

Contrat d'objectifs et de performance du Centre national de la propriété forestière

2017 → 2021







Contrat d'Objectifs et de performance du Centre national de la propriété forestière

2017 → 2021

Entre l'Etat représenté par :

- le ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, porte-parole du Gouvernement,

Et le Centre national de la propriété forestière représenté par :

- le président de son conseil d'administration,
- sa directrice générale.

Fait à Paris, le 2 février 2017.

Le ministre de l'Agriculture,
de l'Agroalimentaire
et de la Forêt,
porte-parole du Gouvernement,

Le président
du conseil d'administration
du Centre national
de la propriété forestière

La directrice générale
du Centre national
de la propriété forestière

Stéphane Le Foll

Antoine d'Amécourt

Claire Hubert



SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| AVANT PROPOS | 5 |
| INTRODUCTION | 6 |
| ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION ET DE MÉTHODE | 7 |
| OBJECTIF 1 AMÉLIORER LA GESTION DURABLE EN FORÊT | 9 |
| 1.1. Développer les DGD sur le territoire, assurer et moderniser leur instruction, suivre leur mise en œuvre opérationnelle | 10 |
| 1.1.1. Développer les DGD, homogénéiser leur forme | 10 |
| 1.1.2. Optimiser les procédures, dématérialiser les DGD | 11 |
| 1.1.3. Formaliser la prise en compte des réglementations environnementales dans les DGD et développer les annexes vertes aux SRGS | 12 |
| 1.1.4. Participer activement à la réflexion nationale sur les DGD . Envisager la mise en place d'un DGD unique en forêt | 12 |
| 1.1.5. Mieux suivre l'application des PSG | 12 |
| 1.2. Regrouper la gestion au niveau du massif et dynamiser les animations territoriales en faveur de la mobilisation | 13 |
| 1.2.1. Mettre en place des GIEEF et autres formes de regroupement de la gestion et du foncier, en utilisant les PDM et les autres stratégies locales de développement forestier | 13 |
| 1.2.2. Développer les partenariats de gestion et de mobilisation entre forêts privées mais aussi entre forêts privées et forêts publiques | 13 |
| 1.3. Mobiliser les propriétaires forestiers dans une démarche dynamique de valorisation économique afin de répondre aux besoins de la filière | 14 |
| 1.3.1. Utiliser les données des DGD dans les "conférences d'approvisionnement régionales" | 15 |
| 1.3.2. Contribuer à la valorisation économique de la production de bois | 15 |
| OBJECTIF 2 CONDUIRE LE CHANGEMENT PAR L'INNOVATION, LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET LE PARTENARIAT | 17 |
| 2.1. Prioriser les thèmes de R&D selon les orientations du PNFB et coordonner ces actions en interne (CRPF/IDF) et en externe (INRA, IRSTEA, ONF, FCBAÀ) | 18 |
| 2.1.1. Intensifier les partenariats sur les actions RDI | 18 |
| 2.1.2. Être moteur dans la recherche appliquée sur le changement climatique | 19 |
| 2.1.3. Etablir une programmation au niveau national des expérimentations et coordonner leur mise en œuvre dans les régions | 20 |
| 2.1.4. Contribuer à la restauration de l'équilibre sylvo-cynégétique | 20 |
| 2.1.5. Adapter les forêts et leur gestion aux aléas et risques | 21 |
| 2.1.6. Promouvoir les services écosystémiques et leur valorisation monétaire | 21 |
| 2.1.7. Développer et valoriser les « outil phare » du CNPF | 22 |
| 2.2. Moderniser et développer l'information et la formation des propriétaires forestiers . | 23 |
| 2.2.1. Professionnaliser les pratiques d'information-vulgarisation-formation | 23 |
| 2.2.2. Cibler l'appui technique individuel | 24 |



| | | |
|-------------------|---|----|
| OBJECTIF 3 | ADAPTER LE FONCTIONNEMENT DU CNPF | 25 |
| 3.1. | Mettre en place une nouvelle organisation | 26 |
| | 3.1.1. Installer les CRPF dans les nouvelles | 26 |
| | 3.1.2. Restructurer l'organisation interne et la gestion comptable | 27 |
| | 3.1.3. Clarifier le positionnement et la communication du CNPF | 27 |
| 3.2. | Améliorer la gestion des ressources humaines | 28 |
| | 3.2.1. Un enjeu fort : pérenniser les compétences | 28 |
| | 3.2.2. Développer le plan national de formation | 28 |
| | 3.2.3. Remplacer le système de paie | 28 |
| 3.3. | Stabiliser et pérenniser le financement du CNPF | 29 |
| | 3.3.1. Définir une politique commune de suivi des conventions | 29 |
| | 3.3.2. Mener une politique active et cohérente de diversification des ressources financières | 29 |
| CONCLUSION | | 31 |
| ANNEXE 1 | INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS | 33 |
| ANNEXE 2 | SIGLES ET ACRONYMES | 35 |

AVANT PROPOS

Ce contrat d'objectifs et de performance précise les attentes de l'État et du conseil d'administration du CNPF à l'égard de l'établissement.

Il est établi sur la base des "Orientations stratégiques de l'établissement" approuvées par le conseil d'administration du 5 novembre 2015, et contribuera pleinement à l'atteinte des objectifs du Programme National de la Forêt et du Bois 2016-2026 et au développement de la filière forêt bois.

Il tient compte des conclusions de la mission d'évaluation du contrat d'objectifs 2012-2016 confiée par le ministère de l'Agriculture au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (rapport CGAAER n°15148 de mai 2016).

Il forme un projet ambitieux construit autour de deux grandes forces du CNPF : d'une part sa capacité d'animation territoriale pour la mise en gestion durable de nouveaux hectares de forêt (et le maintien à long terme des forêts privées d'ores et déjà gérées durablement), d'autre part sa compétence reconnue en matière de RDI forestière (Recherche-Développement-Innovation), notamment face au défi majeur du changement climatique.

Son bon déroulement reste toutefois tributaire en particulier des ressources externes, des collectivités territoriales notamment, que l'Établissement s'efforcera de mobiliser par ailleurs.



B. BORDE © CNPF

INTRODUCTION

Le CNPF est un établissement public de l'État à caractère administratif, à compétence nationale sous tutelle du ministère en charge de la politique forestière. Sa mission est de développer, orienter et améliorer la production des forêts privées françaises en promouvant une gestion forestière durable (articles L. 321-1 et suivants du code forestier). Il a compétence pour agir sur 11 millions d'hectares de forêt privée (70 % de la forêt française).

Doté de 475 ETPT, au 31/12/2015, dont 366 ETPT sous plafond d'emplois, il assure ses missions pour faire progresser les bonnes pratiques de gestion forestière durable et la mise en valeur économique des massifs, en s'appuyant sur des documents de gestion durable, outils réglementaires.

Sa position d'établissement public déconcentré (11 délégations régionales à compter du 1^{er} avril 2017) lui confère une relation de proximité et de confiance avec les propriétaires forestiers qui reconnaissent la neutralité de ses actions en faveur de la gestion durable des forêts, du développement forestier et de l'innovation.

Deux grands enjeux forestiers : mobiliser plus et adapter les forêts au changement climatique

Le contrat s'articule autour du double défi du PNFB "mobiliser plus" et "adapter les forêts au changement climatique". Le CNPF s'y engage en privilégiant les actions qu'il maîtrise c'est-à-dire :

En s'appuyant sur les documents de gestion durable (DGD) et l'animation territoriale pour mettre en gestion durable des hectares supplémentaires de forêt privée (modernisation des DGD, développement des PSG concertés, installation des GIEEF, mise en place de partenariats de gestion et de mobilisation...). C'est le premier objectif du contrat.

En s'appuyant sur ses équipes de RDI pour poursuivre la mise au point de modèles de sylvicultures adaptés au changement climatique, animer le RMT Aforce et intégrer la priorité de renouvellement des peuplements.

D'autres sujets seront également pris en compte comme par exemple l'équilibre sylvo-cynégétique, la santé des forêts, la valorisation des services écosystémiques (carbone, eau, biodiversité...). C'est le deuxième objectif du contrat.

La nécessité de capter, former et encourager davantage de propriétaires à gérer activement leur forêt est la mission de fond du CNPF. Des engagements sont pris pour moderniser la communication de l'établissement, notamment par le recours aux nouvelles technologies de l'information, et pour professionnaliser les pratiques d'information-vulgarisation-formation.

Un enjeu interne : développer une culture d'entreprise

Le CNPF, établissement unique, est de création encore récente (2010), transformant 45 ans d'existence des CRPF et de l'IDF en tant que structures indépendantes et autonomes.

Les efforts d'harmonisation et de mutualisation réalisés au cours du contrat d'objectifs précédent seront poursuivis et complétés par la mise en place d'outils partagés de pilotage administratif, de gestion des ressources humaines, de communication et d'échange entre le niveau national et les délégations régionales.



Cette dynamique, complétée par le déploiement du plan national de formation interne et la labellisation des outils phares de l'établissement,

sera mise à profit pour développer la culture interne d'entreprise. C'est le troisième et dernier objectif du contrat.



L-M. DUHEN © CNPF

ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION ET DE MÉTHODE

Un périmètre prioritaire

Sans rappeler l'ensemble des missions du CNPF, le COP est resserré autour des trois objectifs prioritaires évoqués plus haut.

Un projet stratégique rendu opérationnel par un projet d'établissement

Pour faciliter et guider sa mise en œuvre, le contrat d'objectifs sera décliné, dès 2017, en un projet d'établissement. Il contiendra a minima les différents plans d'actions retenus pour déployer les objectifs du contrat, nationalement et régionalement.

Un nombre limité d'indicateurs

Le suivi du contrat repose sur onze indicateurs : 8 destinés à évaluer l'engagement central de mise en gestion durable de nouvelles surfaces de forêts privées et 3 pour le suivi d'efficacité de la gestion interne. Des valeurs cibles intermédiaires (au 31/12/2019) et finales (au 31/12/2021) sont établies pour chaque indicateur (cf. annexe 1).

Les valeurs annuelles figureront dans les rapports d'activités de l'établissement.



OBJECTIF 1

AMÉLIORER LA GESTION DURABLE EN FORÊT PRIVÉE

Le PNFB fixe un objectif de récolte supplémentaire de bois de + 12 Mm³ dans 10 ans, dont de + 3,3 à + 6,4 Mm³ pour la seule forêt privée.

L'étude ADEME-IGN-FCBA de 2015, sur laquelle se base l'évaluation du PNFB, montre des prélèvements en forêt privée dotée de PSG au moins égaux à ceux des forêts communales. Le développement des PSG (par extension, de tous les DGD) est donc un levier important de la mobilisation du bois.

Le CNPF poursuivra son effort de déploiement des DGD tout en promouvant les démarches de regroupement visant à massifier l'offre. L'atteinte de cet objectif suppose des marchés, existants ou à développer, en liaison avec la filière.

Il convient de rappeler que l'accroissement de la mobilisation et de la production doit rester compatible avec les principes de la gestion forestière durable, dont le CNPF est le garant par l'agrément des DGD et la promotion de la multifonctionnalité forestière.



A. CSAKVARY © CNPF

1-1 Développer les DGD sur le territoire, assurer et moderniser leur instruction, suivre leur mise en œuvre opérationnelle

Les documents de gestion durable (PSG, RTG, CBPS) sont d'excellents outils pédagogiques et opérationnels pour intéresser le propriétaire forestier, lui faire prendre conscience de son rôle de producteur de bois et de services, et le guider dans sa gestion.

Un plan d'actions sera établi dans le cadre du projet d'établissement pour développer les surfaces sous DGD là où une marge de progrès existe, c'est à dire principalement pour les forêts inférieures à 25 ha d'un seul tenant.

Un effort particulier concernera les PSG : le CNPF agira pour inciter les propriétaires forestiers qui n'en possèdent pas à s'en doter. Le suivi de leur mise en œuvre sera renforcé en différenciant le rôle de conseil du CRPF (en liaison avec les experts, coopératives...) de la mission de contrôle dévolue aux Directions départementales des territoires (cf. instruction technique DGPE/SDFCB/2015-450 du 13 mai 2015).

1-1-1 Développer les DGD, homogénéiser leur forme

Augmenter le taux de couverture des DGD

Le CNPF élaborera un plan d'actions dans le cadre de son projet d'établissement pour intensifier le déploiement des documents de gestion :

- en priorité sur les forêts de plus de 25 ha, notamment les PSG non seul tenant, dont la première vague d'appel est en cours d'achèvement,
- les PSG volontaires pour les propriétés de plus de 10 ha,
- les PSG concertés, là où le contexte des massifs s'y prête,
- les CBPS, qui seront renforcés par un programme de coupes et travaux sous l'appellation CBPS +,
- les RTG, que l'établissement agréera et aidera à promouvoir en lien avec leurs rédacteurs (coopératives forestières, experts forestiers...).

La mise en œuvre de ce plan d'actions sera ajustée en fonction des décisions qui seront prises suite à la réflexion sur la rénovation des DGD (§ 1.1.4).

Utiliser dans tous les CRPF un modèle unique de PSG

Dans un souci de cohérence, le cadre-type national de PSG, annexé à la circulaire MAAF du 17 septembre 2012, sera appliqué dans toutes les régions après avoir été, si besoin, mis à jour en concertation avec les acteurs concernés. Il inclura un référentiel technique normalisé et codifié définissant toutes notions et termes utiles (par ex.

types de peuplements, types de traitements, types de coupes, types de travaux...).

Rénover les SRGS, mettre en place des itinéraires sylvicoles-types

Les SRGS seront rénovés. Conformément aux orientations du PNFB, leurs itinéraires sylvicoles seront mutualisés par grandes régions forestières. Ces itinéraires-types seront proposés dans les déclinaisons régionales du modèle unique de PSG.

Leur élaboration sera conduite sans tomber dans l'excès de simplification, en valorisant au mieux les potentialités économiques, lorsque les conditions pédo-climatiques le permettent. Les risques naturels, dont le changement climatique et les risques économiques, les fonctions de la forêt autres que la production de bois, seront également pris en compte dans la révision des SRGS

Élaborer un modèle-type de PSG concerté

Le PSG concerté constitue le document de gestion privilégié dans le cadre du nouveau dispositif GIEEF instauré par la LAAF 2014, auquel le CNPF apportera son concours (cf. § 1.2.1).

Pour faciliter le déploiement des GIEEF, un modèle de PSG concerté sera élaboré sur la base des expériences déjà conduites en région par l'établissement, en assurant l'application du décret 2016-734 du 2 juin 2016 du ministère de l'Agriculture relatif au PSG concerté et à la procédure de reconnaissance de la qualité de GIEEF.

1-1-2 Optimiser les procédures, dématérialiser les DGD

Simplifier et alléger l'instruction des PSG

Des gains de temps et d'efficacité seront recherchés dans le processus d'instruction des PSG, sans pour autant nuire à la qualité du travail car l'instruction des PSG reste une occasion privilégiée de rencontre avec les propriétaires, notamment lors de la visite sur le terrain.

Parmi les pistes envisagées à approfondir dans le cadre du projet d'Établissement :

- réaliser les visites d'instruction de façon moins systématique lorsque le propriétaire ne souhaite pas être présent,
- optimiser l'instruction des PSG en renouvellement, c'est-à-dire ceux ayant déjà fait l'objet d'une instruction initiale approfondie,
- adapter l'intensité des instructions en fonction des profils des propriétaires, ce qui suppose de repenser les contacts propriétaires en privilégiant l'approche par profil plutôt que par surface,
- réfléchir à l'allègement des procédures pour les PSG présentés par les gestionnaires professionnels certifiés,
- permettre, dans toutes les régions, aux commissions d'agrément de remplir pleinement leur rôle (préparation, animation, résultats) sur la base des solutions les plus efficaces en région (suppose l'inventaire préalable des pratiques régionales).

Clarifier les procédures d'autorisations de coupes et de récoltes

Le CNPF participera, sous l'égide du MAAF, à la révision du dispositif des autorisations de coupes et récoltes, visant à le rendre à la fois plus simple et plus lisible. Il est envisagé qu'à terme, aucune demande de récolte ne soit nécessaire dans les forêts disposant d'un document de gestion durable (hors coupes dérogatoires).

Dématérialiser les DGD et les échanges d'informations les concernant

L'établissement s'est résolument engagé, avec le soutien du MAAF, dans la voie de la dématérialisation et des échanges automatisés de données, dans le cadre de son schéma directeur informatique approuvé en novembre 2014.

Les travaux en cours seront activement poursuivis :

- par la contribution forte du CNPF au projet "F/Merlin" pour la mise en place de l'échange automatisé des données DGD entre le MAAF et le CNPF,
- par le développement de la télé-procédure de saisie en ligne des PSG par les propriétaires et gestionnaires volontaires ; le principe sera étendu aux demandes d'autorisations de coupes extraordinaires dérogeant à des PSG,
- par le déploiement et l'amélioration de l'application interne "Portail Carto", qui regroupe et spatialise les différentes couches géographiques et informations relatives aux DGD.

1-1-3 Formaliser la prise en compte des réglementations environnementales dans les DGD et développer les annexes vertes aux SRGS

Afin de mieux formaliser les engagements des propriétaires à respecter les prescriptions et prendre en compte les recommandations environnementales qui s'appliquent à leurs forêts, le CNPF fera des propositions pour que les DGD mentionnent de façon explicite les particularités des zones concernées par ces réglementations et la façon dont le propriétaire forestier adapte sa gestion à celle-ci.

Le PSG doit rester un document simple. La prise en compte des réglementations environnementales

dans la gestion pourra donc s'appuyer sur des documents standards, inspirés des annexes vertes aux SRGS quand elles existent.

Par ailleurs, le CNPF continuera d'élaborer et demander l'approbation des annexes vertes aux SRGS, en priorité pour la réglementation "Natura 2000" sur tout le territoire, et les réglementations "sites classés" et "monuments historiques" dans les régions les plus concernées.

1-1-4 Participer activement à la réflexion nationale sur les DGD Envisager la mise en place d'un DGD unique en forêt

Le CNPF apportera un concours de premier plan à la réflexion nationale sur les DGD que souhaite engager le ministère de l'Agriculture dans le cadre du plan national forêt bois (PNFB). Une des visées stratégiques est de réfléchir à une rationalisation des documents de gestion, afin de les rendre plus lisibles et plus opérationnels pour les propriétaires

qui en disposent, mais surtout pour inciter ceux qui n'en disposent pas à s'en doter. Il participera activement au groupe de travail national qui sera mis en place avec les propriétaires forestiers et les autres parties prenantes.

Des évolutions du code forestier pourront être proposées à cette occasion.

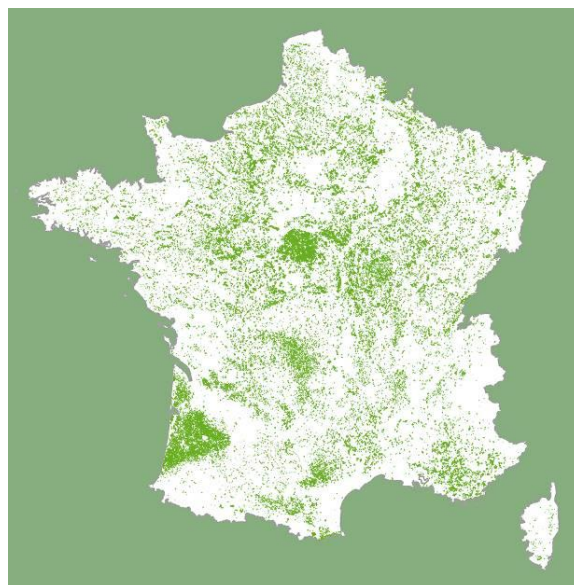
1-1-5 Mieux suivre l'application des PSG

Le projet d'établissement prévoira un plan d'actions afin de développer les suivis intermédiaires de PSG par toutes pratiques jugées pertinentes, en particulier par le renforcement des visites "à mi-parcours" avec des taux cibles par région.

De plus, conformément à l'instruction technique DGPAAT / SDFB / 2015-371 du 13 avril 2015, des

réunions régulières seront organisées avec les services de l'État (DRAAF et DDT(M)) afin que le CNPF soit associé à l'élaboration du plan de contrôle des PSG. Toutefois, il ne fait en aucun cas partie des missions du CNPF de participer à ces contrôles.

Forêts privées agréées sous documents de gestion durable



1-2 Regrouper la gestion au niveau du massif et dynamiser les animations territoriales en faveur de la mobilisation

Le CNPF s'investira dans toutes les opérations territoriales en faveur de la mobilisation qui bénéficient d'aides publiques ou privées (CFT, PDM, Dynamic Bois...).

Il organisera l'animation des propriétaires en liaison avec ses partenaires privés et publics, notamment les élus, en incitant localement selon les opportunités à toutes formes de regroupement foncier (bourses foncières...), de gestion (GIEEF, ASLGF...), ou de travaux (ASA, chantiers groupés...), et en aidant au déploiement de projets d'aménagement forestier par massif (restructuration foncière, desserte, récolte, reboisement, conduite des peuplements...).



Y. BRULÉ © CNPF

1-2-1 Mettre en place des GIEEF et autres formes de regroupement de la gestion et du foncier en utilisant les PDM et les autres stratégies locales de développement forestier

Construire les GIEEF

Le CNPF capitalisera l'expérience acquise dans le pilotage et l'accompagnement des opérations d'animations territoriales de type PDM, CFT, PPRDF... pour prioriser les territoires où la structure de la forêt privée et la réceptivité des propriétaires se prêtent à l'installation du nouvel outil GIEEF. Les structures collectives type ASA, ASL, ASGF, ADELI en Limousin... animées par le CNPF, pourront aussi constituer des supports privilégiés à son développement. La création de GIEEF sans structure juridique porteuse sera également expérimentée.

Participer au regroupement du foncier

Le regroupement foncier est essentiel pour lutter contre le morcellement forestier et faciliter à terme la rationalisation de la gestion et la mobilisation des

bois. Le CNPF maintiendra sa participation aux opérations foncières (ECIF, bourses foncières...) et structures (GF, GFR, SCI...) qu'il a initiées. Il développera d'autres projets en fonction de ses moyens et des opportunités de financement externes.

Favoriser et accompagner les structures et organisations de producteurs

Le CNPF continuera à encourager la création et à accompagner les organisations de producteurs (OP) et apparentées, dédiées à la gestion, la commercialisation, l'emploi de main d'œuvre ou de matériel, la réalisation de travaux collectifs (coopératives, CUMA, groupements d'employeurs, ASA, ASL, ASLGF...). Il incitera les propriétaires à se diriger vers les structures qui proposent des documents de gestion durable.

1-2-2 Développer les partenariats de gestion et de mobilisation entre forêts privées, mais aussi entre forêts privées et forêts publiques

L'expérience du CNPF en matière d'animation des stratégies locales de développement forestier (PDM, CFT, schémas de desserte...) impliquant élus, acteurs territoriaux, propriétaires et gestionnaires forestiers sera mise à profit pour

engager ou consolider les partenariats indispensables au lancement et à la réussite des dynamiques de gestion, de mobilisation ou de travaux concertés, notamment dans le cadre des GIEEF.

Être force de proposition pour faire émerger localement des synergies entre forêt publique et forêt privée

Le CNPF contribuera à la mise en place d'expérimentations de gestion, de mobilisation ou de travaux concertés "privé-public" qui permettront d'identifier les adaptations réglementaires, législatives et opérationnelles à mettre en œuvre pour développer les regroupements mixtes.

Le PNFB prévoit une expérimentation de ce type par région. L'un des enjeux est de proposer des solutions qui permettraient d'inclure des parcelles communales dans les programmes de gestion concertée du type GIEEF.

Développer le partenariat avec les coopératives et groupements de gestion, les gestionnaires forestiers professionnels, les experts forestiers et les organisations professionnelles représentatives

Dans le cadre des démarches territoriales qu'il anime, le CNPF tissera des liens plus étroits avec les professionnels de la gestion et de la mobilisation des bois intervenant dans le regroupement de l'offre et la réalisation des prestations de coupes, travaux, et mise en marché.

Il organisera par exemple, la mise en place de conventions-cadres avec les principaux groupes d'acteurs concernés. Elles seront déclinables en région et auront pour objectif de clarifier la répartition des rôles, les modalités d'interventions, et les principes de contractualisation entre le CNPF et ces différents gestionnaires forestiers.

1-3 Mobiliser les propriétaires forestiers dans une démarche dynamique de valorisation économique afin de répondre aux besoins de la filière

Grâce à son activité d'instruction des DGD, le CNPF dispose d'une masse d'informations et de connaissances sur la ressource et ses détenteurs en forêt privée qu'il peut mettre à la disposition de la filière.

Les bases de données capitalisant cette connaissance (Merlin, outils SIG...) seront améliorées dans le but de renforcer et de participer à l'évaluation des disponibilités présentes et futures dont la filière a besoin.

Une réflexion sera approfondie avec les coopératives, experts... pour un transfert des programmes de coupes des PSG par voie numérique en prenant en compte le dossier téléprocédure.



J.-L. GUÉRIN © CNPF

1-3-1 Utiliser les données des DGD dans les "conférences d'approvisionnement régionales" (PNFB)

Le CNPF prendra part aux conférences régionales d'approvisionnement prévues par le PNFB. Il apportera son expertise et participera au développement d'une méthode nationale permettant d'extrapoler les volumes mobilisables à partir des caractéristiques des peuplements et des quotités indiquées dans les DGD (application "Movaforest").

Dans le même esprit, il contribuera à l'élaboration des "schémas territoriaux d'adéquation offre-besoins" en lien avec l'IGN et les autres acteurs concernés grâce aux nouvelles possibilités offertes par la numérisation des contours des PSG.

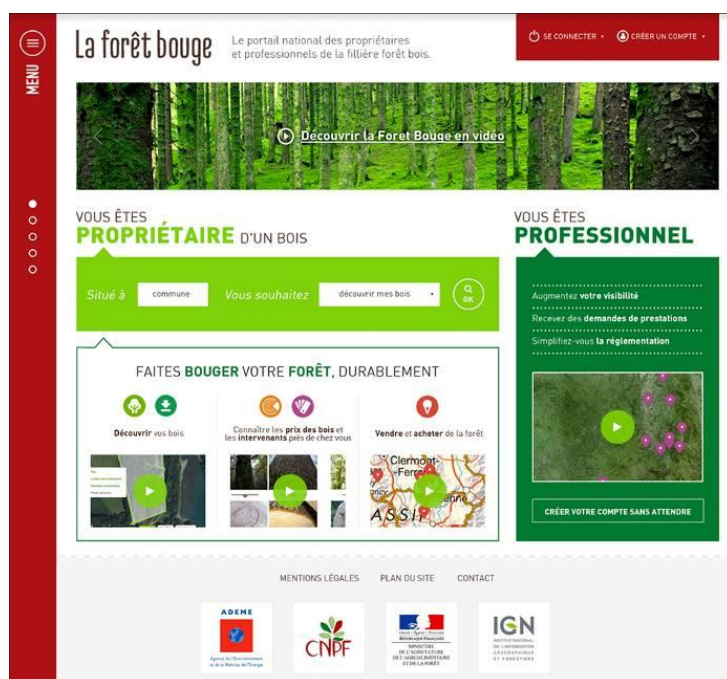
1-3-2 Contribuer à la valorisation économique de la production de bois

Le CNPF s'efforcera de renforcer les interactions "amont-aval" au sein de la filière pour mieux répondre à la demande des marchés. Il poursuivra activement sa participation aux travaux des associations régionales à caractère inter-professionnel en veillant aux adaptations imposées par les nouvelles grandes régions.

La plate-forme de services "La forêt bouge" développée par le CNPF et le ministère de l'Agriculture et de la Forêt, sera proposée à l'ensemble des nouvelles régions pour faciliter la mise en relation des acteurs d'amont et d'aval de la

filière. Les collectivités territoriales, les professionnels de la forêt et du bois et autres parties prenantes de la sphère forestière y seront associés.

La mise en place de la nouvelle direction des "Études économiques et de la prospective" dans l'organigramme interne de l'établissement montre clairement sa volonté de renforcer son expertise économique en intégrant davantage la valorisation économique des bois et les activités d'aval de la filière. Un plan d'actions allant dans ce sens sera établi dans le cadre du projet d'établissement sous l'autorité de cette nouvelle direction.





OBJECTIF 2

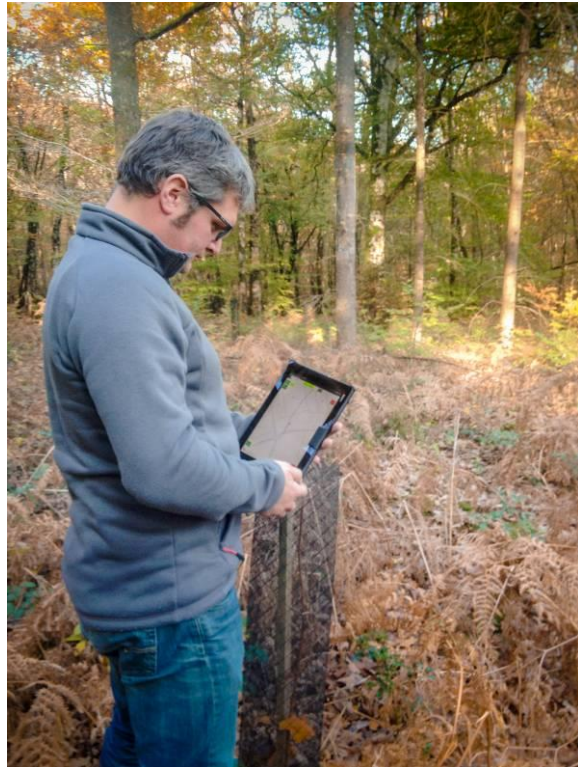
CONDUIRE LE CHANGEMENT PAR L'INNOVATION, LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET LE PARTENARIAT

Le CNPF réalise des activités de recherche appliquée et de développement pour l'exercice de ses missions et au bénéfice de toute la forêt.

Il est moteur pour conseiller les forestiers dans leurs choix sylvicoles grâce à des actions de R&D, d'innovation et de transfert des connaissances, notamment en matière d'atténuation et d'adaptation des forêts au changement climatique.

Il produit des outils et des modèles de sylvicultures en veillant à ce qu'ils soient facilement utilisables par les sylviculteurs.

La mission de RDI relève à la fois du service IDF du CNPF, dans son rôle d'interface avec la recherche, et des CRPF qui gèrent les expérimentations et les conventions d'études avec les régions, en relation avec les propriétaires forestiers.



J. DEHAUT/B. VANSTAEVEL © CNPF

2-1 Prioriser les thèmes de R&D selon les orientations du PNFB et coordonner ces actions en interne (CRPF/IDF) et en externe (INRA, IRSTEA, ONF, FCBA...)

Le CNPF adaptera son programme de RDI en tenant compte des priorités thématiques identifiées dans le PNFB, en cohérence avec les axes de progrès de la Mission Innovation Forêt 2025 (MIF 2025) :

- définir des approches et méthodes innovantes pour développer une gestion d'adaptation au changement climatique ;

- prendre en compte la fourniture de services écosystémiques ;
- proposer de nouvelles technologies dans la gestion forestière, les travaux de sylviculture (mécanisation et réduction des coûts du reboisement par exemple), et l'exploitation durable.

2-1-1 Intensifier les partenariats sur les actions RDI

Le CNPF s'efforcera d'installer des fonctionnements et des projets collaboratifs de long terme à bénéfices réciproques avec ses principaux partenaires :

Avec les scientifiques

Il maintiendra ou renforcera son positionnement en tant que membre des organisations de pilotage de la recherche forestière et des programmes nationaux de RDI (participation aux conseils scientifiques INRA, FCBA, Ecofor, programme national Biodiversité...).

Dans la mesure du possible, les ponts entre la recherche et le développement forestier seront consolidés par de nouveaux postes d'interface INRA-CNPF, à l'image de ceux contractualisés antérieurement (progrès génétique, biodiversité, carbone forestier).

Avec l'Office national des forêts

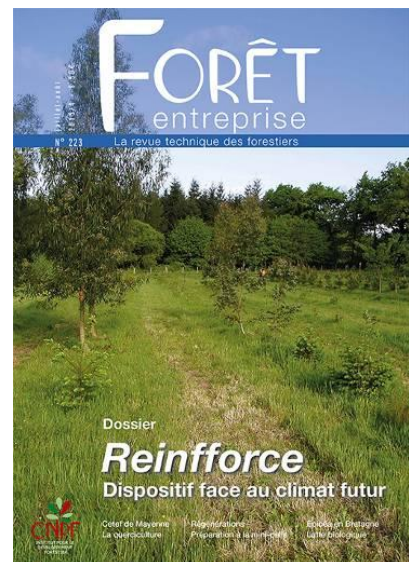
Un accord cadre CNPF-ONF sera élaboré dans l'objectif de renforcer la coordination de l'activité RDI des deux établissements. Le CNPF participera au conseil scientifique de l'ONF.

Avec les gestionnaires

Des accords cadres de coordination des projets RDI seront élaborés avec l'UCFF et les principales coopératives. L'objectif de ces conventions sera de renforcer l'efficacité et la synergie entre les projets de chacun.

Avec les organisations de sylviculteurs

Les relations avec les syndicats départementaux et les unions régionales Fransylva seront clarifiées dans le cadre de conventions. La mise en œuvre du schéma de convergence des groupes de progrès (CETEF et associations de développement forestier) soutenu par le CNPF, sera poursuivie, en partenariat avec les chambres d'agriculture.



18

2-1-2 Être moteur dans la recherche appliquée sur le changement climatique

En cohérence avec le PNFB, l'orientation principale de la RDI du CNPF consistera à mieux comprendre et prévenir les impacts du changement climatique sur la forêt, et à proposer les sylvicultures adaptatives intégrant la priorité de renouvellement des peuplements. Le transfert de ces avancées techniques auprès des propriétaires forestiers sera modernisé grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Pour conduire ces travaux, le CNPF s'appuiera à la fois sur le RMT Aforce qu'il coordonne, et sur son service IDF.

Contribuer à la construction et à l'animation d'un réseau de placettes de suivis, de veille, et d'alerte

Le réseau de placettes expérimentales du CNPF (plus de 5 000 références répertoriées dans ILEX) sera évalué en fonction de son intérêt pour l'observation et le suivi du changement climatique. Les dispositifs retenus pourront intégrer un réseau de veille et d'alerte partagé entre organismes (cf. PNFB).

De nouveaux dispositifs seront mis en place selon les besoins, en concertation avec les partenaires scientifiques, pour étudier le comportement des essences en place et/ou tester de nouvelles essences, nouvelles origines, nouvelles provenances... (par exemple sur le modèle des programmes Reinforce, Nomade...).

Concevoir et tester des sylvicultures adaptatives

Il est primordial d'adapter nos sylvicultures pour augmenter la résilience des écosystèmes forestiers face aux risques climatiques (dont incendies et tempêtes, cf. § 2.1.5).

Le CNPF participera à la mise en place d'un réseau de sites partagés avec l'ONF, pour tester en vraie grandeur différentes pratiques de gestion réputées favoriser la résilience des écosystèmes (intensité d'éclaircie, gestion du sous étage, choix du diamètre d'exploitabilité...).

Il s'impliquera dans la mise au point de nouvelles techniques de plantations et régénérations naturelles favorisant la reprise et la croissance des

plants et/ou semis sans recours aux produits phytocides (exemple du programme "Pilote" coordonné par l'INRA-MGVF).

Enfin, le CNPF recherchera et promouvra des itinéraires de production de bois énergie compatibles avec les principes de gestion forestière durable.

Développer les outils de diagnostics sylvo-climatiques

Le CNPF est moteur dans la conception d'outils de diagnostic "sylvo-climatiques" destinés à aider le sylviculteur dans ses prises de décision.

Le développement d'outils phare tels ARCHI (évaluation de la capacité de résilience des arbres face à la sécheresse) et Bioclimsol (évaluation du risque de vulnérabilité en fonction du peuplement, du climat et du sol) sera poursuivi, en lien avec les partenaires scientifiques et en y associant étroitement les CRPF et les sylviculteurs.

À partir de ces différents outils, l'établissement contribuera au développement d'un système expert de "services climatiques" (partenariat INRA-ONF) permettant aux gestionnaires et propriétaires de disposer en ligne des outils de diagnostic, d'information et de prise de décisions disponibles face aux risques climatiques.

Mieux transférer les résultats sur le changement climatique

Le changement climatique mobilise un grand nombre d'acteurs, chacun ayant sa propre communication. Le CNPF agira, principalement dans le cadre du RMT Aforce, pour structurer le partage et la diffusion de l'information entre chercheurs, propriétaires et gestionnaires. Il s'efforcera par exemple d'associer plus étroitement les groupes de progrès aux travaux du RMT en tant que relais d'information et de diffusion auprès des sylviculteurs.

En interne, le réseau de référents "changement climatique" constitué sur la base d'un correspondant dans chaque région, sera la cheville ouvrière du transfert d'informations à destination de l'ensemble du personnel technique, des propriétaires et gestionnaires. Il participera au test et au déploiement des nouveaux outils dans ce domaine.

2-1-3 Établir une programmation au niveau national des expérimentations et coordonner leur mise en œuvre dans les régions

L'expérimentation est une activité clé du CNPF. Elle est nécessaire à la mise au point des modèles de sylviculture et sert de point d'appui aux activités d'information-vulgarisation-formation à destination des propriétaires forestiers.

Se doter d'un programme de travail coordonné avec les régions

Le CNPF renforcera l'interfaçage IDF/CRPF pour tout ce qui concerne son activité de RDI et d'expérimentation. Il se dotera d'un programme de travail pluriannuel, hiérarchisé, coordonné, décliné en région, en lien avec les thèmes prioritaires du PNFB et de la MIF 2025. Il organisera et animera le groupe de correspondants interne "Expérimentation" en prenant en compte les nouvelles grandes régions.

Généraliser et améliorer ILEX

L'amélioration de la base de données des expérimentations ILEX sera poursuivie.

La saisie des dispositifs et des données expérimentales sera étendue à la totalité des CRPF (et à l'IDF) selon un plan d'avancement spécifique.

L'accès d'ILEX sera ouvert aux groupes de progrès (CETEF, GDF...) signataires du schéma de convergence soutenu par le CNPF. La connexion d'ILEX aux bases de données des partenaires de la RDI forestière sera étudiée (démarche Valoreso).

2-1-4 Contribuer à la restauration de l'équilibre sylvo-cynégétique

Le rétablissement de l'équilibre forêt-gibier fait partie des priorités nationales du PNFB. Le CNPF s'efforcera de faciliter le dialogue et les actions communes entre les forestiers et les chasseurs. Il cherchera à mieux connaître et faire évoluer les dispositifs techniques et réglementaires relatifs à l'équilibre sylvo cynégétique.



P. BLANCHARD © CNPF

Parmi les attendus possibles :

- apporter un appui méthodologique aux comités locaux de concertation forestiers-chasseurs prévus dans le PNFB ;
- évaluer l'outil "plan de chasse" ;
- faire le bilan des approches techniques et démonstratives types "enclos-exclos", en proposer d'autres si nécessaire ;
- explorer les alternatives mises en place dans les pays voisins ;
- être force de proposition vis-à-vis des décideurs pour des mesures visant à rétablir l'équilibre sylvo-cynégétique.

En interne, le CNPF renforcera ses compétences et les échanges d'expérience grâce au groupe des correspondants cynégétiques issus des différentes régions et la formation de ses membres.

Réaliser des diagnostics partagés "forestiers-chasseurs"

Le CNPF prendra une part active dans la mise en place des comités locaux de concertation prévus par le PNFB. Il participera dans ce cadre à la réalisation de diagnostics partagés avec les chasseurs et les forestiers dans les massifs à fort déséquilibre : recherche d'indicateurs mutuels, mise en place de suivis communs (enclos/exclos), propositions et tests de solutions adaptées (gestion des populations animales, sylvicultures dynamiques...).

Mettre en place une cellule "innovation"

Le sujet complexe de l'équilibre sylvo-cynégétique nécessite une plus grande collaboration entre les spécialistes du sujet. Le CNPF initiera la mise en place d'un groupe de réflexion "Innovation" avec les autres organismes de RDI intéressés (ONF, IRSTEA, ONCFS, FNC...).

Il participera aux démarches concertées et partenariales de type "Sylvafaune" et aux suivis des indicateurs de changements écologiques dans les sites concernés (ICE).

Organiser des formations concertées forestiers-chasseurs

Le CNPF participera à l'organisation et à l'animation de formations concertées avec les fédérations départementales pour sensibiliser les chasseurs et les forestiers à l'impact des surpopulations animales sur la forêt (démarche en cours).

2-1-5 Adapter les forêts et leur gestion aux aléas et risques

En marge des aléas climatiques et écologiques traités aux paragraphes 2-1-2 et 2-1-4, le CNPF poursuivra sa participation aux réseaux de collectes d'informations et d'expériences concernant les principaux risques en forêt. Il participera à la mise en place des actions préventives et/ou curatives destinées à limiter ces risques et leurs effets. Il appuiera les démarches d'assurances visant à protéger les forêts et à couvrir les risques et sera force de proposition pour en améliorer l'efficacité et la portée.

Santé des forêts

Le CNPF maintiendra son implication dans le dispositif de surveillance de la santé des forêts piloté par le département "Santé des forêts" du ministère de l'Agriculture (DGAL - DSF), par la mise à disposition de ses agents "correspondants observateurs". Il poursuivra son action motrice dans le suivi des maladies émergentes telles la bande rouge des pins (projet DOLAR) et la chalarose du frêne pour laquelle le CNPF est référent national (projet CHALFRAX).

Tempêtes, incendies, crues...

Le CNPF contribuera à la mise au point de modèles de sylvicultures plus résistantes et résilientes, notamment face aux risques tempêtes et incendies (voir également § 2-1-2).

En tant qu'établissement public, il participera à l'élaboration du plan national de gestion de crise tempête coordonné par les services de l'État (cf. PNFB). Sa connaissance du terrain et des propriétaires forestiers confère au CNPF une réactivité importante pour une estimation rapide des dégâts et pour les suivis "post crises" (cf. tempêtes Lothar, Martin et Klaus, canicule 2003, sécheresse 2015...). Cette contribution sera reconduite en cas de nécessité.

Par ailleurs, il maintiendra autant que faire se peut sa participation aux différents plans de préventions des risques et comités spécialisés impliquant l'espace forestier (PIDAF, comités DFCI, SDIS, PDM incendies...).



2-1-6 Promouvoir les services écosystémiques et leur valorisation monétaire

En plus de la production de bois, les forestiers privés génèrent par leur gestion de multiples bénéfices pour la société : biodiversité, séquestration du carbone, qualité de l'eau, accueil du public, protection contre l'érosion... Le CNPF a développé une expertise reconnue, tout particulièrement en matière de biodiversité, carbone et eau. L'impact positif de la gestion forestière sur ces domaines est maintenant largement connu et démontré. Il est nécessaire d'aller plus loin en faisant reconnaître ce

rôle positif par une labellisation adaptée, en l'évaluant mieux financièrement, et en le valorisant de manière contractuelle avec les acteurs intéressés.

Le CNPF agira plus particulièrement sur les deux sujets d'intérêt prioritaire que sont le carbone et l'eau, qui permettent en parallèle une plus grande ouverture sur la société et renforcent l'intérêt du public pour la forêt. Il s'associera également aux travaux du PNFB en la matière.

Le service Carbone

Un référentiel national de certification "Carbone" devrait être élaboré dans le cadre du projet "FEDER VOCAL" (partenariat du CNPF avec le groupe "La Poste"). Le CNPF encouragera et soutiendra les initiatives de "mécénats carbone", avec l'enjeu fort de financer l'amélioration des peuplements forestiers et leur adaptation au changement climatique au travers de sylvicultures dynamiques incluant les itinéraires dits "Carbone +" (ex. Normandie Forêver, Sylv'Acctes Rhône-Alpes, Aquitaine Carbone, Duramen Centre-Val-de-Loire). Le CNPF contribuera au cas par cas aux appels d'offres de compensation carbone dans les grands projets d'infrastructures (autoroutes, lignes TGV, parcs photovoltaïques...).

Le service Eau

L'expérience montre qu'il est très difficile de contractualiser la fourniture d'eau potable par la forêt. Le CNPF s'orientera vers des démarches territoriales plus intégratives, associant tout ou partie des pratiques forestières favorables à l'eau : préservation des zones humides, protection des milieux aquatiques, épuration de l'air et de l'eau... (exemples en cours dans certains CRPF : Hauts de France, Midi-Pyrénées...).

En complément, des démarches territoriales "multi-services" associant Carbone, Eau, Biodiversité... pourront être testées.

Biodiversité

La révision des SRGS (cf. § 1-1-1) sera l'occasion de préciser les modalités de prise en compte de la biodiversité dans la gestion courante des forêts privées (voir également § 1-1-3 sur les annexes vertes). Les diagnostics "biodiversité" à partir de l'indice de biodiversité potentielle (IBP) seront encouragés. La formation des propriétaires forestiers à cet outil sera poursuivie.

Sols

Le maintien de la fertilité à long terme des sols forestiers est un enjeu fort à la fois pour la production de bois, et pour leur capacité à stocker le carbone organique (cf. initiative 4/1000 sur les sols pour la sécurité alimentaire et le climat). Le développement inéluctable de l'exploitation mécanisée (bois énergie, éclaircies résineuses et feuillues...) entraîne des risques importants de dégradation des sols. Le CNPF participera en lien avec les partenaires concernés : FNEDT, FCBA, ONF... à la mise au point de méthodes et techniques préservant leur intégrité

2-1-7 Développer et valoriser les "outils phare" du CNPF

Le CNPF développe des produits innovants, principalement au service des propriétaires forestiers et des gestionnaires, mais aussi au profit de toute la filière forêt-bois, et pour son propre fonctionnement interne. Ils sont de différentes natures : modèles de sylviculture, outils d'aides à la décision, base de données informatiques, portails de services en ligne... Citons à ce stade : ARCHI, IBP, Bioclimsol, La Forêt Bouge, Ilex, Merlin, Portail Carto... Leur valorisation sera organisée, aussi bien en interne pour qu'ils renforcent l'esprit d'appartenance au CNPF, qu'en externe pour qu'ils participent à la notoriété de l'établissement.

Créer un label dédié

Une procédure de labellisation sera mise en place sur la base de critères d'éligibilité à établir, par exemple : stade de développement de l'outil, degré de reconnaissance par les partenaires externes, clarté d'identification (logo)... Un comité de labellisation sera mis en place, par exemple dans le cadre du comité de direction de l'IDF.

Mettre en place des plans de déploiement adaptés

La promotion et la communication de ces outils nécessitent d'être organisées et planifiées par publics : administrateurs et conseillers, personnels, groupes de progrès (CETEF, GDF...), partenaires externes, services de l'Etat... Des plans de labellisation et de déploiement adaptés seront prévus par le projet d'établissement (simple communication pour les uns, formations de prise en main pour les autres...). Des présentations spécifiques nationales et/ou régionales pourront être organisées pour les médias et le grand public afin d'expliquer concrètement en quoi consiste le travail du CNPF.

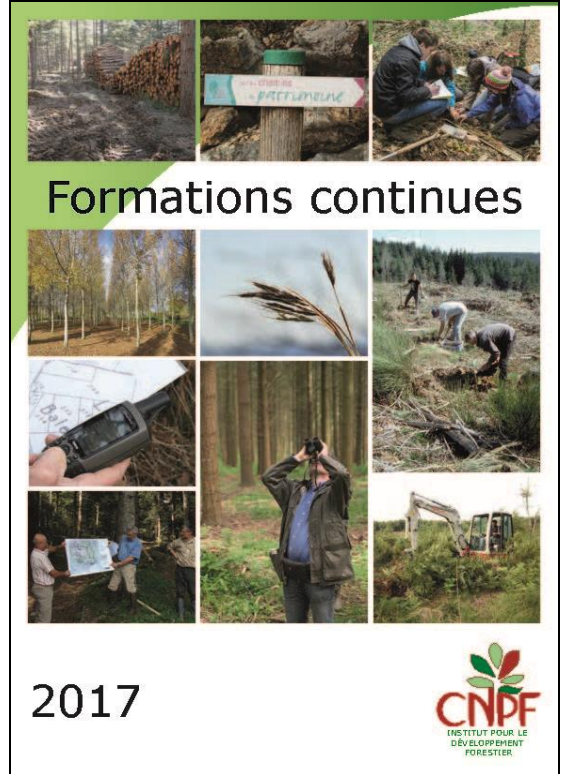


2-2 Moderniser et développer l'information et la formation des propriétaires forestiers

Le code forestier demande au CNPF d'assurer une mission de développement auprès de la population des quelque 3,5 millions de propriétaires forestiers, dont les motivations profondes et les comportements sont évolutifs et encore mal connus. Pour éviter une trop grande dispersion, l'établissement priorisera ses actions de vulgarisation-formation vers les 375 000 propriétaires de plus de 4 ha, dans l'objectif de les amener à gérer activement leur forêt en adoptant un comportement de producteurs.

En complément des outils existants (revue Forêt-entreprise, bulletins régionaux des CRPF...), il s'appuiera sur les nouveaux outils de communication pour améliorer la diffusion et la portée de son action. Différentes informations seront mises en ligne et rendues accessibles à tous les propriétaires sur les sites internet nationaux et régionaux du CNPF.

Remarque : l'information et la formation des propriétaires forestiers restent la priorité. Le CNPF contribuera à la mesure de ses moyens à l'éducation des scolaires et à la formation d'autres acteurs (agriculteurs, environnementalistes, gardes chasse et forestier...). Il participera, à la mesure de ses moyens, à la nouvelle opération nationale "La forêt s'invite à l'école" soutenue par le ministère de l'Agriculture (anciennement "Ecole de la Forêt").



Source : Service formation IDF

2-2-1 Professionnaliser les pratiques d'information-vulgarisation-formation

Privilégier l'approche par profil

L'offre de transfert aux propriétaires sera restructurée en s'inspirant des approches "marketing" (type "gestion des relations clients"). Cela implique de mieux connaître la population à laquelle on s'adresse afin d'adapter les actions et discours par profils d'aspirations et de comportements. Le CNPF travaillera plus étroitement avec les praticiens des sciences sociales. L'enquête Resofop qui permet d'observer et suivre les comportements et besoins des propriétaires sera reconduite et améliorée, et il en sera tiré parti pour faire évoluer les pratiques du développement forestier.

Vulgariser et former par niveaux pédagogiques

Certaines réunions de vulgarisation des CRPF et les stages FOGEFOR seront organisés par niveaux pédagogiques pour permettre aux propriétaires néophytes tout comme aux plus aguerris de se perfectionner selon leurs besoins et degrés de compétences (les stades "découverte", "perfectionnement", "professionnalisation" peuvent par exemple s'envisager).

Moderniser et partager les supports

Les nouvelles technologies en ligne seront utilisées pour capter de nouveaux propriétaires forestiers et fidéliser ceux déjà sensibilisés. Le CNPF poursuivra la mise en œuvre du plan d'information à distance des propriétaires forestiers (Paifad), visant à construire et organiser un ensemble de ressources pédagogiques innovantes pour les propriétaires et formateurs (vidéos en ligne, diaporamas interactifs, prezzis...).

Chercher à évaluer l'efficacité des actions

Le CNPF s'efforcera d'évaluer l'efficacité des outils existants (revues, sites web, réunions de vulgarisation...) de manière à les faire évoluer si besoin. L'enquête Resofop auprès des propriétaires forestiers pourra être complétée et améliorée dans ce sens.

2-2-2 Cibler l'appui technique individuel

Les visites individuelles de terrain seront cadrées au préalable (objet de la demande, caractère répétitif ou non, résultat escompté...). Elles seront réservées prioritairement à la mise en place de nouveaux DGD ou au suivi de ceux en cours. Les visites dans les forêts appartenant à des propriétaires de moins de

4 ha auront pour objectif de les orienter vers les structures de gestion et de travaux en commun (OP, coopératives, ASA, ASLGF, GIEEF...). Ce seuil pourra être modulé à la baisse pour les forêts à très forte productivité (peuplier, douglas...).



C. BARBE © CNPF

OBJECTIF 3

ADAPTER LE FONCTIONNEMENT DU CNPF

De nombreux efforts d'harmonisation et de mutualisation ont été réalisés depuis la création du CNPF en 2010 : création d'un service de gestion des ressources humaines, centralisation des procédures et des paies, mise en place d'un service achats, déploiement d'un plan national de formation, rationalisation du parc automobile, mise en place d'un service national informatique guidé par un schéma directeur informatique (SDI)...

D'autres efforts ont été faits pour réaliser au mieux les missions du CNPF malgré la baisse des effectifs

(de l'ordre de 10 ETP par an depuis 4 ans) et pour limiter les dépenses de fonctionnement.

Un nouveau cap est maintenant à franchir pour installer solidement l'établissement dans le cadre rénové des grandes régions. Une nouvelle organisation et de nouveaux modes de fonctionnement sont nécessaires.

Le CNPF engage résolument ces évolutions pour continuer à assurer durablement les nombreuses missions que l'État lui confie.



3-1 Mettre en place une nouvelle organisation

3-1-1 Installer les CRPF dans les nouvelles régions

Fusionner ou regrouper les CRPF

L'établissement mènera à bien les fusions des CRPF engendrées par la réforme territoriale, ou souhaitées dans le cadre de démarches volontaires de regroupement de CRPF, comme pour "Bretagne-Pays de la Loire" ou, à un autre niveau, "Normandie - Hauts-de-France".

Cette dynamique de rapprochement aboutira dès 2017 à 11 CRPF au lieu de 18 actuellement. Les fusions seront conduites selon les lignes directrices fixées par le conseil d'administration du 17 juin 2015. Le projet d'établissement précisera les conséquences de ces fusions en termes d'évolution des implantations, de l'organisation, des effectifs (missions et responsabilités des conseillers de Centre, localisation des sièges, répartition des équipes...) et cherchera à favoriser les mutualisations. L'installation des nouveaux conseils de centre en 2017 constituera la fondation de cet édifice rénové.

Consolider les collaborations avec les DRAAF et les nouveaux Conseils régionaux

Les nouvelles délégations régionales du CNPF seront installées dans le souci de poursuivre la collaboration étroite avec les services déconcentrés de l'Etat et des autres pouvoirs publics régionaux.

Des partenariats forts basés sur des programmes pluriannuels seront recherchés, en particulier avec les Conseils régionaux dont le rôle en forêt est appelé à se renforcer : coprésidence des futures CRFB, autorité de gestion des fonds européens, schémas régionaux "climat air énergie", stratégie "biodiversité".



Carte des nouveaux CRPF après regroupement (mars 2017)

3-1-2 Restructurer l'organisation interne et la gestion comptable

Les fusions et regroupements de CRPF seront mis à profit pour harmoniser les organisations et les pratiques, en particulier en poursuivant le travail engagé sur le plan administratif, budgétaire et financier. La prise de fonction des directeurs nationaux donnera l'opportunité de faire évoluer le pilotage stratégique de l'établissement. La gestion budgétaire et comptable sera adaptée aux nouvelles règles GBCP.

Renforcer la gouvernance managériale et poursuivre la mutualisation des fonctions support

Le management national sera consolidé autour des directeurs nationaux. Ils viendront en appui de la Directrice générale sur des fonctions support ou métier (administratif-financier, ressources humaines-communication, informatique, mobilisation-gestion durable, coordination technique, économie de la filière). Cette nouvelle organisation donnera lieu à l'élaboration d'organigrammes fonctionnels pour le siège, les centres régionaux, et l'IDF.

Le pilotage du contrat d'objectifs, et du plan d'actions qui l'accompagnera, donnera lieu à des lettres de cadrage régulières de la direction générale du CNPF vers les directions régionales.

Mettre à niveau l'agence comptable et renforcer le contrôle interne budgétaire et comptable (CIBC)

Les agences comptables secondaires seront redéployées selon la nouvelle configuration

régionale dès le 1^{er} janvier 2017, de façon à assurer un exercice comptable cohérent avec les nouvelles régions. La question de l'agence comptable unique pourra être étudiée.

Un référent national sera chargé du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable, en liaison étroite avec l'agent comptable principal. Il veillera en particulier à la qualité de la comptabilité analytique et à son homogénéité.

Mettre en place la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)

Les nouveaux logiciels de comptabilité accompagnant l'arrivée des nouvelles règles de la comptabilité publique (GBCP) seront déployés au sein de l'établissement (démarche en cours). Les personnels des services comptables nationaux et régionaux seront formés à l'utilisation de ces logiciels et aux changements de méthodes s'y rattachant.

Réaliser un bilan du schéma directeur informatique 2014 – 2016 et le renouveler

Un bilan du schéma directeur informatique sera réalisé, en termes fonctionnels (degré de réalisation des projets) et financiers (dépenses effectuées par projets). Le schéma sera revu en réduisant, si possible, le nombre des objectifs, en évaluant le coût de chaque projet et en précisant le planning prévisionnel de mise en œuvre.

3-1-3 Clarifier le positionnement et la communication du CNPF

Une communication institutionnelle propre à l'établissement sera organisée et mise en place pour améliorer sa notoriété et sa visibilité auprès de ses principaux partenaires et auprès du citoyen.

La communication interne sera restructurée dans l'objectif de renforcer les échanges et le sentiment d'appartenance au CNPF (voir également § 2.1.7).

Communication externe

La communication externe du CNPF sera, dans la mesure du possible, réalisée en partenariat avec les organismes concernés par des problématiques identiques à celles du CNPF, Fransylva notamment. Une cellule nationale de communication sera créée, sous l'autorité d'un directeur national (cf. § 3.1.2) pour établir et mettre en application la feuille de route de cette communication institutionnelle. Elle inclura notamment la poursuite de la mise en place

du site internet unique CNPF et de ses déclinaisons régionales dans un cadre graphique commun.

De par ses missions, le CNPF possède une connaissance approfondie de la forêt privée française, ce qui en fait un bon interlocuteur dans le cadre des processus internationaux, nationaux et régionaux recourant aux indicateurs de gestion forestière durable (conférences ministérielles sur la protection des forêts en Europe, certification forestière, missions ministérielles...). Son implication sera poursuivie et valorisée dans le cadre de la communication externe de l'Établissement.

Communication interne

Un plan de communication interne sera établi et déployé en direction des élus et des personnels de l'établissement, dans le cadre du projet d'établissement.

3-2 Améliorer la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines sera optimisée sous l'autorité d'un directeur national (cf. § 3.1.2). La gestion prévisionnelle des effectifs et des

compétences, articulée avec la formation interne, constituera l'un des principaux axes.

3-2-1 Un enjeu fort : pérenniser les compétences

Un état des lieux des départs prévisibles des personnels du CNPF est réalisé annuellement. Il montre que de nombreux savoir-faire et expertises de renommée régionale et nationale sont détenus par des personnels proches de la retraite.

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences (GPEEC) sera donc poursuivie de manière volontariste, dans l'objectif de transférer et

maintenir ces compétences au sein de l'Établissement.

Le déploiement du SIRH "Syriel" (Gestion informatisée des ressources humaines), permettant de suivre les carrières et formations de l'ensemble des personnels sera poursuivi dans ce sens.

3-2-2 Développer le plan national de formation

La formation continue des agents sera assurée dans le cadre du plan national de formation mis en place en 2014. Un parcours de formation sera établi pour les nouveaux personnels. Il inclura notamment des mises à niveau sur les sujets centraux de l'économie forestière et de l'animation territoriale en vue du regroupement des propriétaires. Les personnels administratifs seront formés aux nouveaux outils bureautiques, comptables et ressources humaines.

Des formations spécifiques dédiées au changement des pratiques managériales et organisationnelles pourront être organisées à destination des cadres. La mutualisation des formations entre le CNPF et ses partenaires, notamment le MAAF et l'ONF, sera recherchée et encouragée.

3-2-3 Remplacer le système de paie

Le système centralisé de paie sera amélioré, avec abandon du prestataire DDFIP 92. Il permettra au CNPF d'alléger et de maîtriser totalement l'établissement et la gestion des paies de ses

personnels : gestion simplifiée de la taxe sur salaire, prélèvement des titres restaurant, traitement des données...

3-3 Stabiliser et pérenniser le financement du CNPF

Un axe fort du contrat d'objectifs est de stabiliser et de pérenniser le financement du CNPF.

Des efforts seront faits pour prolonger et développer les ressources externes en cohérence avec les priorités du contrat d'objectifs.

3-3-1 Définir une politique commune de suivi des conventions

Un service national d'aide à la gestion des conventions (fonds européens, interfaces DYNAMIC BOIS...) sera mis en place sous l'autorité d'un directeur national (cf. § 3.1.2). Son rôle sera notamment d'organiser une gestion anticipative et concertée des conventions en évitant les stratégies opportunistes débouchant sur la dispersion des actions.

L'analyse de l'équilibre financier et le suivi budgétaire et comptable des conventions seront affinés pour s'assurer de leur équilibre. Un outil sera proposé pour la gestion harmonisée de la programmation et du suivi des dépenses des conventions.

3-3-2 Mener une politique active et cohérente de diversification des ressources financières

L'établissement cherchera, en lien avec les DRAAF, à conforter et à contractualiser des partenariats stratégiques donnant lieu à financements durables, notamment avec les nouveaux Conseils régionaux, dont les politiques concernent de plus en plus directement ou indirectement la forêt et ses activités (cf. § 3.1.1) et arrivent donc en synergie avec les priorités fixées par l'État.

Il développera sa participation dans les projets de mécénat (type "Carbone" ou autres) et dans ceux de fondations soutenant la forêt, en premier lieu avec la fondation Fransylva, dans l'objectif de financer et valoriser les travaux de recherche et d'innovation forestières (cf. § 2.1.6).



CONCLUSION

En conclusion, ce contrat d'objectifs et de performance vise à consolider le rôle du CNPF dans un contexte de profondes mutations pour une meilleure contribution des forêts privées aux objectifs du PNFB

Ce nouveau contrat se met en œuvre dans un contexte en forte évolution, tant au niveau des politiques forestières et de filières (Plan National Forêt-Bois, Contrat de filière CSF Bois, Plan National d'Actions pour l'Avenir des Industries de Transformation du Bois, Mission Innovation Forêt 2025...), qu'au niveau de la nouvelle organisation territoriale de l'Etat et des régions.

Sa finalité est tout d'abord de mettre le CNPF en situation de contribuer significativement au développement de la filière, en l'ancrant dans ce nouveau paysage institutionnel en construction, et en préservant sa relation de proximité et de confiance avec les propriétaires forestiers : entre missions régaliennes et animations territoriales, entre rénovation des politiques nationales et des politiques régionales, entre impératifs d'adaptation et d'innovation des sylvicultures et gestion courante des forêts. Une des premières étapes sera de contribuer activement à la mise en place des Plans Régionaux Forêt-Bois, en lien avec l'ensemble des acteurs de la filière.





ANNEXE 1 du COP 2017-2021 du CNPF

INDICATEURS DE SUIVI ET DE RÉSULTATS

Les indicateurs retenus répondent aux caractéristiques suivantes :

- ◆ ils sont représentatifs de l'action du CNPF,
- ◆ ils sont maîtrisables, ils dépendent du seul CNPF,
- ◆ ils sont appropriables par les personnels,
- ◆ ils peuvent être mesurés et suivis sans surcoûts importants.

La majorité d'entre eux (8 sur 11) concourent au suivi de l'engagement central du CNPF dans ce contrat d'objectifs, la mise en gestion durable de nouvelles surfaces de forêts privées. Ils constituent les indicateurs de la partie I du tableau ci-dessous, axée sur les actions "métier" de l'Établissement.

Trois indicateurs complémentaires (cf. partie II du tableau) sont destinés au suivi d'efficacité de la gestion interne de l'Établissement.

| Intitulé des indicateurs | Valeur moyenne sur la période 2012-2015 | Cible intermédiaire au 31/12/2019 | Cible finale au 31/12/2021 |
|--|---|--|--|
| I - Mise en gestion durable de nouvelles surfaces de forêts privées | | | |
| I-1 / Ha supplémentaires sous DGD agréés ou approuvés (PSG, RTG, CBPS) | + 30 000 Ha/an | + 90 000 Ha (valeur cumulée) | + 150 000 Ha (valeur cumulée) |
| I-2 / Nombre de GIEEF et Ha correspondants | Nouvel indicateur 1 GIEEF labellisé (ASLGF des Cévennes Ardéchoises) | Point d'étape à mi- parcours | Valeur de progression 150 GIEEF (valeur cumulée) |
| I-3 / Nombre de visites intermédiaires de DGD et Ha relancés en gestion suite à ces visites | 450 visites/an 40 000 Ha/an | 1 350 visites 120 000 Ha (valeurs cumulées) | 2 250 visites 200 000 Ha (valeurs cumulées) |
| I-4 / Nombre de <u>nouveaux</u> propriétaires participant aux réunions de vulgarisation et aux formations du CNPF | Nouvel indicateur | | Réunions > 500 nouveaux propriétaires/an Formations type FOGEFOR > 400 nouveaux propriétaires/an |
| I-5 / Nombre de <u>nouveaux</u> propriétaires ayant bénéficié d'une visite individuelle (hors visites intermédiaires de l'indicateur I-3) et Ha correspondants | Nouvel indicateur | | > 4 000 visites/an avec surface correspondante |
| I-6 / Nombre de propriétaires inscrits dans les outils en ligne du CNPF (site La forêt bouge, espace Paifad, news letters) | Nouvel indicateur (à titre d'exemple, 480 inscrits sur le portail Bois d'Auvergne préfigurant le futur site La forêt bouge) | Mise en service des outils avec plan de promotion | Valeur de progression |
| I-7 / Ha supplémentaires sous PSG agréés au titre des régimes spéciaux (réglementations environnementales L 122-7 et 8) | + 120 000 Ha/an (surface totale PSG) | | + 80 000 Ha/an (surface totale PSG) |
| I-8 / Surface de PSG présentés conformément au modèle unique | Nouvel indicateur | 50 % | 80 % |

| II - Suivi d'efficacité de la gestion interne | | | |
|--|---|-----------------|-----------------|
| II-1 / Proportion d'ETP "support" par rapport aux ETP totaux | Passage de 12% (valeur 2012) à 11,4% (valeur 2015) | 11,2% | 11,2% |
| II-2 / Taux de couverture annuel des dépenses externes ⁽¹⁾ sous conventions techniques ⁽¹⁾ en regard des recettes générées par ces mêmes conventions (recherche d'équilibre annuel) | Nouvel indicateur | | 100 % |
| II-3 / Coûts d'animation par Ha gérés durablement ⁽²⁾ | Nouvel indicateur 2,23 €/Ha (cf. exemple ⁽²⁾) | Valeur annuelle | Valeur annuelle |

(1) Indicateur II-2 :

Sont concernées les conventions avec les ministères (hors SCSP), les collectivités, les autres structures publiques, l'UE.

Sont à inclure en dépenses externes :

- les coûts directs de personnels sous ressources externes (CDD avec cotisations chômages), y compris les coûts directs de fonctionnement (voitures, déplacements, postes de travail, fournitures...),
- toutes prestations et achats (matériels, fournitures...) spécifiques au bon fonctionnement de la convention.

(2) Indicateur II-3, méthode de calcul, exemple de l'année 2015 :

Rapport entre :

➤ **au numérateur :**

- la somme des coûts des actions du présent COP : 1-1-1 (Développer les DGD) + 1-1-2 (Optimiser les procédures) + 1-1-3 (Prendre en compte les réglementations environnementales dans les DGD) + 1-1-5 (Mieux suivre l'application des PSG) + 1-2-1 (Mettre en place les GIEEF). Correspond au coût total de l'axe 2 du COP 2012-2016, soit 6 096 000 € (cf. analyse financière 2015 validée par le CA du CNPF du 15 juin 2016,
- à laquelle s'ajoutent les coûts d'animation territoriale des ASA, ASLGF..., en tant que structures cibles pour porter les GIEEF et PSG concertés, soit 1 195 974 € (d'après temps de travaux ACTIV 2015 monétisés, obj. 1.4.4 du COP 2012-2016),
- le numérateur devient : 6 096 000 € + 1 195 974 € = 7 291 974 €,

➤ **au dénominateur :**

- les surfaces gérées sous DGD agréés, soit 3 273 000 Ha (cf. rapport d'activités 2015, indicateur 2).

Ratio = 7 292 000/3 273 000 = 2,23 €/ha



ANNEXE 2 du COP 2017–2021 du CNPF

- Sigles et acronymes -

- ADELI** : Association pour un développement équilibré de la forêt/bois en Limousin
- ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
- ARCHI** : Protocole d'observation de l'architecture des arbres développé par le CNPF
- ASA** : Association syndicale autorisée
- ASGF** : Association syndicale de gestion forestière
- ASL** : Association syndicale libre
- ASLGF** : Association syndicale libre de gestion forestière
- CBPS** : Code de bonnes pratiques sylvicoles
- CIBC** : Contrôle interne budgétaire et comptable
- CETEF** : Centre d'étude technique et économique forestier
- CFT** : Charte forestière de territoire
- CGAAER** : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture, et des espaces ruraux
- CHALFRAX** : Programme visant à trouver des solutions face à l'épidémie de Chalarose sur les frênes
- CIBC** : Contrôle interne budgétaire et comptable
- CNPF** : Centre national de la propriété forestière
- CRFB** : Commission régionale de la forêt et de bois
- COP** : Contrat d'objectifs et de performance
- CRPF** : Centre régional de la propriété forestière (délégation régionale du CNPF)
- DDFIP 92** : Direction départementale des finances publiques des Hauts de Seine
- DDT** : Direction départementale des territoires
- DFCI** : Défense des forêts contre l'incendie
- DGD** : Document de gestion durable
- DOLAR** : Projet sur l'adaptation de la sylviculture du pin Laricio en France dans le contexte de la maladie des bandes rouges
- DRAAF** : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
- ETP** : Equivalent temps plein
- ETPT** : Equivalent temps plein travaillé
- FCBA** : Institut technologique forêt, cellulose, bois-construction, ameublement
- FNEDT** : Fédération nationale entrepreneurs des territoires
- FOGEFOR** : Formation à la gestion forestière
- FNC** : Fédération nationale des chasseurs
- GBCP** : Gestion budgétaire et comptable publique
- GDF** : Groupement de développement forestier
- GIEEF** : Groupement d'intérêt économique et environnemental forestier
- IBP** : Indice de biodiversité potentielle
- IDF** : Institut pour le développement forestier (service Recherche & Développement du CNPF)
- IGN** : Institut national de l'information géographique et forestière
- ILEX** : Outil informatique du CNPF pour la gestion de ses expérimentations forestières



INRA : Institut national de la recherche agronomique

IRSTEA : Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

LAAF : Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014

MAAF : Ministère de l'agriculture, de l'alimentaire et de la forêt

MERLIN : Outil informatique du CNPF pour le suivi statistique des PSG

MGVF : Mission gestion de la végétation en forêt

ONCFS : Office national de la chasse et de la faune sauvage

OP : Organisation de producteurs

PAIFAD : Plan d'action pour l'information à distance des propriétaires forestiers

PDM : Plan de développement de massif

PIDAF : Plan intercommunal de débroussaillage et d'aménagement forestier

PNFB : Programme national de la forêt et du bois

PSG : Plan simple de gestion

R&D : Recherche et développement

RDI : Recherche développement innovation

RMT : Réseau mixte technologique (RMT « Aforce » animé par le CNPF)

RTG : Règlement type de gestion

SDIS : Service départemental d'incendie et de secours

SIG : Système d'information géographique

SRGS : Schéma régional de gestion sylvicole

UCFF : Union de la coopération forestière française



