

Préparation COP 2016-2020

Quelles évolutions des métiers et de l'organisation de terrain? Note de travail

I) Contexte/problématique

La réflexion engagée à l'occasion de l'élaboration du COP 2016-2020 est une vraie opportunité pour conduire celle relative à l'évolution des métiers de l'établissement et en particulier les métiers de terrain (gestion de proximité des forêts avec le maillage territorial et activités travaux avec les ouvriers forestiers) ; elle l'est d'autant plus que la période du COP va correspondre à une phase d'importants départs à la retraite qui constitue en conséquence, si nous savons l'anticiper et l'accompagner, un facteur favorable à de telles évolutions de métiers (et d'organisation, si nécessaire..).

Cette réflexion doit se conduire en prenant en compte les attentes/besoins /objectifs/contraintes de l'établissement mais aussi des multiples acteurs tant internes qu'externes sur un sujet très sensible au coeur de la culture de l'établissement et que l'on peut tenter de résumer comme suit :

1) **le passage de tous les C technique en B** (entre 2002 et 2009) d'une part et l'instauration du **NES B** (fin 2013) d'autre part ont reconnu/anticipé la nécessaire montée en compétences et responsabilités des agents patrimoniaux, évolution qui ne s'est toujours traduite dans les faits. Même s'il serait exagéré de nier toute évolution du métier depuis 15 ans, il n'en demeure pas moins que certaines tâches (en matière d'inventaire, surveillance, désignation) qui continuent à être réalisées aujourd'hui par les AP pourraient l'être par du personnel de moindre qualification.

2) le renforcement de la **prévention** (primaire et secondaire) **de la pénibilité des ouvriers forestiers** est un objectif social et économique majeur pour notre établissement et cette communauté de travail soumise à des conditions de travail difficiles. A l'heure où l'âge de départ à la retraite s'allonge, il est impératif que, parmi toutes les mesures (mécanisation, techniques de réalisation, prise de repas,...) pouvant être mises en oeuvre pour répondre à cet objectif, l'ONF puisse avoir des réponses crédibles et adaptées en matière d'alternance des tâches et/ou d'organisation de seconde partie de carrière. Incontestablement, certaines des tâches mentionnées en 1) pourraient être réalisées par des ouvriers (souvent en équipe ou en binôme avec un AP) et participer ainsi à la prévention de la pénibilité ou à un accompagnement des populations plus âgées vers la retraite dans des conditions acceptables.

3) un **besoin général de stabilité**, ressenti par l'ensemble des personnels qui ont été soumis au cours de ces 15 dernières années à de nombreuses réformes d'organisation embarquant des baisses d'effectifs ; ce besoin est entendu par beaucoup, y compris les tutelles, dans le sens où le scénario privilégié pour l'évolution des effectifs est une stabilité à compter de 2017 ; il est également réclamé par les COFOR au moins en ce qui concerne le maillage territorial.

... et bien sûr, sous contrainte de **maîtrise de nos coûts** pour contribuer à l'objectif premier de désendettement de l'établissement.

II) Scénario d'évolution

Le scénario proposé va l'être sur la base de la ventilation prévisionnelle de nos effectifs 2016 (telle que présentée au CA du 3 avril 2014 et susceptible d'évolution suivant les décisions qui seront prises en matière d'effectifs dans le PLF 2016)

Scénario initial	Management/ Soutien et production (autres que maillage territorial)	Maillage territorial	Ouvriers forestiers
Effectifs 2016 (hors grands comptes)	3031 etpt (yc 225 POT)	2963 etpt	2744 etpt

Les principes directeurs du scénario proposé s'inscrivent dans la logique des points développés au I), à savoir :

- **le maillage territorial est globalement maintenu** a/c 2017 (tant en périmètre des UT qu'en nombre d'AP- cf besoin de stabilité, on évite des redécoupages continus des triages...),
- les AP se font aider, sur des tâches de moindre technicité, par des OF, de façon privilégiée en seconde partie de carrière, mais pas seulement, pour offrir une certaine alternance des tâches à tous les OF, tout au long de leur carrière,
- tout ou partie des **AP** se voit confier de **nouvelles tâches à plus forte technicité**, au-delà de la mise en oeuvre du régime forestier/suivi des aménagements, notamment en matière d'élaboration des aménagements, de production de bois façonnés (notamment si la stratégie de développement de cette activité est confirmée dans le nouveau COP), de développement du concurrentiel de proximité, voire de soutien (exemple: correspondant informatique de bureautique ou de terrain),
- le **potentiel de production dans la "réalisation des travaux" des OF et des agences travaux est maintenu** tant pour les travaux domaniaux que concurrentiels (sinon, cela engendrerait des surcoûts ou de moindres recettes, toutes évolutions incompatibles avec l'objectif premier de désendettement de l'établissement),
- le secteur production (autres que le maillage territorial) voit ses effectifs réduits à due concurrence des activités reprises par les acteurs du maillage territorial.

Une première évaluation quantitative des ces transferts d'activités entre les 3 grands secteurs d'activité pourrait être la suivante:

	Management/ Soutien et production (autres que maillage territorial)	Maillage territorial	Ouvriers forestiers
Variation des effectifs par rapport au scénario initial	- 180 etpt	stabilité	+ 180 etpt

Il est clair que l'incidence d'un tel scénario sur la masse salariale est positive : estimation d'une baisse du coût total de l'ordre de l'ordre de 3 à 4 M€ par an à l'échéance 2020 (si on admet que ce "transfert" est opéré progressivement entre 2016 et 2020, au rythme de 40 par an)

Le chiffre de 180 proposé est à ce stade indicatif ; il correspond à un renfort OF d'environ 0,6 etpt en moyenne par UT (700 à 800 h productives d'OF), donc suffisamment significatif pour répondre, au moins en partie, aux objectifs de prévention de la pénibilité des OF, tout en étant "acceptable" pour le secteur "autres production".

C'est incontestablement ce dernier point qui peut représenter l'aspect le plus sensible de ce scénario. Il nécessitera, pour le moins, la réalisation d'une étude de faisabilité/impact, sachant que 180 etpt de moins représente quand même une baisse des effectifs de l'ordre de 14 % des effectifs totaux du secteur d'activités "autres productions" (sans exclure non plus qu'une partie, ne serait ce que modeste, de cette suppression de 180 etpt puisse être portée par le management et/ou le soutien).

En outre, de nombreux points restent à préciser pour donner corps à ce scénario et en accompagner la mise en oeuvre, s'il devait être retenu :

- les modalités de prise en charge, au sein de l'UT, des activités spécialisées supplémentaires et leur répartition entre les différents AP. A ce stade un principe de **spécialisation partielle** (couplée avec le maintien d'une polyvalence généraliste "mise en oeuvre du RF/SAM") devrait être privilégié, plutôt qu'un émiettement des tâches réparties sur tous les agents. En d'autres termes, et à titre d'exemple, si 0,7 etpt d'activités supplémentaires (par exemple 0,4 etpt d'EAM et 0.3 etpt d'activités concurrentielle) devait être réparti au sein d'une UT de 7 agents, il serait beaucoup plus opérationnel et rationnel de les faire porter par 2 agents (1 à 0,6 SAM et 0,4 EAM et un autre à 0.7 SAM et 0.3 AC) plutôt que par les 7 agents : 4 agents à 0.9 SAM et 0.1 EAM et 3 agents à 0.9 SAM et 0.1 AC.

En corollaire, les agents ne portant pas une spécialisation seraient davantage mobilisés sur un certain nombre de tâches de gestion pour alléger leurs collègues (quitte à être eux-mêmes en partie spécialisés, mais sur des tâches relevant du SAM, donc non considérées comme supplémentaires). Bien sûr, principe à adapter selon les territoires et leurs activités dominantes

- la relation avec les élus fait précisément partie des tâches relevant du SAM. La question d'une spécialisation partielle de cette fonction (pour la confier aux agents les plus qualifiés dans ce domaine relationnel à l'enjeu de plus en plus important au regard de l'accroissement de l'exigence des élus) peut être posée et faire débat.... ; en tout état de cause, nécessité de renforcer la formation des agents en la matière,

- s'agissant du renfort des OF sur les activités des UT, le principe pourrait être l'inverse, du moins en partie, de celui des AP. En effet, dans l'objectif de prévention de la pénibilité pour tous, il serait souhaitable que tous les membres d'une équipe d'OF puissent y participer, même si de façon différentielle suivant l'âge et l'état de forme des OF, priorité étant bien sûr donnée aux OF en seconde partie de carrière et en difficulté physique. En tout cas, sauf exception, il n'est pas préconisé l'instauration d'OF auxiliaire patrimonial "à temps plein", rattaché à l'UT et complètement déconnecté de l'activité travaux et de l'agence travaux. A noter, en corollaire à cette proposition, la nécessité d'une grande anticipation dans la planification de ces missions de renfort aux UT pour ne pas désorganiser les activités "travaux" des agences travaux.

en matière RH, réflexion à poursuivre sur le classement des postes "généraliste/spécialisé" en UT : maintien B2 ou classement en B3-B4 (ou groupe 2 du futur RIFSEEP)? postes éligibles pour le 3ème grade de TSF? Pour les OF, quelle reconnaissance/rémunération pour les missions d'appui aux UT? ...
