (IPEF, ISPV) du ministère en charge de l'agriculture en cas d'avancement de grade ou de changement de corps : application anticipée de certaines règles - NOTE DE SERVICE SG/DMC/N2007-0132 du 06 décembre 2007 relative à la cotation des postes - Futures circulaires d'appel à candidatures (mobilité, notamment la circulaire générale) où sont proposés des postes concernant le secteur de la forêt et du bois dans les services de l'Etat

ACTION PROPOSÉE	Conception d'une fiche de poste type valorisant la combinaison des compétences (socle et transversales) pour les recrutements d'agents.
Direction responsable	DGPAAT-SDFB - SG/SRH

PRÉCONISATION 14

Compléter les fiches emplois-types existantes de la filière forêt-bois du RMM.

Origine, contexte et objectifs	<p>Contexte : Dans le répertoire des métiers du MAAF et de ses établissements publics, l'étude a mis en avant deux fiches emplois types qui encadrent les missions forestières en services de l'Etat.</p> <p>Au niveau régional, la fiche "chef(fe) de service régional de l'économie agricole, forêt-bois, agro-environnement" encadre le pilotage des orientations forestières régionales parmi toutes les missions de direction et de management du chef(fe) de service en charge des politiques agricoles et agro-industrielles. Les missions forêt-bois sont identifiées sous la structuration de 9 items répondant principalement à la gouvernance forêt-bois, la mobilisation des bois et l'accompagnement des acteurs économiques, la gestion durable des forêts par des activités de contrôle et avis sur les documents de gestion. Concernant l'aval de la filière identifiée dans les activités sous l'item "biomasse", deux activités principales sont mentionnées : sur la valorisation de la biomasse et l'accompagnement à des projets de méthanisation.</p> <p>La fiche "chargé(e) de mission gestion durable de la forêt" encadre elle les missions liées aux réglementations, aux dossiers de PSG, à la fiscalité, à la santé des forêts et aux politiques publiques forestières en liaison avec les politiques de l'environnement. Cette fiche met assez peu l'accent en l'état sur les activités de l'aval de la filière qui sont présentes dans les services déconcentrées en DRAAF et DDT(M). Si dans les connaissances exigées pour ces emplois, la valorisation industrielle et énergétique du bois est stipulée, elle n'appelle pas dans l'écriture des activités principales de mention sur les spécificités d'expertises et de conduite de projets sur l'aval de la filière notamment.</p> <p>Objectif : L'objectif de la préconisation est ici d'apporter un élément de réflexion sur un plus grand affichage des activités de l'aval de la filière tels que nous avons pu la voir à l'oeuvre en DRAAF et en DDT(M) dans l'étude. Il apparaît effectivement indispensable de mieux faire apparaître les champs d'activités en émergence dans les services sur cette partie aval de la filière.</p> <p>Activités principales identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer à la définition d'une stratégie au niveau local de la gestion de la filière forêt-bois (aval) et en assurer la mise en oeuvre. - Porter les projets auprès des industriels de la transformation, de la commercialisation et du bois en lien avec les différents dispositifs de soutien financier. - Mettre en place les indicateurs et les éléments de suivi économique de transformation, commercialisation et de recyclage de la ressource bois. - Développer l'expertise économique sur l'évolution des marchés porteurs au sein de la filière aval (habitat, construction, ameublement...) jusqu'au bois énergie. - Prendre en compte la ressource bois et son évolution dans le temps et l'espace en développant une capacité d'expertise dans les projets d'approvisionnement industriels en développement. - Assurer le montage de projets de soutien financier avec les professionnels et en réaliser l'évaluation...
Acteurs concernés	SRH
Etapes de mise en oeuvre	2014
Documents de références	"Répertoire des métiers du MAAF et de ses établissements publics.", Observatoire des Missions et des Métiers, SG.SRH-MPEGPRH, juin 2013, 266 p. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/RMM_12_juillet_2013_cle83842a.pdf et notamment les fiches n° FPEEPP09 " <i>chef(fe) de service régional de l'économie agricole, forêt-bois, agro-environnement</i> " (page 26) et FPETDD04 " <i>chargé(e) de mission gestion durable de la forêt</i> " (page 129).

ACTION PROPOSÉE	Faire évoluer les fiches emplois-types de la filière FB du RMM en intégrant les champs d'activité de l'aval de la filière forestière.
Direction responsable	SG/SRH

PRÉCONISATION 15

Développer des collaborations entre services de l'Etat et organismes de recherche pour accompagner l'évolution et l'appropriation des nouvelles connaissances utiles à l'exercice des missions

Origine, contexte et objectifs	<p>Contexte : Les politiques publiques forestières en France évoluent depuis plusieurs années dans un cadre de mise sous tension des domaines d'activités traditionnels basés sur les découpages en secteurs d'activités classiquement résumés sur la distinction "amont-aval" de la filière. Face à des politiques forestières qui s'imbriquent de plus en plus dans des politiques de développement rural, environnementales et de prise en compte des enjeux de la gestion territoriale, l'Etat a été contraint de redéfinir son modèle de régulation vers l'intégration de nouvelles opportunités de développement (valorisation économique de la filière bois par exemple). Il doit également composer avec les nouveaux enjeux de la gestion intégrée des ressources naturelles que constituent les forêts, en abordant cela à la fois par un outillage scientifique plus large (tourné vers l'écologie des milieux et non plus des forêts / la prise en compte des dynamiques territoriales et plus strictement les dynamiques de populations...) tout en restant attentif aux questions socialement et scientifiquement vives qui sont en exergue avec l'adaptation des forêts au changement climatique mais dont l'état des connaissances n'est pas toujours suffisamment robuste pour se transférer dans l'action.</p> <p>Objectifs : L'étude a mis toutefois en avant cette nécessité de mieux relier la recherche scientifique avec les services de l'Etat, dans le but de développer deux types de résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une part mieux informer les services de l'Etat et ses agents des problématiques scientifiques à l'oeuvre et des résultats de ces recherches. Pour cela il serait nécessaire de faciliter la centralisation de la veille scientifique sur les problématiques forestières, sur le modèle des informations proposées dans les lettres du CGAAER, les publications synthétiques du CEP, les travaux et actions de formation du RMT Aforce. Cette forme de valorisation reste néanmoins très "descendante" et renvoie à la capacité des agents à prendre du temps pour organiser cette veille et cette lecture des documents envoyés. - d'autre part, il pourrait être envisagé au niveau régional de structurer des partenariats entre les services de l'Etat et les organismes de recherche proches sous la forme de conventions permettant aux agents désireux de mieux suivre les avancées de la recherche de : bénéficier d'un temps d'information aux recherches menées dans le domaine des forêts (notamment pour les compétences rares ou pointues de la santé des forêts, de l'adaptation des forêts au changement climatique), d'identifier des chercheurs avec lesquels construire un "compagnonage scientifique" permettant non une formation à la recherche mais aux questions que pose la recherche sur le domaine d'activité de l'agent.
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux thématiques du MAAF dans ses différentes administrations centrales (DGPAAT, DGAL, DGER...). - Ecoles de l'enseignement supérieur agronomiques - Laboratoires scientifiques de l'INRA et du CNRS développant des recherches sur les forêts.
Etapes de mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier la construction d'un conventionnement possible entre le MAAF et les organismes de recherche. - Tester le conventionnement sur quelques régions pilotes dans un partenariat DRAAF-Recherche.
Documents de références	<p>Centre en sciences forestières de Catalogne (Solsona) : http://www.ctfc.cat/?lang=en Il développe des recherches actions nombreuses sur l'adaptation des forêts aux changements climatiques.</p> <p>Association forêt méditerranéenne : http://www.foret-mediterraneenne.org/fr/ Association qui favorise la diffusion des connaissances et les échanges d'information sur les espaces naturels et forestiers méditerranéens</p> <p>RMT Aforce : http://www.foretpriveefrancaise.com/accueil-161899.html Réseau Mixte Technologique consacré à l'adaptation des forêts au changement climatique</p>

ACTION PROPOSÉE	Etudier la possibilité d'accompagner les conventionnements régionaux entre les services déconcentrés du MAAF et les organismes de recherche
Direction responsable	DGPAAT-SDFB

CONCLUSION

L'étude a mis l'accent l'évolution des métiers et des compétences en imbriquant trois niveaux d'analyse :

- l'évolution des missions et des métiers des services de l'Etat en charge des politiques forestières ;
- les compétences qui étaient à ce jour mobilisées dans les services régionaux et départementaux ;
- les compétences socle et transversales qui devront être maintenues ou développées dans les prochaines années.

À partir d'entretiens menés auprès des services de l'Etat, d'agents de l'ONF et de de groupes experts, l'équipe projet a approfondi deux problématiques majeures dans la prise en compte des compétences dans les politiques publiques forestières de demain :

- ✓ **La liaison "compétences/formation"** a mis en exergue la nécessité de faire évoluer l'appareil de formation (initiale et continue) sur huit grands domaines où les compétences socle doivent être affirmées :
 - sciences et techniques forestières,
 - techniques forestières appliquées,
 - économie et sociologie de la forêt,
 - valorisation du bois,
 - politiques et programmes de l'Etat pour le secteur FB, approche interministérielle
 - fiscalité liée à la forêt,
 - environnement, biodiversité et chasse,
 - Droit, aspects juridiques liés au secteur FB.
- ✓ **La "conduite de projets partenariaux transversaux"** a mis en avant la prise en compte de compétences transversales qui nécessitent également d'accompagner les changements organisationnels des services de l'Etat, impulsés à la fois par les enjeux de la politique nationale et les projets portés par les collectivités territoriales au niveau régional et départemental.

Pour rendre l'étude plus opérationnelle, le groupe projet a défini **15 préconisations visant à orienter l'accompagnement des compétences à maintenir, conforter et développer**. Ces préconisations visent tout autant l'accompagnement professionnel des agents que les services en charge de conforter et valoriser les compétences nécessaires à la mise en oeuvre des politiques forestières. Elles doivent donner des pistes concrètes à engager qui pourraient être déclinées dans un plan d'actions engageant les directions responsables de la mise en oeuvre.

PRÉSENTATION DES ANNEXES

Annexe 1	Lettre de mission pour la présidence de l'étude	p 96
Annexe 2	Cahier des charges de l'étude.	p 99
Annexe 3	Liste des personnes rencontrées.	p 103
Annexe 4	Liste des participants aux groupes-expert.	p 105
Annexe 5	Questionnaire d'enquête.	p 106
Annexe 6	Tableau des activités et des compétences des agents	p 108
Annexe 7	Bibliographie	p 112
Annexe 8	Liste des sigles utilisés	p 114
Annexe 9	Liste des figures	p 116
Annexe 10	Table des matières	p 117

ANNEXE 1 : Lettre de mission pour la présidence de l'étude



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

Secrétariat général

Monsieur Patrick AUMASSON

**Service des ressources
humaines**

Ingénieur général des ponts, des eaux et
des forêts

**MPEGPRH
Observatoire des
Missions et des
Métiers**

CGAAER

78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :
Vincent Jannier

Mél : vincent.jannier@agriculture.gouv.fr

Objet : lettre de mission pour la présidence de l'étude sur les
métiers de la forêt et du bois.

Tél. : 01 49 55 49 03
Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le **25 AVR. 2013**

PJ : cahier des charges

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère chargé de l'agriculture ainsi que sur les métiers pour les exercer. Il contribue à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et établit toute recommandation utile à cette gestion, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour accompagner les changements.

Le conseil d'orientation de l'OMM du 12 décembre 2012 a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'une étude prospective sur « les métiers de la forêt et du bois ».

Vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de cette étude et je vous en remercie.

La présente constitue une lettre de mission pour la conduite de ce chantier. Un cahier des charges y est joint.

1. Contexte

Dans un contexte de contraintes d'effectifs et de sécurisation budgétaire, le récent projet stratégique du MAAF comporte un volet essentiel sur la production et la valorisation de la ressource forêt-bois. Ce projet inscrit la promotion d'une gestion forestière active, multifonctionnelle, écologiquement et économiquement responsable dans les missions du ministère. Les efforts doivent être poursuivis de concert avec les établissements publics (ONF, CNPF) et tous les acteurs concernés, en vue de la mobilisation durable du bois de nos forêts et de sa valorisation/transformation, créatrice de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les services territoriaux mettent en œuvre la feuille de route « forêt-bois » depuis décembre 2011. Deux facteurs d'évolution pourront dans les années à venir impacter les missions des services et des agents :

- comment seront introduites les questions liées à la forêt dans la loi d'Avenir prévue pour fin 2013 ?
- comment se traduiront les missions liées à la forêt dans la prochaine loi de décentralisation prévue également fin 2013 ?

En outre, l'OMM travaille sur l'élaboration d'un répertoire des métiers du MAAF et de ses établissements publics (ONF, INAO, ASP, ODEADOM, FAM). L'ensemble des métiers de l'ONF seront inscrits dans ce répertoire.

2. Champ de l'étude

L'étude couvrira la politique forestière relevant du champ de responsabilités du MAAF et de l'ONF (Office national des forêts). Elle concerne les services centraux et territoriaux du ministère (DRAAF/DAAF/DDI) et de l'ONF, les EPLEFPA, ainsi que les établissements d'enseignement technique et supérieur agricole.

S'agissant des autres acteurs (parcs nationaux, MEDDE¹, CNPF², IGN³, ONCFS⁴, collectivités territoriales et en particulier les communes forestières,...), la démarche se concentrera sur l'identification et la valorisation des compétences existantes ou projetées dans ces établissements en complémentarité avec les compétences internes au ministère.

3. Objectifs de l'étude

Il conviendra, dans un premier temps, de déterminer une typologie des différents métiers de la forêt et du bois, ainsi que les compétences techniques qui seront déterminantes pour la mise en œuvre des politiques publiques forestières.

L'étude définira, dans un second temps, l'évolution ces métiers à l'horizon de 10 ans.

Il conviendra, enfin, de répondre à travers des recommandations opérationnelles en matière de gestion des ressources humaines aux questions suivantes : quels recrutements et quelles formations pour les agents ? Quel accompagnement à la prise de poste ? L'étude déterminera les conditions de la professionnalisation des agents : formation continue, mobilité professionnelle, accompagnement des agents, évolution des carrières pour les métiers de la forêt et du bois.

4. Appui de l'OMM

L'équipe de l'OMM, en particulier, Monsieur Vincent JANNIER, coordonnateur des études à l'OMM, vous apportera son appui, notamment du point de vue organisationnel, pour assurer le bon déroulement de l'étude.

¹ Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie

² Centre National de la Propriété Forestière

³ Institut National de l'Information Géographique et Forestière

⁴ Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage

De plus, vous bénéficierez de l'appui de quatre chargés d'études recrutés par l'OMM ; Monsieur Laurent LELLI, chef de projet et délégué régional d'ingénierie de la formation à la DRAAF Midi-Pyrénées, Madame Ségolène GROUALLE, chargée de mission à la sous direction forêt bois (DGPAAT), Madame Nathalie JOUANNET, chargée de mission au bureau de la formation continue et du développement des compétences, Monsieur Patrick GAUTIER, délégué régional d'ingénierie de la formation à la DRAAF Bretagne.

5. Production attendue

Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant l'ensemble des conclusions de l'étude et d'un document de synthèse.

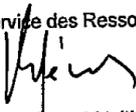
Des éléments du projet de rapport seront présentés, à intervalles réguliers, au comité de pilotage que vous réunirez. Une fois finalisés, le rapport et le document de synthèse seront mis en ligne sur le site de l'OMM.

6. Calendrier

Les conclusions de l'étude seront présentées au conseil d'orientation de l'OMM de décembre 2013.

Le rapport final devra être terminé pour fin février 2014.

Le Chef du Service des Ressources Humaines



Philippe Mérillon

Copie pour information à :

Jean-Marie AURAND, Secrétaire général du MAAF
Jérôme FROUTE, adjoint au chef du Service des Ressources Humaines
Constant LECOEUR, président du conseil d'orientation de l'OMM
Bertrand HERVIEU, vice-président du CGAER

ANNEXE 2 : Cahier des charges de l'étude



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

Secrétariat Général

Service des ressources humaines

Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'observatoire des missions et des métiers (MPEGPRHOMM)

Pôle GPEC/Observatoire des missions et des métiers (OMM)

ETUDE SUR LES METIERS DE LA FORÊT ET DU BOIS

CAHIER DES CHARGES

Avril 2013

1. CONTEXTE

La feuille de route du 16 décembre 2011 du MAAF pour l'accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016) a identifié dans un contexte de mutations profondes de nouveaux objectifs :

- assurer la gouvernance de la filière forêt-bois,
- créer des dynamiques territoriales pour favoriser la mobilisation du bois,
- accompagner les acteurs économiques pour mobiliser le bois et créer de la valeur ajoutée,
- garantir la gestion durable des forêts,
- anticiper et gérer les évolutions forestières, les accidents climatiques ou biotiques, les effets du changement climatique sur les forêts,
- faire de la forêt une richesse pour l'aménagement du territoire,
- contenir les risques qu'encourt la forêt, ou que la forêt permet de limiter,
- prendre en compte les spécificités pour les départements et collectivités d'Outre Mer.

Aussi, et au même titre que les acteurs nationaux intervenant au cœur de la politique forestière (ONF¹, CNPF², IGN³, instituts technologiques, FCBA⁴,...), les services forestiers de l'Etat ont connu d'importantes réformes d'organisation, particulièrement dans les services déconcentrés avec :

- la disparition du Fonds Forestier National (FFN) et de la maîtrise d'œuvre qui y était associée,
- l'intégration de la forêt dans les PDR au titre du 2ème pilier de la politique agricole commune,
- les nouvelles dispositions relatives à la gestion durable des forêts,
- la montée en puissance des politiques territoriales et environnementales,
- la pression d'urbanisation sur certains territoires.

Enfin, dans un contexte de contraintes d'effectifs et de sécurisation budgétaire, le récent projet stratégique du MAAF comporte un volet essentiel sur la production et la valorisation de la ressource forêt-bois. Ce projet inscrit la promotion d'une gestion forestière active, multifonctionnelle, écologiquement et économiquement responsable dans les missions du ministère. Les efforts doivent être poursuivis de concert avec les établissements publics (ONF, CNPF) et tous les acteurs concernés, en vue de la mobilisation durable du bois de nos forêts et de sa valorisation/transformation, créatrice de valeur ajoutée.

¹ Office National des Forêts

² Centre National de la Propriété Forestière

³ Institut National de l'Information Géographique et Forestière

⁴ Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement

En outre, l'OMM travaille sur l'élaboration d'un répertoire des métiers du MAAF et des opérateurs (ONF, INAO, ASP, ODEADOM, FAM). L'ensemble des métiers de l'ONF seront inscrits dans ce répertoire.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM du 12 décembre 2012 a décidé d'inscrire à son programme de travail pour 2013 la réalisation d'une étude prospective sur les métiers de la forêt et du bois.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

2.1 - L'enjeu

Les services territoriaux mettent en œuvre la feuille de route "forêt-bois" depuis décembre 2011. Deux facteurs d'évolution pourront dans les années à venir impacter les missions des services et des agents :

- comment seront introduites les questions liées à la forêt dans la loi d'Avenir prévue pour fin 2013 ?
- comment se traduiront les missions liées à la forêt dans la prochaine loi de décentralisation prévue également fin 2013 ?

2.2 - Les objectifs

Il conviendra, dans un premier temps, de déterminer une typologie des différents métiers de la forêt et du bois et les compétences techniques qui seront déterminantes pour la mise en œuvre des politiques publiques forestières.

L'étude définira, ensuite, l'évolution ces métiers à l'horizon de 10 ans.

Il conviendra, enfin, de répondre à travers des recommandations opérationnelles en matière de gestion des ressources humaines aux questions suivantes : quels recrutements et quelles formations pour les agents ? Quel accompagnement à la prise de poste ? L'étude déterminera les conditions de la professionnalisation des agents : formation continue, mobilité professionnelle, accompagnement des agents, évolution des carrières pour les métiers de la forêt et du bois.

2.3 - Le périmètre

L'étude portera sur **la politique forestière** relevant du champ de responsabilité du MAAF et de l'ONF. Elle concerne les services centraux et territoriaux du ministère (DRAAF/DAAF/DDI) et de l'ONF, les EPLEFPA, ainsi que les établissements d'enseignement supérieur agricole.

S'agissant des autres acteurs (parcs nationaux, MEDDE⁵, CNPF, IGN, ONCFS⁶, les collectivités territoriales et en particulier les communes forestières,...), la démarche se concentrera sur l'identification et la valorisation des compétences existantes ou projetées dans ces établissements en complémentarité avec les compétences internes au ministère.

2.4 - Les bénéficiaires des préconisations

- Le Secrétariat général - dont le SRH - du MAAF,
- La direction générale des politiques agricole, alimentaire et des territoires (DGPAAT),
- L'ONF,
- Le RAPS,
- Les DRAAF,
- Les DD(CS)PP,
- Les DDT,
- Les établissements d'enseignement supérieur agricole (AgroParisTech,...),
- Les directeurs d'établissements de formation (INFOMA, EPLEFPA, ...),
- Les acteurs de la formation continue,

⁵ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie

⁶ Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage

3. CONDITIONS DE REALISATION, METHODE ET DEROULEMENT PREVISIONNEL

3.1 - Les conditions de réalisation

Président de l'étude : Patrick AUMASSON, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts ;

Equipe des chargés d'études :

Laurent LELLI, chef de projet et délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Midi Pyrénées) ;

Sékolène GROUALLE, chargée de mission à la sous direction forêt bois (DGPAAT) ;

Nathalie JOUANNET, chargée de mission au bureau de la formation continue et du développement des compétences,

Patrick GAUTIER, délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Bretagne).

Vincent JANNIER (SRH-MPEGPRHOMM), coordonnateur des travaux de l'OMM.

3.2 - La méthode de travail

L'étude sera conduite de la manière suivante :

- constitution d'un fonds documentaire par recueil des documents existants (circulaires, études antérieures) ;
- réalisation d'un état des lieux des métiers y compris sur la valorisation de la déclinaison régionale de la feuille de route forêt-bois ;
- réalisation d'une typologie des métiers ;
- conduite d'entretiens avec des acteurs internes et externes au MAAF ;
- organisation de groupe (s) d'échange(s) participatif(s) réunissant des acteurs internes au MAAF pour tester les hypothèses émises sur des scénarii d'évolution possible des compétences à mobiliser ;
- recommandations.

3.3 - Le déroulement prévisionnel

- 1ère réunion du comité de pilotage de l'étude : 9 avril 2013.

- 2ème réunion du COPIL : 4 juillet 2013

- 3ème réunion du COPIL : 3 décembre 2013 : restitution des conclusions de l'étude

- Conseil d'orientation de l'OMM : 11 décembre 2013 : présentation des conclusions de l'étude

4. PILOTAGE DE LA DEMARCHE

Rôle du comité de pilotage :

Le comité de pilotage de l'étude a pour rôle de :

- valider la méthode de travail qui sera utilisée par les chargés d'étude ;
- piloter l'ensemble des travaux qu'ils vont conduire ;
- examiner et valider les conclusions des travaux.

Composition du comité de pilotage

Le président de l'étude

Le président du Conseil d'Orientation de l'OMM

Le chef du Service des Ressources Humaines du MAAF

L'adjoint au chef du Service des Ressources Humaines du MAAF

Le DGPAAT dont la sous direction forêt bois

Le sous directeur du développement professionnel et des relations sociales

Le sous directeur en charge des mobilités, des emplois et des carrières

Le président du comité d'actualisation du répertoire des métiers

Le directeur de l'ONF et/ou ses représentants

Un représentant du service de la modernisation

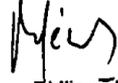
Un représentant du RAPS
Un représentant du groupement des DRAAF
Un représentant du groupement des DDT(M)
Un représentant du groupement des DD(CS)PP
Un représentant des chefs de service régional en économie agricole et forêt bois
Un représentant du service de la modernisation (SG/SM)
Le directeur d'INFOMA ou son représentant

Le chef de la MPEGPRHOMM
L'adjointe au chef de la MPEGPRHOMM
Le coordonnateur des études de l'OMM
L'assistante de l'OMM

L'équipe des chargés d'études :

Laurent LELLI, chef de projet et délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Midi Pyrénées) ;
Nathalie JOUANNET, chargée de mission au bureau de la formation continue et du développement des compétences (SG/SRH) ;
Ségolène GROUALLE, chargée de mission à la sous direction forêt bois (DGPAAT).
Patrick GAUTIER, délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Bretagne).

Le Chef du Service des Ressources Humaines



Philippe Méillon

ANNEXE 3 : Liste des personnes rencontrées.

Structure	Nom	Prénom	Fonction
Administration centrale			
DGER	D'EPENOUX	Françoise	chef du bureau des formations de l'enseignement supérieur
DGER	CAUCHOIX	Françoise	ICGREF, Inspectrice Aménagements, Forêt- Espaces Naturels
CGAAER	MAGRUM	Max	IGPEF
CGAAER	DEREIX	Charles	IGPEF
DGPAAT	ANDRIEU	Jacques	sous directeur de la forêt et du bois
DGPAAT	GUITTON	Jean-Luc	Adjoint au sous directeur (DGPAAT/SDFB)
DGPAAT	JOANNELLE	Philippe	Chargé de mission DGPAAT/SDFB
DGPAAT	POFFET	Laetitia	Chargée de mission DGPAAT/SDFB
SG	ROLLET	Florence	Adjointe au chef du bureau de la formation continue (SRH)
SG	VUCINO	Sophie	chargée de mission service de la modernisation
RAPS	ROYER	Yves	IGAPS
RAPS	CONFESSON	Yves	IGAPS
Services déconcentrés			
DRAAF Aquitaine	ROGER	Olivier	Chef du SERFOB
DRAAF Auvergne	GILBERT	Jean-Michel	Responsable du Pôle Forêt-bois-énergie
DRAAF Auvergne	CHARLES	André	Technicien forestier
DRAAF Auvergne	DE FRAMOND	Hugues	Responsable du Pôle Animation-Emploi au SRFD
DRAAF Rhône-Alpes	STACH	Nicolas	Chargé de mission bois-énergie
DRAAF Midi-Pyrénées	GUERO	Marie-Claire	Chef du service développement Durable des Territoires Ruraux
DRAAF Lorraine	FABBRI	Benoît	Chef Pôle forêt et développement durable
DRAAF Lorraine	MORLOT	Roberte	DR Formco
DRAAF Haute-Normandie	PORQUET	Isabelle	Chargée de mission SREAF
DRAAF Poitou-Charentes	HAY	Lionel	Responsable Unité forêt-bois, service écon. agricole, forêt, env.
DRAAF PACA	THIVET	Gaëlle	Responsable pôle forêt, bois et espaces naturels (SREDDT)
DRAAF Bretagne	CHARDRON	Jean-Claude	Chef Unité forêt-bois-environnement
DRAAF Ile-de-France	SAVATTE	Pierre-Emm	Chef du Serfobt
DDT de l'Ariège	RUMEBE	Michèle	Technicienne forêt au service forêt-biodiversité
DDT Ile et Vilaine	HAUTE	Thierry	Technicien forêt-bois
DDT du Gers	LEBLANC	Franck	Chef du service
DDT des Hautes-Pyrénées	NOISETTE	Jean-Michel	Chargé de mission forêt/filière bois-service environnement, risque, eau et forêt
DDT Loire Atlantique	DELVIT	Bernard	Chef Unité forêt-bois-environnement
DDT Seine et Marne	PRUVOST	Fabrice	Chef Pôle Forêt/service environnement, prévention des risques
DDT de Lozère	VIEL	François	Chef de l'Unité Forêt du service biodiversité, eau, forêt
DDT de Lozère	BUGAUD	Dominique	Chef de l'Unité Biodiversité du service biodiversité, eau, forêt
DDT de Lozère	SCHEYER	Laurent	Chef du service biodiversité, eau, forêt
DDT de Lozère	JUIN	Yves	Technicien sud-Lozère, unité Forêt, service biodiversité, eau, forêt
DDTM des Landes	RAMES	Annie	Directrice adjointe de la DDT(M)

Structure	Nom	Prénom	Fonction
Services déconcentrés (suite)			
DDTM du Gard	CATALAYUD	Jean-Louis	Technicien chargé du secteur «garrigues-Camargue»
DDTM Gironde	IEMOLO	Jean-Luc	Directeur adjoint
DDTM Gironde	DANTHEZ	Sophie	Adjointe au chef de service, agriculture, forêt, dév. rural, chef de l'unité forêt
DDTM Gironde	PIGNON	Daniel	Technicien forestier au sein de l'Unité Forêt
DDTM Alpes Maritimes	DEPETRIS	Walter	Chef du service économie agricole, ruralité, espaces naturels
DDTM Alpes Maritimes	MONAVON	Alain	Chef de pôle forêts-espaces naturels
DDTM Alpes Maritimes	BARJON	David	Directeur adjoint
DDTM du Var	JEANJEAN	Nicolas	Directeur adjoint
DDT Moselle	DUPUY	Paul-Henry	Chef du service économie rurale, agricole et forestière
DDT Moselle	GEORGES	Emmanuel	Technicien forestier
DDT Isère	RAMIR	Carine	Technicienne forêt
Etablissements d'enseignement			
INFOMA	RENOULT	Rolland	Directeur
INFOMA	PIERREL	Romarc	Chef de centre Nancy-Velaine
AGROPARITECH	CAILLARD	Isabelle	Directrice adjointe ENGREF
CNPF -RMT Aforce	PERRIER	Céline	Coordonnatrice du réseau Aforce, IDF.
Office National des Forêts			
Direction Ressources Humaines	VEAU	Virginie	Chef du département des personnels fonctionnaires et contractuels
Direction Ressources Humaines	BELLEC	Michele	Chef du département Prévision
Office National des Forêts	SOULERE	Olivier	inspecteur général
Direction territoriale Sud-Ouest	BONNAURE	Thierry	Directeur des Ressources Humaines
Agence Montagnes d'Auvergne	GARESTIER	Joel	Directeur
Agence Var-Alpes Maritimes	BURTIN	Jean-Loup	Directeur
Unité territoriale Grésigne-Tarn	POTUT	Guy	Agent patrimonial à la maison forestière de la forêt domaniale d'Agre (Montech-Tarn-et-Garonne)
Unité territoriale Grésigne-Tarn	SOULET	Christian	Agent patrimonial à la maison forestière de la forêt domaniale de Grésigne (Puycelsi, Tarn)
Unité Ile-et-Vilaine	CHEVALIER	Benoît	Agent patrimonial et technicien d'exploitation.
Partenaires externes			
CNPF	GALLOIS	Florent	Responsable de la formation
CRPF Auvergne	SOLEILHAVOUP	Anne-Laure	Directrice
URCOFOR Auvergne-Limousin	FORET	Marie	Co-directrice
Conseil Régional d'Auvergne	THIEFAINE	Florian	Chargé de mission
Parc Naturel Régional du Gatinais	BOCK	Nicolas	Chargé de mission
Auvergne Promobois	GARMY	Joel	Délégué Général

ANNEXE 4 : Liste des personnes participant aux groupes-expert.

Groupe-expert "conduite de projets partenariaux transversaux"

Nom	Prénom	Structure	Fonction
BOCK	Nicolas	PNR du Gâtinais	Chargé de mission
BURTIN	Jean-Loup	ONF, agence Var-Alpes Maritimes	Directeur
CHARLES	André	DRAAF Auvergne	Technicien forestier
DEREIX	Charles	CGAAER	IGPEF
GARMY	Joel	Auvergne Promobois	Directeur
GUERO	Marie-Claire	DRAAF Midi-Pyrénées	Chef du service SRDDTR
THIVET	Gaëlle	DRAAF PACA	Responsable pôle forêt, bois et espaces naturels (SREDDT)

Groupe-expert "compétences/formation"

Nom	Prénom	Structure	Fonction
CAILLARD	Isabelle	AgroPariTech, site de l'ENGREF	Directrice adjointe
D'EPENOUX	Françoise	DGER-MAAF	Chef du bureau des formations de l'enseignement supérieur
DEPETRIS	Walter	DDTM 06	Chef du service économie agricole, ruralité, espaces naturels
GALLOIS	Florent	CNPF	Responsable de la formation
MAGRUM	Max	CGAAER	IGPEF
MORLOT	Roberte	DRAAF Lorraine	DR Formco
ROYER	Yves	RAPS	IGAPS
PORQUET	Isabelle	DRAAF Haute-Normandie	Chargée de mission SREAF
SOULERES	Olivier	ONF	Inspecteur général

ANNEXE 5 : Questionnaire d'enquête.

Enquêteurs :	Enquêté :
Date de l'entretien :	Fonction dans le service :
Lieu de l'entretien :	Observations :

A- STRUCTURE

1- nom/prénom de l'agent

1.1 Balayage rapide du parcours professionnel

1.1.1 Itinéraire professionnel

1.1.2 Diplômes ou formations suivies en lien avec le domaine d'activité ? (*mobilités?*)

1.2 Description des activités nécessaires à l'exercice de vos fonctions,

2- structure/service

2.1 Missions exercées

2.1.1 Sur quelles politiques publiques forestières ?

- animateur des politiques publiques forestières

- gestion des forêts

2.1.2 Sur des politiques publiques connexes ?

- gestion de la biodiversité

- gestion de l'eau

2.2 Périmètre d'action (destinataires, usagers)

2.2.1 Organisation de la structure/service

2.2.2 A quel échelon administratif et/ou territorial (Régional, départ., massif, PNR...etc)

2.2.3 Quelles difficultés rencontrées dans l'exercice des missions et responsabilités ?

2.3 Partenaires (éventuels) pour l'exercice des missions de la structure/service

2.3.1 Liés à la gestion de la forêt ? à la filière bois ? aux territoires ? (*repère lien amont-aval*)

2.3.2 Relations fonctionnelles

- internes (au sein de l'unité territoriale avec d'autres agents forestiers, avec les agents en charge de Natura 2000, avec les agents travaillant sur les énergies renouvelables...etc)

- externes (particuliers, porteurs de projets, collectivités, ONF, SDIS etc...)

3- profils de postes de l'agent

3.1 Discussion à partir de la fiche de poste de l'agent

3.1.1 Intitulé des postes (*important pour idée du fléchage initial du poste*)

3.1.2 Corps d'appartenance, situation administrative de l'agent

3.1.3 Détail des missions et des activités (*repérer des activités types...*)

3.1.4 Conditions particulières d'exercice

B- COMPETENCES

1- Evolutions majeures des métiers et des missions

1.1 pour la forêt et le bois ces 5-10 dernières années ?

1.1.1 Quels sont les métiers qui ont le plus bougé dans les domaines de la forêt du bois ?

1.1.2 Quels métiers sont appelés à se développer ? À disparaître ?

1.1.2 Quelles transformations engendrées dans l'application des missions ?

1.1.3 Quelles modifications pour votre structure/ service (réorganisation, hausse/baisse effectifs, profils d'emplois nouveaux, d'autres supprimés... ?)

1.2 Conséquences sur la mise en œuvre des politiques publiques

1.2.1 Qu'est ce qui est prioritaire et qu'est ce qu'il n'est plus possible de faire (par manque de temps, de personnels, de stratégie... ?)

1.3 Adéquation formation-missions

1.3.1 De quelle(s) compétence(s) prioritaires avez-vous le plus besoin ?

1.3.2 Où sont les manques aujourd'hui dans les compétences nécessaires à la réalisation des missions, des activités des agents... ? (*techniques, scientifiques, etc???*)

2. Compétences au regard des chantiers prioritaires actuels du MAAF

2.1 Liées aux missions listées dans la feuille de route des missions forestières en services déconcentrés (déc 2011)

2.1.1 Pilotage de la politique régionale (*état d'avancement, effets sur le terrain, difficultés*)

2.1.2 Mobilisation du bois et accompagnement des acteurs de la filière économique

2.1.3 Gestion durable des forêts, mise en œuvre des outils régaliens, contrôles

2.1.4 Risques (*politiques : Reboisement des Terrains en Montagne, coupes DFCI...*)

2.2 Liées au plan stratégique du MAAF

2.2.1 Qu'est-ce que ce plan incite à modifier dans l'organisation des services, dans la gestion des ressources humaines, des compétences ?

2.3 Liées à la politique forestière de l'Office National des Forêts

2.3.1 Gestion durable et multifonctionnelle des forêts domaniales et des collectivités.

- optimisation de la récolte (aménagement, renouvellement, certification, mode de vente).

- intégration de la biodiversité dans la gestion courante

- services non marchands, accueil du public, prise en compte du paysage...

2.3.2 Mise en œuvre des missions d'intérêt général (défense contre les incendies, restauration des terrains en montagne, dunes...)

2.3.3 Activités concurrentielles

3. Compétences liées à l'action d'autres ministères (MEEDE notamment)

3.1 En lien aux outils d'aménagement et de planification territoriale : SCOT, SRCE, TVB, PLU, Natura 2000, chasse, mesures agri-environnementales...

3.2 Très concrètement qu'est ce qui est fait par les agents du MAAF pour le compte des missions du MEEDD en DREAL ?

4. Compétences liées à l'action d'autres acteurs territoriaux

4.1 Parcs nationaux, PNR / communes forestières / agglomération

4.2 Comment est intégré la question forestière par ces acteurs et comment les structures ou services travaillent avec ces acteurs ?

4.3 Place des nouvelles visions ou usages de la forêt par ces acteurs ? Nouvelles compétences pour agir ?

C- PROSPECTIVE

Quelles thématiques vous semblent porteuses dans l'avenir ?

1. Changement climatique et ses impacts sur les forêts et leur gestion

1.1 Quels sont les impacts repérés sur vos massifs forestiers ? Stratégies mises en œuvre ?

1.2 De quelles nouvelles compétences peut-on avoir besoin pour relever les défis de l'adaptation aux changements climatiques ?

2. Restructuration des services forestiers de l'Etat

2.1 Quelles missions doivent être encore considérées comme régaliennes ?

2. Quelles missions doivent s'exercer au niveau régional ou départemental ?

3. Place de ingénieurs forestiers dans cette restructuration ?

3. Dynamiques territoriales et outils d'aménagement des intercommunalités

3.1 Quelles missions/actions vos services peuvent-ils accompagner et auprès de quels acteurs ?

3.2 Quels sont les initiatives concrètes dans les territoires qui contribuent à ajuster vos pratiques ?

D- RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES

- Besoins en matière de recrutement (à quelle échéance et quels niveaux de qualification et de compétences) ?

- Evolutions des dispositifs de formation dans le cursus ingénieurs

- Evolution dans les actions de formation continue des personnels

- Quelles actions pour favoriser une culture croisée, hybridée entre les savoirs techniques, scientifiques et les pratiques territorialisées d'aménagements forestiers...

ANNEXE 6 : Tableau des activités et des compétences des agents.

Fonctions		Activités	Compétences Spécifiques	Compétences transversales				
1. Instruction, suivi et contrôle de dossiers relevant de missions régaliennes	Avis PSG	Avis aménagement forêts collectives Instruction demandes d'autorisation de coupe Fixation seuil de coupe Contrôle des coupes DFCI : Mise en place du PPRF, suivi débroussaillage, suivi voies de dessertes, restauration terrain de montagne, ... Instruction, suivi et contrôle des dossiers de prêt FFN Contrôles spécialisés : graines et plants, ...	CS1 Sciences et techniques forestières : <ul style="list-style-type: none"> Géologie, pédologie Biologie et Botanique forestière Sylviculture Dendrométrie Génétique, matériel forestier de reproduction Suivi phytosanitaire de la forêt Matériel d'exploitation forestière CS2 Techniques forestières appliquées : <ul style="list-style-type: none"> Aménagement forestier, documents de gestion forêt privée et publique Prévention des risques Reboisement Voirie forestière Certification dans le secteur F-B CS3 Réaliser un diagnostic forestier	Compétences procédurales <ul style="list-style-type: none"> Appliquer les règles et procédures administratives internes et de correspondance administrative Utiliser les outils informatiques courants utiliser les applications liées aux missions confiées (ex : logiciels de gestion des aides) Utiliser les outils SIG Instruire, suivre et contrôler un dossier Réaliser un contrôle de terrain Rédiger des documents d'ordre procédural (Compte rendu, rapport, bilan,...) Recueillir et traiter des données Réaliser la veille relevant de ses missions Compétences institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> S'adapter (à une nouvelle organisation du travail, à de nouveaux outils, à une nouvelle équipe, à un nouvel environnement institutionnel ...) Composer avec des usagers et partenaires multiples 				
	Instruction, suivi des dossiers fiscaux, (certificats, dispositif d'encouragement fiscal à l'investissement en forêt, ...)				CS4 Code forestier et directives européennes F-B CS5 Economie et commercialisation de la forêt et du bois <ul style="list-style-type: none"> Valeur économique des bois Economie de la filière forêt-bois (dont paysage institutionnel, acteurs) Economie des entreprises FB CS6 Politiques et programmes de l'Etat pour le secteur forêt bois CS7 Fiscalité liée à la forêt	Economie d'entreprise CTDD (Compétences liées au pilier environnemental du DD) : <ul style="list-style-type: none"> Développement durable Ecologie (dont écologie forestière, écosystèmes et milieux naturels) Changement climatique et forêt Biodiversité, protection des espèces Agro-systèmes dont agroforesterie Energies renouvelables CTAT (Compétences liées à l'aménagement du territoire) <ul style="list-style-type: none"> Notions de base en aménagement rural Notions de base en urbanisme (DU,...) Diagnostic de territoire (enjeux, atouts, contraintes,...) Planification des territoires 		
	Avis et suivi des plans de chasse						CS8 Cynégétique et protection des espèces <ul style="list-style-type: none"> Cynégétique Droit de la chasse Protection des espèces C9 Forêt et codes juridiques <ul style="list-style-type: none"> Le Code forestier La forêt dans le code rural La forêt dans le Code de l'urbanisme La forêt et le code de l'environnement Classement des espaces (dont Espaces boisés classés, Natura 2000,...) 	
	Avis espace rural forestier, espaces boisés classés, ...							Economie d'entreprise CTDD (Compétences liées au pilier environnemental du DD) : <ul style="list-style-type: none"> Développement durable Ecologie (dont écologie forestière, écosystèmes et milieux naturels) Changement climatique et forêt Biodiversité, protection des espèces Agro-systèmes dont agroforesterie Energies renouvelables CTAT (Compétences liées à l'aménagement du territoire) <ul style="list-style-type: none"> Notions de base en aménagement rural Notions de base en urbanisme (DU,...) Diagnostic de territoire (enjeux, atouts, contraintes,...) Planification des territoires

Légende : *Italique* : savoir faire ; Normal : savoirs ; Gras : Compétences socle/cœur de métier ;

Fonctions	Activités	Compétences Spécifiques	Compétences transversales
2. Police	Surveillance <ul style="list-style-type: none"> ▪ Débroussaillage ▪ Défrichements non autorisés ▪ Coupes ▪ Matériel de reproduction ▪ Reboisements après coupe ▪ Equilibre cynégétique, ▪ ... Constat Etablissement de contravention Poursuite au tribunal Instruire et suivre un dossier contentieux administratif	CS1 à CS9	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils SIG (pour opérations de police) • Réaliser un contrôle de terrain • Rédiger un procès verbal • Instruire et suivre la procédure judiciaire • Préparer un mémoire de défense • Représenter l'Etat au tribunal
3. Expertise (promotion, audit, proposition, exécution et évaluation)	Expertise besoins et ressources forestières Expertise biomasse, bois énergie Expertise matériel de reproduction forestière Expertise juridique domaine de la forêt et du bois Expertise aménagement de l'espace Expertise écologie forestière (dont chasse et cynégétique) Expertise en système d'information graphique -SIG (cartographie, géolocalisation) ...	<ul style="list-style-type: none"> • CS1 à C9 • CS3 Diagnostic ressources forestières et besoins • CS10 Mobilisation et valorisation industrielle et énergétique du bois • CS11 Ecologie forestière 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les besoins d'expertise • Promouvoir des compétences d'expertise • Auditer un besoin d'expertise • Répondre à une commande, formuler une offre • Réaliser l'expertise • Produire un rapport d'expertise • CTDD (cf ci-dessus) • CTAT (cf ci-dessus) • Maîtriser les outils SIG
4. Gestion des aides à la filière	Définition et utilisation de cadres et outils de gestion des aides (cahier des charges, ...) Instruction de dossiers relevant des mesures et programmes de soutien à la filière (FEADER, ...) Appel et mobilisation des crédits suivi technique et budgétaire Contrôle	CS1 à C5 CS12 Dispositifs d'aides au secteur FB	Compétences en ingénierie financière et gestion des aides <ul style="list-style-type: none"> • Fonds européens et autres dispositifs d'aides aux filières • BOP, Dialogue de gestion, ... • Code des marchés publics et procédures d'achats • Négocier un budget • Planifier la gestion et l'utilisation des aides • Intégrer la pluralité des financements dans la gestion des aides et le montage des dossiers • Concevoir un cahier des charges • Produire et diffuser un appel à projet • Instruire les dossiers de réponses à appel à projet • Réaliser le suivi technique et budgétaire des dossiers (dont appel de fond, paiements, ...) • Réaliser le contrôle technique et budgétaire • Utiliser les logiciels de gestion des aides Economie d'entreprise

Fonctions	Activités	Compétences Spécifiques	Compétences transversales
5. Définition et pilotage de la politique FB	<p>Direction de service, de pôle ou d'unité</p> <p>Planification et répartition des missions et activités</p> <p>Préparation et validation de documents de cadrage définissant la politique forestière (ORF, PPRDF, Déclinaison feuille de route, ...)</p> <p>Suivi et évaluation de la mise en œuvre des documents de cadrage</p> <p>Représentation de l'administration dans les instances (ex : interprofession, CDOA, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CS13 Connaissance des documents de cadrage définissant la politique forestière • C5 Economie de la filière forêt-bois (dont paysage institutionnel, acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction, pilotage, coordination • Définir et coordonner l'application d'une politique, d'un programme, d'orientations • Répartir et coordonner les missions • Négocier un budget et de moyens matériels • Planifier les activités et la gestion des moyens • Gérer des budgets • Gérer des ressources humaines • Systématiser et sécuriser les procédures de travail • CTDD (cf ci-dessus) • CTAT (cf ci-dessus) • AGS (Approche globale et stratégique) : <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche globale ou une vision systémique du secteur FB et du territoire • Gérer l'équilibre entre économie et écologie • Anticiper les risques, proposer des actions de prévention • Anticiper les évolutions (évolution des massifs, accidents climatiques et biotiques, effets du changement climatique...) • Compétences institutionnelles : cf fonction 1 • Rédiger des documents de cadrage politique et de programmation • Intégrer la pluralité des financements dans la gestion des aides et le montage des dossiers • Travailler avec des partenaires multiples et parfois opposés (à l'Etat ou entre eux) • Utiliser des méthodes et outils de concertation adaptés • Se positionner en médiateur • Promouvoir et faire partager les politiques de l'Etat au près des acteurs du territoire • Mettre en œuvre des outils de pilotage et de suivi <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les politiques et programmes mis en œuvre • Utiliser les outils SIG • Communiquer oralement et par écrit

Fonctions	Activités	Compétences Spécifiques	Compétences transversales
6. Animation et suivi liés à la filière FB	Portage et promotion de la politique forestière de l'Etat auprès des acteurs du territoire Participation aux réunions et travaux concernant les projets liés à la filière et à l'aménagement territorial Organisation des activités et coordination de partenaires d'un projet, d'un programme, ... Animation de réseau, de groupes d'acteurs, ... Animation de réunions Veille Travaux d'observation de la santé des forêts	CS1 à CS5	<ul style="list-style-type: none"> • CTDD • CTAT • AGP • <i>Gestion de projet : concevoir, monter, piloter (ou accompagner) et évaluer un projet ou un programme</i> • <i>Animer une équipe</i> • <i>Animer un réseau</i> • <i>Animer une réunion</i> • <i>Se positionner en médiateur (notamment lors de conflit d'usage de l'espace)</i>
	Production de données statistiques Production de documents (projet, études, rapports,...) participation à des travaux d'expérimentation et de recherche	CS1 à CS5 CS 14 Diagnostic santé massif forestier	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recueillir et traiter des données</i> • <i>Représenter sa structure</i> • <i>Travailler avec des partenaires multiples et parfois opposés (à l'Etat ou entre eux)</i> • <i>Utiliser des méthodes et outils de concertation adaptés</i> • <i>Rédiger des documents (projet, étude, rapport, bilan,...)</i> • <i>Intégrer la pluralité des financements dans la gestion des aides et le montage des dossiers</i> • <i>Utiliser des outils de veille</i> • <i>Utiliser les outils SIG</i>

ANNEXE 7 : Bibliographie.

1- Bibliographie générale

Etudes de l'OMM

- Badré M. et al., 2005- *Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales.*, Observatoire des Missions et des Métiers, SG-SRH-MPEGPRH, novembre 2005, 68 p.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/les_metiers_de_la_foretV2_cle06926e.pdf
- Quainon Ph. et al., 2012- *Les compétences techniques « clés » du ministère chargé de l'agriculture.*, Observatoire des Missions et des Métiers, SG-SRH-MPEGPRH, déc. 2012, 114 p.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/ETUDE_COMPETENCES_TECHNIQUES_AU_MAAF_cle4b3549.pdf

Rapports du CGAAER

- Aumasson P. et al, 2013- La formation des ingénieurs forestiers., rapport du CGAAER, n°13031, juin 2013, 87 p. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CGAAER_13031_2013_Rapport_cle0a8bf7.pdf
- Dereix C. et al. 2013- Des orientations régionales forestières au schéma régional de la forêt et du bois., rapport du CGAAER, n°12115, avril 2013, 46p.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CGAAER_12115_2013_Rapport_cle0d5f15.pdf
- Attali C. et al., 2013- *Vers une filière intégrée de la forêt et du bois.*, rapport du CGAAER, n° 12163, avril 2013, 155 p. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_12163_cle8ba729.pdf
- Danguy des Deserts D. et al., 2010- *Adéquation «Emploi- Formation» dans la filière Forêt.*, rapport CGAAER n°1947, décembre 2010, 68 p.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CGAAER_1947_2010_rapport_emploi-formation_foret.pdf
- Bourgau JM. et al., 2008- *La forêt française en 2050. Essai de prospective.*, rapport CGAAER juin 2008, 108 p. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/publication_prospective_foret_20090113.pdf

Rapports

- Caillot L. et al., 2013- *La mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources «métiers» de l'administration territoriale de l'Etat.*, rapport IGAS-CGEDD-IGA-CGAAER-IGSCCRF-IGGS, juillet 2013, 66 p.
- Caullet J.Y., 2013- *Bois et forêts de France. Nouveaux défis.*, Rapport adressé au Premier Ministre, juin 2013, 82 p.
- Centre d'Études et de Prospective, 2013- *Agriculture, forêt, climat, vers des stratégies d'adaptation.*, CEP, Secrétariat général - Service de la statistique et de la prospective, Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, 234 p.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CEP_Prospective_agriculture_foret_climat_cle0f7d9d-1.pdf

Réglementation, notes de service du MAAF...

- Note de service N2011-1086 du 05 mai 2011 sur la mise en œuvre des parcours de professionnalisation au MAAF :
http://www.formco.agriculture.gouv.fr/fileadmin/user_upload/plus_info/Documents_de_references/SRHN20111086.pdf
- Note de service du SG/SRH/SDDPRS/N2011-1161 en date du 05 octobre 2011 portant sur l'orientation pour la formation continue des personnels en 2012-2013-2014

Ouvrages et articles

- Le Boterf G., 2008- *Repenser la compétence.*, Les Editions d'Organisation, 2008, 2^{ème} édition, 2010, 139 p.
 - Le Boterf G., 2008- *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective.*, Les Éditions d'Organisation, 2004, 3^{ème} édition 2013, 184 p.
 - Mahlaoui S. (ss dir), 2013- *L'analyse du travail et la relation formation-emploi. Quatre approches et démarches en usage au Céreq.*, Relief 44, décembre 2013, 83 p.
- Trognon L. et al., 2012- *Pour un nouveau regard sur les compétences en ingénierie territoriale.*, In Trognon, Baumont, Ingrand, Lardon, Turpin, Vollet (Ed.), *Productions, gouvernance et ingénierie territoriales.*, Revue d'Auvergne, n° 602-603, pp. 355-366.
- Trognon L., 2014- *Ingénierie du développement durable des territoires. Pour une approche en termes de bouquets de compétences.*, In Brégeon et al., *Compétences pour le développement durable.*, Tome 2, Editions ESKA (à paraître en 2014).

2 -La filière forêt-bois

- METL, MRP, MAAF, 2013 - *Plan d'action pour l'avenir des industries de transformation du bois.*, MAAF, octobre 2013, 19 p.
- MAAPRAT, *Feuille de route pour l'accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016).*, 16 décembre 2011.
- Agreste, 2013- *La forêt et les industries du bois.*, SG-SSP, DGPAAT-SDFB, France Bois Forêt, Codifab, FCBA, édition 2013, 169 p.
- Contrat d'objectifs et de performance Etat-ONF-FNCOFOR (2012-2016), 60 p.
- Collectif, 2011- *La forêt pour métier.*, Educagri Editions, Dijon, 2011, 301 p.

Revues, cahiers thématiques

Cahiers thématiques AAER (Alimentation, Agriculture, Espaces Ruraux)

- Cahier vol 14 : *Biomasse-énergie-climat, de la photosynthèse à la bio-économie.* Tome 2 : «L'énergie des bois»., décembre 2011, 32 p.

Lettre mensuelle du CGAAER (Alimentation, Agriculture, Espaces Ruraux)

- Lettre n° 73 : *Les usages non-alimentaires de la biomasse.*, décembre 2012, pp 1-5.

Forêt entreprise :

- N° 199 : *Evolution des formations et métiers forestiers.*, Forêt Privée Française, CNPF, IDF, juillet 2011, 64 p.

ANNEXE 8 : Liste des sigles utilisés.

ARF	Association des Régions de France
BFCDC	Bureau de la Formation Continue et du Développement des Compétences
BPI	Banque Publique d'Investissement
CEP	Centre d'Études et de Prospective
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
CNPF	Centre National de la Propriété Forestière
COP	Contrat d'Objectifs et de Performance
CRE	Commission de Régulation de l'Energie
CRPF	Centre Régional de la Propriété Forestière
DAAF	Direction de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt
DATAR	Délégation à l'aménagement des territoires et à l'action régionale
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDT(M)	Direction Départementale des Territoires (et de la Mer)
DFCI	Défense de la Forêt Contre les Incendies
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DGPAAT	Direction Générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DRAAF	Direction Régionale de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRF	Document Régional de Formation
DRFC	Délégué Régional à la Formation Continue
DRIF	Délégué Régional à l'Ingénierie de la Formation
DSEAFP	Direction des Services d'Etat de l'Agriculture de la Forêt et de la Pêche
EPLEFPA	Établissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole
FFN	Fonds Forestier National
FORMCO	FORMation COntinue
FPTLV	Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie
FTR	Forêt et Territoires Ruraux
GE	Groupe Expert
GIEEF	Groupements d'Intérêt Économique et Environnemental Forestier
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IAE	Ingénieur de l'Agriculture et de l'Environnement
IDF	Institut pour le Développement Forestier
IEA	Inspection de l'Enseignement Agricole
IFN	Inventaire Forestier National
IGAPS	Inspecteurs Généraux d'Appui aux Personnes et aux Structures
IGNF	Institut national de l'Information Géographique et Forestière
IGREF	Ingénieurs du Génie Rural, des Eaux et des Forêts
INFOMA	Institut de FORMation des personnels du Ministère de l'Agriculture
IPEF	Ingénieur des Ponts, des Eaux et des Forêts

LAAF	Loi d'Avenir pour l'Agriculture et la Forêt
LOF	Loi d'Oriention sur la Forêt
LOLF	Loi Organique Relative aux Lois de Finances
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la forêt
MAAPRAT	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire
MAP	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
MEDD	Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable
MEDDE	Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
METL	Ministère de l'Egalité des Territoires et du Logement
OMM	Observatoire des Missions et des Métiers
ONCFS	Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage
ONF	Office National des Forêts
ONP	Opérateur National de Paye
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PDR	Programme de Développement Rural
PN	Parcs Nationaux
PNF	Programme National de Formation
PNR	Parcs Naturels Régionaux
PPRDF	Plan Pluriannuel Régional de Développement Forestier
RAPS	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures
REATE	Réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RLF	Responsable Local de Formation
RMM	Répertoire des Métiers du Ministère
SAFIRE	Système d'information pour l'Animation de la Formation Interministérielle RÉgionale
SDFB	Sous-direction Forêt-Bois
SG	Secrétariat Général
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SRH	Service des Ressources Humaines
TS	Technicien Supérieur
T SMA	Technicien Supérieur du Ministère chargé de l'Agriculture

ANNEXE 9 : Liste des figures.

Figure 1	Quelques dates clés.	p 7
Figure 2	Calendrier de l'étude.	p 10
Figure 3	Répartition géographique des enquêtes menées par région administrative.	p 11
Figure 4	Répartition des 61 entretiens réalisés.	p 12
Figure 5	Les principaux items de la grille d'enquête.	p 14
Figure 6	Récapitulatif des 3 temps de l'étude et de la méthodologie définie.	p 15
Figure 7	Le projet stratégique du MAAF en résumé...	p 19
Figure 8	Répartition des effectifs de la filière forêt-bois.	p 20
Figure 9	Effectifs du MAAF en ETPT.	p 21
Figure 10	Effectifs à l'ONF.	p 21
Figure 11	Répartition par catégorie des fonctionnaires et agents de droit public.	p 22
Figure 12	Effectifs entrants à l'ONF en provenance du MAAF par catégorie de corps.	p 23
Figure 13	Origine des agents du MAAF entrant à l'ONF.	p 24
Figure 14	Effectifs entrants au MAAF en provenance de l'ONF par catégories de corps.	p 25
Figure 15	Affectation des agents de l'ONF entrant dans les différents ministères.	p 25
Figure 16	Evolution de l'organisation des services de l'Etat entre 2005 et 2013.	p 28
Figure 17	Les 7 missions "génériques" de la feuille de route forestière.	p 29
Figure 18	Missions forestières et champs d'activités associés en DRAAF.	p 32
Figure 19	Exemples de métiers et d'activités principales caractérisant l'évolution des missions des DRAAF.	p 33
Figure 20	Missions forestières et champs d'activités associés en DDT(M).	p 35
Figure 21	Principaux intitulés des services et pôles ou unités des DDT(M) enquêtées.	p 36
Figure 22	Exemples de métiers et d'activités principales caractérisant l'évolution des missions des DDT(M).	p 37
Figure 23	Compétence : éléments de définition.	p 48
Figure 24	Matrice d'organisation des compétences du secteur forêt-bois.	p 49
Figure 25	Classification des compétences socle actuelles des agents intervenant dans le secteur forêt-bois.	p 50
Figure 26	Classification des compétences transversales actuelles des agents intervenant dans le secteur forêt-bois.	p 54
Figure 27	Des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation.	p 57
Figure 28	L'Etat garant de l'équilibre des politiques publiques forestières.	p 58
Figure 29	Des politiques publiques forestières régies par la mutualisation de l'action de l'Etat.	p 59
Figure 30	Des politiques publiques forestières où l'Etat est un acteur partenarial territorial.	p 60
Figure 31	4 axes stratégiques pour le développement d'un bouquet de compétences.	p 61
Figure 32	Quelles compétences à privilégier pour de futurs recrutements ?	p 63
Figure 33	Liaisons formation-emploi et compétences dans les organisations.	p 64
Figure 34	Rappel de la réforme.	p 67

Annexe 10 : Table des matières.

Sommaire.	p 3
Lettre d'ouverture du président du conseil d'orientation de l'OMM.	p 4
Introduction.	p 6
Contexte général.	p 6
Périmètre de l'étude.	p 7
Objectifs de l'étude.	p 9
Méthodologie employée.	p 10
PARTIE 1 : Evolution de la politique forestière dans les services de l'Etat.	p 16
1.1- Contexte de la politique forestière de 2005 à 2013.	p 17
1.2- Une politique forestière au caractère interministériel renforcé.	p 18
1.3- Contexte de la politique RH au MAAF et à l'ONF	p 19
1.3.1- Eléments de contexte sur les ressources humaines du MAAF.	p 19
La mise en oeuvre des missions du MAAF.	p 19
1.3.2- L'évolution des missions et des métiers dans les territoires.	p 21
1.3.3- Eléments de contexte sur les ressources humaines de l'ONF.	p 21
Le contexte socio-économique.	p 21
Le plan d'actions.	p 22
Gestion prévisionnelle des ressources humaines.	p 22
Les recrutements.	p 23
1.3.4- L'analyse des mobilités des effectifs entre le MAAF et l'ONF.	p 23
1.3.4.1- Analyse des agents de l'ONF en provenance du MAAF.	p 23
1.3.4.2- Analyse des mobilités des agents du MAAF en provenance de l'ONF.	p 25
CE QU'IL FAUT RETENIR... des évolutions de la politique forestière dans les services de l'Etat.	p 26
PARTIE 2 : Evolution des missions forestières dans les services de l'Etat.	p 27
2.1- Périmètres des missions en DRAAF et DDT(M).	p 28
2.1.1- Les services centraux du MAAF.	p 29
2.1.2- L'échelon régional (DRAAF) des services déconcentrés du MAAF.	p 30
2.1.3- L'échelon départemental (DDT-M).	p 33
2.2- Le ressenti des agents.	p 38
2.2.1- Evolutions des missions et des métiers de l'Etat en services déconcentrés.	p 38
L'adéquation entre les missions et les effectifs.	p 38
L'organisation des missions forestières en services déconcentrés.	p 39
Les liens avec les autres opérateurs de la forêt dans les territoires.	p 40
2.2.2- Evolution du métier, les parcours professionnels.	p 41
Des craintes sur la perte en technicité forestière.	p 41
Une culture "filère-bois" en structuration s'inscrivant dans les fiches de poste des agents.	p 41
Un manque de pratiques en réseau et de travail en mode projet.	p 42
Des mobilités qui semblent encore difficiles entre le MAAF et l'ONF.	p 42
2.3- De nouvelles formes d'organisation.	p 43
2.3.1- La feuille de route DRAAF-DDT PACA, support de cadrage des missions.	p 44
2.3.2- Approche en réseau et logique intermassif à la DRAAF Midi-Pyrénées.	p 45
2.3.3- La mutualisation régionale des missions forestières entre la DDT(M) Loire-Atlantique et la DRAAF Pays de Loire	p 45
CE QU'IL FAUT RETENIR... de l'évolution de l'Etat sur les missions forestières.	p 46

PARTIE 3 : Analyse des compétences nécessaires pour l'exercice des missions.	p 47
3.1- Les compétences mobilisées à ce jour.	p 48
3.1.1- La notion de compétence.	p 48
3.1.2- Les compétences actuelles mobilisées dans les services de l'Etat.	p 49
3.1.2.1- Les compétences socle ou "coeur de métier".	p 49
3.1.2.2- Les compétences transversales aux métiers du MAAF.	p 52
3.1.2.3- Les compétences périphériques transversales.	p 54
3.2- Quels scénarios pour quelles compétences dans 10 ans ?	p 56
3.2.1- Des politiques publiques forestières dans un contexte de dérégulation.	p 57
3.2.2- L'Etat garant de l'équilibre des politiques publiques forestières.	p 58
3.2.3- Des politiques publiques forestières régies par la mutualisation de l'action de l'Etat.	p 59
3.2.4- Des politiques publiques forestières ou l'Etat est un acteur partenarial transversal.	p 60
3.2.5- Les thèmes à enjeux pour les dix prochaines années...	p 61
3.3- Comment acquérir ces compétences ?	p 64
3.3.1- L'expression des besoins de formation à travers les entretiens conduits.	p 64
3.3.2- En formation initiale.	p 65
3.3.2.1- La formation initiale des ingénieurs forestiers.	p 65
La formation initiale des IAE.	p 65
La formation des IPEF.	p 65
3.3.2.2- Le rapport du CGAAER sur la formation des ingénieurs forestiers.	p 66
3.3.2.3- La formation initiale des techniciens supérieurs du Ministère.	p 66
3.3.2.4- La formation d'adaptation à l'emploi des techniciens de l'ONF.	p 68
3.3.3- Le dispositif de formation continue des agents.	p 68
3.3.4- La construction de l'offre de formation continue relative à la filière "forêt-bois".	p 69
Le programme national de formation 2014.	p 70
Priorités d'action de formation 2014 dans les Documents Régionaux de Formation.	p 71
Eléments de conclusion : les points d'amélioration.	p 73
CE QU'IL FAUT RETENIR... des compétences nécessaires à l'exercice des missions.	p 74
PARTIE 4 : Les 15 préconisations opérationnelles de l'étude.	p 75
4.1- Accompagner l'évolution professionnelle des agents.	p 76
Préconisation 1 : Accompagner la prise de poste par le parcours de professionnalisation.	p 77
Préconisation 2 : Développer les connaissances des personnels à l'économie de la filière forêt-bois	p 78
Préconisation 3 : Former les personnels aux ingénieries financière et territoriale.	p 79
Préconisation 4 : Former les personnels à l'explicitation et au portage des politiques publiques à dimension interministérielle de l'Etat, auprès des acteurs du territoire.	p 80
Préconisation 5 : Améliorer la visibilité de l'offre de formation continue des personnels dans un portail commun des différents acteurs de formation dans le domaine forêt-bois.	p 81
Préconisation 6 : Maintenir un effectif de personnels assermentés suffisants pour assurer les pouvoirs de police et dresser les procès-verbaux.	p 82
4.2- Garantir et valoriser la pérennité des compétences.	p 83
Préconisation 7 : Identifier et renforcer les profils de spécialistes et experts de domaine en intégrant dans les parcours professionnels des agents les formations qualifiantes ou certifiantes proposées par les écoles d'enseignement technique et supérieur du MAAF.	p 84
Préconisation 8 : Organiser la transmission des savoirs professionnels lors des prises de poste.	p 85
Préconisation 9 : Favoriser les mobilités institutionnelles entre l'Etat et l'ONF par le partage d'un socle commun de compétences.	p 86

Préconisation 10 : Reconnaître les compétences d'animation en réseau dans les fiches de poste et les valoriser dans le cadre des parcours professionnels.	p 87
Préconisation 11 : Identifier et formaliser les possibilités de mutualisation des compétences et des activités entre services.	p 88
4.3- Anticiper l'évolution des métiers et des compétences.	p 89
Préconisation 12 : Développer une GPEC spécifique aux emplois forestiers au niveau régional et interrégional.	p 90
Préconisation 13 : Afin d'assurer l'attractivité des postes à pourvoir, concevoir une fiche de poste qui valoriser dans les activités proposées, à la fois les compétences socle et transversales.	p 91
Préconisation 14 : Compléter les fiches emplois-types existantes de la filière forêt-bois du RMM.	p 92
Préconisation 15 : Développer des collaborations entre services de l'Etat et organismes de recherche pour accompagner l'évolution et l'appropriation des nouvelles connaissances utiles à l'exercice des missions.	p 93
Conclusion	p 94
Présentation des annexes	p 95
Annexe 1 : Lettre de mission pour la présidence de l'étude.	p 96
Annexe 2 : Cahier des charges de l'étude.	p 99
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.	p 103
Annexe 4 : Liste des participants aux groupes experts.	p 105
Annexe 5 : Questionnaire d'enquête.	p 106
Annexe 6 : Tableau des activités et des compétences des agents.	p 108
Annexe 7 : Bibliographie.	p 112
Annexe 8 : Liste des sigles utilisés.	p 114
Annexe 9 : Liste des figures.	p 116
Annexe 10 : Table des matières	p 117