

Séminaire des directeurs d'agence

12 septembre 2011

Actualité, contexte et repères du contrat 2012-2016

Bonjour à toutes et à tous,

Je voudrais tout d'abord vous remercier d'avoir pu vous libérer en ce 12 septembre. Il était pour moi très important que nous puissions nous voir dès le début du mois de septembre.

Nous avons devant nous de grands défis, et la meilleure façon de les aborder est bien de les partager et de les discuter ensemble, afin que chacun puisse disposer des éléments nécessaires à la conduite de la politique de l'ONF, dans l'intérêt de la forêt et de la filière bois, en cohérence avec les attentes de la société et en intégrant pleinement les enjeux internes à l'Office.

L'équation est complexe, nous le savons tous, et vous sans doute encore mieux que moi !

Mais cette équation n'est pas sans solution !

C'est à nous, tous ensemble, de la résoudre et d'apporter les bonnes réponses. C'est la mission qui nous est confiée. C'est notre responsabilité !

C'est aujourd'hui dans cet esprit que j'ai voulu vous réunir. Car, nous sommes ici en tant que responsables, chacun à son niveau, d'un grand établissement public.

La crise de cet été au sein de l'ONF

Notre rencontre d'aujourd'hui est d'autant plus importante que l'ONF a vécu au cours de ces dernières semaines des moments très difficiles. Ceux-ci ont été d'autant plus éprouvants, qu'ils ont fortement marqué un établissement qui n'avait pas l'habitude d'être sous les feux de la rampe.

- Je voudrais redire ici toute l'émotion et la peine qu'ont suscitées les décès par suicide de quatre des nôtres.
- Je voudrais redire également tout mon soutien, et celui de l'établissement, aux familles et à leurs collègues.
- Je voudrais enfin remercier les directeurs d'agence qui ont admirablement géré ces situations de détresse et d'inquiétude.

Ces drames sont d'autant plus difficiles pour nous que trois de nos collègues étaient suivis par les services sociaux de l'ONF et bénéficiaient d'un accompagnement médical.

Comme vous le savez, nous avons pris des mesures au mois de janvier, et j'avais décidé la mise en place d'un plan de proximité spécifique dès le mois de mai. Au mois de juillet, j'ai renforcé notre dispositif d'accompagnement par un numéro vert, permettant à chacun de contacter un service d'écoute et d'accompagnement de manière anonyme et confidentiel.

Ce plan de proximité vise à prendre en compte, de manière explicite, les spécificités de l'ONF.

En effet, nous avons des collègues qui sont dans des structures où les personnels sont regroupés, d'autres qui sont confrontés à des métiers où la pénibilité et les risques physiques sont plus forts. Enfin, certains de nos collègues sont répartis sur plusieurs millions d'hectares de territoire et qui, bien qu'au sein d'unités territoriales, peuvent connaître des situations qui accroissent le sentiment d'isolement.

Il n'est pas question de revenir sur notre organisation. Mais elle doit être clairement prise en considération. C'est notre responsabilité d'employeur.

Pour lutter contre les risques physiques, nous avons engagé des actions importantes, notamment au sein des agences travaux. Nous avons également obtenu la mise en œuvre d'une cessation progressive d'activité, qui devra s'appuyer sur une évolution des parcours professionnels. Le risque lié à la pénibilité se doit d'être anticipé. Nous en reparlerons en particulier en Comités d'entreprise.

Pour lutter contre les risques psycho-sociaux, j'ai présenté au Ministre Bruno Le Maire, jeudi dernier, un plan de proximité renforcé. Je vous ai joint le communiqué de presse consécutif à cette rencontre. Il reprend les principaux éléments qui seront présentés très prochainement en CCHS, CTPC et CCE.

Le plan de proximité pour lutter contre les risques psychosociaux

Tout d'abord, nous allons renforcer nos dispositifs internes.

Nous sommes en cours de recrutement d'assistants sociaux. Il ne s'agit pas de faire des effets d'annonce, mais lorsque nous avons des assistants sociaux qui

couvrent des territoires importants, comme c'est le cas dans certaines directions territoriales, on peut aisément imaginer qu'il est très compliqué de se rendre d'un bout à l'autre du territoire facilement. Nous allons donc doubler le nombre d'assistants sociaux.

Nous allons également recruter trois médecins du travail de manière à disposer d'un meilleur accompagnement de nos personnels

Enfin, j'ai souhaité que l'on maintienne notre dispositif d'écoute externe. Nous ferons un bilan de ce dispositif mis en œuvre au cours de l'été. Nous avons eu une quarantaine d'appels de collègues, ce qui est loin d'être négligeables. Nous pourrions décliner, derrière ce dispositif, un certain nombre de consultations de spécialistes qui seront prises en charge par l'ONF.

Nous allons également renforcer l'accompagnement des personnels en difficulté pour apporter des réponses mieux adaptées. Nous nous appuierons pour cela sur nos cellules sociales territoriales. Nous avons des marges de progrès possibles. En particulier, nous allons désigner des agents de prévention dans chacune des agences territoriales de l'office (à 25% de leur temps) et identifier un conseiller de prévention à temps complet dans chacune des Directions territoriales.

Je vais nommer un inspecteur santé et sécurité au travail rattaché à l'inspection générale. Notre dernier conseil d'administration a voté une résolution qui fait entrer l'ONF dans un dispositif de prévention des risques, conforme à ce qui se fait dans les ministères.

Nous allons développer des actions de formation et de temps d'échanges. C'est un point important, qui rejoint le travail que je souhaite conduire en matière de meilleure écoute et de remontées d'information au sein de l'ONF.

Je vais mettre en place auprès de l'ONF un comité consultatif d'experts composés de membres d'autres établissements publics, d'universitaires, de professionnels de santé, qui peuvent nous donner des conseils. Nous avons tout intérêt à permettre les échanges sur les bonnes pratiques.

Nous allons également renforcer notre partenariat avec la Mutualité sociale agricole. Des demandes ont été faites par le ministre à la MSA pour qu'elle soit plus attentive aux demandes de l'ONF. Dans le cadre du renouvellement de la convention avec la MSA, nous préciserons mieux le rôle de la médecine du travail.

Pour mettre tout cela en œuvre, nous allons bénéficier de l'appui d'un inspecteur général du ministère de l'agriculture, qui à partir du 15 septembre et ce, jusqu'à fin janvier, nous aidera à construire ce plan de proximité. Je rencontrerai mercredi soir, Bernard BOYER, qui vient d'être nommé par le Ministre. Il se rendra sur le terrain, ira voir les cellules sociales territoriales. Il portera un regard externe critique, en positif et en négatif, pour nous permettre de mettre en place de manière efficace ce nouveau dispositif.

Vous le savez, l'enjeu de la prévention des risques est un enjeu permanent. C'est pourquoi nous l'avons inscrit « en dur » dans le cadre du prochain contrat d'objectifs avec l'Etat.

Et je le dis devant vous, aujourd'hui, très solennellement :

- Ce plan constitue un ensemble autour duquel nous allons structurer un dispositif de gestion pérenne des risques pour les personnels, au sein de l'ONF.
- J'en fais un objectif prioritaire de l'établissement.

Ce qui s'est passé au cours de ces dernières semaines ne peut pas nous laisser indifférents. On ne peut plus considérer que les choses peuvent continuer comme avant.

L'audit socio-organisationnel

Au-delà des drames que nous avons vécus cet été, et dont les causes sont multiples et très complexes à appréhender -c'est pourquoi des enquêtes ont été diligentées dans chaque CHST-, nous avons engagé un audit socio-organisationnel.

Au cours de ces dernières semaines, nous avons beaucoup parlé de malaise social à l'ONF. Je l'ai reconnu et cela a été largement repris par la presse.

Cet audit a été engagé fin juillet après un important travail de définition du cahier des charges avec les organisations syndicales de l'ONF. Aujourd'hui même est le dernier jour de dépôt des offres des cabinets de consultant.

L'audit socio-organisationnel débutera donc formellement en octobre et se terminera au printemps 2012. Il fera l'objet d'un suivi sur deux années. Il permettra d'identifier, même si nous en connaissons déjà un certain nombre, les causes et les raisons de ce malaise.

Le contrat d'objectifs 2012-2016 : les principaux repères

L'année 2011 constitue une année de transition importante. Elle marque la fin du contrat 2007-2011 et ouvre une nouvelle étape pour la période 2012-2016.

Sans revenir sur le contrat 2007-2011 et pour lequel nous disposons de premiers bilans, je voudrais insister sur le fait que bons nombres de nos objectifs 2007-2011 ont été atteints. C'est bien entendu grâce à vous que nous avons obtenus ces résultats. Je tenais à vous en remercier.

Je voudrais à présent vous dire ma vision du contrat 2012-2016. Nous reviendrons cet après-midi de manière approfondie sur les principaux objectifs.

Je voudrais à présent vous présenter les repères qui fondent le contrat, les éléments qui sont pour moi au cœur de notre démarche pour les prochaines années.

Le contrat 2012-2016 fixe des orientations très claires.

- La forêt publique est gérée par un établissement public unique, qui est l'Office national des forêts. L'ONF est donc conforté dans la gestion durable des forêts publiques et cette gestion durable est clairement réaffirmée.
- Les objectifs assignés à l'office sont sans ambiguïté et ils sont compatibles avec ce que l'office sait faire. On ne demande pas à l'office de faire des choses différentes de celles qu'il conduit depuis des années.
- Pour atteindre ces objectifs, j'ai une conviction, c'est qu'il nous faut remettre la gestion des ressources humaines au cœur de nos défis. Ce sont bien les personnels de l'établissement, et eux seuls, qui permettront à l'office d'atteindre ces objectifs.

Le principal défi de l'ONF n'est donc pas un défi externe (même s'ils sont très nombreux !!), mais bien un défi interne !

Dans ce contexte, je veux insister sur quatre points qui vont structurer notre action au cours des 5 prochaines années :

- La gestion durable des forêts est réaffirmée sans aucune ambiguïté ;
- L'établissement ONF est clairement conforté ;
- Une ambition pour l'ONF est affichée ;
- Les ressources humaines sont au cœur de notre action.

Permettez moi de revenir quelques minutes sur chacun de ces points pour bien repreciser les choses, parce qu'il existe encore trop de débats et de discussions sur des sujets qui ne sont plus aujourd'hui d'actualité.

- Mon objectif est que nous nous focalisions sur les vrais sujets, ceux pour lesquels nous devons apporter des réponses !

La gestion durable des forêts est réaffirmée sans aucune ambiguïté

Les choses sont claires. Nous avons réaffirmé notre volonté de conduire une gestion multifonctionnelle de la forêt.

Tout d'abord, nous l'avons affirmé en définissant, ensemble les 7 et 8 mars dernier lors de notre colloque interne, des volumes de prélèvement en forêt qui sont compatibles avec ce que peut aujourd'hui durablement fournir la forêt publique. Nous en avons discuté ensemble, nous en avons débattu, j'ai retenu les chiffres avancés par l'ONF et je les ai défendus devant les ministères.

Le second point inscrit dans le contrat concerne les investissements en forêts. Dans ce document, nous avons indiqué qu'à la seule condition d'avoir plus de 80 millions d'euros d'investissement, et à cette seule condition, nous étions capables de faire une gestion durable des forêts. C'est vrai pour la forêt domaniale.

Pour la forêt communale, la question a été posée. Une réponse a été apportée par le Ministre chargé des forêts, au travers du retour « crédits carbone » à partir de 2013. Nous y travaillons au sein de l'interprofession France-Bois-Forêt.

Investissements en forêts explicités, volumes prélevés définis, démarches environnementales renforcées au travers notamment d'une nouvelle mission d'intérêt générale « biodiversité », actions en termes d'accueil du public clairement affichées, constituent les piliers de la gestion durable de la forêt publique pour les cinq prochaines années.

Nous avons écrit noir sur blanc que toute action environnementale qui irait au-delà du cadre de la gestion durable multifonctionnelle devrait faire l'objet d'une étude d'impact. Cela est très important, et n'a jamais été fait. Je pense à la forêt de Tronçay que l'on veut classer au titre des sites ou au futur Parc entre Champagne et Bourgogne dont on hésite encore à nous confier la gestion.

Il y a des choses sur lesquelles il faut être clair, et nous le serons.

En contrepartie, cette démarche va nécessiter une nouvelle gouvernance avec nos partenaires, que ce soient les ONG, les chasseurs ou les élus.

Si France Nature Environnement (FNE) a voté le contrat d'objectifs, c'est bien parce qu'ils font confiance à l'action que conduit l'ONF en matière de gestion durable. Ils ont considéré que nos objectifs étaient compatibles avec ceux de la gestion durable et ils adhèrent à la manière dont nous voulons conduire notre gouvernance.

Mais attention, Ces objectifs de gestion durable doivent être atteints. Le contrat n'est pas négociable par tranche !

Le débat sur les millions de mètres cubes à prélever en forêt publique, à l'échelle nationale, est clos. Cela n'interdit pas qu'il puisse y avoir débat localement, sur quelques cas spécifiques. Par contre, nous devons bien prélever les volumes indiqués. Ce que nous ne faisons pas actuellement. Or, ceci n'est pas acceptable et nous pose de vraies difficultés.

L'établissement ONF est clairement conforté

Là aussi, il faut que l'on soit très clair.

1/ Le statut de l'établissement a été confirmé : il n'y aura pas de privatisation.

L'Etat et les Communes forestières l'ont dit : il faut un établissement public pour la gestion de la forêt publique.

Au sein du contrat, l'établissement est respecté dans ses missions et dans son action. Ce qui est proposé ici est cohérent avec le protocole que j'ai signé avec un certain nombre d'organisations syndicales au mois de mai dernier.

Cela se traduit néanmoins par deux exigences majeures :

- L'établissement qui conserve son statut d'EPIC dérogatoire doit intégrer le CAS Pensions

- Il est soumis, comme tous les établissements publics, à la réduction des effectifs et au non renouvellement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite.

Concernant le CAS Pensions, celui-ci constitue un enjeu financier important. Nous avons obtenus des soutiens importants de l'Etat, puisque plus de 40 millions d'euros ont été inscrits dans notre budget. En particulier, les missions d'intérêt général seront financées entièrement par l'Etat. De nouvelles MIG sont financées par le ministère de l'environnement.

En matière de réduction des effectifs, je souhaite que l'évolution des effectifs puisse être appréhendée sur les cinq prochaines années, à l'échelle des Directions territoriales, à partir notamment d'un indice global d'activité en cours de finalisation. Sur cette base, chaque directeur territorial, avec vous, les instances représentatives et les personnels, sera chargé de mettre en œuvre la déclinaison de cette évolution. Le maillage territorial sera en particulier traité.

Cette démarche devra s'accompagner de deux actions complémentaires :

- La première concerne la priorisation de nos missions, compte tenu des moyens qui sont aujourd'hui connus ;
- La seconde concerne la simplification de nos procédures et l'amélioration de notre fonctionnement. Nous allons devoir travailler de manière précise, comme nous l'avons fait avec l'audit informatique, dont nous aurons les conclusions fin septembre. Nous devons également réfléchir à nos démarches qualité, sans les remettre en cause et sans en perdre les bénéfices.

- A cet effet, je nommerai un responsable chargé de coordonner les actions relatives à la simplification des procédures. Il nous faut une coordination nationale, car le sujet est complexe et aride. Seule une action volontariste, inscrite dans la durée, tournée vers l'analyse des détails sera efficace. Simplifier, c'est aussi une démarche d'évolution de notre propre culture !

Sur ces deux points, je vous demande de conduire un premier travail avec vos équipes, et notamment les responsables des structures métiers et des unités territoriales, pour que nous puissions avoir des premières analyses lorsque nous nous reverrons lors d'un séminaire les 5 et 6 décembre.

L'unité de l'établissement est confortée.

Il n'y a pas de filialisation d'activité.

Les agences travaux font pleinement parties de l'établissement. Nous gardons une seule communauté de travail.

En contrepartie, cela signifie que nous devons conforter nos activités concurrentielles. Un plan d'action est en cours sous l'égide de la Direction du développement. Ce plan concerne notamment les agences travaux. Il devra également impliquer les agences territoriales, au travers notamment des responsables d'unité territoriale. Car ne l'oublions pas, ce seront bien les agents patrimoniaux qui devront expliquer aux Maires, en particulier, un certain nombre d'évolutions dans l'activité de nos agences travaux.

Nous allons donc devoir faire des choix dans nos prestations, nous allons devoir établir des partenariats nouveaux (je pense aux Entreprises de travaux forestiers). Nous avons un projet de convention avec elles, que je soumettrai à l'avis de nos instances paritaires, notamment le Comité central d'entreprise.

Un principe est ici essentiel. C'est celui du partage des objectifs à tous les niveaux de notre établissement. Il faut que chacun comprenne la stratégie de l'établissement et que celle-ci soit discutée avec l'ensemble des personnels. J'ai demandé aux directeurs territoriaux de voir avec vous pour que puisse être présenté notre contrat d'objectifs à tous les personnels dans les prochains mois.

La confiance vis-à-vis de l'ONF est réaffirmée.

Je le dis clairement, bien que nous ayons un certain nombre de contraintes, nous disposons de soutiens sans ambiguïté.

- La confiance de l'Etat :
 - Les ministères font des efforts financiers complémentaires importants, dans un contexte de contraintes budgétaires pourtant sévère
- La confiance des communes forestières :
 - La FNCOFOR signe le contrat d'objectif. Elle le signe et accepte une contribution supplémentaire de 2 euros/ha, soit un soutien global de plus de 5 Meuros par an.
- La confiance avec France Nature Environnement qui a voté le Contrat.

Cette confiance, elle nous impose d'atteindre nos objectifs et de créer les conditions d'une nouvelle gouvernance. .

Nous ne devons pas craindre un partenariat renforcé. Nous serons d'autant plus respectés, que nous saurons répondre à cette confiance.

Une ambition pour l'ONF est affichée :

Je souhaite que l'ONF affiche clairement ses ambitions.

Hervé GAYMARD l'a dit dans le cadre de son rapport au Président de la République. L'ONF est l'outil d'une volonté.

Notre ambition, dans le cadre du contrat d'objectifs Etat-ONF-FNCOFOR, s'exprime dans trois directions spécifiques :

- En matière de gestion des forêts : l'ambition, c'est la durabilité et le maintien d'une approche multifonctionnelle. Comme je l'ai dit, la ligne de conduite est claire. A nous de la mettre en œuvre !
- En matière d'acteur de la filière : l'ONF développe depuis quelques années une plus grande structuration économique de sa relation avec ses clients. Cette démarche est fondamentale. Notre ambition est de la poursuivre.
 - o Je souhaite que nous ayons une réflexion approfondie sur la commercialisation du bois : la ligne d'horizon est la suivante : passer de la coupe de bois, aux produits, puis aux services !

- Celle-ci se traduit pour 2012-2016 par un renforcement de la contractualisation, du façonnage, de notre implication dans le bois énergie
- En matière d'activités concurrentielles : l'ONF a l'ambition d'élargir son portefeuille de clients (grands comptes) en s'appuyant sur sa dimension nationale, sa présence territoriale et ses compétences.

Cette ambition s'inscrit dans la dynamique construite au cours des dernières années. Elle est donc en cohérence avec ce que vous avez déjà fait. Mais elle doit nous porter pour les années qui viennent, car la démarche engagée va au-delà de l'horizon affiché par notre contrat pour la période 2012-2016.

Les ressources humaines sont au cœur de notre action.

Pour atteindre nos objectifs, il nous faut disposer de la confiance au sein de notre établissement.

Depuis dix ans, l'ONF a engagé une réforme importante. A la suite de cette réforme, qui était nécessaire pour faire face aux nouvelles attentes de la société et sur laquelle nous ne devons pas revenir, il nous faut aujourd'hui corriger les imperfections et les difficultés liées à ces importantes évolutions.

Dans un contexte de stabilité de l'organisation de notre établissement, je souhaite agir dans trois directions prioritaires :

- Une réflexion sur nos modes de management. Nous y reviendrons dans la journée ;

- Une amélioration des conditions d'exercice des missions ;
- Un renforcement et une pérennisation des compétences des personnels de l'Office, que ceux-ci occupent des postes d'agents à vocation polyvalente ou à vocation spécialisée ;
- La mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il faut ne plus en parler, mais le faire !

Nous reviendrons cet après-midi sur ces sujets d'une extrême importance.

En conclusion :

Je veux redire devant vous que nous avons une feuille de route qui est claire.

Elle s'inscrit certes dans un contexte économique incertain. Mais, cette instabilité fait partie de notre environnement, comme pour tout organisme qui est en prise directe avec le marché.

Le rôle de l'ONF au sein de la filière est donc majeur, si l'on veut que tous nos produits, tels que ceux issus des feuillus, retrouvent un niveau de valorisation conforme à leurs qualités. Une réflexion sur ce point devra être engagée sans délai.

Nous allons donc devoir nous mobiliser :

- Pour informer et expliquer
- Pour établir des choix et décider
- Pour améliorer notre organisation et notre fonctionnement
- Pour mettre en œuvre et atteindre nos objectifs

Après ce que nous avons vécu cet été, il faut que nous soyons tous convaincus que nous ne pouvons plus agir comme avant. Une page s'est tournée !

Après la conclusion du contrat 2012-2016, il faut que nous soyons tous convaincus que nous pouvons gérer durablement la forêt tout en répondant aux attentes de la société et de la filière bois. Une nouvelle page s'ouvre !

Mais j'ai une conviction : c'est que cette nouvelle page, nous ne réussirons à l'écrire, que si nous l'écrivons tous ensemble.

Je vous remercie et vous propose à présent que puissions échanger librement.