

Flash back : l'ASO cinq ans plus tard !

Cinq ans ! ça fait du bien de regarder d'où l'on vient afin d'être totalement lucide pour évaluer notre destination. Cinq ans c'est à la fois beaucoup mais aussi peu de chose, suffisamment pour faire ou défaire, pour construire l'ONF de demain ou pour détruire l'outil EPIC, pour agir en faveur de la forêt Française ou pour subir les pressions des uns et des autres.

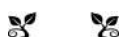
Pour les plus jeunes d'entre nous, je reviendrai sur l'audit socio-organisationnel, son contexte et ses conclusions. Évidemment je ferai le point en 2017 des enseignements de cette démarche unique au sein du corps social ONF.

L'ASO a été demandé au Président (du CCHS) Directeur Général en 2011 (Pascal VINE) par le SNUPFEN Solidaires (rendons à César...). Cette démarche a été pilotée par un cabinet d'expertise (CAPITAL Santé) retenu à l'unanimité des membres de la commission d'appel d'offre. Elle s'est déroulée entre janvier et avril 2012.

Le contexte : il est explosif, l'été 2011 à l'ONF est meurtrier et la Direction Générale ne peut plus ignorer ou masquer le malaise des forestiers. Après les mesures d'urgence, il convient d'agir au plus vite pour :

1. Établir un constat aussi objectif que possible et partagé par tous (en interne ONF comme en externe : tutelles / partenaires).
2. Élaborer un plan d'action pour réduire les risques psycho-sociaux et enrayer la spirale tragique dans laquelle est empêtré l'établissement.
3. Suivre à court, moyen et long terme l'impact des mesures décidées pour s'assurer que l'employeur ONF (qui n'est autre que le DG ONF) a satisfait à ses obligations de résultat en matière de Santé Sécurité au Travail.

C'est exactement ce que nous nous proposons de faire dans ces lignes.



Méthodologie :

- Une phase quantitative : un questionnaire « normalisé » est envoyé à tous les

personnels (publics/privés) de l'ONF. « Normalisé » car ce document est fait par et pour des spécialistes des risques psycho-sociaux (médecins, psychologues, ergonomes, statisticiens, etc.) de manière à éviter toute manipulation ou instrumentalisation des réponses. 4 923 réponses soit un taux de participation de 52,7 %.

- Une phase qualitative : 250 entretiens (individuels, collectifs, observations ergonomiques de travail) dans les différentes situations d'exercice des métiers de l'ONF. 450 personnes auditées en BCA, Lorraine, Ile de France Nord Ouest, Méditerranée et Réunion.



Le constat :

Les craintes émises par les représentants des personnels étaient fondées. Le corps social ONF est en souffrance :

1. 1 forestier sur 3 est démotivé (contre 1 sur 4 dans le panel de l'expert).
2. 28 % des personnels en situation de stress élevé (jusqu'à 52 % pour les conducteurs de travaux et 41 % pour les RUP).
3. 55 % des personnels avec un taux d'anxiété élevé, parmi eux 16,7 % génèrent des troubles anxieux « probables » (Cf. CAPITAL Santé).
4. 38 % des personnels présentent des signes dépressifs, parmi eux 8,4 % présentent des troubles dépressifs « probables » (Cf. CAPITAL Santé). Particulièrement chez les agents patrimoniaux et les conducteurs de travaux (9,4 % chacun).
5. 77 % des personnels très pessimistes quant à l'avenir de l'ONF et 65 % quant à celui de leur service.
6. 16 % des personnels ont confiance dans les décisions de la Direction Générale : 2/3 des Directeurs centraux ou territoriaux (reste 1/3 qui n'ont pas confiance ! quand même ! Mais depuis ils ont sans doute du être remplacés !); 11 % des RUT et 4 % des agents patrimoniaux ont confiance dans les orientations nationales du DG ONF.

Quelques facteurs de risques identifiés :

- « changements dans mon métier » cité dans 81 % des cas.
- « changement d'organisation » cité dans 79 % des cas.
- « efforts supplémentaires non reconnus » cité dans 74 % des cas.
- « manque de temps pour tout le travail » à faire cité dans 70 % des cas.
- « conflit entre mes valeurs et celles de l'ONF » cité dans 59 % des cas
- « objectifs de travail difficiles à atteindre » cité dans 59 % des cas.



Synthèse de CAPITAL Santé :

- Une évolution de l'ONF perçue comme dictée par les réductions d'effectifs. Ces derniers étant source de nombreux dysfonctionnements. « **On est à l'os** » (2012).
- Les collaborateurs sont épuisés par les réorganisations successives. Elle sont mal vécues et la crainte de nouveaux changements est très présente. Impossible de prévoir mon métier dans deux ans.
- Pessimisme quant à l'avenir de l'ONF, des interrogations marquées existent sur le modèle économique ONF.
- Collectifs de travail qui s'affaiblissent et un isolement professionnel qui s'accroît. Disparition de la vision globale de la forêt liée à la spécialisation / organisation matricielle.
- Manque de confiance envers le management supérieur et la DG, les collaborateurs ONF mettent en place des stratégies de compensation (contournement) pour arriver à faire fonctionner le système. 86 % des collaborateurs estiment que l'ONF ne porte pas une attention suffisante à l'écoute de ses personnels.
- Surcharge de travail chronique pour de nombreux métiers.
- Peur de perdre le lien de confiance avec les collectivités.



Plan d'action :

- 11 chantiers nationaux
- 35 pistes d'action.

Il faut donner aux personnels un projet d'avenir plus clair (et à long terme) dans lequel ils pourront se reconnaître et se projeter.

Il convient de clarifier la cible d'évolution de l'ONF et de recréer la confiance avec les personnels.

Voici en quelques pages une synthèse (forcément incomplète) de l'ASO. J'invite tous les curieux, les méfiants, les sceptiques, les jeunes qui arrivent dans ce contexte particulier, les seniors qui sont totalement déconnectés (l'esprit peut être déjà tourné vers leur retraite) à télécharger le document global sur Intraforêt.

Le constat a été partagé par tous, Direction Générale, Tutelles, FNCoFor, organisations syndicales (Privé/Public). Le plan d'action a, quant à lui, généré une adhésion bien moindre.



ASO: cinq ans après

Le plan d'action a été mis en œuvre. C'est ce dont la Direction Générale a essayé de nous convaincre en 2016. Beaucoup de chantiers ont été ouverts et quelques améliorations notamment pour les relations agences territoriales / agences travaux ont été apportées. Mais on constate surtout beaucoup de manques et d'échecs.

Interrogations marquées sur le modèle économique ONF.

En 2014, l'État s'est aussi posé cette question et a diligenté un audit de l'inspection générale du ministère des finances et du GREF.

Bilan sur le contrat 2016, si l'on passe sous silence les élucubrations de Bercy concernant la taxe à l'hectare, rien de nouveau ! du classique et donc on repart pour 5 ans dans des conditions strictement identiques à celles du contrat précédent !



Flash back : l'ASO cinq ans plus tard !

(suite de la page précédente)

Les collaborateurs sont épuisés par les ré-organisations successives.

En 2013/2014, a été négocié et mis en œuvre le Schéma Directeur d'Organisation des services (SDO) qui a modifié en profondeur les interfaces entre les structures territoriales / Travaux / Spécialisées / Soutien. Cela a réduit à néant certaines des évolutions imposées en ...2008/2009.

Puis comme ce n'était pas suffisant, en 2016 ont été « négociées » et mises en œuvre les fusions de DT, en revenant au passage sur certains points du SDO.

Au passage, alors que cette refonte des régions était connue dès 2014, la Direction Générale a toujours refusé de prendre en compte ce « petit artefact » dans le SDO.

Évidemment comme la mesure n'est pas encore tout à fait juste, il convient d'ajouter la restructuration du pôle RTM, plus celle de la formation et la création de l'agence « grands comptes » (ANET).

Pour finir, en souhaitant modifier les métiers de terrain (introduction obligatoire de spécialisations dans les UT), c'est encore une restructuration de plus pour 2017.

On est à l'os !

Le contrat 2011 s'est terminé en 2016....sauf pour les suppressions de postes ! Il est vrai de 100 postes maintenus au niveau de l'ONF au sur 4,5 millions de fonctionnaires de l'État auraient assurément provoqué le dépôt de bilan de l'État !

Mais soyons rassurés, 2017 verra la fin des suppressions de postes.

Sauf que malheureusement aucun des candidats à l'Élysée ne semble partager cette euphorie.

Ainsi donc, les effectifs à l'ONF devraient être stables en 2017, sauf que les charges de travail, elles, vont s'accroître. Notamment car l'ONF doit accueillir différents types de contrats subventionnés tels des contrats d'emploi aidé

et des contrats d'apprentissage ! Ses nouveaux arrivants sont bien entendus les bienvenus à l'ONF ! Et même si nous nous sommes battus pour qu'ils ne soient pas comptabilisés dans le plafond d'emploi maintenu par le COP 2016-2020, il n'en reste pas moins qu'ils seront à l'ONF pour apprendre et non pour produire. Ils constituent donc une nouvelle mission, très importante, pour les personnels de l'Etablissement, et bien entendu à effectif stabilisé !

De là à croire qu'on essaie de nous rouler dans la farine ! C'est un pas ... que nous pouvons facilement franchir.

Pas de suppression de poste en 2017 ? Eh bien si ! En Auvergne-Rhône-Alpes et en Midi-Méditerranée, coupables de ne pas mobiliser assez de bois de qualité, seront respectivement supprimés 6 et 12 postes dès cette année. Ces postes seront redistribués dans d'autres DT dont l'enjeu « production de bois » seulement est plus important pour la DG. Ou comment la péréquation nationale est poussée au cynisme...

Est-ce donc une surprise, comme le disait un autre expert SST : « *si vous diminuez votre capacité à produire dans des zones déjà très compliquées, ça ira de mal en pis* » !

Donc ne vous en déplaise, oui il y aura bien des suppressions de poste en 2017 ! et elles seront bien réelles et vécues comme telles !

86 % des collaborateurs estiment que l'ONF ne porte pas une attention suffisante à l'écoute de ses personnels.

En 2016, les directives de la Direction Générale de l'ONF aux managers sont claires : arrêtez d'écouter vos agents et appliquez la politique définie à Paris. Les ordres ont été perçus « forts et clairs »... ou pas !

Nous savons qu'il est bien plus confortable d'ordonner que de chercher l'adhésion, mais posons-nous la question de confiance. Ce gouffre qui est constaté entre des structures nationales ONF et celles de terrain ne reproduit-il pas aussi un phénomène bien connu dans la société française ?

Le « changement » dans la continuité !

Les forestiers vivent dans la vie réelle, avec des vrais acteurs socio-économiques avec des vrais décideurs de terrain qui gèrent souvent les territoires parmi les plus défavorisés de l'hexagone. Est-il alors étonnant ou choquant de ne pas se retrouver dans des décisions qui ont tout de la technocratie ?

Exemple 1 : un accord vient d'être signé entre FNCoFor, FNB et ONF pour promouvoir le bois façonné. Très bien, mais où sont les détails ? Quels sont les engagements des uns ou des autres ?

Les engagements de l'ONF, on les imagine très bien : chercher et proposer des bois façonnés, trouver des entreprises de travaux forestiers et de débardage, trouver des contrats à des prix corrects, suivre et réceptionner ces chantiers sans oublier de gérer les inévitables réclamations des uns et des autres. Pour faire court : un investissement en terme d'énergie et de charge de travail qui n'est que rarement compensé par les cours des bois ainsi obtenus.

Les engagements de la FNCoFor et de la FNB ? Bien plus difficiles à imaginer : un mail aux élus ou aux scieurs pour les encourager à faire du bois façonné et des contrats ? Sachant que dans certains massifs, certains scieurs sont opposés à la contractualisation, sauf si le propriétaire prend à sa charge une part importante du surcoût.

Est-ce là la définition d'un accord gagnant-gagnant ?

Exemple 2 : Pour envisager sereinement les 200 ans du Code Forestier, l'État a décidé **d'exiger** sa mise en œuvre et de faire bénéficiaire du Régime Forestier toutes les surfaces forestières susceptibles d'exploitation appartenant à des collectivités. Dis comme ça c'est impressionnant ! Non ?

La vie réelle est différente : qui est chargé « vendre cette mesure aux élus » ? Les agents de l'ONF. A quel prix ha/an faut-il traiter avec la commune ? 2 €/ha/an ou 14 €/ha/an ? Comme l'envisageait il y a peu

le Ministère des Finances. Quelle définition pour ces surfaces forestières susceptibles d'exploitation ? En sachant que l'objectif affiché par l'État est plus de bois énergie. En plus, lorsque la volonté intangible de l'État est aujourd'hui mise en avant, ça prête plutôt à sourire, eu égard aux nombreux exemples que nous avons tous en tête. Quid du contexte du marché où les invendus sur pied s'empilent depuis des années ?

Pour donner des ordres, il convient d'être infiniment plus judicieux et plus précis. A moins que l'objectif affiché de ces gesticulations fortement médiatisées ne soit justement réduit à cet état de fait ! Faire plaisir aux fonctionnaires de nos tutelles, quel beau challenge !

Pour faire bonne mesure, rappelons nous la citation de Georges Clemenceau : « les fonctionnaires sont un peu comme les livres d'une bibliothèque : ce sont les plus haut placés qui servent le moins ».

Disparition de la vision globale de la forêt liée à la spécialisation / organisation matricielle.

Toute organisation recèle une part incompressible de matriciel, c'est une évidence que le corps social ONF a compris dès 2012.

Fortement développé à partir de 2008 sous l'autorité de Pierre Olivier Drège, le matriciel a été considérablement réduit en 2014 lors des négociations sur le Schéma Directeur d'Organisation de l'ONF.

Aujourd'hui, il refait surface au tournant d'une instruction sur les métiers des personnels de terrain.

Je passe rapidement sur la genèse de cette instruction qui n'a jamais été discutée dans les Instances Représentatives des Personnels (même pas au Comité Central Hygiène et Sécurité), alors que le projet va bouleverser totalement les structures et les modes de fonctionnement des UT, engendrant des risques que la Direction refuse de voir en face.

Flash back : l'ASO cinq ans plus tard !

(suite de la page précédente)

Je passe rapidement aussi sur la justification de cette instruction : passage des C techniques en B puis en B + depuis 2003. Et puis non ! Un retour en quelques mots sur cette question est nécessaire. L'Histoire est toujours écrite par les vainqueurs mais il convient néanmoins de se souvenir de la « vérité vraie ».

2003 : passage des C techniques dans un corps de catégorie B de façon progressive jusqu'en 2006. Loin de reconnaître les compétences des forestiers de terrain, loin de céder sur la pression de la rue en 2000, la fonction publique a juste intégré les corps de catégorie C technique de l'ONF dans son grand mouvement général de revalorisation. Mouvement qui avait déjà concerné les catégories C techniques du Ministère de l'équipement dès les années 95...

2013 : passage des techniciens opérationnels dans un corps de catégorie B plus NBI (ex Classement Indiciaire Intermédiaire). Là encore, ni volonté de l'ONF ni négociation sur la question, le mouvement est général à l'échelle de la Fonction Publique. l'ONF est d'ailleurs dans le train de queue de cette réforme.

La seule justification de cet élan de bonté de la Fonction Publique réside en un slogan :

Des fonctionnaires mieux formés, mieux payés mais moins nombreux !

Mieux formés, ça reste à prouver. Mieux payés, pour ceux qui entrent dans la fonction publique maintenant : oui, mais ça leur prendra toute leur carrière (durée dans les échelons augmentée). Moins nombreux : avons-nous besoin de développer ?

Entendre que nos métiers de terrain n'ont pas évolué, c'est un mensonge tout simplement scandaleux ! Quand on sait que certains triages ont « simplement » augmenté de 100 % leur surface.

Pour en revenir au projet d'instruction, imposer d'introduire systématiquement des spécialisations va déstructurer l'équipe en générant des différences : dans les surfaces gérées, dans le classement des postes, dans l'accès à

la promotion, dans la reconnaissance, dans la disponibilité pour les opérations collectives etc. Croyez-moi il y a du vécu là-dessous.

A moins que l'objectif de la Direction ne soit de détruire la dernière structure qui a un fonctionnement équilibré et respectueux des individus. Mais comme elle fait de l'ombre aux autres niveaux hiérarchiques ! D'autant plus que l'art de contourner et d'adapter aux contextes réels les prescriptions descendantes est maîtrisé par les UT depuis longtemps, donnée indispensable pour que l'ONF fonctionne !

Un dialogue social en panne !

Bon d'accord, en 2015, l'accueil du nouveau Directeur Général n'a pas été le plus enthousiaste possible.

Cela n'explique pas les dérapages constatés depuis 18 mois. Si je ne reviens pas sur l'épisode de l'instruction sur les métiers de terrain, je peux développer d'autres dysfonctionnements majeurs :

- Il aura fallu attendre plus de 2 années pour que la réforme statutaire du corps des CATE soit exhumée de son enlisement ! Alors que cette réforme est nécessaire et devrait être prioritaire tant elle atteint un ensemble de managers de proximité de l'ONF et tant elle constitue un débouché fonctionnel attractif des TSF. Or à ce jour, toujours aucune nouvelle des services de l'Etat !
- Une communication toujours ambiguë où l'on a vraiment l'impression d'être pris pour ce que nous ne sommes pas vraiment : cumuler les contrats d'apprentissage et les effectifs en production pour justifier une stabilité des effectifs. C'est quand même gros à avaler.
- Un projet d'Établissement rejeté à l'unanimité, sans qu'aient été prises en compte les remarques ne serait-ce que les plus basiques.... Mais c'est vrai que le document a été instruit par des personnes très compétentes et signé par d'autres très auto-satisfaites. Il n'en est pas moins vrai que ce projet d'établissement est très mal écrit.

Le « changement » dans la continuité !

- ASO ; Expertises CHS ; études préalables au SDO ; etc. Considérer tout ce travail comme de l'histoire ancienne et faire "table rase" ainsi du passé est une injure aux énergies déployées par tout le corps social ONF pour sortir les personnels du marasme.
- Une volonté de refuser le dialogue en ordonnant aux directeurs territoriaux de ne plus siéger dans les comités techniques (pas de temps à perdre), en cherchant à contourner le rôle des CAPC de façon de plus en plus évidente (nomination choisie sur des postes de RUT).
- Parler de cogestion avant 2015, c'est nier les processus de négociation longs et acharnés. Mais encore faut-il savoir ce qu'est une négociation.

Conclusions (enfin !) :

Voilà ce petit « coup de gueule » était nécessaire pour rappeler la situation à l'ONF !

Le constat décrit par CAPITAL Santé en 2012 et corroboré par tous les acteurs internes

et externes **est toujours d'actualité malheureusement.**

L'ONF n'a pas évolué d'un iota dans le bon sens et la pression sur ses personnels s'accroît de jour en jour dans un contexte de plus en plus dirigiste. Le modèle de management militaire peut aussi avoir ses avantages en terme de résultat, mais pour cela il convient que les ordres soient intelligents, intelligibles et surtout cohérents avec la vie réelle. Si ces conditions sont pas réunies, c'est alors le pire des systèmes de management.

Heureusement nous sommes au XXI^{ème} siècle et nous vivons dans une France presque en paix, dans un établissement reconnu pour ses compétences et sa capacité d'agir. Ce contexte général pacifié n'exonère pas la Direction Générale de ses responsabilités en terme de santé et sécurité au travail, même si la justice et les organismes liés au Ministère de Travail sur-protège les responsables publics par rapport à ceux du privé.

*S RICHARD
représentant SNTF-FO au CCHSCT*

PROJET SNTF-FO POUR L'ONF > > > > > > > > > > > > > > > > > >

Dans les pages suivantes, nous développons les grandes lignes défendues par le SNTF-FO. Ce projet est vivant et s'enrichit des apports des sympathisants, adhérents et membres actifs.

L'ATTACHEMENT AUX VALEURS !

A l'heure où les valeurs de la société volent en éclat, **le SNTF-FO souhaite restaurer les valeurs de l'ONF** tant en externe qu'en interne.

Cette thématique touche à l'éthique de notre établissement et à celle du métier de forestier. Elle puise ses fondations dans les racines d'une profession multi-séculaire.

Redonner un sens à l'éthique et aux valeurs de notre établissement, cela permettrait de rendre un sens à notre travail et de croire en son utilité et à son avenir !

Le thème n'est pas empirique, il détermine une des principales sources de mal-être à l'ONF (Cf. enquête de climat social 2005, médecine du travail 2010, ASO 2012, etc.).

De plus, les partenaires de l'ONF doivent être impliqués pour ne plus créer d'antagonismes internes. Cela participerait également au remplacement de l'Office sur l'échiquier sociétal, dans ses missions et ses rôles.