



Évolution
des métiers et des compétences
dans les Parcs Nationaux

Synthèse de l'étude



SOMMAIRE

PREAMBULE.....	3
SYNTHESE DE L'ETUDE.....	5
I - Évolution des parcs.....	5
II - Évolution des métiers par filière.....	5
A – Filière aménagement – développement.....	5
B – Filière Administration et Soutien.....	6
C – Filière Information et éducation à l'environnement.....	7
D – Filière Préservation du patrimoine naturel et culturel.....	9
III – Les compétences critiques	10
A - Les savoir-faire détenus par une seule personne.....	10
B - L'expérience sans trace écrite.....	10
C - Les compétences difficiles à trouver par recrutement.....	10
D - Les compétences qui conditionnent le fonctionnement de l'ensemble de la structure.....	11
E - Les compétences collectives longues à forger.....	11
F - Préconisations concernant les compétences critiques.....	11
IV – Les nouvelles fiches métiers.....	11
V – L'évolution des compétences par métiers.....	12
VI – Esquisse des passerelles entre les métiers.....	12
VII – Les outils du redéploiement des compétences.....	13
A - La fiche de poste.....	13
B - La formation prise de poste ou parcours d'intégration.....	13
C - L'entretien professionnel.....	13
D - Le boulier des compétences.....	14
E - Le tableau d'analyse de la compétence collective.....	14
F - Le tableau de faisabilité et de pilotage du plan de formation.....	14
G - Le schéma d'intégration des nouvelles compétences.....	14
CONCLUSION.....	15
ANNEXES.....	16

PREAMBULE

Contexte

Depuis que les parcs nationaux ont été créés, les équipes en place ont développé de manière collective et individuelle des compétences dans les domaines de la connaissance, du suivi et de la recherche (notamment en ce qui concerne le patrimoine naturel), de l'animation territoriale (pilotage de programmes européens, conventionnement avec les collectivités territoriales...), de l'éducation à l'environnement (accueil du public, sensibilisation, information, prévention) et dans celui de la conduite de projet (aménagement de sites, réintroduction d'espèces...).

La loi du 14 avril 2006 confère explicitement aux parcs nationaux de nouvelles compétences dans de nombreux domaines parmi lesquels on peut citer :

- la planification territoriale : cohérence des documents de planification, d'aménagement et de gestion des ressources naturelles (mais aussi d'urbanisme) avec la charte du parc, association à l'élaboration des documents d'urbanisme,
- le suivi des activités humaines : autorisations ou avis conformes sur certaines activités et sur certains travaux,
- la préservation et la restauration du patrimoine naturel (prescription de travaux et mesures) et culturel,
- la police administrative (cours d'eau, sites classés et inscrits, chemins ruraux, animaux nuisibles, prise de vue et de son, activités nautiques...),
- la police judiciaire (nouveaux chefs de commissionnement en matière de forêt, eau, atmosphère, déchets et fouilles archéologiques et nouveaux outils juridiques : contravention de grande voirie, transaction pénale, droit de suite...),
- l'ingénierie : missions connexes (conservatoires botaniques, animation de réseaux internationaux...), appui et assistance technique aux collectivités dans certains domaines, conseil scientifique de l'ONF.

Ces compétences s'exerceront pour la plupart dans le cadre d'une Charte impliquant les communes et les autres collectivités, les administrations et les acteurs locaux, qu'il faudra élaborer, négocier, animer et évaluer et qui constituera le pivot de l'action de l'établissement public.

Celle-ci conduira nécessairement les services des parcs à s'engager davantage sur la planification et l'évolution à long terme de leur territoire et à s'ouvrir sur les outils des autres acteurs. Elle les emmènera, plus encore que par le passé, à rentrer dans une culture de l'animation, de la concertation et de l'évaluation. La diversification des missions incitera les établissements à rechercher des compétences de plus en plus variées, et donc des personnels d'origines et de statuts divers et à augmenter le brassage des équipes.

Par ailleurs, la création de Parcs Nationaux de France conduira les parcs à évoluer dans leur manière de travailler et notamment en synergie (travail en réseau, mutualisation, services communs,...).

Enfin, la pyramide démographique des anciens parcs nationaux laisse présager dans les prochaines années, de nombreux départs à la retraite pouvant dépouiller brutalement les établissements de certaines compétences rares, dites « compétences critiques ».

C'est pourquoi Parcs Nationaux de France et l'ATEN ont décidé d'analyser cette évolution sur 3 parcs pilotes confrontés à ces mutations : un parc tropical « Guadeloupe », un parc de montagne « Mercantour » et un parc marin « Port Cros ».

Les objectifs de la mission

Les objectifs de l'accompagnement aux évolutions de compétences-métiers à l'échelle de chacun des parcs pilotes étaient de mettre en évidence pour les métiers (existants ou à créer) les principales évolutions, de clarifier les fonctions, les tâches et les relations internes et externes ainsi que les résultats attendus, d'identifier les « compétences critiques » menacées par les départs à la retraite et de proposer une méthode de transfert des compétences critiques, et de redéploiement des compétences individuelles accompagnées, si possible, de programmes de formation.

Méthode

Pour chaque parc pilote, le cabinet INGENIORS a analysé les nouvelles compétences requises au regard des différentes étapes de la mise en oeuvre de la loi (élaboration et négociation de la Charte, définition d'un programme d'actions partagé, mutualisation inter-parcs des moyens ...) et des spécificités territoriales, éventuellement des demandes et des craintes des acteurs locaux par rapport à l'évolution des Parcs.

Le point de vue des agents, leurs représentations de l'évolution attendue, leurs motivations, les nouvelles compétences qu'ils aimeraient acquérir, les conditions de réussite selon eux ont été recueillis lors d'entretiens d'un panel d'agents en poste pour chaque parc.

L'accessibilité des nouvelles compétences a été abordée : potentiel des agents (ancienneté, formation initiale, expérience préalable), conditions et modalités de recrutement pratiquées ou possibles, compétences critiques du fait des départs en retraite programmés.

L'étude a été conduite de janvier à décembre 2008.

Fort de ce travail d'écoute et d'analyse, la présente synthèse propose, par filière et par métier, les compétences à acquérir ou à remplacer et les modalités de redéploiement préconisées.

Contributeurs

Cette étude a été pilotée par André LECHIGUERO, chargé de mission métiers à l'ATEN.

Le comité de pilotage était composé de :

- | | |
|---------------------------------|---|
| ✓ Parc national de Guadeloupe : | Geoffroy CASIMIR, Secrétaire général |
| ✓ Parc national du Mercantour : | Pierre SCHIES, Secrétaire général adjoint |
| ✓ Parc national de Port Cros : | Bruno CORDIER, Secrétaire général |
| ✓ Parc nationaux de France : | Gilles LANDRIEU, adjoint au directeur |
| ✓ Parc nationaux de France : | Pascale PUIGDEMONT, Responsable RH |

L'étude a été réalisée par Anne KILLI et Florence PRATS, de l'Agence INGENIORS (INGENIORS, 27 rue Songieu, 69100 Villeurbanne).

Cette synthèse a été réalisée par Odile MOROGNIER (PNF), Anne KILLI (INGENIORS) et André LECHIGUERO (ATEN).

Remerciements

Le comité de pilotage souhaite remercier l'ensemble des équipes de direction et des agents des trois parcs pilotes – à tous les niveaux de la hiérarchie - pour l'accueil qu'ils ont réservé aux consultants d'INGENIORS et pour la qualité des informations qu'ils ont communiquées, contribuant ainsi à la richesse de cette étude.

Conseil de lecture

Le présent document constituant une synthèse d'un rapport de plus de 120 pages, le style est nécessairement « raide », nous préconisons par conséquent un renvoi du lecteur au rapport d'origine, disponible auprès de PNF ou de l'ATEN.

Ce travail se référant régulièrement au Répertoire des métiers des gestionnaires d'espaces naturels, dit « le répertoire », le lecteur est invité à le consulter aussi souvent que possible en se rendant sur le site suivant :

http://www.espaces-naturels.fr/metiers/travailler_dans_un_espace_naturel/repertoire_des_metiers

SYNTHESE DE L'ETUDE

I - Évolution des parcs

Les métiers des Parcs Nationaux sont confrontés à de nouvelles exigences :

- ✓ *Exercer différemment son métier* (dématérialisation, efficience, traçabilité, droit des citoyens à l'information, gouvernance, sécurité)
- ✓ *Plus grande implication des Parcs dans le développement local*
 - ✓ Impact sur l'organisation et le positionnement des parcs (travail à différentes échelles de territoire, fonctionnement transversal par projet), ce qui conduit à réaffirmer et expliciter la nécessité de générer de la cohésion entre les métiers.
- ✓ *Adaptation des secteurs territoriaux*
 - ✓ Les secteurs doivent renforcer leurs compétences en management interne et relationnel (relations avec les agents de développement local, fonction de représentation du Parc, renforcement des liens avec le siège, intégration dans les projets transversaux), d'où une remise en cause de l'organisation des activités, du niveau hiérarchique du chef de secteur, de l'élargissement du secteur selon la géographie territoriale.
- ✓ *Stratégie de chaque parc*
 - ✓ Le fonctionnement des parcs est impacté par la nouvelle loi avril 2006, par les orientations du MEEDDAT, les conséquences du Grenelle de l'environnement, la LOLF...
 - ✓ Chaque parc a des spécificités et définit une stratégie originale, d'où une évolution des organisations et des métiers différente, mais chaque parc doit privilégier un ou deux axes prioritaires de changement dans sa stratégie.
- ✓ *Les leviers de l'évolution*
 - ✓ Évolution de l'organisation, renforcement des fonctions « ressources », démarches de cohésion interne (vision partagée), recrutement de nouveaux profils, plan de formation pluriannuel, rédaction et gestion des fiches postes.

II - Évolution des métiers par filière

L'évolution des métiers est étudiée sur les parcs pilotes à partir des **4 filières métiers** définies dans le **répertoire métier ATEN**. L'étude qualifie pour chacune d'entre elles des besoins liés à la loi d'avril 2006, des nouvelles fonctions à assurer, des compétences à intégrer ou à renforcer, l'évolution associée des autres filières et des ressources accessibles auprès de PNF, les conséquences sur la rédaction des fiches métiers.

A – Filière aménagement – développement

Référence répertoire des métiers

Famille Aménagement, urbanisme et architecture : responsable service aménagement
Famille Vie et usage des territoires : pas encore de fiche métier PNX selon répertoire ATEN

1. Besoins liés à la loi

L'impact sur la famille aménagement, urbanisme et architecture de la mise en œuvre de la loi d'avril 2006 au travers de l'écriture de la charte conduit à la création d'une fonction de responsable charte.

La famille vie et usage des territoires ne répertorie pas de métier présent dans les parcs. Par contre, les missions et activités récentes en font partie, telles l'animation du CESC, l'action en matière de développement local, l'animation de la concertation, l'évaluation des actions menées, la politique d'aide financière aux collectivités locales et acteurs locaux.

2. Compétences à renforcer ou à intégrer si elle n'existent pas

Identification de la présence en interne de compétences dans les domaines de l'urbanisme, de l'agriculture, de la sociologie, de l'économie (des territoires, du tourisme...), de la recherche de financements européens.

3. Évolution associée des autres filières, condition de réussite

Trouver un appui à son action auprès des autres filières : soutien (SIG, documentation) des services scientifiques ou des secteurs et une aide à la gestion des financements.

4. Conséquences sur la rédaction des fiches métiers de la filière Aménagement – Développement

Famille Aménagement, urbanisme et architecture :

- ✓ ajuster la fiche métier « Responsable du service aménagement » - page 40 -
- ✓ créer 1 fiche de « responsable charte/planification » (proposition du comité de pilotage ATEN/PNF)

Famille Vie et usage des territoires :

- ✓ Créer 1 fiche de chargé de mission thématique (ou étendre la fiche métier PNR aux PNX) – appellations possibles : chargé de mission agriculture, chargé de mission développement économique, chargé de mission tourisme, chefs de projets développement local, chef de projet énergies renouvelables/développement durable
- ✓ Créer 1 fiche métier de « responsable développement territorial » – autres appellations : responsable du développement durable et du partenariat, directeur du développement
- ✓ Créer 1 fiche métier « Agent de développement local » (type CNFPT, cadre A avec possibilité de recrutement en catégorie B et perspectives de VAE)

5. Illustrations dans les parcs pilotes

Parc de Port-Cros : poste de chef de projet charte

Création d'un poste de chargé de mission Périmètre optimal, qui vers 2012 pourrait évoluer vers le suivi et l'animation de projets développés dans le cadre de la Charte

Parc du Mercantour : montée en puissance du service développement durable

Pas de création de poste spécifique, mais constitution d'une cellule Charte transversale de 3 personnes sous la responsabilité du directeur adjoint. Le service développement durable et partenariats est quant à lui composé de 5 personnes : 1 chef de projet, 1 chargée de mission et 3 agents de développement local.

B – Filière Administration et Soutien

Référence répertoire des métiers

Famille Assistance administrative et Secrétariat : secrétaire ou hôte d'accueil de secteur, secrétaire du siège
Famille Gestion administrative, juridique et financière : secrétaire général
Famille Direction : directeur
Famille Logistique : pas de fiche de métier PNX selon le répertoire ATEN
Famille Géomatique, informatique et bases de données : technicien SIG

1. Besoins liés à la loi

Besoins directs liés aux nouvelles activités confiées aux parcs : fonction documentaire, fonction administrative et financière, fonction juridique, Direction, Secrétariat

Besoins liés à l'organisation et au fonctionnement : SI, management des RH

2. Compétences à renforcer ou à intégrer si elles n'existent pas

Identification de la présence en interne de compétences dans les domaines des TIC, des télécom, des outils collaboratifs, des achats, de la GRH, du management, de l'environnement santé sécurité, de l'ingénierie de financement de projets (recours aux financements européens ou régionaux ou nationaux).

3. L'évolution associée des autres filières, condition de réussite

Collaboration très étroite avec d'autres filières pour la gestion de projets, le management de proximité, la montée en puissance de la fonction relations extérieures, publiques, presse, l'appui technique en GRH, compta et informatique

4. Conséquences sur la rédaction des fiches métiers de la filière administration et soutien

- ✓ *Famille Assistance administrative et secrétariat*
Secrétaire du siège : montée en puissance et en compétences de ce métier vers une fonction d'assistant(e) de direction
- ✓ *Famille Gestion administrative, juridique et financière*
Secrétaire général : prévoir appellation Secrétaire Général dans un Parc National
Comptable : pertinence de prévoir le métier de comptable dans un Parc par rapport aux services de PNF (mutualisation au sein de PNF et évolution des métiers)
Directeur : valoriser le métier de par son niveau de responsabilité renforcé et les questions de développement territorial et durable qu'il doit traiter
- ✓ *Famille Géomatique, informatique et bases de données*
Technicien SIG : modifier les conditions d'exercice pour prévoir le rattachement à un responsable du Système d'Information (SI)

Le profil et la place des métiers informatiques sont en pleine évolution dans les parcs, mais aussi dans les organismes gestionnaires d'espaces naturels. Cette question spécifique pourra être traitée dans un contexte plus large organisé par l'ATEN.

5. Illustrations dans les Parcs pilotes

Parc de Guadeloupe : Le service SI (7 pers) regroupe des compétences en informatique, WEB, géomatique et documentation. C'est un service transversal amené à travailler avec tous les agents et les partenaires extérieurs, pour lequel il convient d'octroyer à terme plus d'autonomie par la mise en place d'outils déconcentrés via Internet, par de la formation interne, pour remplir un rôle de conseil et d'expertise en matière de SIG auprès des communes, préparer la dématérialisation de l'information (plate-forme mutualisée entre les collectivités locales et projet d'armoire virtuelle avec PNF).

C – Filière Information et éducation à l'environnement

Référence répertoire des métiers

Famille Accueil : pas de fiche de métier PNX selon le répertoire ATEN
Famille Communication : chargé de communication
Famille Animation et pédagogie environnementale : pas de fiche de métier PNX selon le répertoire ATEN
Famille Documentation : documentaliste

1. Besoins liés à la loi

Intensification des relations avec les élus locaux, des actions de communication institutionnelle, des besoins d'information du public sur les nouveaux pouvoirs de police, des enjeux de connaissance du territoire, de la sensibilisation des citoyens en matière de développement durable et d'éco-citoyenneté, des relations internationales.

2. Compétences à renforcer ou à intégrer si elles n'existent pas

Vérification de la présence en interne de compétences dans les domaines de l'accueil (langues étrangères), de la communication interne et externe, de la pédagogie (développement durable et éco-citoyenneté), de l'information et de la documentation.

3. L'évolution associée des autres filières, condition de réussite

Intensification des échanges avec d'autres filières pour la coproduction d'actions de communication, le développement des relations extérieures, la politique des boutiques et points d'accueil, le SI pour la doc, la communication à l'international, la gestion de la marque PNF.

4. Conséquences sur la rédaction des fiches métiers de la filière administration et soutien

- ✓ *Famille Accueil*
Agent accueil : créer la fiche métier Agent d'accueil (étendre ce métier répertoire aux PNX).
- ✓ *Famille Communication*
Chargé de communication : sous-dimensionnement de son rôle, vérifier le niveau de qualification des personnes en place. Difficulté de confier à la même personne les responsabilités de communication et d'animation. Distinguer dans les fiches les deux niveaux de responsabilité (responsable et assistant).
- ✓ *Famille Animation et pédagogie environnementale*
Animateur – Responsable de l'animation : créer une fiche métier Animateur (étendre ce métier répertoire aux PNX)
- ✓ *Famille Documentation*
Documentaliste : pas de modification de la fiche métier au vu de celle de l'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation). Interrogation quant à son niveau : technicien ou manager en information et documentation pour le référentiel ADBS, cadre A ou B dans la Fonction Publique Territoriale (répertoire CNFPT).

5. Illustrations dans les Parcs pilotes

- ✓ *Parc du Mercantour : un service communication bien développé*

Créé en 2005, il est correctement dimensionné (9 personnes) pour répondre aux exigences de la loi : participation importante des élus, valorisation des études et travaux menés dans le parc, utilisation et vulgarisation des nouvelles technologies.

Souhait de jouer un rôle transversal de conseil des autres équipes, de développer et organiser la doc avec la perspective de l'externaliser (à l'étude)

- ✓ *Parc de Guadeloupe : montage d'un service Accueil Découverte Ecotourisme (ADE)*

Depuis 2006, l'ADE (issu du regroupement des équipes chargées de l'accueil, de l'animation, de l'aménagement et des travaux) accueille le grand public et porte de nombreux projets dans le cadre de la charte européenne de tourisme durable. Grâce à une présence accrue sur le terrain (recrutements de nouveaux agents d'accueil), l'ADE cherche à développer ces projets avec tout un réseau de partenaires et de prestataires.

- ✓ *Parc de Port-Cros : création d'un poste de chargée de projets au service communication*

Recrutement début 2008 d'une journaliste chargée de développer la communication de proximité, l'animation des partenariats, la communication institutionnelle et interne. Possibilité d'évolution de ce poste vers la responsabilité de responsable du service communication

D – Filière Préservation du patrimoine naturel et culturel

Référence répertoire des métiers

Famille Connaissance et gestion du patrimoine naturel : technicien de secteur, responsable du service scientifique
Famille Gestion de secteur ou de domaine : chef de secteur
Famille Entretien et travaux : pas de fiche de métier PNX selon le répertoire ATEN
Famille Connaissance et valorisation du patrimoine culturel : pas de fiche de métier PNX selon le répertoire ATEN
Famille Surveillance et police de nature : garde moniteur

1. Besoins liés à la loi

La loi induit un élargissement quantitatif du périmètre du parc et qualitatif (catégories de zones différentes et intégration du patrimoine culturel) du champ scientifique. Elle renforce et diversifie les pouvoirs de police judiciaire et administrative des agents commissionnés.

2. Compétences à renforcer ou à intégrer si elles n'existent pas

Les nouvelles attributions de police légitiment des formations sur la réglementation et sur les postures des différents services compétents (Procureur, DRAF, DDAF, Préfet...). Il est important de justifier vis à vis des partenaires du parc de nouvelles compétences sur le patrimoine culturel, la gestion de l'eau, les énergies renouvelables, la connaissance des milieux naturels et du patrimoine culturel.

3. L'évolution associée des autres filières, condition de réussite

La mission de préservation du patrimoine naturel et culturel continue d'incarner le cœur de métier et la raison première d'existence des Parcs nationaux. Les métiers de cette filière attendent de la part des autres filières des soutiens en matière d'organisation et de gestion de projet, d'un SI pratique, d'une capitalisation de l'expérience inter-parcs.

4. Conséquences sur la rédaction des fiches métiers de la filière administration et soutien

- ✓ *Famille Connaissance et gestion du patrimoine naturel*
Responsable du service scientifique : inclure la dimension du patrimoine culturel et insister sur la dimension stratégie, management d'équipe et management coopératif
Technicien de secteur : lever l'ambiguïté entre les fiches métiers de l'ATEN (rattachement à Chargé d'études scientifique) et celle des Parcs (fiche de poste plus polyvalente et proche d'un rôle d'adjoint du chef de secteur.
- ✓ *Famille Gestion de secteur ou de domaine*
Chef de secteur : Adaptation des secteurs. Au cas où le métier de chef de secteur évoluerait vers celui de gestionnaire « exploitant » d'un espace naturel, une nouvelle fiche métier « responsable de secteur » pourrait être élaborée à partir de celle existant dans le répertoire des métiers ATEN. Le niveau de responsabilité serait équivalent à celui de chargé de mission dans la grille de correspondance avec les métiers des agences de l'eau.
- ✓ *Famille Entretien et travaux*
Responsable travaux et entretien : créer une fiche métier (étendre ce métier du répertoire aux PNX)
- ✓ *Famille Connaissance et gestion du patrimoine culturel*
Chargé de mission patrimoine culturel : étendre ce métier du répertoire aux PNX ou se référer à la fiche chargé de mission thématique de la filière aménagement – développement
- ✓ *Famille Surveillance et police de la nature*
Garde moniteur : acquisition de nouvelles connaissances sur la faune et la flore, mais pas d'impact sur la fiche métier. Intégrer les nouveaux pouvoirs de police, noter les compétences d'adaptation humaine et matérielle.

5. Illustrations dans les Parcs pilotes

- ✓ Parc du Mercantour : renforcer le cœur de métier des secteurs

Assurer les missions de préservation, police et pédagogie, articuler la dimension développement local, et progresser en matière de management et de pilotage d'activités. Formations adaptées depuis 2007.

- ✓ Parc de Guadeloupe : créer un secteur dédié au domaine marin

Aire maritime intégrée dans nouveau périmètre avec organisation correspondante. Projet phare du parc : réintroduction du lamantin.

- ✓ Parc de Port-Cros : vivre une véritable mutation

Investissement d'un chef de secteur dans un processus de formation management qu'il évalue à 30% de son activité. Forte polyvalence sur les secteurs. Evolution de l'aire d'adhésion (x14) et intégration de nouveaux partenaires de communautés d'agglomération : Toulon et Hyères.

Evolution d'un quasi statut de propriétaire à un rôle de gestionnaire et d'animateur de projets nécessitant un accompagnement .

III – Les compétences critiques

Ce sont les compétences dont le manque ou l'absence constitue un risque pour le parc en interne ou vis à vis de l'extérieur. Difficiles à détecter, elles correspondent à des risques de nature différente : moindre connaissance des milieux, moins bon entretien du territoire, perte de l'historique du territoire, des relations avec les acteurs, des études, des étapes de la création du Parc, manque de vision globale sur des secteurs aux compétences multiples.

Les services des Parcs souffrent peu d'importants turnover du fait du poids des candidatures « vocationnelles » à l'exception de secteurs très éloignés, isolés ou insulaires.

A - Les savoir-faire détenus par une seule personne

Problème généralement rencontré en paie et en informatique, mais la mutualisation des moyens au sein de PNF et l'harmonisation accrue des processus entre parcs devrait à terme réduire ces risques .

B - L'expérience sans trace écrite

C'est typiquement le fait des personnels les plus anciens, qui ont accumulé une expérience et une connaissance du terrain conséquentes. La traçabilité des données terrain sur informatique pallie en partie le risque de perdre ces connaissances, mais l'échange de données entre agents et partenaires extérieurs est une autre forme de mémoire à cultiver.

Les établissements craignent de perdre l'historique, la culture et l'état d'esprit qui ont permis la création des parcs. Les équipes craignent que l'institutionnalisation et l'ouverture sur l'extérieur (place des élus, importance de la charte, poids de l'administration...) les éloignent du rôle de pionnier et de gardien du sanctuaire.

Les Directions des parcs et responsables hiérarchiques sont invités à ouvrir et entretenir un dialogue pour faire exprimer les représentations du métier et réduire les écarts entre ces représentations et la réalité des missions à remplir.

NDLR : le poste le plus critique identifié dans les parcs est celui de gestionnaire du domaine de Porquerolles (qui n'a pas d'équivalent dans les autres établissements). Le PNPC lui demande de formaliser sa connaissance par écrit.

C - Les compétences difficiles à trouver par recrutement

Pas de problème de compétences, mais des difficultés de recrutement sur les sites excentrés et de motivation décalée (par rapport au poste) chez certains agents techniques.

D - Les compétences qui conditionnent le fonctionnement de l'ensemble de la structure

On observe un alourdissement du travail dans certains services dû au déficit quantitatif et qualitatif de compétences dans certaines fonctions de soutien notamment à la documentation.

L'accroissement des besoins de communication externe avec le nombre de partenaires se fait au détriment de la communication interne.

Les parcs qui ont peu investi le champ des SI, le développement des moyens informatiques, de la gestion documentaire, SIG, télécom, télétravail et des NTIC, se retrouvent en situation critique.

E - Les compétences collectives longues à forger

Les compétences collectives conditionnent le fonctionnement en mode projet et le management par objectifs : elles sont synonymes d'efficacité, de source de motivation et de cohésion, lorsque chacun joue son rôle.

Bien que parfois précurseurs en la matière, les parcs se heurtent à des déficits de méthodes de travail collectives dans les domaines du développement durable, des stratégies mise en oeuvre, et de l'évaluation.

F - Préconisations concernant les compétences critiques

Prendre des mesures palliatives ou préventives par la mise en oeuvre d'un plan d'actions permet de répondre simultanément à des objectifs d'efficacité, de management ou d'intégration des nouveaux embauchés :

- ✓ identifier les compétences détenues par une seule personne
- ✓ faciliter le parrainage des jeunes agents de secteurs par les anciens
- ✓ repérer les compétences transversales (NTIC, gestion projet, animation réunions) lors du recrutement
- ✓ donner du pouvoir et des responsabilités aux fonctions de communication connectées à la documentation et à la gestion de bases de données informatiques
- ✓ choisir quelques méthodes de travail collectives efficaces, les diffuser et les utiliser systématiquement (cf le pilotage du plan de formation).

IV – Les nouvelles fiches métiers

Deux types de fiches métiers sont proposées par Ingeniors :

- ✓ des fiches décrivant les nouveaux métiers au sein des parcs, les métiers du développement local (agent de développement et responsable de service) et des systèmes d'information (responsable de service)
- ✓ des fiches réécrites pour mettre en exergue les responsabilités et compétences de métiers existants (directeur, secrétaire général, chef de secteur)

Elles sont organisées selon la structure simplifiée ci-après :

Préfiguration de fiche métier	Ou évolution de fiche métier
Intitulé	Définition du métier
Conditions d'exercice	
Activités caractéristiques	
Connaissances procédures	Savoirs de l'action

L'élaboration de fiches métiers détaillées (comme dans le répertoire ATEN) nécessiterait plus de temps par métier que ce qui a pu être consacré aux parcs-pilotes, ainsi qu'un travail complémentaire interactif voire participatif avec des agents et des managers issus d'un plus grand nombre de parcs.

Liste des fiches qui ont fait l'objet d'un premier travail d'élaboration :

Nouveaux métiers pour les parcs nationaux :

- ✓ Responsable du développement territorial
- ✓ Agent de développement local
- ✓ Chargé de mission thématique

- ✓ Responsable charte/planification

Métiers en forte évolution :

- ✓ Agent d'accueil
- ✓ Animateur pédagogique
- ✓ Responsable de secteur
- ✓ Assistante de direction
- ✓ Secrétaire général
- ✓ Directeur
- ✓ Responsable des SI
- ✓ Responsable Aménagement

N.B. : cette liste est issue d'une préconisation ATEN/PNF, qu'il conviendra de confirmer et compléter auprès des autres parcs lors de la phase d'élaboration du référentiel métiers des Parcs nationaux.

V – L'évolution des compétences par métiers

Un tableau a été réalisé pour récapituler les facteurs d'évolution des métiers et les compétences à développer pour chaque métier existant décrit dans le répertoire commun ATEN (voir pages 52 à 54 du rapport)

Exemple :

Filière	Fiche métier ATEN	Intitulé fiche PNX	Evolution du métier	Compétences à développer	Commentaires
Préservation du patrimoine naturel et culturel	Garde	Garde Moniteur	Enrichissement des activités de police et des relations avec l'extérieur Enjeu d'enregistrement et de précision des informations (TIC) Enjeu d'éducation des usagers du parc	Nouveaux commissionnements Gestion des conflits	Commissionnements réserves naturelles - espaces terrestres Pratique de l'interpellation

VI – Esquisse des passerelles entre les métiers

Le passage d'un métier à un autre peut être étudié de manière analytique en comparant les compétences requises ou de façon plus synthétique en valorisant au fil du temps l'expérience acquise par les agents.

L'étude propose pages 56 et 57 deux schémas :

- ✓ l'un relatif aux passerelles possibles entre les différents métiers correspondants au « cœur de métier » liés au « projet de territoire protégé » (par exemple, le passage d'un agent de « développement local » à la fonction « planification/aménagement »)
- ✓ l'autre relatif aux passerelles possibles entre les fonctions « support » (par exemple, passage de « l'administration » aux « finances »).

Le passage d'un métier « cœur de métier » à un métier « fonction support » est envisageable, mais moins probable que les mobilités à l'intérieur de chacun des deux groupes. L'inverse est exceptionnel.

N.B. : Selon le CEREQ (Centre d'étude et de Recherche sur les Qualifications), les passerelles entre métiers se construiraient dans la pratique autour de 4 axes d'évolution classiques:

- ✓ le « cœur de métier », compétences identiques quel que soit le produit, l'organisation ou le client
- ✓ le « produit (service) », compétences liées au produit (service) travaillé

- ✓ l' « organisation », compétences liées au processus de production et aux collaborations nouées en interne et en externe
- ✓ le « client final », compétences liées aux spécificités du marché et des clients (bénéficiaires, usagers).

VII – Les outils du redéploiement des compétences

La gestion de l'évolution des métiers et compétences comporte 3 étapes :

- ✓ Analyser : voir comment les besoins en compétences identifiés à l'échelle nationale et à partir des parcs pilotes se traduisent précisément à l'échelle du parc, dans le service ou dans l'équipe en regard de la stratégie du Parc
- ✓ Organiser : choisir une manière de répartir les nouvelles activités et compétences, faire évoluer les postes, en créer de nouveaux, faire évoluer la composition des équipes
- ✓ Animer : préparer, suivre et faciliter la progression des agents

Proposition d'outils correspondant à l'étape « Animer » pour la gestion des compétences individuelles et collectives

Gestion des compétences individuelles	Gestion des compétences collectives
La fiche de poste La formation prise de poste (parcours d'intégration) La grille d'entretien professionnel	Le boulier des compétences Le tableau d'analyse de la compétence collective
Le tableau de faisabilité et de pilotage du plan de formation Le schéma d'intégration des nouvelles compétences	

A - La fiche de poste

Elle comporte la définition de la mission, des activités et les compétences requises. Ces informations sont propres à une situation de travail précise localisée (lieu de travail, rattachement hiérarchique et conditions d'exercice)

Proposition de fiche de poste par Ingeniors page 60 :

- ✓ centrer la description du poste sur les responsabilités confiées à l'agent (les activités détaillées peuvent correspondre aux objectifs opérationnels annuels)
- ✓ situer le poste dans son environnement relationnel (interlocuteurs internes, externes)
- ✓ dimensionner le poste en prévoyant la participation à des projets ou à des travaux collectifs
- ✓ formuler les compétences clés avec des verbes d'action (pas + de 10)
- ✓ ouvrir des perspectives à l'agent en matière de connaissance et de savoir-faire utiles aux parcs qu'il pourra développer.

B - La formation prise de poste ou parcours d'intégration

La fiche de poste est reprise sous forme de liste de vérification page 62 pour déterminer les formations à suivre dans le cadre du processus d'intégration.

C - L'entretien professionnel

La fiche proposée est une synthèse calquée sur la fiche de poste, Il est préconisé de créer un document aidant l'agent à préparer son entretien.

D - Le boulier des compétences

Ce « boulier » permet de représenter dans une équipe « qui sait faire quoi » dans les différents domaines technique, relationnel et de gestion, et d'identifier dans cette équipe les compétences détenues par plusieurs

personnes, ainsi que les compétences détenues par une ou aucune personne. C'est un document de management, de communication et de gestion des compétences. En cas de détection de compétences critiques, une meilleure polyvalence dans l'équipe pourrait être envisagée en proposant les formations appropriées.

On peut également recourir à ce boulier pour matérialiser des compétences pour demain et les anticiper.

E - Le tableau d'analyse de la compétence collective

Ce tableau permet d'examiner en quoi une fonction de l'organisation repose sur la conjugaison de compétences individuelles (exemple page 68 de compétence collective en matière de développement local).

C'est un outil destiné au responsable RH et aux managers, qui permet d'établir un cahier des charges coordonné pour les formations destinées aux différents publics d'agents, d'animer un travail collectif de clarification des contributions de chacun, d'explicitier les responsabilités de chaque métier.

F - Le tableau de faisabilité et de pilotage du plan de formation

Les plans de formation pluriannuels existent dans les parcs. Leur mise au point est facilitée par ce tableau (page 70), qui fait apparaître les items suivants :

Priorités de contenus en lien avec la stratégie du Parc	Part de la formation interne (levier de formation à part entière)	Intensité de la formation externe	Implication dans des groupes de travail ou de projets externes (espace d'acquisition d'expérience à part entière)	Actions de cohésion interne (vision + globale des enjeux, du territoire)
Descriptif des compétences à développer ou à acquérir	- Durée de la formation - Objectif en nombre d'agent à former	Calibrage à partir d'une moyenne par an et par agent	Objectif de participation en %	Descriptif des différentes actions
Investissements formation	Formation des formateurs	Échange d'expériences		Communication interne
Auto-apprentissage	Projets personnels accompagnés ou non			

G - Le schéma d'intégration des nouvelles compétences

Ce schéma doit récapituler le plan d'action pluriannuel pour passer de la situation actuelle au futur souhaité par le parc. Il définit les sources de compétences privilégiées par chaque parc (recrutement, formation continue, compétence collective, partenariat) pour chacun des blocs de compétences à acquérir (police, développement local, urbanisme, sociologie, climat, culture, nouveaux milieux naturels, technologies de l'information et de la communication).

Exemple :

Sources	Recrutement		Formation continue		Compétence collective	Partenariat
	Création de postes	Nouveaux profils sur postes existants	Qualifiante Validation des Acquis de l'Expérience	Intra et inter Etablissements		
Blocs de compétences à acquérir					Mise en synergie de compétences individuelles	Échange ou coproduction de savoirs et savoir-faire
Police				■	■	
Développement local	■	■		■		

CONCLUSION

L'évolution des métiers et des compétences liée à la loi d'avril 2006 se traduit :

- ✓ par l'intégration d'une nouvelle famille de métiers, celle du développement local,
- ✓ pour les métiers existants, par le renforcement de compétences actuelles ou la demande de compétences supplémentaires

L'impact de la loi conjugué à d'autres enjeux réglementaires conduit les parcs à refondre leur professionnalisme au travers de la réaffirmation du cœur de métier et d'une meilleure gestion des activités (fiabilité et réactivité) Les parcs ont déjà anticipé en adaptant leur organisation, en développant le dialogue social, en accroissant les relations entre les services et en adaptant la gestion des compétences des agents.

Mais la loi a déclenché ou accéléré un changement global que les agents ont du mal à se représenter. Aussi, dans cette période cruciale, le décroisement entre services doit être activement recherché, les priorités de travail mieux dégagées, l'intégration des nouveaux agents suivie avec beaucoup d'attention, les fiches de poste réactualisées et généralisées et enfin la fonction managériale particulièrement soutenue en dépit de la pression externe et des impératifs de production.

« Il va sans dire que les décisions d'organisation, les plans de formation, la mise en place des outils devront s'accompagner, pour être efficaces et inspirer confiance, d'une attitude ouverte, modeste et pragmatique, faite de priorités, de dialogue et de techniques de travail en commun. »

ANNEXES

Préconisations particulières d'Ingeniors en termes de besoins de compétences/métiers pour les 3 parcs pilotes qui correspondent à des faciès très différents

Parc du Mercantour :

- ✓ **approfondir la notion de solidarité écologique, économique et sociale**, sujet transversal à approfondir en interne avant la confrontation avec les partenaires : potentiel pour la cohésion du personnel
- ✓ **généraliser les fiches de poste** et les inscrire dans un organigramme renseigné
- ✓ **approfondir le profil attendu des agents de développement local**
- ✓ **définir le marketing des Parcs** en appelant l'expérience et le point de vue des différents services, et en l'adossant à une expertise externe et une politique nationale
- ✓ **repenser l'organisation générale fonctionnelle et territoriale (secteurs)** : équilibre entre cœur de métier et autres missions; intégration des agents de développement locaux; renforcement des compétences d'organisation et de management des chefs de secteurs; meilleure articulation siège-secteurs, optimisation du découpage géographique

Parc de Port-Cros :

- ✓ **approfondir ensemble la notion de développement durable**
- ✓ **généraliser les fiches de poste, y inclure les attentes de l'établissement** et mieux manager sur le terrain le suivi des actions des agents en fonction
- ✓ **trancher l'enjeu de la polyvalence mer-terre**, en lien avec des impératifs de mission et de sécurité
- ✓ **intégrer la nouvelle identité** du futur parc: évolution du périmètre, nature des missions davantage tournées vers l'animation et moins sur la gestion de propriétaire
- ✓ **prendre en compte l'enjeu de la communication et de la pédagogie** et mettre en place des relais sur les territoires (Maisons du parc ?) pour asseoir la légitimité du PNPC, redéployer des structures de communication et développer les compétences de communication de chacun
- ✓ **l'organisation actuelle pour construire le projet du futur Parc doit être renforcée**: elle repose sur un chargé de mission sans équipe dédiée ni temps dégagé
- ✓ **il faudra repenser l'organisation générale fonctionnelle et territoriale à terme** : gérer davantage de secteurs tous différents, prendre en compte l'évolution du métier de chefs de secteur, créer un service de suivi et d'évaluation des chartes, positionner les animateurs territoriaux, optimiser le fonctionnement en mode projet des services du siège
- ✓ **développer une culture commune**: langage, comportements, pratiques; faire émerger une intelligence collective en s'appuyant sur les richesses de chacun

Parc de Guadeloupe :

- ✓ **approfondir ensemble la notion de développement durable**: quelles compétences en découlent ?
- ✓ **généraliser les fiches de poste, tout en gardant** une réelle souplesse de l'organisation et des recouvrements possibles d'activités entre personnes ou activités, des polyvalences là où les compétences sont critiques (services administratifs et SSI). Sur la communication, la police ou la communication interne, il faudrait identifier plus clairement un animateur coordonnateur
- ✓ **intégrer la nouvelle identité** du futur parc: évolution du périmètre, nature des missions, positionnement par rapport aux décideurs locaux
- ✓ **repenser l'organisation générale fonctionnelle et territoriale (secteurs)** : périmètre géographique et opérationnel des secteurs ? Quelle articulation avec les services du siège ?

Copyright des photographies utilisées:

- © Parc national de la Vanoise: M. Delorme, P. Folliet, D. Hémeray
- © Parc national de Port-Cros: Déclic Méditerranée, C. Gérardin
- © Parc national des Pyrénées: L. Nédélec
- © Parc national des Cévennes: B. Descaves, J.P. Malafosse
- © Parc national des Écrins: M. Corail, D. Fiat, R. Chevalier
- © Parc national du Mercantour: P. Richaud, J.M. Cevasco
- © Parc national de la Guadeloupe: C. Dautrey
- © Parc Amazonien de Guyane: R. Leguen, H. Griffit
- © Parc national de la Réunion: H. Douris