

Projet d'établissement de l'Office national des forêts pour la période 2016-2020

« Les hommes et les femmes ne sont point que les porteurs de leur passé, les héritiers d'un monde, les responsables d'une série d'actes, ils sont aussi les graines de l'avenir. »

Louis Aragon¹

Préambule

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020 entre l'Etat, la Fédération nationale des communes forestières (FNCOFOR) et l'Office national des forêts (ONF) a été adopté par le Conseil d'administration dans sa séance du 17 décembre 2015. Il a été signé par les ministres chargés de la forêt, de l'environnement et du budget, le Président de la FNCOFOR et le Directeur général de l'ONF, en présence du Président du Conseil d'administration de l'office, le 7 mars 2016.

Ce contrat fixe les grandes orientations politiques et stratégiques de l'établissement pour la période 2016-2020. Il constitue la feuille de route de l'ONF à détailler dans un projet d'établissement concerté avec les organisations syndicales et mobilisant l'ensemble des personnels.

Le projet d'établissement est structuré autour des 6 axes du COP 2016-2020 :

- Accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi (axe 1) ;
- Relever le défi du changement climatique et de la préservation de la biodiversité (axe 2) ;
- Mieux répondre aux attentes spécifiques de l'État et des citoyens (axe 3) ;
- Adapter la gestion de l'ONF aux spécificités des DOM (axe 4) ;
- Stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines (axe 5) ;
- Améliorer la durabilité du modèle ONF et consolider son équilibre financier (axe 6).

Il a vocation à préciser la mise en œuvre des engagements pris par l'office et les évolutions des processus et des procédures, ainsi que les évolutions d'organisation et des métiers, pour les personnels de l'Office. Il fixe un cadrage national qui sera décliné par des plans d'actions dans les directions territoriales.

Le projet d'établissement doit permettre de renforcer la culture du développement durable de l'office, de poursuivre la gestion multifonctionnelle des forêts publiques par leur gestionnaire unique et de développer les compétences de premier gestionnaire national d'espaces naturels. Pour l'ensemble des personnels de l'établissement, il est aussi un cadre et un outil de mobilisation, d'appropriation et d'innovation pour la mise en œuvre des missions et des objectifs fixés par l'État pour les 5 années à venir.

Un comité de suivi du projet d'établissement est mis en place dès 2016 : il réunira de manière périodique la direction générale, des représentants des directions territoriales et les organisations syndicales pour évaluer la mise en œuvre du présent projet d'établissement.

¹ La Semaine sainte (chap. 13 Les graines de l'avenir).

Axe 1 – Accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi

1.1 Mettre en œuvre les dispositions prévues pour toutes les forêts publiques

1.1.1 L'adaptation des aménagements forestiers en tenant compte des enjeux de massif

Le COP 2016-2020 fixe un double objectif en matière d'aménagements forestiers pour l'ensemble des forêts publiques : maintenir et faire progresser les surfaces forestières dotées d'un document de gestion applicable tout en adaptant les aménagements forestiers pour tenir compte des enjeux de massif.

Dans ce cadre, les principales actions que l'ONF doit mettre en œuvre sont les suivantes :

- faire évoluer les instructions afin de prendre en compte les trois nouveaux seuils de 25 ha, 200 ha et 500 ha pour la réalisation des aménagements forestiers ainsi que la mise en œuvre du règlement type de gestion (RTG) en forêt publique en plus des deux formes d'aménagement existantes (standard et synthétique) ;
- définir par direction territoriale le champ exact d'application du RTG. Il convient en effet d'exclure :
 - les forêts soumises à régime d'autorisation ou d'évaluation environnementale soit au titre du code forestier, soit au titre du code de l'environnement (*cf.* article L122-7 du code forestier) ;
 - les forêts engagées dans un processus de regroupement en cours ou en projet. Il convient en effet que le RTG ne freine pas la dynamique de regroupement qui est un autre objectif du COP ;
- établir et faire valider par direction territoriale, à partir du contenu des directives régionales d'aménagement (DRA) pour la forêt domaniale et des schémas régionaux d'aménagement (SRA) pour la forêt des collectivités et d'exemples de RTG de forêts privées, les RTG de forêts publiques et la liste des forêts concernées ;
- expérimenter dans chaque direction territoriale une approche mutualisée, par massif, sur des territoires présentant une dynamique propre comme les parcs naturels régionaux ou les chartes forestières de territoire ;
- adapter la base de données des fiches de synthèse des aménagements forestiers (FSA) pour permettre d'établir des bilans annuels par type de documents de gestion ;
- formaliser l'information des élus des collectivités sur le territoire desquelles il y a une forêt domaniale et demander l'application du régime forestier en forêt communale concernée ;
- rechercher des gains de productivité sur les aménagements :
 - en matière d'outils : description des peuplements, inventaire dendrométrique, suivi du renouvellement, prévision de récolte, etc ;
 - en matière d'appui technique : sur les guides de sylviculture, les itinéraires de travaux, les plantations, sur la mécanisation et l'emploi de phytocides ;
 - en matière de conduite en mode projet : avec programmation triennale, avec lettre de commande et suivi par jalons de réalisation ;
- utiliser le projet informationnel pour mobiliser les informations nécessaires et relancer le projet de sommier numérique ;
- valoriser les évolutions prévues des métiers de terrain en impliquant des ouvriers dans les phases de description de terrain, en renforçant l'intervention des agents patrimoniaux dans les phases de diagnostics et dans le choix du scénario de gestion, voire en confiant à ces agents la réalisation complète des documents de gestion les plus simples ;
- encourager la réalisation de bilans intermédiaires conduisant si nécessaire à des réajustements (modification ou révision) afin de réduire l'écart entre théorie et réalité de terrain, cette évolution pouvant conduire à terme à une démarche d'aménagement en continu ;

- ajuster si nécessaire les instructions en fonction des préconisations du programme national de la forêt et du bois (PNFB), adopté par le Conseil supérieur de la forêt et du bois le 8 mars 2016, et des programmes régionaux de la forêt et du bois (PRFB).

n°	Révision des instructions et notes de service relatives aux aménagements	Evolution/adaptation des aménagements forestiers pour les forêts d'une superficie inférieure à 25 ha et inférieure à 200 ha	2016
n°	Expérimentations dans les territoires à identifier	Possibilités de synergie et de mutualisation en matière d'analyses techniques préalables, de démarches de concertation et de synchronisation des calendriers d'exécution des opérations de gestion	2016

Sur l'évolution du système d'information géographique (SIG) au service de la performance de l'établissement :

Outil majeur pour un gestionnaire de forêts et d'espaces naturels, le système d'information géographique (SIG) a été modernisé par la mise en œuvre de deux plans d'actions successifs depuis 2007, donnant aux personnels la possibilité de consulter les données géographiques nécessaires à l'exercice de leurs activités.

Les moyens mobilisés ont permis de transformer le SIG en un outil au service de l'ensemble des métiers de l'établissement, avec le déploiement de Canopée auprès des personnels de terrain, la mise en place de serveurs SIG de 2^{ème} génération, la modernisation des outils de production et de traitement de l'information géographique (ArcGis) et l'harmonisation des processus et modalités de recueil des données. Ils ont également conduit à une meilleure structuration et une plus grande professionnalisation du réseau des responsables et spécialistes territoriaux SIG, dont le rôle et l'importance ont été clarifiés et réaffirmés (émergence d'une filière SIG basée sur quatre fiches métiers).

Le lancement d'un nouveau plan d'actions SIG couvrant la période du COP 2016-2020 doit permettre de marquer une étape dans la construction d'un SIG au service de la performance de l'établissement, en s'articulant autour des priorités suivantes :

- mener à leur terme les chantiers engagés lors du plan d'actions précédent (spatialisation du référentiel des forêts – RDF -, déploiement des serveurs SIG de 3^{ème} génération,...),
- poursuivre la production de données géographiques métiers (concessions, desserte forestière,...) avec Canopée Web, y compris leur catalogage ;
- finaliser l'harmonisation des processus de production et l'amélioration de la qualité des données pour répondre aux besoins métiers (contours des parcelles des forêts publiques par exemple) ;
- mettre en place un réseau d'administrateurs de données géographiques et poursuivre l'évolution des compétences des géomaticiens ;
- être en pointe en matière de modalités d'acquisition et d'exploitation des données géographiques (drones, Lidar,...).

Pour mémoire, indicateurs de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
3	Taux des forêts de métropole dotées d'un document de gestion durable (DGD) applicable	100%	100%	100%	100%	100%
	et Nombre d'aménagements synthétiques (y compris RTG) réalisés dans l'année	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques
4	Taux des autres forêts relevant du régime forestier AFR dotées d'un document de gestion durable (DGD) applicable	94%	95%	96%	97%	98%
	et Nombre d'aménagements synthétiques (y compris RTG) réalisés dans l'année	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques	et Évaluation ex post annuelle du nbre d'amgts synthétiques

1.1.2 La certification de la gestion forestière

Le maintien de la certification PEFC² pour les forêts domaniales et un renforcement de l'incitation des collectivités propriétaires, en lien avec la FNCOFOR, à adhérer à ce système de certification, s'accompagneront de la mise en place d'expérimentations de la certification FSC³, en premier lieu en forêt domaniale.

A ce titre, la première expérimentation de certification FSC concernera en 2016 une forêt domaniale de la direction territoriale Ile-de-France-Nord-Ouest pour une surface d'environ 9 000 ha et une récolte de 40 à 50 000 m³/an.

L'Office sera ainsi pionner dans la double certification.

n°	Mise en place d'expérimentations de certification FSC	Identification des forêts dans les bassins d'approvisionnement des clients exportateurs demandeurs de la double certification PEFC et FSC	Dès 2016
----	---	---	----------

1.1.3 La mobilisation et la mise en vente des bois des forêts publiques

Outre la conclusion d'un protocole d'accord pour la commercialisation des bois issus des forêts publiques sur la période du COP 2016-2020 entre la FNCOFOR, la Fédération nationale du bois (FNB) et l'ONF en 2016, les volumes de mobilisation et de vente des bois des forêts publiques doivent répondre aux attentes suivantes :

- contribuer à l'approvisionnement de la filière bois ;
- apporter des recettes notables aux collectivités propriétaires de forêts et à l'ONF ;

² PEFC : Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (programme de reconnaissance des certifications forestières).

³ FSC : Forest Stewardship Council (conseil pour la bonne gestion des forêts).

- respecter les principes de la gestion durable dans un contexte de changement climatique.

Les actions que l'ONF doit mener pour répondre aux objectifs quantitatifs fixés par le COP (cf. indicateur de suivi ci-dessous) sont les suivantes :

- améliorer la prévision de récolte à moyen terme (outil RECPREV) et l'établissement d'états d'assiette annuels, en travaillant sur la pertinence des évaluations volumes (exhaustivité, fiabilité, précision, etc) ;
- renforcer les relations avec Institut géographique national (IGN) pour des expertises croisées de la ressource à différentes échelles ;
- analyser les volumes conditionnels prévus dans les aménagements ;
- étudier les conditions techniques, économiques et l'acceptabilité sociale d'un programme d'enrichissement en résineux des peuplements feuillus pauvres sur certaines stations.

Pour mémoire, indicateurs de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Volume des bois domaniaux mis en vente dans l'exercice	6,30 Mm ³	6,35 Mm ³	6,40 Mm ³	6,45 Mm ³	6,50 Mm ³
2	Volume des bois des autres forêts relevant du régime forestier mis en vente et délivrés dans l'exercice	7,94 Mm ³	8,08 Mm ³	8,22 Mm ³	8,36 Mm ³	8,50 Mm ³

Par ailleurs, concernant les ventes de bois aux particuliers, il sera mis fin, d'une part, aux cessions de bois à la mesure en forêt domaniale et, d'autre part, aux cessions de bois à la mesure au profit des cessions en bloc.

n°	Instructions et notes de service	Révision des documents traitant de la vente des bois aux particuliers en FD et AFR (INS-11-T-77 relative aux ventes de bois aux particuliers en forêt relevant du régime forestier...)	2017
----	----------------------------------	--	------

1.1.4 La poursuite du développement du bois façonnés, commercialisé essentiellement par contrats d'approvisionnement

L'office développe des contrats d'approvisionnement de bois façonnés depuis 2007, cette stratégie de commercialisation de bois façonnés a été confirmée par les COP 2012-2015 et COP 2016-2020.

Cette stratégie doit donc être poursuivie et accentuée pour les 5 prochaines années. Elle permettra, d'une part, tant pour l'ONF que pour les collectivités forestières, de :

- sécuriser la récolte, conditionnant la sylviculture ;
- sécuriser les recettes de bois des propriétaires publics et amortir les variations de prix ;
- contribuer au développement local et à la pérennisation d'un tissu industriel sur le territoire français ;
- pouvoir intervenir plus directement sur le calendrier et les techniques de récolte utilisés, gage de qualité pour les opérations de récolte ;

et d'autre part, pour les clients transformateurs, de :

- concentrer les achats de matière première sur les besoins précis de l'outil industriel (quelle que soit la taille de l'entreprise) ;

- sécuriser une partie de l’approvisionnement ;
- contribuer à sécuriser les investissements (clé du soutien bancaire) ;
- reporter le temps gagné en prospection et gestion des coupes sur l’innovation et le marketing.

La traduction opérationnelle des objectifs fixés par le COP 2016-2020 en matière de développement de la contractualisation de bois façonnés (*cf.* indicateur de suivi ci-dessous) est la suivante :

- pour la forêt domaniale, poursuivre le rythme de progression du bois façonné observé sur les années passées (+6% environ par an) et passer de 2,4 à 3,25 millions de m³ entre 2015 et 2020, au profit quasi exclusif des contrats d’approvisionnement ;
- pour la forêt des collectivités, produire 430 000 m³ de bois façonnés supplémentaires, pour atteindre 2,13 millions de m³ en 2020, en renforçant la proportion de bois sous contrats.

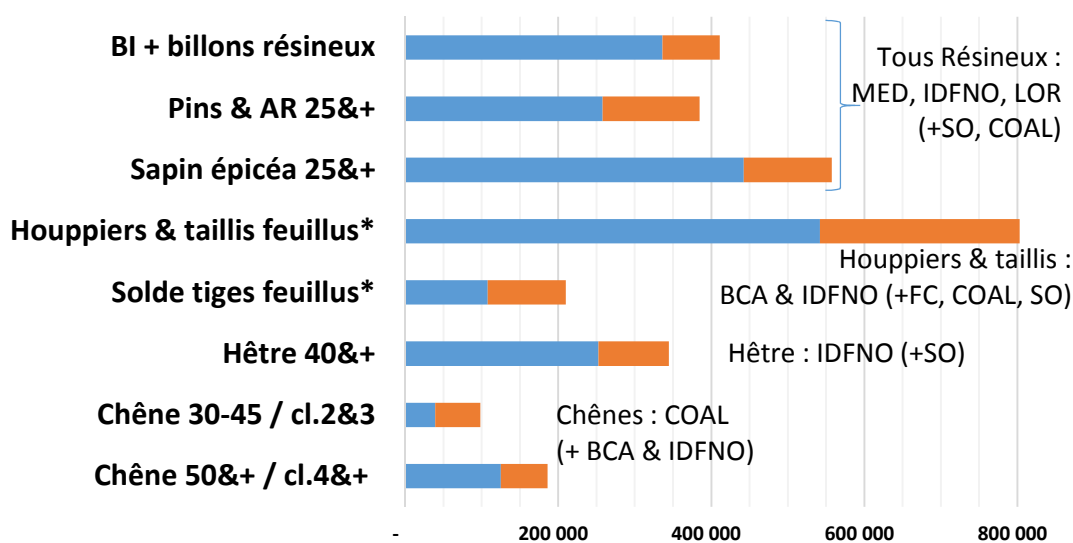
Sur la déclinaison des objectifs du COP en forêt domaniale par produit et par direction territoriale :

Identifier les produits et les territoires concernés par la production du volume de bois façonné supplémentaire et le développement des contrats, tels qu’attendus d’ici 2020, est un enjeu déterminant pour établir les projections en termes de chiffre d’affaires et de moyens nécessaires : techniques (engins concernés), humains (profil des renforts aux équipes internes, type de prestataires à rechercher) et financiers (charges externes, investissements).

Pour cela, des hypothèses réalistes de pourcentage de bois façonné sur la récolte totale (et de part contractualisée) sont proposées pour chaque grande famille de produits et pour chaque direction territoriale en tenant compte :

- de la situation de départ, soit du taux de bois façonné et de contrats en 2014-2015, et du retour d’expérience sur les périodes précédentes (marge de progrès possible et gestion du rythme de progrès) ;
- de la stratégie commerciale nationale et des attentes des marchés « locaux » (variation des demandes de produits en contrats selon la composition du tissu industriel de chaque territoire).

Le graphique ci-dessous présente la vision macroscopique obtenue qui devra être affinée avec chaque direction territoriale pour leur territoire :



Légende : les données sont en m³ commerciaux (en bleu = ventes de BF en 2014 ; en orange = ventes de BF supplémentaires projetées en 2020) ; les commentaires précisent les DT principalement (ou secondairement) concernées par la production de volume de BF supplémentaire et leur vente par contrats d’approvisionnement.

Dans cette projection à horizon 2020, les directions territoriales Ile-de-France-Nord-Ouest, Centre-Ouest-Auvergne-Limousin et Bourgogne-Champagne-Ardenne sont les principales contributrices aux volumes de bois façonné supplémentaires contractualisés (60% à elles 3), suivies par les directions territoriales Sud-Ouest, Lorraine et Méditerranée (30% à elles 3).

Sur la déclinaison des objectifs du COP en forêt des collectivités :

L'engagement de développer, en forêt des collectivités, la vente de bois façonnés par contrats d'approvisionnement confirmé par la FNCOFOR s'inscrit pour les 5 prochaines années dans le cadre :

- de marges de progrès possibles indéniables, tous territoires confondus, au regard de volumes totaux de bois vendus façonnés (1,8 millions de m³ équivalent bois sur pied) et de la part de ces volumes vendue en contrat (moins de 60%), qui a peu évolué au cours des dernières années ;
- des efforts de la FNCOFOR pour promouvoir les services et bénéfices apportés par ce mode de mobilisation et de vente, tout en étant parfaitement transparent sur ses contraintes et limites comme sur les enjeux associés.

Cette démarche se traduira par :

- la mise au point d'un kit pédagogique (ou boîte à outils) sur la contractualisation : ensemble de documents permettant d'explicitier et asseoir le fonctionnement de la vente et de l'exploitation groupée (voir aussi les travaux sur la révision de la Charte de la forêt communale visant à simplifier et fluidifier les modes opératoires de ces dispositifs) ;
- la recherche de la massification de l'offre de produits pour la rendre plus attractive vis-à-vis du marché.

Sur le développement du « livré usine » :

Une part notable du bois vendu façonné par contrats d'approvisionnements est facturée sur la base d'un cubage ou d'une pesée réalisée chez le client, par des dispositifs certifiés que l'ONF est par ailleurs en mesure de vérifier. Cependant, la gestion du transport est souvent laissée sous la responsabilité de l'acheteur, après un transfert de propriété des bois bord de route.

Pour s'affranchir de plusieurs inconvénients résultant de cette situation (délais d'enlèvement longs, opérations de suivi des enlèvements et contrôles de quantités complexes très chronophages pour les équipes ONF) et pour améliorer la sécurité des flux entre la forêt et l'usine et raccourcir les délais de facturation et de paiement, l'intégration du pilotage et de la gestion des opérations de transport jusqu'à l'usine sera recherchée.

A ce titre, le développement du service « livraison client » doit être d'abord ciblé sur les contrats facturés sur le cubage ou la pesée usine pour lesquels la gestion se révèle fastidieuse : 600 000 m³ pourraient ainsi être concernés en 2020 (contre environ 150 000 actuellement).

Sur la coordination des moyens d'exploitation forestière :

La poursuite du développement des ventes de bois façonnés doit aussi s'appuyer sur une capacité de production (issue de prestataires essentiellement) à hauteur de l'enjeu (plus d'un million de m³ supplémentaire en exploitation dans les 5 ans) face à un défaut d'entreprises en mesure de réaliser des prestations d'exploitation forestière dans plusieurs régions françaises ou à l'intervention de travailleurs détachés pour la réalisation d'opérations de bûcheronnage et débardage (en dehors parfois de tout cadre légal).

Dans ce contexte, les enjeux pour l'ONF sont de plusieurs ordres :

- contribuer à la lutte contre le travail dissimulé ;
- soutenir les investissements des prestataires ;
- fidéliser les entreprises de travaux forestiers (ETF) ;
- améliorer le rapport qualité/prix des opérations de récolte de bois.

Pour cela, plusieurs actions seront mise en œuvre par l'ONF :

- renforcer et poursuivre le développement de la contractualisation pluriannuelle avec les ETF, et ce dans le cadre du code des marchés publics imposé par l'ordonnance de juillet 2015 ;
- mettre en place des réseaux de coordination des recrutement d'ETF et de gestion des moyens d'exploitation, à une échelle géographique pertinente (mutualisation des moyens de production pour une planification plus efficiente des exploitations forestières, en fonction notamment des conditions environnementales et météorologiques) ;
- le cas échéant, renforcer (ou se doter de) ses propres équipes d'exploitation s'il s'avère que cette solution est la plus judicieuse dans certains contextes.

Sur la consolidation des équipes de l'ONF :

Pour certaines directions territoriales, l'augmentation significative attendue en matière de bois façonné commercialisé par contrats d'approvisionnement devra se traduire par un renforcement des équipes, mais également par un ajustement de l'organisation, afin que celle-ci soit efficace et adaptée aux enjeux et conditions spécifiques des agences territoriales (évolution des missions, création de postes dédiés,...).

En parallèle, le déploiement de l'outil informatique « Production Bois » et de ses périphériques (cubage et réception mobile...), combiné à la généralisation des bonnes pratiques « métiers », doit faciliter la réalisation des tâches relevant de la production comme du pilotage, tout au long de la chaîne d'approvisionnement bois (de l'état d'assiette à la facturation).

Toutes ces évolutions concernent à la fois les équipes de terrain et les services bois. Elles devront donc être accompagnées du développement des compétences *ad hoc* (formation sur les aspects métier comme sur les aspects outils).

Pour mémoire, indicateurs de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
5	Taux de bois façonnés commercialisés en FD	42%	44%	46%	48%	50%
6	Taux de bois façonnés commercialisés en AFR	26%	27%	28%	29%	30%

1.2 Pour les forêts domaniales

Sur l'impact du changement climatique et les investissements en travaux forestiers :

L'ONF a mis au point des itinéraires sylvicoles ou de travaux routiers, ainsi que des guides de sylviculture. Sur la base de ces référentiels, des programmations triennales sont établies pour garantir un niveau satisfaisant de réinvestissement en forêt, seul gage d'une durabilité de la gestion.

En fonction des résultats issus de la recherche, développement et innovation, mais également d'un retour d'expérience du terrain, il conviendra d'examiner quels ajustements sont à apporter aux référentiels, afin de faciliter l'adaptation des forêts au changement climatique que ce soit par diversification des essences, ou par recours à des provenances différentes, avec dans tous les cas de figure un souci marqué pour l'adaptation des essences par rapport aux stations et pour la résilience des peuplements.

Les enjeux et les actions qui seront mises en œuvre par l'ONF dans le cadre du présent projet d'établissement concernant les travaux forestiers en forêt domaniale, sont exposés à l'axe 6 (cf. Organiser et piloter l'activité des travaux réalisés par l'ONF selon 4 priorités).

1.3 Pour les forêts des collectivités

Sur la mobilisation et la mise en vente des bois des forêts des collectivités :

Facteur majeur de gain de productivité pour l'ONF, l'augmentation de la taille des unités de gestion doit faire l'objet d'un plan d'action d'information et de formation des collectivités sur les différentes possibilités de regroupement de la gestion des forêts. Cette démarche de regroupement de gestion doit être particulièrement initiée pour les sections de communes.

n°	Plan d'actions	Modalités de regroupement des forêts des collectivités pour la gestion	2016
----	----------------	--	------

En complément de cette action importante résultant d'un engagement pris par la FNCOFOR et qui doit permettre d'améliorer la performance du service rendu par l'ONF aux collectivités propriétaires, il convient aussi :

- de donner plus de visibilité sur la gestion en proposant systématiquement une programmation triennale glissante des coupes ;
- de déployer la mise en œuvre du dispositif prévu concernant l'ajournement des coupes à inscrire à l'état d'assiette (décret n°2015-678 du 16 juin 2015 relatif aux conditions de mise en œuvre du troisième alinéa de l'article L.245-5 du code forestier et instruction technique du ministère chargé de la forêt du 23 décembre 2015).

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
7	Nombre de structures regroupées de gestion des forêts des collectivités et surfaces concernées	ex-post	ex-post	ex-post	ex-post	ex-post

Sur la révision de la Charte de la forêt communale et l'évolution des modalités de gestion de la délivrance (par l'affouage et les cessions amiables) :

La révision de la Charte de la forêt communale prendra en compte les différentes évolutions prévues par le COP 2016-2020 pour la gestion des forêts des collectivités, dont notamment celles relatives à l'aménagement synthétique ou à l'améliorer des modalités de gestion des ventes ou délivrances de bois aux particuliers.

Cette révision passe par une réflexion commune et une vision partagée entre l'ONF et la FNCOFOR. Pour ce faire, la FNCOFOR et l'ONF animeront, de manière parallèle, des groupes de travail dont la vocation sera :

- de partager et mutualiser des expériences et compétences eu égard à la charte existante, objet de la révision, et au COP 2016-2020 ;
- de partager un diagnostic argumenté et de s'accorder sur une vision partagée.

La constitution des groupes de travail ONF veillera à une représentativité équilibrée des échelons de direction et des structures opérationnelles. En particulier, il est souhaité l'implication, dans chaque groupe de travail, d'agents patrimoniaux experts (ou pratiquants) de la gestion forestière communale. L'implication d'agents patrimoniaux participe pleinement aux enjeux de transversalité souhaités par la FNCOFOR et la direction générale de l'ONF

n°	Charte FNCOFOR-ONF	Révision de la Charte de la forêt communale	2016
----	--------------------	---	------

Axe 2 – Relever le défi du changement climatique et de la préservation de la biodiversité

2.1 Rechercher l'équilibre forêt-gibier

L'amélioration de l'équilibre forêt-gibier dans les forêts publiques est désormais un enjeu majeur pour l'ONF, sous peine d'aggravation des conséquences déjà visibles telles que le déséquilibre des classes d'âge, des défauts de production annoncée ou la perte de biodiversité forestière pour certains massifs.

Les principales actions que l'ONF doit mener sur la période du COP 2016-2020 sont :

- d'approfondir le partenariat avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) ;
- de mettre en place et de valider en commission régionale de la chasse des outils de diagnostics partagés pour le suivi des contrats sylvo-cynégétiques ;
- d'élaborer un plan d'actions pour l'établissement à différentes échelles de cartes d'impacts ;
- de suivre les décisions prises sur les demandes de plan de chasse, y compris les cas de zones protégées.

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
8	Suivi de l'équilibre sylvo-cynégétique en forêts domaniales : taux d'acceptation des plans de chasse ONF en FD	100%	100%	100%	100% + Bilan technique location de gré à gré	100%

2.2 Prendre en compte la biodiversité dans la gestion courante et gérer la biodiversité remarquable

L'action de l'ONF en matière de prise en compte de la biodiversité dans la gestion courante s'articulera autour des travaux suivants :

- présenter, avant fin 2016 puis tous les deux ans, un bilan à la fois qualitatif et quantitatif de la mise en œuvre de l'instruction biodiversité du 29 octobre 2009 (INS-09-T-70) ;
- établir un retour d'expériences sur les difficultés rencontrées en vue d'une adaptation éventuelle de cette instruction ;
- élaborer une instruction pour les milieux ouverts en forêt publique ;
- relancer la gouvernance des réserves biologiques : établissement d'un bilan en 2016, mise à jour des instructions et consolidation d'un réseau avec la désignation d'un référent « réserve biologique » par direction territoriale.

L'ONF renforcera aussi le dialogue avec France Nature Environnement (FNE) et les organisations impliquées dans la conservation de la biodiversité et des habitats forestiers (Union internationale pour la conservation de la nature, UICN, Réserves naturelles de France,...)

A ce titre, en application de la convention cadre de partenariat avec FNE, signée en octobre 2014 pour une période de 5 ans, des actions ciblées seront définies chaque année afin de mieux intégrer la biodiversité dans la gestion forestière. FNE contribuera notamment :

- aux travaux d'évaluation et à la préparation des documents cadres de l'ONF dans ce domaine ;

- à l'amélioration des procédures de concertation mises en place par l'ONF avec les parties prenantes ;
- à la prévention des conflits qui pourraient émerger localement au sujet des pratiques de gestion de l'ONF.

n°	Instruction	Instruction spécifique sur les milieux ouverts en forêt publique	2017
----	-------------	--	------

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	Commentaires
		2016	2017	2018	2019	2020	
9	Taux de prise en compte des îlots de vieux bois dans les aménagements forestiers (îlots de sénescence et de vieillissement)	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%	Les cibles résultant de l'instruction biodiversité du 29 octobre 2009 (INS-09-T-70) sont de : * 0,80% d'îlots de sénescence, ILS, (dont RBI écriées à 500 ha) en 2020 * 0,67% d'îlots de vieillissement, ILS, en 2020
		0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	

Sur les réseaux naturalistes :

L'action de l'ONF visera à :

- clarifier leur rôle et priorités d'actions, notamment vis à vis des plans nationaux d'actions (PNA) et du réseau des réserves biologiques (RB) ;
- établir un bilan annuel de leurs activités ;
- renforcer les liens avec la recherche et développement.

Sur la construction de la relation avec l'Agence française pour la biodiversité : il conviendra de formaliser le partenariat entre l'ONF cette agence, dès qu'elle sera créée.

n°	Convention de partenariat	Convention de partenariat entre l'ONF et l'Agence française de la biodiversité	2018
----	---------------------------	--	------

2.3 La recherche appliquée, le développement et l'innovation

L'action de l'ONF en matière de recherche, développement et innovation (RDI) s'articulera autour de plusieurs axes :

- positionner clairement la RDI de l'ONF dans la chaîne :
 - de la recherche académique (production de connaissance) sur laquelle des partenariats ont été passés avec différents instituts scientifiques ;
 - de l'ingénierie scientifique (traduction de la connaissance en outils et méthodes opérationnels) ;
 - du développement (mise à disposition des outils et méthodes et formation à leur usage). Sur ce segment, la mise à disposition est faite par le département RDI auprès de réseaux d'experts (réseaux d'appui technique et de développement, RATD) ou de formateurs (via par exemple des démonstrateurs, ou des formations de formateurs), charge à ces derniers de former ensuite les utilisateurs ;
 - de la formation des agents de l'ONF ; le pôle de Nancy du département RDI et le pôle formation de la direction générale seront installés dans des locaux communs ;

- revisiter les conventions avec les instituts scientifiques, en réduisant les sujets secondaires et renforçant les priorités : c'est dans ce contexte que se placent :
 - la participation active au RMT AFORCE (Réseau Mixte Technologique Adaptation des FORêts au Changement climatiqueE) ;
 - le chantier innovation lancé avec l'IGN ;
 - le projet de resserrement des liens entre l'ONF et l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) autour des deux problématiques centrales pour le changement climatique : le renouvellement des peuplements et la gestion des ressources génétiques forestières. Concrètement ce projet se traduira par la mise en place de 2 unités mixtes INRA/ONF sur Nancy et Orléans, avec côté ONF le redéploiement de 2 postes au sein du département RDI, depuis Compiègne et Lempdes, vers chacune de ces 2 unités mixtes.
- répondre aux priorités du COP :
 - *sur l'aménagement*, il s'agira de développer des outils utiles aux diagnostics aménagement, en embarquant les nouvelles technologies disponibles (LIDAR, SIG, Télédétection, etc.) mais également de renforcer les approches multicritères, intégrant dimension sociale, paysages et biodiversité, afin de faciliter l'acceptation sociale des coupes et développer les consensus de gestion.
La mise au point d'un simulateur d'aménagement sera un support efficace pour bâtir des scénarios, correspondant à la combinaison de politiques publiques évolutives à partager avec la société notamment en zones périurbaine ou touristique.
Les méthodes et outils à mettre en œuvre pour évoluer vers des démarches d'aménagement "en continu" bénéficieront également de l'appui du département RDI ;
 - *sur la mobilisation des bois*, trois sujets sont à étudier particulièrement : la prospective sur l'évolution des usages du bois qui peut avoir des conséquences lourdes sur la sylviculture, l'amélioration des méthodes et outils d'évaluation des volumes et l'innovation en matière d'analyse multicritère des conditions de mobilisation en conditions délicates (exploitation sur fortes pentes, sur sols sensibles, exploitation à faible impact en Guyane, etc.) ;
 - *sur le changement climatique et plus généralement sur les changements globaux*, l'approche se fait selon une démarche d'analyse de risques : adéquation essence/station, sylviculture de résilience, renouvellement des peuplements, valorisation des ressources génétiques forestières dans les hypothèses de régénérations naturelles, de diffusion assistée ou de substitution par des essences nouvelles, problématique des espèces envahissantes et des bio agresseurs ;
 - *sur le monitoring des écosystèmes*, il s'agira de valoriser les travaux de RENECOFOR (Réseau National de suivi à long terme des ECOsystèmes FORestiers) et des partenariats avec le Département Santé des Forêts (DSF) du ministère chargé de la forêt et l'IGN et les réseaux d'observations divers (notamment ceux auxquels contribuent les réseaux naturalistes ou bien le réseau RB de l'ONF) ;
 - *sur l'évolution de la gestion multifonctionnelle vers une gestion des services écosystémiques*, notamment dans le domaine de la biodiversité (avec les réseaux naturalistes ONF), du carbone avec l'analyse des flux en forêt (y compris dans les sols) et hors forêts, sans oublier le domaine de l'eau (zones humides en particulier).

Au final ces diverses contributions de la RDI sont structurées en 4 volets technico-scientifiques :

- 1 adapter l'aménagement forestier au changement climatique, aux évolutions technologiques et socio-économiques ;
- 2 concevoir une sylviculture pour demain intégrant nouveaux besoins et nouvelles approches multicritères ;
- 3 conserver, qualifier, élargir et valoriser les ressources génétiques forestières ;
- 4 suivre, imaginer et anticiper les évolutions de l'environnement ONF et des activités.

2.4 Rémunérer les services rendus par la forêt

L'action de l'ONF en matière de rémunération des services rendus par la forêt s'articulera autour de deux principaux axes :

- poursuivre la politique de signature de conventions cadres avec toutes les Agences de l'eau ; après celles signées avec les Agences de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse et Seine-Normandie en 2013 et 2014, des conventions avec les Agences de l'eau Loire-Bretagne et Rhin-Meuse sont à conclure en 2016 ;
- mettre au point et faire valider sous un an, une méthodologie de compensation de pertes de revenus dans le cas de réserve ou de statut de protection interdisant la mobilisation des bois, notamment pour ce qui concerne le projet de parc forestier de plaine entre Bourgogne et Champagne dont l'arrêt de prise en considération a été signé par le Premier Ministre en mars 2016.

n°	Conventions cadres	Conclusion de conventions cadres avec les agences de l'eau (actuellement 2 conventions en vigueur avec les AE Rhône-Méditerranée-Corse et Seine-Normandie)	2016-2020
n°	Méthodologie	Proposition de méthodologie de calcul de la compensation financière de l'État pour la mise en place de nouvelles réserves biologiques intégrales en forêt domaniale	2016

Axe 3 – Mieux répondre aux attentes spécifiques de l'Etat et des citoyens

3.1 Conforter les missions d'intérêt général

Cette action passe par le renouvellement de toutes les conventions cadres et annuelles relatives aux missions d'intérêt général (MIG) liant l'ONF et l'État.

Elle s'accompagne dans le cas de la MIG RTM (Restauration des Terrains en Montagne) d'une évolution de l'organisation vers un système avec trois agences de massifs (Alpes du Nord, Alpes du Sud et Pyrénées) fédérant l'action des services placés auprès des préfets et pilotant un pôle d'expertise au niveau du massif.

Une évolution est aussi à prévoir pour la MIG DFCI (Défense des Forêts Contre les Incendies) et doit être conçue dans le cadre de la mise en place des nouvelles régions.

L'office portera auprès du ministère chargé de la forêt une demande de budget pour les peuplements vieillissants, ainsi qu'auprès du ministère chargé de l'environnement une demande de financement d'une MIG Mangroves.

n°	Conventions MIG	Conclusion et signature de nouvelles conventions cadres et annuelles relatives aux missions d'intérêt général confiées par l'État à l'ONF.	2016-2020
----	-----------------	--	-----------

3.2 Accueillir le public en forêt

L'action de l'ONF en matière d'accueil du public en forêt s'articulera autour des priorités suivantes :

- l'établissement d'un bilan des instructions existant dans le champ culturel ainsi que dans le domaine des conventions avec les fédérations d'usagers ;
- en matière d'éducation à l'environnement, la participation active à la relance de l'opération à l'Ecole de la forêt pilotée conjointement par le ministère chargé de la forêt et le ministère de l'éducation nationale ;
- à la révision d'ici 2017 de l'instruction sur la gestion des forêts périurbaines à partir de retour d'expériences de la gestion dans la direction territoriale Ile-de-France-Nord-Ouest, des schémas d'accueil et des projets Forêt d'Exception® ;
- la réalisation d'une évaluation des surcoûts de gestion des forêts péri-urbaines ou touristiques ;
- la poursuite de l'élaboration des schémas d'accueil et l'achèvement des projets Forêt d'Exception® lancés ;
- l'approfondissement et la documentation de l'approche paysagère au titre de la pédagogie d'accompagnement de la gestion et de l'acceptabilité sociale des coupes ;
- la poursuite de projets de tourisme écologique en forêt avec différents partenaires (Huttopia, Pierre et Vacances,...).

n°	Schémas	Elaboration de 6 schémas d'accueil par an (pour mémoire : 30 schémas en vigueur)	2016-2020
n°	Instruction/directives	Révision de l'instruction du 12 juin 1992 et des directives de gestion des forêts domaniales péri-urbaines approuvées par un arrêté ministériel du 7 avril 1992	2017
n°	Conventions	Poursuite et achèvement des projets Forêt d'Exception® lancés	2016-2020

3.3 Structurer les missions de police

Exercer des pouvoirs de police judiciaire, c'est rechercher et constater une infraction, la faire cesser et permettre les poursuites contre son ou ses auteurs. En articulation avec les poursuites pénales, l'ONF (pour la forêt domaniale) ou les collectivités propriétaires peuvent se constituer partie civile pour la réparation des préjudices subis.

Les agents de l'ONF assermentés sont habilités à constater les infractions au titre du code forestier et du code de l'environnement (chasse, pollution aquatique, espèces protégées etc.). Une infraction peut être découverte dans le cadre de la surveillance diffuse, grâce à la présence des agents au quotidien en forêt ou lors d'une opération de police pilotée ou d'une opération de police interservices (avec la gendarmerie nationale, l'Office national de la chasse et de la faune sauvage, - ONCFS -, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques, - ONEMA -, etc.).

3.3.1 Les enjeux des missions de police exercées par les personnels assermentés de l'ONF

Les principaux enjeux justifiant l'exercice de missions de police par les personnels assermentés de l'ONF sont les suivants :

- la mission de police fait partie intégrante de la mise en œuvre du régime forestier, et participe à légitimer la présence de l'ONF en forêt des collectivités ;
- les missions de police participent à l'exercice de certaines MIG ;
- l'établissement en tire des intérêts propres pour la gestion des forêts domaniales (contrôle des activités, atteintes à la propriété,...) et l'exercice de ses missions économiques, environnementales et sociales.

Malgré une disparité des enjeux selon les territoires, l'exercice de pouvoirs de police judiciaire par les agents ONF constitue une réalité juridique et un atout politique pour l'ONF qu'il faut valoriser tant en interne qu'en externe, ce qui implique une réappropriation de ces missions dans un cadre réactualisé et mieux structuré.

3.3.2 L'évolution de l'exercice des missions de police par les personnels de l'ONF

Plusieurs éléments de contexte nécessitent d'améliorer et de structurer les missions de police exercées par l'ONF :

- l'évolution du rôle des agents dans l'exercice de ces missions au regard d'un cadre fixé par une instruction datant de 1972 ;
- les agressions nouvelles subies par la forêt : dépôts d'ordures clandestins, fréquentation accrue, vols de bois façonnés, changements climatiques influant sur le risque incendie,... ;
- le renforcement de la police de l'environnement avec la mise en place d'une politique pénale spécifique dans les parquets (circulaires des 12 novembre 2010 et 21 avril 2015) ;
- la nécessité d'une meilleure articulation entre différents services de police (ONF, ONEMA, ONCFS, Gendarmerie nationale).

Pour améliorer et structurer l'exercice de ces missions de police, les actions à mettre en œuvre sont les suivantes :

- élaborer une stratégie politique pénale pour l'ONF en concertation avec les Parquets ;
- désigner un référent par agence ou direction territoriale, interlocuteur des Parquets pour sensibiliser ces derniers et mieux comprendre leurs priorités, améliorer l'aboutissement des procédures et assister les directeurs dans la fixation de la politique pénale ;

- réviser l'instruction n°72-F-43 du 12 juin 1972 sur le service des agents assermentés de l'ONF : un groupe de travail sera mis en place pour fixer un nouveau cadrage interne en matière de police correspondant aux enjeux contemporains ;
- faire monter en compétence les agents : l'assermentation d'agents de terrain permet un maillage territorial et une police de proximité.

Concernant la montée en compétence des agents :

Selon les besoins locaux identifiés (enjeux liés à la nature des massifs forestiers, gravité des infractions, technicité des missions et des risques encourus), il est souhaitable de disposer de personnels possédant des compétences plus approfondies (culture juridique accrue en matière de procédure pénale ciblée sur des thématiques plus complexes : défrichement, incendie, police de la chasse...).

Ainsi certains agents seraient « *professionnalisés* » pour intervenir sur des situations délicates, répondant aux besoins locaux spécifiques. Leurs compétences seraient mutualisées au niveau de l'agence.

Pour assurer cette professionnalisation, les moyens suivants seront utilisés :

- la mise en place de modules spécifiques de formation ;
- la création d'un réseau police, distinct du réseau armement, qui inclurait les référents parquets, les animateurs locaux du réseau, ainsi que les agents professionnalisés. Le réseau serait co-piloté par un animateur national et le responsable police de la direction générale. Ces derniers seraient identifiés au niveau national comme interlocuteurs avec les services externes (ministères, ONCFS, ONEMA, gendarmerie nationale,...) ;
- la mise à disposition des équipements nécessaires et le cadrage de leur utilisation :
 - équipements pour l'identification (chasubles) ;
 - équipements pour l'efficacité des interventions (radio, piège photographique...) ;
 - équipements pour la sécurité, dont notamment l'armement ;
- s'agissant de l'armement, l'instruction n°15-T-85 du 23 juin 2015 n'a pas vocation à être modifiée. Elle pose des principes importants :
 - un agent seul ne peut pas porter une arme ;
 - l'arme ne peut être portée que dans les cas listés : formation, tournée de surveillance pilotée, situation d'état de nécessité exceptionnelle.

Dans la mesure où il n'est pas nécessaire qu'il y ait autant d'armes que d'agents assermentés pour une agence donnée et que le port de l'arme exige d'être professionnalisé au titre des missions de police, les agents habilités au port d'armes seraient à l'avenir et sur proposition des directeurs territoriaux, à choisir parmi les agents assermentés professionnalisés sur la police.

Dans ce nouveau cadre d'exercice des missions de police, le nombre d'armes devrait être ramené au nombre d'agents habilités au port et contribuer à une diminution significative du nombre d'armes détenues par l'établissement. Cette évolution nécessitera aussi de fixer une typologie des situations à risque permettant aux directeurs d'agence de cibler le nombre d'armes qu'ils estiment nécessaires dans leurs agences. La synthèse nationale de la remontée des besoins dans les territoires utilisant cette typologie serait validée au niveau national, en conformité avec l'instruction sur l'armement de 2015 et la politique pénale retenue

n°	Instruction	Instruction relative à la police abrogeant celle de 1972	2016
n°	Police	Parc cible d'armes à feu	2017

3.4 L'ONF, acteur de l'innovation

L'ONF étant exposé à des pressions de toute nature (sociétale, environnementale, concurrentielle...), l'innovation est l'une des meilleurs réponses à apporter à ces multiples défis, tout en étant l'un des moteurs de l'amélioration de la performance et de mobilisation des personnels.

Au cours des dernières années, l'ONF a démontré sa capacité à innover dans de nombreux domaines, et, pour citer les champs d'innovation les plus marquants de ces dernières années :

- en développant le label Forêt d'Exception® pour valoriser des forêts domaniales remarquables dans le cadre d'une politique d'excellence de gestion multifonctionnelle (préservation de la biodiversité, tourisme et production de bois) adaptée aux enjeux locaux et partagée avec les élus et les acteurs du territoire ; après la labellisation de Fontainebleau, La grande Chartreuse, Rouen et Verdun, quinze projets sont à concrétiser tels que le Val Suzon, Montagne de Reims, Compiègne, Bassin d'Arcachon, La Sainte Baume, l'Aigoual ou encore Volcans de Martinique ;
- en renouvelant et adaptant sur certains massifs le dialogue avec les associations, en particulier dans le cadre des schémas d'accueil et plans paysages ;
- en imaginant de nouveaux produits et prestations, qui lui ont permis de mieux satisfaire les attentes de ses clients (hôtel à abeilles, tests de traction, sentiers handicap, compensation biodiversité...) ;
- en étant parmi les premiers à introduire certains types de matériel pour réduire les coûts et limiter la pénibilité des tâches (croissant mécanique électroportatif, batonneur à fougères, broyeur automateur radiocommandé...) ;
- en étant partie prenante de projets de pointe en matière logistique (dirigeables et ballons charges lourdes, eMobois...) ;
- en valorisant en interne les nouvelles technologies d'acquisition ou de traitement des données (Lidar, photogrammétrie, Canopée Web, LandSim 3D...) ;
- enfin, au travers de ses filiales, en déployant des méthodes et outils (valorisation des gisements forestiers à destination de plaquettes forestières et traçabilité des plaquettes, ventes en ligne de bois de chauffage aux particuliers...).

Grâce à sa capacité d'innovation, l'établissement a, ainsi, pu se donner les moyens d'offrir de nouveaux services, d'enrichir le contenu de ses métiers et mieux valoriser son image, de mieux maîtriser ses coûts, de réduire la pénibilité des tâches.

L'innovation constitue de plus un trait d'union entre les activités patrimoniales et concurrentielles, l'une et l'autre bénéficiant de leurs avancées respectives.

Cette volonté d'innover doit rester une préoccupation constante, car l'ONF, établissement reconnu pour son haut niveau de technicité, est attendu par ses partenaires et ses tutelles sur sa capacité à accompagner, voire à anticiper, les évolutions toujours plus rapides de son environnement. Son département Recherche, Développement et Innovation, tout comme son implication dans des activités concurrentielles, qui le confrontent aux attentes des donneurs d'ordre, constituent de ce point de vue des atouts majeurs pour identifier et développer des projets innovants au service de ses besoins « métiers », et plus largement aux attentes de l'État et des citoyens.

L'ONF entend faire de l'innovation une priorité du présent projet d'établissement. La politique mise en œuvre dans ce but sera construite autour de cinq axes :

- déployer des moyens de veille pour repérer les avancées technologiques ou méthodologiques qu'il serait utile que l'ONF s'approprie ;
- s'appuyer sur les différents réseaux de l'établissement pour identifier les projets innovants développés en territoires, afin de les déployer au niveau national, si cela se révèle pertinent ;
- stimuler l'innovation en créant un prix de l'innovation ;
- veiller à ce que l'innovation soit au service du personnel de l'ONF, dans le but de l'aider dans l'accomplissement de ses missions, réduire la pénibilité des tâches et enrichir le contenu des métiers ;
- consacrer les moyens nécessaires à la mise en œuvre de projets innovants.

3.5 Affirmer la parole de l'ONF dans le dialogue interprofessionnel

Acteur clef de la filière forêt-bois, l'ONF prendra part activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'interprofession France Bois Forêt (FBF).

Dans l'esprit du programme national de la forêt et du bois (PNFB), adopté le 8 mars 2016 par le Conseil supérieur de la forêt et du bois (CSFB), il convient de décloisonner la gestion entre forêt privée et forêt publique à l'échelle des massifs, dans un souci de rationalisation et de massification de l'offre de bois. En lien avec la FNCOFOR et Fransylva (Forestiers privés de France), l'ONF lancera des expérimentations de gestion groupées entre forêts publiques et privés (dans le cadre de la réglementation) : planification commune ou conjointe des coupes et travaux, etc.

Le dialogue avec la Fédération nationale du bois (FNB) sera renforcée ; une démarche « gagnant-gagnant » est nécessaire pour consolider les fondements de la filière bois française, limiter l'exportation des grumes, leur valorisation hors du territoire et l'importation de bois servant à approvisionner le marché en croissance de la construction « bois » et les autres marchés émergeant de la bioéconomie recourant à la biomasse ligneuse. L'ONF contribuera aux actions de l'axe 6 du Contrat stratégique de filière « bois » relatives à l'approvisionnement de la filière.

Des projets associant les membres de FBF (ONF, FNCOFOR, Union de la coopération forestière française, UCFF, Fransylva,...) et la FNB ou la Fédération nationale des entrepreneurs de travaux forestiers (FNEDT) seront proposés au financement de l'interprofession FBF.

L'ONF apportera son concours actif à l'élaboration d'une stratégie de communication de l'interprofession et sera un membre actif des interprofessions régionales. L'office soutiendra au sein l'interprofession son rapprochement avec l'association interprofessionnelle France Bois Industrielles Entreprises (FBIE).

3.6 Communiquer, un levier pour mieux faire connaître l'action de l'ONF

L'ONF est le gestionnaire unique des forêts publiques, dont la compétence et l'expertise sont reconnues par ses partenaires. Il bénéficie d'une grande notoriété mais souffre encore d'un déficit de connaissance de ses missions aussi bien auprès du grand public que de la sphère institutionnelle.

Opérateur économique, acteur incontournable de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique, l'ONF est aujourd'hui au cœur des préoccupations et enjeux sociétaux.

Les enjeux de communication

La communication accompagnera les orientations du projet d'établissement et les grands choix d'action :

- production de bois et développement du bois façonné ;
- préservation de la biodiversité et adaptation au changement climatique ;
- accueil du public ;
- éducation à l'environnement et gestion des risques ;
- développement des activités concurrentielles.

L'un des enjeux majeurs de communication des 5 années à venir porte sur l'acceptabilité sociale des coupes. Cette problématique particulièrement exacerbée en forêt périurbaine doit à la fois faire l'objet d'une prise en compte des aspects paysagers et d'une stratégie spécifique de communication.

En effet, collectifs de riverains, associations, photographes animaliers, naturalistes... de nombreux groupes se rassemblent et prennent la parole pour discuter des pratiques de l'ONF dans certaines forêts. Une parole portée dans les médias et qui se développe sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, tout citoyen actif sur la toile devient un média à part entière.

Le discours de l'Office sur ce sujet, prenant appui sur le bien-fondé des techniques de gestion forestière qui se constatent à long terme, contraste avec l'immédiateté de l'émotion suscitée par la modification du paysage. Une émotion et des réactions facilement véhiculées sur les réseaux sociaux.

Une communication orientée vers une stratégie digitale

L'objectif est de développer une stratégie d'influence digitale basée sur la diffusion de contenus éditoriaux adaptés aux réseaux sociaux. L'ONF doit ainsi devenir le référent « forêt » et créer de l'adhésion. Une présence digitale forte permettra de mieux gérer les situations de crise.

Cette stratégie sera déclinée selon deux phases :

- 1^{ère} phase : la refonte du site « onf.fr » Ce chantier important qui nécessite une refonte complète des contenus, de l'arborescence et des fonctionnalités démarre en 2016. Le nouveau site internet, au terme des travaux de refonte, proposera de nouveaux formats éditoriaux et modes d'accès à l'information qui permettront de mettre en place l'écosystème digital de l'ONF ;
- 2nde phase : le développement de la présence de l'ONF sur les réseaux sociaux à partir du nouveau site internet. La page Facebook de l'ONF créée fin 2012 et le compte Instagram (réseau social photographique) créé en 2015 sont une première amorce de la présence digitale. Ils devront être développés mais aussi complétés par la création et l'animation d'un compte Twitter.

Une communication institutionnelle et filière

Les actions de communication conjointes avec les communes forestières (FNCOFOR) et France Bois Forêt (FBF) positionnant l'ONF comme un acteur majeur au sein de la filière, seront poursuivies.

La stratégie de communication reposera également sur des actions évènementielles et des actions presse destinées à mieux faire comprendre les missions de l'ONF et intègrera un soutien à la communication liée aux activités concurrentielles.

Axe 4 – Adapter la gestion de l’ONF aux spécificités des DOM et de la Corse

L’ONF est un acteur majeur de la gestion des espaces naturels dans les Départements d’outre-mer (DOM). Il intervient dans la préservation et la gestion d’une biodiversité remarquable mais également dans la valorisation économique de la forêt et l’aménagement du territoire. L’essor de la filière bois dans ces territoires repose quasi exclusivement sur les compétences et le maillage territorial de l’ONF.

L’emploi des ouvriers forestiers de l’ONF est fortement tributaire des financements (fonds propres et crédits communautaires) accordés par les collectivités territoriales à l’instar de la Réunion ou des Antilles.

L’activité de l’ONF est également très fortement dépendante du rôle que ses partenaires entendent lui confier tant pour la gestion de leurs patrimoines que dans leur politique d’insertion professionnelle.

L’ambition des ministères de tutelle dans le domaine environnemental ou économique ne pourra être satisfaite qu’à la condition expresse que les moyens humains et financiers soient accordés à l’établissement. Ainsi, la desserte forestière en Guyane, déterminante pour le développement de la filière bois locale et l’atteinte des objectifs en matière d’énergie renouvelable, nécessitera des financements publics à la hauteur des enjeux. Il en est de même pour la Réunion avec le financement de la desserte des massifs de cryptomeria alimentant l’entreprise « les sciages de Bourbon ».

4.1 Faire financer l’ONF dans les DOM

Le COP 2016-2020 a fixé comme objectif la réduction du déficit de l’établissement dans les DOM (cf. ci-dessous indicateur de suivi du COP).

La mobilisation accrue du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) dans les DOM est un premier levier et une nécessité. Elle passe par un dialogue constant avec les collectivités territoriales, autorités de gestion des fonds communautaires. La direction générale de l’ONF, en lien avec le ministère chargé de la forêt, les directions de l’alimentation, de l’agriculture et de la forêt (DAAF) et l’Agence de service et de paiement (ASP), se mobilisera pour appuyer les directions régionales dans le montage et le suivi des dossiers « FEADER » (formation des agents, appui technique, traçabilité des crédits FEADER, etc.).

Des relais de croissance sur des activités commerciales existantes (« arbre conseil », accueil du public, etc.) ou innovantes seront également recherchés à la condition de dégager des marges nettes positives. L’expertise de l’ONF sera valorisée au bénéfice de la future Agence française de la biodiversité (AFB) ou pour le portage de nouveaux programmes tels que l’adaptation de la cartographie des forêts ultramarines.

L’ONF poursuivra voire renforcera son implication dans les missions d’intérêt général locales ou nationales : programme d’action en faveur des mangroves, gestionnaire de réserve naturelle, règlementation de la chasse en Guyane, lutte contre l’orpaillage, l’urbanisation sauvage en forêt littorale, etc., à la condition impérative de leur financement à coût complet.

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	Commentaires
		2016	2017	2018	2019	2020	
10	Réduction cumulée du déficit des activités ONF dans les DOM	+1 M€ /2015	+2 M€ /2015	+3 M€ /2015	+4 M€ /2015	+5 M€ /2015	En 2014, solde = -17,4 M€ En 2015 : en attente des résultats analytiques 2015

4.2 Améliorer la gouvernance

En matière de gouvernance, la commission consultative des forêts d'outremer, qui sera mise en place en 2016, associera une majorité de représentants ultramarins.

Les directions régionales développeront des partenariats étroits avec les exécutifs régionaux et départementaux afin d'accompagner leurs politiques de développement économique (filière bois, tourisme, etc.) et social. L'insertion professionnelle est une priorité dans les DOM. La création annoncée d'une société publique locale « environnement » à la Réunion pour employer les personnes en insertion dans les espaces naturels du département de la Réunion devra se faire en synergie avec l'ONF afin de garantir l'emploi de ses ouvriers forestiers.

Les futures délégations territoriales de l'AFB dans les départements d'outre-mer offrent un potentiel de développement intéressant pour l'ONF. Les modalités de partenariat doivent faire l'objet, dans chaque DOM, d'une évaluation des impacts en termes humains et financiers. La participation de l'ONF aux futurs établissements publics de coopération environnementale (EPCE) doit être compatible avec le positionnement national de l'ONF. La coordination de ce dossier (partage d'information, mutualisation des bonnes pratiques, dialogue avec les tutelles...) sera assurée au niveau national.

L'ONF apportera son appui aux Présidents des Conseils régionaux et aux représentants de l'Etat pour la définition et la mise en œuvre du Programme régional de la forêt et du bois (PRFB), de la déclinaison régionale du Contrat stratégique de filière (CSF) forêt-bois, de la programmation pluriannuelle de l'énergie et du schéma régional biomasse.

Plus généralement, l'ONF renforcera sa communication à destination des élus, des institutions et de la population. La labellisation Forêt d'Exception® (Martinique) ou la communication autour des actions de l'ONF en matière de gestion des espaces protégés (réserves biologiques, réserves naturelles) ou d'espèces protégées (iguanes des petites Antilles, tortues marines) y contribueront.

n°	Comité du CA	Création du comité consultatif des forêts d'outre-mer par le Conseil d'administration	2016
----	--------------	---	------

4.3 Adapter la gestion forestière au littoral et aux spécificités des DOM

Le statut foncier spécifique à la Réunion et aux Antilles (forêts départemento-domaniale), la présence sur le territoire d'autres établissements publics en interaction avec l'ONF (parcs nationaux, Conservatoire du littoral, CdL) et d'autres spécificités des territoires ultramarins, influent fortement sur l'activité de l'établissement.

Le partenariat étroit avec le CdL doit être maintenu dans le respect des intérêts de l'établissement. L'expertise et l'engagement de nos agents nécessitent qu'ils ne soient pas cantonnés à la mise en œuvre du régime forestier sur les « 50 pas géométriques ». Le dialogue avec le CdL au niveau national et dans les territoires doit conduire à une vision partagée des impacts humains et financiers de toute évolution foncière ou statutaire.

En fonction des moyens qui lui seront alloués, l'ONF préparera et mettra en œuvre l'extension du domaine forestier permanent en Guyane sur la bande littorale et dans les communes de l'intérieur. Il donnera son avis sur les transferts fonciers forestiers de l'État vers les collectivités territoriales guyanaises. De même, l'ONF poursuivra dans l'ensemble des DOM ses actions de préservation de l'intégrité du domaine de l'État (lutte contre l'orpaillage illégal en Guyane, régularisation des occupations illicites et remise en état des sites, contrôle du défrichement,...).

n°	Convention avec l'État	Convention précisant le mandat confié à l'ONF en Guyane pour la gestion des forêts domaniales ne relevant pas du régime forestier	?
----	------------------------	---	---

Les services supports de la direction générale portent une attention particulière à la spécificité des DOM plus particulièrement lors de l'élaboration des différents outils (techniques et de communication). Il s'agit, dans la mesure du possible, d'adapter les outils et d'en faciliter l'appropriation par les directions régionales DOM. Les spécificités des DOM seront à intégrer pleinement dans les réflexions et travaux de recherche, développement et innovation.

Plus globalement, afin de répondre à leur sentiment d'isolement, la direction générale renforcera son appui aux directions régionales DOM : partage d'expériences, diffusion de l'information, lien avec les ministères de tutelle et les différentes instances nationales, expertises (ressources humaines, juridiques et foncières...).

4.4 La gestion de l'ONF en Corse

L'activité de l'ONF en Corse, en particulier l'emploi des ouvriers forestier sur ce territoire, est fortement dépendante des décisions de la collectivité territoriale en Corse.

Par ailleurs, la thématique foncière au travers notamment de la régularisation des problématiques cadastrales est un sujet sur lequel la direction régionale Corse de l'ONF est impliquée. Un travail en lien avec le GIRTEC (groupement d'intérêt public pour la reconstitution des titres de propriété en Corse) est envisagé.

De la même manière que pour les DOM, la direction générale porte une attention particulière à la spécificité de la Corse lors de l'élaboration des différents outils (techniques et de communication), et plus globalement la prise en considération de la spécificité de ce territoire.

4.5 La gestion des ressources humaines dans les directions régionales

Les agents souhaitant exercer des fonctions dans les DOM ou en Corse doivent être pleinement informés des spécificités de la vie et du métier dans ces territoires. Une procédure spécifique d'accompagnement des mobilités dans les DOM sera mise en place par la direction des ressources humaines (par exemple : entretien avec des personnes en poste ou ayant exercé des fonctions outre-mer, retour d'expériences, guide...).

Axe 5 – Stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines

5.1 Stabiliser l'organisation de l'établissement et les effectifs

L'engagement prévu par le COP 2016-2020 pour les 320 unités territoriales (UT) est complété par l'engagement du maintien des 51 agences territoriales et des périmètres actuels des unités de production (UP) Travaux, après une éventuelle modification pour les mettre en conformité avec les périmètres des agences territoriales.

Il est envisagé une évolution de l'architecture des directions territoriales au 1^{er} janvier 2017 pour la rendre adéquate à la réforme régionale, la création de 3 agences RTM de massif et d'une agence nationale études et travaux.

Il pourra être mis en œuvre des actions spécifiques concernant l'organisation des services, tant au niveau des directions territoriales que des agences, dans le cadre des enseignements résultant de la révision du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et de la dématérialisation des procédures et des flux comptables et financiers (cf. axe 6).

Concernant les effectifs de l'établissement, les tableaux ci-dessous présentent la proposition de déclinaison des effectifs sous plafond, stabilisés à 8762 ETPT, conformément au COP 2016-2020, entre les personnels fonctionnaires, les agents non titulaires (ANT), les salariés non ouvrier forestier (régimes général et agricole) et les ouvriers forestiers, annuellement sur la période 2016-2020, la proposition de répartition indicative de la cible 2020 par catégorie, avec la référence à la situation de 2015 ainsi que la ventilation indicative des emplois aidés avec les différents types de contrats.

Cette proposition est bâtie sur une hypothèse de remplacement des départs de fonctionnaires par 70% de fonctionnaires et 30% de salariés, accompagnée d'un moindre recours aux ANT. Ces taux de remplacement sont variables suivant les grandes familles de métier, allant de 100% pour les fonctions qui comportent des missions de police, agents patrimoniaux en particulier, à 30 à 40% pour les fonctions de soutien. Elle se traduit aussi par une augmentation du nombre d'ouvriers forestiers (25/an à compter de 2017), destinée en particulier à accompagner l'évolution des métiers de terrain.

	2015		2016	2017	2018	2019	2020		Evolution 2015-2020	
	ETPT	%	ETPT	ETPT	ETPT	ETPT	ETPT	%	ETPT	%
Fonctionnaires	5 331	60,4%	5 255	5 188	5 085	4 982	4 879	55,7%	-452	-8,5%
Agents non titulaires (ANT)	316	3,6%	270	221	208	194	182	2,1%	-134	-42,4%
Salariés (tous régime)	474	5,4%	530	621	712	804	894	10,2%	420	88,6%
Sous-total effectifs fonct. et assimilés	6 121	69,4%	6 055	6 030	6 005	5 980	5 955	68,0%	-166	-2,7%
Ouvriers forestiers	2 705	30,6%	2 707	2 732	2 757	2 782	2 807	32,0%	102	3,8%
Total effectifs sous plafond	8 826	100,0%	8 762	8 762	8 762	8 762	8 762	100,0%	-64	-0,7%
Emplois aidés et subv./ERP	241		351	401	451	501	551		310	128,6%
Total effectifs	9 067		9 113	9 163	9 213	9 263	9 313		246	2,7%

	2015 (en ETPT)				2020 (en ETPT)				Evolution 2015-2020 (en %)			
	Effectifs moyens	dont fonction.	dont ANT	dont salariés (tous régimes)	Effectifs moyens	dont fonction.	dont ANT	dont salariés (tous régimes)	Effectifs moyens	dont fonction.	dont ANT	dont salariés (tous régimes)
Cat A technique	1 202	977	134	91	1 170	940	98	132	-2,7%	-3,8%	-26,9%	45,1%
Cat A administratif	206	150	24	32	201	135	6	60	-2,4%	-10,0%	-75,0%	87,5%
Cat B technique	3 629	3 222	95	312	3 516	3 006	31	479	-3,1%	-6,7%	-67,4%	53,5%
Cat B administratif	708	636	54	18	920	734	38	148	29,9%	15,4%	-29,6%	722,2%
Cat C administratif	376	346	9	21	148	63	9	76	-60,6%	-81,8%	0,0%	261,9%
Total fonct. et assimilés	6 121	5 331	316	474	5 955	4 878	182	895	-2,7%	-8,5%	-42,4%	88,8%
Ouvriers forestiers	2 705				2 807				3,8%			
Total effectifs ONF	8 826				8 762				-0,7%			

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	ETPT	ETPT	ETPT	ETPT	ETPT	ETPT
Contrat de génération (1)	0	25	25	25	25	25
Apprenti fonction publique	28	55	75	100	120	125
Apprenti ouvriers forestiers	48	70	90	105	120	125
Contrat de professionnalisation	23	35	35	35	35	35
Contrat d'avenir	64	90	95	100	100	100
Contrat unique d'insertion	60	48	45	45	45	45
Service civique Métropole	0	10	18	23	38	78
Volontaire service civique DOM	18	18	18	18	18	18
Total emplois aidés	241	351	401	451	501	551

(1) Les contrats de génération de 2015 ont été comptabilisés dans la rubrique ouvriers forestiers.

Concernant les mesures catégorielles prévues sur la durée du COP 2016-2020, les principales modalités de mise en œuvre pour chaque mesure sont les suivantes :

Sur le plan de requalification des agents de la filière administrative de catégorie C en catégorie B et sur le renforcement du flux de promotions de B en A par concours :

S'agissant du plan de requalification partielle des C en B administratif :

- une demande a été introduite en juillet 2015 auprès du ministère chargé de la forêt portant sur un flux de 40 promotions par an (y compris celui déjà accordé de 17 promotions/an) pendant les 5 années du COP, en cohérence avec l'analyse précise des contenus et niveaux de technicité/responsabilité des actuelles fonctions réalisées par les personnels de catégorie C administratif (environ 200 d'entre eux occupent des postes de niveau B) ;
- les modalités proposées pour le choix des lauréats sont de 80% par liste d'aptitude et de 20% par examen professionnel ;
- les lauréats occupant déjà un poste de niveau B, conformément à la note de service en cours d'élaboration sur l'application du RIFSEEP (*cf. infra*) aux agents fonctionnaires des corps de catégorie B et C administratif et du classement subséquent, ne seront pas astreints à mobilité pour bénéficier de leur promotion ;
- en cas de vacance d'un poste de catégorie B après appel à candidatures (y compris auprès des agents de catégorie C) et sous réserve de la fonction du poste et de l'intérêt du service, la possibilité de le pourvoir dans un premier temps par un CDD sera favorablement envisagé de façon à laisser l'opportunité à un lauréat par examen professionnel occupant un poste de catégorie C sur le même site ou à proximité de pouvoir bénéficier de sa promotion, sans faire de mobilité géographique (mobilité uniquement fonctionnelle).

n°	Note de service	Plan de requalification des agents de catégorie C en B (filière administrative) par tranches annuelles	2016 et suivantes
----	-----------------	--	-------------------

S'agissant du renforcement du flux des promotions de B en A par concours, les dispositions d'une note de service à venir résulteront de la concertation avec les organisations syndicales concernées pour analyser les propositions de flux annuels et les modalités de préparation des personnels et de déroulement de ces concours.

n°	Note de service	Organisation de concours de promotion de B en A	2016 et suivantes
----	-----------------	---	-------------------

Sur la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État (RIFSEEP), dans les mêmes conditions que le ministère chargé de l'agriculture :

Sous réserve des dispositions définitives issues de la concertation avec les organisations syndicales concernées au 2^{ème} semestre 2015, la première tranche d'application du RIFSEEP concernera dès 2016 les personnels de la filière administrative dont :

- les niveaux de prime sont définis en augmentation pour personnels de catégories C et B, en cours d'expertise pour ceux de la catégorie A ;
- la démarche est en cours de finalisation pour l'attribution d'une IFSE de tous les postes administratifs actuels, et la répartition des fonctions en 2 groupes pour les personnels de catégorie C, en 3 groupes pour ceux de la catégorie B et en 4 groupes pour la catégorie A, conformément aux instructions de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF).

n°	Note de service	Application du RIFSEEP pour les personnels de la filière administrative	2016
----	-----------------	---	------

Le RIFSEEP sera appliqué aux corps techniques de l'ONF s'il l'est pour les corps techniques du ministère chargé de la forêt.

Sur l'achèvement des travaux concernant la carrière et la rémunération des contractuels de droit public et les salariés de droit privé non ouvriers :

Ces deux actions sont inscrites à l'agenda social 2016 :

- s'agissant des salariés, la négociation est conduite dans un périmètre commun à tous les salariés (y compris ouvriers forestiers) dans le cadre d'une convention collective nationale unique ;
- s'agissant des contractuels de droit public, le groupe de travail avec les partenaires sociaux reprendra ses travaux à la fin du mois de juin 2016.

Ces démarches s'inscrivent, en matière de gestion (rémunérations, promotion, parcours professionnels), dans un objectif de maintenir une équité de traitement de tous les personnels quel que soit leur statut.

n°	Convention collective	Convention collective nationale unique pour les salariés de droit privé (y compris ouvriers forestiers)	1 ^{er} trim. 2017
n°	Note de service	Evolution de carrière et de rémunération des contractuels de droit public	1 ^{er} trim. 2017

Sur la poursuite du dispositif de cessation progressive d'activité (CPA) et sur la mise en place d'une nouvelle cessation anticipée d'activité (CAA) pour les ouvriers forestiers à partir de 2017 :

Pour ces deux dispositifs pour les ouvriers forestiers, il est prévu que :

- l'actuel accord CPA soit prorogé jusqu'au 31 décembre 2020 ;
- la négociation en cours de l'accord CAA soit finalisée au second trimestre 2016.

n°	Accord CPA	Prorogation de l'actuel accord jusqu'au 31 décembre 2020	2016
n°	Accord CAA	Signature d'un accord collectif avec les organisations syndicales de droit privé ; Passation d'un marché pour la gestion des rentes temporaires de cessation anticipée d'activité	2016

Concernant l'application des axes stratégiques du COP 2016-2020, les dispositions suivantes sont mises en œuvre :

Sur le renforcement des ressources humaines allouées à la mobilisation des bois (façonnage et ventes par contrats d'approvisionnement) : voir axe 1 supra

Les mesures envisagées pour la consolidation et le renforcement des ressources humaines allouées au développement du bois façonné sont exposées à l'axe 1 (cf. La poursuite du développement du bois façonné, commercialisé essentiellement par contrats d'approvisionnement).

Sur l'affectation aux ouvriers forestiers de tâches en appui aux UT ou aux autres structures de production de l'établissement :

Une première d'application de cette orientation porte en particulier sur :

- l'évolution des métiers de terrain : surcroît conjoncturel ou structurel (notamment saisonnier) d'activités et/ou de baisse conjoncturelle de ressources (vacances de poste, inaptitude, maladie...);
- les nouvelles missions qui peuvent être confiées aux agents patrimoniaux ;
- les missions qui peuvent être confiées aux ouvriers forestiers ;
- une mise en œuvre progressive à compter du deuxième trimestre 2016 ;
- une approche en termes de quantification de ces évolutions (soutien moyen à hauteur de 0,5 ETPT par UT et par an à l'échéance de fin du COP 2016-2020).

Cette évolution des métiers de terrain à l'ONF se traduira par une note de service au cours du deuxième trimestre 2016.

n°	Note de service	Evolution des métiers de terrain	2016
----	-----------------	----------------------------------	------

Sur l'accès au télétravail en conformité avec les évolutions réglementaires concernant la fonction publique :

Les pouvoirs publics ont donné un cadre de travail au télétravail, désormais utilisable tant pour les salariés que pour les agents publics.

Le télétravail est identifié comme un levier d'action pertinent au service des objectifs de l'établissement, de développement durable, au travers de la réduction des déplacements domicile-travail, un moyen d'améliorer la qualité de vie au travail du personnel par la limitation des conséquences des déplacements

(en termes de fatigue, de temps mobilisé, de stress et de risque routier) et de générer un meilleur équilibre vie professionnelle/vie familiale. Il peut également être une réponse à des situations de handicap ou de difficultés personnelles ponctuelles.

Le choix d'introduire le télétravail implique d'identifier des postes et activités éligibles à cette mesure, de traiter les aspects logistiques et matériels et d'adapter en conséquence l'organisation du travail, la relation managériale et la relation de travail au sein des équipes. A cette fin, une note de service sera publiée pour une mise en œuvre dès 2016.

n°	Note de service	Modalité de mise en œuvre du télétravail à l'ONF	2016
----	-----------------	--	------

Pour mémoire, indicateurs de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
11	Stabilité des effectifs et de la masse salariale	8762 ETPT	8762 ETPT	8762 ETPT	8762 ETPT	8762 ETPT
		473,1 M€	474,0 M€	473,6 M€	472,5 M€	471,1 M€
12	Evolution des effectifs sous contrats aidés	351 ETPT	401 ETPT	451 ETPT	501 ETPT	551 ETPT

5.2 Réussir l'accompagnement des personnels aux évolutions des métiers

Le développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) / gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) constitue une orientation stratégique prioritaire du COP 2016-2020. Il vise à :

- anticiper et adapter au mieux les recrutements aux besoins présents et futurs de l'établissement ;
- organiser la transmission des savoirs entre générations ;
- accompagner les personnels dans la préparation de leurs parcours professionnels.

L'ONF doit structurer cette démarche autour d'une meilleure prise en compte des projets professionnels de ses agents et salariés en lien avec les besoins de l'établissement.

5.2.1 En préalable, cet objectif s'appuie sur *une démarche structurée de cartographie des métiers, assortie de référentiels d'activité et de référentiel de compétence*. Cette action, engagée depuis 2014, met en œuvre une méthodologie basée sur des entretiens individuels avec des personnes du métier, des ateliers collectifs, la consultation des directions métiers et la concertation avec les organisations syndicales.

L'état actuel et les prévisions de réalisation et finalisation de cette démarche sont présentés dans le tableau suivant :

Domaine	Nombre de métiers	Métiers	Réalisation 2014-2015	2016		2017	
			Activités	Activités	Compétences	Activités	Compétences
P	1	Agent patrimonial	*	*	*		
P	1	Responsable d'UT	*	*	*		
P	1	Conducteur de travaux	*	*	*		
P	1	Chef de projet aménagement	*	*	*		
P	1	Chargé d'aménagement	*	*	*		
S	41	Métiers administratifs B et C	*		*		*
P	10	Principaux métiers d'ouvriers forestiers	*	*	*		
P	5 à 10	Autres métiers d'ouvriers forestiers				*	*
P	1	Responsable d'UP		*	*		
P	8	Métiers de chefs de projet et expertises (AET, RTM, DFCl)		*	*		
M	20	Management (DA, CS en agence, DTDR, chef de dpt)				*	*
P	20	Autres métiers B techniques				*	*

Domaine : P = production, S = soutien, M = management

5.2.2 Le fort besoin de renouvellement des personnels s'appuiera sur *un développement très important des dispositifs d'alternance* (apprentissage régime général, apprenti régime agricole et contrat de professionnalisation) qui a pour ambition d'atteindre en fin de période du COP 2016-2020 une cible de recrutement de 320 alternants par an :

- 115 pour anticiper et accompagner le renouvellement des agents patrimoniaux ;
- 125 pour les besoins de renouvellement des ouvriers forestiers ;
- 80 sur les autres métiers de production, de soutien ou de management de l'établissement.

Cette orientation fait l'objet d'une note de service Elle précise que l'alternant est un salarié en formation qui n'occupe pas un poste de travail, qu'il est encadré par un tuteur référent chargé d'assurer sa formation pratique ; cette fonction de tutorat représente une charge de travail qui doit être prise en compte dans la planification et la répartition des activités au sein de l'équipe concernée.

Les alternants occuperont des postes pérennes à l'issue de leur période d'alternance, s'ils ont donné satisfaction et sont en capacité d'assurer leurs missions.

n°	Note de service	Alternance, politique générale, cadrage 2016	Mars 2016
----	-----------------	--	-----------

Par ailleurs, il sera recruté une centaine d'emplois d'avenir à l'horizon 2020 qui pourront participer au renouvellement des personnels.

5.2.3 L'exigence de renouvellement dans de bonnes conditions des personnels de l'établissement repose aussi sur *une démarche de création de « viviers »* qui doit s'initier dès 2016 pour les métiers de conducteurs de travaux et de responsables d'UT (RUT) afin de mieux anticiper les départs prévisionnels à la retraite sur ces postes de manager de proximité qui ont un rôle clef dans le fonctionnement de l'établissement.

Une démarche similaire va se structurer aussi en 2016 pour les postes d'encadrement supérieur, directeurs d'agence en particulier.

Le dispositif s'étendra en 2017 et au cours des années suivantes pour d'autres métiers et en particulier : chef de projet aménagement, chargé d'aménagement, responsable d'UP et chefs de service (forêt, bois, appui travaux, secrétaire général) en agence.

Les managers ont un rôle important à jouer dans ce dispositif, en particulier en conduisant les entretiens professionnels de leurs collaborateurs (notamment le volet « formalisation du projet professionnel »).

En appui, *des conseillers accompagnement professionnel*, sous l'autorité des chefs de service ressources humaines en territoire et en région, ont un rôle important dans la démarche GPRH/GPEC, en matière d'accompagnement des projets individuels et des parcours professionnels, d'évaluation des compétences et de mesure des écarts, de constitution des viviers et de contribution à leur animation. Une note de service doit préciser les missions du conseiller accompagnement professionnel, ses modalités d'intervention, les outils mobilisables pour lui permettre d'exercer ses missions et les dispositifs d'accompagnement qu'il peut mettre en œuvre, en particulier pour la démarche de création de viviers.

n°	Note de service	Gestion prévisionnelle des ressources humaines, le rôle du conseiller accompagnement professionnel	2016
----	-----------------	--	------

Pour les principaux métiers techniques et administratifs, ce dispositif sera complété par l'élaboration, en concertation avec les organisations syndicales, de parcours professionnels permettant de décrire les principales modalités d'accès à ces métiers et les parcours de formation correspondants.

5.2.4 Concernant *l'adaptation du dispositif de formation initiale et continue*, les objectifs en matière de formation sur la période 2016-2020 mettront particulièrement l'accent sur les actions d'accompagnement et d'accueil des nouveaux arrivants, l'évolution des métiers, de terrain en particulier, ainsi que l'accompagnement des parcours professionnels des personnels et le soutien aux acteurs du management.

Pour réussir ces défis tout en confortant le pôle de Nancy, les orientations et actions suivantes, sous le pilotage du département Prospective et Formation, seront mises en œuvre :

- rénover la formation de l'établissement ce qui s'accompagnera :
 - d'un renforcement des liens avec les directions métiers, premiers prescripteurs de formation ;
 - d'un rôle accru d'animation, de coordination et de mutualisation des actions des territoires et régions (réseau des responsables territoriaux formation et compétence, RTFC) ;
 - d'un meilleur ancrage des cursus de formation sur les référentiels des métiers et des compétences ;

Ce nécessaire renforcement des relations internes devra notamment s'exercer en matière de :

- cursus des nouveaux arrivants, en les dotant en particulier d'un protocole individuel de formation ;
 - programmation des grands déploiements de nouveaux systèmes d'information ;
 - accompagnement des managers, en concertation avec la mission d'accompagnement des organisations ;
- positionner l'ONF comme « organisation apprenante » en :
 - structurant le réseau des formateurs internes ;

- portant une attention particulière aux agents assurant les fonctions de moniteur/tuteur/maître d'apprentissage (vivier du compagnonnage, partenaire de l'entreprise apprenante) ;
- en matière d'outils :
 - poursuivre le développement de GERHFO (modules entretiens professionnels et compétences) ;
 - développer une offre de formation multi-modale et innovante, équilibrée entre les outils classiques (le présentiel) et ceux plus innovants (formation ouverte et à distance – FOAD -, formation en ligne - e-learning -) ;
 - encourager la formation-action comme pratique complémentaire aux techniques traditionnelles ;
- Développer un partenariat et des relations de travail avec les autres organismes de formation, la forêt privée, la FNCOFOR et le monde de la recherche et de l'expérimentation, et renforcer l'implantation locale et régionale du pôle formation de Nancy comme acteur du développement territorial ;
- Poursuivre la professionnalisation des chargés d'ingénierie et de formation.

5.2.5 *Le renforcement structuré de l'accompagnement des organisations et des managers* doit permettre de mieux préparer les managers dans leurs pratiques en matière d'organisation, de pilotage et de management en déployant des accompagnements collectifs et individuels permanents.

Différents dispositifs seront proposés à compter de 2016 aux managers de tous niveaux :

- accompagnement des managers à la prise de poste ;
- accompagnement des managers dans le quotidien de leurs fonctions ;
- outils collectifs d'accompagnement et de développement (co-développement professionnel, coaching individuel et collectif, déploiement d'un portail management,...) ;
- mobilisation d'appuis, d'expertise et de conseil externes ;
- portail management et digitalisation, outils de partage et mutualisation.

Avec ces dispositifs, il s'agit d'accompagner les managers dans une déclinaison de leurs fonctions, en recherchant des pratiques professionnelles et managériales les plus efficaces en cohérence avec les valeurs de l'établissement et les évolutions à porter : accompagnement du changement, responsabilisation du management opérationnel et fonctionnel, prise en compte de la performance économique, simplification des processus, dématérialisation, etc.

5.2.6 *La gestion des emplois et des parcours professionnels* fait partie du nouveau « bloc » de négociation triennale obligatoire créé par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (dite « loi Rebsamen »).

Inscrite à l'agenda social 2016 de l'établissement pour les salariés, cette négociation s'ouvre au second semestre 2016 avec les organisations syndicales sur les sujets suivants :

- la mise en place d'un dispositif de GPEC et de mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (formation, validation des acquis de l'expérience – VAE -, bilan de compétences...) ;
- les conditions de la mobilité géographique et professionnelle internes à l'ONF ;
- les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et du plan de formation ;
- les perspectives de recours par l'employeur aux différents types de contrats de travail, au temps partiel et aux stages ;

- les conditions d'information des entreprises sous-traitantes sur les orientations stratégiques de l'ONF ayant des effets sur leurs métiers, emplois et compétence ;
- le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

La même démarche doit être conduite en 2017 avec les organisations syndicales de droit public.

n°	Négociation GPEC (secteur privé)	Négociation triennale obligatoire avec les organisations syndicales de droit privé sur la gestion des emplois et des parcours professionnels	2016
n°	Négociation GPEC (secteur public)	Négociation avec les organisations syndicales de droit public sur la gestion des emplois et des parcours professionnels	2017

5.3 Renforcer la communauté de travail et améliorer le dialogue social

Sur les négociations de conventions collectives visant à renforcer la communauté de travail et à mieux reconnaître la place des salariés de droit privé au sein de l'établissement (convention collective nationale pour les salariés cadres et techniciens et agent de maîtrise, et son pendant pour les agents non titulaires, et convention collective nationale pour les ouvriers forestiers ou convention collective unique pour les salariés de droit privé) :

Ces actions sont inscrites et programmées à l'agenda social 2016 ; s'agissant des salariés, la négociation est conduite dans un périmètre commun à tous les salariés (y compris ouvriers forestiers) dans le cadre d'une convention collective nationale unique ;

Ces démarches s'inscrivent, en matière de gestion (rémunérations, promotion, parcours professionnels), dans un objectif de maintenir une équité de traitement de tous les personnels quel que soit leur statut.

Sur l'amélioration du dialogue social :

La mise en œuvre du COP 2016-2020 et du projet d'établissement qui le décline s'appuie sur l'engagement pour l'ensemble des personnels :

- d'un dialogue social reposant sur le principe d'un respect mutuel, fait d'écoute et de courtoisie réciproque dans les échanges ;
- de la concertation préalable à la décision qui doit être privilégiée.

5.4 Mettre en œuvre une politique efficace de santé et de sécurité et d'amélioration des conditions de travail (SST)

Sur le renforcement de la politique de prévention de la SST et d'amélioration des conditions de travail :

La mise en œuvre des orientations du COP 2016-2020 en matière de santé et sécurité au travail (SST) s'appuiera sur les principes et actions suivantes :

- intégrer les problématiques « SST, conditions de travail, prévention de la pénibilité » dans les choix de programmation, organisationnels et techniques de l'établissement ;
- recourir systématiquement, au sein des équipes concernées par un(des) changement(s) significatif(s) d'organisation, de niveau d'activités ou de moyens, à une démarche, portée par le manager de l'équipe et associant ses collaborateurs, d'analyse des conséquences prévisionnelles

de ce(s) changement(s) sur les conditions de travail des membres de l'équipe et des moyens à mettre en œuvre pour atténuer les éventuelles conséquences négatives ;

- mettre en place dans chaque direction territoriale, après concertation avec les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), un dispositif réactif de veille et d'écoute de personnels en situation de souffrance et de mal-être, accompagné d'un dispositif de traitement coordonné (entre employeur, assistant de service social et médecin du travail) des situations rencontrées ;
- prendre en compte, au sein des équipes concernées, dans la programmation et la répartition des activités et l'allocation des ressources, la charge de travail induite par l'exercice des mandats de représentants du personnel au CHSCT territorial/régional et CCHSCT (comité central) ;
- renforcer et professionnaliser l'organisation opérationnelle et le fonctionnement de la SST (cf. projet de note de service) ;
- s'appuyer sur un service social du personnel national et professionnel, menant des actions individuelles, collectives et de veille sociale en collaboration étroite avec les services territoriaux et les instances représentatives du personnel (IRP), mieux coordonné au niveau national et davantage orienté vers une fonction de service social du travail (cf. projet de service du service social et révision de la note de service 07-P-57) ;
- améliorer la qualité des services de médecine du travail et de prévention par une politique partenariale rénovée (face à la dégradation constante de la qualité des prestations de médecine du travail des caisses locales de la Mutualité sociale agricole (MSA) et de leur désengagement des conventions collectives de médecine de prévention, une action est nécessaire) ;
- mettre en place une politique volontariste de maintien dans l'emploi et l'emploi de travailleurs handicapés, permettant notamment de répondre aux obligations de l'établissement en la matière ;
- mieux coordonner, sous l'animation du niveau national, les actions des CHSCT (secteurs public et privé) de façon à mutualiser les bonnes pratiques et gagner en efficacité et efficience.

Un plan de prévention annuel SST sera négocié avec les IRP ; les thèmes sectoriels suivant seront traités en priorité :

- réduire la pénibilité et les risques sur la SST des opérations de désignation (marteau, peinture...) ;
- réduire les risques des personnels et équipes travaillant en situation isolée ;
- poursuivre les actions de prévention de la maladie de Lyme et d'amélioration de la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle ;
- mettre en place des actions contre les risques liés aux chenilles processionnaires ;
- intégrer des actions de prévention des risques routiers.

n°	Note de service	Organisation opérationnelle et fonctionnement de la santé et sécurité au travail à l'ONF	2016
n°	Projet de service	Projet de service du service social	2017
n°	Note de service	Révision de la note de service 07-P-57 du 21 mars 2007 relative à l'assistant de service social	2016
n°	Note de service	Plan de prévention des risques psycho-sociaux	2016

Sur le renforcement de la politique de prévention de la pénibilité pour les salariés de droit privé :

Un projet d'accord a été soumis aux organisations syndicales de droit privé, dans la perspective de signature d'un accord et du déploiement des actions afférentes.

n°	Négociation pénibilité au travail pour les salariés	Accord relatif à la prévention de la pénibilité au travail pour les salariés de droit privé	2016
----	---	---	------

Sur la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) :

La mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) efficace, répondant aux objectifs du projet d'établissement, constitue un des axes majeurs du schéma directeur du SIRH de l'office.

Le SIRH est actuellement composé de plus d'une dizaine d'applications, pour l'essentiel développés spécifiquement pour l'ONF, qui complexifient la saisie, la cohérence et l'agrégation des données. Certaines de ces applications métiers reposent sur des architectures anciennes, manquent de cohérence entre elles et sont en décalage par rapport aux attentes de leurs utilisateurs tant en ce qui concerne leur fonctionnement que concernant les capacités locales de restitution. Elles font aujourd'hui obstacles à la fiabilisation des données de gestion relatives aux ressources humaines et au pilotage du SIRH.

Compte tenu de la complexité du dispositif actuel, de l'ampleur du périmètre concerné, de la nécessité d'intégrer les évolutions tant légales que conventionnelles et organisationnelles, la construction de la cible finale s'inscrit sur plusieurs années et doit intégrer des paliers de transformation.

Le schéma directeur SIRH dont la démarche d'élaboration a débuté en 2014, se propose de mettre à un état nominal le SIRH de l'office en conformité avec le projet d'établissement et dont une première étape clef sera en 2017, la mise en production d'une solution progiciel intégré pour la gestion des personnels de droit privé.

Le schéma directeur se fonde notamment sur les principes suivants :

- une unicité des bases de données RH au travers d'une utilisation aussi large que possible d'un progiciel intégré disponible sur le marché ;
- un alignement des projets sur le projet d'établissement ;
- une refonte des processus métiers préalablement à la mise en place de solutions informatiques.

Le recours à des développements spécifiques, de façon autonome ou en complément du progiciel, sera limité aux cas où l'approche progicelle ne permet pas d'obtenir un résultat satisfaisant d'un point de vue fonctionnel et/ou conduit à des coûts beaucoup plus élevés.

Le point majeur pour installer la démarche du schéma directeur SIRH et la rendre pérenne est de constituer une instance de gouvernance. Mise en place courant 2016 en cohérence avec le comité de gouvernance des systèmes informatique, cette instance, réunie périodiquement, aura pour mission de :

- définir et piloter la cohérence du SIRH ;
- suivre globalement l'avancement des projets ;
- décider ou arbitrer sur de nouveaux projets majeurs ;
- déterminer les niveaux des supports.

S'inscrivant dans une dynamique de projet de refonte du système d'information de la direction des ressources humaines de l'établissement, plusieurs projets ont déjà été engagés depuis 2014 :

- harmonisation de l'outil de gestion des temps des personnels de droit public ;
- réalisation d'un livre blanc de la paie du secteur privé ;
- migration des paies publiques et privées du siège sur des outils communs ;
- choix d'un progiciel de marché pour la gestion des personnels de droit privé préfigurant le dispositif cible commun.

Plusieurs tranches fonctionnelles ont été prévues et devront s'adapter aux évolutions souhaitées par l'établissement. La mise en production des fonctionnalités « cœur » du système est planifiée pour janvier 2017 (notamment l'obligation de déclaration sociale nominative, DSN, pour les personnels de droit privé).

S'agissant de la gestion des personnels de droit public, l'abandon du projet de remplacement par une application développée spécifiquement pour l'ONF a nécessité la réalisation de travaux de sécurisation de l'ancienne application. Conformément aux axes du schéma directeur SIRH, son remplacement, de même que ses applications périphériques, doit être initié en 2016.

5.5 L'évolution des systèmes d'information, facteur de réussite de l'accompagnement des évolutions de l'établissement

Les systèmes d'information doivent aussi évoluer et être adaptés aux évolutions de l'établissement permettant d'atteindre les objectifs fixés par le COP 2016-2020 en matière d'accompagnement aux évolutions des métiers et de leurs pratiques et à l'amélioration des conditions de travail.

La rédaction d'un nouveau schéma directeur des systèmes d'information, pilotée conjointement par la direction des systèmes d'information et la mission de coordination des maîtrises d'ouvrage des SI, doit permettre de préciser les différents sujets qui feront l'objet de projets ou plans d'action à mettre en œuvre, en accompagnement des orientations et actions prévues par le présent projet d'établissement, et notamment :

Pour ce qui concerne la maîtrise d'œuvre :

- l'adaptation des systèmes d'information aux nouvelles pratiques de travail : développement du télétravail (au-delà de l'équipement des maisons forestières), montée en puissance l'informatique mobile (équipements portables) en lien avec l'exigence de la connectivité et de l'échange d'informations en temps réel ;
- le développement du travail collaboratif et du partage d'information en interne mais aussi avec l'extérieur (partenaires de l'ONF) sur des documents/informations dématérialisées tout en préservant la sécurité ;
- l'unification des équipements informatiques et de communication (sur la plateforme Windows 10) permettant d'harmoniser les solutions technologiques et techniques dans toutes les directions territoriales et régionales et de mettre en place des solutions d'intervention (déploiement, gestion et maintenance) à distance ;
- l'amélioration de la sécurité en alignant l'ONF sur la politique de sécurité des systèmes d'informations de l'État (PSSIE) : plan d'actions sécurité pluriannuel, sécurisation des applications anciennes en attente de décommissionnement (gestion de fin de vie et valorisation des données historiques), finalisation d'un plan de secours informatique ;
- l'amélioration de la disponibilité des infrastructures et des applications en poursuivant la stratégie d'externalisation des applications métiers, en particulier sensibles, permettant de concilier l'engagement de moyens fourni par les équipes SI et l'engagement de résultat avec niveaux de services externalisé concernant la supervision des infrastructures et/ou applications métiers.

Pour ce qui concerne la maîtrise d'ouvrage :

- la mise en place d'un pilotage commun des projets informatiques permettant d'avoir une vision partagée des projets en cours et de leur avancement ;

- la mise en oeuvre d'une gouvernance des données articulée autour des processus métier qui permettra une clarification des rôles et des interconnexions entre les bases de données ;
- la mise en place d'un projet informationnel construit sur la base d'entrepôts et de magasins de données répondant aux besoins de tous les métiers en matière d'informations, et particulièrement aux personnels de terrain avec la mise en oeuvre du sommier numérique.

n°	Schéma directeur	Schéma directeur des systèmes d'information	1 ^{er} sem. 2017
----	------------------	---	------------------------------

5.6 La communication interne : informer et favoriser les échanges collaboratifs

La direction de la communication, en lien avec les directions centrales, territoriales et régionales et en s'appuyant sur le réseau des responsables territoriaux de communication mettra en oeuvre les actions d'information de l'établissement, selon deux grandes orientations :

- Informer le personnel sur l'actualité de l'établissement à l'aide des deux supports suivants :
 - le Journal Flash : principal vecteur d'information interne diffusé à l'issue de chaque instance (Conseil d'administration, Comité technique central, Comité central d'entreprise ...) ou consacré à des sujets thématiques, ce support continuera à être le relais des grands sujets d'actualité de l'Office. Il permettra aussi d'informer les personnels sur la déclinaison du projet d'établissement ;
 - le site intranet « Intraforêt », qui permet, grâce à une administration déconcentrée, de faire connaître et de valoriser les actions menées sur le territoire et qui fera l'objet d'une modernisation au cours des cinq années à venir pour apporter plus de lisibilité à l'information délivrée.
Très consulté (33% du personnel se connecte au moins une fois par jour, 55% au moins une fois par semaine et 72% au moins une fois par mois), il s'est enrichi d'un moteur de recherche permettant de mieux accéder à l'information.
- Echanger et partager l'information avec le déploiement du réseau social d'interne (RSE) :
Après une expérimentation conduite avec succès, rassemblant pendant deux ans plus de 500 personnes, le déploiement du RSE sera mené dans le courant du premier semestre 2016.
Le RSE est un moyen de communication en ligne à usage professionnel dont l'objectif est de faciliter la mise en relation, le partage d'informations et l'entraide au sein d'une organisation. Les échanges se structurent autour de communautés bien identifiées, de compétence, de fonction ou de projet ; publiques (ouvertes à tous) ou privées (réservées aux membres). Dans ce cadre, il est possible d'accéder aux échanges, d'y participer et d'en initier de nouveaux. Des parties prenantes externes, dûment habilitées, peuvent aussi être invitées à participer si c'est opportun. Les effets attendus sont identiques à ceux observés dans les structures publiques ou privées qui ont déjà déployé un réseau social interne : échanges riches et constructifs, connaissances partagées et valorisées, entraide spontanée et efficace.
Le réseau social est particulièrement pertinent dans le cas de l'ONF, au regard des personnels répartis sur de nombreux sites en Métropole et dans les DOM, et pour faciliter l'accueil d'une nouvelle génération de forestiers qui pourra échanger et se nourrir de l'expérience de leurs collègues en poste.

Axe 6 – Améliorer la durabilité du modèle ONF et consolider son équilibre financier

6.1 Gestion des forêts des collectivités

Le COP 2016-2020 a confirmé le partenariat privilégié qui lie les communes forestières et l'ONF. Ce partenariat privilégié sera décliné sur quatre axes :

- le maintien du dialogue permanent et rapproché avec la FNCOFOR. Ce dialogue s'exprimera :
 - au travers des instances mises en place : Commission nationale de la forêt communale, Comité des ventes, Comité consultatif de la forêt communale, dont les comptes rendus feront l'objet d'une diffusion auprès des structures opérationnelles de l'établissement ;
 - en confortant également une relation hors de ces enceintes formelles, qui permettra une analyse conjointe et technique de sujets et qui participera à faciliter l'atteinte des objectifs du COP ;

L'ONF favorisera également le dialogue entre les réseaux territoriaux de la FNCOFOR (11 unions régionales, 50 associations départementales) et ses structures opérationnelles. Ainsi, en concertation avec la FNCOFOR, l'ONF proposera en 2017, une évolution et une relance dynamique des journées UT/COFOR comme base d'un dialogue pragmatique et durable entre les collectivités et les personnels de l'établissement. Les directions et agences territoriales veilleront par ailleurs à une représentativité constante et régulière au sein des commissions régionales de la forêt communale. Ces commissions régionales feront l'objet de comptes rendus, au même titre que la commission nationale.

La FNCOFOR propose une déclinaison régionale du comité national des ventes : l'ONF soutiendra cette initiative et facilitera sa mise en œuvre en définissant les niveaux de compétences des directions et agences territoriales en la matière.

La direction générale proposera ou soutiendra toute action d'information, de sensibilisation, de concertation de nature à assurer un juste équilibre du dialogue entre les collectivités et l'établissement. Tous dossier (politiquement) sensible ou de nature conflictuelle sera examiné en concertation étroite avec la FNCOFOR avec un objectif permanent de recherche du consensus, appuyé sur un dialogue de proximité, centré sur un juste respect des lois et règlements, et servi dans l'intérêt d'une gestion durable des territoires forestiers.

- la révision de la Charte de la forêt communale (*cf.* axe 1) qui appuiera l'application effective du régime forestier à l'ensemble des collectivités. A ce titre, l'ONF animera des groupes de travail qui proposeront, avant la fin 2016, les évolutions nécessaires de cette charte et qui participeront à clarifier et stabiliser les relations avec les collectivités ;
- la formation des élus des collectivités forestières aux enjeux de la gestion durable des forêts, de la mobilisation du bois, du renforcement des différents maillons de la filière, de l'importance de cette filière dans l'aménagement du territoire (gestion de l'espace, emplois non délocalisables, etc.) est fondamentale. Aussi, l'ONF apportera son total soutien aux initiatives de la FNCOFOR tant dans le réseau des élus que dans le cadre du dialogue interprofessionnel. La sensibilisation des agents de l'ONF à l'importance des relations avec les élus des collectivités forestières est également capitale, en particulier dans un contexte de fort renouvellement des effectifs. Des actions dans ce sens seront définies avec la FNCOFOR.

- la mise à disposition des collectivités d'outils d'information et de diagnostic utiles à la transparence des actions mise en œuvre en application du régime forestier :
 - le bilan forestier communal sera ainsi déployé et consolidé et mis à disposition des élus via une interface partagée avec les personnels de l'ONF. Cet outil participera ainsi à la fluidité de l'information et du dialogue ;
 - une réflexion conjointe sera menée avec la FNCOFOR pour proposer le développement et le déploiement d'outils nécessaires à l'information et au dialogue avec les élus.

6.2 Améliorer l'intervention des opérateurs de l'Etat dans les territoires

Cette action relève principalement des relations entre l'ONF et les parcs nationaux dans la zone de cœur de ces derniers, notamment des surcoûts de gestion induits par cette situation. Des pistes d'évolution sont à proposer dans le cadre de la création de l'Agence française de la biodiversité en 2017 (cf. axe 2, convention de partenariat).

6.3 Organiser et piloter l'activité des travaux réalisés par l'ONF selon 4 priorités

Le tableau ci-dessous présente une vue synoptique des travaux réalisés par l'ONF en 2014 pour son propre compte (en forêt domaniale) ou pour le compte de tiers (dans le cadre des activités concurrentielles, dont les travaux commandés par les propriétaires de forêts relevant du régime forestier). Il permet de montrer l'importance de l'activité « travaux » pour l'ONF et la place de ceux qui en sont les acteurs :

Travaux en k€ (par DF)	Forêt Domaniale					Activités concurrentielles		MIG	Autre (DF 4* et 8*)	Total
	Sylvicoles	Exploitation	Infrastructure	Environnement, Accueil	Total FD	3-CP	3-CL			
Vol 2014 (k€)	50 577	63 345	20 069	22 108	156 100	33 827	29 642	18 721	2 190	240 480
% / Total	21%	26%	8%	9%	65%	14%	12%	8%	1%	100%
Réalisé OF (k€)	42 497	12 246	12 980	16 087	83 811	29 485	22 069	13 644	1 904	150 913
% / Total	28%	8%	9%	11%	56%	20%	15%	9%	1%	100%
Internalisation	84%	19%	65%	73%	54%	87%	74%	73%	87%	63%

NB : dans ce tableau, pour permettre une certaine comparaison entre forêt domaniale et activités concurrentielles, les volumes des activités concurrentielles et des MIG ne sont pas des chiffres d'affaires, mais correspondent à des Prix de Cession Interne (donc hors frais DT/DG).

Le COP 2016-2020 fixe deux objectifs dans le domaine des travaux, au-delà de ceux relevant du domaine des ressources humaines :

- la priorité donnée à la réalisation des travaux par les personnels de l'établissement afin de valoriser leurs compétences et de limiter le recours à la sous-traitance ;
- la recherche des synergies entre les programmes de travaux en forêts domaniales et des collectivités afin d'optimiser le coût de ses interventions.

L'activité travaux de l'ONF doit répondre à **4 priorités** :

- permettre d'assurer le plein emploi des ouvriers forestiers ;

- être réalisée dans des conditions qui en limitent la pénibilité ;
- atteindre des niveaux de performances économiques et financières équivalents à ceux des entreprises concurrentes exerçant dans le respect des obligations fiscales, sociales et environnementales, tout en visant la satisfaction des clients internes et externes ;
- sécuriser le recours aux prestataires externes en veillant à leur respect de la réglementation fiscale et sociale.

Cette activité « travaux » doit aussi trouver un double et juste équilibre entre :

- les travaux domaniaux, qui doivent être réalisés pour garantir la gestion durable et multifonctionnelle des forêts, qui constituent une dépense pour l'ONF, mais sont un investissement d'avenir, et les travaux relevant du domaine concurrentiel qui constituent une recette immédiate pour l'établissement, nécessaire pour couvrir ses dépenses annuelles de personnel et d'investissement ;
- les travaux internalisés et ceux confiés à des entreprises externes.

Cet équilibre doit notamment tenir compte du différentiel de coût entre les travaux réalisés en interne (pour lequel le poids des charges de structure est important) et ceux pouvant être confiés à des prestataires, et du rôle structurant attendu de l'ONF pour consolider les différents maillons de la filière.

Dans ce contexte et sur ces bases, le projet d'établissement mettra en œuvre les mesures suivantes :

- **Assurer le plein emploi des ouvriers forestiers (1^{ère} priorité) :**

- améliorer la programmation et la planification des travaux en forêts domaniales et communales :
 - les programmes domaniaux devront être totalement arbitrés et au moins 70% du volume confié à l'agence travaux (ATX) commandés à celle-ci au 31/12 de l'exercice précédent ;
 - 100% des programmes communaux seront transmis aux collectivités avant le 31/12 de l'année précédente et 100% des devis seront transmis avant le 31/03 de l'exercice ;
- veiller à ce que tous les travaux que l'agence travaux est susceptible de réaliser lui soient proposés, conformément à l'objectif fixé dans l'instruction INS-14-PF-19⁴.
La mise en œuvre de ces dispositions, très structurantes, doit se traduire par des résultats concrets qui doivent permettre d'être a minima à un taux d'internalisation de 85% des travaux sylvicoles en moyenne nationale. Ce taux sera adapté à chaque DT en fonction de la stratégie qu'elle a adoptée et de sa déclinaison dans les agences territoriales ;
- veiller, en outre, à ce que les chantiers les plus complexes ou les plus difficiles ne soient pas attribués, en priorité aux agences travaux ;
- se donner des marges de manœuvre entre les travaux confiés à l'agence travaux et ceux confiés à des entreprises externes, en mettant en place le principe d'une tranche ferme et de tranches conditionnelles dans les marchés que l'ONF passe avec ces dernières ;
- réaliser avant fin 2017 une étude prospective de l'évolution du marché de l'exploitation forestière afin d'identifier les zones où la disparition progressive des ETF pourrait fragiliser la politique de développement du bois façonné menée par l'ONF.
Sur la base de cette étude, des mesures seront prises pour lever le risque d'absence de capacités d'exploitation, dans des conditions économiquement acceptables pour l'ONF.

⁴ « L'agence territoriale propose à l'agence travaux 100% des travaux. L'agence travaux se positionne et s'engage notamment sur les délais.

Lorsque l'agence territoriale commande des travaux à l'agence travaux, leur réalisation est entièrement assurée par l'agence travaux, y compris l'éventuel recours à des prestataires externes. Lorsque l'agence territoriale commande des travaux à d'autres prestataires que l'agence travaux, l'agence territoriale gère l'ensemble de la prestation. »

Les instances représentatives des personnels nationales et territoriales (CCE/CTE et CTC/CTT) seront associées aux orientations prises sur la base des conclusions de cette étude. En complément, là où cela est possible, les compétences des bucherons seront élargies au cubage/classement ;

- s'assurer que tous les travaux nécessaires à la gestion durable des forêts des collectivités ont été programmés et proposés aux collectivités et que les compétences des agences travaux pour les réaliser ont bien été mises en avant.

L'analyse comparée des travaux programmés en forêt communale, des devis correspondants transmis aux communes et des commandes passées par celles-ci sera régulièrement faite dans les comités de direction, les comités d'entreprise et les comités techniques, sur la base des données issues de Teck ;

- pour les autres travaux relevant du domaine concurrentiel, conforter et orienter l'action commerciale afin qu'elle permette à l'ONF de mieux se positionner sur les marchés les plus intéressants en terme de contenu du travail et de rentabilité. Chaque fois que possible, constituer des équipes projet associant des ouvriers forestiers (*cf.* prestations d'inventaire de la végétation des emprises, d'arbre conseil) ;

- **Réduire la pénibilité au travail (2^{ème} priorité) :**

Au-delà des négociations en cours sur l'accord « pénibilité » et sur l'évolution des métiers de terrain :

- s'obliger, au sein des agences travaux, à offrir aux ouvriers forestiers une alternance des tâches ;
- améliorer et adapter les moyens de transport et d'approche des ouvriers (quad,...) en prévoyant un budget spécifique à cet effet ;
- développer raisonnablement et de manière appropriée la mécanisation notamment avec des outils électroportatifs, outils radiocommandés... sous réserve qu'ils soient éprouvés sur le plan ergonomique, technique – fiabilité – et économique ;
Il conviendra de veiller à ce que la décision d'acquisition soit fondée sur l'assurance que le taux d'utilisation de ces équipements soit optimisé (mutualisation inter-directions territoriales, chaque fois que c'est pertinent).
- limiter autant que possible les longs déplacements sans découchage, hors du bassin d'emploi habituel, en confiant prioritairement les chantiers éloignés des lieux d'embauche aux entreprises externes ;

- **Améliorer la performance de l'activité (3^{ème} priorité) :**

Les mesures à mettre en œuvre à ce titre sont en cohérence avec celles identifiées dans le plan d'action « marge nette/marge opérationnelle ». Elles visent, pour l'essentiel à améliorer l'organisation des chantiers :

- permettre aux conducteurs de travaux de trouver un appui dans les équipes d'ouvriers (chefs d'équipe, correspondants de chantiers en tant que de besoin) pour qu'ils puissent mieux se concentrer sur l'organisation opérationnelle des chantiers ;
- systématiser la pratique des retours d'expérience (bilan chantiers), en y associant les ouvriers, pour en tirer les enseignements : les rendre obligatoires pour tout chantier de plus de 30 k€ avec résultat estimé déficitaire, analyser aussi les chantiers les plus rentables pour en tirer des bonnes pratiques. Prévoir au moins un bilan de chantier par conducteur de travaux et par an ;
- tirer les enseignements des fiches REX (retour d'expérience) reçues des clients ;
- diffuser aux territoires une boîte à outils permettant de mieux gérer les marchés importants ou complexes, et, plus globalement proposer aux conducteurs de travaux une formation à la conduite de ce type de chantiers ;

- réaliser des gains sur nos différents achats, en les mutualisant chaque fois que c'est pertinent ou en négociant des accords tarifaires.
- **Encadrer le recours aux prestataires externes (4^{ème} priorité) :**
 - Au plan quantitatif : développer le taux d'internalisation des travaux sylvicoles en forêts domaniales, tel qu'indiqué au point ci-dessus (cf. 1^{ère} priorité)
 - Au plan qualitatif :
 - aider au développement durable des ETF, partenaires indispensables de l'atteinte des objectifs du COP 2016-2020 par des contrats pluriannuels ;
 - établir un répertoire des entreprises de travaux forestiers référencées par l'ONF, c'est-à-dire considérées comme étant en règle vis-à-vis de la législation sociale (déploiement de la plateforme ACTRADIS permettant de vérifier les différentes attestations réglementaires nécessaires à l'obtention des marchés forestiers) ;
 - travailler avec les autorités en charge de la politique de contrôle du respect des règles sociales à renforcer l'efficacité du repérage des chantiers recourant à différentes formes de travail illégal et de fraude au détachement ;
 - sensibiliser les communes forestières aux risques qu'elles encourent en sollicitant des ETF non respectueuses de la législation.

6.4 Améliorer la rentabilité des activités concurrentielles

Grâce aux compétences acquises par ses personnels dans la gestion des forêts et des espaces naturels, l'ONF a développé une offre de services aux collectivités et entreprises qui s'exerce dans le domaine concurrentiel, sur des marchés où il est légitime et reconnu pour ses savoir-faire, mais se confronte à des opérateurs aux coûts de production (dont de structure) souvent inférieurs.

La consolidation et l'amélioration de la rentabilité de ses activités concurrentielles sont un enjeu majeur de la durabilité du modèle ONF (chiffre d'affaires de 105 M€ en moyenne et valeur ajoutée dégagée de 85 M€ permettant de financer environ 1800 ETP dont 1400 ouvriers).

Cet enjeu doit bénéficier du soutien de l'ensemble des personnels. En effet, les activités concurrentielles :

- s'inscrivent en pleine complémentarité avec les autres missions de l'ONF et impliquent la très grande majorité des structures et catégories de personnel ;
- constituent un moteur important de progrès technique et de performance, ce qui contribue à maintenir la capacité d'intervention technique et d'innovation de l'ONF ;
- permettent à l'établissement, dans ses domaines de compétences, de répondre aux attentes de la société et contribuent à son rayonnement et donc à son ancrage ;
- participent au maintien du maillage territorial et de l'emploi en milieu rural, en particulier pour les ouvriers ;
- sont réalisées dans le respect des règles sociales et environnementales, ce qui n'est pas systématiquement le cas de ses concurrents.

Le COP 2016-2020 rappelle que l'ONF doit réaliser ses activités concurrentielles dans le respect du droit de la concurrence et du droit communautaire et, en conséquence, dégager pour ces activités un résultat en coût complet structurellement positif.

L'action de l'ONF pour atteindre cet objectif se compose d'un plan d'actions pour atteindre l'équilibre des activités concurrentielles, complété par la création d'une agence nationale études et travaux (ANET)

dédiée aux opérations avec les grands gestionnaires d'infrastructures et à la structuration de l'action commerciale de l'établissement. La mise en œuvre de ce dispositif (le plan d'actions et les deux dispositions complémentaires) fera l'objet d'un suivi précis avec, pour chaque action, un indicateur, un responsable et une date limite de réalisation. Leur état d'avancement sera communiqué de manière régulière et au moins une fois par an.

6.4.1 *Le plan d'action pour atteindre l'équilibre des activités concurrentielles*

Le plan d'action à mettre en œuvre doit permettre de réaliser le double objectif des activités concurrentielles, en cohérence avec les objectifs du COP :

- atteindre l'équilibre financier en coût complet ;
- maintenir, voire développer, leur valeur ajoutée, pour contribuer à la couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissements de l'ONF, dans un contexte de baisse des subventions publiques.

Pour atteindre son plein effet, ce plan d'action doit couvrir l'ensemble des domaines dans lesquels des leviers existent pour améliorer la rentabilité des activités concurrentielles. Il engage l'ensemble des personnels de l'établissement, compte tenu de l'importance des activités concurrentielles pour l'emploi et l'équilibre du modèle économique de l'ONF.

Le plan d'action pour atteindre l'équilibre des activités concurrentielles s'articule autour de 3 axes :

- Les actions impliquant une mobilisation de l'ensemble des directions (et en particulier des directions centrales) pour réduire le poids des coûts indirects et accroître les capacités d'actions de l'ONF. Elles couvrent les domaines suivants : comptabilité analytique et contrôle de gestion, ressources humaines et gestion des achats,
- Les actions à mener pour améliorer la marge opérationnelle (produits – prix de cession interne). Elles sont à décliner par les directions territoriales et régionales et leurs agences, et visent à :
 - optimiser les recettes ;
 - maîtriser les coûts ;
 - améliorer le pilotage des activités ;

A ce titre, une analyse sera menée dans chaque direction territoriale et régionale, et chaque agence territoriale, pour identifier les activités (ou types de chantiers) structurellement déficitaires et donc susceptibles d'être abandonnées ou requalifiées, celles nécessitant des mesures correctrices pour les rendre équilibrées et celles dont le développement doit être favorisé, compte tenu de la rentabilité qu'elles dégagent.

Cette analyse et les décisions qui en résulteront seront réalisées sous un double éclairage :

- la suppression de certaines catégories de prestations doit s'accompagner de mesures pour développer en parallèle des prestations jugées plus rentables pour ne pas dégrader la valeur ajoutée apportée par les activités concurrentielles ;
- pour les « petits chantiers », sylvicoles ou non, dont la probabilité qu'ils soient déficitaires est plus forte (compte tenu des coûts de structures de l'ONF et de l'importance des frais de transport ramené au montant de la prestation), la priorité sera donnée à leur regroupement dans le temps ou dans l'espace (afin d'amortir sur une assiette plus large les coûts de structure et de transport correspondants) et, dès que possible, à la réévaluation de leur prix de vente. A défaut de pouvoir le faire, ces prestations devront être abandonnées. Pour les « petits chantiers » d'ores et déjà bénéficiaires, la réflexion ne se pose pas.

- Les mesures d'accompagnement destinées à faciliter ou renforcer la mise en œuvre des actions conduites par les DT/DR. Elles relèvent de la responsabilité de la Direction Commerciale Bois et Services et portent sur le développement et l'amélioration des outils de pilotage, l'appui marketing et commercial (dont communication commerciale et veille commerciale), les outils et les méthodes (dont l'extension du référentiel de prestations aux prestations simples) et l'appui à la formation de tous les acteurs impliqués dans les activités concurrentielles.

n°	Bilan	Bilan des activités concurrentielles (y compris dans les DOM) prenant en compte les résultats pour 2014 et 2015	2016
n°	Plan d'actions	Plan d'actions pour atteindre l'équilibre des activités concurrentielles	2016

6.4.2 La création d'une agence nationale études et travaux (ANET)

Le développement de l'activité avec les grands gestionnaires d'infrastructures (SNCF, RTE, GRT Gaz...) vise à accroître la valeur ajoutée générée par les activités concurrentielles, dans un contexte budgétaire où toute baisse de recettes affecterait mécaniquement les capacités d'investissement de l'ONF.

La perspective financière prévisionnelle associée au COP 2016 – 2020 a explicitement prévu une progression de 2 M€ par an du chiffre d'affaires réalisé dans ce domaine d'activités.

L'implication de l'ONF dans la réalisation d'opérations commandées par ces opérateurs a révélé :

- le fort potentiel de développement qu'elles représentent pour l'Office ;
- la capacité de l'établissement à dégager une rentabilité sur ces marchés, souvent de taille importante, sous réserve de savoir en maîtriser l'organisation. Les savoir-faire de l'ONF en matière de travaux en espaces naturels et de réalisation de plans de gestion constituent, de ce point de vue, des atouts indéniables ;
- l'intérêt des grands gestionnaires d'infrastructures pour des prestataires à dimension nationale, capables de leur apporter des réponses globales et pertinentes aux différentes problématiques de maîtrise de la végétation ou de compensation environnementale qu'ils ont à traiter, dans le respect des principes de gestion durable ;
- l'enrichissement qu'apporte à l'ONF la réalisation de chantiers pour le compte de ces opérateurs, en termes de méthode et de professionnalisation des équipes d'une part, d'innovations d'autre part.

La poursuite du développement des activités avec les grands gestionnaires d'infrastructures risque toutefois de trouver rapidement ses limites dans le schéma actuel d'organisation des activités « travaux » et « études » de l'ONF. Deux conditions sont indispensables pour être rentable sur ces activités, tout en assurant la satisfaction des clients :

- disposer d'une capacité d'intervention complémentaire (par exemple avec des matériels spécifiques) de celle des agences travaux (et études) pour se mettre en situation de saisir les opportunités de marché les plus intéressantes en termes de volume d'activité, d'emploi et de rentabilité ;
- déployer, dans la négociation et la réalisation de ces marchés, des méthodologies et des organisations homogènes et performantes.

Entièrement et exclusivement dédiée aux activités réalisées avec les grands gestionnaires d'infrastructures, la création d'une agence nationale études et travaux (ANET) à compter du 1^{er} janvier

2017 permet de respecter ces conditions. Elle interviendra en complémentarité des structures territoriales de production et pour dégager du chiffre d'affaires additionnel, en respectant les règles suivantes :

- agir en synergie avec les agences travaux et études territoriales, en s'appuyant sur leurs atouts (couverture territoriale) et leurs moyens humains et matériels ;
- inscrire son action en cohérence avec le Schéma Directeur d'Organisation (SDO), en complémentarité avec les ATX existantes et en permettant aux territoires d'en tirer les bénéfices : financier (CA), humains (réponses à apporter à l'objectif de plein emploi des ouvriers, offre de diversification des tâches pour les équipes des ATX, en prenant en compte la nécessaire alternance des tâches pour diminuer la pénibilité), techniques (reproductibilité des techniques, méthodes et innovations au bénéfice des autres activités de l'ONF).

La création de l'ANET s'effectuera sur la base des orientations suivantes :

- **Champ de compétences :**
 - toutes les opérations réalisées avec les 5 principaux gestionnaires d'infrastructures (SNCF, RTE, ERDF, GRT-Gaz et VNF) ;
 - pleine responsabilité des relations commerciales avec ces clients (dont les réponses aux appels d'offres) ;
 - selon l'appui apporté à la structure de production en territoire, pilotage de la réalisation des travaux et des études obtenus mené soit par l'ANET, soit par la structure de production en territoire (notion d'agence de production leader).
- **Moyens :**
 - structure légère qui réunira l'équipe actuelle du pôle « grands comptes » (avec ses compétences commerciales, SIG, de réalisation d'études, de pilotage et d'encadrement de chantiers), des conducteurs spécialisés « grands comptes », issus des agences travaux qui en disposent ou à recruter, 2 à 3 équipes d'ouvriers spécialisés « grands comptes », dont l'UP Ferroviaire de l'agence travaux Ile-de-France-Nord-Ouest, des conducteurs d'engins et leur matériel, issus des agences travaux qui en disposent ou à recruter ;
 - appui des agences travaux pour mobiliser les moyens humains et matériels nécessaires et contribuer ainsi à l'objectif de plein emploi et de diversité des tâches offertes aux ouvriers forestiers. Cette mobilisation se fera dans le cadre d'une convention passée entre l'ANET et chaque agence travaux en fin de l'année N-1, fixant un nombre d'ETP d'ouvriers et d'heures machine susceptibles d'être alloués à l'ANET ;
 - recours à la sous-traitance ou à la location de matériel pour compléter les moyens non disponibles en interne, sur la base d'une enveloppe de charges externes ;
 - action commerciale en lien avec les responsables commerciaux territoriaux et leurs chargés d'affaires « grands comptes » ;

A l'instar de toutes les structures de production de l'ONF, l'ANET ne portera pas directement de chiffre d'affaires externe et aura comme objectif d'équilibrer toutes ses charges.
- **Organisation et gouvernance :**
 - structure dotée de compétences nationales, rattachement à la direction commerciale bois et service (DCBS), ce qui permettra de créer et consolider des synergies avec les agences « travaux » et « études » territoriales ;
 - mise en place d'un comité stratégique composé de représentants de la direction générale, des directions territoriales et des agences (travaux, études et territoriales) ainsi que de représentants des instances représentatives des personnels (CCE et CTC), qui fixera les grandes orientations de la politique à conduire et s'assurera de leur mise en œuvre ;
 - organigramme à définir, comprenant a minima une équipe de direction avec les compétences « commercial », « gestion du matériel », « sécurité des chantiers et

pénibilité », un soutien administratif, une ou des UP travaux, une UP études et des responsables d'opérations en territoire ;

- directeur dotée d'une délégation de pouvoir et de signature du directeur général, lui permettant d'engager l'ONF.

6.4.3 La structuration de l'action commerciale de l'établissement

L'efficacité de l'action commerciale est une des clés pour atteindre les objectifs de valeur ajoutée et de marge nécessaires au respect du COP 2016-2020.

Toutefois, l'action commerciale ne relève pas des mêmes objectifs, approches et intervenants selon les différents couples prestations/clients :

- *pour les travaux forestiers (ou autres prestations) à réaliser pour le compte de collectivités forestières dans le prolongement du régime forestier*, la démarche commerciale est portée par les agents patrimoniaux et leur responsables d'unité territoriale (RUT), coordonnée par le responsable « appui travaux » ou équivalent et pilotée par le directeur d'agence. Les deux principales priorités sont ainsi :
 - ✓ de faire valoir aux communes la nécessité d'investir dans leur forêt pour en garantir la gestion durable, en proposant une programmation exhaustive des travaux, fondée sur les aménagements ;
 - ✓ de faire valoir auprès des communes la capacité des agences travaux de l'ONF à réaliser ces travaux dans le respect des obligations sociales, fiscales et environnementales. A défaut, en cas de refus ferme de la commune et seulement dans ce cas, la prestation d'assistance technique à donneur d'ordre doit lui être proposée ;
- *pour les prestations dites de proximité, notamment pour le compte de communes rurales (dont forestières)*, la démarche commerciale est également de la responsabilité des agents patrimoniaux et de leur RUT, mais peut également être portée par les ouvriers des agences travaux, leur conducteur de travaux et leur responsable d'unité de production (RUP) ou des chargés d'études, à la faveur d'un contact informel ou en lien avec une prestation déjà réalisée pour le client.

Le résultat de la démarche doit s'exprimer sous forme de fiche d'expression de besoin (ou équivalent) et doit être porté à la connaissance de tous ceux ayant à en connaître, sous la responsabilité du responsable « appui travaux » ou équivalent ;
- *pour les prestations proposées à des clients autres, hors clients ayant une couverture nationale (communes non rurales, établissement public de coopération intercommunale – EPCI -, conseils généraux et régionaux, services déconcentrés de l'État)*, la démarche commerciale est pilotée et coordonnée par le responsable commercial territorial, sous le contrôle du directeur territorial, et réalisée par les commerciaux de la direction territoriale ou des agences territoriales, ou dans le cadre des réponses aux appels d'offres. Les directeurs d'agence territoriale ont un rôle majeur à jouer en amont de cette démarche, en faisant valoir les compétences et prestations de l'ONF auprès de leurs interlocuteurs institutionnels ;
- *pour les clients ayant une couverture nationale, et notamment les grands gestionnaires d'infrastructures*, la démarche commerciale est menée par la direction commerciale bois et services (DCBS), avec l'appui des responsables commerciaux territoriaux, et, notamment par le pôle commercial de l'ANET.

Dans ce cadre général, qui peut être adapté aux différents contextes territoriaux et régionaux, l'action de l'ONF doit s'articuler sur un certain nombre d'exigences :

- élaborer dans chaque direction territoriale une stratégie commerciale fixant les grands objectifs en matière d'évolution des activités concurrentielles ainsi que les voies et moyens pour les atteindre, et la mettre en œuvre sous la coordination du responsable commercial territorial ;
- systématiser le pilotage des activités concurrentielles en agence territoriale, en application du SDO (réunions périodiques animées par le directeur d'agence territoriale, DATE, avec la participation des responsables locaux des structures de production).
Ce pilotage doit permettre d'adapter la stratégie commerciale au niveau de l'agence, de fixer chaque année un plan d'actions pour la mettre en œuvre, d'en assurer le suivi et de veiller à l'absence de dysfonctionnements entre les structures parties prenantes ;
- faire en sorte (rôle des DATE et des DT) que les personnels, et notamment les techniciens patrimoniaux, se réapproprient le concurrentiel, selon des formules et des modes d'organisation à définir par agence.
La place de ces activités dans les missions des personnels doit également être clairement affirmée lors de la formation des nouveaux arrivants. Les prestations réalisées par l'ONF sont de qualité, contribuent à son image et doivent devenir un motif de satisfaction pour les personnels, au-delà des enjeux d'équilibre financier que ces activités portent ;
- identifier au sein de l'ONF les agents ayant les compétences nécessaires pour exercer les fonctions de commercial ou procéder à des recrutements externes, en recherchant en priorité des personnes ayant les doubles compétences « forestière et (ou) environnementale » et commerciale ; offrir aux commerciaux et à ceux destinés à le devenir, la possibilité de bénéficier des formations nécessaires à l'amélioration de leur technicité.
Le métier de commercial est un métier complexe à exercer au sein de l'ONF, compte tenu de la nature et de la diversité des prestations proposées. Il nécessite d'avoir des savoir-faire qui vont au-delà de ceux attendus de la plupart des commerciaux classiques ;
- structurer l'organisation commerciale dans certaines directions territoriales et tendre vers une plus grande mutualisation des forces de vente (soutien commercial, veille commerciale, cellule d'appels d'offres...) pour les rendre plus efficaces.
Cet objectif sera piloté par la DCBS, en lien avec le réseau des responsables commerciaux territoriaux ;
- mettre en œuvre une communication commerciale qui, sans être agressive, doit être décomplexée. Plus globalement, déployer les outils nécessaires pour rendre plus efficace l'action sur le terrain (méthodologies d'études de marché, CRM, outils de promotion...).
Cette action est de la responsabilité de la DCBS et de ses chefs produits.

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	Commentaires
		2016	2017	2018	2019	2020	
14	Progression de la marge nette cumulée	+1,5 M€ /2014	+3,5 M€ /2014	+5,5 M€ /2014	+8,5 M€ /2014	+11,5 M€ /2014	<p>* En 2014, marge nette du concurrentiel (domaine analytique 3*) = -11,4 M€</p> <p>* Cibles prévisionnelles de la marge nette 3* sur la période du COP 2016-2020 : en 2016 = -9,9 M€ en 2017 = -7,9 M€ en 2018 = -5,9 M€ en 2019 = -2,9 M€ en 2020 = +0,1 M€</p>

6.5 Conforter la stratégie du « groupe ONF » et l'équilibre financier des filiales

La stratégie du « groupe ONF », notamment des filiales dans les domaines du bois énergie et de l'international, doit s'inscrire et contribuer à l'atteinte des objectifs de l'établissement ONF fixés par la COP 2016-2020.

En premier lieu, l'impératif d'équilibre financier des filiales doit concourir à l'objectif global de désendettement de l'établissement (*cf.* ci-dessous indicateurs de suivi du COP concernant les filiales et le désendettement de l'ONF).

En second lieu, la complémentarité entre l'établissement ONF et ses filiales sera confortée pour, d'une part, valoriser les compétences acquises et reconnues de l'établissement ONF dans tous ses domaines d'intervention et, d'autre part, acquérir et déployer des méthodes et outils innovants, plus facilement expérimentés par les filiales.

Sur la valorisation des compétences de l'ONF à l'international

L'ONF a développé, en métropole et dans les départements d'outremer, une compétence forte et reconnue dans la gestion durable et multifonctionnelle des forêts tempérées et tropicales et autres espaces naturels. Le modèle de gestion durable et d'exploitation à faible impact de la forêt tropicale appliqué en Guyane doit non seulement être conforté mais également promu à l'international.

L'expertise de l'ONF sur la gestion forestière mais aussi la commercialisation des bois (bois d'œuvre, industrie ou énergie) ou les fonctions sociales de la forêt (gestion des risques, accueil du public, etc.) peut être valorisée à l'international par le biais de sa filiale ONF International (ONF-I).

Par ailleurs, la France peut faire valoir les compétences de son opérateur unique intervenant en forêt publique pour asseoir ses positions dans les enceintes internationales traitant directement ou indirectement de forêt (biodiversité, climat, forêt, désertification...). L'influence française au travers de sa coopération bilatérale peut également s'appuyer sur l'ONF et sa filiale.

La collaboration entre l'ONF et sa filiale ONF-I est renforcée ; la mise à disposition d'experts de l'ONF à ONF-I se poursuit (conventions de partenariats facilitées). Une réflexion est entreprise entre l'ONF et sa filiale pour gagner en influence tant au niveau national (acteurs de la coopération) qu'à l'international.

Alors que la COP 21 a reconnu l'importance des forêts dans la problématique des changements climatiques, l'ONF et sa filiale ONF-I entendent promouvoir leur expertise au service des politiques climatiques en lien avec les administrations (ministères chargé de la forêt, de l'environnement et des affaires étrangères) et les organismes institutionnels (AFD, FFEM, etc.). Une action particulière sera

conduite en préparation de la COP 22 à Marrakech afin de développer ces partenariats au Maroc mais également sur l'ensemble du continent.

L'ONF, membre d'EUSTAFOR⁵, fait valoir ses intérêts et les orientations stratégiques de la politique forestière nationale auprès des instances européennes (Parlement européen, Conseil de l'UE, Commission européenne) et des enceintes multilatérales (Forest Europe, EFI⁶, CEE-ONU⁷, FAO⁸, FNUF⁹, Fonds pour l'environnement mondial). Le travail de veille auprès de ces instances est renforcé et les informations partagées avec les ministères de tutelle. EUSTAFOR permet également la remontée d'informations vers l'ONF, permettant de prévenir ou d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires impactant la gestion forestière.

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon
		2016	2017	2018	2019	2020
15	Equilibre financier d'ONF-Participations	Résultat consolidé ONF-P ≥ 0 M€	Résultat consolidé ONF-P ≥ 0,2 M€	Résultat consolidé ONF-P ≥ 0,4 M€	Résultat consolidé ONF-P ≥ 0,6 M€	Résultat consolidé ONF-P ≥ 0,8 M€

6.6 Actualiser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'établissement

Le COP prévoit un engagement de révision du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour la fin de l'année 2017 avec trois précisions :

- la rationalisation de la répartition des sites administratifs selon un objectif cible 2020 ;
- la fermeture du Campus de Velaine-en-Haye, sauf solution alternative crédible examinée par la mission diligentée en décembre 2015 ;
- la mise à l'étude d'un projet immobilier pour le siège, qui devra être présenté au Conseil d'administration à l'automne 2016.

Pour la période 2016-2020, la révision du SPSI sera orientée sur diagnostic qualitatif (compléter l'inventaire du parc immobilier réalisé par le premier SPSI, par une série de données qualitatives pour mieux connaître l'usage des locaux et leur état), tout en mettant à niveau l'état des lieux du parc immobilier (notamment pour les bâtiments administratifs).

Au-delà de ce cadre réglementaire (fixé par une circulaire à venir de France Domaine), plusieurs éléments devront aussi faire l'objet d'un examen dans le cadre de cette révision du SPSI :

- le schéma d'implantation territoriale (proximité avec les implantations des services déconcentrés de l'État) et l'évolution de la carte des directions territoriales ;
- l'impact des différents projets menés par l'ONF qui pourraient avoir des impacts en termes de localisation des tâches.

A ce titre, la modernisation de la fonction « finances », notamment par le biais de la dématérialisation évoquée (voir ci-dessous), permettra plus de souplesse dans la relation entre entités de la direction territoriale. La contrainte de proximité entre services

⁵ The European State Forest Association (association européenne des gestionnaires de forêts appartenant à l'État, 30 membres de 20 pays certifiés PEFC ou FSC).

⁶ European Forest Institute.

⁷ Commission économique pour l'Europe des Nations Unies.

⁸ Food and Agriculture Organization (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).

⁹ Forum des Nations Unies sur les Forêts.

ordonnateurs/comptables et opérationnels sera moins forte. Dès lors, la centralisation du traitement des flux par la filière financière au sens large pour inciter à organiser les équipes dans un pilotage managérial resserré : l'un des enjeux du SPSI est donc d'accompagner les décisions qui découleraient des solutions adoptées.

- les objectifs de cessions immobilières prévus par le COP 2016-2020 (44 M€ sur 5 ans, dont 12,4 M€ pour la zone d'activités de Velaine-en-Haye) ;
- l'examen des enjeux fiscaux associés (contribution foncière des entreprises).

De même, l'introduction du télétravail devra être pris en compte pour le calibrage des besoins immobiliers.

Les principaux enjeux de la révision du SPSI seront ainsi les suivants :

- avoir une vision exhaustive et fiable du patrimoine (mise à jour) ;
- rationaliser les surfaces ;
- diminuer les coûts d'occupation et de fonctionnement (sur la base d'éléments de comparaison) ;
- assurer de meilleures conditions de travail et d'accueil des agents ;
- améliorer les performances techniques, fonctionnelles et environnementales du parc immobilier ;
- répondre aux évolutions des métiers et des effectifs, qui induiront peut-être des changements dans l'accueil des personnels ;
- respecter les impératifs et les contraintes liés à l'activité de la gestion forestière au niveau de la gestion immobilière ;
- définir un cadrage précis pour la gestion future du patrimoine bâti ce qui permettra en termes de pilotage, un meilleur suivi du parc immobilier ;
- construire ou installer les services sur de nouveaux sites (Epinal, Chambéry, Lyon,...).

La déclinaison du SPSI dans les directions territoriales fera l'objet d'un dispositif mis en place pour accompagner, piloter et suivre la mise en œuvre de cette révision, avec l'objectif d'atteindre les ambitions fixées à la fin du schéma.

n°	Schéma	Révision du schéma pluriannuel de stratégie immobilière	2016
----	--------	---	------

6.7 Poursuivre la simplification et les certifications

Sur la simplification

La mission de simplification lancée depuis 2012 sera poursuivie. Le réseau social « Simplifions », mis en place en 2016, dynamisera le recueil des propositions de simplification, la construction des solutions et permettra de communiquer sur l'avancement de la simplification à l'ensemble du personnel.

Parmi les actions prioritaires, deux actions sont soulignées :

- la dématérialisation courant 2016 de la gestion des ordres de missions et notes de frais ;
- la mise en place en 2018 d'un outil plus performant pour dématérialiser l'élaboration, le versionnement et la diffusion des documents de référence de l'ONF.

Sur les certifications

Le renouvellement jusqu'en 2018 des certifications ISO 9001 et ISO 14001 pour les activités relatives à la gestion durable des forêts confirme l'implication de l'ONF dans l'amélioration continue de ses activités, l'écoute de ses clients et la prise en compte de ses impacts sur l'environnement. L'ONF adaptera son organisation en 2017 afin de pouvoir être certifié selon les versions 2015 de ces normes, par notamment la prise en compte de ses risques et opportunités.

La certification PEFC des forêts publiques et des bois qui en sont issus, outre l'expérimentation de la certification FSC en forêt domaniale dès 2016, (cf. axe 1) et l'agrément d'entreprise pour l'application des produits phytopharmaceutiques continueront à compléter le dispositif de certification de l'ONF.

6.8 Consolider l'équilibre financier de l'ONF

La consolidation de l'équilibre financier de l'ONF, et plus globalement de la durabilité de son modèle, repose notamment sur l'atteinte des objectifs fixés par le COP 2016-2020 dans les activités de production (mobilisation et commercialisation des bois, activités travaux et études,...).

Toutefois, d'autres activités ou actions sont aussi des facteurs de la consolidation de ce modèle, soit par la progression des recettes de l'établissement, et l'amélioration de leurs procédures d'encaissement, soit par des gains de productivité consécutifs à l'évolution et l'amélioration des procédures métiers, comptables et financières.

A ce titre et au-delà des engagements pris par l'ONF dans le COP 2016-2020 pour consolider l'équilibre financier de l'établissement, le présent projet d'établissement a vocation à mettre l'accent sur des sujets pour lesquels l'ONF poursuivra ou mettra en œuvre des projets, plan d'actions ou actions devant concourir à cet objectif.

Sur la consolidation de la trajectoire des recettes des concessions en forêt domaniale :

Dans le cadre de la valorisation des forêts domaniales confiées par l'État en gestion à l'ONF, l'évolution de la politique des concessions a permis un doublement des recettes en dix ans. Toutefois, ce résultat est, pour l'essentiel, imputable à l'augmentation des redevances obtenue lors des renouvellements de contrats, ainsi qu'à l'amélioration du pilotage et du suivi du processus « concessions ». Les nouvelles concessions sont, en effet, peu nombreuses et concernent principalement l'énergie éolienne.

Cette évolution doit être poursuivie dans les prochaines années afin d'améliorer, sur la durée, les recettes de l'établissement et d'optimiser la valorisation des terrains de l'Etat que l'Office concède à des tiers.

Dans ce but, l'ONF mettra en œuvre les orientations suivantes :

- poursuivre la revalorisation des redevances de concessions, à la faveur leur renouvellement, notamment :
 - en identifiant dans chaque direction territoriale les concessions dont le niveau de redevance est manifestement sous-évalué et en l'augmentant de manière significative ;
 - en poursuivant la centralisation de la négociation et de la gestion des concessions accordées à des opérateurs implantés nationalement, les recettes obtenues étant reversées aux territoires ;
- améliorer l'efficacité de la procédure de suivi des concessions, en la simplifiant et en la rendant plus fiable :
 - par la possibilité d'assurer un suivi plus précis des concessions, grâce au déploiement, en 2017, du module « concessions » de Canopée Web. Cette application « métier »

permettra à la fois de gérer les contrats et d'exploiter les données géographiques correspondantes. Elle contribuera à donner davantage de technicité aux travaux à réaliser dans la gestion des concessions ;

- par des clauses et grilles tarifaires types élaborées dans tous les domaines d'activités et par la simplification de la procédure relative aux pas-de-porte ;
 - par la mise à jour de la base de données des contrats et le déploiement de la facturation en masse, réalisés en 2016, et en vue de faciliter la dématérialisation des factures, rendue obligatoire à partir de 2017. Il sera procédé, dès que possible, au basculement vers la facturation centralisée, afin de libérer les territoires d'une tâche répétitive et fastidieuse ;
- renforcer l'appui aux communes forestières : les mesures indiquées au point précédent faciliteront le déploiement de moyens pour aider les communes forestières à optimiser leurs recettes de concessions. Un plan d'action sera élaboré dans ce sens ;
 - développer les concessions quand des opportunités se présentent, avec discernement et dans le respect de la gestion durable des forêts.

Sur la dématérialisation des procédures et des flux comptables et financiers :

La dématérialisation des procédures et des flux comptables et financiers est une obligation réglementaire mais aussi une opportunité à saisir pour :

- harmoniser les pratiques et les organisations ;
- améliorer le pilotage budgétaire et de trésorerie ;
- aligner l'organisation comptable et financière sur les standards les plus répandus.

Les enjeux de cette dématérialisation sont de plusieurs ordres :

- pour les personnels « opérationnels », de les libérer des tâches administratives supportées aujourd'hui et de simplifier leurs actes de prescription, réception, facturation, avec la suppression à terme des bordereaux d'ordonnancement ;
- pour la filière « ordonnateur-comptable », de professionnaliser les acteurs en repositionnant les responsabilités qui incombent au sein des services financiers exerçant la totalité de leurs attributions et maîtrisant l'ensemble de la chaîne dont ils sont responsables.

Il sera également possible d'envisager de moderniser la relation ordonnateur/comptable en conformité avec les orientations données par l'État, tant en terme de contrôle partenarial ou hiérarchisé, que d'organisations mixtes comme les services facturiers ;

- plus globalement pour l'établissement, d'améliorer le pilotage des flux entrants et sortants, de leur qualité et de leur exhaustivité, permettant une plus grande efficacité des organisations.

La mise en place de cette dématérialisation nécessitera aussi de revisiter les processus d'achats/approvisionnement, de dépenses et de recette en vue de les harmoniser, de les moderniser en les alignant sur les bonnes pratiques, et de les simplifier. En termes d'organisation générale de l'établissement (cf. axe 5), il conviendra d'étudier la répartition des charges entre les acteurs afin de les professionnaliser sans dégrader le niveau de service afférent et la fluidité de leurs échanges avec leurs fournisseurs et leurs clients.

La dématérialisation des flux financiers se déploiera, pour le volet « dépenses », de 2016, année de préparation, jusqu'en 2019, date à laquelle la totalité des fournisseurs auront intégré le dispositif. Les flux du volet « recettes » le seront dans leur majorité en janvier 2017.

Sur le désendettement et la maîtrise des dépenses de fonctionnement courant

L'établissement ONF est un opérateur de l'État et doit, à ce titre, poursuivre les efforts de maîtrise des dépenses publiques qui découlent des engagements pris par l'État dans le cadre des différentes politiques publiques.

Deux indicateurs de suivi du COP 2016-2020 relatif au désendettement et à la réduction des frais de fonctionnement, permettront au Conseil d'administration de mesurer la performance de l'établissement et de répondre aux exigences fixées par l'Etat dans le domaine de la gestion budgétaire et financière (cf. indicateurs de suivi ci-dessous).

Les principaux moyens à mettre en œuvre concernant le désendettement sont de :

- facturer plus tôt dans l'année ;
- généraliser les acomptes sur commandes ;
- piloter les délais de paiement aux fournisseurs avec un tableau de bord mensuel du respect des 3 échéances principales :
 - paiement à 60 jours après réception de la facture fournisseurs (droit commun) ;
 - paiement à 45 jours pour les ETF ;
 - paiement immédiat pour certains fournisseurs peu nombreux et identifiés sur décision explicite du directeur territorial ou régional, du directeur général, du directeur général adjoint ou de la directrice économique et financière (non délégable) ;
- surveiller et agir fermement sur les retards de paiement des clients (exploitation active des « top 10 » des retards par les agences comptables principale et secondaires) en veillant à minimiser les annulations, non-valeur et remises gracieuses par un dialogue renforcé entre les réseaux des agents comptables et des ordonnateurs (directeurs territoriaux, régionaux, d'agences et chefs des services financiers). Une action spécifique doit être conduite dans les DOM et en Corse, traditionnellement fortement marqués par des délais de paiement supérieurs.

Pour mémoire, indicateur de suivi du COP 2016-2020 :

N° indicateur	Intitulé indicateur	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	objectif/jalon	Commentaires
		2016	2017	2018	2019	2020	
13	Désendettement	297 M€	296 M€	295,7 M€	288,2 M€	266 M€	* Endettement au 31/12/14 = 300 M€ * Endettement au 31/12/15 = 273 M€
16	Réduction des frais de fonctionnement	25,87 M€	25,35 M€	24,85 M€	24,35 M€	23,86 M€	* En 2015, frais de fonct. Courant = 24,1 M€ * Après ajustements (évolution du plan de comptes, prise en compte du surcoût du loyer de l'Arboreal pour 2,13 M€ et de l'impact de la modification du coefficient de TVA pour 0,2 M€), le montant de référence 2015 pour les frais de fonctionnement s'élève à 26,4 M€.