

CEFOR-Lyss et canton de Fribourg

Nouveau plan de gestion soutenu par la formation continue

Le Service des forêts et de la faune du canton de Fribourg et le Centre forestier de formation de Lyss ont conçu un nouveau plan de gestion type à l'intention des entreprises forestières fribourgeoises. Une initiative qui pourrait trouver une résonance ailleurs en Suisse (réd.).

COMPARÉ AUX anciens plans, orientés essentiellement vers la production du bois, ce nouvel instrument tente de mieux considérer les problèmes liés à la gestion de l'entreprise. Il souhaite mieux intégrer le propriétaire forestier dans la stratégie d'entreprise, répondre aux besoins de la direction d'entreprise tout en facilitant le travail administratif du canton. Afin d'améliorer l'utilisation de cet instrument, une formation continue dans le domaine de la gestion d'entreprise a été mise en place pour tous les gardes forestiers de ce canton innovateur dans ce domaine.

L'importance de la formation

Avec l'introduction des Corporations, les gardes forestiers fribourgeois ont été confrontés à de nouvelles tâches. Dans le but d'améliorer leurs compétences, le Service forestier cantonal a décidé de mettre sur pied une formation continue dans le domaine de la gestion d'entreprise. Celle-ci, qui s'est déroulée de janvier 2003 à janvier 2006, a été élaborée en collaboration avec le Centre forestier de formation de Lyss. La première partie de cette formation devait permettre aux chefs d'entreprise de mettre en place une Corporation de triage et de faire face aux problèmes en découlant.

La deuxième partie servait à promouvoir et à développer l'entreprise forestière, mais aussi à préparer le garde forestier à élaborer et utiliser un nouveau plan de gestion en collaboration avec le propriétaire forestier (les détails et les objectifs de ces cours sont récapitulés **dans l'encadré ci-contre**).

Pourquoi un nouveau plan de gestion

Dans le contexte énoncé, le nouveau plan de gestion devrait être un:

* Ingénieur forestier EPFZ, Stéphane Losey est enseignant au CEFOR-Lyss. André Stettler est responsable de la formation au Service des forêts et de la faune du canton de Fribourg.



Par Stéphane Losey et André Stettler*

Formation continue

Ces cours de gestion à l'intention des gardes forestiers fribourgeois ont été organisés au CEFOR-Lyss entre 2003 et 2006.

Création de corporations de triage (2 jours)

Objectif: Savoir accompagner le passage d'un groupement de communes vers une unité de gestion.

Communication (3 jours)

Objectifs: Connaître les principes de communication et les outils de conduite du personnel. Etablir un dialogue constructif et gérer les conflits. Travailler avec la presse régionale et spécialisée.

Conduite par objectifs (1 jour)

Objectif: Conduire par objectifs négociés.

Marketing (2 jours)

Objectifs: Etre en mesure de réaliser une analyse de marché pragmatique et d'établir une stratégie et un positionnement commerciaux. Connaître les instruments marketing à disposition.

Technique de vente (2 jours)

Objectifs: Intégrer les bases de la vente. Découvrir la typologie des clients. Relever des produits et services offerts. Définir les publics cibles et les réseaux potentiels de vente.

Plan de gestion (1 jour)

Objectifs: Comprendre le fonctionnement et l'utilité du nouveau plan de gestion. Etre capable d'élaborer un plan de gestion.

- **Instrument de transparence et de participation pour le propriétaire forestier.**

En raison de la dégradation du cadre financier dans l'économie forestière, les gestionnaires sont obligés de communiquer de manière précise les activités de l'entreprise aux propriétaires forestiers. Cet instrument permettra d'*impliquer le propriétaire* lors de l'élaboration de la *politique de l'entreprise*. Il doit aussi servir de base de discussion lors des débats devant une assemblée des délégués, une assemblée ou un conseil communal, notamment pour l'élaboration du budget.

- **Instrument satisfaisant les attentes de la direction d'entreprise.**

Grâce à cet outil, une approche systématique et structurée de la direction d'entreprise est garantie. Le propriétaire forestier participe à l'élaboration de la *politique d'entreprise* en répondant à la question: *comment se présentera l'entreprise forestière dans les 5 ou 10 prochaines années?*

À cet effet, tous les secteurs de l'entreprise sont *analysés* et les *conséquences* en sont déduites dans le but d'améliorer les performances. Même si l'élément central d'une Corporation ou d'une unité de gestion est la forêt, l'analyse ne se concentrera pas uniquement sur la production de bois mais sur tous les *produits et prestations* de l'entreprise. Un autre élément fondamental touche à l'analyse des *ressources* à disposition (infrastructure, finances et personnel). À partir de cette analyse globale de l'entreprise, des *objectifs* et les *mesures* adaptées sont définis. Afin d'améliorer les prestations fournies, un **contrôle** des objectifs est effectué. Enfin, cet instrument doit être facile d'accès et permettre une utilisation aisée.

- **Instrument répondant aux exigences administratives cantonales.**

Si le plan de gestion doit satisfaire les besoins des propriétaires forestiers et

du chef d'entreprise, les exigences du canton ne doivent pas être oubliées. Par le chapitre concernant *le plan sylvicole*, il est possible de contrôler la pérennité des fonctions de la forêt et le respect des bases légales tandis que le plan annuel et le *budget de prestations* permettront de s'adapter au nouveau mode de subventionnement mis en place par la Confédération (Effor2).

Processus d'élaboration du plan de gestion type

Dans le but de développer ce nouvel instrument, un groupe de travail fut créé. Emmené par le Centre forestier de formation de Lyss, il était composé de deux représentants du service forestier, de deux ingénieurs d'arrondissement, de deux gardes forestiers et d'un bureau privé. Son objectif principal visait à la participation de tous les milieux concernés.

L'élaboration de ce plan, qui se déroula en 2005, comprenait quatre volets:

- Elaboration d'un plan de gestion type à partir d'un modèle développé au CEFOR.
- Contrôle du bon fonctionnement de ce plan de gestion type sous forme d'exercice avec les étudiants du CEFOR.
- Adaptations et corrections du plan de gestion type selon les résultats.
- Elaboration d'un plan de gestion pour une Corporation de triage du canton.

De manière à faciliter au maximum l'élaboration du plan de gestion par le garde forestier et pour que ce dernier puisse se concentrer uniquement sur le contenu, chaque participant du cours reçut un exemplaire vierge et le plan de gestion élaboré pour une Corporation du canton sous forme informatique. De plus, un programme EXCEL fut conçu afin de faciliter le traitement des données (volume de travail, budget des prestations, etc.).

Les différents éléments du plan de gestion

Les éléments du plan de gestion (voir figure 1 ci-dessus) sont décrits dans l'ordre d'élaboration. Dans le plan lui-même, l'ordre des chapitres a été établi dans le but de faciliter la lecture. Issus du plan de gestion élaboré dans une entreprise du canton, des exemples pratiques illustrent la mise en œuvre de la méthodologie.

Analyse (chapitre 4)

L'analyse de l'entreprise et de son environnement constitue l'élément initial lors de l'élaboration du plan de gestion. Celle-ci se concentre sur les produits de l'entreprise – forêts de production, de protection,



Figure 1: Les différents éléments composant le plan de gestion.

de délaçement, production de biens ou de services – (voir compte d'exploitation CEF04), et sur les ressources de l'entreprise (infrastructure, méthode de travail, personnel, communication et finances).

Exemple issu d'un plan de gestion élaboré pour une Corporation du canton

L'entreprise assure un entretien des chemins de qualité nettement supérieure à ce qui serait nécessaire pour l'exploitation des bois. L'entretien des chemins est souvent plus utile à la population qu'à la production de bois.

Un profil des forces/faiblesses et des chances/risques est établi sur la base de l'analyse. Les conséquences qui en découlent, ainsi que des propositions de mise en œuvre, sont définies.

Exemple issu d'un plan de gestion élaboré pour une Corporation du canton

*Force – L'entreprise a la capacité et les compétences pour l'entretien des routes.
Faiblesse – Des coûts (entretien chemins) n'appartenant pas à la production de bois sont imputés à celle-ci. Ceci amène des déficits importants sur le produit «bois».
Chance – Les forêts de la Corporation sont parcourues intensivement et les propriétaires forestiers sont prêts à financer une partie des frais liés au produit «délaçement».
Risque – Etant donné que la ventilation des coûts est déficiente, la production du*

bois de l'entreprise n'est plus considérée comme rentable. Cela pourrait remettre en question toute l'entreprise.

Conséquence et proposition

Les coûts de l'entretien des chemins nécessaires à l'exploitation des bois et au délaçement doivent être différenciés et ventilés sur les comptes correspondants. La différenciation pourrait se faire dans le CEF04 et les communes paieraient cette prestation en fonction des m² de desserte.

Charte et stratégie (chapitre 1)

Ecrite en collaboration avec le propriétaire forestier, la charte d'entreprise décrit le comportement de l'entreprise envers ses collaborateurs et son environnement. Elle doit servir de guide à toutes les activités de l'entreprise.

Dans le même chapitre, la stratégie indique le chemin à prendre ou les moyens à utiliser afin d'atteindre un objectif pré-défini.

Exemple issu d'un plan de gestion élaboré pour une Corporation du canton

Les partenaires de la corporation s'engagent à ce que la corporation soit un acteur incontournable pour la gestion des forêts dans le périmètre du triage.

Elle s'engage à:

- Garantir les attentes de la population envers la forêt tout en l'informant de manière efficace sur son importance.

– ...

	Surface totale (ha)	Degré de fermeture (ha)	Temps de passage d'un stade à l'autre (an)*	Nbre d'interventions	Surface à traiter par année (ha)	Volume à exploiter* (m ³ /ha, an)	Volume annuel (m ³)	Coûts***	Heures par unité (Main d'œuvre)	Coûts par année (Fr.-)	Main d'oeuvre annuelle
Recrû, fourré 100	85.6	1 5.8 2 5.5 3 74.3	10	1	8.50	**		2'500 (Fr./ha)	60.00 (h/ha)	21'250	510
Gaulis, bas perchis 200	28.8	1 13.5 2 7.0 3 8.4	10	2	6.00	**		2'000 (Fr./ha)	50.00 (h/ha)	12'000	300
Haut perchis, jeune futaie 300	76.1	1 38.8 2 20.7 3 16.6	20	1	4.00	8	600	45 (Fr./m ³)	1.00 (h/m ³)	27'000	600
Moyenne futaie 400	144.0	1 41.6 2 53.0 3 49.4	30	2	9.50	10	1'400	50 (Fr./m ³)	0.80 (h/m ³)	70'000	1'120
Vieille futaie 500	70.1	1 4.9 2 29.7 3 35.6	30	annuel	2.50	550	1'400	50 (Fr./m ³)	0.70 (h/m ³)	70'000	980
TOTAL	404.6						3'400			200'250	3'510

* Selon les tables de production
 ** Le bois coupé sera laissé sur place
 *** Ces coûts unitaires sont des valeurs d'expérience, ceci en tenant compte des effets de rationalisation par la pratique de soins modérés. Par la suite, ils seront précisés à l'aide des résultats du CEF.

Figure 2: Objectifs à moyen terme.

Corporation		Durée de validité									
		2006-2010									
Plan à moyen terme											
N°	Objectifs à moyen terme	Indicateur	Source	État	Contrôle des objectifs						
					2005	2010	2006	2007	2008	2009	2010
...											
Forêts de délaissement (503)											
1	Les coûts de cette fonction sont connus et répartis selon les utilisateurs	Fr./ha	CEF04	non	oui						
...											
Finances											
1	Les coûts ajoutés à la production de bois pour garantir les autres fonctions de la forêt sont séparés dans le CEF04	Fr.-	CEF04	non	oui						
...											

Figure 3: Objectifs et mesures destinés au plan annuel.

Plan sylvicole (chapitre 3)

Le plan sylvicole est l'élément central du plan de gestion d'une entreprise forestière (voir figure 2 ci-dessus). Avec les données fournies par le concept sylvicole – buts et méthodes des interventions – et la carte des peuplements, il est possible d'établir le plan des interventions pour les dix prochaines années, sous réserve d'événements imprévisibles. Grâce à ce plan, les différentes mesures à entreprendre sont définies et quantifiées, ce qui permet – selon les méthodes de travail – d'établir les coûts, les recettes et le volume de travail.

À l'avenir, l'ensemble des données concernant la description des peuplements, les interventions planifiées et effectuées seront accessibles sur un serveur central à l'aide d'un système d'information géographique (SIG) via le réseau

informatique de l'Etat ou Internet. Les gestionnaires forestiers des corporations de triage pourront mettre directement à jour toutes les interventions. Par le moyen de ce SIG simplifié, on pourra en outre consulter et imprimer les informations cartographiques disponibles et utiles à la gestion des forêts.

Plan à moyen terme (chapitre 5)

Représenté sous la forme d'une table, ce chapitre permet de fixer les objectifs de l'entreprise pour les cinq prochaines années (voir figure 3 ci-dessus). Ainsi les propriétaires forestiers pourront-ils connaître l'orientation de la Corporation de triage tandis que l'entreprise disposera d'une ligne directrice clairement établie. Tous ces objectifs sont contrôlés chaque année à l'aide de critères préalablement définis.

Plan annuel (chapitre 6)

Tous les produits et ressources de l'entreprise sont planifiés séparément (voir figure 4 ci-après). En tenant compte du plan à moyen terme et des résultats annuels, le garde forestier se fixera chaque année des objectifs à atteindre pour la fin de l'année. Ceci lui permettra d'estimer le volume de travail à accomplir durant l'année et d'établir un budget de prestations pour tous les produits et les ressources. Comme pour le plan à moyen terme, les objectifs fixés dans le plan annuel sont contrôlés et évalués en fin d'année.

Evaluation des résultats (chapitre 7)

Le programme annuel de travail et le budget selon les prestations étant définis, le budget comptable présenté aux propriétaires forestiers est transparent et facilement compréhensible. De plus, la

Corporation		Plan annuel		Finances		Année 2006					
N°	Objectifs à court terme	Indicateur	Etat	2005	2006	Contrôle					
1.1	L'organisation du Compte d'exploitation forestier (CEF) correspond aux objectifs de l'entreprise	CEF	non	oui							
...											
N°	Mesures / travaux	N° CEF	Source	Unité	Coût unitaire	Quantité	Heures	Dépenses	Recettes	Priorité	
1	La mise à jour du CEF est effectuée		CEF	h	77		10	770		1	
...											
TOTAL											

Figure 4: Objectifs et mesures pour le plan annuel.

connaissance de l'évolution des résultats financiers durant les dernières années peut faciliter les mesures à prendre pour le futur.

Bases (chapitre 8)

Ce chapitre contient *les documents nécessaires* à l'établissement du plan de gestion.

Exemple issu d'un plan de gestion élaboré pour une Corporation du canton

- Contraignant pour les autorités (p. ex: plan forestier régional, fonctions de la forêt, stations forestières, etc.).
- Contraignant pour les propriétaires (p. ex: cadastre, décharges, etc.).
- Lois (p. ex : forêts, protection des sols, protection des eaux, etc.).

Instrument de contrôle

Grâce au contrôle des objectifs (voir les figures 2 et 3), il est ainsi possible d'avoir une comparaison entre la situation actuelle et souhaitée. Lors d'écarts importants, les mesures de correction seront rapidement mises en place ou les objectifs adaptés. Cette comparaison permettra aussi de contrôler si les prestations fournies correspondent bien aux attentes formulées.

Cet instrument a en outre été jugé conforme aux exigences de la certification des forêts fribourgeoises selon les labels Q+ et FSC.

De la conclusion à la mise en œuvre

Le plan de gestion proposé répond aux besoins énoncés précédemment et son utilisation est simple (**lire ci-dessous l'opinion du praticien**). En janvier 2006, lors du cours de formation, l'écho des participants fut positif et leurs besoins en tant que chef d'entreprise semblaient satisfaits.

Pour 2006, plusieurs entreprises se sont fixé comme objectifs de réaliser ce plan de gestion. Afin de faciliter le travail du garde, le canton de Fribourg a mis – ponctuellement – à disposition un conseiller chargé de répondre à toutes les questions.

En conclusion, ce système de gestion intégré a été développé à l'intention de la pratique et les résultats obtenus dans les entreprises seront suivis avec grand

L'OPINION DU PRATICIEN

Jacques Galley, forestier gestionnaire de la Corporation du Bas-Gibloux, nous a donné son avis sur le nouveau plan de gestion évoqué dans ces pages.

- *Si vous comparez l'ancien et le nouveau plan, quelles différences observez-vous?*
- Il s'agit d'un changement d'orientation. L'ancien plan était plutôt tourné vers la gestion de la forêt alors que le nouveau est plus orienté vers la gestion d'entreprise. L'importance accrue de la gestion d'entreprise est un «plus», mais il faudra veiller à ne pas sous-estimer la gestion de la forêt qui n'est pas seulement une source de matières premières.
- *Qu'est-ce que l'élaboration de ce nouveau plan de gestion a apporté à l'entreprise?*

- Pour le forestier, cela implique une analyse très poussée de son entreprise et donc une meilleure connaissance de son outil de travail. Le plan de gestion permet également une participation importante du comité de gestion aux décisions stratégiques de l'entreprise. Il prend ainsi conscience des implications de certaines décisions.
- *Quelle expérience personnelle avez-vous tirée de ce projet?*
- Une certaine remise en question est obligatoire afin de mener à bien l'élaboration de ce plan de gestion. Si cela ne doit pas modifier une certaine pratique forestière, il est bénéfique de mettre parfois certaines choses à plat. Les discussions et réflexions nécessaires à l'élaboration du plan font surgir certaines idées «neuves» qui peuvent apporter des améliorations.

Quelques repères

1999: En mars, le Grand Conseil fribourgeois vote une nouvelle loi forestière. Celle-ci rend obligatoire l'introduction des Corporations de triage. Ces nouvelles unités de gestion des forêts publiques, qui prennent la forme juridique de la Corpora-

tion de droit public, ont l'obligation d'établir un plan de gestion des forêts. En décembre, l'arrivée de *Lothar* et les attaques de bostryches, qui ont provoqué une perte d'environ 2 millions de m³ (10 coupes annuelles), accélèrent la mise en place de ce processus.

2002: Création des deux premières Corporations.

2006: Le canton de Fribourg compte 15 Corporations et 10 unités de gestion. De plus, 11 Corporations ou unités de gestion sont en voie de formation.