



CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

Rapport n° 16087

# Positionnement et perspectives d'évolutions du Comité National du Développement du Bois

établi par

**Roland RENOULT**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

novembre 2016



# SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	4
LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS.....	5
1. CNDB : UN OUTIL CRÉÉ PAR LA FILIÈRE BOIS FORET ?.....	6
1.1. L'origine du CNDB est ambivalente.....	6
1.2. Le CNDB a beaucoup évolué quantitativement.....	7
1.2.1. Des activités nombreuses sont exercées par une équipe resserrée.....	7
1.2.2. Le budget, très contraint, est placé sous la tutelle des financeurs.....	8
1.2.3. Les ressources humaines sont de qualité.....	10
1.2.4. Le management et la culture méritaient des améliorations.....	10
2. LE CNDB A T IL ENCORE SA RAISON D'ÊTRE ?.....	11
2.1. L'approche pragmatique fournit une première série de clefs.....	11
2.2. Une approche par les finalités complète utilement l'analyse.....	13
2.3. Le fait régional constitue une troisième dimension d'analyse.....	15
2.4. Un comparatif avec d'autres filières confirme le diagnostic.....	15
3. DIFFÉRENTS SCÉNARIOS SONT ENVISAGEABLES.....	16
3.1. Le maintien de la situation actuelle n'est pas tenable.....	16
3.2. La vision marchande n'est pas porteuse d'avenir.....	17
3.3. Le rebond peut passer par un pacte et un deal.....	17
3.3.1. Un pacte de filière est à sceller.....	18
3.3.2. La perspective d'un deal se dégage.....	18
3.4. Des options restent à évaluer.....	19
3.5. La mutualisation avec d'autres structures est une piste d'avenir.....	19
3.6. Un arbre de décision peut être proposé pour retenir un scénario.....	21
3.6.1. Trois familles de scénario sont envisageables.....	21
3.6.2. L'élaboration du pacte de filière reste un exercice obligatoire.....	24
ANNEXES.....	27
Annexe 1 : Lettre de mission.....	28
Annexe 2 : Liste des personnes auditées.....	30
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés.....	32
Annexe 4 : Résultats 2015.....	33
Annexe 5 : Budget 2016.....	34
Annexe 6 : Les origines du CNDB.....	35
Annexe 7 : La stratégie du CNDB.....	37
(document de 2011).....	37

## RÉSUMÉ

Le Comité National du Développement du Bois (CNDB) a été créé en 1989 avec un appui décisif du Ministère chargé de l'agriculture. Le CNDB a constitué un formidable outil pour la filière forêt bois. En effet, le CNDB a développé d'importantes actions de promotion et de communication de l'usage du bois, notamment dans le domaine de la construction.

Une génération plus tard, le panorama a beaucoup changé : diminution considérable des contributions publiques, établissement d'un contrat de filière et du plan national forêt bois,.. Les objectifs et l'organisation du CNDB méritaient d'être revisités. La filière forêt bois ayant souhaité qu'un diagnostic de la situation du CNDB et des propositions d'évolution soit établis, une lettre de mission a été adressée au CGAAER. Le rapport, après avoir rappelé l'origine du CNDB et son action actuelle, inventorie les raisons d'être de cette structure en 2016 et dresse différents scénarios de son évolution.

Malgré une restructuration de grande ampleur, le CNDB détient encore des compétences notoires. Or la filière a des besoins correspondant pour partie à ces capacités. Il serait donc regrettable de réduire à néant la richesse accumulée au sein du CNDB.

Cependant, les coûts des actions menées par le CNDB et les nouveaux enjeux auxquels la filière doit répondre imposent que l'organisation et la place du CNDB soient repensées. Différents scénarios ont été inventoriés et analysés pour répondre à plusieurs objectifs. Le besoin d'unité et de simplification de la filière milite pour que les compétences clefs du CNDB soient intégrées dans l'une ou l'autre des structures de la filière (ou pour le moins soient placées sous l'étroit contrôle de la filière).

## **LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS**

R1. Faire valider les choix structurants du CNDB par ses financeurs - CNDB, FBF et Codifab - et appliquer une règle financière d'équilibre des missions non marchandes du CNDB par un ajustement des dotations.....	10
R2. Reprendre l'analyse des coûts et recettes de Séquence bois pour que le déséquilibre financier soit réduit voire supprimé.....	12
R3. Changer le nom du CNDB, tout en conservant la marque CNDB.....	17
R4. Poursuivre au sein de la filière l'initiative de FBF en matière de communication pour qu'un programme de communication soit partagé. Poursuivre la démarche semblable initiée par FBF en matière de prescription. Étendre ce type de proposition aux autres champs d'activité du CNDB pour parvenir à un pacte global de la filière.....	18
R5. Décliner le pacte de filière à destination du CNDB sous forme d'un «deal», engagement des parties sur les aspects opérationnels, budgétaires et managériaux.....	19
R6. Ne pas procéder au recrutement d'un nouveau directeur du CNDB et mandater un cadre de FFC, (FBF-FBIE-Codifab) pour gérer transitoirement le CNDB sur la base d'une lettre de mission précise.....	24

Le Comité National du Développement du Bois (CNDB) est un organisme créé en 1989 pour promouvoir les débouchés de la filière bois. La filière forêt bois ayant souhaité qu'un diagnostic de la situation du CNDB soit réalisé, une lettre de mission a été adressée au CGAAER (voir annexe 1). Le présent rapport, après avoir rappelé l'origine du CNDB et son action actuelle, inventorie les raisons d'être de cette structure en 2016 et dresse différents scénarios de son évolution.

## 1. CNDB : UN OUTIL CRÉÉ PAR LA FILIÈRE Bois FORET ?

### 1.1. L'origine du CNDB est ambivalente.

L'histoire du CNDB n'a apparemment pas été écrite et il n'était pas question de faire un travail d'archiviste dans le cadre de cette mission. Néanmoins, la perception historique du CNDB par les acteurs de la filière a été trop présente lors des entretiens pour que cette facette du sujet soit occultée. D'autre part, pour mieux imaginer où l'on peut mener un navire, savoir d'où il vient est une clef importante d'évaluation de son potentiel à affronter un nouveau challenge.

Le compte rendu d'un « séminaire » de 2013 (reproduit en annexe 7) et évoquant les 20 ans du CNDB donne le ton. Le CNDB a pris son envol en 1993 alors que sa création juridique remonte à 1989. Cette évolution fut permise bien sûr grâce aux fortes convictions d'une poignée d'hommes mais aussi grâce au FFN, et plus généralement à l'appui du MAAF, qui a doté le CNDB de moyens conséquents. En 2008, la dotation annuelle du MAAF s'élevait encore à 1,8 M€

Une autre citation provenant du site internet du ministère de l'agriculture laisse dans l'ombre l'ambiguïté qui a présidé à la constitution de cette structure : « créé à l'initiative de l'ensemble des professionnels du secteur forêt bois, le CNDB est l'organisme national de promotion du bois et de ses dérivés et regroupe l'ensemble des organisations professionnelles nationales et des inter-professions régionales de la filière ».

Le CNDB a donc été créé grâce à la perspicacité de personnalités de l'amont de la filière qui considéraient que seul l'aval peut « tirer » la consommation de bois et donc l'ensemble de la filière. Cette logique économique très actuelle impliquait donc d'avoir un organisme de promotion du bois très orienté vers la construction, domaine le plus consommateur de bois. Au sein de ce domaine de la construction, le gros œuvre, l'acte de construire ont été privilégiés, générant une frustration de la part du second œuvre (menuiserie, parquet). De même, certains pans de l'amont de la filière pouvaient avoir l'impression d'être délaissés, voire même trahis par les actions de promotion du CNDB. En effet, toute augmentation de la consommation de bois en France impliquait fatallement, pour partie, une croissance de l'usage de bois étranger et donc une mise en concurrence accrue pour les produits et producteurs de l'hexagone. Une telle évolution pouvait même mettre en exergue la déficience de l'offre française en matériau, suscitant ainsi aigreur et rancœur de certains membres de l'amont de la filière.

A ces ressentis hostiles, s'ajoutaient des choix contestés comme celui des formations MBOC<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Formation Maison Bois Outil Concept, méthode de construction in situ

Le CNDB ne coûtant que très peu à la filière, son existence ne relevait pas d'un choix délibéré. Le CNDB n'avait pas vraiment à se justifier, ni à se vendre, ce qui a créé une culture particulière à cet organisme. Le MAAF se limitait à une vision globale de l'activité de la structure. Pour le ministère, l'important était que les actions prévues soient réalisées et que année après année, leur impact croisse.

La création du CNDB aurait pu être l'occasion qu'émerge un esprit filière. Cela n'a pas été le cas. Au contraire, le CNDB est devenu le bouc émissaire des difficultés de chaque segment de la filière. Chacun affublait d'autant plus aisément ce rôle de victime expiatoire au CNDB que ce dernier, tel un bateau ivre, était livré à lui même car il n'était plus la créature de quiconque.

La création récente du CSF, l'élaboration du contrat de filière et du PNFB constituent à l'inverse des espoirs qu'un nouvel élan soit donné pour dépasser les clivages de la filière, certes classiques mais si stériles. Toutes ces récentes évolutions sont convergentes et constituent des avancées favorables à une gestion constructive et collective du dossier CNDB.

## 1.2. Le CNDB a beaucoup évolué quantitativement.

### 1.2.1. Des activités nombreuses sont exercées par une équipe resserrée.

Le CNDB produit des compte rendus détaillés de son activité à destination des organismes le finançant, FBF et Codifab, qui seront désignés ultérieurement comme "**les financeurs**". Une analyse fine de ces actions et de leurs coûts a été réalisée par la Cour des comptes dans un rapport daté de novembre 2012. De ces documents, on peut en retenir les grandes lignes ci après.

#### La prescription

Une étude<sup>2</sup> très complète, et riche de nombreuses recommandations, commanditée par FBF et présentée à son conseil d'administration le 3/2/2016, donne un panorama exhaustif de cette activité en France et du rôle historique capital qu'a eu le CNDB.

Dorénavant, le CNDB dispose encore de deux agents de niveau expert pour poursuivre pour partie cette activité. Malheureusement, la tumultueuse période de la fin du financement de cette activité par l'Etat a évacué le rôle de pilote technique général qu'avait eu le CNDB et la fonction similaire qu'il aurait pu conserver.

#### La promotion-communication

Sous cette rubrique se retrouvent des actions de pilotage de campagnes de communication mais aussi des missions classiques susceptibles d'être réalisées par des agences de communication. Une importante activité porte également sur la réalisation de journées techniques ou séminaires, notamment dans le domaine de la construction bois.

#### La formation

Cette activité relativement annexe est proche de l'équilibre financier alors qu'elle ne bénéficie d'aucun financement de la filière. Le volume de formation et les recettes sont en régression

---

<sup>2</sup> Rapport d'audit Prescripteurs Bois Français ( FBF, A Hetroit 2015.12)

comme c'est le cas pour beaucoup d'organismes qui effectuent ce type d'activité de façon marginale.

#### Séquence bois

Cette revue à destination des architectes est considérée comme une référence dans son domaine. Cependant, son lectorat s'effrite. Du point de vue financier, son résultat positif n'est que la conséquence d'un aide importante apportée par la filière.

#### Centre de ressources

L'activité de centre de ressource était conçue comme le cœur du CNDB (ou plutôt son cerveau !). Base documentaire, photothèque et, antérieurement base de données de tous les projets dans le domaine de la construction bois constituent une veille technologique considérable. Ce capital est valorisé par une news-letter, des publications, une mission de renseignement à un public varié, des interventions lors de colloques.....

#### **1.2.2. Le budget, très constraint, est placé sous la tutelle des financeurs.**

Les résultats pour l'année 2015 et les prévisions 2016 (annexes 4 et 5) présentés sous forme analytique donnent une vision simple et claire de la part relative de chaque activité.

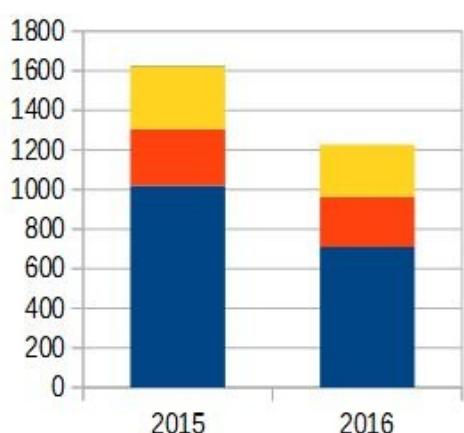
Cette comptabilité analytique constitue un effort remarquable de clarté et de lucidité sur les coûts respectifs de chaque activité. Le niveau de découpage des missions est très fin. Pour l'appliquer, chaque agent procède à une ventilation très précise de ses heures de travail. Cependant, les dépenses non affectées sur des actions restent élevées et voisines de 30 %. Ces dépenses sont réparties mécaniquement grâce à une clef classique mais qui majore les coûts des actions.

En 2016, le salaire de la directrice, non remplacée, a représenté une importante réduction de dépense. Cependant, ce taux de dépenses non affectées a peu varié.

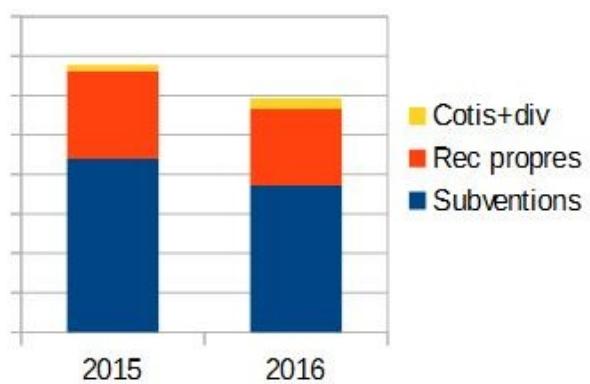
Potentiellement, tous les agrégats souhaitables sont donc possibles, permettant d'évaluer le niveau de «rentabilité» ou de déficit de chaque activité. Le découpage utilisé par le CNDB est, par nature, subjectif. Pour une structure tellement dépendante de financements extérieurs en petit nombre, les choix effectués pour ces agrégats méritent qu'ils soient partagés.

Il en résulte que si l'autonomie du CNDB était maintenue, il serait souhaitable de partager avec les financeurs la méthode de comptabilité analytique.

## Dépenses



## Recettes



Les graphes ci dessus reprennent les postes majeurs du fonctionnement du CNDB.

Les charges salariales apparaissent comme le poste le plus élevé des dépenses, ce qui est caractéristique d'un organisme de service. **Le niveau de ce poste, ramené au nombre d'agents, semble élevé et méritera une analyse fine une fois réglées les questions stratégiques évoquées plus loin.** Cette problématique des salaires a déjà été signalée par la cour des comptes. La forte réduction de ce poste entre 2015 et 2016 est favorisée par le départ de la directrice mais ne représente pas une situation pérenne : ce point de gouvernance sera repris plus loin.

Les autres postes, charges générales et sous traitance, sont affichées stables. Des modifications de ces postes imposeraient des changements structuraux forts.

La contribution des financeurs, supérieure à 50 %, représente une part fondamentale des recettes. Une baisse de cet apport et un effritement des recettes propres sont constatées pour cette même période. Pour partie, cette évolution des aides des financeurs correspond à une réorganisation de l'affectation de ces aides. Pour une autre partie, un des financeurs a annoncé une baisse de sa participation.

L'approche analytique distingue des activités quasi marchandes comme Séquence Bois ou la formation et d'autres de nature moins commerciale comme le centre de ressource ou la prescription. Par principe, ces dernières missions devraient être à l'équilibre grâce aux participation des financeurs. Ce n'est pas systématiquement le cas. Cette situation aggrave le déficit global. Si une compensation des déficits des missions non commerciales avait été appliquée en 2015 et en 2016, par exemple pour la prescription, le déficit global serait résorbé. Un retour à l'équilibre apparaît comme problématique.

Le CNDB apparaît comme un organisme à autonomie très relative. Il est placé sous la tutelle de ses 2 principaux bailleurs de fonds. Tous les choix structurants du CNDB devraient donc être faits en connivence avec ses financeurs. Cette préconisation est en phase avec les observations de la cour des comptes qui recommandent «qu'un cadrage pluriannuel serait souhaitable...., aussi bien avec FBF qu'avec le Codifab». La cour recommande également «l'élaboration d'un contrat d'objectif et de moyens fixant les priorités du CNDB et détaillant les moyens..... pour y parvenir».

Il est regrettable que toutes ces suggestions de bon sens n'aient pas été suivies d'effet.

- R1.** Faire valider les choix structurants du CNDB par ses financeurs - CNDB, FBF et Codifab - et appliquer une règle financière d'équilibre des missions non marchandes du CNDB par un ajustement des dotations.

### **1.2.3. Les ressources humaines sont de qualité.**

Avec 10 personnes (9,6 Équivalent Temps Plein ou ETP), l'équipe est devenue très resserrée mais déploie toujours une large palette d'activités, quasi inchangées par rapport à l'époque où l'effectif était 3 fois plus important. Mais le volume est naturellement plus réduit !

Trois grandes familles de compétence sont exercées : techniques liées à la construction bois, communication- promotion-journalisme et gestion. Les 2 premières compétences sont en étroite osmose. Elles apparaissent comme spécifiques au CNDB. En revanche, la gestion correspond à une activité classique que l'on retrouve chez les partenaires du CNDB.

Schématiquement, on peut répartir l'effectif en :

- technique, centre de ressource, ingénierie de formation : 2,5 ETP
- communication-promotion : 2 ETP dont 1 graphiste
- Séquence Bois : 1 ETP
- assistance, support, gestion, administration... : 4,1 ETP

Cette répartition est réductrice et occulte la nécessaire complémentarité des compétences. Pour prendre l'exemple simple de la formation, la réalisation d'une séquence de formation ne peut se faire que si, au delà de l'ingénierie de formation, les tâches d'organisation et de logistiques (plus globalement de gestion des formations) sont aussi au rendez vous. La segmentation ci dessus vise surtout à répartir les ressources humaines en d'une part les "compétences cœur de mission" et d'autre part les "compétences périphériques".

### **1.2.4. Le management et la culture méritaient des améliorations.**

Les valeurs qui sous tendent l'action des agents du CNDB méritent d'être citées. Les entretiens ont mis en exergue les éléments suivants :

- la qualité de la prestation fournie par le CNDB est considérée par ses propres agents comme plus importante que la relation client. De plus, la qualité l'emporte sur le coût du service rendu,
- l'équité et l'absence de favoritisme semblent des valeurs fortes. Ce dernier aspect est tout à fait cohérent avec la rigueur intellectuelle constatée chez les agents.

Ces valeurs constituent tout à la fois des atouts (qualité, équité, ...) à valoriser mais aussi à replacer dans un contexte «de réalité» (importance du client-financeur, rareté de l'argent collectif). Elles sont caractéristiques d'un organisme longtemps imprégné d'un esprit de service collectif frisant le service public. Quoiqu'il soit un organe de promotion d'une filière, d'un matériau, le CNDB est aussi fortement teinté d'une culture technicienne. Sa cible majeure étant les acteurs de la construction, sa compétence technologique devait être irréprochable. Pour l'essentiel, les produits estampillés CNDB ont bénéficié de ce sceau : la revue Séquence bois, la formation MBOC, la base de données, les conférences et autres manifestations de promotion....

Malgré la forte réduction d'effectif subie ces 5 dernières années, les compétences des agents en place ne sont pas mises en défaut.

En revanche, il s'agit d'une structure qui n'avait pas de véritable client/donneur d'ordre à séduire ou auprès duquel il eût besoin de s'expliquer.

Malheureusement, les valeurs du CNDB, estimables, avaient laissé de coté des dimensions qui ont leur importance et dont l'oubli a fortement nui à l'image de cette structure :

- la «relation client» et notamment son écoute,
- l'approche par les coûts.

On peut constater une amélioration récente de ces caractéristiques ... malheureusement un peu sur le tard !

Le CNDB n'a pas de projet stratégique officiellement validé. Cependant, un très intéressant document avait été élaboré en 2011-2012 (voir PJ n° 8). Il proposait 4 axes structurants dans lesquels viennent s'inscrire harmonieusement les actions menées. On retrouve ces mêmes pistes dans le contrat du CSF et dans le PNFB.

On peut s'étonner de l'apparente absence de résonance qu'à eu ce projet. Ce texte aurait pu permettre de dépasser la logique trop budgétaire qui prévaut actuellement dans les rapports entre le CNDB et ses partenaires.

Il n'est plus temps de se lancer dans un projet stratégique. En effet, les orientations du CNDB doivent être celle de la filière et sont donc maintenant largement écrites et validées.

## **2. LE CNDB A T IL ENCORE SA RAISON D'ÊTRE ?**

Plusieurs approches sont possibles pour réfléchir à l'avenir du CNDB. La première, très pragmatique, part de la situation actuelle et des compétences déployées par les agents en place. La deuxième s'interroge sur les besoins de la filière et donc les finalités d'un outil tel que le CNDB. Enfin, l'aspect territorial mérite une attention.

### **2.1. L'approche pragmatique fournit une première série de clefs.**

Malgré l'importante saignée numérique qu'il a subie, le CNDB développe des compétences, des métiers qui méritent d'être inventoriés et évalués. D'une telle analyse, on pourra déduire les activités qui mériteraient d'être maintenues car leur disparition constituerait une véritable perte de capital collectif pour l'ensemble de la filière. On pourra également en déduire d'éventuelle opération de restructuration que l'on peut envisager.

Peu d'élément factuel négatif (et documenté !) m'a été relaté à propos des actions déployées par le CNDB, sauf en matière de coût.

### La prescription

Dans le chapitre consacré à la présentation des activités, le rôle majeur du CNDB dans ce domaine a été rappelé. Les développements récents de ce dossier (l'étude FBF citée en 1.2.1, la gestation de la cellule grands projets, ...) montrent qu'un nouvel équilibre partenarial est en train de se construire permettant à tous les organismes de se retrouver sur ce thème et qui permettrait de conserver la compétence des agents concernés du CNDB.

### La promotion et la communication

C'est le domaine pour lequel les critiques ont été les plus acerbes. La défiance va jusqu'à affirmer : «Si j'ai une campagne de comm à lancer, par principe, je ne retiendrai pas le CNDB même à prix égal». Cependant, peu d'erreur de la part du CNDB n'a été avancée sauf son absence d'écoute du «client».

Rappelons que les métiers de la promotion-communication exigent plusieurs types de compétences :

- des experts-seniors capables d'élaborer des stratégies de campagnes de grande ampleur, notamment grand public, en phase avec l'air du temps et les grandes tendances. Cependant, lorsqu'ils sont prestataires, ces personnes ont besoin de l'appui conséquent des équipes de leur client pour la connaissance des spécificités du domaine ou du produit qu'on leur soumet.
- des profils capable de diligenter des campagnes d'ampleur plus limitées pour lesquelles la stratégie a déjà été fixée Ces compétences sont souvent associées au pilotage d'opérations et au suivi de professionnels du domaine.
- des opérateurs : créatifs, graphistes; webmasters, ... .

Pour l'essentiel, les équipes du CNDB relèvent du deuxième et, pour partie, du troisième type.

### La formation

Il reste regrettable qu'une part de cette activité, la formation MBOC, ait laissé des séquelles relationnelles avec une partie de la filière. Ce domaine de la formation est usuellement un secteur qui permet aux acteurs de se retrouver en dépassant leur clivage naturel. Dans le cas de cette filière, il est étonnant que ce sujet fut une source de conflit. Cette situation illustre l'erreur de posture du CNDB qui n'avait pas hésité à être clivant, certes pour une cause honorable et défendable mais dont les conséquences furent négatives à terme.

### Séquence bois

Le maintien de cette revue peut s'imposer mais, a minima, une analyse de ses coûts et l'étude des possibilités de recettes supplémentaires doit être reprise afin que le déficit soit réduit.

Plus globalement, la question devra être examinée dans le cadre d'une stratégie de communication Filière. Séquence bois est une revue technique pour un lectorat très ciblé. Une telle publication ne peut suffire à une filière.

**R2.** Reprendre l'analyse des coûts et recettes de Séquence bois pour que le déséquilibre financier soit réduit voire supprimé.

## Centre de ressources

Cette activité est appréciée. Son interruption représenterait une perte sèche et non compensable aisément pour la filière et notamment son secteur construction.

## **2.2. Une approche par les finalités complète utilement l'analyse.**

L'analyse précédente part de la situation concrète du CNDB. On peut effectuer une analyse en sens inverse et s'interroger sur les besoins de la filière, et donc sur les finalités d'un outil tel que le CNDB qui pourrait/devrait être une ressource de la filière.

Les 3 documents les plus récents qui inventoriaient les besoins de la filière sont :

- le contrat de filière élaboré sous l'égide du Comité Stratégique de Filière (CSF) Bois, daté du 16/12/2014,
- le PNFB, Plan National Forêt Bois, daté du 8 mars 2016,
- à vision plus resserrée, une étude<sup>3</sup> commanditée conjointement par FBIE, FBF et FBR a été réalisée par le cabinet Louvre Alliance. Elle donne un très intéressant éclairage pour le domaine stratégique de la communication.

Ces 3 textes inventoriaient des actions dont certaines ne concernent qu'un pan de la filière et ont un opérateur naturel. Beaucoup d'autres opérations impliquent l'ensemble de la filière. A défaut d'une structure unique représentant l'ensemble de la filière, le CSF est cité comme pilote de ce type d'opération. Or le CSF est une structure administrative sans personnalité juridique, n'a pas de moyen propre et pourra très difficilement assurer ce rôle. Cette limite est d'ailleurs soulignée par le PNFB. Afin d'y remédier, le plan "*enjoint les organismes qui constituent aujourd'hui les piliers de la structuration de la filière d'engager des travaux pour se rapprocher, sous la forme qu'ils définiront, en réunissant l'ensemble des acteurs de la filière, depuis la production forestière jusqu'au produit fini à base de bois. Une interprofession unique constituera la forme la plus aboutie et ambitieuse de ce rapprochement. Toutefois, toutes les formes intermédiaires de partenariat entre FBF et FBIE, en y associant les échelons régionaux au travers de FBR, seront encouragées*"

Il est clair que cette injonction quasi kantienne risque de n'avoir de résultats que dans un certain délai, durée probablement incompatible avec la situation financièrement très tendue que connaîtra le CNDB dès cette fin d'année 2016.

## La communication

La mission transversale à la filière qui est évoquée de façon la plus forte par tous ces documents est la communication. Il s'agit du domaine le plus sensible mais il constitue la signature d'une filière.

---

3 Filière Forêt Bois : Audit de communication stratégique datée du 3/12/2015

**Le contrat de filière** prescrit de «structurer une communication filière sur les atouts concrets des produits bois et à base de bois». L'objectif est d'«améliorer l'image du bois et des produits à base de bois, auprès des cibles professionnelles, des prescripteurs et du grand public». Pour atteindre ce but, il est indiqué d'élaborer «une stratégie de communication filière unifiée, assortie d'un plan d'actions de 3 ans».

Le texte inventorie même les outils de communication à créer :

- « - un module de présentation de la filière Bois française à destination du réseau « UbiFrance à l'étranger ;
- « - un module argumentaire des produits Bois pour les vendeurs de la distribution.
- « - un support de communication cartographiant les labels et certifications
- « - des actions d'accompagnement à la certification pour les TPE-PME de la filière
- « - harmoniser les étiquetages des produits bois et à base de bois (notamment sur les « indicateurs de performance environnementale).
- « - communiquer sur les produits de la filière auprès des maîtres d'ouvrages publics.

La communication constitue la première des actions transversales énumérées. On retrouve des orientations semblables dans le PNFB. «La communication doit donc se faire au « niveau national et local auprès des prescripteurs et des citoyens sur :

- « - les moyens par lesquels la production de bois est compatible avec la biodiversité, le « maintien des services rendus par la forêt et la durabilité de sa capacité à produire
- « - l'importance économique de la filière forêt-bois, et son impact sur l'emploi et le « développement des territoires
- « - la reconnaissance et la valorisation des métiers de la forêt et du bois, à partir d'une « offre structurée de parcours professionnels ;
- « - la promotion de l'utilisation du bois français géré durablement et garant d'un développement durable et de proximité ;
- « - la promotion de la certification forestière et des démarches qualité notamment de « travaux forestiers (QualiTerritoires) et de transport.

Dans la même veine, **Louvre Alliance** donne les principaux facteurs clefs de succès de cette communication à inventer:

- créer une communication de filière et non des professions,
- produire une «base line» susceptible d'être déclinée dans chaque métier, dans chaque région et créer une marque unique.

La communication externe doit viser 2 cibles majeures : le matériau bois, par exemple les prescripteurs à l'aval, et, à l'amont, le grand public en particulier.

Cette étude ajoute aussi la communication interne comme un élément stratégique afin de créer de la solidarité, quitte en sus à passer par un médiateur/modérateur.

L'étude rappelle des fondamentaux :

- la communication doit suivre la stratégie et non pas l'inverse,
- la stratégie d'une filière ne peut être qu'économique, écologique et sociale, et donc durable. Le CSF prévoit une commission d'analyse stratégique économique. Cette instance, alimentée par le dispositif de veille économique mutualisée, pourra fournir les éléments stratégiques nécessaires aux choix de communication.

- la communication filière est différente de la communication sectorielle (exemple : la promotion du parquet) ou intersectorielle (exemple : ADIVbois),
- il est nécessaire de disposer d'une gouvernance structurée qui s'adosse à un pilote opérationnel. La mission de ce dernier doit s'inscrire dans la durée. La structure requise a un rôle différent de celui d'une agence classique et doit bénéficier d'une visibilité temporelle et donc financière pour pouvoir créer une équipe stable et donc fiable. Cette structure apparaît comme un service interne ou quasi interne de la filière.

Cette fonction «d'état major» requiert :

- une équipe de permanents dotés de compétences métiers capable, par exemple, d'alimenter un ou des sites internet,
- un centre de ressources,
- un service de relation presse assurant naturellement revue de presse et veille permanente,
- un service événement,
- des compétences pour pouvoir intervenir en cas de crise et construire des éléments de langage utilisable par un porte parole ou un délégué général.

**En conclusion**, le besoin majeur attendu est un service interne de communication qui décline de façon opérationnelle un plan communication, fruit d'une stratégie de communication, pour l'ensemble de la filière.

Cette fonction est assimilable à une maîtrise d'ouvrage déléguée, de pilotage d'actions de communication à réaliser au profit de la filière..

### **2.3. Le fait régional constitue une troisième dimension d'analyse.**

Les interprofessions régionales constituent une richesse pour le développement de la filière. En effet, comme pour les filières agroalimentaires, la filière Forêt Bois a la particularité d'avoir une composante territoriale majeure. C'est bien sûr le cas pour la production forestière. Les entreprises de la première transformation maillent le territoire et ont donc la même caractéristique. Les "valeurs bois" fleurent bon le terroir et donc le territoire.

Les régions ont parfaitement intégré cette réalité et le développement local potentiel lié à la filière. Fort de ce constat, les régions subventionnent très largement les interprofessions et les actions qu'elles mènent. Du fait de l'importance de ces aides et des financements nationaux issus de la filière et de l'Etat, l'autofinancement des interprofessions issu des cotisations est très minoritaire.

Ces interprofessions conduisent par principe des projets de portée locale. Elles représentent également des sources de proposition d'action pour les financeurs nationaux et des relais pour les mettre en œuvre sur le terrain. Un exemple intéressant est constitué par l'action de prescription qui a permis de consolider un réseau de 25 prescripteurs sur le territoire national.

La coordination entre ces interprofessions (et donc l'expression des régions) et les approches nationales est donc fondamentale. FBR représente un moyen de cette concertation mais, n'a pas, par construction, les moyens incitatifs dont disposent les financeurs nationaux.

## **2.4. Un comparatif avec d'autres filières confirme le diagnostic.**

Un examen rapide d'autres filières fournit un exemple des missions qu'exercent usuellement les sièges des organismes qui portent des filières :

- un centre de ressource et un service de renseignement grand public,
- des publications quasi systématiquement,
- un service de communication et de relations presse,...

***En conclusion, les trois approches ci dessus convergent vers un diagnostic unique :***

***- la filière Forêt Bois a besoin de compétences telles que celles développées par le CNDB. Cependant, les compétences des agents actuels ne couvrent pas tous les besoins dont aurait besoin la filière.***

***- dans le domaine de la communication, la filière a besoin d'un outil qu'elle pilote directement, le dispositif le plus simple étant un service intégré. L'activité doit être centrée sur les préoccupations de l'ensemble de la filière. Réaliser une activité similaire pour des composantes de la filière est utile mais doit rester une activité complémentaire. Une activité type agence classique devrait être minoritaire et ne subsister que pour répondre à des urgences (cas rares), par commodité pour certains besoins (pour de petites actions) ou, enfin, pour conserver l'expérience du métier opérationnel de la communication,***

***- les missions "techniques" (prescription, centre de ressource, ...) développées par le CNDB ne couvrent qu'un segment de la filière,***

***- l'effectif des agents du CNDB est en adéquation avec la taille usuelle des services d'une filière.***

## **3. DIFFÉRENTS SCÉNARIOS SONT ENVISAGEABLES**

### **3.1. Le maintien de la situation actuelle n'est pas tenable.**

La gestion du destin du CNDB constitue un test grandeur nature de la capacité de la filière à poursuivre l'élan du CSF et du PNFB. Le raisonnement de Louvre Alliance tombe sous le sens : la filière a besoin de montrer qu'elle existe. Son produit, le bois, a des atouts que la filière seule mettra en avant à son profit. Pour promouvoir et rassembler, il faut trouver les thèmes et les moyens d'avoir une communication de FILIERE. Pour inscrire un tel projet dans la durée, les compétences existent au sein du CNDB. En utiliser l'expérience est recommandé quasi explicitement. C'est la raison pour laquelle je ne m'étendrai pas sur le scénario du prolongement de la situation actuelle que l'on pourrait baptiser de «descente aux enfers» ou de «lente agonie».

Le contexte du CNDB est difficilement concevable : absence de directeur, carence d'objectifs et inexistence de perspectives, président courageux mais qui est entraîné, à l'insu de son plein gré, vers des fonctions de management qui ne doivent pas être les siennes.....

La prolongation d'une telle situation ne peut engendrer que défection progressive des agents, sentiments d'abandon des restants, voire problèmes psycho-sociaux. L'état des réserves financières ne permet pas, en tout état de cause, d'envisager une longue poursuite de la situation.

### **3.2. La vision marchande n'est pas porteuse d'avenir.**

Le CNDB peut être perçu comme un prestataire banalisé, notamment pour les actions de communication. Dans un tel schéma, le CNDB devrait entretenir une relation client–fournisseur avec chaque maillon de la filière comme n'importe quelle autre entreprise de service, sa compétence étant sensée lui permettre de remporter aisément toutes les consultations effectuées par les uns ou les autres.

Le cas de SOPEXA<sup>4</sup> est cité comme un exemple de structure qui pourrait être comparée au CNDB. Des similitudes existent. SOPEXA a été créée par l'Etat au service de la filière agroalimentaire pour assurer la promotion des produits alimentaires français, notamment à l'étranger. La démarche est comparable car SOPEXA a mis en place un réseau de spécialistes de l'agroalimentaire comme le CNDB avait créé un réseau d'experts de la construction bois. Fort d'un monopole de fait lié aux crédits d'Etat, SOPEXA a pu développer une compétence rare et un réseau de spécialistes français de l'agroalimentaire et basés à l'étranger. Comme le CNDB, SOPEXA a perdu le monopole de l'attribution des crédits d'Etat.

Cependant, les contextes des 2 structures sont très différents et ne peuvent être transposés. Détenir un réseau à l'étranger de spécialistes de l'agroalimentaire constitue un capital de base qui rend SOPEXA difficilement contournable et lui a permis de poursuivre sa mission en répondant exclusivement à des consultations. Fort de ce marché de promotion à l'export quelque peu captif, SOPEXA a pu développer des actions sur le territoire français pour valoriser sa compétence.

Le passif relationnel du CNDB et la concurrence exacerbée du métier de la communication ne permettent pas d'envisager l'hypothèse d'un CNDB livré aux vents contraires de la concurrence sous les auspices les plus favorables.

De plus, un tel scénario laisse dans l'ombre toute une part de l'activité peu ou pas marchande.

On peut cependant retenir la confirmation de la recommandation précédente : le CNDB doit ajuster sa culture interne pour que sa posture soit celle d'une entité au service de la filière quelle que soit sa situation, marchande ou non, et qu'il soit plus à l'écoute des partenaires-clients.

### **3.3. Le rebond peut passer par un pacte et un «deal».**

Le ressenti du passé du CNDB est trop contrasté voire caricatural pour ne pas envisager un acte symbolique mais fort : changer son nom. Par une telle décision, plusieurs objectifs peuvent être visés :

- montrer qu'une nouvelle ère est abordée,
- afficher que la filière s'est réellement (ré?)appropriée son outil.

#### **R3. Changer le nom du CNDB, tout en conservant la marque CNDB**

Le destin du CNDB est complètement tributaire de celui de la filière et de son unification. Les évolutions de ces dernières années incitent à un certain optimisme mais la voie n'est pas complètement balisée.

<sup>4</sup> Société pour l'Expansion des Ventes des Produits Agricoles et Alimentaires dite SOPEXA, créée en 1961

### **3.3.1. Un pacte de filière est à sceller.**

La filière n'a pas atteint encore le niveau souhaité de structuration et inscrit dans le PNFB. Cependant, elle a commencé à trouver des moyens de collaboration qui tendent vers ce but. La Veille Économique Mutualisée a montré l'émergence d'une union des forces sur un sujet d'importance. Cet exemple révèle qu'une évolution favorable est en marche.

Le rapport du CGAAER n° 14116 livre d'intéressantes pistes pour structurer la filière. La mission a proposé, dans un premier temps, un rapprochement des acteurs nationaux en vue de préparer la deuxième étape : la création d'une interprofession unifiée. Cette "grande interprofession" consisterait à fusionner FBF et Codifab. Cette évolution implique une refonte des moyens de financement, CVO et taxe. Le schéma est baptisé de radical et ambitieux. Cette proposition est logique mais l'échelle de temps pour atteindre ce résultat n'est pas compatible avec l'urgence dans laquelle se trouve le CNDB.

Un avenir pour le CNDB ne pourra donc passer que par un **pacte** entre les financeurs notamment en matière de communication. Dans ce pacte, on devrait retrouver les réponses aux grandes questions inventoriées au 2.2 : les thèmes à développer, la gouvernance et le pilotage opérationnel à mettre en place, le financement à établir.....

Lors de son assemblée générale du 7/9/2016, FBF a présenté le fruit d'une réflexion dans le domaine de la communication. Afin que cette contribution puisse représenter les aspirations de l'ensemble de la filière, cette première analyse du champ du possible, en particulier budgétaire, doit être partagée avec les autres grandes composantes et notamment FBIE/CODIFAB. Le germe d'un pacte existe donc, même s'il n'a que le statut de document martyr.

Un pacte devrait comprendre aussi les autres activités du CNDB. L'analyse (voir 1.2.1) réalisée également par FBF dans le domaine de la prescription est directement utilisable.

**R4.** Poursuivre au sein de la filière l'initiative de FBF en matière de communication pour qu'un programme de communication soit partagé. Poursuivre la démarche semblable initiée par FBF en matière de prescription. Étendre ce type de proposition aux autres champs d'activité du CNDB pour parvenir à un pacte global de la filière.

### **3.3.2. La perspective d'un «deal» se dégage.**

Le pacte suggéré au chapitre précédent représenterait une avancée structurante. Fort d'un tel acte qui fixerait une feuille de route, on pourrait aborder avec plus de visibilité la question de la mise en œuvre d'une telle entreprise. Un «**deal**» pourrait être alors proposé au CNDB.

Ce dernier consiste à indiquer à la structure et à ses agents les actions attendues et la courbe d'évolution budgétaire. Cette approche ne peut être diligentée qu'avec les considérants décrits dans les chapitres ci dessus :

- analyse partagée sur les coûts analytiques du CNDB et notamment les charges collectives au profit de la filière (voir 1.2.2),
- un engagement du CNDB et de la filière à ajuster leurs postures respectives (voir 1.2.3), un acte symbolique consistant à changer le nom du CNDB.

- R5.** Décliner le pacte de filière à destination du CNDB sous forme d'un «deal», engagement des parties sur les aspects opérationnels, budgétaires et managériaux.

### **3.4. Des options restent à évaluer.**

La poursuite de certaines activités actuelles du CNDB est tributaire d'approches internes à la filière qui ne sont pas encore diligentées, par exemple la pérennisation de Séquence Bois sous sa forme actuelle.

Plus globalement, peut-on envisager un ajustement du périmètre des missions ? Une réponse définitive reste difficile du fait de la faiblesse du niveau des effectifs qui a rendu obligatoire un certain niveau de polyvalence des agents. Cette intrication des tâches rend les césures très délicates.

Cependant, les compétences clefs signalées au 1.1 sont à préserver et notamment celles des architectes et technicien experts du domaine du bâtiment. La compétence certaine des agents en charge du management de la communication et de la presse seront à maintenir en fonction des décisions stratégiques qui seront prises en ce domaine pour la filière (et non pas pour le CNDB).

Reprendons la liste des missions pour commenter la pertinence du maintien ou de l'abandon :

- supprimer la formation prescripteur générerait un léger gain,
- la prescription, mission non marchande, assise sur le cœur de la compétence technique actuelle du CNDB est un centre de coût majeur. En fait, la contribution actuelle des financeurs à cette mission est insuffisante,
- les coûts de Séquence Bois peuvent être comprimés,
- les missions de communication, promotion et salon sont à revoir à l'aune du pacte de filière recommandé ci dessus. Une approche plus fine distinguera le domaine de la promotion (les séminaires techniques par exemple), qui se nourrit très abondamment de la compétence technique, du reste des actions qui relèvent de la communication "pure".

### **3.5. La mutualisation avec d'autres structures est une piste d'avenir.**

La présentation du budget du CNDB a montré l'importance des frais de structure, notamment si on intègre les frais salariaux non affectés aux missions opérationnelles, et au premier chef, le coût de la direction. Sur le budget 2016, l'absence de direction et l'apport financier lié à une sous location de bureau a permis de limiter ces frais de structure. Il ne s'agit pas d'une solution pérenne. Adosser le CNDB à une autre structure permettrait de mutualiser les inévitables coûts fixes de gestion liés à un organisme quelle que soit sa taille. D'autre part, la filière pâtit d'un foisonnement de structures. L'intégration du CNDB dans un des organismes actuels serait le signe d'un début d'unification et de rationalisation de la filière.

Plusieurs possibilités d'adossement (ou de fusion) sont à peser :

- FBF-FBIE-Codifab : un remembrement des moyens de ces trois structures s'imposera dans une démarche filière, ce qui incite à ne pas les distinguer. **Par simplification, on appellera ce trio FFC.** Faire assurer le management du CNDB par l'un des responsables de ces organismes permettrait d'anticiper sur la nouvelle cartographie à venir. Il s'agit d'une perspective riche de potentialités car la filière émergera de la somme de ces trois structures. Il s'agit aussi d'une proposition cohérente avec la recommandation qui incite à ce que les financeurs soient plus impliqués dans le CNDB.
- FCBA : les missions techniques du CNDB et du FCBA sont proches dans le domaine de la prescription, de la formation, de la promotion (séminaires, colloques,...) et du centre de ressources. La relation privilégiée du CNDB au monde des architectes-prescripteurs constitue un apport spécifique à préserver. Le risque de dissolution/disparition de cette richesse dans la culture FCBA plus basée sur le contrôle, la recherche et le développement représentera un point de vigilance.

Cependant, on ne peut envisager une fusion intégrale des missions du CNDB dans le FCBA. La communication "pure" pour l'ensemble de la filière doit rester une activité complètement maîtrisée par le cœur de la filière. De plus, la communication est usuellement simplificatrice et s'apparente à une activité "publicitaire". Si le FCBA effectuait de telles actions, cela pourrait créer une ombre partisane à son image de centre technique indépendant que la filière peut exciper comme expert.

Il en résulte que l'hypothèse FCBA impliquerait une ventilation des missions du CNDB entre plusieurs structures, la partie "communication pure" devant être directement rattachée à FFC.

- VIA<sup>5</sup> : cette structure est d'une taille voisine du CNDB. Les métiers sont similaires : veille technique de conception, promotion produit,.... Une complémentarité entre ces 2 organismes est observable : le CNDB est orienté vers l'enveloppe du bâtiment quand les préoccupations du VIA le tournent vers l'intérieur. A minima, une démarche de projet peut être envisagée entre ces 2 structures.

En revanche, dans une hypothèse d'adossement au VIA, il n'est pas évident que l'activité "communication filière" serait parfaitement positionnée au sein de la nouvelle entité, ce qui conduirait à une ventilation des missions du CNDB comme pour le scenario FCBA.

D'autres mutualisations, plus techniques, sont envisageables :

- Publication : Séquence bois est un revue technique pour un lectorat très ciblé. Pour sa part, FBF édite une revue gratuite reprenant les actions aidées. La différence notoire de lectorat interdit d'envisager une fusion des 2 organes. En revanche, les tâches logistiques communes pourraient être partagées.

<sup>5</sup> VIA : Valorisation de l'innovation dans l'Ameublement, structure financée par le Codifab et chargée de valoriser et de promouvoir la création contemporaine dans le secteur de l'ameublement

- Centre de ressources : des organismes de la filière autres que le CNDB disposent de centre de ressource. A première vue, il ne semble pas qu'il y ait de doublons. Mais ce point mérite d'être vérifié plus précisément.
- Prescription : l'étude FBF met en avant les synergies avec FBR et les interprofessions régionales. L'émergence de la cellule grands projets constitue une autre opportunité pour utiliser les compétences reconnues des agents du CNDB qui ont la légitimité requise pour assurer le pilotage technique des missions d'une telle cellule.

### **3.6. Un arbre de décision peut être proposé pour retenir un scénario.**

#### **3.6.1. Trois familles de scénario sont envisageables.**

Les différents scénarios visent plusieurs objectifs :

- conserver le capital du CNDB, à savoir les compétences "cœur de mission",
- améliorer l'efficience financière de l'activité,
- simplifier l'organisation et préparer l'unification de la filière.

Le tableau de la page suivante résume ces scénarios et fournit une cotation de l'atteinte de ces objectifs.

SCENARIOS	Avantages	Inconvénients	Obj 1	Obj 2	Obj 3
Sc 0 Dissolution du CNDB		Gâchis collectif Perte de compétences Coûts des licenciements	--	NS	--
Sc 1.1 Maintien transitoire du CNDB avec gestion par FFC	Scenario sans regret car évolutivité progressive  S'impose a minima pour 2017	Maintien de l'incertitude pour le personnel	++	+	+
Sc 1.2 Intégration des compétences clés dans FFC	Peut être la deuxième étape du scenario Sc 1.1  En cohérence avec le souci d'unification de la filière		++	++	++
Sc 2.1 Ventilation des missions CNDB entre FCBA et FFC	Peut être la deuxième étape du scenario Sc 1.1	Crée une césure entre la technique et la communication	+	++	-
Sc 2.2 Ventilation des missions CNDB entre VIA et FFC	Peut être la deuxième étape du scenario Sc 1.1	Crée une césure entre la technique et la communication  Solution un peu futuriste car les 2 mondes sont dissociés	+	++	-

Atteinte potentielle des objectifs

Obj 1 : Conserver le capital du CNDB, à savoir les compétences "œur de mission"

Obj 2 : Améliorer l'efficience financière de l'activité

Obj 3 : Simplifier l'organisation et préparer l'unification de la filière

NS : non significatif car 0/0

Rappel : FFC pour FBF/FBIE/Codifab

**Sc 0** Une première famille de scénarios se réduit à une seule proposition : **la dissolution du CNDB**. Une telle hypothèse provoque la perte de toutes les compétences accumulées et ne constitue pas le scenario recommandé. Il s'agirait d'une échec pour la filière.

**Sc 1.1** Dans l'hypothèse du **maintien du CNDB**, les financeurs devraient s'impliquer plus dans les orientations et la gestion de la structure. Au vu des trop nombreuses incertitudes sur les choix de la filière et de la préoccupation de ne pas accroître les frais généraux du CNDB, il n'apparaît pas judicieux de procéder au recrutement d'un nouveau directeur tant que des décisions préalables (voir infra) ne sont pas prises. Ce scenario renforce l'intérêt d'adosser le CNDB à FFC et que l'un de ses cadres (ou une forme de directoire) en assure le management transitoire.

On peut envisager ce scenario pour une durée limitée, par exemple l'année budgétaire 2017. Malgré la brièveté d'une telle période, il serait souhaitable de passer le «deal» envisagé au 3.3.2. Ce scénario Sc 1.1 permettrait de mesurer plus finement les gains escomptés et lever les incertitudes restantes. Ce scenario représenterait une étape de transition fort utile en matière de gestion des ressources humaines.

Au vu des résultats d'une telle année et de l'évolution de la réflexion, soit on recruterá un responsable de la structure, à positionner en étroite liaison avec les 2 financeurs, soit on passera à la mise en œuvre de l'un des autres scénarios.

**Sc 1.2** Une variante au scenario précédent serait de **conserver le "cœur de compétence"** de l'équipe actuelle et de les intégrer dans une des composantes de FFC. Cette solution considère que les compétences périphériques et moins stratégiques (gestion, support, ...) sont déjà présentes dans FFC et leur suppression permet de réduire les frais de structure. Cette solution peut aussi représenter la deuxième étape du scénario précédent.

Le plus simple serait que les métiers du CNDB, technique et communication, restent dans le même ensemble. Cependant, une ventilation des missions à l'une ou l'autre des composantes de FFC reste aussi envisageable en les rapprochant au mieux des métiers des uns ou des autres. Par exemple, les missions envisagées pour la cellule grand projet et ADIVbois étant proches et cette dernière structure étant adossée au Codifab, on peut imaginer que les compétences actuelles du CNDB en matière de prescription soient rattachées au Codifab. Pour Séquence Bois, un raisonnement semblable orienterait la compétence correspondante du CNDB vers FBF car ce dernier a développé une compétence en matière d'édition d'un journal.

La **ventilation des missions et des compétences** du CNDB vers d'autres structures que FFC représente la troisième famille de scenario. Reprenons les différentes alternatives :

**Sc 2.1** : Affectation à FCBA de tout le volet "technique" (y compris Séquence Bois) et vers FFC du volet communication,

**Sc 2.2** : VIA à la place du FCBA

Par construction, ces 2 scénarios permettent de réduire les frais de structure. La supervision de cette évolution implique qu'un cadre de FFC assure la gestion transitoire du CNDB. En conséquence, ces 2 scénarios passent aussi par la mise en place temporaire du scenario 1.1. Cette étape intermédiaire permettrait aussi de valider la pertinence de la deuxième étape. Ce

serait une mesure "sans regret" car elle préserve la possibilité de basculer dans l'un des scénarios 1.2, 2.1 ou 2.2. Cette étape permettrait aussi d'ajuster des choix comme l'évolution de Séquence Bois ou une approche mutualisée de la fonction centre de ressource.

Ces scénarios s'inscrivent dans des calendriers différents mais ils ont tous un impact humain et financier sur 2017. C'est évidemment le Sc 0 qui a les conséquences les plus lourdes. A l'opposé, le Sc 1.1 est le scénario le moins impactant. Cependant, ce dernier n'est qu'une phase transitoire.

En conséquence, quel que soit le scenario retenu, il s'avère inutile d'embaucher un directeur. Hormis le scénario de dissolution du CNDB, toutes les voies passent par la gestion immédiate du CNDB par un cadre de FFC.

- R6.** Ne pas procéder au recrutement d'un nouveau directeur du CNDB et mandater un cadre de FFC (FBF - FBIE - Codifab) pour gérer transitoirement le CNDB sur la base d'une lettre de mission précise.

### **3.6.2. L'élaboration du pacte de filière reste un exercice obligatoire.**

Quelle que soit l'option retenue - maintien de la structure ou de l'équipe, ventilation des missions - un pacte de filière s'impose. Le périmètre de ce pacte devra au moins comprendre la communication : chantier A. Il sera complété par un chantier B portant sur d'autres volets : la prescription et l'évolution de Séquence Bois notamment. L'élaboration de ce pacte peut être progressive : une version allégée peut être envisagée dans un premier temps, quitte à la raffiner ultérieurement.

#### **Chantier A : la communication filière**

La définition d'une stratégie de communication s'impose afin d'arrêter le dimensionnement de l'outil requis pour développer une communication filière. Cette stratégie comporte 3 volets :

- partie produit et donc plutôt centrée sur l'aval,
- partie grand public et donc plutôt amont,
- partie interne.

Le volet "communication produit" correspond à la dimension économique de la communication et doit être l'illustration médiatique de la stratégie économique de la filière. Cette dernière stratégie n'existe pas encore. Elle requiert une analyse économique partagée à partir du dispositif de veille économique mutualisée. Un des produits attendu de cette stratégie économique est la détermination des cibles de la communication "produit". La mission du CGAAER/CGEDD/CGIET récemment lancée à la demande du CSF sur la situation des marchés liés au matériau bois représente une contribution qui restera à enrichir notamment par le volet marchés énergétiques et surtout par une approche prospective.

En parallèle, la concertation au sein de la filière pour enrichir et ajuster les travaux initiés par FBF en matière de communication sera diligentée.

La convergence de ces approches permettra de définir les moyens définitifs nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie de communication.

## **Chantier B : les autres volets**

Plusieurs décisions sont à prendre en parallèle :

- la reprise et la mise en œuvre de l'approche FBF en matière de prescription,
- une décision sur le pilotage de la cellule grands projets,
- un ajustement des coûts de Séquence Bois.

# Conclusion

Le CNDB a réalisé une importante action au profit de la filière forêt bois et détient encore des compétences notoires malgré une restructuration de grande ampleur. Or la filière a des besoins correspondant pour partie à ces capacités. Il serait donc regrettable de réduire à néant la richesse accumulée au sein du CNDB.

Cependant, les coûts des actions menées par le CNDB et les nouveaux enjeux auxquels la filière doit répondre imposent que l'organisation et la place du CNDB soient repensées. Différents scénarios ont été inventoriés et analysés pour répondre à plusieurs objectifs. Le besoin d'unité et de simplification de la filière milite pour que les compétences clefs du CNDB soient intégrées, dans l'une ou l'autre des structures de la filière (ou pour le moins soient placées sous l'étroit contrôle de la filière).



Roland RENOULT

## **ANNEXES**

## Annexe 1 : Lettre de mission



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

LE DIRECTEUR DU CABINET

Paris, le

14 JUIN 2016

N/Réf : CI 736112

à

Monsieur Bertrand HERVIEU  
Vice-Président du Conseil Général de  
l'Alimentation, de l'Agriculture et des  
Espaces Ruraux  
251, rue de Vaugirard  
75015 PARIS

Objet : Mission d'audit du Comité National pour le Développement du Bois (CNDB).

Avec la création en 2014 du Comité Stratégique de Filière Bois, la filière bois dispose d'un niveau d'animation stratégique. Le contrat stratégique de filière, signé par 29 Organisations et Fédérations professionnelles, quatre Ministres et l'Association des Régions de France est le cadre de référence qui précise les priorités d'actions collectives partagées par les signataires.

Le premier axe stratégique de ce contrat prévoit la mise en place d'outils de pilotage communs à toute la filière, dont la définition et l'animation d'une communication stratégique de filière. Cette thématique est également reprise dans le projet de Programme National de la Forêt et du Bois (PNFB) validé par le Conseil Supérieur de la Forêt et du Bois le 8 mars 2016.

Pour poser les bases de cette stratégie commune de communication, les Organisations Professionnelles (OP) de la filière (France Bois Forêt, France Bois Industries Entreprises, France Bois Régions) ont financé un audit confié au Cabinet Louvres Alliance (les résultats de cet audit sont joints en annexe 1). Celui-ci propose un contenu de communication pour la filière, par thématiques et publics cibles, ainsi que différents vecteurs et moyens de mise en œuvre. Le CNDB est un élément clé de ces propositions.

.../...

Le rapport propose en effet que le CNDB, outil historique promouvant les débouchés des produits de l'aval de la filière, soit repositionné comme l'outil de communication de référence de la filière adapté au contexte d'une nouvelle gouvernance stratégique de filière.

Le CNDB est une Association qui présente la spécificité d'être dotée de compétences dans le domaine de la promotion des usages du bois. Actuellement, le CNDB propose cette compétence aux OP de la filière dans un champ de mission qui inclut la promotion-communication, l'édition du périodique « séquences bois », la prescription bois et la formation de prescripteurs bois.

Sur le volet communication, son action actuelle s'apparente le plus souvent à celle d'une agence conseil en communication chargée d'assistance à maître d'ouvrage. Pour autant, le CNDB n'est pas aujourd'hui l'organisme unique sur lequel reposeraient la communication d'envergure nationale de la filière forêt-bois.

La situation actuelle du CNDB, malgré les efforts importants déjà réalisés d'adaptation de la structure (réduction de l'effectif), est rendue difficile par une moindre demande en prestations de formation, par un manque de vision annuelle et pluriannuelle de sa charge d'activité, ainsi que par le départ récent de sa Directrice Générale.

Vous proposerez, après avoir établi le diagnostic de cette situation, un ensemble de recommandations permettant de mettre en œuvre les préconisations du Cabinet Louvres Alliance. Il s'agit donc de définir et hiérarchiser une feuille de route et d'objectifs pour le CNDB, s'appuyant sur les points forts de son expertise, valorisant les moyens détenus par l'Association et positionnant son action future au service de la stratégie d'ensemble de la filière forêt-bois.

Il s'agit également de définir l'architecture possible de l'action du CNDB pour plusieurs années, en rapport à son cœur de métier et aux lignes directrices partagées par les acteurs de la filière. En matière de communication il convient de préciser les actions d'envergure nationale qui pourraient être dévolues au CNDB.

En lien avec cette redéfinition des objectifs du CNDB, vous proposerez le profil de son futur Directeur.

Sur les différents champs de cette mission, vous vous appuierez sur les membres professionnels et interprofessionnels signataires du contrat stratégique et les Directeurs des outils de filière partenaires (Institut technologique Forêt, Cellulose, Bois-construction, Ameublement, Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement, Comité Professionnel de Développement des Industries Françaises de l'Ameublement et du Bois, Association pour le Développement des Immeubles à Vivre en Bois...).

Votre rapport de mission est attendu sous deux mois à compter de la réception de ce courrier.



Philippe MAUGUIN

## Annexe 2 : Liste des personnes auditées

<b>Organisme</b>	<b>Prenom</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>
CNDB	Dominique	Sardet	président	30/06/16
Codifab	Audoin	de Gouvion Saint Cyr	SG	24 juin
Codifab	Emilie	Ferchaud	Chargée de mission	24 juin
CSF	Luc	Charmasson	Vice président	07/07/16
CSF	Jan Luc	Dunoyer	Animateur	24 juin
FBF	Cyril	Le Picard	Président	30/08/16
FBF	Jean Emmanuel	Hermès	DG	22 juin
FBF	Arnaud	Hetroit	chargé des programmes	29 juin
FBIE	Vincent	Petitet	DG	24 juin
FBR	Christian	Piquet	président	07/09/16
FBR	Nicolas	Vizier	animateur	07/09/16
FCBA	Georges Henri	Florentin	DG	29 juin
FFB/UMB	Philippe	Roux	président	29/09/16
FNB	Philippe	Siat	président	29/09/16
FNB	Nicolas	Douzain-Didier	DG	29/09/16
FNCOFOR	Dominique	Jarlier	president	13/10/16
Fransylva	Antoine	d'Amecourt	Président	07/09/16
Fransylva	Luc	Bouvarel	DG	07/09/16
In extenso	Jean Christophe	Labourdette	expert comptable	07 juillet
Louvre All	Bertrand	Moineau	consultant	11/07/16
MAAF	Veronique	Borzeix	s/ directrice	29/09/16
ONF	Patrick	Falcone	Adjt DG	10 août
UIBC	Dominique	Millereux	DG	30 août
UNIFA	Dominique	Weber	Président	31/08/16
UNIFA	Jean François	Stordeur	conseiller	31/08/16

Prenom	Nom	Organisme	Fonction	Date
Meline	Anes	CNDB	collaborateur	07/07/16
Estelle	Billiotte	CNDB	collaborateur	30/06/16
Samantha	Darmon,	CNDB	collaborateur	07/07/16
Jerome	Grivet	CNDB	collaborateur	07/07/16
Margotte	Lamouroux	CNDB	collaborateur	30/06/16
Sarah	Laroussi	CNDB	collaborateur	28/06/16
Elodie	Levrelle	CNDB	collaborateur	28/06/16
Jean Marc	Pauget	CNDB	collaborateur	11/07/16
Isabelle	Sauvageot	CNDB	collaborateur	11/07/16
Hinano	Richeton	CNDB	collaborateur	30/06/16

## **Annexe 3 : Liste des sigles utilisés**

ADIVBOIS : Association pour le Développement des Immeubles à Vivre en bois

CAPEB-UNA CMA : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment  
Union Nationale Charpente Menuiserie Agencement

CGAAER Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux

CSF : Comité Stratégique de Filière

CNDB : Comité National pour le Développement du Bois

CODIFAB : Comité Professionnel de Développement des Industries Françaises de l'Ameublement et du Bois

CVO : Contribution Volontaire Obligatoire

FBF : France Bois Forêt

FBIE : France Bois Industries Entreprises

FBR : France Bois Régions

FCBA : institut technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement

FFN : Fonds Forestier National

FFC : FBF FBIE CODIFAB

FNB : Fédération Nationale du Bois

FNCOFOR : Fédération Nationale des Communes FORestières

MAAF : Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, et de la Forêt

MBOC : Maison Bois Outil Concept

OP : organisations professionnelles

PNFB : Plan National Foret Bois 2016-2020

UMB - FFB : Union des Métiers du Bois - Fédération Française du Bâtiment

UNIFA : Union Nationale Industrie Française de l'Ameublement

VIA : Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement

## Annexe 4 : Résultats 2015

### RÉSULTAT 2015

	CENTRE DE RESSOURCES	PRESCRIPTION	SEQUENCE BOIS	FORMATIONS MBOC	FORMATIONS PRESCRIPTEURS	COMMUNICATION ET PROMOTION	SALONS	FRAIS GÉNÉRAUX	TOTAL
FBF	149 000		35 000			95 818	20 000		299 817
CODIFAB	185 000		85 000			151 500	42 000		463 500
FCBA	41 159	32 356				20 000			93 515
RECETTES PROPRES	58 393	2 225	115 943	146 077	57 798	34 302	31 128		445 866
SUBVENTIONS DIVERSES		22 195							22 195
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>433 552</b>	<b>56 776</b>	<b>235 943</b>	<b>146 077</b>	<b>57 798</b>	<b>301 620</b>	<b>93 128</b>		<b>1 324 893</b>
ACHATS ACTIONS	- 45 563	- 11 912	- 58 914	- 64 113	- 21 269	- 33 381	- 56 321		- 291 473
<b>MARGE SUR ACTIONS</b>	<b>387 989</b>	<b>44 864</b>	<b>177 029</b>	<b>81 964</b>	<b>36 529</b>	<b>268 239</b>	<b>36 807</b>		<b>1 033 420</b>
SALAISRES CHARGES (y compris impôts et taxes)	- 132 779	- 128 658	- 101 313	- 44 539	- 54 331	- 116 734	- 55 360		- 633 714
SALAISRES CHARGES DG	- 47 320		- 2 366			- 55 010	- 15 971		- 120 667
<i>sous total</i>	- 180 099	- 128 658	- 103 679	- 44 539	- 54 331	- 171 744	- 71 331		- 754 381
<b>MARGE SUR COUTS DIRECTS</b>	<b>207 890</b>	<b>- 83 794</b>	<b>73 350</b>	<b>37 425</b>	<b>- 17 802</b>	<b>96 495</b>	<b>- 34 524</b>		<b>279 039</b>
RETRAITEMENT RECETTES SUR SALAIRES FG								5 463	5 463
FRAIS GÉNÉRAUX								- 283 572	- 283 572
SALAISRES FG								- 227 101	- 227 101
DOTATIONS SUR PROVISIONS								- 66 381	- 66 381
REPRISES SUR PROVISIONS								37 403	37 403
DIVERS								15 750	15 750
COTISATIONS								29 250	29 250
<b>REIMPUTATION FG</b>	<b>- 116 788</b>	<b>- 83 430</b>	<b>- 67 232</b>	<b>- 28 882</b>	<b>- 35 232</b>	<b>- 111 370</b>	<b>- 46 255</b>	<b>- 489 188</b>	<b>- 210 149</b>
<b>RESULTAT APRES IMPUTATION</b>	<b>91 102</b>	<b>- 167 224</b>	<b>6 118</b>	<b>8 543</b>	<b>- 53 034</b>	<b>- 14 874</b>	<b>- 80 779</b>		<b>- 210 148</b>

## Annexe 5 : Budget 2016

### BUDGET PRÉVISIONNEL 2016

	CENTRE DE RESSOURCES	PRESCRIPTION	SEQUENCES BOIS	FORMATION MBOC	FORMATIONS PRESCRIPTEURS	COMMUNICATION ET PROMOTION	SALONS	FRAIS GÉNÉRAUX	TOTAL
FBF	100 000	30 000	50 000			120 000	20 000		320 000
CODIFAB	52 300		50 000			177 700	20 000		300 000
ACTIONS CODIFAB		10 783				7 433			18 216
FCBA		75 217							75 217
RECETTES PROPRES	67 500	20 000	100 000	120 000	56 000	25 000			388 500
SUBVENTIONS DIVERSES		30 000							30 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>219 800</b>	<b>166 000</b>	<b>200 000</b>	<b>120 000</b>	<b>56 000</b>	<b>330 133</b>	<b>40 000</b>		<b>1 131 933</b>
ACHATS ACTIONS	-60 563	-29 780	-80 000	-51 200	-21 000	-20 000			-262 543
<b>MARGE SUR ACTIONS</b>	<b>159 237</b>	<b>136 220</b>	<b>120 000</b>	<b>68 800</b>	<b>35 000</b>	<b>310 133</b>	<b>40 000</b>		<b>869 390</b>
SALAIS CHARGES (y compris impots et taxes)	-90 718	-101 781	-53 627	-39 892	-48 997	-170 943	-34 745		-540 702
<b>MARGE SUR COUTS DIRECTS</b>	<b>68 519</b>	<b>34 439</b>	<b>66 373</b>	<b>28 908</b>	<b>-13 997</b>	<b>139 190</b>	<b>5 255</b>	<b>0</b>	<b>328 688</b>
FRAIS GÉNÉRAUX								-255 000	-255 000
SALAIS FG								-138 059	-138 059
PRIMES CHARGÉES								-30 000	-30 000
PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS								-19 000	-19 000
COTISATIONS								29 250	29 250
LOYERS SOUS LOCATION								26 400	26 400
REIMPUTATION FG	-64 831	-72 737	-38 324	-28 508	-35 015	-122 164	-24 830	-386 409	-386 409
<b>RESULTAT APRÈS IMPUTATION</b>	<b>3 688</b>	<b>-38 298</b>	<b>28 049</b>	<b>400</b>	<b>-49 012</b>	<b>17 026</b>	<b>-19 575</b>		<b>-57 722</b>

## **Annexe 6 : Les origines du CNDB**

### **Compte rendu du colloque de décembre 2013**

La salle était comble hier pour le colloque organisé à l'occasion des 20 ans du CNDB, même si officiellement la création du CNDB remonte à 1989. Le propos était d'ailleurs tourné plutôt vers les solutions techniques, l'avenir. L'équipe ramassée du CNDB n'avait pas de places assises. Certaines figures marquantes de son histoire ont disparu comme Gérard Moulet, président du CNDB jusqu'en 2000, décédé à 83 ans au début de cette année. Mais Joseph Behagel de l'inspection générale de l'ONF était là. Directeur adjoint de l'institut CTBA, c'est lui qui a porté à l'époque le CNDB sur les fonts baptismaux avec l'appui du ministère de l'agriculture, face au constat que les moyens conséquents rassemblés à l'époque par le Fonds Forestier National étaient dispersés sans permettre à la construction bois de faire entendre sa voie. Le programme de communication (revue Séquence Bois) et de formation est directement à l'origine du renouveau actuel de la construction bois en France : en l'espace de deux décennies, le CNDB a formé 3500 architectes, 420 enseignants et 2000 artisans, théorisé au passage plus de 1000 réalisations sur son panorama accessible sur CNDB.org. Après une décennies glorieuse menée par Behagel et le président Moulet, on estimait que la consommation de sciages résineux du BTP avait progressé de 23,5 %, le nombre d'entreprises de charpente et de construction bois de + de 70 % et celui de leurs salariés de + de 56 %. Un sérieux tour de vis a comprimé en 2003 des effectifs qui avaient grimpé pour atteindre jusqu'à 35 personnes, Joseph Behagel s'est même licencié lui-même. La poignée de délégués régionaux, dont certains comptent près de 20 ans de boutique, ont continué d'organiser entre autres des missions d'études à l'étranger et des parcours régionaux, sans oublier les publications techniques et expositions itinérantes comme le parcours.bois dévoilé à Batimat, les programmes de formation des architectes. Un travail de fond qui depuis quelques années se bonifie dans la mesure où le parcours IDF qui accompagne un cycle de formation d'architectes, organisé par Estelle Billiotte et Marion Cloarec, révèle en l'espace d'une journée un nombre important de réalisations bois franciliennes, toutes plus intéressantes les unes que les autres : les architectes ont mis à profit leurs formations. Dans le Nord-Pas de Calais, même engouement, comme en témoigne le délégué régional Rémy Delecluze : le dernier parcours a réuni pas moins de 91 participants !

Sous les mandats de présidence de Jean-Vincent Boussquet, le CNDB a maintenu son ancrage technique artisanal. C'est d'ailleurs l'une des pommes de discorde originelles entre le CNDB et l'industrie du bois, chantre de la préfabrication. Le CNDB, à travers la démarche MBOC, a voulu fournir au pays une formation de base de constructeur, quitte à s'axer d'abord sur les chantiers forains. Plus récemment, le CNDB prône toujours, pour répondre à la RT 2012, des solutions techniques qui privilégient les couches croisées d'isolant et les entraxes réduits. Les rapports entre CNDB et FCBA sont souvent tendus, ces deux organismes se disputant la compétence en matière de construction bois, l'un à Paris, l'autre à Bordeaux. Reste à savoir si, sur le long terme, cette animosité n'a pas finalement fonctionné comme une émulation finalement productive. Il est clair que FCBA dispose d'ingénieurs et d'importants outils d'expérimentation et de recherche, tandis que le CNDB est proche du terrain. Ce

genre de conflit, les pays germaniques tentent de les résoudre par des congrès qui confrontent régulièrement le monde de la recherche et le marché réel, comme à Garmisch. De sorte que le Forum Construction Bois, son émanation française, organisé cette année à Beaune et l'an prochain à Besançon, pourrait dans le meilleur des cas contribuer à créer, entre le CNDB et FCBA, un dialogue plus dynamique et plus constructif. Il y a certes des sujets qui demanderaient d'urgence une approche mutuelle : le passage à l'eurocode 5, les dispositifs parasismiques, la perspirance, l'acoustique, la construction multiétage, l'emploi structurel d'essences feuillues, le développement du thermotraitement pour les façades, l'emploi judicieux des nouvelles générations de panneaux, la prise en compte adaptée des performances thermiques de parois en ossature bois dans le cadre du moteur de calcul RT2012, l'émergence de véritables solutions standard qui permettraient d'infléchir le coût de fourniture de certains types de constituants banalisés, le scan 3D pour la rénovation des façades, l'intégration de la construction bois dans les démarches BIM, ... tant de choses et d'autres qui invitent à penser que le CNDB en a encore pour vingt ans au moins. Et pour ce qui concerne le présent immédiat, force est de constater que le marché de la construction bois régresse depuis l'an dernier en données brutes. Il semble que l'observatoire national de la construction bois ne financera pas une étude 2014 portant sur 2013, mais si ce devait être le cas, l'absence de chiffres fiables n'occultera pas le fait que la construction bois est en France à un tournant.

## Annexe 7 : La stratégie du CNDB (document de 2011)

### Rappel de la stratégie et du contexte

#### ■ Les enjeux :

La surface forestière française est suffisamment importante pour, en théorie, répondre aux besoins en volume de bois en France.

Cependant, les importations demeurent pour répondre à certains marchés dont celui de la construction qui représente le principal débouché des produits à base de bois.

Les structures politiques et professionnelles conscientes de ce constat souhaitent agir et trouver des solutions.

Ainsi, des actions de portées techniques pour mieux utiliser les bois feuillus et résineux en construction et des actions de communication, de formation et de promotion apparaissent comme indispensables pour accompagner et stimuler le développement des marchés.

Nous devons rassembler une grande partie de nos moyens pour :

- Développer l'utilisation du bois dans la construction et dans l'aménagement
- Favoriser l'utilisation du bois français, en particulier les feuillus
- Communiquer pour stimuler la prescription du matériau bois à travers tous ses usages, rappeler ses qualités pour dynamiser le développement des marchés.

#### ■ Les opportunités :

- Les préoccupations environnementales : le bois éco-matériau, le bois matériau renouvelable et recyclable, le bois dans la lutte contre l'effet de serre...représentent des opportunités de reconquête pour le bois que la filière exploite depuis plusieurs années à travers des événements et actions de communication. Cependant il faut poursuivre nos efforts pour que l'utilisation du bois devienne une évidence pour le plus grand nombre.
- Les nouvelles réglementations en matière d'efficacité énergétique sont également un formidable soutien pour développer nos marchés, notamment ceux de la réhabilitation et des constructions neuves.
- De nombreuses régions via les interprofessions sont prêtes à engager des actions à leur niveau pour développer ces marchés et par la même, les emplois du bois liés à la construction. Ces actions étant prises en compte pour présenter un cadre fédérateur qui permettra de leur donner plus de visibilité et de démultiplier l'efficacité des budgets mobilisés.

## Le Projet :

Le CNDB, en s'ouvrant largement est le lieu pour faciliter la circulation de l'information et fédérer les efforts des acteurs de la filière qui agissent avec ce même objectif.

C'est dans cet esprit que la présente esquisse de programme d'action pour les prochaines années a été élaborée et qu'est proposer le dispositif 2012.

Le programme proposé comporte 4 axes d'action :

1/ Mobiliser les acteurs de la filière et le grand public par des informations sur les atouts du matériau, sur l'actualité de notre secteur : ses marchés, ses acteurs, ses produits. Créer et participer à des événements pour la promotion de toute la filière forêt-bois.

2/ Séduire et informer les prescripteurs : à travers des journées d'information, en présentant des ouvrages de référence, en montrant les solutions les plus modernes et adaptés. En insistant sur l'utilisation, les domaines d'application des différentes essences, en particulier celles de la forêt française, selon les marchés.

3/ Accompagner, prescrire : mener des actions terrain pour déclencher le lancement de projets utilisant le bois pour construire, rénover, aménager. Conduire les services techniques des collectivités territoriales, les architectes, les économistes à prescrire le bois.

Promouvoir les produits bois à travers des actions « produits » menées en collaboration avec les interprofessions nationales et les organisations professionnelles.

Affirmer la présence du bois dans la construction et l'aménagement en participant à des manifestations importantes du secteur de la construction notamment.

4/ Former les professionnels actuels et futurs. Il s'agit de répondre aux besoins de formation des prescripteurs et des acteurs terrain qui souhaitent orienter ou développer leurs compétences en matière de construction bois, d'aménagement, de décoration...

## **Axe 1 : Mobiliser les acteurs de la filière et le grand public**

---

Faire circuler l'information auprès d'un large public en utilisant les outils en centre de ressources du CNDB :

A/ Publier :

- online : Proposer des informations mensuelles à travers des newsletters et réaliser autant que de besoin des flashs d'information thématique, des communiqués de presse.. Compléter et enrichir les différents sites internet : [www.cndb.org](http://www.cndb.org), [www.mboc.fr](http://www.mboc.fr); [www.bois.com](http://www.bois.com).
- off line : rédaction de publication générique, guide thématique (en 2012 brochure rénovation, plaquette terrasses) -> financement FBF et Codifab ; poursuivre la publication de Séquences bois.

B/ Compléter le centre de ressource et bases de données : compilations thématiques sur l'extranet, enrichissement du « panorama bois » et modernisation, développement de la photothèque.

C/ Promouvoir via des campagnes nationales génériques et/ou thématiques à destination du grand public et des professionnels. Elles apportent une forte visibilité au matériau, elles contribuent à renforcer l'utilisation et la valorisation du bois. Ces campagnes de grande envergure, comme celle de « bois.com pour 2012» sont financées à 100% par France Bois Forêt et le Codifab. Le CNDB est alors sollicité pour leur mise en œuvre.

D/ Participer à des salons, congrès, événements pour donner plus de visibilité à la filière et au bois.

### **Indicateurs de suivi des actions**

A/ Parution des newsletters, flashs d'information thématique, des communiqués de presse. Nombre de contacts et de diffusion, nombre d'abonnés, remarques lecteurs.

B/ Le centre de ressources : accueil du public, bases de données : compilations thématiques sur l'extranet, développement de la photothèque, fréquentation des sites.

C/ Promotion des campagnes nationales génériques et/ou thématiques à destination du grand public et des professionnels.

D/ Salons, congrès, événements

## **Axe 2 : Séduire et informer les prescripteurs**

---

*Par des journées d'information, en présentant des ouvrages de référence, en montrant les solutions les plus modernes et adaptées. En insistant sur l'utilisation, les domaines d'application des différentes essences selon les marchés.*

Remédier au déficit d'information des décideurs, notamment architectes, bureaux de contrôle, économistes, bureaux d'étude, sur les possibilités et les manières d'intégrer le bois dans les constructions.

Séduire par l'image, par des exemples de réalisations vus à travers le regard de l'architecte, du bureau d'étude...

Ces actions de séduction seront mise en place à travers des interventions en conférence, en réunion d'information technique, itinéraire bois, en voyage d'étude, en visite de chantier, ateliers, salons, en communication écrite (ex étude de cas).

**A/ Séduction par l'image à travers l'enrichissement du « Panoramabois »**

Cette base de donnée concerne : les habitats individuels, habitats groupés, habitats collectifs, les bâtiments tertiaires, les bâtiments à usage collectif, les aménagements extérieurs...

**B /Informations sur les produits à base de bois : parquets, menuiseries, bardages...**

Beaucoup de ces informations seront relayées par les sites internet du CNDB et de la filière et feront l'objet de campagnes « produit » soutenues par France Bois Forêt et le Codifab (campagne « parquet de France, campagne fenêtre, campagne « résolument terrasse », campagne bardages et feuillus...)

**C/ Informations à caractère plus technique**

Organisation de visites de chantier, itinéraires bois, voyages d'étude, conférences (ex : Cycle de conférence sur une journée à Ecobat, conférences lors de divers salons professionnels comme Nordbat, CIB, Habitat bois, Maison bois...)

Ces informations de portées plus techniques traitent de sujets très divers : rénovation et ITE bois, comportement au feu, thermique d'hiver et d'été, mixité bois/béton, les règlementations...

**D/ Informations écrites**

Par la réalisation et diffusion de « Séquences bois » : 5 numéros par an, 4000 abonnés

Par la réalisation de supports spécifiques : guide « retour d'expérience sur les bâtiments collectifs (r+2 ou r+3) » en rénovation. Par la réalisation de fiches de synthèse par typologie de bâtiment

### **Indicateurs de suivi**

**A-Panoramabois :** nombre de projets intégrés sur l'année, évolution de la présentation

**B-Action « produits » :** financements filière

**C-Itinéraires bois :** nombre d'itinéraires organisés, nb de participants, profil du public reçu, reportage photo

**D-Séquences bois :** Présentation des nouveaux numéros, nb d'abonnés, classement Archilist

## **Axe 3 : Accompagner, prescrire, promouvoir: mener des actions terrain pour déclencher le lancement de projets utilisant le bois pour construire, rénover, aménager**

---

Agir régionalement, au plus près des décideurs et des prescripteurs pour promouvoir le matériau bois dans les constructions, rénovation et ménagement.

Avec son équipe de délégués conseil et leur partenaires en région, le CNDB poursuit sa démarche de développement.

A/ Les Délégués conseil du CNDB accompagnent les projets, se placent le plus en amont possible des dossiers afin de pouvoir susciter la prescription bois.

Pour les marchés publics, il est important d'informer les décideurs, prescripteurs avant l'appel d'offre et /ou de pouvoir proposer une variante incluant le bois.

En relais avec les conseillers construction des interprofessions, ils travaillent en réseau afin de couvrir au mieux le territoire et mette en commun les « bonnes pratiques » observées.

Ce programme d'action consiste donc à accompagner les maîtres d'œuvre, de réaliser de la veille sur le marché.

Le CNDB s'engage ainsi à suivre des projets exemplaires et classiques, élargir son portefeuille de contact auprès des maîtres d'œuvre, maîtres d'ouvrage, constructeurs bois, bureaux d'étude.

Ils participent aux grands rendez-vous et manifestations liés à la construction et à la filière (salon, expositions, colloques...<sup>9</sup>

Ils apportent des informations concrètes et mettent en relation les acteurs de la construction. Ils assurent un service d'information téléphonique pour notamment apporter une réponse à un architecte qui se heurte à un problème urgent sur le terrain. Ces renseignements ont représenté plus de 2 000 heures de communication téléphonique en 2011.

B/ Ils développent des outils pédagogiques pour une meilleure appropriation des nouvelles réglementations : ex présentation des principales évolutions du DTU 31.2

C/ Les Délégués régionaux du CNDB développent des supports écrits sur des marchés et les pratiques de construction récentes. Ces documents présentent des retours d'expérience : ex le document « Mixité bois béton » de 2011. Pour 2012, réalisation d'un document sur la rénovation des bâtiments collectifs (r+2 et r+3)

Indicateurs de suivi

A/ accompagnement de projet, informations, consultances : nombre de projets suivis, nombre de contact en fonction des professionnels, nombre de nouveaux contacts, reportages sur action terrain.

B/ Outil pédagogique DTU 31.2 : présentation du document, diffusion, nb de réunion d'information organisée et quel public

C/ Document « rénovation Bâtiment collectif » : Présentation du document, avis des professionnels, nombre de demandes spontanées

## ***Axe 4 : Former les professionnels actuels et futurs, développer les compétences pour l'utilisation du bois dans la construction.***

---

Indicateurs de suivi :

A-MBOC

Formation de formateur : dates de formation, avis de la cible

Investissements : présentation des investissements réalisés, date des premiers stages pour les nouvelles plateformes mise en service

B-Formation initiale et conférences : planning de réalisation, nombre de participants et retours

C-Création du module façade : présentation module et programmation des premiers stages sur l'année, retours avis stagiaires

D-Animation de stage : nombre de jour de stage animés par les délégués CNDB et programmation sur 2012.

E-Présentation du stage « spécial économistes », programmation stages en 2012, avis des stagiaires