



**Rapport Expertise CTHSCT- analyse des impacts
du projet COP 2012-2016 sur les conditions de
travail pour les agents de l'ONF BCA**

Ref : rapport/Ergotec- Expert. CHSCT BCA- 28 Février 2014

À l'attention de :

- Monsieur Bruno Vigoureux, secrétaire du CTHSCT
- Monsieur Régis Michon, président du CTHSCT
- Mesdames et Messieurs les élus CTHSCT

Expertise réalisée par Ergotec :

- Audrey Lemarchand
- Cécile Goudeau
- Géraldine Gabas
- Bernard Michez

Sommaire

I	LA QUESTION TRAITEE	6
2	LA DEMARCHE	7
2.1	LE PERIMETRE D'ANALYSE.....	7
2.2	LES ENTRETIENS	8
2.3	L'ANALYSE DE DOCUMENTS	8
2.4	LA DEONTOLOGIE.....	10
2.5	LE DEROULEMENT DU DIAGNOSTIC.....	10
3	LA CHRONOLOGIE DES CHANGEMENTS PRINCIPAUX A L'ONF ET A LA DT BCA.....	11
4	L'ORGANISATION ET SES EVOLUTIONS	16
4.1	LA DIRECTION TERRITORIALE.....	16
4.2	L'AGENCE DEPARTEMENTALE ARDENNES	18
4.3	L'AGENCE INTERDEPARTEMENTALE AUBE-MARNE.....	19
4.4	L'AGENCE HAUTE MARNE	20
4.5	L'AGENCE BOURGOGNE OUEST	21
4.6	L'AGENCE BOURGOGNE EST	22
4.7	L'AGENCE TRAVAUX.....	24
4.8	LES CONSTATS GENERAUX	25
4.9	MODIFICATIONS PASSEES DANS L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT	25
4.9.1	<i>Le PPO (Plan Pour l'Office)</i>	<i>28</i>
4.9.2	<i>La mise en place de l'organisation matricielle.....</i>	<i>31</i>
4.9.3	<i>Pilotage des processus et système de management</i>	<i>32</i>
4.10	LES PROCEDURES AU SEIN DE L'ONF	32
5	LES DONNEES DE SANTE ET RISQUES IDENTIFIES.....	32
5.1	LA POPULATION CONCERNEE.....	32
5.2	EVOLUTION DES ABSENCES MALADIES DE 2010 A 2012.....	34
5.3	EVOLUTION DES AT DE 2010 A 2012	36
5.4	EVOLUTION DES CDI, CDD, TEMPS PARTIELS	38
5.5	UN INDICE : LES POSTES VACANTS.....	38
5.6	UN INDICE : LE CET	39
5.7	LE DUER	40
5.8	BILAN ANNUEL MEDICAL	40
5.9	BILAN SOCIAL ANNUEL	43
5.10	LES PROCES-VERBAUX DU CTHSCT	47
5.11	L'ORGANISATION SST EN DT	75
5.12	LE BILAN IPSOS 2005 SUR LE CLIMAT SOCIAL	76
5.12.1	<i>Facteurs de protection.....</i>	<i>76</i>
5.12.2	<i>Facteurs de risques.....</i>	<i>76</i>
5.12.3	<i>Pistes d'action</i>	<i>77</i>
5.13	L'AUDIT SOCIO-ORGANISATIONNEL NATIONAL (ASO).....	77
5.13.1	<i>Les conclusions principales.....</i>	<i>78</i>
5.13.2	<i>Les actions décidées</i>	<i>81</i>
5.13.3	<i>Les retours des agents au fil des présentations réalisées</i>	<i>81</i>
5.13.4	<i>Les actions réalisées</i>	<i>89</i>

5.14	LA NEGOCIATION NATIONALE : ELABORATION DU PLAN D' ACTIONS SUITE A L'AUDIT SOCIO-ORGANISATIONNEL	89
5.15	LES COMMISSIONS ENQUETE SUITE A SUICIDE	94
5.15.1	<i>La commission d'enquête sur le suicide de Denis Stouff – Chef de Triage.....</i>	94
5.15.2	<i>La commission d'enquête sur le suicide de Clause Masson- Chef de triage.....</i>	103
5.15.3	<i>La commission d'enquête sur le suicide de Bernard Romanin.....</i>	105
5.15.4	<i>Les constats tirés de ces différents diagnostics</i>	113
5.16	LE PLAN D' ACTIONS RPS DE LA DT BCA	114
6	LE PPO (PLAN POUR L'OFFICE).....	117
7	LE PROJET COP	119
7.1	DESCRIPTION DU PROJET	119
7.2	LES OBJECTIFS ET AXES STRATEGIQUES DU PROJET COP	120
7.3	LES REDUCTIONS DES EFFECTIFS PAR DIRECTION ET SERVICE.....	121
7.4	LES CONSTATS.....	138
7.4.1	<i>Direction territoriale.....</i>	139
7.4.2	<i>Agence Ardennes.....</i>	140
7.4.3	<i>Agence Aube Marne</i>	141
7.4.4	<i>Agence Haute Marne</i>	142
7.4.5	<i>Agence Bourgogne Ouest.....</i>	143
7.4.6	<i>Agence Bourgogne Est.....</i>	144
7.4.7	<i>Agence Travaux.....</i>	145
7.5	PRESENTATION DU PROJET AU CTHSCT.....	146
7.6	CHOIX DE REDUCTION D'EFFECTIFS EN AGENCES : LES CRITERES TIRES DE L'IGA.....	146
7.6.1	<i>Cas particulier de l'IGA de l'agence des Ardennes</i>	148
7.7	L'INTEGRATION DES QUESTIONS DE CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE SANTE.....	149
7.8	UN AMENDEMENT DU PROJET SUITE AU CA ONF DU 27 JUIN 2013	151
8	L'INDICE GLOBAL D'ACTIVITES	153
9	LA CHARGE DE TRAVAIL.....	156
9.1	ANALYSE QUALITATIVE DE LA CHARGE DE TRAVAIL.....	156
9.2	ANALYSE QUANTITATIVE DE LA CHARGE DE TRAVAIL.....	157
9.2.1	<i>Evolutions dans un fonctionnement normal.....</i>	158
9.2.2	<i>Evolutions avec des arrêts maladie de durée courte ou moyenne</i>	159
9.2.3	<i>Evolutions avec des arrêts maladie associés à une vacance de poste</i>	160
9.3	UNE AUGMENTATION DE CHARGE PROVOQUEE PAR LA REDUCTION ET REORGANISATION DES POSTES	161
10	ANALYSE PAR METIER	163
10.1	LES MANAGERS.....	163
10.1.1	<i>Les activités décrites.....</i>	163
10.1.2	<i>Les points de difficultés identifiés.....</i>	164
10.1.3	<i>Les points forts identifiés</i>	165
10.2	LES AGENTS EN TERRITOIRES	165
10.2.1	<i>Les Agents Patrimoniaux.....</i>	165
10.2.1.1	<i>Les activités décrites</i>	165
10.2.1.2	<i>Les difficultés identifiées</i>	166
10.2.1.3	<i>Les points forts identifiés</i>	168
10.2.2	<i>Les conducteurs de travaux</i>	168
10.2.2.1	<i>Les activités décrites</i>	168
10.2.2.2	<i>Les difficultés identifiées</i>	168
10.2.2.3	<i>Les points forts identifiés</i>	170

10.3	LES AGENTS EN DT ET AGENCE TERRITORIALE	171
10.3.1	<i>Les activités décrites.....</i>	171
10.3.2	<i>Les difficultés identifiées.....</i>	171
10.3.3	<i>Les points forts identifiés.....</i>	173
10.4	UNE EXPOSITION SPECIFIQUE POUR LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL	174
11	ANALYSE PAR SERVICE ET UNITE.....	175
11.1	LA DT	175
11.1.1	<i>Les principes de fonctionnement</i>	175
11.1.2	<i>Les points de difficultés et les impacts sur les personnes.....</i>	175
11.1.1	<i>Les points forts.....</i>	176
11.2	L'AGENCE TERRITORIALE	176
11.2.1	<i>Les principes de fonctionnement</i>	176
11.2.1	<i>Les points de difficultés et les impacts sur les personnes.....</i>	176
11.2.2	<i>Les points forts.....</i>	177
11.3	L'UP	177
11.3.1	<i>Les principes de fonctionnement</i>	177
11.3.2	<i>Les points de difficultés et les impacts sur les personnes.....</i>	177
11.3.3	<i>Les points forts.....</i>	178
11.4	L'UT.....	178
11.4.1	<i>Les principes de fonctionnement</i>	178
11.4.2	<i>Les points de difficultés et les impacts sur les personnes.....</i>	178
11.4.3	<i>Les points forts.....</i>	180
12	DE L'ACTIVITE EMPECHEE A LA PERTE DU METIER : ACTIVITES NON FAITES OU MAL FAITES.....	181
13	ANALYSE DES OUTILS MANAGERIAUX ET LES OUTILS INFORMATIQUES.....	183
13.1	LES OUTILS MANAGERIAUX.....	184
13.1.1	<i>Le pilotage par objectifs</i>	184
13.1.2	<i>Le reporting et la construction des indicateurs.....</i>	186
13.2	UN CONTEXTE TRES DEFAVORABLE PREEXISTANT AU COP	186
13.3	LES APPLICATIONS INFORMATIQUES	188
13.4	LE PILOTAGE DE L'ACTIVITE.	189
14	LE DIAGNOSTIC	191
14.1	LA QUESTION TRAITEE ET DEROULEMENT DE L'EXPERTISE.....	192
14.2	SYNTHESE DU DIAGNOSTIC.....	193
14.3	LE PROJET CONTRAT D'OBJECTIF ET DE PERFORMANCE 2012-2016	194
14.3.1	<i>Description du projet.....</i>	194
14.3.2	<i>Mise en œuvre du projet : les indicateurs utilisés</i>	195
14.3.3	<i>Les modalités de réduction de postes</i>	195
14.3.4	<i>Les modalités de réorganisations inhérentes aux suppressions de postes</i>	196
14.1	LES FACTEURS DE RISQUES POUR LA SANTE DES AGENTS IDENTIFIES ET LEVIERS D' ACTIONS	198
14.1.1	<i>La diversité des activités à réaliser</i>	200
14.1.1.1	<i>Effets des suppressions de postes du COP.....</i>	200
14.1.1.2	<i>Leviers d'actions</i>	201
14.1.2	<i>Les pics de charge de travail</i>	201
14.1.2.1	<i>Effets des suppressions de postes du COP.....</i>	201
14.1.2.2	<i>Leviers d'actions :</i>	202
14.1.3	<i>Les aléas et urgences</i>	202
14.1.3.1	<i>Effets des suppressions de postes du COP.....</i>	202
14.1.3.2	<i>Leviers d'actions</i>	203

14.1.4	<i>Les distances à parcourir</i>	203
14.1.4.1	Effets des suppressions de postes du COP	203
14.1.4.2	Leviers d'actions :	203
14.1.5	<i>Le manque de lisibilité de l'organisation</i>	203
14.1.5.1	Effets des suppressions de postes et des réorganisations du COP	204
14.1.5.2	Leviers d'actions	204
14.1.6	<i>Les procédures, demandes et consignes non claires</i>	204
14.1.6.1	Effets des suppressions de postes du COP	205
14.1.6.2	Effets pour les agents	205
14.1.6.3	Leviers d'actions	205
14.1.7	<i>Les difficultés d'utilisation d'outils mal adaptés</i>	206
14.1.7.1	Effets des suppressions de postes du COP	206
14.1.7.2	Leviers d'actions :	207
14.1.8	<i>La fragilité des collectifs pour les remplacements et les comportements d'entre-aide</i>	207
14.1.8.1	Effets des suppressions de postes du COP	207
14.1.8.2	Effets des réorganisations du COP	207
14.1.8.3	Leviers d'actions	208
14.1.9	<i>Le soutien managérial empêché</i>	208
14.1.9.1	Effets des suppressions de postes du COP	209
14.1.9.2	Leviers d'actions	209
14.2	FOCUS SUR LA CONDUITE DE DEMARCHES PARTICIPATIVES	209
I5	ANNEXES	211
A.	ANNEXE – CA ONF SEANCE DU 27 JUIN 2013	211
B.	ANNEXE – RETICENCES IDENTIFIEES LORS DE LA MISE EN PLACE DU PPO PAR LE GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT	214
C.	ANNEXE – ECHEANCE DES AMENAGEMENTS AGENCE HAUTE MARNE	218

I La question traitée

La DT Bourgogne Champagne Ardennes de l'ONF exprime une demande d'expertise CTHSCT relative au projet COP 2012-2016.

La motivation de la demande d'expertise est exactement dans le cadre de la loi ; elle pose la question des impacts du projet sur les conditions de travail, pose des inquiétudes sur la charge de travail, les RPS, met en relation le contexte de l'ONF.

Les objectifs définis dans la délibération du CTHSCT du 16 mai 2013 et dans la partie 2 du Cahier des Charges sont identiques. L'expertise a pour but d'analyser les impacts de la déclinaison régionale BCA du projet COP 2012-2016 signé entre l'ONF, l'Etat et la Fédération nationale des communes forestières. La mission consiste à :

- Effectuer une étude des situations de travail existantes et des modalités de coopération existant dans les équipes ;
- Réaliser une projection des conséquences des suppressions de postes sur les différents aspects des conditions de travail prises au sens large (vie au travail), notamment en termes de charges de travail et sur la santé des personnels, aux niveaux individuels et collectifs ;
- Analyser les modalités prévues pour la réorganisation des équipes, la répartition du travail et la gestion des risques sanitaires et psychosociaux liés à la nouvelle organisation et à la mobilité fonctionnelle ou géographique ;
- Analyser les modalités d'information du personnel et leur accompagnement ;
- Aider le CTHSCT à formuler des recommandations en termes de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Tous les objectifs définis en termes d'analyse d'impacts sont réalisables dans une expertise. Le rôle de l'expert, dans la condition présente, est d'éclairer le CTHSCT sur les effets du projet sur les conditions de travail. Pour cela, il doit analyser le projet, le travail concerné, l'organisation,... et démontrer ces effets aux représentants du CTHSCT, de sorte à ce qu'ils puissent procéder à un vote sur ce projet, oui ou non. Généralement, l'expert est appelé lorsque les données de projection sur les conditions de travail sont absentes, ou lorsqu'il se trouve un désaccord sur la prévision de ces effets entre les porteurs du projet et les représentants du CTHCST. Le législateur a ainsi cadré la fonction de l'expertise : son rôle n'est pas d'apporter des solutions, même si lorsque le diagnostic est établi, des axes de travail clairs émergent, dont les partenaires peuvent s'emparer. Son rôle est d'objectiver une question, apporter une démonstration de l'existence de risques sur les conditions de travail, les salariés, ou pas.

Dans la proposition de convention, nous avons défini les objectifs que nous allions décliner :

- Analyser les conditions de travail des services et métiers dans l'établissement. C'est-à-dire rendre compte de la réalité actuelle de ce travail, la charge de travail actuelle, l'organisation et les compromis que les agents pratiquent déjà,...
- Identifier les écarts entre les missions réalisées actuellement et celles qui sont prévues dans les prescriptions.
- Analyser le projet stratégique territorial, la trajectoire d'évolution des effectifs, identifier les modalités de prise en compte des conditions de travail et la santé dans l'élaboration de ce projet.
- Projeter les impacts de la réduction des effectifs sur le travail suite à la mise en place du projet stratégique, sur les plans de l'organisation du travail, la charge de travail, les objectifs, les valeurs portées par les agents.
- Mettre en évidence les effets possibles du projet sur la santé physique et mentale des agents.
- Proposer des axes de solution aux partenaires de sorte à ce que les effets identifiés puissent être intégrés et traités dans le projet.

Il faut noter qu'une réunion du Conseil d'Administration de l'ONF s'est produite le 27 juin 2013. Les décisions prises lors de ce CA (voir annexe) étaient de nature à modifier le contenu de l'expertise, dans la mesure où elles repositionnent les efforts à faire par l'ONF. Ces éléments ont été intégrés dès leur apparition, avec notamment pour effet de recaler le planning de l'expertise CTHSCT.

2 La démarche

La démarche suivie s'inscrit en cohérence avec deux des principales missions du CTHSCT :

- procéder à l'analyse des risques professionnels et à l'analyse des conditions de travail ;
- contribuer à la promotion de la prévention des risques professionnels et susciter toute initiative dans cette perspective en proposant des actions de prévention.

Le CTHSCT représente l'ensemble des personnels dans son champ d'intervention : celui des conditions de travail.

L'intervention s'est mise en place le 30 juillet 2013 par une réunion d'enclenchement établie avec le CTHSCT. Lors de cette réunion, l'organisation pour l'ensemble des travaux a été programmée, les jalons établis, avec l'inconnue de la refonte du COP. Un échantillon des services cibles a été déterminé, à consolider lors du démarrage convenu en septembre.

Le rapport a été remis le 3 février 2014, et une présentation s'en est suivie auprès du CTHSCT le 17 février 2014. Plusieurs informations nouvelles ayant été avancées par les membres du CTHSCT lors de la présentation, une version mise à jour du rapport a été produite le 28/02/2014

2.1 Le périmètre d'analyse

Il porte sur la Direction Territoriale Bourgogne Champagne Ardennes :

Choix de l'échantillon		Arguments
Service en DT	Direction Financière- Pôle Patrimoine et Juridique	• Symbolique des réorganisations de services- on mutualise, on remonte en DT, les conséquences sont des équipes éclatées- sont en agence mais ne travaillent pas pour l'agence. • Sujette à Turn-Over et réorganisations
Service fonctionnel de l'agence territoriale	Ensemble des services fonctionnels agence haute marne	• Agence haute marne distribuée sur 3 sites, avec répartition des services entre les sites- le COP a le plus d'impacts dans les services de haute marne • Problème de la répartition des administratifs sur plusieurs sites. Lié à l'histoire • Question de l'avenir du site de St Dizier
Unité de production agence Travaux	Bourgogne Est	• Projet de fusion de 2 UP dans le COP • Effet de l'éclatement géographique sur la charge de travail
5 unités Territoriales	UT Rumilly (10-51) UT Semoy Sedannais (08) UT Auberive (52) UT Clamecy et	• Une UT dans chaque agence • Fusion de 2 UT • Passage de 4 à 3 UT, tensions existantes • Missions transversales non compensées • Présence de postes vacants- présence de

Choix de l'échantillon		Arguments
	Donziais (58) UT Montagne (21)	problèmes liés aux intempéries/aléas • Turn-over fort, problèmes d'isolement- forêts périurbaines et problèmes usagers • Fusion et suppression de postes agents- question localisation bureau UT

2.2 Les entretiens

Les membres de l'équipe Ergotec ont rencontré l'ensemble des équipes faisant partie du périmètre défini :

- Lors d'une première phase, d'entretiens individuels pour un échantillon défini.
- Lors d'une seconde phase de réunions collectives, avec l'ensemble des équipes de chaque entité, pour la consolidation et l'enrichissement des données déjà collectées.

Le cœur des entretiens portait sur l'activité de travail et sur les éléments d'historique de l'organisation et du travail en BCA.

Tous les entretiens individuels ont été conduits selon une trame commune abordant les thématiques suivantes :

- la présentation du cadre de l'entretien ;
- la présentation de l'agent ;
- le contenu du travail et l'organisation ;
- la charge de travail ;
- le collectif de travail et le management,
- la perception du fonctionnement, de l'organisation et de ses effets sur l'activité, la santé et la sécurité.

2.3 L'analyse de documents

Les intervenants ont étudié une liste de documents prescriptifs ou informatifs :

- Données RH

Documents analysés
Profil des personnels
Indicateur absentéisme
Données relatives aux entrées et sorties du personnel
Données CTPF 2012 pour la DT
Plan de formation
Planning de congés, des activités
documents descriptifs IGA
Demandes de changement d'affectations ou de poste?

● Données santé

Documents analysés
Accident de travail et de trajet
Pathologies professionnelles
DUER
Bilan annuel du service médical
Plan d'action RPS de la DT BCA
Bilan du service social

● Données sur le fonctionnement actuel

Documents analysés
Organigrammes détaillés
Fiches de postes
Audit ASO National + Négociation PA
CR des réunions de restitution BCA du diagnostic ASO
Rapport d'enquête suicide BR
Rapport d'enquête suicide CM
Rapport d'enquête suicide DS
Annuaire DT BCA
PV CTHSCT

● Données sur les projets

Documents analysés
Contrat d'objectif DT 2012 et 2013
Projet stratégique Territorial BCA 2012-2016
Stratégie Travaux de la DT BCA
Projet de SPSI de la DT
Dossier d'information et de consultation réduction des effectifs
Documents produits dans le cadre de l'information CE et CTHSCT
Réponse du 26 décembre 2012 de la DT BCA
Demande d'expertise du CTHSCT du 22/11/2012

2.4 La déontologie

Nous avons appliqué une stricte déontologie.

Le respect de la confidentialité et de l'anonymat des informations : les informations recueillies lors des entretiens sont soumises à l'anonymat et à la confidentialité. Les informations confidentielles ou anonymes font partie de l'analyse mais ne sont pas diffusées ou citées. L'objectif est de disposer d'informations utiles et utilisables sans que cela puisse représenter un préjudice pour les personnes. Nos compétences sont centrées sur l'analyse des situations de travail et non sur des jugements de valeur des personnes. Nous faisons figurer dans le rapport une part importante de *verbatim* car ils illustrent le ressenti des personnes. Volontairement, nous ne citons pas la totalité des mots utilisés afin de ne pas pouvoir identifier les personnes. De même, nous ne citons pas les propos « extrêmes ». Nous citons les documents publics, à savoir mails partagés, lettres, rapports,...

La neutralité du positionnement : l'appui méthodologique auprès de la délégation d'enquête est dédié à la transformation des situations de travail et non à la défense d'un point de vue ou d'un positionnement.

2.5 Le déroulement du diagnostic

Nous soulignons que dans la situation difficile que traverse l'établissement, nous avons pu rencontrer les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans de bonnes conditions et réaliser le travail d'expertise dans un climat de protection, d'ouverture et de co-construction.

3 La chronologie des changements principaux à l'ONF et à la DT BCA

Le tableau ci-dessous présente un ensemble d'évolutions importantes au sein de l'ONF, couplé avec des analyses et appréciations par les agents rencontrés.

Date / période	Contexte	Conséquences			Remarques commentaires
		Au niveau général	Au niveau Territorial	Au niveau des agents	
1964	- Forêts sont sorties du budget général de l'Etat - Objectif de l'époque "les ressources de la forêt retournent à la forêt".	- Statut d'EPIC est mis en place. - Cela a très bien fonctionné jusqu'à la fin des 70's (période faste à l'ONF).		Choix laissé aux agents de rester fonction publique ou pas	<i>Pas de questions santé/conditions de travail</i>
1979 - 1981	- Cours du bois s'inverse - La concurrence mondiale augmente et le volume de bois vendu en France recule (cf. baisse du bois dans la construction)	Les contraintes économiques commencent à émerger			<i>Pas de questions santé/conditions de travail</i>
1986	Structure est en cessation de paiement	1ères réformes à l'ONF - Nouvelles modalités de gestion budgétaire + contractualisation avec l'Etat (contrats quinquennaux)			<i>Début des questions de dégradation des conditions de travail</i>
1987	Avant 1987 organisation pyramidale, tout devait passer par la hiérarchie, « quasiment militaire »	Introduction de notion de spécialisation pour pallier la lenteur du système qui nécessitait de passer par la hiérarchie pour toute prise de décision et signature de	- Suppression des subdivisions => divisions - Centres de gestions => - Sous département (voir infra)		

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Date / période	Contexte	Conséquences			Remarques commentaires
		Au niveau général	Au niveau Territorial	Au niveau des agents	
		documents. → création de structure spécialisée (ex : spécialistes aménagements...)			
Années 90		• Mise en place des activités concurrentielles (inscrites au code forestier depuis 1964)			
1999	• 2 tempêtes • Mettent 2 ou 3 exercices de récoltes à terre	• => En 2000 – 2001 recettes bois quasiment à 0 + montée des charges salariales = PPO			<i>PPO a fait l'objet d'une "large concertation" avec les OS et les communes, selon les auteurs du PPO. Mais selon les OS, pas de concertation</i>
2002	• Mise en place PPO	• Mise en place du Schéma Directeur de l'organisation des Services (SDOS) : 3 niveaux de répartition des rôles. Le matriciel tel qu'il est connu actuellement n'était pas prévu à cette époque. • 1 niveau Direction (DG et DT): qui décide, pilote • 1 niveau gestion (agences territoriales) • 1 niveau terrain (Unité territoriale) • L'accent est mis sur la responsabilité des agences.	• Réorganisation et disparition de l'encadrement de proximité (ingénieurs généralistes) et des groupes techniques : • => passage de 5 niveaux hiérarchiques à 3. Mise en place d'encadrants de proximité (3 j de formation) • → Perte de lien avec le personnel terrain, « on ne sait plus ce que fait chaque agent »	• "il a fallu recaser tout le monde" : des postes ont été créés alors qu'ils n'étaient pas nécessaires dans la structure. • Les meilleurs sont mis sur des fonctions managériales, des directions de structures et les autres sont "bouche-trous". • L'AP est le seul métier à avoir une vision généraliste sur la forêt • Eloignement des agents et des centres de décision → isolement des agents →	<i>Pas encore d'ampleur de question de conditions de travail et santé mais inquiétude et révolte des agents, toujours sous le choc psychologique de la tempête de 1999</i>

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Date / période	Contexte	Conséquences			Remarques commentaires
		Au niveau général	Au niveau Territorial	Au niveau des agents	
		• Application réelle de la spécialisation et apparition de réseaux (ex : un spécialiste peut alors s'adresser à un autre sans avoir à passer par sa hiérarchie). Des demandes à un AP peuvent venir directement de la DT bois ou Forêt sans passer par son RUT.		augmentation des déplacements	
2005 / 2006	• M. Goury est parti. • M. Drège (nouveau DG) invente les "structures métiers" dans l'objectif de clarifier les rôles, mieux organiser le qui fait quoi.	• Absence de nouveau schéma de répartition des responsabilités alors que des fonctions sont ajoutées. Un nouveau SDOS aurait été nécessaire.	• Disparition des fonctions d'appui au niveau des Agences • Création d'agences travaux dans chaque DT (mise en place progressive). • Création des BET. • On sort des agences territoriales ce qui "faisait la noblesse du métier : les travaux et la maîtrise d'œuvre". • Création des directions Bois pour assurer le soutien. Ces structures ont des "moyens plus confortables" que les agences territoriales.	• Les structures métiers ont fait changer le métier des AP. • Au niveau des OF cela a développé une politique d'emplois. L'activité des OF est devenue une activité à part entière au sein de l'ONF et ils ont des perspectives d'emplois.	<i>L'enjeu du PPO ("donner de l'oxygène au terrain") n'a pas été satisfait, selon la plupart des agents. "On a pompé les agences"</i> <i>Alors qu'avant ils étaient considérés comme une variable d'ajustement. Questions fortes de conditions de travail et santé</i>

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Date / période	Contexte	Conséquences			Remarques commentaires
		Au niveau général	Au niveau Territorial	Au niveau des agents	
2005	• Enquête sur le climat social suite à la mise en place du PPO et aux traumatismes de 1999	• Aucune : car « M. Drège et une partie de la ligne hiérarchique n'ont pas voulu en entendre parler ». • Les OS étaient sur d'autres champs			<i>Les résultats sont ressortis au bout de 2 ou 3 ans</i>
2008- 2009		• 2006-2008 Mise en place effective des agences travaux, des directions spécifiques par métiers	• Mise en place effective des agences travaux • Déficit d'accompagnement sur le territoire	• Passage d'une direction qui dirigeait à l'agence qui gère. • Il y a maintenant deux « patrons dont la coordination pourrait être améliorée ». Cela peut générer des tensions sur le terrain.	<i>Révolte des agents</i>
2010		• Passage des Comités Techniques Paritaires aux Comités Techniques qui restent une instance de partage de la gouvernance			
Début 2010 / fin 2011 Début 2010 / fin 2011 (suite)	• Préparation du COP 2012 – 2016 (RGPP en cours => budget contraint et non remplacement d'un départ à la retraite sur 2)	• Concertation OS – Tutelles pour construire le COP : réflexions sur les missions et les moyens. Consensus sur les missions mais points durs sur la diminution d'effectif; des ressources pour l'ONF (remise en question du mode juridique EPIC). • Toutes les OS ont voté	• 57 postes à supprimer à la DT BCA		<i>Révolte des agents</i>

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Date / période	Contexte	Conséquences			Remarques commentaires
		Au niveau général	Au niveau Territorial	Au niveau des agents	
		contre le COP.			
Juin 2013	• CA détermine que le COP doit être mis en place avec une "évolution modulée au bénéfice des personnels territoriaux"	• Redistribution potentielle des effectifs à supprimer entre les DT, décisions en attente pour 2013.	• Refonte potentielle du COP pour chaque DT.		

Les constats

- Les changements au sein de l'ONF s'amorcent dans les années 90, avec le retournement économique du marché du bois. Avant cette période, pas de questions apparentes sur les conditions de travail. Elles émergent à partir de 1986.
- Les changements deviennent intenses à partir des années 2000-2010. Les agents réagissent très fortement, les impacts sur les conditions de travail, sur les valeurs portées par les métiers, deviennent de plus en plus forts.
- Les événements graves deviennent de plus en plus nombreux dans la période 2000 à actuellement : conflits très importants au sein des équipes, suicides. Des diagnostics sont réalisés, dont le premier sera le bilan social en 2005, puis des analyses de suicides, de conflits, en interne par l'ONF et par des cabinets spécialisés
- Les réformes en cours, en particulier les réorganisations territoriales, les réductions d'effectifs, sont pointées comme le facteur principal par les agents. Les agents contestent à la fois l'absence de prise en compte de la réalité du travail, l'atteinte aux valeurs des métiers, l'absence de cohérence et d'accompagnement des transformations.

4 L'organisation et ses évolutions

Les données présentées sont issues des documents présentant l'organisation et effectifs au 9 aout 2013 ; nous avons gardé les libellés et présentations des fonctions telles que décrites dans les documents fournis. A l'heure où nous rédigeons ce rapport, ces effectifs ont déjà évolué. De plus, nos échanges avec les élus de CTHSCT font émerger des discordances avec les données dont ils ont connaissance sur le terrain.

4.1 La Direction Territoriale

La Direction Territoriale Bourgogne Champagne-Ardenne (DT BCA) couvre ces deux régions, avec une localisation de la Direction Territoriale à Dijon. Elle est subdivisée en plusieurs Agences Départementales, elles-mêmes organisées sur le territoire pour en assurer sa gestion.



● Services et Organisation DT Dijon (73 postes) :

Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Service fonctionnel DT 8 Postes	• 2 Directeurs Territoriaux • Responsable Qualité • Responsable informatique territorial • 3 Spécialistes système et réseaux • 1 administrateur de données	7 ETP 7 personnes	1 DT
Direction Forêt 9 postes	• Directeur Forêt Territorial • 2 Chargés d'aménagement • 2 Administrateur de données • Assistant de recherche et développement	8.80 ETP 9 personnes	-

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
	- Chargé de sylviculture - Assistant administratif - Chargé de travaux		
Direction Bois 3 postes	- Directeur Bois 2 Responsables commerciaux	3 ETP 3 personnes	-
Direction Développement 4 postes	- Directeur Développement Territorial - Responsable commercial - Commercial - Assistant administratif	4 ETP 4 personnes	-
Bureau Etudes Appui Environnemental (entité de la direction développement) 15 postes	- Responsable d'UP d'études 2 chefs de projet 11 Chefs projets complexes - Assistant commercial	14 ETP 14 agents	1 poste chef de projet
Direction financière 5 postes	- Directeur Financier Territorial - Comptable - Acheteur - Contrôleur de gestion - Opérateur logistique	5 ETP 5 personnes	-
Pôle patrimoine et juridique 7 postes	- Responsable pôle patrimoine et juridique - Expert 5 chargés de gestion foncière	6.60 ETP 7 personnes	-
Agence comptable secondaire 6 postes	- Comptable - comptable ordonnateur - Agent comptable secondaire	5 ETP 6 agents	-
Direction des Ressources Humaines 16 postes	- Directeur des RH territorial - Chargé d'ingénierie de formation - Assistant RH - gestionnaires des RH - gestionnaires paye - Opérateur logistique - Responsable santé sécurité au travail	12.70 ETP 13 personnes	1 gestionnaire de paye 1 Gestionnaire de RH 1 Responsable SST

=> 6.8 % des postes de la DT Dijon sont vacants.

4.2 L'Agence Départementale Ardennes

- Services et Organisation de l'Agence Départementale Ardennes (79 postes) :

Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Services Fonctionnels Agence 6 Postes	• Directeur agence • Assistant UP • Assistant RH • Gestionnaire RH • Contrôleur de gestion • Comptable ordonnateur	5.80 ETP 6 personnes	-
Services Forêts 8 Postes	• Chef de service forêt • 3 Chefs projets aménagements • Chargé de travaux • Producteur • Géomaticien	7 ETP 7 personnes	1 chargé d'aménagement
Services Travaux 6 Postes	• Chef de service appui travaux • 2 assistants UP • Responsable d'exploitation bois • Chef de projet complexe • Technicien d'insertion	5.90 ETP 6 personnes	-
Service Bois 4 postes	• Chef de service bois • 2 Assistants commerciaux bois • Assistant de recherche et développement	4 ETP 4 agents	-

Cette agence comporte 6 Unités Territoriales (UT) sur son territoire. Chaque UT est constituée d'un responsable d'unité territoriale (RUT) et d'agents patrimoniaux (AP).

UT	Nombre de poste	Postes vacants
UT de la Pointe	• 10 postes	
UT de la Semoy	• 8 postes	1 AP
UT des Riezes	• 8 postes	
UT des Crêtes	• 9 postes	
UT du pays Sedanais	• 10 postes	1 AP
UT de l'Argonne	• 9 postes	1 AP

=> 5% des postes de l'Agence Départementale Ardennes sont vacants.

4.3 L'agence Interdépartementale Aube-Marne

- Services et Organisation de l'Agence Interdépartementale Aube-Marne (85 postes) :

Missions Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Services Fonctionnels Agence 5 Postes	• Directeur agence • Assistant de direction • Acheteur • Contrôleur de gestion • Chef des services Généraux	5 ETP 5 personnes	-
Services Forêts 11 postes	• Chef de service forêt • Chefs projets aménagements • Chargé d'aménagement • Chef de projet • 3 Géomaticiens	8.70 ETP 10 personnes	1 chargé de projet aménagement
Services Travaux 7 Postes	• Chef de service appui travaux • 2 assistants UP • 4 Chefs de projet complexe	5.80 ETP 6 personnes	1 Chef de projet complexe
Service Bois 4 postes	• Chef de service bois • 2 Assistants commerciaux bois • Technico-commercial bois	4 ETP 4 agents	-

Cette agence comporte 6 Unités Territoriales (UT) sur son territoire. Chaque UT, excepté les UT Est Marne & Ouest Marne, est constituée d'un RUT et d'agents patrimoniaux.

UT	Nombre de poste	Postes vacants
UT d' Est Marne	• 12 postes RUT Chef de projet aménagement Responsable d'exploitation Bois 9 Agents patrimoniaux	1 AP
UT d'Aix en Othe	• 9 postes	1 AP
UT de Rumilly	• 8 postes	1 AP
UT de Radonvilliers	• 8 postes (7.80 ETP)	
UT de Cunfin	• 9 postes	1 AP
UT d'Ouest Marne	• 8 postes RUT Chargé de travaux 10 Agents patrimoniaux	1 Chargé de travaux

=> 7 % des postes de l'Agence l'Agence Interdépartementale Aube-Marne sont vacants.

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

4.4 L'Agence Haute Marne

● Services et Organisation de l'Agence Départementale Haute Marne (136 postes) :

Missions Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Services Fonctionnels Agence 9 Postes	• Directeur agence • Assistant de direction • Producteur • Qualiticien local • Acheteur • Correspondant support informatique • Comptable ordonnateur • Contrôleur de gestion • Assistant administratif	7.6 ETP 8 personnes	1 assistante de direction
Services Forêts 15 postes	• Chef de service forêt • Chefs projets aménagements • Chargé de sylviculture • 2 Assistants aménagement • Responsable Géomatique • 3 Géomaticiens • Chargé de gestion foncière	12.80 ETP 13 personnes	1 Géomaticien 1 chef de projet aménagement
Services Travaux 8 Postes	• Chef de service appui travaux • Assistants UP • 2 Chefs de projet complexe • Gestionnaire immobilière bâti	4.80 ETP 5 personnes	1 assistant UP 1 chef appui travaux 1 chef projet complexe
Service Bois 9 postes	• Chef de service bois • Assistants commerciaux bois • 2 Technico commercial bois • 1 responsable exploitation bois	8 ETP 8 agents	1 assistant commercial

Cette agence comporte 9 Unités territoriales sur son territoire.

Chaque UT, est constituée d'un Responsable d'Unité Territoriale et d'agents patrimoniaux. Pour les UT du Der, de la Marne, et d'Auberive, les équipes sont enrichies d'un chef de projet aménagement chacune.

UT	Nombre de poste	Postes vacants
UT Du Der	• 12 postes	3 AP
UT de la Marne	• 12 postes	2 AP & 1 CPA
UT de la Vallée	• 9 postes	
UT Blaise	• 8 postes	
UT Val de Meuse	• 8 postes	
UT Aube Aujon	• 8 postes	
UT Arc en Barrois	• 8 postes	
UT Amance Bassigny	• 9 postes	
UT Vingeanne	• 9 postes	
UT Auberive	• 12 postes	

=> 9.5 % des postes de l'Agence Départementale Haute Marne sont vacants.

14% des postes vacants des fonctions support de l'agence départementale

6% des postes vacants dans les UT

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

4.5 L'agence Bourgogne Ouest

- Services et Organisation de l'Agence Départementale Bourgogne Ouest (107 postes):

Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Services Fonctionnels Agence 5 Postes	• Directeur agence • Assistant de direction • Acheteur • Comptable ordonnateur • Responsable d'unité soutien	4.80 ETP 5 personnes	-
Services Forêts 16 postes	• Chef de service forêt • 5 Chefs projets aménagements • 2 chargés d'aménagement • Chargé de chasse pêche • Assistant recherche et développement • Assistant administratif • 5 Géomaticiens • Chargé de gestion foncière	14.60 ETP 15 personnes	1 géomaticien
Services Travaux 8 Postes	• Chef de service appui travaux • 3 assistants UP • 2 Chefs de projet complexe	4.80 ETP 5 personnes	1 assistant UP
Service Bois 7 postes	• Chef de service bois • 4 Assistants commerciaux bois • 1 technico commercial bois • Logisticien bois	7 ETP 7 personnes	-

Cette agence comporte 8 Unités territoriales sur son territoire :

Chaque UT, est constituée d'un Responsable d'Unité Territoriale et d'agents patrimoniaux. Seule l'UT de Clamecy-Vaux d'Yonne possède une fonction de conducteur de travaux supplémentaire.

UT	Nombre de poste	Postes vacants
UT Senonais Pays d'Othe	• 10 postes (9.60 ETP)	
UT Auxerrois Puisaye Forterre	• 8 postes	1 AP
UT Tonnerois	• 9 postes	1 AP
UT Avallonnais	• 9 postes	
UT Clamecy Vaux d'Yonne	• 10 postes	1 AP
UT Donziais	• 8 postes	1 RUT
UT Bertanges	• 10 postes	
UT Sud Nivernais	• 9 postes	

=> 5.6 % des postes de l'Agence Départementale Bourgogne Ouest sont vacants.

4.6 L'agence Bourgogne Est

● Services et Organisation de l'Agence Départementale Bourgogne Est (198 postes):

Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Services Fonctionnels Agence 11 Postes	• Directeur agence • Responsable d'unité soutien • Contrôleur de gestion • Acheteur • Gestionnaire immobilier bâti • Comptable ordonnateur • Assistant RH • Spécialiste systèmes et réseaux • Correspondant support informatique • Qualiticien local • Assistant de direction	9.8 ETP 11 personnes	
Services Forêts 23 postes	• Chef de service forêt • Chef de projets complexes • 13 Chefs projets aménagements • 1 chargé d'aménagement • 2 Chargés de sylviculture • Assistant recherche et développement • Assistant administratif • 1 responsable Géomatique • 3 Géomaticiens • Chargé de gestion foncière	18.1 ETP 20 personnes	2 postes chef de projet aménagement 1 poste assistant R&D
Services appui Travaux 11 Postes	• Chef de service appui travaux • 2 Chargés de chasse-pêche • Chargé de gestion foncière • Responsable commercial • 5 assistants UP	8.9 ETP 9 personnes	2 postes assistants UP

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

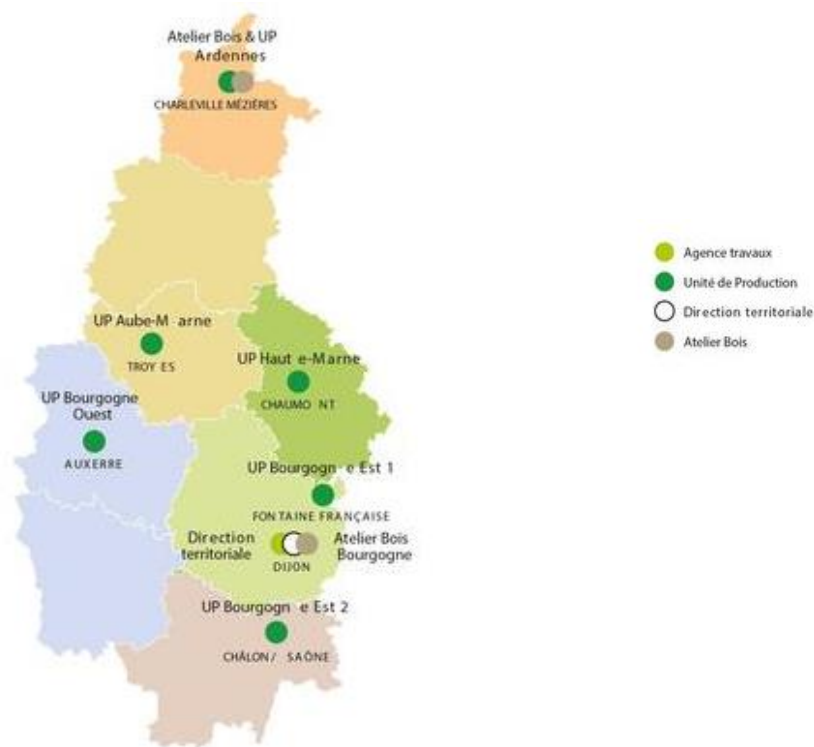
Service	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
	• Chef de projet complexe		
Service Bois 11 postes	• Chef de service bois • 7 Assistants commerciaux bois • 2 technico-commercial bois • Responsable exploitation bois	10.5 ETP 11 personnes	-

Cette agence comporte 13 Unités territoriales sur son territoire. Chacune est constituée d'un Responsable d'unité territoriale et d'agents patrimoniaux.

UT	Nombre de poste	Postes vacants
UT Auxois - Morvan	• 11 postes	
UT Cotes Hautes Cotes	• 13 postes (12.8 ETP)	
UT Citeaux	• 9 postes (8.9 ETP)	
UT Plaine et Saone	• 9 postes	
UT Pays de Vingeanne	• 13 postes (12 ETP)	1 AP
UT Montagne	• 14 postes (11 ETP)	3 AP
UT Des Cinq Vallees	• 12 postes (11 ETP)	
UT Chatillon - Laignes	• 14 postes (12 ETP)	1 RUT, 1 AP
UT Nord-Est Chatillonnais	• 11 postes (10 ETP)	1 AP
UT Autunois - Morvan	• 9 postes	
UT Maconnais Clunisois	• 10 postes (9 ETP)	1 AP
UT Chalon Ouest	• 8 postes	
UT chalon Est	• 8 postes	

=> 6.7 % des postes de l'Agence Départementale Bourgogne Est sont vacants.

4.7 L'agence Travaux



Organisation et missions Agence Travaux (43 postes) :

Services	Description	Ressources équipe	Nbre postes vacants
Service fonctionnel	• Directeur • Chef de projets complexes • Assistant de direction • Contrôleur de gestion • Ouvrier encadrant • 2 comptables ordonnateurs	6.7 ETP 7 personnes	

Cette agence comporte 6 Unités de Production sur son territoire et un atelier bois :

UP	Equipe	Postes vacants
Ardennes	• 5 postes (2 ETP)	3 CT
Aube/Marne	• 6 postes (3 ETP)	3 CT
Haute Marne	• 6 postes (4 ETP)	2 CT
Bourgogne est 1	• 5 postes (2 ETP)	3 CT
Bourgogne est 2	• 7 Postes (4 ETP)	3 CT
Bourgogne ouest	• 6 postes (3 ETP)	3 CT
Atelier bois de bourgogne	• 1 poste (RUP)	

Le tableau ci-dessus amène plusieurs commentaires importants :

- Si l'on s'en tient à l'organigramme qui nous a été transmis (Organigramme ONF DT BCA au 9 08 2013), on ne peut que conclure à un nombre de postes vacants très important (39% des postes)
- Les données du fichier mentionné précédemment ont été reportées avec exactitude. Lorsque nous mettons par exemple pour les Ardennes 5 postes et 2 ETP, nous le tenons de la ligne en bas de chacun des tableaux descriptifs de l'organigramme. Nous l'avons compris dans un premier temps comme la présence de 5 postes, mais avec seulement 2 ETP pour les gérer, ceci étant conforté par la présence de seulement deux noms dans la colonne « agent sur le poste ».
- Mais si l'on examine l'annuaire, on constate la présence de 5 personnes, semblant correspondre aux 5 postes. Il se trouve un IAE, un POT, trois TOF.
- Les dernières données, envoyées par la DT le 30/01/2014, semblent concorder avec l'annuaire, mais sont organisées de telle façon qu'elles ne permettent pas des recoupements.

4.8 Les constats généraux

Cet inventaire global de l'organisation fait émerger les points suivants :

- La « photographie » prise à août 2013 montre pour certaines entités des postes vacants en nombre important. Par exemple, dans l'Agence Haute Marne, 9.6% de postes vacants. Dans d'autres parties du diagnostic, nous analysons les écarts entre personnel prévu et personnel réellement disponible, ainsi que l'évolution de ce rapport, en incluant les absences maladie, formation, ...
- Nous avons identifié des problèmes très importants dans les données qui nous ont été transmises, autant dans les effectifs que les données de santé. Ce problème semble issu à la fois des différents statuts au sein de l'ONF et des défaillances de bases de données
- Les données liées au COP ne sont donc pas lisibles ; leur manque de fiabilité, l'instabilité des données (les effectifs évoluent en permanence) font qu'il est impossible d'avoir une vision claire du point de départ à la réduction des effectifs.

4.9 Modifications passées dans l'organisation et le fonctionnement

Nous utiliserons ici un extrait d'un rapport du sénat de 2009¹, qui est explicite sur ce qu'a traversé l'ONF.

« C. DES RÉFORMES D'ORGANISATION À INSCRIRE DANS UNE PERSPECTIVE DE LONG TERME

Les mécanismes sous-jacents ayant permis les diminutions d'effectifs constatées montrent que l'office a exploité principalement deux sources d'efficience : le resserrement des structures implantées en région et une amélioration de l'organisation de ces mêmes structures. Ce faisant, le fonctionnement de l'office a été profondément rénové. Mais les perspectives organisationnelles de l'office méritent encore d'être explicitées.

I. La diminution du nombre des échelons territoriaux

¹ <http://www.senat.fr/rap/r09-054/r09-054.html> L'ONF à la croisée des chemins

Au cours de la période 1999-2008, l'office a été profondément restructuré. A partir de 2001, avec la suppression de deux niveaux hiérarchiques, trois niveaux organisationnels à compétence territoriale ont été mis en place : la direction territoriale, l'agence et l'unité territoriale. Les directions territoriales sont chargées de piloter la mise œuvre de toutes les politiques de l'établissement. Les agences sont chargées d'organiser et de gérer toute la production des unités territoriales, qui constituent l'échelon opérationnel de l'ONF, directement chargé de produire les biens et services attendus de l'État, des collectivités ou d'autres clients. Les unités territoriales sont composées d'agents patrimoniaux (ex- catégorie C), au nombre d'une dizaine. Le gain de productivité lié à ce resserrement des structures n'a pas été évalué par l'office, mais explique sans doute une très large part des ETP économisées (en termes d'encadrement à tous les niveaux notamment).

Cependant, la recherche d'une adhésion des personnels a pu conduire à limiter les effets des mesures prises. Le maintien d'agents, après fusions, au sein d'antennes locales ne correspondant à aucun niveau de responsabilité en est un exemple. Cet état de fait compréhensible, puisque l'on a cherché à ne pas imposer la mobilité, n'en est pas moins source d'inefficience, voire d'inefficacité, dans la mesure où le management des équipes ainsi dispersées est rendu plus difficile.

La faible mobilité des agents est apparue de façon générale comme un frein à l'adaptation des structures. A titre d'illustration, on notera l'existence au cours de la période sous revue d'environ 300 sureffectifs connus et progressivement résorbés (en 2004-2006) résultant de l'application des réformes de structure de 2001-2002. Certains personnels sont en effet restés affectés à des postes, malgré leur suppression formelle ou leur caractère provisoire.

La diminution des échelons hiérarchiques a conduit par ailleurs à éloigner les managers intermédiaires (directeurs d'agences) des agents de l'office, placés sous la responsabilité directe des responsables d'unités territoriales. Ces derniers sont au nombre de 383 en 2008 et représentent 81 % des cadres de l'office. Le pilotage des unités territoriales, en termes de résultats et de répartition des missions, semble bien organisé par l'office, par les contrats dits d'action. Le rôle des responsables d'unités territoriales est central, en tant que relais local auprès des agents patrimoniaux, dispersés sur le terrain. L'office paraît avoir pris récemment conscience de cet aspect. Une réunion des responsables d'unité a été organisée en juin 2008 ; une note de service précisant le rôle des unités et de leur responsable a été diffusée fin avril 2009 et une obligation de mobilité a été instaurée.

2. La réorganisation des structures locales

En application des contrats d'objectifs successifs, la direction de l'office s'est fixé pour objectif de spécialiser les agents, de les orienter vers les métiers porteurs de valeur ajoutée et de mutualiser les tâches qui peuvent l'être au niveau des directions territoriales.

Ces principes ont conduit à l'adoption, par instruction du 12 février 2007, d'une organisation de référence dans les domaines techniques de l'office pour chaque échelon territorial. L'organisation de référence des directions territoriales et des agences dans les domaines de soutien (ressources humaines, affaires générales, comptabilité) est de même prévue, contribuant à alléger les charges de soutien qui, selon l'office, restent encore élevées (164 M€) et pèsent sur les résultats opérationnels.

Pour ce qui concerne les travaux et les études et expertises, ont été mis en place au niveau de chaque direction territoriale à compter de 2009 des bureaux d'étude et des agences travaux. Un double effet en est attendu : une réduction des effectifs, par le jeu de mutualisations et de la réduction de l'encadrement nécessaire, ainsi qu'une plus grande professionnalisation des activités correspondantes.

Toutes ces évolutions constituent, à n'en pas douter, un réel progrès

3. La recherche de perspectives au-delà de 2011 : un exercice stratégique encore à mener

Les choix opérés par l'office témoignent en effet d'une mutation profonde de l'établissement depuis 1999.

En début de période, l'office était marqué par un fonctionnement hérité de l'ancienne administration des Eaux et Forêts, fonctionnement administratif très ancré au sein des territoires, reposant sur des agents présentant une large polyvalence à chaque niveau territorial tout en assurant pour une grande part un rôle de surveillance, de « garderie » des forêts publiques. En fin de période, on constate une plus grande spécialisation dans l'exercice des activités de l'office, corollaire de la recherche d'une plus grande efficacité. Il s'est développé au sein de l'office un fonctionnement matriciel, associant un maillage du territoire correspondant à la présence d'agents patrimoniaux à une gestion par des réseaux de spécialistes.

Ces évolutions montrent l'engagement de la direction générale dans la réforme de l'office, mais elles semblent être perçues sur le terrain comme insuffisamment accompagnées d'une explicitation des objectifs et n'intègrent pas d'éléments d'évaluation ex ante et ex post. Une telle démarche paraît d'autant plus nécessaire que ces réformes semblent se heurter à l'absence d'adhésion de bon nombre d'agents de terrain directement en charge de la mise en œuvre opérationnelle des politiques de l'office. L'affichage de perspectives claires en matière d'effectifs comme en matière d'organisation serait de nature à favoriser l'adhésion des personnels.

Les perspectives à cinq ans (2011) en matière d'effectifs sont pour partie tracées par l'engagement pris dans le dernier contrat Etat-ONF, conforme à la norme adoptée par l'Etat dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques. Une trajectoire de référence de - 1,5 % / an a été retenue pour les effectifs de fonctionnaires et d'ouvriers et correspond, d'après l'ONF, au non remplacement d'un départ en retraite sur deux. Une souplesse, pouvant jouer à la hausse ou à la baisse, a été accordée à l'établissement en 2007-2011, en fonction de sa capacité à générer de la valeur ajoutée, mesurée par l'indicateur de performance financière « valeur ajoutée / masse salariale ». Cette souplesse donne une marge de manœuvre à l'établissement public dont les services de l'Etat ne disposent pas. Mais elle permet de possibles fluctuations des effectifs de l'année N en fonction des résultats de l'établissement de l'année N-1 eux-mêmes fortement dépendants de la santé du marché du bois sur laquelle l'office n'a pas de prise. Elle oriente de plus la direction vers une gestion annuelle des effectifs, qui peut compromettre une vision de plus long terme.

Les objectifs ou simples perspectives au-delà du contrat d'objectifs en matière d'effectifs apparaissent de fait beaucoup moins clairement, tout comme ceux relatifs à l'organisation de l'office, qu'il s'agisse d'un resserrement des structures au niveau des directions territoriales, des agences ou des unités territoriales ou de modes d'organisation rénovés. L'office n'a pas été en mesure d'indiquer quelle pouvait être l'issue des réorganisations et de la politique de réduction des effectifs, c'est-à-dire une sorte d'effectif cible pour l'établissement, tenant compte de structures resserrées et d'organisations unifiées localement, à mettre en regard des missions assurées par l'office.

Cette vision est en effet indissociable de l'actualisation, par les tutelles, de la commande passée par l'Etat à son établissement public. Les poids respectifs et les modalités d'exercice des missions régaliennes de l'office, de la gestion des forêts communales et des activités concurrentielles emportent en particulier des conséquences sur les effectifs et l'organisation de l'office, tout comme les choix faits pour mieux intégrer l'office au sein de la filière bois. Une telle réflexion sur les missions et les moyens de l'office à long terme pourrait faire apparaître des visions divergentes pour l'office, selon par exemple les attentes exprimées compte tenu de son rôle régalien, de son rôle d'acteur économique au service de la filière bois, de son caractère industriel et commercial, mais elle semble incontournable. Elle ne semble pas avoir été menée dans le cadre du contrat d'objectifs 2007-2011, puisque ce dernier reprend l'éventail des missions actuelles de l'office sans hiérarchisation et ne fait qu'internaliser des contraintes exogènes sur les effectifs. »

La crise à l'ONF semble bien identifiée, le besoin de mobiliser tous les personnels, de déterminer une voie partagée et acceptée, également. Mais en couplant les différentes sources d'information sur le fonctionnement comme pour les actions nationales, nous ferons le constat d'une opposition maintenue pour la très grande majorité des agents.

Ceci va plus loin maintenant : nous voyons, autant à travers les documents analysés que par les entretiens, la hauteur de la perte de confiance, le clivage entre les instances dirigeantes et les agents des différents services et unités.

Ceci engendre une situation potentiellement explosive, avec des effets possibles pour tous les niveaux à l'ONF.

4.9.1 Le PPO (Plan Pour l'Office)

Le PPO, mis en place à partir de 2002, a été fondé au regard de la crise que traversait l'ONF à cette période. Une analyse des déterminants de cette crise est proposée dans le « Schéma Directeur d'Organisation des Services de l'Office national des Forêts » (SDOS) dont nous avons obtenu la version du 29/11/2011.

Les arguments mis en avant sont :

- Une augmentation constante des charges, simultanée à une stagnation des recettes depuis 1980,
- L'effet des tempêtes de 1999 sur la perte de l'excédent domanial pour plusieurs années

Les solutions développées couplent le PPO et le contrat ETAT-ONF 2001-2006. Les objectifs de ce contrat étaient :

- Améliorer la productivité de 30%, par un changement de l'organisation, des méthodes de travail et de la gestion des RH ;
- Reconstruire les forêts détruites à l'aide des financements de l'état et des collectivités
- Mettre en œuvre la gestion domaniale, les missions du régime forestier, les missions d'intérêt général, en accord avec les tutelles
- Développer les activités contractuelles

Ce projet dessine la réorganisation hiérarchique comportant 4 niveaux en région, DT, DR, Agences territoriales, UT (qui s'appellent à l'époque Unités Opérationnelles). Cette réorganisation simplifie la ligne hiérarchique, vise l'autonomie des structures, le travail en réseau et par projet, et transforme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

C'est également dans ce document qu'apparaissent les processus de soutien, centralisés en DG, DT et DA, avec des agents les portant dans les services mis en place (les pôles).

Le SDOS inclut également les méthodes pour la mise en œuvre du projet, avec les instances d'accompagnement et la prise en compte des spécificités territoriales. Parmi les mesures et logiques d'accompagnement, nous notons :

- L'attention prévue pour la consultation du personnel et le dialogue social. En particulier, des groupes de travail sont prévus au plus près du terrain.
- Une identification des perceptions négatives et positives de la réorganisation, des réticences, et la mise au point d'actions visant à traiter ces réticences.

Les constats

- Cette réorganisation s'inscrit dans un contexte de crise importante ; les réactions de la plupart des agents à l'époque ont été de l'ordre de l'opposition ; 2002 et sa suite ont marqué très négativement les esprits
- On trouve dans le projet un point de logique qui s'est traduit par des pesanteurs fortes du fonctionnement : *« La stratégie et l'allocation des ressources constituent des processus de management qui relèvent de la compétence et de la décision des responsables de chacun des niveaux de structure (siège, DT et agences). Ils doivent être individualisés dans leur organisation. »*

La stratégie de chaque niveau (y compris du siège) s'élabore par itérations successives avec le niveau immédiatement supérieur et inférieur.

Tous les pôles de compétence participent à l'élaboration de la stratégie (GRH, formation, marketing, commercial, communication, etc. ...) d'un niveau de structure donné mais la fonction stratégique elle-même est exercée par le responsable de celui-ci.

Le rattachement de celle-ci à tel ou tel service fonctionnel est de type organisationnel et logistique. Le service, la cellule ou le poste chargé d'assister chaque responsable dans cette tâche, peut donc être rattaché, directement ou non, à ce dernier.

Dans ce schéma, chaque responsable a en charge les décisions de son domaine, mais dans une stratégie qui doit être élaborée par itérations, entre niveaux hiérarchiques contigus. Cela a créé un sentiment de paralysie : que puis-je décider dans mon périmètre ?, et des itérations sans doute nombreuses avant de trouver les bons ajustements.

- Dans ce projet apparaît le fonctionnement en réseau. Il s'agit d'une forme de maillage, où par exemple, des spécialistes nationaux vont animer un réseau de chefs de pôles/services/spécialités en DT. Ce principe est appliqué aux missions particulières, au montage de projets complexes,... L'effet identifié pour les agents les plus proches du terrain est un brouillage des règles à suivre. Les apports des différents spécialistes n'étant pas coordonnés entre eux, nécessitant des arbitrages et décisions en temps réel le plus souvent, auxquels se surajoutent les contraintes d'objectifs locales,... créent des situations parfois intenable pour les agents et des conflits. Les modalités de fonctionnement de ce réseau sont décrites dans l'annexe 8 du SDOS « Fiche fonctionnement en réseau »
- C'est à partir du PPO qu'apparaît le management par objectifs. Ce mode de management, contesté par les agents, présente d'emblée un risque de division, en raison notamment de son caractère individualisé
- A la suite de la mise en place du PPO, d'autres changements ont vu le jour, avec par exemple des réductions dans les soutiens localisés en Agence Territoriale (2005), la mise en place de l'agence travaux (2008), la comptabilité analytique, etc. Ces changements, également souvent contestés par les agents, sont souvent amalgamés avec le PPO, et engendrent une réaction de rejet globale pour les intentions d'évolution affichées.
- Parmi les nombreuses fiches produites dans le SDOS afin d'aider à piloter le projet se trouve une analyse des « principales réticences identifiées par le groupe accompagnement ». Nous avons placé l'intégralité de cette partie en annexe, avec le plan d'actions lié. La remarque que nous ferons est que malgré les actions envisagées (ont-elles été appliquées ?) les points identifiés restent vrais pour la plupart actuellement. Ils sont établis notamment dans le diagnostic ASO.

4.9.2 *La mise en place de l'organisation matricielle*

Plusieurs entretiens établissent les premiers pas de la mise en place de l'organisation matricielle vers 1990.

Lors des entretiens, nous avons demandé la définition de l'organisation matricielle à l'ONF aux différentes personnes rencontrées. Elles ont très rarement su nous répondre. En revanche, le trouble relatif au qui fait quoi est constant. Les personnes mentionnent toujours les relations qui se superposent et s'entrecroisent entre les hiérarchiques, les différents spécialistes, la DA, la DT, la DG.

Les constats

Parmi les effets mentionnés lors des entretiens, on trouve :

- Le brouillage de la relation, notamment hiérarchique. En effet, l'organisation matricielle se superpose à l'organisation hiérarchique DT/DA/UT, services fonctionnels/services avec hiérarchie. Les porteurs des logiques transverses aux différentes entités, ayant parfois des relations directes avec les agents dans différents services/UT, produisent des consignes de règles, et parfois des remontrances aux agents qui ne « suivent pas » les consignes, procédures, directives. Ces remontrances sont réalisées sans pouvoir intégrer les contraintes d'ensemble auxquelles sont soumises les agents, et placent autant la hiérarchie que les agents en positions difficile, voire conflictuelle.
- La multiplication des demandes de renseignements, d'information, ou d'indicateurs, des différents services vers le terrain. Ces demandes sont réalisées avec des délais de réponses qui n'intègrent pas les contraintes auxquelles sont soumis les agents. La hiérarchie comme les agents sont alors en difficulté, devant prioriser leurs activités en mettant en péril la qualité du service rendu. Cette situation génère des tensions et des conflits entre les différentes strates de l'organisation. De plus, ces demandes sont parfois « sans concertation » entre les services, générant des demandes identiques et même parfois contradictoires. Cette situation génère également des difficultés pour les agents par un manque de visibilité de l'intérêt des demandes formulées, questionne le sens de leur travail et diminue le temps de travail sur le terrain au profit du temps administratif.

4.9.3 Pilotage des processus et système de management

L'activité au sein de la DT est découpée selon plusieurs processus, pour lesquels des pilotes sont définis, avec des correspondants sur le territoire. Les éléments principaux sont :

- A travers les documents de suivi et comptes rendus relatifs aux indicateurs qualité, on trouve 21 processus décrits, avec deux « propriétaires » possibles, la DG ou la DT
- Un bilan/revue de plusieurs processus est réalisé pour chacune des années, ainsi qu'une synthèse.
- Les processus faisant l'objet de bilans sont le plus souvent : CHA, AMC, CSS, DEC, BOI, EAM, SAM, TRA
- Dans chacun des documents sont mentionnées des pistes de travail visant à simplifier les processus et les améliorer, ceci nécessitant une validation a minima par la DG.

4.10 Les procédures au sein de l'ONF

Les procédures, modes opératoires, règles, ont fait l'objet d'évolutions importantes. Ces évolutions ont impliqué à la fois l'organisation du travail, la mise en jeu des outils (Système d'Information - SI), les relations entre les métiers au sein de l'ONF (AP, UT, AT, DT, DG, soutiens,...). Les changements introduits engendrent des risques santé, par leur instabilité, leur flou.

Les constats

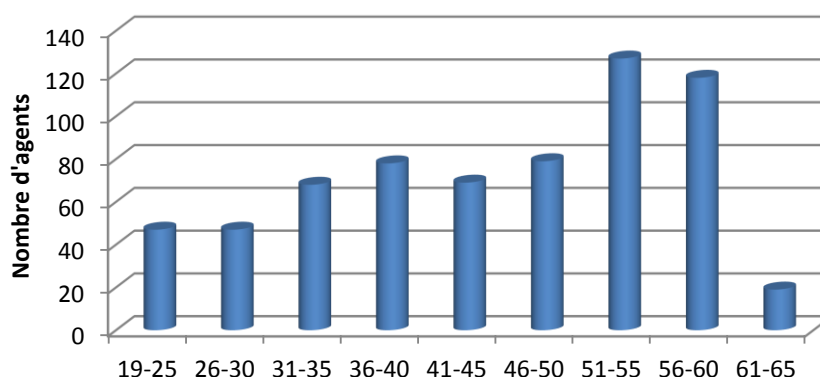
- Si le classeur qualité et les procédures décrites pouvaient être un besoin au regard de l'ampleur des changements réalisés, leur éloignement aux contraintes de travail du terrain, à la réalité vécue par les agents, à leurs valeurs, ne pouvaient en faire un référentiel utilisable.
- La mise à jour de ce classeur a très vite été défailante, à la fois par le rejet qu'il a provoqué et par les ressources que cette mise à jour nécessitait.
- Les procédures décrites restent floues sur les liens entre les métiers, en particulier les interfaces entre les métiers de « terrain » et les métiers « d'ingénierie »

5 Les données de santé et risques identifiés

5.1 La population concernée

L'effectif en BCA est de 900 personnes environ, avec les ouvriers forestiers. Le périmètre de cette expertise porte sur les agents du domaine public, soit 652 personnes en BCA. Le graphique ci-dessous présente la distribution des âges des agents pour BCA.

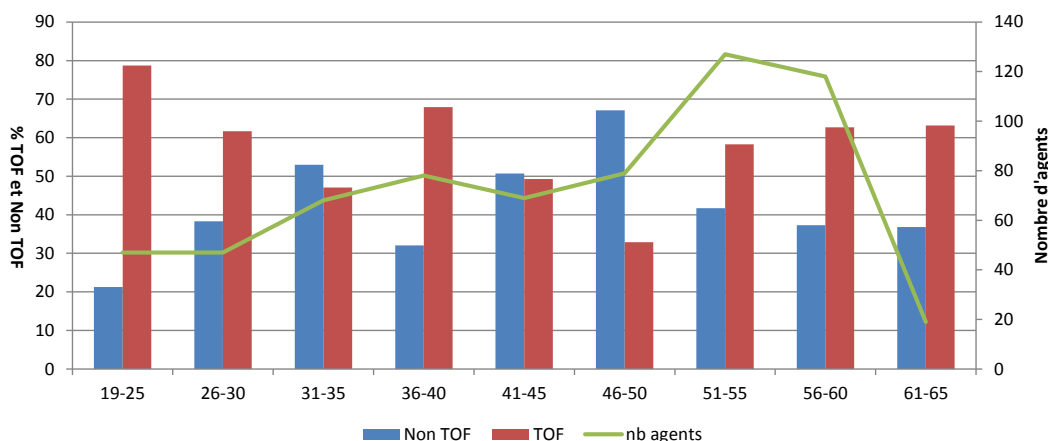
Pyramide des âges pour le personnel BCA à Juin 2013



Constats

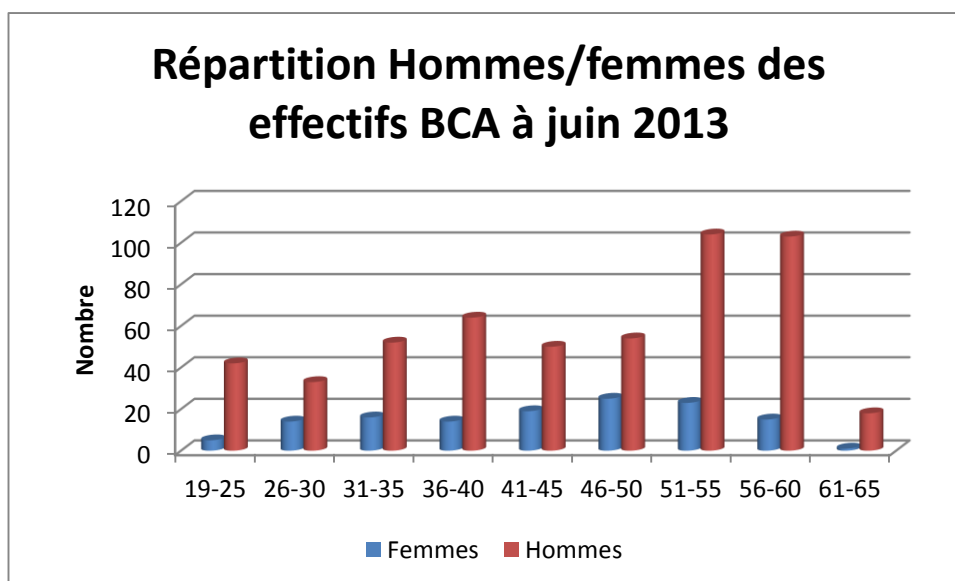
- Cette analyse inclut les agents en CDD
- La moyenne d'âge est de 45 ans
- Les Techniciens Opérationnels Forestiers constituent la part la plus importante de la population, avec 371 personnes sur 652 (56.9%)

Comparaison des tranches d'âges des personnels TOF et non TOF à juin 2013



Constats

- Dans les tranches d'âge élevées, les TOF constituent la population la plus importante.
- On trouve une proportion très importante de TOF dans la tranche la plus jeune, ainsi que dans les 36-40. Ceci est lié au caractère de « passage » de BCA

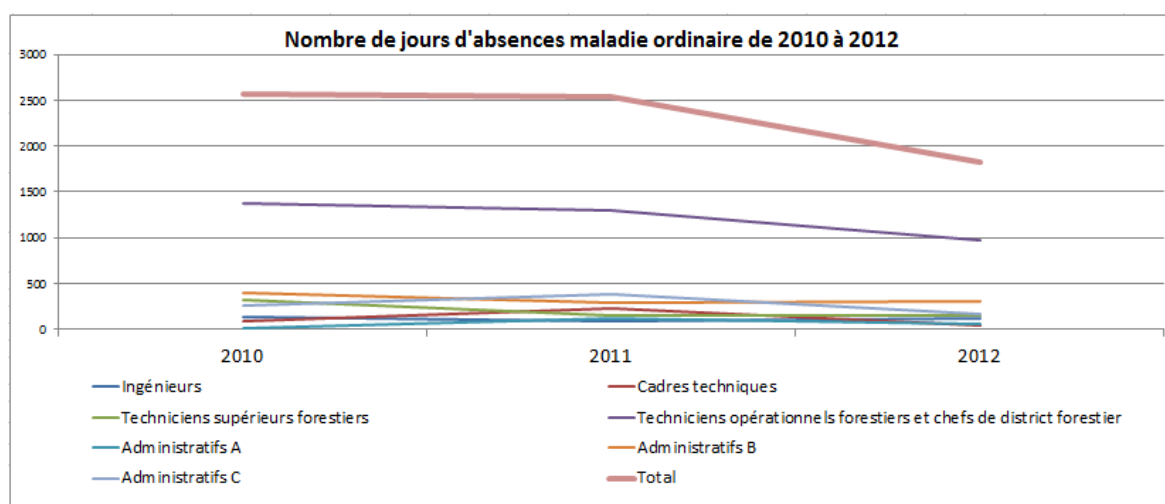


Constats

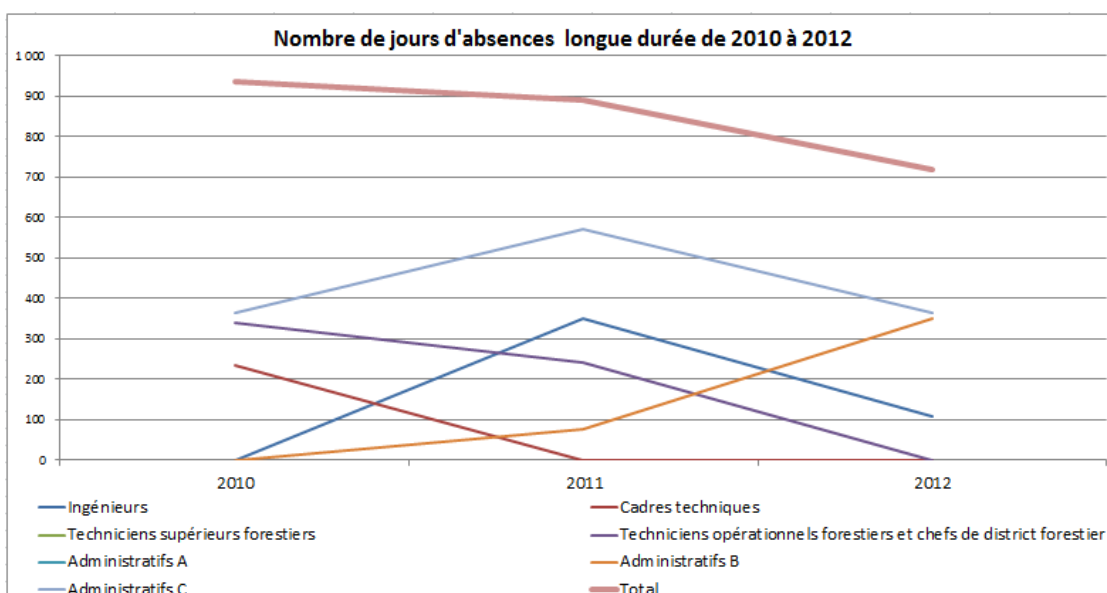
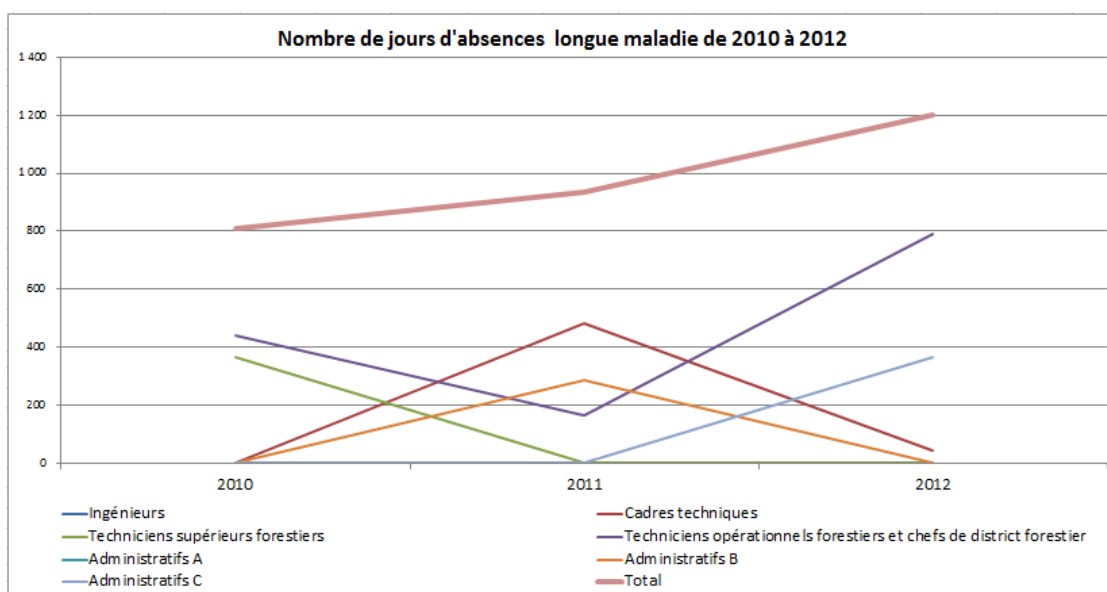
- Avec 132 personnes, les femmes représentent 20.2% des effectifs en BCA
- La médiane des âges se trouve dans la tranche 41- 45 ans, soit plus jeune que les effectifs BCA (médiane à 46-50).
- On ne trouve pas le pic pour les tranches 51 à 60 ans. Ce pic concernant essentiellement les Agents Patrimoniaux, les femmes sont très peu représentées dans ce métier.

5.2 Evolution des absences maladies de 2010 à 2012

Les données présentées ici sont celles disponibles en BCA. Elles ne correspondent pas au besoin de l'expertise ; nous avons demandé des données par UT, UP, service,... permettant de voir finement des évolutions.



Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA



Les constats

- Une tendance à la baisse pour les maladies ordinaires, entre 2011 et 2012. Cette tendance concerne toutes les catégories de personnel.
- Les congés longue maladie sont en augmentation entre 2010 et 2012, avec une pente s'accroissant entre 2011 et 2012. Entre 2011 et 2012, cette augmentation est uniquement due aux TOF et aux administratifs C. Il se trouve peut-être ici un effet d'âge pour les agents de ces catégories.
- Des congés longue durée en baisse pour tous, sauf pour les administratifs B. Il s'agit probablement de situations individuelles.

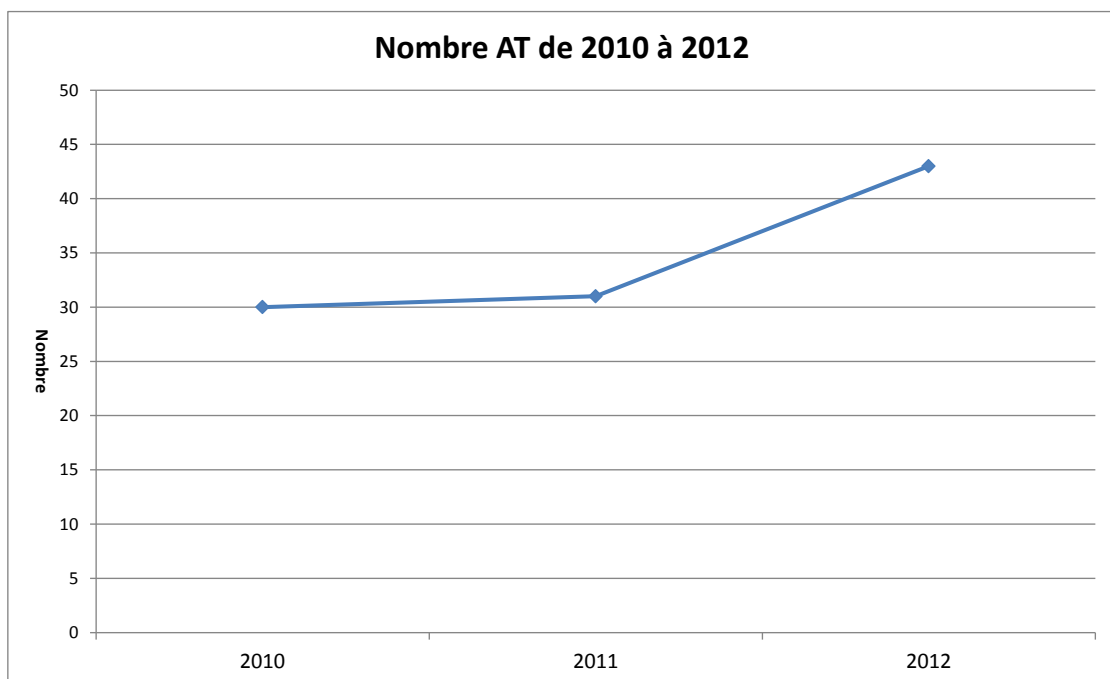
Nous tirons de cette partie du travail un constat majeur : le système d'informations RH de l'ONF ne permet pas de créer des représentations des données à visée de compréhension des questions de santé. Les graphes que nous cherchions à établir visaient à établir des tendances, identifier des secteurs où ces tendances auraient pu être plus marquées. En l'état actuel, ce type d'analyse est impossible à l'ONF.

Quelques défauts identifiés dans la base RH :

- On ne trouve que les personnels de droit public, à l'exclusion des personnels contractuels et de droit privé. Ainsi, pour un même service, l'obtention de toutes les informations nécessite un travail de regroupement important.
- Au fil des changements de postes, les données relatives aux agents partis disparaissent. Il est par conséquent impossible de réaliser par exemple des calculs d'évolution d'absentéisme. Cela pose question pour l'application de la loi relative à la pénibilité : comment reconstruire des expositions à une pénibilité, comment évaluer cette pénibilité ?

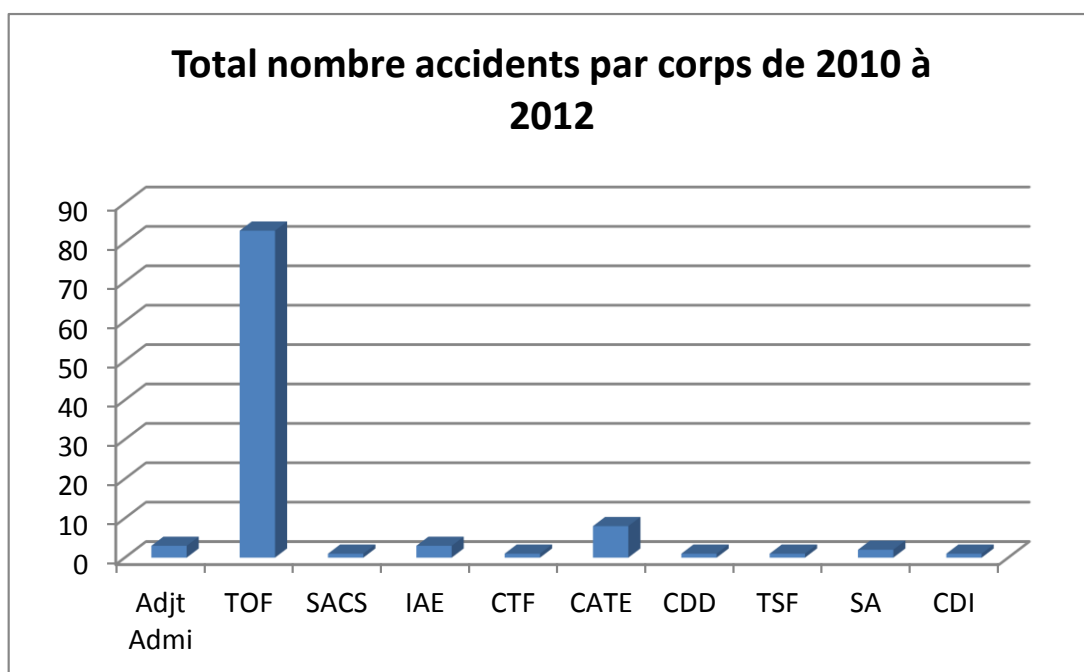
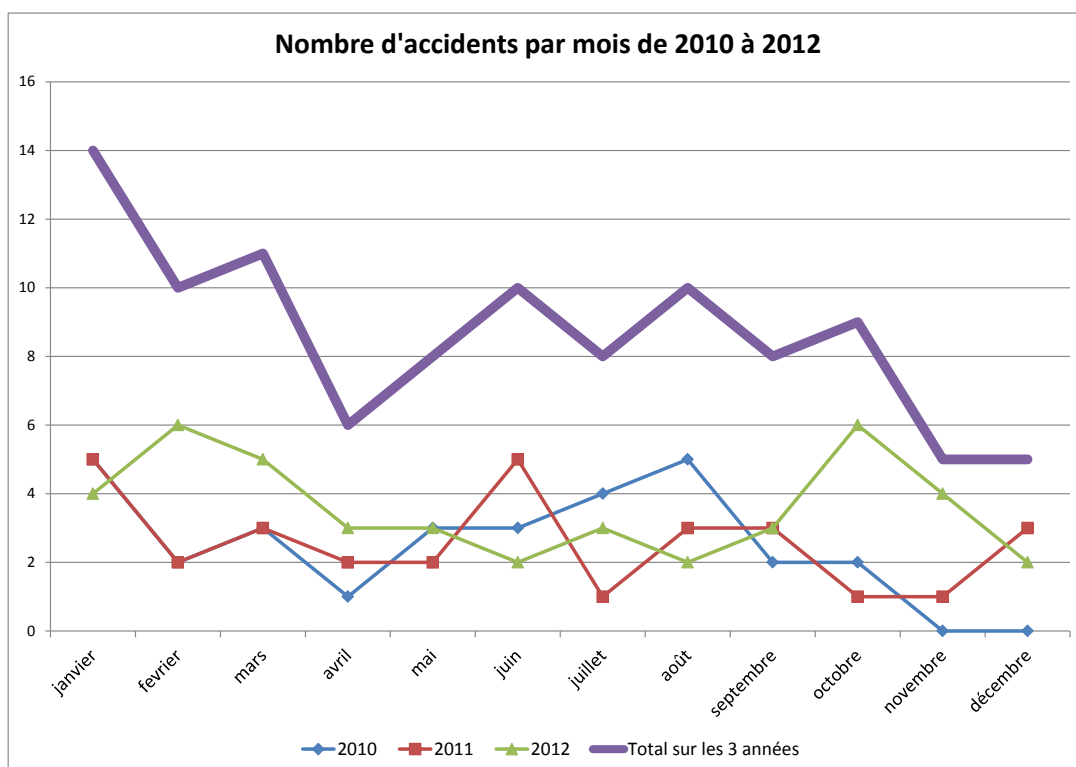
5.3 Evolution des AT de 2010 à 2012

Sur la période 2010-2012, on dénombre 104 atteintes à la santé liées à l'activité professionnelle. Le nombre est faible au regard des effectifs concernés. On note une légère augmentation en 2012, à suivre pour les années qui viennent. Le nombre est trop faible pour en tirer des conclusions



Au fil de l'année, le graphique ci-dessous montre une tendance à la baisse des AT entre Janvier et Décembre. Mais les pics changent d'une année sur l'autre. Il n'y a pas de visibilité franche sur les moments d'apparition des AT.

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA



Constats

- Une tendance possible à la hausse des AT, à vérifier en 2013
- Une tendance à la baisse des AT au fil de l'année, mais avec des fluctuations hétérogènes
- Le corps des TOF est plus exposé, ce qui s'explique par un nombre d'agents plus important que pour les autres corps, et par des conditions de travail plus instables et risquées que pour les autres (en extérieur et avec des outils contendants, coupants, tranchants...)
- Un nombre de jours d'arrêt très variable :
 - 2010 : 944
 - 2011 : 434
 - 2012 : 876.5

Ces variations s'expliquent par un accident de voiture en 2010, ayant engendré à lui seul 640 jours d'absence, et pour 2012 une piqure de tique ayant engendré 305 jours d'absence

- Avec 72 AT, les TOF représentent 69% des accidents. Cette importance est liée à la nature du travail réalisé, plus exposé aux instabilités de terrain, aléas, animaux,...

5.4 Evolution des CDI, CDD, temps partiels

La demande d'informations sur ce point n'a pas été satisfaite à l'heure où nous écrivons ce rapport

5.5 Un indice : les postes vacants

L'inventaire systématique des postes dans les régions de la DT BCA montre un ensemble de postes vacants. Le tableau ci-dessous rassemble les données issues de l'image des équipes début 2013

Direction/service	Nombre de postes	Nbr de postes vacants	Remarques
Direction territoriale 6,8%	73	5	Les postes vacants concernent le service fonctionnel (1 poste), le BET (1 poste), la DRH (3 postes)
Agence Départementale Ardennes 5,1%	79	4	Les postes vacants concernent le service forêts (1 poste), l'UT Semoy (1 poste), l'UT sedanais (1 poste), L'UT Argonne (1 poste)
Agence Interdépartementale Aube-Marne 8.2%	85	7	Les postes vacants concernent le service forêts (1 poste), le service travaux (1 poste), l'UT Est Marne (1 poste), l'UT Aix en Othe (1 poste), L'UT Rumilly (1 poste), l'UT Cunfin (1 poste), L'UT Ouest Marne (1 poste)
Agence Haute Marne 9.6%	136	13	Les postes vacants concernent le service fonctionnel (1 poste), le service forêts (2 postes), le service travaux (3 postes), le service bois (1 poste), l'UT Der (3 postes), l'UT Marne (3 postes)
Agence Bourgogne Ouest 5.6%	107	6	Les postes vacants concernent le service forêts (3 postes), le service travaux (2 postes), l'UT Auxerrois (1 poste), l'UT Tonnerois (1 poste), l'UT Clamecy (1 poste), l'UT Donzais (1 poste)
Agence Bourgogne Est	198	5	Les postes vacants concernent le service forêts (1 poste), le service travaux (1 poste), l'UT Vingeanne (1

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Direction/service	Nombre de postes	Nbr de postes vacants	Remarques
2.5%			poste), l'UT Montagne (3 postes), l'UT Chatillon (2 postes), l'UT Chatillonnais (1 poste), l'UT Maconnais (1 poste)
Agence travaux (donnée non vérifiable)	43	??	Les postes vacants concernent l'UP Ardennes (3 postes), l'UP Aube/Marne (3 postes), l'UP Haute marne (2 postes), l'UP Bourgogne Est 1 (3 postes), l'UP Bourgogne Est 2 (3 postes), l'UP Bourgogne Ouest (3 postes)

Les constats

- L'image des effectifs à Août 2013 montre un écart avec le projet COP ; ce point est constant dans les analyses ; il est quasiment impossible d'avoir une donnée fiable
- La question des postes vacants est très sensible dans les échanges entre la direction et les représentants du personnel. En effet, les représentants du personnel ont le sentiment d'être mis devant le fait accompli de suppressions de postes qui ne disent pas leur nom. Ceci est interprété par les agents comme les représentants du personnel comme un processus déloyal, faisant appel à leur engagement et professionnalisme, et conduisant à accroître la charge de travail sans limites. En effet, si les agents ont toujours été prêts à prendre en main des tâches liées aux absences, problèmes divers,... au-delà des missions qui leur étaient affectées, il était évident pour eux que c'était pour des périodes limitées, jusqu'à ce qu'une solution pérenne soit trouvée. Voyant que la solution est seulement de pérenniser une solution lourde pour eux, ils ont commencé, à la suite du PPO, à refuser la prise en charge des intérim, et ce particulièrement dans les postes constituant le maillage territorial.

5.6 Un indice : le CET

Si de nombreux agents nous ont indiqué dépasser souvent leur temps de travail officiel, aucun outil ne permet de mesurer ces écarts à la norme. En effet, la comptabilité analytique ne permet pas de rendre compte de ces dépassements dans la mesure où l'unité de cet outil est verrouillée à des journées de 8 heures de travail. De ce fait, la majorité des agents n'utilise pas cet outil (Cf. infra 8 IGA).

Les agents fonctionnaires ont droit à 25 jours de congés annuels et à 22 jours de RTT (pour les personnels à 39 heures, ce qui recouvre la majorité des cas). Soit un nombre de jours de travail de 203 jours ouvrables (365-104 samedis et dimanches-11 jours fériés-25 CA-22 RTT).

Un agent peut épargner sur son CET un maximum de 60 jours de congés ou de RTT :

- 30 jours la première année
- un maximum de 10 jours par an par la suite.
- Les 20 premiers jours épargnés doivent obligatoirement être pris sous forme de congés. Pour les jours restant, trois solutions sont possibles :
 - Le maintien des jours sur le CET
 - Le paiement des jours
 - La prise en compte de ces jours au sein du régime additionnel de retraite de la fonction Publique

Les jours épargnés peuvent être pris sans limitation de durée, de plafond, ni de délais.

Les données communiquées le 8 janvier 2014 montrent que le volume global de jours épargnés a atteint 7275.5 jours pour 711 agents concernés dans les données communiquées.

Ce volume équivaut à 36 postes ETP, à raison de 203 jours travaillés par an, soit 5% des effectifs concernés dans les données. (711)

Le volume du CET est un indice de la charge de travail. Il est à mettre en relation avec les vacances de postes, dans la mesure où les tâches non faites, du fait de l'absence de la ressource, doivent au moins partiellement être prises en charge par les agents en place. Nous développons l'effet sur la charge de travail dans un chapitre spécifique de ce rapport.

5.7 Le DUER

Le DUER analysé a été soumis au CTHSCT le 8 décembre 2011 et le 31 décembre 2011. Il ne se trouve pas de date de mise à jour sur le document, nous ne savons pas s'il a été modifié depuis les dates de présentation. Nos échanges avec les représentants du CTHSCT indiquent que la révision était prévue pour 2013 mais a été reportée en 2014.

A l'image de tous les documents d'évaluation existants, le DUER croise la probabilité d'occurrence d'un événement, la gravité possible, et le % de population concernée. Le résultat est une hauteur d'évaluation du risque, utilisé pour un classement par ordre décroissant dans le document qui nous a été communiqué.

Parmi les sujets abordés dans le DUER, nous relevons :

- Le point sur la « charge de travail, comportement des participants, contraintes de délai, non maîtrise et dysfonctionnement de l'informatique, arme, déplacements, contact avec le public, travail isolé, réorganisations fréquentes ». Selon le DUER, ce sujet est traité dans une fiche de risque, et un bilan est programmé fin 2011. La liste établie est concordante avec les résultats des diagnostics suite aux suicides.
- Le point sur « harcèlement moral, sexuel, stress, agression, réorganisations fréquentes ». Le traitement envisagé est le même que le point précédent

Nous n'avons pas d'informations sur le traitement de ces points

5.8 Bilan annuel médical

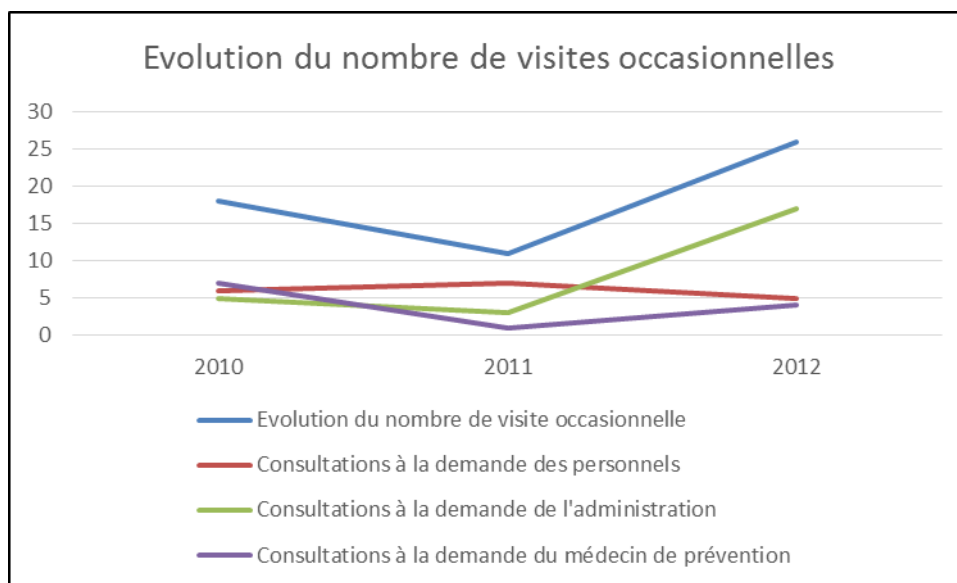
Les données concernant le nombre de sites ayant un médecin de prévention sont imprécises.

I. Examens médicaux périodiques :

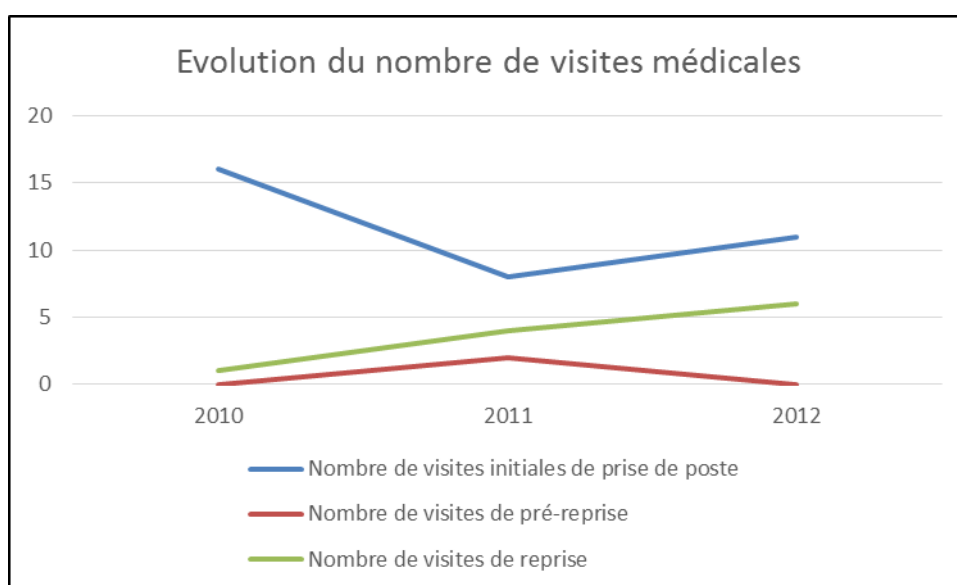
Nombre de visites médicales périodiques :

2010	2011	2012
299	237	273

2. Examens médicaux non périodiques :



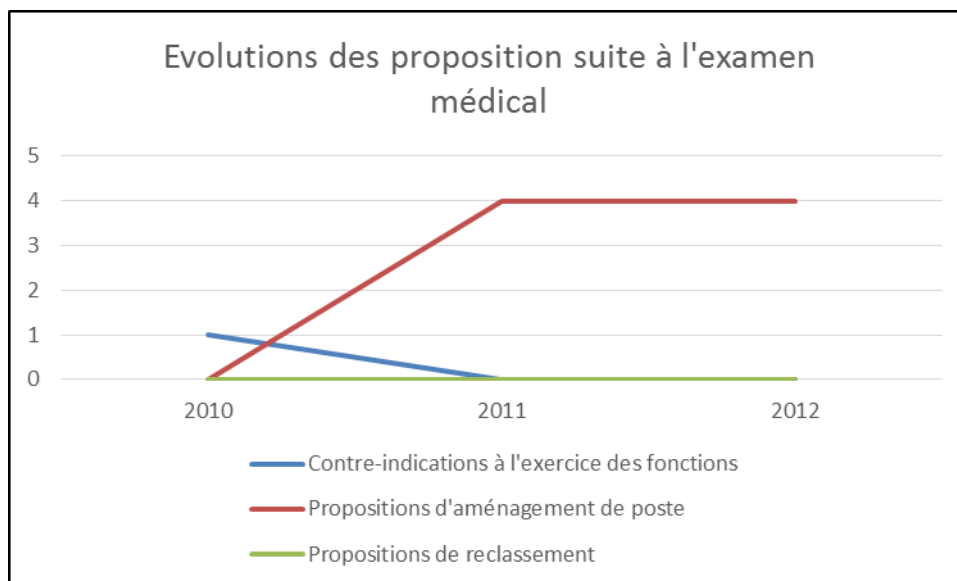
L'évolution des courbes est à comparer avec celle des AT/MP. Une chute des consultations apparaît en 2011, principalement en raison de la baisse des demandes à l'initiative du médecin de prévention. A partir de 2011 on observe un effet d'amplification porté par les consultations à la demande de l'administration.



Evolution du nombre de visites médicales :

L'évolution des courbes est à comparer avec celle des AT/MP. On observe tout de même que très peu de visites de pré-reprise et de reprise ont été effectuées. Soit la visite de reprise suite aux arrêts de travail n'a pas systématiquement eu lieu, soit les données sont manquantes. Si la visite de reprise est obligatoire, la visite de pré-reprise ne l'est que depuis le 1^{er} juillet 2012 (décret n°2012-135).

3. Conclusions à l'issue des examens médicaux :



Evolution des propositions suite à l'examen médical :

Il y a une augmentation des propositions d'aménagement de poste ; elle se stabilise à 4 par an. Les données sont trop faibles pour en tirer des conclusions.

4. Nombre et nature des lieux visités :

En 2010 et 2011 une visite a eu lieu à chaque fois en forêt, celle de 2011 concernant l'étude de poste de martelage. En 2012 une étude de poste a eu lieu dans un bureau.

5. Nombre de visites ayant fait l'objet de propositions, avis ou études :

Une seule proposition a eu lieu, à savoir la réservation d'un bureau au rez-de-chaussée de l'immeuble de la DT pour un personnel en situation de handicap physique.

6. Autres actions :

Actions par année :

2010	2011
- Une enquête après accident de service ou maladie professionnelle. - Commission d'enquête suite au suicide d'un agent. - Echange avec la Direction sur l'aptitude des agents au port d'arme.	- 14 enquêtes après accident de service ou maladie professionnelle. - 2 agents adressés à des médecins spécialisés. - Réunion, bilan avec directeur de site.

Aucune action n'a été effectuée en 2012

7. Commentaires du médecin coordonnateur sur le bilan 2010 :

Aucun commentaire n'est rédigé par le médecin.

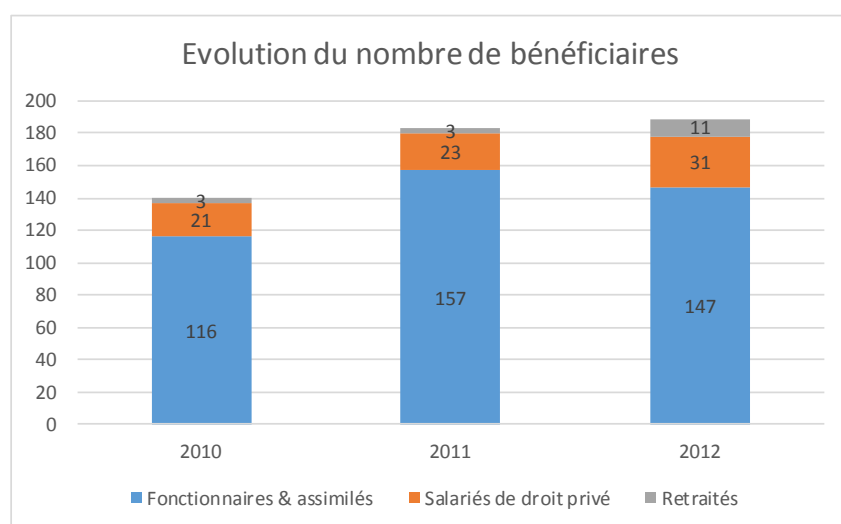
5.9 Bilan social annuel

Dans cette partie, nous analysons le bilan social pour 2012. Les chiffres de 2012 ne concernent que la Champagne Ardennes.

Les faits marquants mentionnés :

- Réorganisation du service social avec l'intégration des retraités du territoire Champagne Ardennes
- Création de poste d'assistant social avec une réorganisation des territoires divisant la Champagne Ardennes et la Bourgogne.
- Contribution aux travaux de la commission d'enquête suite au suicide en 2011 de Bernard Romanin, agent patrimonial.
- Participation à l'élaboration du Rapport d'Activité National 2011 du Service Social
- Participation aux sessions de formation «sensibilisation des managers à la prévention des risques psychosociaux» en Champagne-Ardenne (janvier/juin 2012)

Nombre de bénéficiaires de 2010 à 2012



Entre 2010 et 2011, on observe une augmentation nette de 30% du nombre de bénéficiaires du service social. Cette hausse concerne principalement la population de fonctionnaires et assimilés.

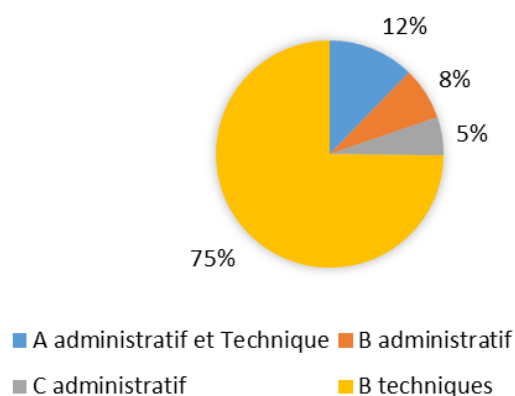
Entre 2011 et 2012, les données ne sont plus à la même échelle. En effet, les chiffres de 2012 représentent le nombre de bénéficiaires uniquement pour la Champagne Ardennes. Les données sont inquiétantes car les chiffres restent stables (légère hausse) alors que le territoire a été divisé en deux.

Les demandes auprès du service social augmentent donc de façon considérable en 2012. IL est à noter que la référence « normale » dans le domaine, est une sollicitation autour de 10 à 15% de l'effectif.

Les données présentées ci-après concernent uniquement les bénéficiaires actifs de Champagne Ardennes.

Répartition des bénéficiaires PEF par catégorie pour la Champagne Ardennes

Répartition des bénéficiaires PEF par catégorie

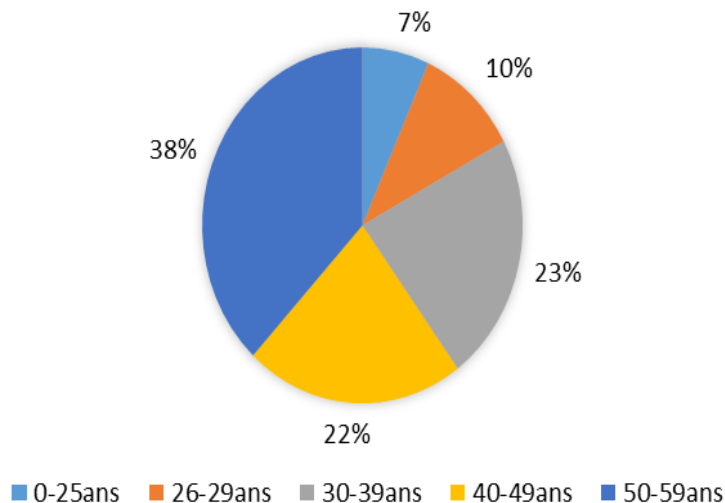


Les personnels catégorisés B techniques sont majoritaires dans la sollicitation du service social. Cela reflète leur proportion dans les effectifs.

Il est constaté au niveau du service social une augmentation des demandes concernant les catégories A

Tranches d'âge des bénéficiaires Actifs pour la Champagne Ardennes

Tranche d'âge des bénéficiaires



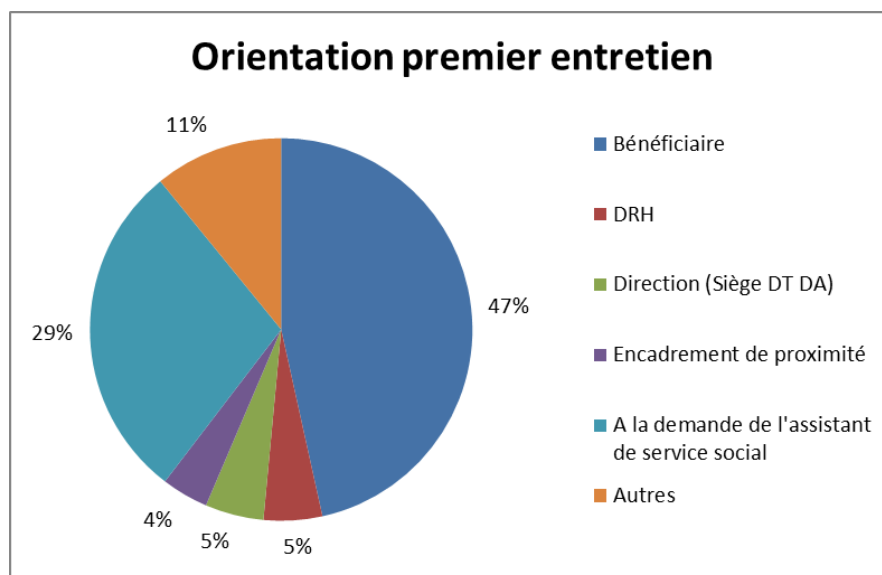
La sollicitation importante du Service Social par les personnes de 50-59 ans est cohérente avec la pyramide des âges à l'ONF.

Néanmoins sont distingués deux comportements différents en fonction des classes d'âges :

- Bien que les plus jeunes dans l'institution soient minoritaires, ils expriment rapidement les difficultés sur le travail et sur l'avenir, avec 22% des demandes
- Les plus anciens dans l'institution « souffrent » plus en silence, contournent les difficultés en passant par des sujets transverses. Plus de pudeur dans la difficulté du quotidien.

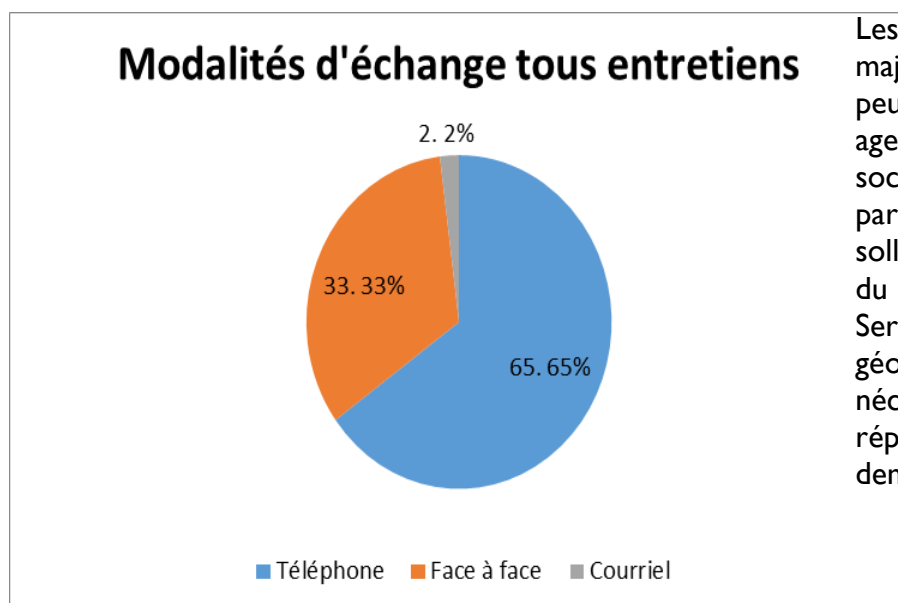
La proportion des demandes des 50-59 ans est de 38%

Orientation premier entretien (actifs) pour la Champagne Ardennes



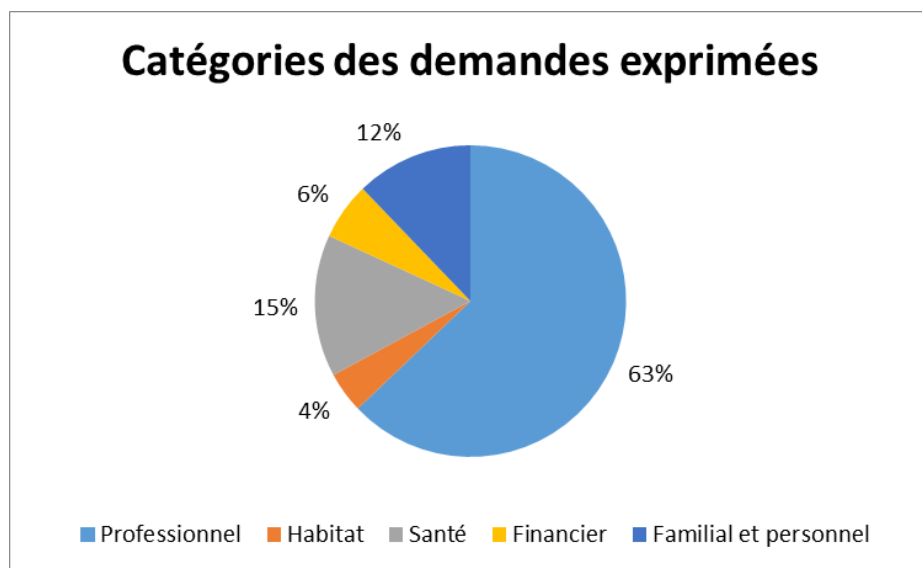
Les entretiens sont majoritairement à l'initiative des bénéficiaires. On note que le premier entretien est également pour beaucoup à l'initiative de l'assistant du service social (28%). Cette activation de l'assistant est probablement le produit des signaux collectés dans le réseau professionnel

Modalités d'échange tous entretiens (actifs)



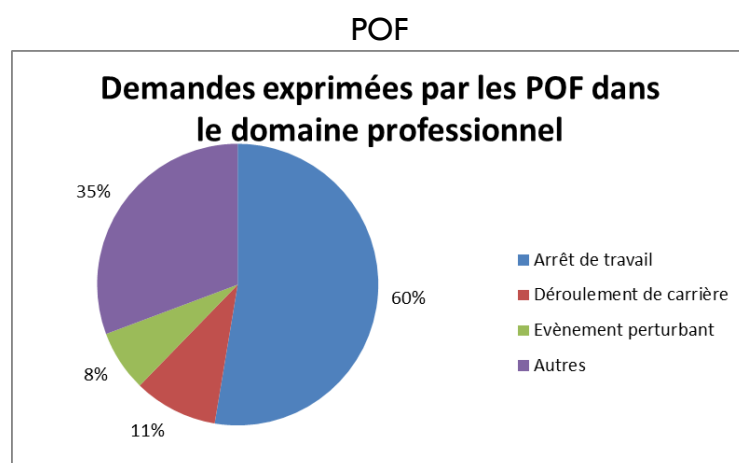
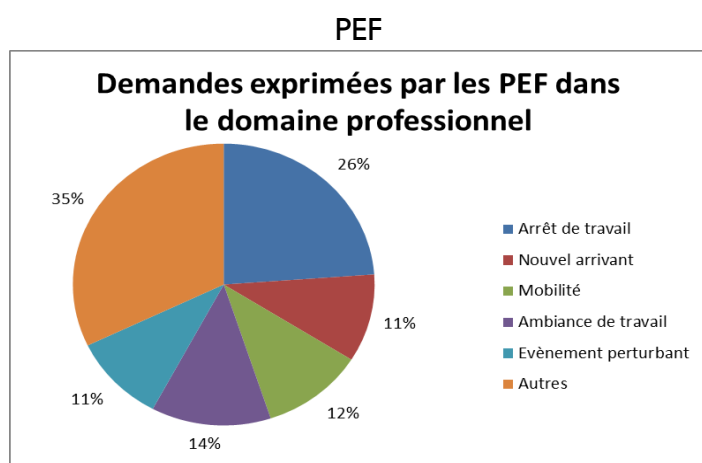
Les échanges se font majoritairement par téléphone. Cela peut s'expliquer par la difficulté des agents à solliciter les services sociaux et médicaux mais également par le besoin de réactivité aux sollicitations. En effet, compte tenu du nombre réduit d'assistants du Service Social pour une zone géographique importante, il est nécessaire pour apporter une réponse rapidement de gérer des demandes par téléphone.

Catégories des demandes exprimées (actifs)



Une évolution des demandes exprimées à l'assistant du Service Social vers des demandes de plus en plus tournées vers des questionnements professionnels plutôt que sur les aspects familiaux. Aujourd'hui, les demandes professionnelles représentent 60% des sollicitations.

Demandes exprimées dans le domaine professionnel



Pour les POF et les PEF l'arrêt de travail est ici la demande la plus présente.²

On note une différence POF/PEF : pas de demande liée aux nouveaux arrivants pour les POF, ni de demande de mobilité. A travers les demandes, la population de POF semble plus stable.

Perspectives 2013

² **PEF** : Personnel fonctionnaire et contractuel

POF : Personnel ouvrier forestier

Participer à la prévention des risques psychosociaux en développant l'accompagnement des personnels et des équipes dans toutes les phases de transition : installation, mobilité, arrêt de travail, réorganisation des services, évènement perturbant, crises... Compte tenu de ces orientations, se pose la question de la préparation des acteurs à cette mise en place : moyens, ressources et outils nécessaires.

Conforter le travail en partenariat avec les acteurs institutionnels dans le respect des missions de chacun et continuer d'apporter la vision globale et spécifique du Service Social.

5.10 Les procès-verbaux du CTHSCT

Le tableau ci-dessous rassemble les éléments essentiels présents dans les PV de CTHSCT

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
19 janvier 2011	Situation des personnels du service « aménagement » de l'agence Bourgogne-Est CTHSCT du 21 avril 2010 : Demande refusée par Mme Bossy, Directrice Territoriale, pour la mise en place d'une commission d'enquête et de l'intervention de l'inspecteur du travail dans ce service. Réunion du 29 septembre 2010 : élaboration d'un plan d'actions « pour mettre fin au malaise existant dans cette équipe ». Le plan d'action validé par la DT sera suivi semestriellement. Le responsable qualité souhaite que ce plan d'actions soit suivi. Le plan d'actions comprend 4 axes : - Moyens en personnel, y compris SIG (renforcement du pôle SIG, nomination d'un CDI siggiste à Chatillon sur Seine, remplacement d'un congé parental, réorganisation de la mission foncier/aménagement) - Gestion par objectifs (réunion avec tous les chefs de projet et le personnel SIG pour élaborer les objectifs 2012, élaboration de fiches de projet) - Management du pôle aménagement (organisation de réunions techniques trimestrielles avec les chefs de projets, les responsables aménagement dont 2 en présence du DA) - Reconnaissance du métier de chef de projet aménagement (propositions de la DT suite à l'audit aménagement effectué sur les exercices 2007-2008, réflexion sur les évolutions de carrières des chefs de projet). Point n°2-Plan d'actions territorial sur la prévention des	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	risques psychosociaux Mme Bossy indique que ce plan d'actions est issu des conclusions de la Commission d'enquête CTHSCT suite au suicide de Denis Stouff et des réflexions du CODIR DT dans le cadre des formations des cadres aux RPS. La mise en œuvre de ce plan d'actions sera suivie par le CTHSCT et inscrite dans le contrat d'objectifs DT 2011. Point 1 : rôle d'alerte de chacun • Importance du rôle d'alerte du fait de l'éloignement des bureaux du personnel • Après échanges entre Mme Bossy, Mme Rummler et le SNUPFEN, consensus sur le principe de l'alerte directe à l'Assistante sociale ou au Médecin du travail « dans certains cas à condition que la hiérarchie soit informée dans les mêmes délais et qu'il y ait un retour d'information vers la personne » à l'origine de l'alerte. Point 2 : actions relevant du niveau national • M.Gaudot indique qu'il a présenté, en CHS central, le rapport de la Commission d'enquête suite au suicide de Denis Stouff. • « Au niveau national, on parle de reconnaissance du suicide au titre de maladie professionnelle ou des accidents de service ». • Concernant le suicide de M. Masson, la DAT sera modifiée ; une déclaration d'accident par les ouvriers ayant retrouvé la victime étant peut-être nécessaire. Point 3 : actions à mettre en œuvre au niveau territorial regroupées en 4 grands thèmes <u>A : Actions visant à clarifier l'organisation interne et à améliorer la circulation de l'information et le travail en commun</u> • A3: SNUPFEN signale que les postes vacants ne sont pas compensés • A4: SNUPFEN indique que les retours d'informations sont rares • A6: SNUPFEN fait part des difficultés des AP à se rencontrer lorsqu'ils sont dans de « grosses UT » et l'UNSA-SNAF ajoute que dans ces UT, il y a une tendance à créer des	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	fonctions informelles de chef d'équipe. La DT convient qu'il faut favoriser la cohésion au sein de ces équipes et précise que les chefs d'UT devront participer le plus souvent possible aux martelages. - A7 : Les dysfonctionnements relevant d'une FPS (fiche de problème et de suggestion) sont à différencier de ceux à traiter au quotidien. Les FPS, qui s'adressent au pilote du processus, ont pour objectif d'engager des actions de fond. Un rappel sur le bon usage des FPS doit être fait aux personnels. <u>B : Actions visant à mieux prendre en compte les risques psychosociaux dans le management et dans le plan de formation territorial</u> - B1: Formation RPS mise en œuvre pour le CODIR BCA en 2010 et en 2011 pour les RUT et autres cadres - B2 : M.Gaudot propose de former les ACMO sur les RPS pour qu'ils réalisent ensuite une formation d'une demi-journée pour l'ensemble des personnels sur les RPS « qui aborde les différents points prévus par la DAT » - B4 : Nécessité de regrouper les DUER « POF » et « PEF » - B5 : Mise à jour, jusqu'au début 2010, de la base AT/MP sous fichier Excel. Base qu'il faudrait croiser avec GERFHO (logiciel de formation). SNUPFEN demande à ce que l'exploitation des données soit faite par équipe et non individuellement et considère que « de multiples demandes de mutations d'une même UT constituent une alerte ». M.Gaudot admet cette remarque et indique que des formations demandées à l'excès peuvent aussi traduire un malaise dans une équipe. <u>C : Actions visant à mieux prendre en compte les attentes des utilisateurs dans le déploiement de nouvelles applications informatiques.</u> - C1 : 2011, mise en place d'une formation pour les personnels de terrain ayant des difficultés avec l'informatique après avoir identifié les besoins. - C2 : SNUPFEN indique que si la DG n'a pas de marge de manœuvre sur les effectifs, elle doit au moins « mettre à disposition des personnels des outils informatiques	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	performants et opérationnels ». <u>D : Actions visant à mieux prendre en compte l'expérience terrain dans la gestion technique.</u> • D1 : SNUPFEN indique que des personnes n'ont pas suivi les formations qu'ils souhaitaient, du fait d'erreurs de convocation entre sessions chêne continental et chêne atlantique. Cependant il reconnaît la qualité des formations. • D2 : SNUPFEN indique que « la participation des AP à la définition des objectifs de l'aménagement est différente selon les endroits » et souhaiterait que l'avis de l'AP sur l'essence, l'état d'assiette, la surface du groupe de régénération, les grands objectifs soit recueilli avant que le projet soit présenté à la commune. Point 4 : suivi du plan d'action • Ce plan d'action est adopté à l'unanimité et concerne uniquement les personnels fonctionnaires et non les OF. Point n°3-Bilan des dotations en chaussures de sécurité L'ensemble des chaussures de sécurité a été livré sur l'exercice 2010. Les essais faits par les membres du CHST et par les UT du Sénonais et de la Semoy sont plutôt positifs. Les pointures ne commençant qu'au 38, il est possible pour les personnes concernées par une plus petite pointure d'acheter hors marché une paire de chaussure de sécurité. La question du renouvellement et de la gestion des stocks reste à traiter. Le CHST envisage d'acheter dans un second temps des bottes de sécurité pour les fonctionnaires en se basant sur l'expérience des OF. Point n°4-Livraison des ceintures de martelage 400 baudriers type « militaire » ont été achetés par la DT, ceux étant non conformes seront échangés. SNUPFEN indique que les baudriers ne sont pas adaptés au port du matériel du marteleur, le principe du brêlage étant cependant bon.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	SNUPFEN regrette d'avoir perdu 3 ans dans cette affaire de baudrier et suggère la rédaction d'un cahier des charges précis à transmettre à la Responsable « achats ». Une consultation est en cours pour l'achat de ceinturons longs et un membre du CHST propose de contacter les OF grimpeurs-élagueurs qui utilisent des ceinturons. Point n°5-Enquête suite au suicide de Claude Masson Mise en place d'une Commission d'enquête le 30 août 2010 et demande d'un appui auprès de la CARSAT, l'appui de l'INRS n'étant pas possible. 24 novembre 2010, mise en place de la méthodologie qui comprend des entretiens individuels anonymes sur la base du volontariat et des analyses documentaires. Le 14 décembre 2010, seulement 6 personnes ont été vues en entretien, les personnes n'ayant pas souhaité participer à ces premiers entretiens seront recontactées pour répondre à un questionnaire mis au point par la CARSAT. Point n°6-Présentation des nouveaux terminaux de saisie de terrain (TDS) et Désignation Mobile par le responsable informatique mobile territorial Les outils utilisés précédemment ne répondant plus aux normes, une étude a été menée sur l'ergonomie et le port de l'outil TDS et un marché a été lancé en 2009. Le déploiement de l'outil est prévu en 2011 pour l'état d'assiette 2012. Des formations sont dispensées au Responsable bois et à 1 UT par agence, ces derniers formeront à leur tour les autres UT. M.Esmard indique que ce nouveau dispositif « <i>fait l'économie du pointeur et procure un certain confort aux marteleurs</i> ». M.Perrot indique qu'il faut rester vigilant vis-à-vis des personnels en difficulté avec le TDS. Le responsable territorial précise qu'il y a une appropriation très rapide des TDS par rapport aux compas électroniques. Point n°8-Bilan des accidents de service et maladies professionnelles survenus en 2008 et 2009	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	SNUPFEN demande que la localisation géographique, la liaison entre activités, le siège de la lésion et les outils utilisés soient des critères d'analyse de ces AT/MP. Constat : peu d'accident de trajet. La DT doit effectuer une analyse sur les accidents routiers (trajet et service) et présenter un bilan. Point n°9-Fréquence et tenue des réunions de CHST Validation par la DT du passage de 2 à 4 réunions avec une matinée de préparation de la réunion. Point n°10-Visites médicales M.Gaudot indique que le personnel fonctionnaire est suivi par la MSA, excepté pour la Côte-d'Or où il est suivi par des associations interprofessionnelles de santé au travail. Il ajoute que dans la Nièvre ces visites ne se font pas ou avec un grand retard, alors qu'elles sont nécessaires pour la validation du port d'arme. Ceci étant dû aux restructurations en cours à la MSA et au manque d'effectif. La DT doit faire le point avec les agences et étudier d'autres possibilités pour que les visites médicales soient faites. Point n°11-Dépistage de la maladie de Lyme La DT doit rappeler aux personnels la nécessité de remplir une fiche d'incident de service à la première morsure de tique. SNUPFEN indique que les dépistages sont peu fiables et coûteux. Point n°12- Aérosols de peinture de marque DISTEIN Des tests toxicologiques APAVE ont été effectués sur les bombes DISTEIN et donnent des résultats similaires à ceux réalisés pour les bombes SOPPEC.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
21 avril 2011	Approbation des PV CHST des 30/08/2010 et 19/01/2011 Dr Lods « considère que l'informatique peut être créateur de stress chez les salariés les plus âgés qui ont passé une grande partie de leur vie professionnelle sans informatique ». Présentation par la société GK Professional du travail d'analyse réalisé sur nos besoins en ceintures et brûlages Réflexions menées en CHST, en groupe de travail sur les besoins des agents et élaboration d'un cahier des charges afin d'élaborer un brûlage qui permette le port du TDS en bandoulière. Jusqu'à présent tous les éléments utilisés par les agents étaient portés autour de la taille et pour beaucoup à la main, le prototype présenté permet de « porter le matériel sur le buste ». Ce prototype répond aux différentes situations de travail de martelage que ce soit pour le personnel masculin ou féminin, « à l'exception de la hauteur du brûlage qui paraît un peu courte ». M.Gaudot indique que ce matériel sera testé pendant la campagne de martelage. La DT considère que cette « opération prend une dimension d'intérêt national ». Le CHST décide des mettre des prototypes en test et M.Esmard propose de faire tourner ce matériel entre UT et de demander aux agents de renseigner un questionnaire pour obtenir des avis quantitatifs et qualitatifs sur ce matériel. Bilan santé et sécurité au travail 2010 • 2 groupes ont suivi la formation à destination des grands rouleurs sur les risques routiers. Les ACO et animateurs hygiène et sécurité ont participé à une formation « prévention et maîtrise du risque circulation et éco-conduite », formation qui ne peut être déployée à l'ensemble de la DT. Des formations pour environ 60 personnes vont être organisées et seront à destination des petits-moyens rouleurs.	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	Une formation sensibilisation sera bientôt bâtie et sera à destination de l'ensemble du personnel. Pour réduire le risque routier, les représentants du personnel suggèrent de diminuer d'abord les déplacements. Mme Bossy indique qu'un effort est fait pour jumeler des réunions et favoriser les conférences téléphoniques. SNUPFEN ajoute que les conducteurs de travaux et OF font eux aussi de nombreux kilomètres et indique que la formation « grands rouleurs » ne constitue que le stade zéro de la prévention. SNUPFEN fait remarquer que ces déplacements importants sont une conséquence de la réduction des effectifs. <i>« Le CHST devrait suivre des indicateurs à ce niveau comme cela est fait pour les ventes de bois »</i> Mme Bossy propose d'associer le CTHSCT « ouvrier » à ce sujet qu'il faut traiter selon le CTHSCT. M.Gaudot fait part des difficultés à obtenir les informations demandées, sur les trames existantes, de la part des services de médecine du travail de la MSA et de l'AIST en Côte d'Or. Les documents transmis à la DG ne sont donc pas le reflet des activités réelles de la médecine du travail. Point d'avancement de la commission d'enquête « suicide M. Masson » 4 entretiens supplémentaires ont été menés début 2011, ces derniers étant plus axés sur les RPS que les 6 précédents (cf. PV CHST du 16 janvier). 3 personnes se sont exprimées sur la manière dont elles ressentaient leur travail. Un rapport a été rédigé et doit être validé par l'ensemble de la Commission avant qu'il soit présenté au CHST. Point sur le port des EPI au regard de la DAT du 15 octobre 2007 « sécurité sur les chantiers d'exploitation forestière dans les coupes vendues sur pied » Réalisation d'une enquête à l'initiative du port effectif des EPI : les chaussures de sécurité sont portées et satisfont le personnel, par contre les gilets sont peu portés ainsi que les casques.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	M.Perrot rappelle l'obligation du port des EPI et qu'un ouvrier ne portant pas ses EPI doit être exclu du chantier s'il refuse de les porter. Mme Bossy fait part du projet de la DG qui « mentionnera la liste des EPI à porter en fonction des types d'intervention en forêt et qui doit prévoir que l'ONF aura une obligation de résultat ». Questions diverses M.Gaudot propose de mettre en place un groupe de travail chargé d'élaborer un DUER unique pour les PEF et les POF	
14 septembre 2011	DAT du 15 octobre 2007 sur la sécurité des chantiers d'exploitation et le port des EPI Rappel des obligations de port des EPI pour les fonctionnaires ayant des missions de terrain travaillant en forêt et lors des chantiers d'exploitation forestière (instructions du 15/10/2007 et 30/05/2011) Dotation de chaussures de sécurité pour l'ensemble du personnel y compris le personnel féminin Renouvellement généralisé des casques Réflexion sur le matériel fluorescent à utiliser, les gilets étant trop fragiles pour un travail en forêt. Un représentant du personnel indique que l'ensemble des vêtements de l'ONF devrait comporter des dispositifs réfléchissants pour « éviter l'empilement de vêtements et accessoires» Echange sur les dotations à venir de bottes de sécurité Mme Bossy indique qu'une enveloppe sera dégagée chaque année pour l'achat et le renouvellement des EPI. Utilisation de la peinture La DT fait part de la réduction des TMS grâce à l'utilisation de peinture lors des martelages afin de limiter les marques au marteau.	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	Les représentants des personnels saluent les avancées en termes de compositions chimiques des peintures mais signalent qu'elles restent « <i>encore source d'allergies pour des personnes sensibles</i> ». Une réflexion devrait être menée pour éviter l'abus de l'utilisation de ces peintures et ils rappellent que chaque équipe, en accord avec la DT, peut décider du mode de marquage en fonction des sensibilités de chacun (marteau, peinture...). Les RP demandent à simplifier le marquage à la griffe, un trait au lieu d'une croix, pour limiter les contraintes gestuelles Mme Bossy indique cette question doit être traitée par la DG et propose de réaliser un bilan par rapport aux techniques de martelage utilisées (marteau, peinture) à la fin de la campagne de martelage.	
13 octobre 2011	Réunion extraordinaire du CHST suite au suicide de M.Bernard Romanin, AP à Billy-les –Chanceaux, le 3 octobre 2011. L'inspecteur général de l'Agriculture, qui assiste à ce CHST, est chargé, à la demande de la DG, de coordonner la « <i>mise en œuvre du plan renforcé de proximité</i> ». Mme Rummler, assistante sociale, indique que M.Romanin était suivi depuis 2 ans par le service social M.Rousset, Directeur d'Agence Bourgogne Est, ajoute que l'AP a été placé, le 14 juin 2011, en congé de longue durée (6 mois) et n'était plus joignable. Dr Bonnin, indique qu'il a rencontré à 2 reprises l'agent, 2009 et 2010, et que ce dernier, « <i>désorienté et désabusé</i> », voulait « <i>retravailler et avait peur de la solitude</i> ». M.Gaudot indique qu'il a rencontré l'AP en juin 2010, en présence de Mme Quinto qui assurait l'intérim du DA de Bourgogne-Est, afin de faire un point sur les possibilités d'une reprise du travail sachant que les essais précédents ont été des échecs. M.Romanin ayant visiblement « <i>des difficultés physiques et intellectuelles à reprendre le travail</i> ». M.Gaudot ajoute qu'à l'issue de cette rencontre, « <i>il a été décidé de s'orienter vers un congé de longue maladie</i> » Dr Bonnin précise qu'il ignorait que l'agent a été placé en congé de longue maladie puis en congé de longue durée. Les représentants des personnels indiquent que l'agent avait appris par les maires en août 2011 la mise en candidature de son poste alors qu'il n'en avait pas été informé par l'ONF.	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	Ce point avait été déjà abordé en CHST du 14 septembre 2011. M.Gaudot indiquait alors qu'il avait été demandé au RUT d'informer l'agent de la mise en appel de son poste et qu'il pensait que cela avait été fait. Après le 14 septembre, il a appris que le RUT n'avait plus de « <i>relations suivies avec Bernard Romanin depuis plusieurs mois</i> ». Le 8 septembre, l'agent a été informé de la mise en appel de son poste avec la possibilité de réintégrer l'UT s'il reprenait le travail et de son rattachement sur un poste à disposition de la DT pour sa gestion. Les représentants des personnels considèrent l'établissement responsable du geste de M.Romanin, apprendre la mise en appel de son poste par l'extérieur étant selon eux le fait déclencheur de son geste irréversible. Ils ajoutent qu'il aurait été préférable de créer un poste au sein de l'UT plutôt que d'ouvrir un poste en surnombre pour l'agent à la DT. Mme Bossy assume totalement la responsabilité de l'établissement et trouve nécessaire d'engager une enquête. Mme Rummler précise qu'elle avait échangé avec l'AP sur les possibilités de mise en appel de son poste et qu'on ne peut pas dire qu'il n'avait pas été sensibilisé à l'éventuelle perte de son poste. Un représentant des personnels déplore l'absence d'entretien verbal avec M.Romanin pour lui expliquer les choses comme cela est prévu dans « <i>la DIA du 25 février 2011 concernant le plan d'action territorial sur les risques psychosociaux</i> ». M.Rousset rappelle qu'il n'a jamais réussi à joindre l'agent par téléphone et ajoute qu'il rencontre cette même situation avec un autre personnel en situation de dépression. Les représentants des personnels sont critiques vis-à-vis du DRH qui a demandé au RUT d'informer l'agent de la mise en appel de son poste alors qu'ils avaient de mauvaises relations. Les représentants des personnels évoquent le défaut de réponse de la DG lorsqu'ils ont demandé que « les 4 suicides de l'été dernier fassent l'objet d'une déclaration d'accident de service ». Ils rappellent que la DT a communiqué, aux personnels de BCA, de manière inexacte les conclusions du suicide de M. Denis Stouff et regrettent l'absence de concertation avec le CHST. Un représentant du SNUPFEN propose une motion conduisant à « <i>reconnaître l'imputabilité directe au service du geste de Monsieur Romanin</i> » Demande des représentants des personnels pour transmettre cette	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	motion au DG. « Pour les représentants des personnels, l'accident de service est indéniable et la procédure de déclaration d'accident de service permettrait d'avoir l'avis de la commission départementale de réforme » Mme Bossy, suite à la demande du SNUPFEN, indique « <i>que la Commission de réforme ne peut être saisie que sur déclaration d'accident de service présentée par la victime ou ses ayants droits</i> ». SNUPFEN indique que pour le suicide de M. Masson, la déclaration a été faite par la DRH BCA et considère qu'il peut en être de même pour M. Romanin. En cas de refus de reconnaissance immédiate de l'imputabilité du service par la DG, SNUPFEN déposera « <i>la déclaration d'accident de service en s'estimant légitime pour le faire en tant que représentant des personnes et ce en l'absence d'ayants droits</i> ».	Vote pour la motion : 6 voix pour (Organisations syndicales) 4 voix contre (Administration)
8 décembre 2011	Rapport de la commission d'enquête mise en place suite au suicide de M. Claude Masson M. Harnet indique qu'il n'a pas été simple de poser « <i>les questions prévues par le protocole du modèle Karasek</i> » et ajoute que seulement 3 entretiens sur les 4 réalisés en janvier 2011 sont exploitables. M. Perrot précise que le protocole suivi a permis de « <i>cerner la personnalité professionnelle de M. Masson</i> » mais qu'il n'a « <i>pas été évident d'établir une relation directe avec le fonctionnement de l'ONF</i> ». Mme Rummler propose « <i>de définir avec les collègues de la victime, au début des entretiens, ce qui peut être mis en place rapidement</i> », il faut « <i>mettre en place une dynamique à partir de propositions concrètes pour que les choses aillent vite et que les personnels de l'UT se sentent plus associés</i> ». SNUPFEN indique que, contrairement à la méthodologie mise en place, avec l'INRS, pour le suicide de M. Stouff, celle élaborée avec la CARSAT et utilisée pour l'enquête suite au suicide de M. Masson n'est pas adaptée. Cette méthodologie relevant « <i>d'avantage d'un simple méthodologie de prévention de proximité</i> ». Les représentants du SNUPFEN ont alerté la DG, réfutent ce protocole qui selon eux néglige « <i>la souffrance éthique et la combinaison des facteurs</i> » et reprochent à l'ONF d'avoir « <i>volontairement changé le protocole sur ordre de la DG</i> ». M. Gaudot réfute ce reproche et explique que l'INRS n'a pas donné une suite favorable aux sollicitations de l'ONF BCA pour participer à cette enquête, M. Peissel les ayant alors orienté vers la CARSAT, cependant il admet un « <i>certain malaise</i> ».	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	<i>dans cette perte d'investigation qualitative».</i> Les représentants SNUPFEN, à la lecture du rapport « Claude Masson » considèrent que l'ONF « ne remet rien en cause dans son fonctionnement ». M. Perrot indique que le rôle de la Commission est de traduire les informations issues de l'enquête en mesures de prévention et considère que « l'environnement professionnel n'a pas été l'élément déclencheur du suicide». Les représentants des personnels admettent que les « conclusions de l'enquête n'auraient peut-être pas été si différentes avec une autre méthodologie ». Mme Bossy demande un avis global sur le rapport et souhaiterait qu'il y ait une entente sur les objectifs, et qu'il soit possible de recueillir rapidement « auprès des personnels concernés leurs attentes afin que des événements semblables ne se reproduisent plus». Les représentants des personnels considèrent que les propositions d'actions de ce rapport ne « sont pas à la hauteur ni des enjeux ni des problèmes soulevés » et ne souhaitent pas le déploiement de ce plan d'actions. FO ajoute que ces actions « n'ont rien de nouveau, c'est seulement ce qui devrait se faire depuis longtemps ». Armement : information sur l'inventaire des pratiques en matière de gestion des armes et munitions Le responsable armement indique que 32% des personnels de la DT possèdent un agrément de port d'arme et fait part d'un écart par rapport au protocole concernant les formations de tir, seules 72 personnes ont suivi 2 formations sur les 130 possédant l'agrément. M.Esmard indique que c'est aux DA « de définir les modalités de mise en œuvre des missions de police et les moyens qui leur sont dédiés ».	Résultats du vote concernant l'avis sur le rapport : 7 absentions

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
21 mars 2012	Approbations des procès-verbaux Des membres dénoncent le fait que les procès-verbaux ne reflètent pas le contenu des réunions, ils demandent un enregistrement au magnétophone. Point d'étape sur les travaux de la commission d'enquête mise en place suite au décès de Monsieur Bernard Romanin Des questions de méthodologie de l'enquête sont abordées, avec en particulier des problèmes de ressources pour les acteurs de santé Point EPI Des questions de moyens pour la prévention apparaissent, désaccords sur les affectations des EPI (CDD), sur l'adaptation des moyens donnés aux besoins de l'activité (baudrier) Bilan 2011 des accidents de service et maladies professionnelles A partir des statistiques, la question de la reconnaissance en maladie ou accident professionnel se pose, avec le suivi long terme des événements qui a priori peuvent apparaître bénins. Les questions de procédures, moyens d'analyse, partage d'informations sur ces événements avec les représentants sont abordées, pour les accidents graves, de service et maladies professionnelles. Les représentants sont en demande d'informations plus soutenues. Élaboration d'un programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Un programme de prévention visant à réduire les accidents de travail est mis en place. Les membres du CTHSCT souhaitent un meilleur suivi sur la problématique des accidents et être informés des réunions entre acteurs SST, en particulier celles concernant les assistants de prévention. Formation PRAP (prévention des risques liés à l'activité	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	physique) à destination des personnels de terrain chargés de martelage Il est proposé qu'un ouvrier ayant suivi une formation PRAP dispense celle-ci auprès des personnels ouvriers et fonctionnaires Les assistants de prévention devraient également être destinataires de cette formation pour les représentants Un problème au niveau des postes de travail des personnels administratifs est soulevé par des demandes d'études ergonomiques. Un programme de prévention concernant les opérations de martelage est évoqué. Nouvelles modalités de désignation (suite au CTPT du 07/07/2011) : retour d'expérience sur l'application faite dans les différentes agences. Les mesures prises pour limiter les TMS liées à l'usage du marteau semblent ne pas convenir aux membres du CTHSCT autant d'un point de vue pratique que pour les conditions de travail. Un membre met en évidence l'hétérogénéité des instructions et des pratiques. Sur ce point, il apparaît un flou dans le fait de savoir qui du CTT ou du CTHSCT doit traiter ? Information sur le déroulement de l'audit socio-organisationnel La première phase quantitative (questionnaire à tous les personnels) est terminée, la phase qualitative (entretiens individuels et collectifs, observations) est en cours sur un échantillon de contextes forestiers représentatif.	
	Approbation du procès verbal de la séance du 21 mars 2012 Les organisations syndicales n'ont pas eu assez de temps pour étudier le procès verbal, celui-ci sera donc approuvé lors de la prochaine séance. Groupe de travail sur les modalités de désignation Un projet sur la réduction de la pénibilité au travail est évoqué,	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
5 juillet 2012	mais plusieurs membres regrettent de n'avoir obtenu les informations sur ce projet que la veille. De plus, bien qu'ils soulignent la prise en compte de l'avis du groupe de travail, ils regrettent la préconisation de la peinture alors que c'est pour cela que le CTHSCT a été saisi. Par un communiqué, ils imputent la pénibilité croissante aux réductions d'effectifs et mettent en avant plusieurs effets néfastes des peintures aérosols. Une enquête « santé » est obtenue par les membres. Terminaux de saisie : bilan d'étape de la mise en œuvre des TDS Les TDS ralentiraient la tâche des opérateurs, affaibliraient la cohésion d'équipe, créeraient des tensions, et entraîneraient un sentiment d'insécurité de par l'impossibilité d'appeler des secours. Point sur les boudriers de martelage Des prototypes seront testés par chaque UT dans le but de recueillir l'avis des agents. Ergonomie des postes de travail : intervention d'une ergonome sur le site de Dijon Une ergonome est intervenue pour un problème physique lié à l'utilisation de la souris. Des référents ONF seront formés pour prévenir ces problèmes. Fiche d'enquête Accident de Service et Maladie Professionnelle Malgré les moyens engagés le taux de fréquence et de gravité reste stable à un niveau élevé depuis plusieurs années. Les accidents commenceront à faire l'objet d'analyse et ceux entraînant un arrêt de plus de 15 jours entraîneront une enquête. Fiches d'exposition à la pénibilité La loi sur les retraites datant du 9 novembre 2010 concernant la pénibilité va être appliquée. RPS : retour d'expérience des formations dispensées aux encadrants – actions proposées par les agences – piste de	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
17 novembre 2012	prévention à privilégier La formatrice ayant été victime d'un accident, les formations ont été retardées. Organisation de la SST au sein de la Direction Territoriale Certains membres dénoncent le manque de moyen humain qui ne correspond pas avec la mise en œuvre d'une politique SST et disent que celle-ci n'est pour l'instant qu'« une simple déclaration d'intention ». Un poste d'Inspectrice Santé et Sécurité au Travail a été créé au niveau national, elle apportera prochainement son aide dans l'enquête sur les aérosols de peinture. Commission d'enquête sur le suicide de M. Romanin Les membres de la commission n'ont pas terminé de formuler l'ensemble des propositions de mesures pouvant être intégrées au plan de prévention des RPS. Avancement des travaux en cours <u>Enquête sur les aérosols de peinture</u> Un questionnaire en 3 parties a été développé pour être envoyé aux agents utilisateurs. <u>Ergonomie des postes de travail : formation des référents</u> Des ergonomes ont été choisis pour former les assistants de prévention à l'ergonomie des postes de travail pour conseiller leurs collègues sur le terrain ou sur site administratif. <u>Analyse des données accidents du travail/maladie professionnelle (AT/MP)</u> Il est mis en évidence que 60% des accidents de service sont dus à des chutes ou des chocs. Une inquiétude grandit auprès des agents forestiers de terrain concernant les piqûres de tiques et les maladies qui s'en suivent, il est précisé qu'ils sont piqués plusieurs fois par an. Pour l'instant aucun produit n'a donné satisfaction pour la protection contre les piqûres.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	<u>TDS et 112 :</u> Le TDS ne pouvant pas être utilisé pour téléphoner, des mobiles seront fournis aux agents de terrains pour pouvoir appeler le 112. <u>Baudriers de martelage :</u> Les prototypes n'ont pour la plupart pas été jugés adaptés par les opérateurs. Certains outils n'ont même pas été testés. <u>Organisation de la SST et DT et en agences</u> Un poste sera supprimé pour créer un poste de conseiller territorial de prévention. Certains membres dénoncent la faible représentation du personnel de terrain parmi les assistants de prévention et regrettent que la taille des agences ne soit pas prise en compte pour les moyens prévus. Ils dénoncent aussi le fait que les agents qui font cette activité ne voient pas leur travail initial allégé. <u>Fiche type d'exposition aux risques professionnels</u> Les fiches de l'ensemble des employés doivent être terminées au mois de mars 2013. Celles-ci seront conservées pendant 50 ans pour avoir une traçabilité des maladies professionnelles. Point de regroupement pour l'organisation des secours en forêt La question du nombre de points d'entrée dans les grands massifs pour les secours reste en suspens. Formation des responsables techniques d'exploitation à l'utilisation de la tronçonneuse La direction territoriale prévoit de former des personnels fonctionnaires à l'utilisation de la tronçonneuse pour l'utilisation ponctuelle qu'ils en font. Certains membres considèrent que cela contribue à retirer du travail aux ouvriers, de plus, ils sont sceptiques sur le fait que cela ne soit que pour l'utilisation ponctuelle des personnels fonctionnaires. Ils dénoncent aussi « l'hypocrisie » de la direction car ils ne forment pas certains employés dont l'utilisation de la tronçonneuse est plus importante.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	Un membre rappelle que chacun doit exercer le travail qui lui correspond. Il lui est répondu que la tâche serait adaptée aux compétences des personnels fonctionnaires. Certains membres mettent en avant le risque de conflit que cela pourrait entraîner avec les ouvriers. La direction répond qu'elle prendra ses responsabilités.	
22 novembre 2012	Commission d'enquête mise en place suite au suicide de M. Romanin Le rapport de la Commission d'enquête sur le suicide de M. Romanin devait être restitué ce jour du 22 novembre 2012. Mais un clivage au sein de la Commission bloque l'enquête. Un problème de communication s'est installé entre les membres représentant les personnels et ceux représentant l'administration. Leur désaccord porte principalement sur la méthode. Les représentants de l'administration souhaitent reformuler les propositions de mesures de préventions, alors que les représentants du personnel souhaitent reprendre les propositions de la Commission d'enquête « Stouff » et ne croient pas en un dialogue possible entre les deux parties. Les membres représentants de l'administration sont « choqués » de ne pas être considérés comme des personnels comme les autres, ils ne sont pas d'accord avec le fait de reprendre les propositions de la Commission d'enquête « Stouff » car pour eux certaines n'ont rien à voir avec le suicide de M. Romanin. Ils avancent aussi que les membres représentants des personnels se servent du suicide de M. Romanin comme d'une tribune syndicale, ce qui blesse ces derniers. L'emploi reste un sujet sensible difficile à aborder. Plan d'actions 2013 Les membres discutent du plan d'actions pour l'année à venir. Il est question de mise à jour des analyses concernant les accidents de service/maladies professionnelle, mais aussi du DUER. On parle aussi de la mise en place d'un réseau SST territorial, de registres SST et d'espace « infos » dédiés à aider les acteurs SST dans leur mission. Les EPI sont abordés ainsi que les risques psychosociaux. Les représentants des personnels proposent de prévoir des visites de site ou de terrain avant les réunions comme cela se fait pour les réunions du CHSCT des ouvriers forestiers.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	La mise à disposition des membres du CTHSCT de moyens matériels est envisagée sans difficulté. Cellule sociale territoriale Il est souligné que depuis la mise en place de la cellule sociale de la DT Bourgogne Champagne Ardenne destinée à soutenir tout personnel en difficulté, aucune sollicitation n'a été faite. Cela est le cas pour d'autres DT mais certaines cellules ont été très utiles. Les membres réfléchissent donc à comment rendre la cellule plus pertinente dans leur DT. Un des problèmes est la difficulté pour les ouvriers à faire part oralement de leur mal-être. Pour remédier à cela les membres proposent que l'assistante de service social vienne se présenter en visitant les chantiers. Il est prévu lors d'une prochaine réunion la présentation d'une charte de fonctionnement de la cellule. Consultation sur le projet de mise en œuvre de la diminution des effectifs dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance ETAT/ONF/FNCOFOR 2012-2016 Par un communiqué les représentants demandent à faire appel à un expert agréé pour étudier les conséquences de la réduction d'effectif car ils pensent que la réduction des effectifs constitue un risque grave modifiant les conditions de santé et de sécurité. Un membre voit la réduction des effectifs comme inévitable pour l'avenir de l'ONF et met en doute la pertinence de l'intervention d'un expert mais les autres membres restent fermes. Point sur les restitutions de l'audit socio-organisationnel Certaines réunions ne se sont pas déroulées dans des conditions idéales en raison d'un nombre trop important de participants. De plus un Directeur d'agence n'a pas organisé la restitution alors que cette mission lui était prescrite comme à tous les Directeurs d'agence. Questions diverses Suite au débat concernant l'utilisation des tronçonneuses par les personnels fonctionnaires, une enquête a été réalisée auprès des ouvriers. Ceux-ci ne sont pas d'accord pour que les personnels fonctionnaires fassent un travail qui est le leur sauf s'il s'agit d'une découpe isolée nécessitant très peu de temps.	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	Les membres dénoncent à nouveau l'attribution de découpes à des personnels fonctionnaires, ils soulignent l'absence de pertinence économique dans un contexte où le renouvellement et la dotation des EPI obligatoires posent déjà problème. Ils parlent d'une « idée farfelue » venant des bureaux.	
30 janvier 2013	Approbation du procès verbal de séance du 22 novembre 2012 La tension entre les représentants de l'administration et des personnels est encore présente, ceux-ci ne sont pas d'accord sur ce qui est écrit dans le procès verbal. Les deux partis ne semblent pas avoir confiance l'un en l'autre, ils disent que le seul moyen d'être sûr de ce qui se dit serait d'utiliser un magnétophone. L'ensemble des membres élus s'abstient et le procès verbal n'est pas signé par le secrétaire du Comité. Restitution des travaux de la Commission d'enquête mise en place suite au suicide de Monsieur Bernard Romanin Il est rappelé qu'aucun médecin de prévention n'a pu participer à cette Commission. M. Romanin aurait été fortement exposé à trois types de risques psychosociaux (RPS) à savoir la souffrance éthique, l'insécurité des conditions de l'emploi et la violence au travail. Les ressources nécessaires pour surmonter les exigences ont quant à elles diminué, il s'agit de la latitude décisionnelle, la reconnaissance et le soutien social. Plusieurs événements ont impacté la santé de Bernard Romanin : • La tempête de 1999 : Un traumatisme lié à son engagement dans les activités qui ont suivi la tempête a été sous-estimé par l'ONF. • L'informatisation du triage : L'évolution des tâches du triage combinée à la formation insuffisante a contribué à une perte d'estime de soi. • Les signaux d'alertes : La cellule sociale territoriale n'a pas fonctionné • Les conditions de mise en appel du poste : M. Romanin a appris la mise en appel de son poste par une personne extérieure à l'ONF. Ce dernier tiret est imputé à l'absence d'un protocole établi pour ce genre de situation. Il est souligné l'importance de créer un protocole avec une forte dimension humaine, où l'on privilégierait	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	les contacts oraux et qui permettrait un ajustement pour chaque personne. Suite aux analyses de la Commission 56 propositions de mesures ont été faites. Toutes n'ont pas fait l'objet d'un consensus. Il est demandé que toutes celles ayant fait consensus soient intégrées dans un plan d'action. Le CTHSCT estime que le suicide de Monsieur Bernard Romanin est imputable au service. Les représentants des personnels tiennent à saluer l'implication des représentants de l'administration et le souci de transparence des directeurs. Plan d'actions 2013 <u>Analyse des accidents de service/maladies professionnelles en 2012 :</u> Il est proposé que les accidents de travail n'entraînant pas d'arrêt fassent aussi l'objet d'une enquête pour ceux dont les conséquences auraient pu être graves. Il y a une augmentation des accidents de circulation et ce malgré le marché conclu avec Société City-Pro pour des formations/sensibilisations aux risques routiers. <u>Actualisation du DUER :</u> Elle est prévue pour le 3ème semestre 2013 <u>Registre de santé et de sécurité au travail :</u> Une procédure pour signaler les dysfonctionnements est proposée, mais celle-ci est jugée trop lourde par un membre. Une solution plus simple et rapide est envisagée. <u>Dossier « baudriers de martelage » :</u> Étant donné le prix des baudriers tous les personnels techniques ne seront pas équipés. <u>Élaboration d'un plan d'actions RPS :</u> le plan datant de 2011 sera enrichi à partir de la restitution de l'ASO, des propositions de la Commission d'enquête du suicide de M. Romanin et des formations des encadrants à la connaissance des risques psychosociaux. <u>Formation des Assistants de prévention et Animateurs Santé Sécurité Travail à l'ergonomie des postes de travail</u> La formation sera dédiée aux Assistants de prévention pour conseiller leurs collègues sur le terrain ou sur sites administratifs. Les personnels techniques auront aussi une formation PRAP.	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	<u>Le catalogue EPI commun PEF/POF est prévu pour le 4eme trimestre 2013 (voir 2014)</u> <u>Vie réseau des acteurs SST de Bourgogne Champagne Ardenne : 2ème trimestre 2013.</u> La possibilité de créer une branche SST Bourgogne Champagne Ardenne dans Intraforêt sera étudiée. <u>Questionnaire lié à l'utilisation de la peinture :</u> un questionnaire sera prochainement adressé aux utilisateurs et le dépouillement sera en grande partie automatisé. Lettre type de mission des Assistants de prévention – Leur participation aux réunions de CTHSCT La charge de travail d'un Assistant de prévention est évaluée à environ 25% d'un temps plein. Un Assistant de prévention demande si ses autres fonctions vont lui être retirées en conséquence, mais la réponse n'apparaît pas dans le procès-verbal. Deux Assistants de prévention seront désormais présents aux réunions du CTHSCT, ils seront choisis en fonction des thèmes abordés. Les membres du CTHSCT qui sont aussi Assistants de prévention s'exprimeront en qualité de représentant du personnel lors des réunions. Demande d'expertise du CTHSCT Les représentants des personnels ne sont pas satisfaits du refus donné le 26 décembre 2012 par mail concernant leur demande d'expertise	
22 février 2013	Le CTHSCT est réuni de façon extraordinaire suite au meurtre de Monsieur Albert Chemtov (DRH à la Réunion) par Monsieur Jean-Claude Ramsamy (adjoint administratif à l'agence des Ardennes) qui par la suite s'est suicidé. Monsieur Ramsamy se trouvait à la Réunion en congé de longue maladie mais relevait toujours administrativement de la DT Bourgogne Champagne Ardenne, c'est la raison pour laquelle le CTHSCT est concerné. Ouverture d'une enquête du CTHSCT Bourgogne Champagne Ardenne sur le geste de Monsieur Jean-Claude Ramsamy, adjoint administratif à l'agence de Charleville-Mézières Après débat la Direction et les représentants des personnels sont d'accord sur plusieurs points :	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	- la réalisation d'une seule enquête commune aux deux décès qui serait réalisée par un cabinet extérieur. - la base d'un cahier des charges unique qui récapitule les questions posées par les 2 voire 3 CTHSCT (Bourgogne Champagne Ardenne, Réunion et CCHS) - la mise en place d'une Commission d'enquête unique comprenant des membres des 3 instances Cependant ils sont en désaccord sur : - l'origine du mandat de la Commission : le seul CCHS ou les 3 instances Le délai très court pour réaliser le cahier des charges (celui-ci doit être fait avant le 27 février) implique un contact rapide entre les différentes instances. Mesures d'accompagnement et de soutien psychologique à l'entourage professionnel Les membres représentants des personnels soulignent le fait que l'enquête est déjà une forme d'accompagnement car elle permet aux personnels de s'exprimer librement. Un médecin du travail, l'Assistance de service social de l'ONF et un psychologue sont à disposition de ceux qui souhaiteraient être entendus par la Commission d'enquête du CTHSCT et par la Commission d'enquête de l'administration. Les personnels des Ardennes ont été très sensibles sur la façon dont les journaux de la Réunion ont présenté les Ardennes.	
16 Mai 2013	Point n°1 - Approbation des procès-verbaux du 30/01/2013 et du 22/02/2013 Les procès-verbaux du 30/01/2013 et du 22/02/2013 sont approuvés à l'unanimité après avoir joint au procès-verbal du 30/01/2013 la réponse de Madame la Directrice Territoriale à la demande d'expertise agréée émise par les représentants des personnels. Point n°2 - Demande d'expertise agréée sur les conséquences de la mise en œuvre du plan de réduction des effectifs 2012/2016 (consécutive au contrat d'objectifs et de performance) sur les conditions de travail et sur les impacts	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	potentiels sur la santé et la sécurité au travail. Suite au refus de Madame la Directrice Territoriale d'avoir recours à un expert agréé, les membres du CTHSCT renouvellent leur demande tout en répondant aux arguments présentés par Madame la Directrice pour ne pas y avoir recours. De plus ils précisent que les suppressions de postes envisagés constituent un « projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité » et les « conditions de travail ». Le projet présente aussi « un risque grave ». Selon la loi leur demande ne peut donc pas être refusée. Les membres font part des constatations des diverses enquêtes : • Une augmentation importante des charges de travail. • Un sentiment d'abandon progressif de certaines missions régaliennes de service public. • Le tiraillement éthique avec une gestion durable et multifonctionnelle de la forêt qui est largement compromise. • Un sentiment de menace latente pour son propre avenir individuel • Un collectif qui s'affaiblit et un isolement professionnel qui s'accroît. Conflits et tensions multiples • Usure et saturation des personnels dues à l'augmentation des charges de travail et à l'instabilité de plus en plus mal vécue. Pour eux les suppressions de postes à venir ne vont faire qu'aggraver la situation. Une demande de moratoire sur les projets en cours est formulée, en particulier sur ceux concernant la restructuration et la suppression de postes. La demande est refusée car la fusion d'Unités territoriales qui doivent être déployées en janvier 2014 nécessite un travail préparatoire en termes de paramétrage informatique qui doit être anticipé. Point n°3 – Evaluation des difficultés rencontrées au sein du service « achats et immobilier » territorial – aspects organisationnels et relationnels. La responsable du pôle achat immobilier rencontre des problèmes relationnels avec sa supérieure hiérarchique (la Directrice financière). En 2009 elle a fait une demande pour ne plus être sous son autorité mais sous celle de la Directrice Territoriale. Sa demande a été refusée. Lorsqu'elle a comme d'autres cadres perdu sa délégation cela a amplifié les problèmes relationnels. Ces problèmes ont été sous-estimés. En 2011 une réunion, avec notamment la responsable du pôle achat immobilier, a eu lieu pour tenter d'améliorer le climat de travail mais rien ne semble en être ressorti. En juin 2012 la responsable du pôle achat immobilier a fait	

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	une demande de congé de formation avec la prise en charge par l'ONF du coût de la formation. La réponse impliquant, selon le règlement, la libération du poste pendant la durée de la formation et la non prise en charge du coût de la formation, a été perçue comme un refus. Suite à des problèmes de fonctionnement la Directrice territoriale a demandé un rendez-vous avec la responsable du pôle achat immobilier. Celle-ci a perçu ce rendez-vous comme un entretien disciplinaire. Depuis mars 2013 cette personne est en arrêt maladie et il est difficile d'entrer en contact avec elle. Pour la direction il s'agit d'un problème interpersonnel mais les membres représentant les personnels pensent qu'il s'agit d'un problème organisationnel. D'ailleurs d'autres personnes semblent ressentir un mal-être au travail. Les membres finissent par se mettre d'accord sur l'étude d'un nouveau fonctionnement du service en présence de la responsable achat immobilier, et cela sans attendre la reprise de son travail dans le but de la rassurer et de lui éviter l'anxiété de retourner dans les conditions de travail qu'elle a quitté. Point n°4 – Point d'avancement sur le plan d'actions 2013 <u>Analyse des accidents de service et maladies professionnelles sur les dernières années</u> Alors que depuis 2007 le nombre d'accidents de service et de maladies professionnelles a baissé continuellement (de 46 à 32), en 2012 celui-ci a considérablement augmenté (43). Les membres inférieurs sont les plus touchés par des lésions. Les causes principales sont les branches et les piqûres d'insectes. L'hiver est plus propice aux accidents. Point N°5 - Nocivité des répulsifs anti-insectes et tiques contenant de la perméthrine. Recherche de spécialités alternatives Des médecins cherchent un produit répulsif de type bio. Point n°6 – Règles de stockage des aérosols de peinture dans les locaux administratifs ou techniques – rappel des précautions de transport dans les véhicules Les locaux stockant plus de 300 aérosols sont considérés comme à risque et impliquent des prescriptions particulières à respecter. Les véhicules transportent bien moins d'aérosols que la limite de sécurité.	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
30 Juillet 2013	Acter la désignation du Cabinet d'expertise ERGOTEC et définir le périmètre de l'expertise demandée par le CTHSCT pour analyser l'impact des réductions d'effectifs sur les conditions de travail et la santé des personnels du secteur public dans l'ensemble de la direction territoriale. La société ERGOTEC a été choisie pour analyser l'impact des évolutions d'effectifs sur les conditions de travail et la santé des personnels et proposer des solutions adaptées en s'inscrivant dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance 2012-2016 signé entre l'ONF, l'Etat et la FNCOFOR. Initialement 8% des postes devaient être supprimés entre 2012 et 2016. Mais ce chiffre est soumis à évolution. La société ERGOTEC se basera dans un premier temps sur les chiffres initiaux puis s'adaptera aux nouvelles orientations. L'échéance de restitution du 15 octobre pose problème et il est convenu avec l'accord des représentants des personnels de repousser cette date butoir. ERGOTEC procèdera à des entretiens et des observations sur l service fonctionnel en DT, l service fonctionnel en agence territoriale, l UP de l'ATXD et 5 UT : • La direction financière et son pôle patrimoine et juridique notamment à cause de l'éclatement des équipes et du problème au pôle achat et immobilier avec le départ de deux personnes. • En agence territoriale, l'ensemble des services fonctionnels de la Haute-Marne qui est éclaté sur 3 sites administratifs. • A l'agence travaux, les deux UP de Bourgogne Est sont retenues en raison du projet de fusion des 2 UP existantes sur le périmètre de l'agence territoriale Bourgogne Est. • Dans les Ardennes, l'UT Semoy Sedannais, des Crêtes ou de la Pointe • En Aube/Marne, l'UT Rumilly • En Haute-Marne, l'UT du DER * En Bourgogne Est, l'UT montagne, Hautes Cotes ou Chatillon Laignes • En Bourgogne Ouest, l'UT Clamecy Donziais. Les membres du CTHSCT demandent un délai pour valider cette liste. ERGOTEC évoque le besoin de conduire des entretiens de cadrage avec la Directrice territoriale, le DRH, le médecin du travail et l'assistante de service social ainsi qu'avec les représentants des personnels. Il est mis en avant la difficulté d'avoir la présence d'un	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Date	Contenu ayant trait au fonctionnement, conditions de travail, santé (missions, organisation,...)	Remarques
	médecin du travail et le fait qu'il ne reste qu'une Assistante de service social suite au départ de celle qui travaillait en région Bourgogne. Les entretiens seront commencés en septembre. ERGOTEC aura besoin de documents divers pour leur expertise.	

Les constats :

- Les PV traduisent la gestion d'une série de situations de crise : service aménagement de l'agence bourgogne Est, suicide de Denis Stouff, suicide de Claude Masson, suicide de Bernard Romanin, meurtre de A. Chemtov et suicide de JC Ramsamy, conflit au service achats et immobilier.
- Autour des événements graves et des crises, des désaccords très importants apparaissent entre les représentants du personnel et la direction : non-respect de l'application du plan RPS du 25/02/2011 par la direction, communication fautive aux personnels de BCA sur le suicide de D. Stouff, manque de concertation avec les représentants CTHSCT,...
- Les résultats des diagnostics sont controversés, les parties peinent à s'entendre sur les actions à conduire. Par exemple, dans le PV du 8/12/2011, les actions suite à l'analyse du suicide de Claude Masson sont jugées insatisfaisantes, voire, « *n'ont rien de nouveau, c'est seulement ce qui devrait se faire depuis longtemps* ». La question de fond qui transparait est celle de la pertinence des actions : sont-elles cosmétiques ou touchent-elles aux problèmes de fond ? Pour les représentants CTHSCT, elles ne touchent pas les problèmes de fond.
- Le contenu des PV traduit un problème très important de confiance entre direction et représentants du personnel, à tous les niveaux : la fidélité des PV (21/03/2012, la communication sur les événements graves (8/12/2011), la diffusion d'informations aux représentants (21/03/2012),
- La faiblesse de l'organisation SST est pointée le 5/07/2012. Les représentants CTHSCT soulignent que cela ne permet pas de soutenir une quelconque politique de prévention des risques. Ce même thème apparaît le 17/11/2012, le 22/02/2013, avec les mêmes questions de ressources et de couverture territoriale (phénomène d'empilement de tâches décrit par ailleurs dans ce document)
- Le plan d'actions RPS pour BCA est abordé le 19/01/2011, plusieurs actions sont débattues, mais on ne voit plus de suivi dans les PV suivants, à l'exception de la formation des encadrants abordée le 5/07/2013, mais non traitée. Dans le PV du 30/01/2013 apparaît le projet d'enrichissement du plan RPS de 2011 à partir des résultats de l'ASO. Mais toujours pas de mention de résultats sur les actions décidées dans le PV sur 19/01/2011
- De multiples points relatifs aux risques professionnels et aux conditions de travail apparaissent : peinture, TMS liées aux marteaux, mise en place de nouveaux outils (TDS)... le contenu des échanges montre que les désaccords sont également présents sur ces sujets.

5.11 L'organisation SST en DT

Le réseau SST de l'ONF BCA a été mis en place fin 2012. Il est constitué d'assistants de prévention sous la direction du conseiller territorial, SST lui-même rattaché à la DRH. Ce réseau a pour mission la mise en œuvre locale des chantiers de prévention impulsés par la DT

1. Les assistants de prévention :

- On identifie 6 assistants de prévention répartis sur l'ensemble du territoire de BCA. Cinq d'entre eux sont implantés dans les agences et le 6^{ème} est dédié aux personnels de la DT. La mission SST pour l'agence des Ardennes est vacante.
- Les agents assistants de prévention présentent un poste principal auquel s'ajoute la mission de SST qui compte pour 25 % d'ETP. Les postes porteurs de la mission SST ne sont majoritairement pas issus de l'ancien réseau de prévention (ACMO). Ces postes sont variés (secrétariat général, juridique/qualité, etc).
- Le réseau SST se réunit à l'occasion de réunions de coordination trimestrielles.
- Un des assistants du réseau participe aux réunions de CTHSCT.
- Depuis sa création fin 2012, l'action des assistants de prévention a porté sur trois grands chantiers :
 - Constitution des fiches de pénibilité
 - Sensibilisation aux RPS dans les DA (après avoir eux-mêmes été formés)
 - Ergonomie des postes de travail
- L'ajout de cette mission sur certains postes pose des problèmes de compatibilité de missions. En effet, les missions de secrétariat général nécessitent une présence de bureau qui ne se prête pas aux besoins de travail de terrain de la mission SST. Cela est accentué par les distances à parcourir pour couvrir le territoire.
- Le réseau SST et les agents identifient une difficulté de visibilité et lisibilité des actions de prévention réalisées, tout comme de crédibilité à multiplier les fonctions.

2. Le responsable SST :

- La création très récente (2013) de ce poste fait suite à une demande de la DG d'implanter dans l'ensemble des DT un responsable SST. Le responsable SST anciennement personnel de terrain puis qualicien a été repositionné sur ce poste suite à la suppression de son poste précédent.

Auparavant, c'était le Directeur des Ressources Humaines qui portait cette fonction. L'ONF BCA est une des dernières DT à avoir créé le poste.
- Le positionnement actuel et futur de la fonction du Responsable SST pose question : il s'agit du « conflit d'intérêt » entre les fonctions de prescripteur et d'évaluateur des effets. Il peut se poser des difficultés de confiance des agents.
- Compte tenu de la création du poste, il peut apparaître des difficultés de visibilité du périmètre d'action du responsable SST.

La prise de poste récente du responsable, ainsi que l'évolution rapide du domaine SST questionnent la préparation et la professionnalisation des acteurs de ce réseau et nécessitent la crédibilité des acteurs vis-à-vis des autres agents de l'ONF BCA.

5.12 Le Bilan IPSOS 2005 sur le climat social

L'enquête sur le climat social au sein de l'ONF s'est déroulée du 9 mai au 3 juin 2005 par l'IPSOS. Cette enquête a été réalisée à partir de questionnaires auto-administrés. 2536 questionnaires sur les 4042 distribués ont été retournés, soit un taux de participation s'élevant à 63%.

Le taux de participation au sein de chaque entité varie de 41% à 75%. Malgré un taux de participation à 53%, le nombre de participants pour la DN RTM reste faible (24 personnes) ; les résultats de ce service doivent donc être analysés avec précaution.

Les questionnaires ont été traités, selon les questions, par type de contrat (Ouvriers forestiers, Salariés du droit privé, fonctionnaire/contractuel du droit public), métiers/catégorie (RUT, Chef de projet, Agent Patrimonial...) et par région (Alsace, Ile de France, Sud-Ouest...). Les résultats de ces questionnaires ont été comparés, pour certaines questions, aux références externes : Red Entreprises Publiques France 2004 (référence basée sur un échantillon de personnes représentatif de salariés travaillant dans des entreprises publiques de plus de 100 salariés en France).

Les résultats de ces questionnaires mettent en évidence des facteurs de protection et des facteurs de risques et définissent des actions à mettre en place visant à améliorer la situation et le climat social au sein de l'ONF.

5.12.1 Facteurs de protection

Parmi les facteurs de protection nous pouvons citer :

- La fierté de travailler à l'ONF pour 7 agents sur 10 interrogés ;
- Un fort degré d'implication des agents dans leur travail, quel que soit leur métier et leur statut au sein de l'Office.
- Une volonté de poursuivre sa carrière à l'ONF pour 2/3 des personnes interrogées.
- Une certaine satisfaction dans leur travail, 2/3 des agents se disent satisfaits de leur travail.
- Une vision relativement positive vis-à-vis des réformes engagées par l'ONF. Toutefois, ces réformes sont jugées utiles mais pas indispensables.
- Une perception plutôt favorable du fonctionnement interne des services. La majeure partie des répondants déclare être suffisamment responsabilisée, autonome, formée, et a le sentiment d'utiliser pleinement ses compétences et de disposer des outils nécessaires à ses activités.
- Une perception positive du management du responsable direct et une confiance dans les décisions prises par le N+1 pour 2/3 des agents.

5.12.2 Facteurs de risques

Malgré un fort sentiment d'attachement des agents à l'Office, les personnels sont inquiets quant à l'avenir de l'ONF. En effet, seul un quart des agents se déclarent optimistes concernant l'avenir de l'ONF, l'avenir de leur service/équipe et leur propre avenir au sein de l'ONF.

De plus 72% des personnels ont le sentiment que la situation générale de l'ONF se dégrade, 50% ont l'impression que le rythme de changement à l'ONF est trop rapide et la plupart des agents ont le sentiment que les orientations de l'ONF vont dans la mauvaise direction.

La plupart des répondants s'accordent à dire que l'ONF porte une attention trop importante sur la rentabilité, par contre il existe des divergences de points de vue entre les fonctionnaires et les ouvriers au sujet du développement des activités conventionnelles. Alors que la plupart des fonctionnaires considèrent que l'ONF porte une attention « trop importante » à « suffisante » sur le développement de cette activité, la majorité des ouvriers considèrent quant à eux, que l'ONF y porte une attention « suffisante » à « pas assez importante ».

Bien qu'il y ait perception plutôt favorable du fonctionnement interne des services, de nombreux agents déclarent ne pas disposer du matériel informatique adapté à leur activité, ne comprennent pas bien les critères utilisés pour évaluer leur travail et considèrent que la charge de travail n'est pas correctement répartie. Charge de travail qui est, pour la majorité des agents (58%) à l'origine d'un fort niveau de stress.

Les questions relatives à la reconnaissance du travail, à la rémunération et aux possibilités d'avancement sont perçues négativement puisque moins de 30% des répondants indiquent qu'ils sont satisfaits vis-à-vis de ces 3 « thèmes ».

Malgré un fort degré d'implication des agents dans leur travail, la majorité des agents indique que leur niveau de motivation pour contribuer à la réussite de l'ONF « reste stable » voire « diminue ».

5.12.3 Pistes d'action

Selon 48% des agents, et notamment les conducteurs de travaux et agents patrimoniaux, il est nécessaire de travailler sur la question de la rémunération pour améliorer l'efficacité des services. La valorisation des compétences est acquise par chacun, la vision à long terme et la clarté de l'organisation interne doivent également faire l'objet d'un travail visant à améliorer l'efficacité des services.

L'amélioration du climat social au sein de l'Office passe également par :

- La communication avec le renforcement du niveau d'information et une meilleure diffusion des informations par la hiérarchie ;
- Le leadership avec une augmentation de la confiance du management intermédiaire vis-à-vis des décisions prises par leur hiérarchie ;
- L'accompagnement du changement ;
- La clarification des objectifs collectifs et individuels.

5.13 L'Audit Socio-Organisationnel National (ASO)

Cet audit a été réalisé par Capital Santé, entre janvier et Avril 2012. Il a porté sur l'ensemble des agents de l'ONF, au sein de la DG et des DT. Il a eu pour objectifs de procéder à une évaluation de l'impact des changements passés sur les agents ONF, les écarts de fonctionnements et les dysfonctionnements, les difficultés des agents ONF, les causes du malaise et de la perte de confiance.

Les tableaux présentés dans les pages qui suivent synthétisent :

- Les thématiques extraites des réponses aux questionnements
- Les retours des agents lors des présentations du diagnostic au sein des services et unité

5.13.1 Les conclusions principales

Thématique	Contenu
Un malaise social important	• Une évolution de l'ONF perçue comme principalement dictée par les réductions d'effectifs. c'est la première cause ressentie pour les dysfonctionnements vécus, avec le sentiment que cette réduction a atteint ses limites, que les réductions ne sont pas équitables entre le terrain et le siège. • Des réductions d'effectifs qui s'accompagnent d'une augmentation importante de la charge de travail. Pour les agents, ceci est lié à l'absence de redéfinition des missions et projets ; pas de « choix sur ce qu'il faut continuer à faire et qui ne peut plus être fait ». Cela se traduit par des exigences contradictoires dans le travail quotidien, des activités non faites (suivi des coupes, perte de connaissance du terrain, perte de vision globale de la forêt pourtant nécessaire aux décisions sur le triage) • Une évolution de l'ONF perçue comme induisant l'abandon progressif et « silencieux » de certaines missions de service public. Les missions régaliennes (garderie, surveillance, bornage, éducation,...) ne peuvent plus être faites alors qu'elles s'inscrivent dans le rôle fondamental de l'ONF ; cela pose la question de la loyauté du travail vis-à-vis des citoyens, de la confiance avec les élus, de la dégradation de l'image de l'ONF • Une large majorité du corps social aujourd'hui en opposition marquée avec la politique de coupe de bois et son impact présumé sur le patrimoine forestier. Il est perçu une logique de vente de bois à court terme, basée sur des enjeux économiques, qui peut être opposée à une gestion durable de la forêt. Ceci se faisant au détriment d'autres activités « non rentables », et conduisant à des décisions non respectueuses des règles sylvicoles, mettant en cause les plans d'aménagements antérieurs comme les relations entre les agents et les exploitants. • Un sentiment de menace envers le patrimoine forestier. C'est le sentiment que « on coupe trop », et que l'on dilapide actuellement le capital forestier. L'agence perd la cohérence des décisions au regard du cloisonnement entre les services • Une opposition qui a pour conséquence un tiraillement éthique pour plusieurs catégories de personnels. C'est l'écart entre les valeurs portées par les métiers et ce qui leur est actuellement demandé de faire, se traduisant pas des résistances à l'organisation, aux décisions, à une prise de positions « protéger la forêt contre l'ONF ». 58% vivent « un écart entre la qualité du travail qu'ils font et celle qu'ils aimeraient faire » • Des populations ouvrières dans une position difficile. La mise en place des agences travaux a engendré à la fois des craintes de privatisation et une scission avec les agents patrimoniaux. Des écarts d'analyse des devis et travaux se produisent entre conducteurs de travaux, ouvriers d'une part, et agents patrimoniaux d'autre part, avec en toile de fond l'intérêt des communes. Le vieillissement de la population ouvrière accroît la difficulté

Thématique	Contenu
	Des facteurs aggravants identifiés : ○ Des interrogations profondes sur le « modèle économique » de l'ONF ○ Un pessimisme marqué quant à l'avenir de l'Office ○ Un manque de confiance envers le management supérieur et la DG ○ Une menace latente ressentie pour son propre avenir individuel ○ Un manque de reconnaissance et de considération fortement ressenti ○ Un collectif de travail qui s'affaiblit et un isolement professionnel qui s'accroît
Des dysfonctionnements organisationnels importants	• Une organisation qui s'est coupée du terrain. ○ L'organisation matricielle (directions établies au siège et se déclinant en services spécialisés dans les agences) induit des prises de décisions ressenties comme imposées par les Agents Patrimoniaux. Les effets sont également la multiplicité des interlocuteurs, demandes d'informations, décisions hétérogènes, non coordonnées et parfois contradictoires; une spécialisation posant problème lors des prises de congés et par le fonctionnement en silos qu'elle engendre ○ Le système des objectifs par service fait quasiment l'unanimité contre lui. Il accroît le cloisonnement entre les services, chacun cherchant à atteindre les siens ; il contribue à la perte de la vision globale du triage et des enjeux de gestion durable ; il induit des logiques de chiffres jugées absurdes. Enfin, il écarte l'Agent Patrimonial de la cohérence des décisions sur son triage ○ Les Agents Patrimoniaux sont en situation paradoxale, avec comme antérieurement un rôle central dans l'organisation (interlocuteurs élus, émetteurs de données, responsabilité du triage) et en même temps la perte des décisions liées à leur triage, réalisées au sein des services. En même temps, les arbitrages entre les différentes décisions non coordonnées leur incombent informellement, par la nécessité et réalité du terrain. ○ Des changements sans écoute du personnel. C'est le sentiment de changements « imposés d'en haut », de peu ou pas du tout de concertation, information, partage des arguments. Cela met également en difficulté le management de proximité vis-à-vis des équipes. ○ Une déconnexion très forte entre le siège et le terrain. Le sentiment est que la volonté de normalisation se heurte à la très grande diversité des situations rencontrées par le terrain ; que beaucoup de données remontées du terrain sont exigées par le centre, sans retour sur leur utilisation ; que ces données ne reflètent pas le travail et sa qualité ; que cela traduit une méconnaissance de l'Office et ses métiers. Les effets pointés sont des gaspillages dans les achats, les mauvais choix d'équipements (TDS, C3,...), une complexité des processus d'achats, des outils informatiques inadaptés aux besoins de terrain.

Thématique	Contenu
	• Un management intermédiaire et de proximité qui est en incapacité de réguler les problèmes organisationnels localement ○ L'agence ne peut pas résoudre les problèmes courants. Le poste même de DA est dépossédé des décisions techniques (faites pas les services spécialisés), gérant surtout des questions individuelles et faisant du management. L'agence est vécue comme un relais de la DT, et non comme une instance de décision et régulation. ○ La DT ne régule pas non plus. Elle est vécue comme lointaine ; son fonctionnement est mal cerné. Elle est perçue comme ralentissant les décisions et traitements des informations ○ Le management de proximité est débordé ; il n'a pas de poids dans les décisions et régulations. Le supérieur hiérarchique immédiat est le plus souvent apprécié, mais il est perçu comme manquant de moyens, de pouvoir de décision, débordé. Ils sont pris entre les objectifs demandés et leur réalisation, avec un cortège de questions de management, de positionnement, de besoins de soutien venant de l'équipe, qu'ils ne peuvent satisfaire (RUT et RUP) • Des collaborateurs ONF qui mettent en place des stratégies de compensation pour arriver à faire fonctionner l'organisation, en ayant renoncé à faire remonter les problèmes : ○ Un contournement des procédures et directives très fréquent ○ Des décisions ou comportements de résistance vis-à-vis de l'organisation D'autres problématiques majeures qui contribuent aux dysfonctionnements observés : ○ Un système d'information déficient qui grève la productivité ○ Une gestion de la réduction des effectifs non professionnalisée, jugée brutale, opaque et insuffisamment accompagnée ○ Une problématique en termes d'évolution et de gestion des carrières ○ Une articulation Agence Travaux – Agents Patrimoniaux qui ne fonctionne pas comme elle devrait ○ Une usure professionnelle très marquée au sein des métiers de terrain
Des facteurs protecteurs importants mais non suffisants	Ces facteurs sont liés à l'ancrage dans les valeurs, les motivations des agents : ○ Une passion forte du métier ○ Les relations avec les collègues ○ Un attachement à l'Office qui reste fort

5.13.2 Les actions décidées

Les recommandations de Capital Santé relèvent de trois Axes de travail :

- Donner aux personnels un projet d'avenir plus clair à long terme, dans lequel se ils peuvent se reconnaître et se projeter
- Recréer la confiance avec les personnels
- S'appuyer sur une démarche participative dans la mise en œuvre des actions

Avec ces axes de travail, Capital santé souligne deux points préliminaires :

- L'audit social de 2005 a engendré de très fortes attentes et de très fortes déceptions. Les suites données à l'audit ASO, la communication des résultats, sont pointées comme ayant des effets potentiels très importants au sein de l'ONF
- Les suppressions de postes sont un sujet très sensible, et ne peuvent se poursuivre sans clarification des missions cibles de l'ONF, sans arbitrages et décisions sur les nouvelles modalités induites de réalisation du travail, sans accompagnement de ces suppressions

La liste des 10 actions (nommées « Chantiers » dans le rapport ASO)

1. Clarifier le rôle et l'activité de l'agent patrimonial
2. Revaloriser les métiers de l'agence travaux
3. Mettre en place une politique de prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle
4. Redonner du poids à l' «échelon Agence » et redéfinir son rôle et sa marge de manœuvre
5. Faire évoluer le système d'objectifs pour lui redonner du sens
6. Renforcer la coopération et la coordination entre les services spécialisés
7. Améliorer la gestion des effectifs et des évolutions de carrière
8. Renforcer le rôle du management de proximité (RUT, conducteurs de travaux)
9. Améliorer les procédures d'achats et le système d'informations (SI)
10. Communiquer sur l'évolution de l'ONF en interne et en externe

5.13.3 Les retours des agents au fil des présentations réalisées

Cet audit a fait l'objet d'une présentation systématique auprès des agents de BCA, service par service. Les retours sont condensés dans le tableau ci-dessous ; nous avons repris les commentaires principaux. La forme des réunions de restitution et des comptes rendus étant laissée à l'initiative des organisateurs, nous avons eu parfois des synthèses générales, et parfois des synthèses par unités de travail. Nous nous sommes efforcés de classer les réponses par unité. Enfin, nous avons eu les comptes rendus d'une partie des réunions réalisées

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
Agence (services aménagement, Forêt, services généraux,...)	• Les préconisations sont très descendantes et générales. Il manque des préconisations à un niveau Agence dans lequel les personnels se retrouveraient • Actions immédiates : incompréhensibles au regard du niveau des enjeux • Scepticisme sur la capacité de mise en œuvre des évolutions nécessaires (dont transmission des savoirs) • Les DA ont-ils confiance dans leur DT? • Avec la baisse des effectifs, impression de perdre en qualité et en crédibilité, car toutes les tâches continuent à être réalisées • Ceux qui le peuvent reportent la surcharge de travail sur leurs collaborateurs plutôt que de faire des choix • Grandes difficultés à dire non: plutôt des compensations en heures supplémentaires car les progrès d'organisation et de l'informatique ne suffisent pas • Forestiers très attachés à des valeurs et au sens de leur travail de gestion durable des forêts publique • Difficultés entre le discours sur la gestion durable, le sens que leur donne les personnels, et les actes ou le contexte de gestion: décisions parfois non raisonnables au sens de la gestion durable, relevant des COFOR en FC ou de l'ONF en FD • Conflit entre AP et CT (délais non respectés, pas d'infos sur démarrage du chantier) • Incohérence dans l'organisation entre l'AP qui est interlocuteur du client Maire et le prescripteur des Tx, mais ne maîtrise pas la construction du prix de vente établi	• Manque de temps de rencontre et d'échange rassemblant les personnels du niveau Agence: faire une journée Agence? • C'est au niveau de l'encadrement de dire ce que l'on ne fait plus, pas à chaque personnel • Quid de l'arrivée annoncée des tél. portables qui sont des moyens de travail essentiels des personnels? • Quid des pbs du débit ADSL incompatible avec les applications ONF dans certains postes de terrain? • Quid des GPS que chaque PT devrait avoir (dont relevés EAM)? • Nécessité d'assurer un tuilage pour les nouveaux arrivants afin de les faire bénéficier des connaissances du partant • Pas assez d'anticipation et de précision dans les départs en retraite: disposer en compensation d'une réserve de titulaires • Besoin de se retrouver dans une stratégie locale (niveau ATE), proche, accessible, identifiable, pour les suites à donner à l'ASO • Personnels administratifs : régler l'injustice de grades entre les administratifs et demande forte du passage de C en B.	Constatation de la non prise en compte des administratifs dans les résultats de l'audit. La mise en doute de la sincérité et fiabilité du diagnostic est soutenue Personnel de soutien ne se sent pas représenté dans le compte-rendu de l'audit. Il n'y a plus de relation entre les services ni avec le personnel de terrain

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
	par l'ATX qu'il présente au Maire • Il n'y pas de plus-value du fonctionnement actuel par rapport aux US travaux en ATE • Incompréhension sur le nombre de postes existants supérieur au nombre postes autorisés à pourvoir • Doutes sérieux sur l'avenir de l'EPIC ONF alimenté par des rumeurs permanentes de privatisation, de régionalisation, des références à des entreprises publiques (RATP) dans un contexte financier marqué par un déficit croissant, très anxiogène • Incapacité à assumer une priorisation suffisante des tâches (auto-définies, exigées par les usagers, les clients, les maires, la direction) qui conduit à toutes les assumer souvent en heures supplémentaires, et/ou avec insatisfaction sur le travail produit. • Interrogation sur l'utilité des discussions vu que les réformes sont déjà engagées et seront poursuivies. • Sentiment d'isolement face aux Maires • En attente de voir les résultats de cet audit dans quelques années pour les points préoccupants. • Le personnel va finir par ne plus être "attaché" à l'Office National des Forêts mais plutôt à des pratiques. • Les contraintes imposées par la comptabilité publique et analytique se ressentent à tous les niveaux (y compris au niveau des agents) et deviennent un véritable frein dans le travail quotidien (lourdeur et lenteur des procédures).		
UT	• L'ONF un métier de passionné qui peut interférer sur les réponses • L'âge peut jouer sur le niveau d'anxiété: un jeune	• Remédier au malaise = problème de moyens • Le manque d'écoute vient du manque de proximité.	La mise en doute de la sincérité et fiabilité du

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
	logiquement devrait être plus anxieux qu'un agent en fin de carrière • Résultats accablants et partagés: comment peut-il y avoir baisse de l'anxiété du personnel à court terme ? • La comparaison avec le panel qui relativise les mauvais résultats de l'ASO n'est pas acceptable • Constats pertinents : il y a des problèmes auxquels on ne peut rien faire (réduction de personnel) • ASO = banalités payées chères. Argent gaspillé si pas plus de précision ; Conclusion du rapport : c'est un gros coup de pommade, sentiment partagé • Les agents sont révoltés car il n'y a pas la volonté de remettre en cause ce qui ne va pas • Pourquoi présenter une situation aussi pessimiste et négative ? pour qui nous prennent-ils ? où veulent-ils en venir ? • On est tous conscients que ces réunions ne serviront à rien, on nous prend pour des ânes!!! • Office plus commercial que public, à l'opposé des valeurs du personnel. • Sentiment de déclin • Il y a un malaise dû à la nouvelle stratégie, qui fait peur • De 1995 à 2008, on nous a dit de faire le maximum, maintenant on nous dit le contraire • Des personnes convoquées ne sont pas venues: parce qu'elles ne font pas confiance à leur supérieur • On nous impose trop de choses et changements sans nous avoir consultés • On est obligé de temps en temps de contourner les notes	• Demande d'impliquer l'agent lors de prises de décision • La priorisation des tâches ne doit pas être réalisée n'importe comment. • La fiche de poste doit être conforme à la réalité du poste. • La suppression de la nouvelle stratégie de l'ONF conduirait à une chute immédiate du stress • Arrêter les spécialisations • Sentiment que les propositions sont déjà faites • Comment peut-on en sortir ? La seule solution efficace serait l'arrêt des suppressions de postes • Redonner du poids au niveau Agence Territoriale au détriment de la DT ? • Installer une secrétaire par UT. • Définir la règle du jeu dans la mise en œuvre des travaux et l'appui de l'agence par un spécialiste. Sujet conflictuel et permanent pour 2 à 3% de la charge de travail totale sur l'agence. • Solliciter davantage l'avis du terrain pour trouver des solutions. • Nécessité de travailler sur la pertinence des objectifs, sur les marges de manœuvre individuelles, sur la concertation, liées à la réalisation de ces objectifs • Simplifier les procédures, avoir des outils adaptés, et un accompagnement pour la mise en place de ceux-ci	diagnostic est soutenu

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
	pour pouvoir faire les choses convenablement • Une enquête sur le climat social a déjà eu lieu en 2005 sans apporter de suite probante ; d'autres réunions du même type ont eu lieu, par ex en 1985 ; • Même enquête en 2005 et 2012, on s'aperçoit en 2012 que la situation se dégrade de plus en plus, aucun changement de la part du DG • Solutions immédiates trop symboliques (téléphone portable) • L'embauche d'assistante sociale n'est pas une solution • Solitude des AP sur le terrain: à part avec le RUT, il y a un manque de communication avec la hiérarchie et les autres services Nostalgie d'avant le PPO: il y avait un divisionnaire responsable d'un service de taille limitée • Plus on s'éloigne de la hiérarchie et moins on lui fait confiance faute de la connaître • La parole hiérarchique a encore de la valeur ? <u>mais aussi</u> : peut-on avoir confiance en notre supérieur hiérarchique direct ? • Le déficit de l'ONF est anxiogène mais aucune communication n'est faite • La démarche qualité permettait de résoudre des problèmes mais aujourd'hui elle est supprimée. Echec de la procédure vécue comme une régression • Pression sur les forestiers qui ne travaillent plus pour la forêt mais pour les objectifs • Contradiction entre les aménagements et les objectifs de récolte • Les objectifs sont atteints au prix d'un plus grand stress et		

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
	de l'anxiété • L'inquiétude de ne pas atteindre les résultats est toujours présente • Les objectifs dont ceux de la hiérarchie: ce ne sont pas ceux des communes • Bien gérer les forêts et les objectifs devraient se rejoindre. Augmenter régulièrement les objectifs pour toujours faire mieux n'est pas compatible avec une bonne gestion forestière • Agence travaux : Il est difficile aujourd'hui de défendre des devis dont on n'est pas convaincu • L'AP est responsable devant l' élu. Il y a peu de soutien hiérarchique face à cette responsabilité • Inquiétude sur la perte d'autonomie des RUT. • Les prix élevés des travaux mettent mal à l'aise l'agent devant s'expliquer devant les propriétaires. Aujourd'hui, l'agent est seul devant le maire • Définir des priorités par les communes forestières: pas évident et contradictoire ; des maires se plaignent du manque d'effectifs de l'ONF • La baisse des effectifs crée des tensions et une déstabilisation des personnels. Il en découle une surcharge de travail qui impose des priorités. Ces inconvénients balayent l'espoir de progression du climat social • Manque de communication entre les services (travail fait en double), pas toujours de retour d'informations, manque de connaissance de ce que font les personnes des services spécialisés, manque de transparence, manque de présence sur le terrain, manque d'un interlocuteur unique. • Organisation matricielle : arbitrages faits par des cadres.		

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA

Entité concernée	Retours/commentaires des agents	Propositions d'actions par les agents	Remarques
	déconnectés du terrain • La diversité des tâches fait partie de l'attrait du métier • On s'habitue à un déséquilibre, on se réorganise à chaque changement, mais à force les tensions augmentent • Perte d'image de l'ONF. Les interlocuteurs ne connaissent pas souvent les missions régaliennes de l'ONF • Il n'est pas normal que l'on soit financé uniquement par les recettes de bois. La forêt doit être financée pour la qualité de l'eau, la contribution à la biodiversité • On a compliqué les achats. Cela traduit un manque de confiance en le personnel • Il y a un défaut d'arbitrage quand l'agent est seul. • Manque de reconnaissance de la fonction de responsable chasse, jamais inscrite dans la fiche de poste • Les agents ont la conscience professionnelle, mais sont quand même démotivés, ou s'ils restent motivés, sont usés par la charge de travail Problème général, partout on supprime des postes, on diversifie les activités, tendance à se décharger, transférer les charges • Nécessité d'un rythme au-delà des horaires légaux pour être plus à l'aise dans la vie professionnelle • Restitution peut être due à tous les suicides, prise de conscience de la DG, combien de plus pour être pris au sérieux? • Sentiment ressenti lors d'une réunion RPS : vous n'allez pas bien c'est de votre faute, vous ne vous adaptez pas • Comment retenir les agents dans notre département ? • Problème d'intérim récurrent qu'il faut absolument régler • L'audit est une mascarade organisée.		

Les constats

- Une expression très forte des agents de « terrain », avec identification de difficultés importantes.
- Les expressions souvent remontées des services centraux (administratifs, soutien,...) sont qu'ils se reconnaissent moins dans ce diagnostic
- Des réactions très souvent désabusées des agents, à tous niveaux, se demandant à quoi servira une étude de plus alors que d'autres semblables ont déjà été produites, sans effet. Les enquêtes précédentes sont pointées : audit IG sur les aménagements, IPSOS 2005
- Des propositions qui parfois reflètent la colère : supprimer le poste de DA, des postes de cadres ; des remarques sur ce qui peut sous-tendre ce diagnostic : les suicides ?

5.13.4 Les actions réalisées

Il n'y a pas eu d'action particulière liée à l'ASO en BCA suite à ce diagnostic.

5.14 La négociation nationale : élaboration du plan d'actions suite à l'audit socio-organisationnel

Un travail concernant l'accord relatif aux RPS a été réalisé. Nous avons obtenu le document de travail faisant suite à la réunion du 25 juin 2013. Les éléments traités à ce jour sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Sujets	Contenu	Remarques
Formulation du contexte	Ce document est identifié comme faisant suite aux conséquences des profondes réformes engagées à l'ONF. Il s'appuie sur le diagnostic ASO, réalisé par Capital Santé, ce dernier faisant « <i>apparaître un malaise social profond et multifactoriel, qui se traduit par une situation préoccupante, tant sur le plan social que du point de vue de la santé psychologique des personnels</i> » Il souligne la nécessité de « <i>donner aux personnels de l'ONF un projet d'avenir clair et de long terme dans lequel ils puissent se reconnaître et se projeter</i> »	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Sujets	Contenu	Remarques
Le contenu de la négociation	Les négociations portent sur 7 thèmes : « 1/ Les valeurs de l'ONF et la communauté de travail 2/ L'organisation 3/ Les ressources humaines 4/ Le management 5/ Les conditions de travail 6/ La communication interne et externe 7/ Le dialogue social et les instances représentatives du personnel »	Ce document rappelle qu'il existe un protocole d'accord, signé en mai 2011 et en vigueur actuellement. Ce protocole, intitulé « protocole d'accord relatif à la négociation sur les principes d'évolution des organisations », porte sur 5 points : 1- Le statut de l'établissement et le statut des personnels fonctionnaires et assimilés 2- Les emplois et leur structuration par catégorie et par qualité 3- L'organisation des services et la spécialisation 4- L'organisation géographique 5- La note de service 09-G-1575 sur les missions des UT On y trouve notamment une définition des métiers, par activité du RUT, de l'AP, et des rôles des appuis ou responsabilités entourant l'UT
Valeurs de l'ONF et communauté de travail	Cette partie positionne les missions et valeurs de l'ONF. Les valeurs sont définies de la façon suivante : • Les activités exercées doivent être en cohérence avec le cœur de métier et accompagnent les évolutions de la société. • L'Etablissement doit s'attacher à maintenir un haut niveau de technicité et de savoir faire de ses personnels. • Les rapports entre les personnes, doivent être fondés sur les notions de respect et de confiance mutuelle. • La préservation et l'animation des collectifs de travail exigent dialogue, coopération et complémentarité. • Les personnels de l'ONF attendent de l'établissement reconnaissance et égalité de traitement..	Les auteurs soulignent qu'il n'existe pas de document de référence concernant ces valeurs, et envisage une charte à venir, qui sera inspirée de la norme ISO 26000

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Sujets	Contenu	Remarques
Organisation et fonctionnement	Cette partie souligne la lassitude des personnels face aux multiples changements, et la nécessité d'un portage de tout changement par les personnels concernés. Il est notamment mis en avant : • Un renforcement des UT, AT, Agences Travaux devant permettre à l'ONF d'agir au quotidien sur le territoire • Des précisions à venir sur les rôles en DT (pilotage, coordination et appui), et sur l'organisation et fonctionnement des agences territoriales • Une analyse et préservation des moyens pour les forces de production sur le terrain • Des changements dans les flux d'informations visant à leur fluidification • Des améliorations et simplifications de l'organisation en DT et DR • Pour les UT : ○ Définition en 2013 pour chaque UT du « nombre d'agents patrimoniaux ainsi qu'un nombre de triages minimum en deçà duquel les missions de l'ONF ne seront plus assurées », sur la base de l'analyse des moyens humains à l'ONF ○ Une analyse des appuis techniques et des soutiens aux UT visant à préserver la stabilité de celles-ci ○ Une information aux RUT et AP pour toute intervention de l'ONF dans leur périmètre ○ Une présentation de la note de service 12-T-338 du 4 juin 2012 sur les missions, à chaque UT • Pour les agences territoriales ○ Un positionnement en pilotage des activités opérationnelles, avec notamment le rôle de coordination du DA, arbitrage, y compris avec l'agence travaux ○ Une mise en cohérence des UP travaux, des UP BET et de l'agence territoriale ○ La mise en place de feuilles de route remplaçant les contrats d'action en UT, et de modalités d'élaboration participatives ○ La mise en place d'un « dialogue de gestion » au sein de chaque agence territoriale, partagé entre responsable de service et agents au moins une fois par an, et avec le DA, ce dernier ayant un rôle d'arbitrage (moyens, missions, conditions de travail). Ce contrat sera présenté aux représentants du personnel par la DA • Pour les agences travaux : ○ Une étude pour fin 2013 pour chaque UP, visant à définir le couple activité économique/moyens ○ Une analyse de l'évolution de l'organisation et du fonctionnement de l'agence travaux, par des rencontres entre DT, DATX, OS, avec un DATE. Les décisions seront suivies et présentées. Un ensemble d'exemples est énuméré : cohérence des découpages UP, AT, UT ; Retour d'expérience sur les chantiers et partage entre AT et ATX, participation des CdX aux réunions d'UT,... • Pour les soutiens : ○ Un renforcement par mutualisation (DT, Inter agences) pour les missions transverses ○ Une professionnalisation et requalification des personnels concernés	

Février 2014

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Sujets	Contenu	Remarques
Ressources humaines	Cette partie établit des règles de gestion des ressources humaines : • Des règles « qu'il convient de décliner au quotidien : bienveillance à l'égard de tous, respect, équité, transparence, simplicité, clarté, proximité, écoute, dialogue, politesse. » • Le suivi des règles fixées dans la gestion du personnel ; une explication des décisions prises • Des réponses à tout courrier envoyé par le personnel, dans un délai maximal d'un mois • Une procédure qui sera mise en place visant à aider les agents à faire connaître leurs difficultés (droit d'alerte) • Un positionnement des entretiens professionnels comme une démarche de progrès et non comme un passage obligé. L'accompagnement par des formations adaptées • Une simplification des procédures • L'application de mesures pour l'égalité hommes-femmes, avec un plan d'actions pour fin 2013 • La finalisation de dossiers sur les dispositions statutaires et conventionnelles • La mise en place d'une véritable GPRH, avec en premier lieu des prévisions sur les départs et les mobilités, et une personne ressource au sein de chaque DT • La mise au point de parcours professionnels, incluant les ouvriers forestiers • Une mise à jour annuelle des organigrammes des structures, avec diffusion aux instances du personnel. Ces documents établiront la correspondance entre catégories et métiers, les fiches de poste de métier seront mises à jour • Une résorption des vacances de poste, avec entretien préalable à la prise d'un intérim (mission et charge de travail) • Développement des tutorats et référents métiers, avec la liste des personnes concernées • Définition d'une politique de transmission des savoirs, intégrant les questions du logement et des CET • Mise en place d'un comité des usagers pour les formations ; accès de formations techniques aux personnels administratifs • Accentuation des signes de reconnaissance (pots de départ, réalisations réussies, lettres, médailles,...) • Analyse de la piste du télétravail avec les OS, avec cadrage évitant l'isolement • Réflexions sur la mutualisation de certaines des missions, notamment dans le champ administratif, avec les OS • Suivi de la démarche d'évolution de carrière, dans le cadre des orientations DGAFF • Pour les suppressions de postes, intégrer avec les départs en retraite les évolutions de l'activité et les mobilités dans la mesure du possible, en concertation avec les partenaires sociaux	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Sujets	Contenu	Remarques
Management	Cette partie aborde les rôles des managers des différents niveaux, en soulignant les enjeux liés : • Mise en place d'une « charte du management », qui sera le référentiel ONF pour les pratiques de management. Cette charte établie avec les instances représentatives du personnel, portera sur le niveau individuel du manager (compétences, savoir-faire, savoir être,...), sur le Comité de direction (bonnes pratiques), sur la définition du mode de management pratiqué. Chaque manager la signera • La charge de travail des managers sera analysée et adaptée aux besoins, contraintes effectifs du management • Mise en place à l'automne 2013 d'une action visant à faire évoluer les pratiques des managers • Améliorer le fonctionnement des comités de direction, le partage et les modalités de prise de décision • Rénover le système de management par objectifs, avec implication du personnel, des instances représentatives du personnel, en mettant en avant les collectifs de travail.	
Conditions de travail	Cette partie positionne les conditions de travail dans un processus d'amélioration continue, nécessitant la coordination de l'ensemble des acteurs (comité de direction, CTHSCT droit public et droit privé) : • Pour l'organisation collective du travail : ○ Améliorer la gestion des postes vacants par l'anticipation des départs (plan d'actions pour cela) ○ Intégrer l'impact des suppressions de postes du COP 2012-2016, notamment la répartition des charges de travail, qui doit être analysée avec les instances représentatives du personnel ○ Favoriser les collectifs de travail par des espaces de discussion sur les pratiques, les conditions de travail, décroiser les relations entre les individus et les services ○ Traiter la question des enjeux du temps de travail, les situations non prises en compte actuellement, à l'aide d'outils de mesure notamment	Il est évoqué l'outil « TEMPUS » en tant de moyen de mesure du temps de travail.

Les constats

Ce projet d'accord RPS balaye la plupart des thématiques liées aux difficultés des agents ; il ne précise pas toutes les modalités de traitement, mais fournit un cadre intégrant les travaux précédents dans la visée de prévention.

Mais à l'heure où nous écrivons ce rapport, la plupart des Organisation Syndicales a refusé de le signer. Les mesures envisagées ont été évaluées insuffisantes, de surface, ne touchant pas aux problèmes de fond.

5.15 Les commissions enquête suite à suicide

5.15.1 La commission d'enquête sur le suicide de Denis Stouff – Chef de Triage

Suite au suicide de D. Stouff le 1er octobre 2009 dans le bureau du logement de fonction, pendant un arrêt de travail, une commission d'enquête (CE) a été mise en place au sein de la DT BCA. Cette commission comprenait un collège paritaire entre représentants de l'administration et représentants des personnels. Elle a été réalisée accompagnée par un intervenant de l'INRS. Le médecin du travail et l'assistante sociale ont été associés à cette démarche.

A noter que conformément aux textes de la fonction publique, cet événement n'a pas fait l'objet d'une déclaration d'accident de service.

La mission de cette CE avait deux axes principaux :

- Rechercher et analyser les éléments factuels constituant des facteurs de risques psychosociaux qui ont pu alimenter une souffrance au travail
- Proposer au CTHSCT des mesures préventives de nature à éviter la répétition de telle situation dans l'environnement professionnel.

Pour ce faire, la commission a suivi une méthodologie basée sur le recueil et l'analyse des éléments matériels concernant l'activité de l'agent et sa vie professionnelle au sens large. La commission a également réalisé des entretiens semi-directifs, avec une méthodologie unique et dont la trame a été construite à partir de la liste des facteurs psychosociaux.

Les facteurs de risque psychosociaux (RPS) retenus se répartissent selon les familles suivantes :

- Les exigences associées à l'activité : contenu de l'activité, contrainte et soutenabilité
- Les ressources : autonomie, reconnaissance, développement des compétences, soutien social
- La souffrance éthique : valeurs, règles de métier, qualité empêchée
- Les conditions d'emploi ou l'insécurité de l'emploi
- La violence au travail

I. Les conclusions principales

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE	Facteurs protecteurs identifiés dans le cadre de la CE
Exigences associées à l'activité	Augmentation de la charge de travail suite à la réforme de 2002 • Augmentation de la surface de triage • Augmentation du nombre de forêts à gérer • Augmentation des temps de déplacements • Augmentation des demandes liées à la spécialisation et à l'augmentation du nombre d'interlocuteur Ressenti négatif sur l'intérêt du travail • Perte de forêts historiques (15 ans de gestion) et productives en proximité de son domicile, pour des forêts éloignées et moins productives • Augmentation du travail administratif au détriment du temps en forêt • Perte de l'encadrement des chantiers sylvicoles (liée à la spécialisation) Informatisation du poste de travail • Isolement • Moyens mis à disposition sous-estimés par rapport aux besoins (débit...) • Changements permanents des applications	Informatisation du poste de travail • Formation et soutien ponctuel des collègues en lien avec l'informatisation • Volontarisme de l'agent

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE	Facteurs protecteurs identifiés dans le cadre de la CE
Les ressources	Diminution des possibilités de développement des compétences liées à la spécialisation Diminution de l'autonomie du cœur de métier - Mise en place de la démarche qualité - Application de procédures de travail - Ressenti négatif sur la non prise en compte de l'expérience & du savoir faire - Création de l'agence travaux - Responsabilité vis-à-vis de la commune mais absence de maîtrise sur le déroulé des travaux - Manque de crédit ne permettant pas de réaliser l'ensemble des travaux nécessaire - Création de guide de sylviculture - Ressenti d'une diminution des marges de manœuvres sur la sylviculture des forêts dont il a la charge (normalisation) Des difficultés dans le déroulement de carrière	Démarche volontaire de l'agent pour l'acquisition de compétence Une réelle reconnaissance professionnelle - Reconnaissance professionnelle par ses pairs - Reconnaissance professionnelle par sa hiérarchie - Débat possible localement Fort soutien social - Présence des collègues pour éviter l'isolement - Equipe soudée

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE	Facteurs protecteurs identifiés dans le cadre de la CE
La souffrance éthique	Vécu négatif des évolutions du métier de chef de triage • Haute estime du métier et du service public • Ressenti de la dynamisation de la sylviculture comme une manière de récolter plus de bois • Ressenti d'un travail de qualité empêché (disponibilité, disparition de la polyvalence, missions délaissées...) • Image du service public se dégradant	
Insécurité de l'emploi	Inquiétude sur le devenir de l'ONF	
Violence au travail	Ressenti d'une violence verbale et psychologique de la part du N+1 (situation passée) Sentiment de ne pas avoir été soutenu par la hiérarchie	

Le tableau ci-dessus montre que les facteurs protecteurs sont quasiment inexistantes et de ce fait, ne peuvent atténuer les facteurs de risque.

En effet, l'enquête a mis en évidence une augmentation des exigences et des contraintes de l'activité qui combinée à une diminution de la latitude décisionnelle a constitué une situation à risque pour la santé et ce malgré un soutien social positif.

2. Les actions proposées

A l'issue de la commission d'enquête, 43 mesures de prévention ont été proposées. Sur ces mesures, 17 ne font pas l'objet d'un consensus au sein de la commission d'enquête (40% des propositions). L'ensemble des mesures de prévention est présenté dans le tableau ci-après :

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
Propositions d'ordre général		
	Intégration des critères des RPS dans la définition juridique d'un Accident de Service : Révision des textes fonction publique - circulaire FP4 au 30/01/89	Révision du texte du paragraphe 4 du protocole de gestion d'évènements traumatisants : ○ Suppression du critère du lieu de travail ○ Systématisation d'une enquête dès lors qu'un suicide d'un agent a lieu
Propositions spécifiques à l'enquête		
Les exigences associées à l'activité	Information par entretien en cas de modification de la fiche de poste & organigramme fonctionnel ○ Entretien avec la personne concernée et le n+2 pour échange et officialisation ○ Occasion de mise à jour et visa du registre d'ordre pour les AP	
Contraintes du poste de travail	1. Centralisation des demandes : Les sollicitations des différents services de la DT BCA (de soutien et spécialisé) devront être centralisées par le Rut qui arbitre et régule les demandes 2. Information sur le droit de retrait et mise à jour du classeur des risques professionnels 3. Informatique ○ Mise en place d'une formation continue de proximité à la carte ○ Stabilisation des outils informatiques ○ Déploiement des outils informatiques testés et finalisés à l'issue d'une procédure ○ Révision de la politique d'informatisation en donnant priorité au confort des utilisateurs 4. Rappel des fonctions de chacun : prescription / réalisation dans les processus travaux	1. Affectation d'un soutien administratif nominatif à chaque UT. 2. Retour à l'organisation d'avant PPO 2002 avec moyens humains affectés sinon au moins CT à temps partiel au sein des UT affectés à la gestion des équipes d'OF, le suivi technique étant confié au chef de triage.
Ressources	Autonomie	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
	5. Toute FPS doit obligatoirement faire l'objet d'une réponse argumentée dans un délai maximum d'un mois. Elle fera l'objet, à défaut, d'une réponse indiquant un délai d'instruction si la complexité de la question le nécessite 6. La démarche qualité est un guide qui ne doit pas se substituer aux décisions managériales dans la gestion des dysfonctionnements quotidiens 7. Les guides de sylviculture doivent être réaffirmés par la direction comme un cadre à bonifier par retours d'expériences locales et non comme une directive à appliquer à la lettre. Il conviendra de veiller à l'application des NDS de déploiement des guides. 8. Mener au niveau UT avec tous les patrimoniaux une action de retour d'expériences sur l'application des guides en vue de cerner les adaptations nécessaires aux contextes locaux.	1. Suppression de la démarche qualité 2. La DQ doit être affirmée comme un cadre de référence et non comme un outil de contrôle qui, quand il est appliqué à la lettre réduit l'autonomie.
	Développement des compétences	
		Arrêt des spécialisations.
	Reconnaissance	
	1. Faciliter la saisie informatique de travaux hors référentiel / normes / ITTS 2. Toutes les missions exercées par les patrimoniaux ou tâches exercées par les non patrimoniaux doivent être abordées et prises en compte lors des évaluations (entretien annuel, notation).	1. Tout personnel ayant effectué un service normal doit pouvoir atteindre le dernier grade de son corps en fin de carrière

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
	3. Proposition de tenir 2 fois par an un CODIR entre DA et RUT. 4. Association formelle des gestionnaires de terrain aux propositions d'aménagements	
La souffrance éthique	1. Passage de la gestion par objectifs annuels à la gestion par objectifs pluriannuels dans certains domaines d'activité 2. Introduction dans le calcul de la PSR de critères qualitatifs concernant toutes les activités y compris celles relevant du régime forestier et donc du service public.	1. Suppression de la gestion par objectif 2. Confrontation transparente des objectifs estimés possibles par le terrain ou les personnels en services spécialisés (logique montante) et des objectifs fixés par la direction (logique descendante). Si l'écart constaté entre les objectifs montants et les objectifs descendants excède 15% après négociations, examen et arbitrage du désaccord en commission paritaire niveau agence dont l'existence est prévue par les textes fonction publique. 3. Suppression de la PSR 4. Allocations de crédits de travaux en FD à la hauteur des crédits travaux prévus dans les aménagements 5. En cas de manque ponctuel de crédits travaux en FD, instauration d'une règle garantissant la réalisation des travaux reportés l'année n+1 ou n+2 au pire. 6. Mise en place de panneaux officiels expliquant aux usagers des FD sous entretenues faute de crédits que l'agent patrimonial n'est pas responsable de l'état des routes et du sous entretien de la forêt.

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
		7. Transmission des devis de travaux par l'agence travaux directement aux communes et non par le chef de triage. 8. Le programme annuel de travaux diffusé aux communes doit être systématiquement accompagné d'une information officielle de l'ONF expliquant qu'elles sont en droit de demander un devis correspondant au programme à une autre entreprise que l'agence travaux.
Insécurité de l'emploi	1. Stabiliser l'organisation en mettant un terme à la réorganisation permanente initiée il y a 7 ans maintenant 2. Identifier et évaluer les RPS issus des réorganisations et changements et inscrire des mesures de prévention primaire dans le DUER	1. Pas de spécialisation même partielle sans volontariat.
Violence au travail	1. Information annuelle faite par le CTHSCT à tous les personnels sur la définition légale du harcèlement moral, les conduites à tenir et les possibilités de recours des personnels 2. Suivi annuel par le CTHSCT de l'évolution des statistiques arrêts de travail / demandes de mutation / formations (continue ou de reconversion) suivies par l'équipe (niveau UT et services spécialisés) (liste non exhaustive)	1. Création d'un droit de refus pour les managers qui estiment que l'application des directives ou objectifs que la direction leurs demande d'appliquer ou d'atteindre peut impacter négativement la santé des personnels placés sous leur autorité. 2. Ce droit de refus déclencherait une suspension provisoire de la décision pendant un délai mis à profit pour une évaluation d'éventuels RPS par l'inspecteur hygiène et sécurité ou le CHST

Des mesures transversales ont été proposées :

Formation/information SST :

- Formation de l'ensemble des managers et des acteurs de la SST sur la prévention des RPS. Cette action sera complétée d'une action de sensibilisation dans le cadre de la mission du CTHSCT ainsi que d'une formation généraliste sur la prévention des RPS de l'ensemble du personnel
- Information auprès de l'ensemble des agents de la possibilité de contacter le médecin de prévention ainsi que des possibilités de demande de visite de pré-reprise

Renforcement des mesures de veille/alerte :

- Permettre l'accès du système d'information au service social sur les événements liés à la santé lié au travail
- Prévoir un système d'alerte pour les arrêts de longue durée de plus de 30 jours

3. Les actions réalisées

Suite à la commission enquête, les pistes concernant la prévention des risques psychosociaux ont donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action RPS. Ce plan d'action a été émis le 25 Février 2011. Il est synthétisé dans un tableau au sein de ce document

A ce jour, il n'existe pas de suivi ni d'évaluation des actions présentes dans ce plan d'action. Nous en concluons que les actions n'ont pas été mises en œuvre.

5.15.2 La commission d'enquête sur le suicide de Clause Masson- Chef de triage

Suite au suicide de C. Masson le 27 juillet 2010 en forêt communale sur son temps de travail, une CE a été mise en place au sein de la DT BCA afin de rechercher et d'analyser dans quelle mesure son environnement professionnel aurait pu contribuer à cet événement. L'objectif était de dégager des propositions communes de prévention.

Cette commission comprend un collège paritaire entre représentants de l'administration et représentants des personnels. Le médecin du travail et l'assistante sociale ont été associés à cette démarche. La CE s'est assuré d'un soutien méthodologique externe par la CARSAT Bourgogne Franche Comté.

Dans le cadre de cette CE, la méthodologie s'appuie sur un protocole de regroupement des risques psychosociaux en 6 ensembles :

- L'organisation du travail
- Le contenu des tâches
- L'environnement de travail
- La gestion des compétences
- Les relations sociales
- Le contexte de l'entreprise

La CE a élaboré un questionnaire semi-directif afin de recueillir le ressenti de chacun. Lors de la première série d'entretiens, le nombre de personnes étant trop faible pour être représentatif, la CE a décidé de réaliser une deuxième série afin de compléter.

I. Les conclusions principales

Ces conclusions sont bâties à partir des grilles Karasek, positionnées en annexe du rapport d'enquête. Nous avons rassemblé les résultats principaux ici. Dans le rapport, nous n'identifions pas de facteur protecteur

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE
Organisation du travail	• Horaires atypiques • Dysfonctionnements dans le déroulement du travail • Fiches de postes en décalage avec le travail réellement effectué
Contenu de la tâche	• Ecart entre les objectifs définis et les résultats obtenus • Surcharge de travail en un temps limité • Exigences attentionnelles ou attention soutenue
Environnement de travail	RAS
Gestion des compétences	• Dispositif de formation continue sans relation avec (ou n'anticipe pas) les évolutions technologiques • Définition de fonction (ou de poste) non formalisée
Relations sociales	• Pas d'échanges entre les services travaillant sur le même processus • Pas de réunions d'informations • Pas de temps d'expression, formalisé, sur son travail • Pas de retour d'information « formalisé » au salarié sur sa contribution aux résultats • Pas de récompense financière ou autre pour valorisation • Peu de contacts entre collègues
Contexte de l'entreprise	• Mutation technologique • Période de réorganisation, de restructuration

La Commission d'enquête conclut à une perte de sens du travail et de valeurs par M. Masson, avec 3 familles de RPS particulièrement concernées :

- écart entre les objectifs définis et les résultats obtenus,
- mutation technologique (outil informatique),
- période de réorganisation, de restructuration.

Quelques verbatims sont présentés, à l'appui de l'analyse :

- *esprit de chef de triage nostalgique du temps passé ;*
- *très attaché aux missions d'AP de terrain ;*
- *perception de plus en plus négative des changements (guides de sylviculture, surface terrière, nouvelles techniques de sylviculture) ;*
- *les techniques modernes l'agaçaient ;*
- *évolution de l'ONF au quotidien, jugée inefficace, inadaptée, incohérente ;*
- *un peu récalcitrant à l'évolution de l'ONF : « Trop de changements » ;*
- *il ne sait plus pourquoi il est payé ;*
- *l'agence travaux ne lui convenait pas ;*
- *très intéressé par le travail en forêt.*

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

2. Les actions proposées

Quatre actions sont proposées, en lien avec les facteurs identifiés

Piste d'action	Contenu
Répondre à la question : Pourquoi l'ONF change-t-il, quels ont été les choix et pourquoi ? Quels en sont les impacts immédiats et à venir ?	Apporter les explications nécessaires sur la stratégie et les enjeux de l'évolution (technique, organisationnelle...) de l'Etablissement pour que les personnels détiennent les informations les mettant en capacité de se les approprier. L'information doit être donnée à l'oral à l'occasion d'échanges avec le directeur d'agence au niveau de chaque UT, selon un argumentaire national, décliné au plan local.
Répondre à la question : Le cas échéant, quel impact ce changement va-t-il avoir sur mes missions et qu'est-ce qu'on attend de moi aujourd'hui et demain ?	Quand le poste d'un personnel évolue significativement, il faut informer - sur la nouvelle définition de ses missions (un ou plusieurs métiers), - sur les nouveaux savoir-faire exigés (et la part du métier de base qui sera conservée), - sur les étapes et les délais d'apprentissage puis de mise en œuvre.
Répondre à la question : Quelles sont les nouvelles compétences qu'exigent mes nouvelles missions ? Comment vais-je pouvoir les acquérir pour assurer convenablement mes missions et mes besoins seront-ils bien pris en compte?	Les besoins de formation sont étudiés lors de l'entretien annuel d'évaluation avec le responsable hiérarchique direct. Les conditions de formation (thème, contenu, pré requis, planning...) sont proposées par le chargé de mission de formation et arrêtées par l'échelon de direction pour répondre aux besoins de chacun. En cas de besoin urgent lié à un changement de métier ou de technologie, le chargé de mission de formation territorial prendra en charge la recherche et la mise en place de formations adaptées.
Répondre à la question : Aurais-je le soutien qui m'est nécessaire pour arriver à assumer mes nouvelles missions dans mon poste ?	Informé la personne en lui indiquant le temps, les moyens et les référents dont il disposera pour réussir sa conversion, y compris en période où il devra concilier ses fonctions selon l'ancien périmètre et le nouveau. Le suivi de formation peut être confié à un tuteur qui peut être le responsable hiérarchique direct, pour des formations de courte durée entrant dans ses compétences techniques

Le CE propose de tester des actions sur l'UT de Donzy

3. Les actions réalisées

A ce jour, il n'existe pas de suivi ni d'évaluation des actions présentes dans ce plan d'action. Nous en concluons que les actions n'ont pas été mises en œuvre.

5.15.3 La commission d'enquête sur le suicide de Bernard Romanin

Suite au suicide de B. Romanin le 3 Octobre 2011 à son domicile, une commission enquête (CE) a été mise en place au sein de BT BCA. Cette commission était composée de 5 agents de l'ONF.

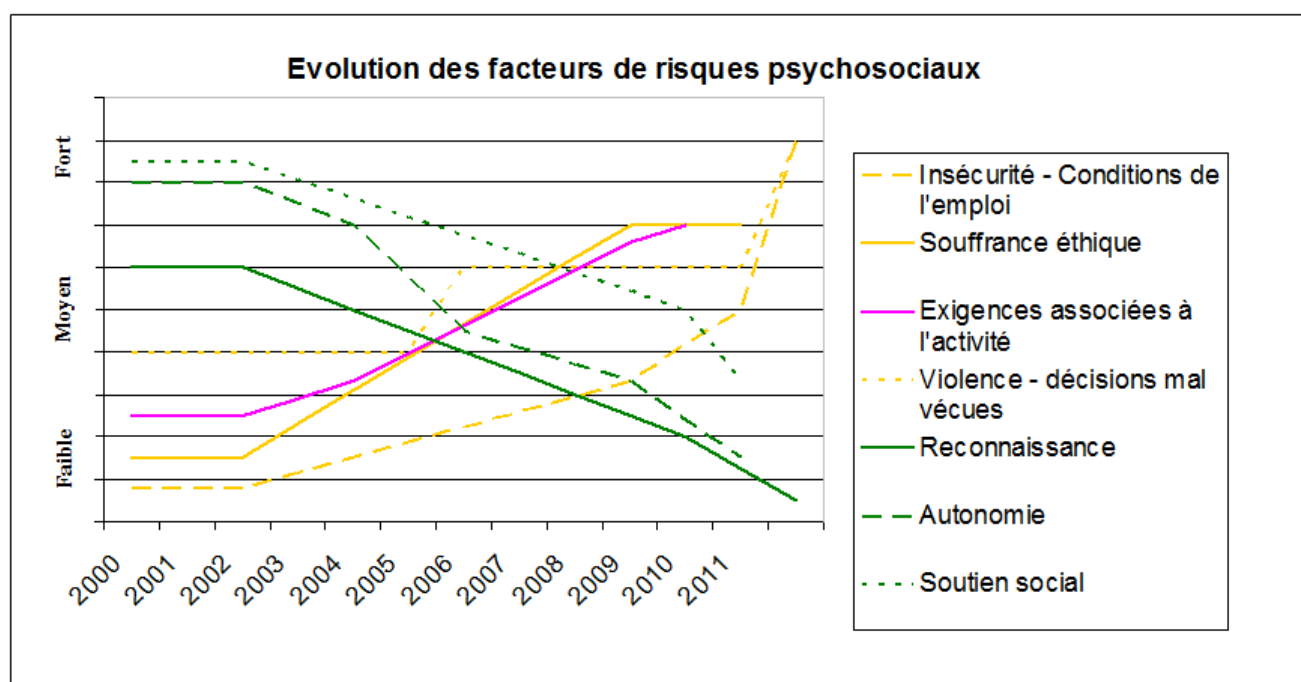
Pour la CE, trois dimensions ont joué pour aboutir à cet acte : vie professionnelle, vie privée et santé. Comme toujours pour ce type de diagnostic, l'analyse a été centrée sur les facteurs professionnels possibles.

I. Les conclusions principales

Le tableau ci-dessous résume les facteurs professionnels identifiés dans le diagnostic. Dans le rapport, nous n'identifions pas de facteur protecteur.

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE
Exigences associées à l'activité	• La tempête exceptionnelle de 1999 a constitué un traumatisme durable. Evolution de la charge de travail suite à la réforme de 2002 • Augmentation du temps consacré au bureau générant une augmentation du temps global (pas de diminution du temps terrain) Ressenti négatif sur l'intérêt du travail • Spécialisation des tâches notamment la réalisation des travaux par l'agence travaux non acceptée et perte de la maîtrise du processus • Isolement & affaiblissement du collectif de travail : ○ réduction du maillage territorial, ○ fin des relations avec les ouvriers forestiers, ○ fin du binôme qu'il formait avec son collègue le plus proche, ○ moins de disponibilité des personnels par manque de temps, ○ augmentation des relations dématérialisées au détriment des relations physiques, ○ augmentation de la taille des équipes, ○ évolution du mode de management entre GT et UT Informatisation du poste de travail • Informatisation du poste de travail vécu comme un échec malgré un investissement fort L'effet cumulatif de ces contraintes, le déploiement inadapté de l'informatique de terrain et la rapidité des évolutions ont provoqué chez B. Romanin une perte de repères et un niveau de stress croissant.
Latitude décisionnelle- Autonomie et développement des compétences	Diminution de l'autonomie et de maîtrise du cœur de métier et du travail quotidien • Mise en place des outils informatiques • Evolution de la sylviculture • Spécialisation des travaux avec la création de l'agence travaux • Mise en place de la démarche qualité Diminution des possibilités de développement des compétences liée à la spécialisation alors même que l'agent s'est toujours inscrit dans un processus d'acquisition des compétences

Facteurs de risques	Facteurs fragilisants identifiés dans le cadre de la CE
Reconnaissance	Un manque de reconnaissance de sa hiérarchie malgré une reconnaissance de ses pairs • Ressenti d'une absence de prise en compte de ses remarques • Ressenti d'une absence de prise en compte de son expérience • Manque de reconnaissance de l'établissement de son implication suite à la tempête de 99 Des difficultés dans le déroulement de carrière N'a pas eu la promotion attendue de Technicien Opérationnel Principal <i>Si lui-même s'exprimait peu sur son déroulement de carrière, ses proches estiment qu'il n'a pas bénéficié de la reconnaissance qu'il méritait et qu'il attendait</i>
Soutien social	Variabilité du soutien social d'un service à l'autre Insuffisance du soutien du service RH de la DT lors du Congé Maladie Sentiment d'abandon de l'agent



En synthèse, la CE propose un graphe représentant l'évolution des facteurs de RPS pour M. Romanin :

La conclusion extraite :

« La période d'activité étudiée a été marquée par l'augmentation des exigences associées à l'activité, accentuée par la baisse des ressources (autonomie, reconnaissance, soutien social) et la hausse des contraintes (souffrance éthique, décisions mal vécues). Ces évolutions ont constitué pour Bernard Romanin une source de souffrance au travail que la commission estime caractérisée et croissante.

La période de congés maladie a été marquée par l'augmentation exponentielle de l'insécurité vis-à-vis de l'emploi et des décisions mal vécues »

2. Les actions proposées

A l'issue de la commission d'enquête, 56 mesures de prévention ont été proposées. Sur ces mesures, 18 ne font pas l'objet d'un consensus au sein de la commission enquête (1/3 des propositions) et 3 sont déjà inscrites dans la direction

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
Propositions d'ordre général		
	1. Intégration des conséquences des RPS dans la définition juridique d'un AT => Action relevant du niveau national => Proposition déjà inscrite dans la directive 8200-11-DIA-GRH-034 2. Systématisation de la commission enquête	
Propositions spécifiques à l'enquête		
Les exigences associées à l'activité	1. Mise en place d'un entretien individuel avec le N+1 dans le cas de modification de la fiche de poste / organigramme (voir N+2 en cas de désaccord)	
Contraintes du poste de travail	1. Lancer une réflexion, en associant les personnels en UT et les personnels administratifs sur le contenu et la nature d'un soutien administratif dédié. 2. Informatique a. Renforcer l'offre de formation (<i>proposition déjà réalisée</i>) b. Désignation de référent dans chaque agence c. Tutorat / binôme pour des activités peu fréquentes de saisie d. Démarche participative lors de l'intégration d'un nouvel outil de travail à tous les échelons e. Réalisation d'une analyse de risque avant le	1. Arrêt des dispositions d'intérim consistant à désigner un fonctionnaire en service à l'ONF pour assurer la continuité du service sur un poste vacant. Abrogation de la note de service 86-F-593. 2. Arrêt des suppressions de postes 3. Clarifier la priorisation des missions pour s'adapter aux réductions d'effectifs et de postes imposées par le contrat d'objectif et de performance. 4. Affectation d'un soutien administratif nominatif à chaque UT. 5. Suppression du fonctionnement en agence travaux

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
	lancement d'un nouvel outil 3. Association de l'AP dans les étapes de décision de faire façonner les bois, la préparation des travaux et les réceptions des produits 4. Isolement : f. Garder des lieux de rencontre et de travail (sites administratifs & locaux techniques) g. Favoriser le travail en binôme h. Répartir des journées de travail collectif sur l'année	a. retour à l'organisation d'avant 2002 avec moyens humains affectés. b. Gestion des équipes d'Ouvriers Forestiers par les UT, c. Améliorer la communication, les échanges et la répartition des tâches entre les patrimoniaux et l'agence travaux afin d'éviter que les patrimoniaux se sentent écartés de la phase de réalisation des travaux sylvicoles. 6. Isolement : arrêt des suppressions de postes
Ressources	Autonomie	
	1. Mieux prendre en compte les aspirations et les aptitudes de chacun dans l'exercice de compétences spécifiques dans le cadre de réseaux (profil responsable et profil assistant). 2. Adaptation des animations/formations au contexte sylvicole 3. Retour d'expérience sur l'application des guides de sylviculture	1. Arrêter les spécialisations travaux et production de bois façonnés et de manière générale revenir à des métiers plus polyvalents valorisant les compétences de chacun. 2. Affirmer la Démarche Qualité comme un cadre de référence et non comme un outil de contrôle qui, quand il est appliqué à la lettre, réduit l'autonomie.
	Soutien social	
	1. Reconnaître, organiser et faciliter le soutien social de proximité. L'organisation du service et la charge de travail doivent prendre en compte le soutien de proximité, tout spécialement au sein d'équipes où évoluent des personnels en difficulté signalée ou	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
	connue du chef de service (arrêts de travail, difficultés informatiques, techniques, physiques...).	
	Reconnaissance	
	1. Reconnaître l'expérience professionnelle des personnels et la prendre en compte au moment d'arrêter les décisions ayant trait notamment à la technique et à l'organisation du travail. 2. Valoriser l'expérience professionnelle par la transmission des savoirs lors de l'arrivée de nouveaux collègues (monitorat, tutorat), ou avant un départ (mutation, retraite).	1. Permettre à tout personnel ayant effectué un service normal d'atteindre le dernier grade de son corps en fin de carrière.
La souffrance éthique	1. Améliorer la qualité des travaux réalisés par l'ONF. La qualité des travaux doit bénéficier d'une amélioration continue et faire l'objet, en cas de refus confirmé de réception du chantier, d'analyse contradictoire prescripteur/réalisateur avec expertise du chargé de sylviculture. 2. Réduire le coût des travaux réalisés par l'ONF. Engager une réflexion sur l'évolution des coûts des travaux depuis 2003 et sur les pistes et moyens de les réduire tout en conservant leur qualité et leur efficacité sylvicole. 3. Donner aux agents patrimoniaux les informations concernant la construction et l'évolution des coûts de travaux.	1. Suppression de la gestion par objectif 2. Passer de la gestion par objectifs annuels à la gestion par objectifs pluri annuels dans certains domaines d'activité. 3. Proscrire en opération de martelage le marquage d'arbre imposé par le supérieur hiérarchique et le marquage d'arbres supplémentaires dans une partie déjà martelée. 4. Confronter de manière transparente les objectifs estimés possibles par le terrain ou les personnels en services spécialisés (logique montante) et les objectifs fixés par la direction (logique descendante). 5. Transmettre les devis de travaux par l'agence travaux directement aux communes et non par le chef de triage.
Insécurité de l'emploi	1. Mieux prendre en compte les aspirations et les aptitudes de chacun dans l'exercice de compétences spécifiques dans le cadre de réseaux (profil responsable	1. Arrêter la spécialisation des tâches, même à temps partiel, et revenir à des métiers plus polyvalents.

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Les pistes d'action	Propositions faisant consensus	Propositions ne faisant pas consensus
	et profil assistant). 2. Stabiliser l'organisation et le maillage territorial.	
Violence au travail	1. Fixer dans l'ordre de mission une limite à la durée (au maximum de 6 mois) de chaque enquête interne liée à une procédure disciplinaire 2. Veiller à maintenir dans le plan de formation territoriale des thématiques visant à améliorer les relations humaines et prévenir les conflits. 3. Sensibiliser les managers à la prévention et à leur responsabilité dans le règlement des conflits (Directive d'Application Territoriale et Formation). En cas d'échec à régler un conflit important au sein de l'équipe, le manager est tenu d'en informer sans délai son supérieur hiérarchique qui se doit d'intervenir. Le service social doit également être informé de la situation. 4. Diffuser les documents existants : « Aide-mémoire maladie » & « accompagnement des personnels lors de la reprise du travail après longue absence » 5. Charger le DRH territorial de piloter la procédure 6. Réunir l'équipe, à l'initiative et en présence du directeur pour mettre en place les mesures nécessaires à l'organisation de l'intérim ou autre	

Des mesures pour la prévention de l'addiction et l'accompagnement des personnels en difficultés ont été associées :

1. Rappeler aux personnels l'existence de la NDS II-D-357 et du guide pratique de gestion des situations d'addiction. Présenter ces documents en CODIR et lors des formations sur les risques d'addiction.
2. Mettre en œuvre, au niveau DT en 2013 et 2014, les actions de sensibilisation des personnels et des acteurs SST aux risques d'addiction.
3. Afficher sur tous les sites ONF de la DT (y compris UT) et diffuser tous les ans sur Intraforêt une liste des structures locales reconnues œuvrant dans le domaine de la prévention et de la prise en charge des addictions.
4. Inviter tous les ans l'ensemble des personnels à bénéficier d'une visite médicale
5. Mettre en place une procédure précise de soutien des personnels en situation de difficulté reconnue par la médecine de prévention
6. Inviter l'AGEFIPH (association de gestion du fond pour l'insertion des personnes handicapées) à présenter aux CTHSCT (droit public et droit privé) ses missions et ses moyens concernant les possibilités de maintien dans l'emploi des personnels handicapés.

Cette commission d'enquête débouche sur une quantité importante d'actions à réaliser de niveaux différents.

Sur l'ensemble des pistes évoquées, il n'est pas fait mention des moyens alloués pour arriver aux différents objectifs.

3. Les actions réalisées

A ce jour, il n'existe pas de suivi ni d'évaluation des actions présentes dans ce plan d'action. Nous en concluons que les actions n'ont pas été réalisées.

5.15.4 Les constats tirés de ces différents diagnostics

- Un premier point porte sur la variation des méthodes employées. Elles se traduisent par des facteurs plus ou moins mis en valeur, par une fiabilité parfois discutable. Ceci a été clairement identifié en CTHSCT, où les représentants du personnel pointent les causes de ces variations, produits indépendamment de la volonté des commissions d'enquête
- Le fait est que les membres des commissions découvrent les exigences méthodologiques de ces enquêtes en même temps que la réalisation du travail d'enquête. Cet effet d'apprentissage a été constaté dans toutes les commissions, avec en même temps une exposition des personnes réalisant les analyses : faire un tel travail est psychologiquement dur.
- Les ressources en temps posent également problème, c'est mentionné dans les PV CTHSCT.
- Au sein des commissions d'enquête, la présence de désaccords (méthode, contenu) entre les membres est un point important. Cela se manifeste dans les réunions CTHSCT (notamment celles du 22/11/2012 ; 30/01/2013), et par des pistes d'actions non consensuelles pour une partie.
- Malgré tout, les trois diagnostics font émerger des facteurs communs, rassemblés dans le tableau ci-dessous.
- Il faut noter que, dès le second rapport, malgré les critiques méthodologiques émises, une remarque de fond porte sur le peu de nouveauté des éléments apportés, les attentes se trouvant dans la mise en œuvre du plan lié au diagnostic précédent, toujours en souffrance selon les représentants du personnel. Ces commentaires sont visibles par exemple dans le PV CHST du 8/12/2011, soit 9 mois après la production du plan d'actions RPS de la DT BCA.

Agent concerné	Facteurs identifiés	Pistes	Suites données
Denis Stouff 1 octobre 2009	• Augmentation de la charge de travail suite à la réforme de 2002 • Ressenti négatif sur l'intérêt du travail • Informatisation du poste de travail • Diminution des possibilités de développement des compétences liée à la spécialisation • Diminution de l'autonomie du cœur de métier • Des difficultés dans le déroulement de carrière • Vécu négatif des évolutions du métier de chef de triage • Inquiétude sur le devenir de l'ONF • Ressenti d'une violence verbale et psychologique de la part du N+1 (situation	43, dont 17 non consensuelles	Non connu

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Agent concerné	Facteurs identifiés	Pistes	Suites données
	passée) • Sentiment de ne pas avoir été soutenu par la hiérarchie		
Claude Masson 27 juillet 2010	Des facteurs sur l'organisation du travail, le contenu du travail, la gestion des compétences, les relations sociales et le contexte de l'ONF. 3 items se dégagent: • écart entre les objectifs définis et les résultats obtenus, • mutation technologique (outil informatique), • période de réorganisation, de restructuration.	4	Non connu
Bernard Romanin 3 octobre 2011	Des facteurs liés au traumatisme de la tempête, à la spécialisation, à l'informatisation, à l'intensité du travail liée aux changements, à une perte d'autonomie, à un manque de reconnaissance par la hiérarchie, à un manque de soutien social particulièrement dans la période de maladie	56, dont 18 non consensuelles	Non connu

5.16 Le plan d'actions RPS de la DT BCA

Ce plan d'actions a été émis le 25 février 2011, à partir des résultats de l'enquête relative au suicide d'un agent le 1 octobre 2009. Il a été abordé en CTHSCT le 19/01/2011. Les axes principaux sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Point du plan RPS	Contenu	Modalités d'application
Rôle d'alerte de chacun	Il s'agit d'un rappel, appelant chaque agent ONF à une détection de signes de difficultés. Pour cela, la fiche outil N°3 est mise en place, et une note DG NDS-06-P-71 est faite	Si chaque agent est placé en détecteur, le fonctionnement de cette détection suppose une sensibilisation, une préparation. Elle n'est pas détaillée. Une alerte de ce type est également un acte difficile, pouvant mettre l'émetteur en écart avec d'autres agents. Ce point n'est pas envisagé.
Actions nationales	Il est mentionné que ces actions sont conduites par la DG : • Elaboration de critères de qualification d'un accident de service • Alimenter le classeur national risques professionnels avec les RPS	

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Point du plan RPS	Contenu	Modalités d'application
	• Priorité aux utilisateurs dans l'informatisation ONF • Accès au SIRH pour le service social, pour les évènements santé, et alerte pour les AM de plus de 30 jours • Inciter les collègues, témoins, hiérarchiques... à tracer en accident de service un événement traumatisant	
Actions territoriales : Clarifier l'organisation interne et améliorer la circulation de l'info, le travail en commun	7 déclinaisons, A1 à A7 : A1 : formaliser les décisions de changements d'organigramme et leur préparation A2 : que chaque agent soit informé sur les décisions et orientations qui le concernent, qu'il puisse s'exprimer A3 : mettre en place les bonnes pratiques permettant au niveau territorial de répondre au niveau fonctionnel A4 : mettre en place les bonnes pratiques permettant au niveau fonctionnel d'associer et d'informer le niveau territorial sur les actions le concernant A5- rédiger une nouvelle DAT en remplacement de 2 existantes, précisant les rôles dans la prescription et la réalisation des travaux patrimoniaux A6 : adapter le management à la dispersion géographique du personnel A7 : rappeler le fonctionnement et usage des FPS	• Modalités dans l'organisation • Réunions d'UT, territoriales, y compris périodiques entre hiérarchiques ; informations sur les primes • Contrats d'actions ; négociations de commandes ; modes d'interactions • Informations tous agents des orientations annuelles ; consultation agents de terrain avant décision, association aux décisions • RAS • Assurer des contacts réguliers, directs et réunions ; organisation a minima de travaux par binôme • RAS
Actions territoriales : Mieux intégrer les RPS dans le management et le plan de formation	Deux déclinaisons, B1 et B2 : B1 : Former les managers et les acteurs SST aux RPS B2 : Intégrer dans le FOP une action tous agents sur les RPS B3 : rappeler chaque année aux personnels les principales informations sur les outils de prévention RPS B4 : identifier et évaluer les RPS liés aux réorganisations et changements, les intégrer au DUER B5 : Organiser un suivi par le CTHSCT des	Plan d'action national Pas de précisions

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Point du plan RPS	Contenu	Modalités d'application
	statistiques d'arrêt de travail, demandes de formations, mutations, afin d'identifier d'éventuels problèmes	
Actions territoriales : Mieux intégrer les utilisateurs dans le déploiement des applications informatiques	C1 : « établir dans le plan FOP 2011 un programme de formation informatique destiné prioritairement aux agents de terrain C2 : Tester préalablement l'outil « signalisation », avant mise en place ; déploiement progressif	
Actions territoriales : Mieux intégrer l'expérience terrain dans la gestion technique	Deux déclinaisons, D1 et D2 : D1 : organiser un retour d'expérience (REX) de mise en œuvre des guides de sylviculture avec les acteurs liés V2 : Associer l'AP dans l'étape de proposition de grandes options dans la mise en œuvre des aménagements	
Autres actions	E1 : part individuelle de la PSR : introduire des critères qualitatifs dans l'évaluation	

Pour le suivi de ces actions, il est prévu une actualisation une fois par an par le CTHSCT, et par le comité de direction territorial.

Il se trouve des points explicitement suivis, dans les PV de CTHSCT :

- PV du 5-07-2012- point 9- retour d'expérience des formations RPS aux encadrants. Lors de cette réunion, le point n'a pu être abordé, la formatrice ayant eu un accident. Dans cette période, le diagnostic ASO est en cours.
- PV du 22/11/2012- Point 4- plan d'action 2013- Parmi les actions de prévention évoquées, se trouve celle d'un plan d'actions RPS. Mais il n'y a pas de lien fait avec le plan d'actions du 25/02/2011 ; il n'est pas évoqué.
- PV du 22/11/2012- Point 5- Cellule sociale territoriale- cette cellule est mise en place dans les territoires par le plan d'actions national. Les échanges pointent que cette cellule ne fonctionne pas en DT BCA.
- PV du 30/01/2013- Point 3- plan d'action 2013- il y est évoqué le plan du 25/02/2011, et son enrichissement par les travaux de l'AOS et des résultats de l'enquête sur le suicide de B. Romanin.

En synthèse :

- Nous ne voyons pas de quelle manière les RPS ont été intégrés dans les changements liés au COP
- Le projet de suivi d'indicateurs d'absentéisme, AT,... établi dans le plan ne peut être réalisé : nous voulions réaliser ce même type de traitement, mais avons constaté que les données ne s'y prêtaient pas

6 Le PPO (Plan Pour l'Office)

Avant d'aborder le COP établi pour BCA, il est important de faire un détour par le PPO établi au début de la dernière décennie

Le PPO, mis en place à partir de 2002, a été fondé au regard de la crise que traversait l'ONF à cette période. Une analyse des déterminants de cette crise est proposée dans le « Schéma Directeur d'Organisation des Services de l'Office national des Forêts » dont nous avons obtenu la version du 29/11/2011.

Les arguments mis en avant sont :

- Une augmentation constante des charges financières, simultanée à une stagnation des recettes depuis 1980,
- L'effet des tempêtes de 1999 sur la perte de l'excédent domanial pour plusieurs années

Les solutions développées couplent le PPO et le contrat ETAT-ONF 2001-2006. Les objectifs de ce contrat étaient :

- Améliorer la productivité de 30%, par un changement de l'organisation, des méthodes de travail et de la gestion des ressources humaines ;
- Reconstruire les forêts détruites à l'aide des financements de l'état et des collectivités
- Mettre en œuvre la gestion domaniale, les missions du régime forestier, les missions d'intérêt général, en accord avec les tutelles
- Développer les activités contractuelles

Ce projet dessine une réorganisation hiérarchique comportant 4 niveaux, DT, DR, Agences territoriales, UT (qui s'appellent à l'époque UO). Cette réorganisation simplifie la ligne hiérarchique, vise l'autonomie des structures, le travail en réseau et par projet, et transforme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

C'est également dans ce document qu'apparaissent les processus de soutien, centralisés en DG, DT et DA, avec des agents les portant dans les services mis en place. (les pôles)

Le SDOS décrit inclut également les méthodes pour la mise en œuvre du projet, avec les instances d'accompagnement et la prise en compte des spécificités territoriales. Parmi les mesures et logiques d'accompagnement, nous notons :

- L'attention portée à la consultation du personnel et au dialogue social. En particulier, des groupes de travail sont prévus au plus près du terrain.
- Une identification des perceptions négatives et positives de la réorganisation, des réticences, et la mise au point d'actions visant à traiter ces réticences.

Les constats

- Cette réorganisation s'inscrit dans un contexte de crise importante ; les réactions de la plupart des agents à l'époque ont été de l'ordre de l'opposition ; 2002 et sa suite ont marqué très négativement les esprits
- On trouve dans le projet un point de logique qui s'est traduit par des pesanteurs fortes du fonctionnement : « La stratégie et l'allocation des ressources constituent des processus de management qui relèvent de la compétence et de la décision des responsables de chacun des niveaux de structure (siège, DT et agences). Ils doivent être individualisés dans leur organisation. »
- La stratégie de chaque niveau (y compris du siège) s'élabore par itérations successives avec le niveau immédiatement supérieur et inférieur.
- Tous les pôles de compétence participent à l'élaboration de la stratégie (GRH, formation, marketing, commercial, communication, etc. ...) d'un niveau de structure donné mais la fonction stratégique elle-même est exercée par le responsable de celui-ci.
- Le rattachement de celle-ci à tel ou tel service fonctionnel est de type organisationnel et logistique. « Le service, la cellule ou le poste chargé d'assister chaque responsable dans cette tâche, peut donc être rattaché, directement ou non, à ce dernier. »
- Dans ce schéma, chaque responsable a en charge les décisions de son domaine, mais dans une stratégie qui doit être élaborée par itérations, entre niveaux hiérarchiques contigus. Cela a créé un sentiment de paralysie : que puis-je décider dans mon périmètre ?, et des itérations très nombreuses avant de trouver les bons ajustements.
- Dans ce projet apparaît le fonctionnement en réseau. Il s'agit d'une forme de maillage, où par exemple des spécialistes nationaux vont animer un réseau de chefs de produits en DT. Ce principe est appliqué aux missions particulières, au montage de projets complexes,... L'effet identifié pour les agents les plus proches du terrain est un brouillage des règles à suivre. Les apports des différents spécialistes n'étant pas coordonnés entre eux, nécessitant des arbitrages et décisions en temps réel le plus souvent, auxquels se surajoutent les contraintes d'objectifs locales,... créent des situations parfois intenable pour les agents. Les modalités de fonctionnement de ce réseau sont décrites dans l'annexe 8 du SDOS « Fiche fonctionnement en réseau »
- A la suite de la mise en place du PPO, d'autres changements ont vu le jour, avec par exemple des réductions dans les soutiens localisés en Agence Territoriale (2005), la mise en place de l'agence travaux (2008), la comptabilité analytique, etc. Ces changements, également souvent contestés par les agents, sont souvent amalgamés avec le PPO, et engendrent une réaction de rejet global pour les intentions d'évolution affichées.
- Parmi les nombreuses fiches produites dans le SDOS afin d'aider à piloter le projet se trouve une analyse des « principales réticences identifiées par le groupe accompagnement ». Nous avons placé l'intégralité de cette partie en annexe, avec le plan d'actions lié. La remarque que nous ferons est que malgré les actions envisagées (ont-elles été appliquées ?) les points identifiés restent vrais pour la plupart actuellement. Ils sont établis notamment dans le diagnostic ASO.
- Il est évoqué des gains de productivité associés au PPO, permettant d'intégrer l'impact de la baisse des effectifs sur le personnel. Mais nous n'avons pas vu d'évaluation de la réalité de ces gains de productivité. En revanche, il est obligatoire que le passage aux 35h ait eu un impact sur la disponibilité des ressources humaines, avec des conséquences de sur-mobilisation et surcharge, comme nous le ne montrons dans ce rapport.

7 Le projet COP

Cette partie du rapport décrit le projet, son ampleur et les modalités d'application prévues. Lors de l'analyse documentaire et l'instruction sur le terrain, nous avons cherché en particulier les modalités de prise en compte des conditions de travail et de la santé dans la gestion du changement.

7.1 Description du projet

Le Contrat d'Objectifs et de Performance Etat-ONF- FNCOFOR s'inscrit dans la recherche de réduction des dépenses publiques pour l'Etat. Il vise à réduire les effectifs de 1,5% par an sur la période 2012-2016, tout en maintenant les quatre grandes missions prises en charge par l'ONF, à savoir :

- La gestion durable et multifonctionnelle de l'ensemble des forêts domaniales
- La gestion durable et multifonctionnelle des forêts appartenant aux collectivités, plus particulièrement les forêts communales et sectionales
- La mise en œuvre des missions d'intérêt général confiées par l'Etat et les collectivités notamment en matière de gestion des risques naturels et de biodiversité
- La réalisation de prestations de services en cohérence avec les compétences et savoir-faire de l'ONF

En BCA, la cible est une diminution des effectifs de 1,45% par an. Le contenu du projet porte également sur des objectifs de chiffre d'affaires, et de réorganisation des services.

Les documents sources pour cette analyse sont :

- Le projet stratégique 2012-2014- document de travail version 2- réunion DG du 17 mai 2013
- Le Document d'information en vue de la consultation sur le projet de mise en œuvre de la diminution des effectifs dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance Etat/ONF/FNCOFOR 2012-2016
- Le CR du CTT du 11 avril 2013, concernant la mise en œuvre de la réduction des effectifs

Ces documents ont fait l'objet de questions complémentaires auprès des auteurs du COP afin d'explicitier les critères de choix et les modalités de réorganisation. Dans les pages qui suivent, nous intégrons les différentes sources, en spécifiant ce qui reste obscur dans le projet.

Le tableau ci-dessous détaille la déclinaison de ce projet en BCA pour les postes à supprimer par structure. Il est mentionné que le scénario médian est le plus probable, et que son ajustement est envisagé selon l'activité, en 2015-2016.

	Postes 2011	Nb minimum de postes à supprimer pour l'agence	Nb maximum de postes à supprimer pour l'agence	Scénario médian	% de suppression dans l'hypothèse médiane
DT SS	74	6	7	7	9.5%
Ardennes	79	5	6	5	6.3%
Aube Marne	86	6	8	7	8.1%
Haute-Marne	135	14	17	16	11.9%
Bourgogne Ouest	105	9	11	10	9.5%
Bourgogne Est	193	8	10	9	4.7%
Agence Travaux	42	3	4	3	7.1%
TOTAL	714	51	63	57	8.0%

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Les suppressions sont envisagées selon un programme annuel, détaillé dans le tableau ci-dessous :

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
DT SS	2	2	1	1	1	7
Ardennes	1	1	1	1	1	5
Aube Marne	2	1	2	1	1	7
Haute-Marne	3	3	2	4	4	16
Bourgogne Ouest	1	2	3	2	2	10
Bourgogne Est	2	1	2	2	2	9
Agence Travaux	0	1	1	1	0	3
TOTAL	11	11	12	12	11	57

Il est spécifié que ce programme est prévisionnel et sera ajusté en 2014, sur la base de l'activité au sein de chaque structure.

Enfin, le dossier établi rappelle les évolutions d'effectifs sur les années passées :

	Postes 2002 yc POT	Postes 2002 sur périmètre 2011	Cible 2006 à la mise en place du PPO	Postes 2011	Evolution 2002-2011(à périmètre constant)
DT SS	54	70	66	74	5.7%
Ardennes	96	87	78	79	-9.2%
Aube Marne	102	92	84	86	-6.5%
Haute-Marne	166	152	136	135	-11.2%
Bourgogne Ouest	135	125	108	105	-16.0%
Bourgogne Est	264	244	208	193	-20.9%
Agence Travaux (*)		44	44	42	-4.5%
TOTAL	817	814	724	714	-12.3%

Le tableau suivant établit le programme au fil des années en détaillant les ETP fonctionnaires et les POT

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ETP fonctionnaires et assimilés	661	652	643	633	624	615
Nbre de POT	14	15	16	16	16	16
Nb de postes à l'organigramme	714	703	692	680	668	657
Nb postes à supprimer/an		11	11	12	12	11
Nb postes à supprimer en cumulé /2011		11	22	34	46	57

57 suppressions de postes sont programmées sur la période (46 ETP)

Ces postes apparaissent dans les tableaux détaillés ci-après (point 7.3).

7.2 Les objectifs et axes stratégiques du projet COP

Les documents établis montrent également des orientations relatives à l'activité en BCA. Les objectifs généraux sont :

- « la poursuite de l'effort d'aménagement pour disposer en permanence d'un aménagement valide pour toutes les forêts domaniales et pour atteindre 95% de forêts communales aménagées à l'horizon 2016 ;

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

- *l'optimisation de la récolte de bois, avec notamment la mise en place d'un plan d'action sur le renouvellement des peuplements appauvris et un travail spécifique à conduire avec les communes forestières ;*
- *une poursuite raisonnée du développement de la vente des bois en contrats d'approvisionnement et la recherche de meilleurs débouchés pour le hêtre ;*
- *une attention particulière sur le renouvellement des peuplements (niveau d'investissement en forêt domaniale, travail avec les communes forestières, vigilance sur l'équilibre forêt-gibier) ;*
- *la préservation du niveau d'activité concurrentielle avec notamment des actions visant d'une part à contenir l'érosion des travaux en forêt communale (3CP), d'autre part la poursuite du développement des autres clients (3CL), notamment des grands comptes en cohérence avec ce qui est prévu dans le COP ;*
- *la prise en compte de la préservation de la biodiversité dans chaque métier. »*

Complétant ces objectifs généraux, des objectifs transversaux sont définis. Ils sont reliés au contexte spécifique de BCA :

- *« Prendre en compte le fort renouvellement des agents dans le management et l'organisation et y remédier ;*
- *Redéfinir et diffuser les orientations sylvicoles techniquement fondées pour les peuplements à faible potentiel ;*
- *Réussir le projet de Parc National ;*
- *Renforcer la cohésion de la direction territoriale à tous les niveaux et donner de la visibilité à son projet ;*
- *Prévenir les risques psychosociaux et ceux liés à la pénibilité des métiers ;*
- *Favoriser l'ancrage territorial. »*

Nous reprendrons ces éléments dans l'analyse des modalités de prise en compte des conditions de travail dans le projet COP.

7.3 Les réductions des effectifs par direction et service

Dans le COP, les réductions d'effectifs pour la DT et pour les services métiers et fonctionnels des agences sont présentées de manière conjointe. Nous nous sommes attachés à différencier ces éléments dans l'analyse ci-dessous afin de faciliter l'identification des postes ciblés. Les données transversales seront spécifiées pour chaque agence concernée.

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
Direction Territoriale	74	67	Suppressions en DT : • 1 poste à la direction développement • 1 poste vacant au BET Les données recueillies auprès des auteurs du COP indiquent que le poste du BET correspondant à un poste administratif supprimé à la Direction Développement en 2011 est transformé en poste technique au BET. Ce poste n'a jamais été pourvu. Au niveau du BET, le CA est défini sur la capacité des ressources à répondre aux appels d'offre. Il est précisé que la suppression de ce poste n'engendre pas de répartition de charge, car celle-ci était inexistante. • 1 poste de Chargé de Gestion Foncière au Pôle Patrimoine Juridique _ Départ à la retraite D'après les éléments fournis par les auteurs du COP, la suppression de ce poste est effective depuis le 31/12/2013, car l'agent est parti en retraite. De plus, à la création du PPJ, le nombre de chargés du foncier était considéré en sur-effectif, il était donc prévu que ce poste soit supprimé au départ à la retraite de l'agent concerné. Les différentes activités ont été redistribuées avec en parallèle un travail de réorganisation des activités auprès des autres chargés de gestion foncière du PPJ. • 2 postes de Soutien aux Directions (passage de 5 à 3 postes) ○ Un poste de secrétaire de direction & RH D'après les données issues des auteurs du COP, ce poste a été supprimé par l'ancien DT qui avait une organisation ne nécessitant pas une secrétaire de direction à temps plein. Avec le nouveau DT, une nouvelle organisation interne est en train de se mettre en place avec une répartition des missions du poste sur : - 1/3 de secrétariat - 1/3 sur un poste de la paie à Chalons en Champagne. Avec l'arrivée d'un	8 postes identifiés sur 7. 2 créations de poste

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			nouveau logiciel RH, il y aura moins de saisies et donc une diminution de la charge de travail - 1/3 du poste sur un contrat CUICAO à temps partiel. Fin du contrat en 2014. ○ Un poste à Direction Développement en 2012 • 1 poste de responsable commerciale bois-énergie à la direction Bois D'après les auteurs du COP, ce poste avait en charge la mission bois-énergie actuellement réalisée au profit, essentiellement, de la filiale ONF énergie. La filiale vient de recruter un responsable en interne pour les régions Bourgogne Champagne Ardennes, qui prendra en charge les missions exercées actuellement par le technicien ONF à 90%. Resteront 10% à prendre en charge ; ils peuvent être abandonnés par l'ONF. De plus, il nous est précisé que les missions relatives à la convention Bois Energie avec le Conseil Général de la Côte D'or ont été reprises par un chargé de mission "développement" de l'agence Bourgogne Est. Création en DT : Parallèlement à ces suppressions de postes, un poste de responsable SST a été créé par décision de la Direction Générale pour l'ensemble des DT de l'ONF. D'après les informations recueillies sur le terrain et nos échanges avec les élus de CTHSCT, le titulaire de ce poste fait également office d'assistant de prévention à hauteur de 25% d'ETP pour la Haute Marne. De plus, du fait de la suppression de 2 postes au service paie, antérieure à 2012, il a été créé un poste spécialisé pour la paie des ouvriers à Dijon. La création de ce poste a permis de rationaliser les localisations géographiques en concentrant les agents en charge de cette mission sur le même site.	<i>Une suppression de poste supplémentaire est à prévoir du fait de la création de poste du responsable SST. Aucune visibilité des hypothèses actuellement</i>

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
Agence Ardennes	79	74	Les critères mentionnés pour les réductions d'effectifs et redistributions sont : ○ La baisse des volumes récoltés sur les 3 UT du nord du département, constatée dans l'existant, et devant se prolonger dans les années qui viennent pour le résineux ○ La baisse des travaux en forêt communale, pour toutes les UT ○ Ces baisses d'activités sont révélées par les indices de productivité des UT de 2006 à 2012 ainsi que les indices globaux d'activités calculés par l'inspection générale. Ces deux points engendrent, pour les auteurs du COP, un déséquilibre entre UT. L'exemple cité porte sur une UT qui martelait en moyenne 45 000 m³ de bois à l'extrême quand une autre en martelait 15 500 m³. Le nouveau maillage territorial doit résorber ce déséquilibre Passage de 6 UT à 5 UT Suppression de postes : Les informations retournées par les auteurs du COP indiquent que l'UT de la Semoy sera supprimée au 1/01/2014 : • Poste RUT de l'UT de la Semoy, suite au départ en mobilité de son occupant • 3 AP : ○ 1 supprimé en 2012 (triage 9928 UT Semoy) qui représentait 50% ETP en tant qu'AP et 50% ETP en tant que responsable de l'atelier bois ○ 1 poste non ciblé à ce jour à supprimer d'ici 2016 sur l'UT de la Pointe ○ 1 à supprimer (triage 86) de l'ex UT Pays Sedanais, actuelle UT Cœur d'Ardenne-Pays Sedanais Les modalités retournées par les auteurs du COP : Les cinq nouvelles unités territoriales sont organisées comme suit : - Le poste de RUT de la nouvelle UT Cœur d'Ardenne-Pays Sedanais est proposé aux commissions paritaires de mars 2014. Une candidature sérieuse	Suite aux informations retournées par la Direction BCA, 5 postes identifiés sur 5

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			pour une arrivée au poste en juin 2014 est pressentie. - Le poste de RUT de la Semoy est gelé dans l'attente de l'instruction à venir de la DG sur les suppressions de postes. - L'UT de l'Argonne reste à neuf triages et la surface passe de 12 160 ha à 12 430 ha. Unité territoriale de forte production, elle est complétée par une forêt syndicale d'une unité territoriale voisine de 270 ha. Le triage n° 13884 de l'UT de l'Argonne récupère la F.S de Raucourt- Haraucourt de 270,07 ha et passe à une surface totale de 1 519,59 ha. - L'UT des Crêtes passe de huit à neuf triages et la surface passe de 11 560 ha à 11 998 ha. Unité territoriale de forte production, elle est complétée par trois triages d'une unité territoriale voisine afin d'équilibrer la production de bois et l'activité conventionnelle. Elle perd deux triages qui sont aujourd'hui proches du Coeur d'Ardenne. Un des personnels de triage sera cubeur/classeur pour l'unité territoriale et plus particulièrement pour le bois façonné feuillu. - L'UT de la Pointe passe de neuf à onze triages et elle passe de 15 009 ha à 18 196 ha. L'Unité territoriale est complétée par deux triages d'une unité territoriale voisine. L'objectif est d'équilibrer la production de bois et de maintenir l'activité conventionnelle dans le cadre de la nouvelle organisation. Un triage devra être supprimé d'ici à 2016 sur cette nouvelle UT. - L'UT des Rièzes passe de sept à neuf triages et de 11 799 ha à 15 601 ha. L'Unité territoriale est complétée par cinq triages d'une unité territoriale voisine, l'UT de la Semoy, en gestion des forêts domaniales de Château Regnault, Bois de l'Or, Havetière, Hazelles. L'objectif est d'équilibrer la production de bois et d'accroître l'activité conventionnelle dans le cadre d'une nouvelle organisation.	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			Le poste n°71, de responsable d'unité territoriale de la Semoy est supprimé. Le poste du triage n° 9928, agent patrimonial sur l'UT de la Semoy est supprimé en 2012. - L'UT du Sedanais passe de neuf à onze triages et de 11 427 ha à 14 986 ha. Unité territoriale impacté par la baisse de l'activité conventionnelle, elle est composée majoritairement d'autres forêts relevant du régime forestier. Elle fusionne avec deux triages d'une UT voisine placée au Coeur d'Ardenne. Elle devient cohérente vis à vis de la future agglomération Charleville Sedan. L'UT perd une forêt syndicale qui est transférée vers l'UT de l'Argonne. * Le triage n°86 est supprimé. Les forêts du triage sont réparties sur quatre triages dont les surfaces augmentent : * le triage n° 3914 récupère la F.C de Yoncq de 252,68 ha, la F.C d'Autrecourt et Pourron de 261,16 ha et il passe à une surface totale de 967,17 ha à 1 481,01 ha. * le triage n° 7082 récupère la F.C de Villers devant Mouzon de 42,57 ha, la F.C de Remilly-Aillicourt de 115,27 ha, la F.C de d'Angécourt de 10,65 ha et il passe à une surface totale de 964,14 ha à 1 132,63 ha. * le triage n°4394 récupère la F.C de Maisoncelles-Villers de 6,75 ha et la F.C de Chémery sur Bar de 147,23 ha. Le triage passe de 1 191,54 ha à 1 345,52 ha. Suppressions en DA D'après les indications retournées par les auteurs du COP, il s'agit soit : • Du poste technique ou administratif si la gestion des ACI est supprimée (cessation de l'activité insertion) (Poste 14897 technicien d'insertion) • Soit du poste lié à la réorganisation du service appui travaux (baisse du client P et perte de la gestion environnementale des sites Natura 2000 ou des RNN) (Poste 10064 chef de projet complexe lié à l'activité conventionnelle, MIG et	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			environnement) En effet, si la subvention de 640 000€ du Conseil Général des Ardennes devait être supprimée, le pilotage des deux ateliers d'insertion devrait être arrêté. Dans ce cas-là, les deux postes fusionneraient. Modalités : Pour le soutien de l'activité travaux, une assistante du service travaux est désormais chargée du suivi administratif des travaux d'exploitation des bois (IMd'€ en 2009), d'après les informations retournées par les auteurs du COP. Les modalités d'intégration de cette nouvelle tâche à celles que le poste a déjà en charge ne sont pas précisées	
Agence Aube Marne	86	79	UT de l'Aube Passage de 4 UT à 3 UT dans l'Aube avec la suppression de l'UT de Rumilly. Le territoire de cette UT est distribué entre les 3 UT restantes. Critères de choix – 1 UT présentant une charge de travail très importante et très concentrée géographiquement – 1 UT avec une couverture territoriale très importante : morcellement – 1 UT regroupant l'ensemble des communes du parc régional de la forêt d'Orient UT de Rumilly : – Choix le plus simple géographiquement malgré une activité non négligeable et la présence d'un gros bloc de forêt – Anciennement des conflits internes – 2 postes d'AP déjà vacants Suppression : • 1 poste de RUT _ départ à la retraite D'après les rédacteurs du COP, la fusion de l'UT de Rumilly sera mise en œuvre dès	7 postes identifiés sur 7

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			lors qu'un RUT des UT restantes part à la retraite. Le RUT de Rumilly reprendrait alors une nouvelle équipe • 1 poste d'AP • 1 poste de Responsable Opérationnel (RO) D'après les données recueillies sur le terrain, le poste de RO a été créé lors de la réforme de 2009 permettant aux postes administratifs d'aller sur le terrain. C'est l'ancien RUT de Rumilly qui avait profité de cette ouverture pour faire créer un poste permettant la réalisation de l'interface entre les AP et les CTX. Aujourd'hui les fonctions du RO sont principalement du soutien administratif auprès des AP et du RUT (informatique, saisie Sequoia, recherche information). Son rôle pourrait être assimilé à un adjoint au RUT. D'après les rédacteurs du COP, ses fonctions vont être supprimées et l'agent va reprendre la gestion du triage du poste d'AP supprimé Des modalités de changement de statuts sont encore à réaliser afin qu'il puisse passer de la filière administrative à la filière technique. UT de la Marne : Pas de changement dans la Marne qui reste à 2 UT. D'après les éléments issus du terrain, la Marne avait été particulièrement impactée par les réorganisations successives contrairement à l'Aube. Suppression : • 1 poste AP supprimé en Est Marne • Envisagé : 1 poste d'assistant animateur sylvicole (2277) suite au bilan 2014 (départ en retraite)	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			Modalités : • Plusieurs changements internes d'activité allant de 20 à 60% au nord et au sud. ○ 60% de l'activité transférée à un AP (correspondant au 1/2 triage au Nord) ○ L'autre moitié du triage réparti vers les AP du Sud du territoire (essentiellement du domanial) ○ Toute la partie environnementale au sens strict avec gestion de la RN des pâtes d'Oger est reprise par un agent. • Transformation du poste de chef de projet environnement du SAT en poste mixte environnement/gestionnaire forestier, pour l'UT Est Marne • 50% restants du poste de chef de projet environnement (6637) devront être repris par une autre personne. (dans le cadre du label « forêt d'exception ») Suppressions en DA I poste au service SAT (1798)- fait en 2012 I poste d'assistante RH (1388)- fait en 2012 Modalités : Regroupement de besoins et utilisation de certaines évolutions informatiques : Mutualisation des assistantes et gain de temps pour celles du service SAT, avec le déploiement de Teck. (quels besoins, quelles évolutions ?- ce n'est pas connu à l'heure où nous écrivons ces lignes) • Répartition des missions du poste 1388, vacant depuis 2 ans, entre le poste de secrétaire général et celui d'assistante au directeur d'agence • Répartition des besoins de secrétariat du service forêt entre les assistantes des autres services. • L'organisation de la production de bois a été revue et les postes spécialisés bois façonné en services fonctionnels seront stabilisés. L'augmentation progressive de	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			la production se fera par spécialisation partielle des agents patrimoniaux en UT là où ce sera nécessaire. La priorisation des missions sera établie lors de la nouvelle feuille de route pour faire face à l'augmentation de la charge de travail	
Agence Haute Marne	135	119	Une réorganisation des UT est envisagée dans la perspective de la création du futur Parc National. Sur la base du périmètre d'étude actuel, celui-ci pourrait couvrir une grande partie des UT d'Auberive et d'Arc en Barrois et concerner de façon plus marginale les UT Aube-Aujon et de la Vingeanne. L'objectif serait de faire correspondre deux nouvelles UT sur les limites du Parc quand elles seront connues. Selon ce que seront ces limites, il sera pertinent de garder soit 6, soit 7 UT dans la zone de la Haute-Marne non concernée par le parc soit au total 8 ou 9 UT au lieu de 10 actuellement, d'après les informations retournées par les auteurs du COP. Pour la Haute Marne, il est envisagé un report de l'application du COP, au regard de l'échéance du projet du parc national en 2017. D'après les informations retournées par les auteurs du COP, une étape décisive est attendue mi 2015 avec la décision du Gouvernement de prendre en considération ou non le projet de parc national. Par ailleurs, ce report d'application ne concernerait que les suppressions d'UT et donc de postes de RUT. Si les éléments actuels de zone d'adhésion se confirmaient, cela se traduirait par la fusion probable des UT 4 et 6 avec un recalage des limites et surfaces des UT 7 et 10. Les conséquences sur l'UT 9 pourraient conduire à envisager la suppression d'une autre UT à l'est de la Haute Marne, passant de 4 UT à 3. A cela, les auteurs spécifient que la suppression probable de l'UT 6 a été clairement annoncée sur la fiche de poste du RUT concerné à sa prise de poste en septembre 2012. Le projet spécifie que le choix des postes à supprimer n'est pas figé. Il sera réalisé au regard des départs et des indicateurs d'activité, pour l'ensemble des services.	Suite aux informations retournées par les auteurs du COP, 16 à 17 suppressions (3 adjoints RUT, 6 à 7 AP, -8+1 en DA) sur 16

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			Passage de 10 UT à 8 ou 9 UT Suppression de postes : 3 postes adjoints aux RUT (également chefs de projet aménagements), 6 à 7 postes d'AP, d'après les informations retournées par les auteurs du COP • UT le DER : 1 poste • UT La marne : 0 poste • UT La VALLEE : 1 poste • UT SUIZE-BLAIZE : 1 poste • UT VAL DE MEUSE : 0 poste • UT ARC EN BARROIS : 1 poste • UT AMANCE-BASSIGNY : 0 ou 1 poste • UT VINGEANNE : 0 poste • UT AUBERIVE : 1 poste Modalités retournées par les auteurs du COP : 7 suppressions de poste envisagées au moment du départ volontaire des titulaires actuels (retraite ou mutation). La prise en compte des effets sur la charge de travail des personnels restants n'est pas précisée. Suppressions en DA, d'après les informations retournées par les auteurs du COP Suppression de postes : 6 à 7 postes dans les services de soutien, dont 3 postes de chefs de projets (EAM, SIG, SAT) <u>Service forêt, chasse, Sig, Foncier</u> • 1 poste de géomaticien (vacant suite à mutation dans l'intérêt du service au SAG)	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			Modalités : - La réduction table sur un faible niveau de l'effort d'aménagement pour l'agence Haute Marne durant la période 2012-2016. Il n'y a pas d'évaluation précise des réductions de tâches correspondantes <u>Service Bois</u> 1 poste administratif (vacant depuis le 1/01/2013) Modalités : - Optimisation du fonctionnement lié au regroupement des personnels administratifs sur un seul site à Langres - Suppression de la tâche de saisie des fiches de martelage (1 ETP), par l'utilisation de TDS – Nota : cette évolution a des effets sur les agents de terrain ; nous les décrivons plus loin. <u>Service appui travaux</u> 1 poste administratif (vacant depuis plus d'un an) 1 poste de chef de projet développement (vacant depuis 2 ans) Modalités retournées par les auteurs du COP : - Redéfinition à venir pour le soutien SIG (répartition entre DT et ATE, effectifs, compétences, missions) – les modalités de redéfinition ne sont pas précisées - Optimisation du fonctionnement lié au regroupement des personnels administratifs de ce service sur un seul site à Saint-Dizier - Abandon du développement commercial dont les résultats n'étaient pas probants. - Déploiement du logiciel Production Bois au sein des services bois entraînant une diminution de la charge de travail des assistantes en matière de saisie des fiches	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			de martelage et donc plus de temps à consacrer à des tâches plus valorisantes en matière de commercialisation. Nous n'avons pas identifié d'évaluation permettant de valider la diminution de charge espérée. <u>Services généraux</u> • 1 poste de qualicien (suppression le 1/03/2013) • 1 poste de communication (départ du titulaire depuis 1 an) • 1 poste RH (vacant depuis plus de 2 ans) • 1 poste d'archiviste/DSF /COM, cette activité COM étant réalisée au profit exclusif du siège, d'après les informations complétées par les auteurs du COP • Création d'un poste au SAG depuis mars 2013 pour accueillir une personne en provenance du SIG Modalités : • Simplification des procédures qualité. Le DG a pris la décision de supprimer un certain nombre d'exigences procédurales du système qualité : suppressions des revues de processus par exemple. Les missions restantes ont été confiées au secrétaire général de l'agence et à un assistant du service forêt. Nous n'avons pas vu d'évaluation de l'impact de ces nouvelles tâches sur leur charge de travail • Réduction des fonctions de communication, prise en charge par une assistante du service forêt et par le DA. L'activité de cette dernière a été réduite par la suppression de la chasse en licence en FD Auberive en 2012. • Concernant les activités d'archiviste et DSF, nos échanges avec les auteurs du COP révèlent que la répartition de ces tâches n'a pas été précisée à ce jour. Toutefois, par comparaison avec d'autres agences, il serait envisageable de faire porter l'activité DSF par un AP ou un aménagiste. Quant à l'activité d'archiviste, elle est censée être portée au sein de chaque service. • 1 personne assure la fonction RH à 50% de son temps, et pour les auteurs du COP, elle réalise « très correctement tout le travail nécessitant auparavant 1,5	

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			poste ».	
Agence Bourgogne Ouest	105	95	Passage de 8 UT à 7 UT • Fusion des UT de Clamecy Vaux d'Yonne et Donziais, pour donner une UT Haut Nivernais. • Rattachement de la partie Est de l'UT de Clamecy Vaux d'Yonne à l'UT Avallonnais-Morvan Suppressions de postes : 6 AP et 1 RUT, d'après les informations complétées par les auteurs du COP • UT SENONAIIS Pays d'OTHE : 1 poste • UT Auxerrois-Puisaye : 1 poste • UT Tonnerrois : 1 poste • UT Avallonnais-Morvan : Néant • UT Clamecy Vaux D'yonne et Donziais : 3 postes (1 RUT et deux triages) • UT Bertranges : 0 poste • UT Sud Nivernais : 1 poste Suppressions en DA <u>Service forêt</u> • 1 poste de géomaticien Modalités : • Pas de modalité prévue. D'après les retours des auteurs du COP, ce poste est actuellement occupé pour 6 mois par un CDD qui effectue des travaux préparatoires à la rédaction du document d'aménagement de la forêt des Bertranges dans la Nièvre.	10 postes identifiés sur 10 (6 AP + 1 RUT + 3 DA)

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			- Les informations retournées par les auteurs du COP indiquent que l'adaptation des effectifs du soutien de l'activité travaux dans le cadre du déploiement SEQUOIA-TECK s'est achevée en 2011. Les impacts, positifs ou négatifs de sequoia-Teck sur la charge de travail ne sont pas objectivés à notre connaissance <u>Service bois</u> 1 poste assistant administratif, d'après les informations retournées par les auteurs du COP, cette suppression est conditionnée au déploiement d'outils informatiques efficaces Modalités : - Mise en place de TDS, logiciel « production bois » ; plus de saisie des fiches de martelage. <u>Services généraux</u> 1 poste qualitatif (en 2012) <u>Modalités :</u> Simplification des procédures qualité, migration des missions restantes sur le secrétaire général de l'agence. Nous n'avons pas vu d'évaluation de l'impact de ces nouvelles tâches sur sa charge de travail	
Agence Bourgogne Est	193	184	Pas de changement d'organisation des UT L'agence a été fortement impactée par les réorganisations des années passées, ce qui justifie une pause pour les rédacteurs du COP Le projet :	Les postes supprimés ne sont pas précisés

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			- Suppression en DA : 6 postes pour les services fonctionnels Il s'agit de 6 postes dans les services fonctionnels de l'agence : service forêt, service appui travaux et service des affaires générales. Suppression de postes anticipée, ils ne sont plus occupés. - Suppression en UT : 2 à 4 Dont 1 triage supprimé pour l'UT Montagne Et 1 triage supprimé pour l'UT Châtillon Laignes Modalités : - Officialisation d'une situation existante (poste vacant depuis 4 ans) - Une pesée des UT a été faite, mise en place de tailles de triages moyennes, transferts de missions entre entités de l'agence	
Agence travaux	42	39	Fusion de 2 UP couvrant le territoire Bourgogne Est. Fusion effective en juin 2014. Suppressions : D'après les rédacteurs du COP, l'analyse de la charge de travail est évaluée au regard du montant total des travaux mis en œuvre. Cette analyse montre que les UP de BO et BE ont l'indicateur le plus faible (2010-2012). Selon l'évolution de l'activité, il faudrait refaire cette analyse pour évaluer si ce sont toujours ces 3 UP pour lesquelles la réduction d'effectif est la moins pénalisante. 1 poste de conducteur de travaux, UP Bourgogne Ouest 1 poste de conducteur de travaux, UP Bourgogne Est I 1 poste RUP, UP Bourgogne Est I D'après les auteurs du COP, la reconfiguration envisagée consiste à supprimer en	3 postes identifiés sur 3 Au moment de la création de l'agence travaux, l'encadrement, en plus du DA et de son adjointe, était de 7,5 RUP et de 32 conducteurs (pour 31 ETP). La perspective envisagée pour 2016 est de passer à 6 RUP et 27 ETP conducteurs.

**Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF
BCA**

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			priorité les postes sur les UP qui intègrent les 2 éléments suivants : • Un taux d'encadrement et un montant de travaux plus réduits que les autres postes. <i>Remarque : Le poste envisagé en BE était le poste le plus productif pour l'UP I</i> • Une localisation géographique assez centrale <i>Remarque : Le poste envisagé en BE, poste situé à l'EST de la région</i> La prise en compte de ces éléments permettra de faciliter la répartition sur les autres postes de CT de la charge de travail du poste en question. Néanmoins on constate que le ciblage des postes reste lié à des opportunités plus qu'à l'application des critères. <u>Modalités :</u> D'après les rédacteurs du COP, il est envisagé de reconfigurer les postes de conducteurs de travaux en Bourgogne. Parallèlement il est envisagé de spécialiser un CTX dans le suivi des travaux des clients P en Champagne Ardenne à l'instar de ce qui existe déjà en Bourgogne. Cette spécialisation a déjà été mise en œuvre au travers du recrutement de G. Hussenet (POT) sur le poste nouvellement créé d'Entrepreneur de Travaux Champagne-Ardenne. Cette création a été permise par la suppression d'un poste de CT sur l'UP Haute-Marne dont le montant de travaux encadré par CT était le plus faible de la région Champagne-Ardenne. Le bassin d'emploi du poste supprimé a été découpé et réparti entre les 5 CT en place. Cette spécialisation permettra d'avoir un personnel dédié, déchargé de l'encadrement des travaux patrimoniaux, sur les travaux client P. Il devrait accompagner la montée en puissance de ces travaux, notamment pour les grands comptes, dont les chantiers sont souvent à cheval sur plusieurs UP et nécessitent donc un entrepreneur de travaux transversal au niveau de l'ATX. La reconfiguration nécessite le redécoupage du bassin d'emploi attaché au poste supprimé pour le répartir entre les autres CT de l'UP. On profiterait de ce redécoupage pour essayer de caler le plus possible les nouveaux bassins d'emploi sur le	

Direction/ service	Effectifs actuels	Effectifs cibles	Modalités de réduction des effectifs	Remarques
			contour des UT, suite à la recommandation de l'ASO. La résolution du 27/06/13 et le gel des suppressions de postes qui en ont découlé ont entraîné des recrutements récents sur des postes vacants sur les UP de BO et BE. Il n'était pas envisageable de geler ces postes en attente de la redéfinition des suppressions de postes entre le soutien/management et la production (au bénéfice des UT/UP) car la situation était trop tendue pour que les autres CT puissent faire l'intérim des postes en attendant cette redéfinition. De plus, les postes supprimés ne répondaient pas aux critères de centralité et productivité définies.	

7.4 Les constats

- La réduction d'effectifs est réalisée par 4 moyens :
 - Les fusions d'UT et US, permettant aux unités de couvrir des territoires plus étendus ;
 - Le remembrement des UT, des triages et des bassins d'emploi
 - La réduction des effectifs, notamment les RUT, AP
 - La disparition et transfert de missions telles celles d'adjoint au RUT ou celles relatives au bois énergie, qui passent de la DT aux Agences.
 - Des optimisations dans le fonctionnement (gestion paye, qualité,...) par l'introduction de différents outils informatiques
 - L'identification de pans d'activités en déclin (ex. qualité, insertion, communication, chasse etc.)
- Dans les notes projet, la répartition des suppressions de postes n'est pas explicite dans le document d'information au CTHSCT. Par exemple, il est mentionné 20 à 24 suppressions de postes de responsables de triages. Mais la distribution de ces suppressions entre les UT n'est pas mentionnée. (pages 29 et suivantes P2-PST_V2.0). Cette répartition apparaît plus clairement dans le CR du Comité Technique Territorial (CR du 11 avril 2013). Nous avons relevé de multiples imprécisions dans le projet. Elles sont soulignées dans le tableau ci-dessus ; si la cible annoncée est de 57 postes (46 ETP), le nombre de postes réellement touchés n'est pas connaissable en l'état.
- Les cartographies représentant la répartition des triages existants et projetés dans le cadre du COP, demandées à la Direction BCA le 28/11/2013, n'ont été obtenues que pour la Nièvre. Néanmoins, les données contenues ne permettent pas de réaliser une analyse sur les critères impactant les

conditions de travail. Cela ne permet pas d'identifier l'impact du COP sur les distances à parcourir pour les différents acteurs concernés, les impacts des changements de triages pour les AP. Toutefois, les cartographies de l'Agence des Ardennes ont pu être récupérées sur le terrain.

7.4.1 Direction territoriale

8 postes sur 7 identifiés et 2 créations de poste : 1 poste à supprimer non identifié

3 postes identifiés ont fait l'objet de suppression antérieure à 2012.

- La suppression du poste au BET ne fait pas l'objet de mesures apparentes sur les conditions de travail. Il est mentionné que c'est un poste vacant, et que le volume de travail au BET a été adapté aux ressources disponibles. Pour les auteurs du COP, il n'y a a priori pas d'impact sur les conditions de travail des agents du BET. Toutefois, les analyses réalisées montrent qu'il s'est simplement produit un transfert : les agents restants ont pris du travail administratif qui ne pouvait être réalisé du fait de la vacance de poste.
- La suppression du poste au pôle patrimoine juridique ne fait pas l'objet de mesures apparentes sur les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions de prévention des RPS, de la pénibilité, ni de renforcement de l'ancrage territorial mentionnées dans les grandes lignes du COP
- D'après les données récoltées sur le terrain, le travail a été redistribué entre les différents membres du collectif. Bien qu'il était prévu que ce poste soit supprimé, il n'y a pas eu d'anticipation dans la transmission des dossiers et la formation des agents à la gestion de nouveaux dossiers voire de nouveaux types de dossiers. Une seule journée dédiée à la transmission des dossiers a été prévue pour les agents impactés.

Le poste supprimé impacte les agents localisés en Bourgogne :

Situation avant le 21/12/2013				Situation au 01/01/2014		
	Agent 1	Agent 2	Agent 3	Agent 1	Agent 2	Agent 3
21 foncier		x		x		
21 concession	x			x		
71 foncier		x			x	
71 concession		x			x	
89 foncier			x		x	
89 concession			x		x	
58 foncier			x		x	
58 concession			x		x	

- Bien que la surface des territoires ne soit pas proportionnelle à la charge de travail, des difficultés sont à prévoir :
 - Des difficultés identifiées à court et moyen terme : prise en main des dossiers, apprentissage des domaines, des clients et des modalités de gestion des nouveaux dossiers

Des difficultés à court et long terme : période de surcharge de travail (ex : période de facturation des concessions), interruptions de tâches, multiplicité des acteurs, éloignement du terrain, réactivité, tensions avec le terrain et les clients, augmentation des déplacements. Les difficultés à long terme sont également dues à des tâches non prévues que les agents continuent à réaliser : tâches d'un ancien poste, prise en charge du courrier ou appel téléphonique suite à la suppression de poste de secrétariat, facturation de la chasse...

Il faut également noter que la nouvelle répartition des tâches tient compte de l'expérience des agents. La charge de travail ne serait pas tenable par une personne sans expertise arrivant sur le poste. Lors des échanges, il est apparu qu'en cas de départ de l'agent 2 dans le tableau ci-dessus, il faudrait revoir la répartition pour qu'un nouvel arrivant puisse tenir le poste.

- Les deux suppressions de postes de soutien ne mentionnent pas de mesure particulière suite à la modification des conditions et de la charge de travail pour les membres restants dans l'équipe soutien. On ne retrouve pas les questions de prévention des RPS, de pénibilité du travail. D'après les données récoltées sur le terrain, nous avons pu identifier une redistribution des tâches de la secrétaire de direction au sein de l'ensemble des agents présents sur le site concerné par la suppression du poste. Certaines tâches sont laissées à la responsabilité des équipes qui les prennent en charge collectivement voire individuellement, selon leur bonne volonté.
- La mission bois-énergie migre vers la filiale, seules quelques missions restantes seront prises en charge par les agences. Les modalités d'intégration pour les agences ne sont pas définies.

7.4.2 Agence Ardennes

5 postes identifiés sur 5

- D'une part, il est à noter que ces suppressions de postes ont été décidées bien que l'Agence des Ardennes soit en sous-effectif (108%) au regard de l'IGA, d'après les documents excel et word, tous deux intitulés « point 4 – rapport déclinaison DT contrat objectif et performance ». D'autre part, le CR du CTT fait mention d'un déséquilibre existant des charges de travail entre UT de l'agence des Ardennes. Ce déséquilibre a fait l'objet d'une demande des AP lors de leurs entretiens annuels 2013 avec leurs RUT. Il est mentionné que le maillage territorial pour le COP vise à solutionner ce déséquilibre.
- Pour les UT, il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP.
- L'information récoltée sur le terrain (entretiens et cartographies avant/après réorganisation) permet d'identifier :
 - Une réorganisation suite à la suppression d'une UT effective au 1er janvier 2014, malgré le moratoire du 27 juin 2013
 - Réorganisation conçue de manière descendante

- Une nouvelle organisation des équipes qui ventile les effectifs de 4 ex UT. Ainsi, pour 4 des nouvelles UT, les équipes sont composées d'AP venant de 2 voire 3 anciennes UT différentes. Cela casse les processus d'entraide très présents auparavant
- Une nouvelle répartition du territoire qui augmente les distances à parcourir pour le RUT, les AP et les assistants du réseau SST. Exemple : la nouvelle UT Cœur d'Ardenne – Pays Sedanais nécessite 45 minutes de trajet, d'un bout à l'autre dans des conditions optimales, dans une région soumise à une saison hivernale présentant des conditions climatiques difficiles (neige, brouillard...)
- Or, dans le plan d'action suite à l'ASO, l'action n°5-7 « Prendre en considération la question des déplacements routiers » est prévue pour début de mise en œuvre en juin 2014. Cette question n'a manifestement pas été traitée lors des remembrements d'UT/triages inhérents au COP
- Le travail d'investigation sur le terrain a fait remonter que le poste de RUT de la Semoy qui est supprimé assure l'intérim pour l'UT du Pays Sedanais dont le poste de RUT est également vacant. Donc au 1er janvier 2014, il se trouve 1 poste de RUT de la nouvelle UT Cœur d'Ardenne Pays Sedanais vacant. Le comblement de cette vacance de poste serait pressenti pour juin 2014 au moment où nous réalisons ce rapport. En revanche, le comblement du poste de RUT de la Semoy est gelé dans l'attente des retours de la DG sur les suppressions de postes. Au moment où nous avons réalisé nos investigations de terrain, il était prévu qu'en attendant, ce soit l'ancien RUT de l'UT de la Semoy, affecté sur un poste d'aménagiste, qui continue d'assurer l'intérim sur les 2 UT.
- Concrètement, pour les agents de terrain des Ardennes, il se trouve une nouvelle réorganisation qui casse les collectifs, dégrade les conditions de travail et un déficit d'accompagnement managérial avec 2 postes de RUT vacants sur 5.
- Il est mentionné des évaluations de temps passé sur les missions, tels 50% restants à distribuer pour un poste de chef de projet environnement. Les modalités de calcul de ces 50% ne sont pas précisées.
- Pour les suppressions en DA, pas de mesures pour les conditions de travail ni d'éléments de projection permettant d'anticiper les baisses d'activités censées justifier les suppressions de postes

7.4.3 Agence Aube Marne

7 postes sur 7 identifiés

- Pour les UT, il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP. L'absence de visibilité des nouvelles distributions des triages ne permet pas d'identifier les effets potentiels sur les conditions de travail. Néanmoins, la suppression de postes implique une redistribution des triages et donc obligatoirement une augmentation de la surface de forêt à gérer par agent.
- De plus, on peut identifier des risques potentiels compte tenu de l'existant de l'actuelle UT de Rumilly. Le risque principal identifié est la perte de la logique « massif » avec un découpage sur 3 UT d'un bloc important situé en position centrale. De plus, cette situation multipliera, pour les acteurs internes et externes, les interlocuteurs pour une même forêt, complexifiant les relations de travail. Enfin, des agents vont travailler sur la même problématique de « massif » à des moments différents ce qui représente une perte de temps et d'information dans la réalisation du travail.

- Pour les suppressions en DA, il est mentionné des regroupements de besoins, répartitions, optimisations, mais les modalités précises ne sont pas définies.

7.4.4 Agence Haute Marne

16 à 17 suppressions (3 adjoints RUT, 6 à 7 AP, -8+1 en DA) sur 16

- D'après les documents excel et word, tous deux intitulés « point 4 – rapport déclinaison dt contrat objectif et performance », il apparaît que d'après l'IGA, l'Agence Haute Marne est en sureffectif (90%). Les documents présentant l'organisation et effectifs au 9 août 2013 indiquent 9,5% des postes vacants en Haute Marne.
- Dans le CTT du 11/04/2013, un départ de RUT est envisagé fin 2015. D'après les informations retournées par les auteurs du COP, l'alternative est de laisser le poste vacant et l'intérim serait porté par le RUT de l'UT 3 ou de fusionner cette UT avec l'UT 3. L'impact sur la charge et les conditions de travail du RUT de l'UT 3 qui va voir son effectif doubler dans les deux cas (soit temporairement ou de façon permanente) n'est pas mentionné.
- Pour les UT, il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP. Seule la quantité de postes supprimés par UT est définie.
- Pour les postes supprimés dans les services généraux :
 - Les modalités de redistribution des tâches d'archiviste et DSF ne stipulent pas la prise en compte de la modification des conditions et de la charge de travail des postes récupérant ces activités.
 - Notre travail d'investigation sur le terrain confirme une simplification significative des procédures qualité, due à l'échec de la démarche qualité et de son rejet par les agents. Mais nous n'avons pas trouvé d'évaluation montrant l'impact de réduction de la charge de travail. En revanche, ceci introduit un flou dans les modalités de réalisation du travail, ouvrant potentiellement à des conflits.
 - D'après nos échanges avec les auteurs du COP, les critères qui permettent d'affirmer que la fonction RH est assurée très correctement à mi-temps alors qu'elle représentait 1,5 poste auparavant sont « la tenue des échéances, la rigueur des réalisations et la discrétion de l'intéressée ».
- Pour les suppressions en DA, il est mentionné des regroupements de besoins, répartitions, optimisations, mais les modalités précises ne sont pas définies. Une part des optimisations mentionnées est liée à des gains de productivité relatifs aux applications informatiques et à la mise en œuvre des TDS. Les analyses permettant d'avancer cela ne sont pas précisées. Toutefois, notre travail d'investigation sur le terrain a fait remonter :

- Concernant les modalités de suppression de postes d'aménagistes, il est indiqué un « faible niveau de l'effort d'aménagement pour l'agence Haute Marne durant la période 2012 2016 ». Le document collecté sur le terrain (Cf. ANNEXE e) montre à partir de 2017 une augmentation significative du nombre d'aménagements à réaliser en Haute Marne. Ce phénomène est un contrecoup de la tempête de 1999 après laquelle quantité d'aménagements ont été refaits, avec une validité de 15 ans. Nos derniers échanges avec les auteurs du COP ont confirmé ce pic d'activité qui devrait perdurer jusqu'en 2021. Il est prévu d'opérer un décalage d'une partie des aménagements du COP 2017/2021 sur celui de 2022/2028. Par ailleurs, la baisse d'effectifs de la cellule aménagement pour 2012/2016 ne concernait que les trois postes d'adjoint RUT, aménagistes à hauteur de 50% d'ETP. La résolution du CA de juin 2013 risque de conduire à conserver tout ou partie de ces postes d'adjoints considérés comme postes de terrain.
- La modalité d'optimisation du fonctionnement lié au regroupement des personnels administratifs sur un seul site à Langres semble insuffisante au regard des difficultés liées au turn-over du service bois auquel on ne supprime qu'un poste, déjà vacant ; mais où 3 membres sur 4 ont été renouvelés. En effet, les éléments recueillis au cours d'observations et d'entretiens montrent qu'en 18 mois, le Service Bois est passé de 5 à 4 postes dont 3 novices et 1 en congé maternité non remplacé. Cela engendre une hyper sollicitation de l'agent expérimenté.
- Le gain de temps escompté dû à la suppression de saisie des fiches de martelage et par l'utilisation du TDS, estimé à IETP par les auteurs du COP, semble mis à mal par deux sources de failles identifiées lors de notre travail d'investigation sur le terrain :
 - D'une part, les difficultés d'utilisation du TDS par les agents de terrain, notamment parce que cet outil reste à stabiliser techniquement, sont source d'erreurs.
 - D'autre part, la suppression des saisies de fiches de martelage ne permet plus la détection des erreurs. Elles sont alors détectées plus tardivement et les conséquences amplifiées dans le processus de traitement de cette information. De plus, nos échanges avec les représentants de CTHSCT montrent que le traitement des données s'effectue avec le logiciel Marculus qui ne disparaîtra qu'à l'arrivée du logiciel Production Bois. En attendant cela, le processus est alourdi.

7.4.5 Agence Bourgogne Ouest

10 identifiés (6 AP, 1 RUT, 3 en DA) sur 10

- D'après les documents excel et word, tous deux intitulés « point 4 – rapport déclinaison DT contrat objectif et performance », il apparaît que d'après l'IGA, l'Agence Bourgogne Ouest se trouve en effectif normal (99%). Les documents présentant l'organisation et effectifs au 9 août 2013 indiquent 5,6% des postes vacants en Bourgogne Ouest.
- Pour les UT, il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP. Seule la quantité de postes supprimés par UT est définie

- Les investigations de terrain permettent d'identifier que la fusion des UT de Clamecy Vaux d'Yonne et Donziais, pour donner une UT de Haut Nivernais est effective au premier janvier. Cette réorganisation en Bourgogne Ouest s'est faite sur un mode participatif où les AP ont fait en sorte de redistribuer équitablement les intérim des postes vacants. Certes le moratoire du 27 juin 2013 n'est pas respecté, mais les AP se trouvent soulagés car la charge de travail, bien qu'augmentée, est tout de même circonscrite et officialisée.
- Pour les suppressions en DA, il est mentionné des regroupements de besoins, répartitions, optimisations, mais les modalités précises ne sont pas définies. Une part des optimisations mentionnées est liée à la mise en œuvre des TDS. Les analyses permettant d'avancer cela ne sont pas précisées. (également, simplification des procédures qualité).
 - Le gain de temps escompté dû à la suppression de saisie des fiches de martelage et par l'utilisation du TDS, estimé à IETP par les auteurs du COP, semble mis à mal par deux sources de failles identifiées lors de notre travail d'investigation sur le terrain :
 - D'une part, les difficultés d'utilisation du TDS par les agents de terrain, notamment parce que cet outil reste à stabiliser techniquement, sont source d'erreurs.
 - D'autre part, la suppression des saisies de fiches de martelage ne permet plus la détection des erreurs. Elles sont alors détectées plus tardivement et les conséquences amplifiées dans le processus de traitement de cette information. De plus, nos échanges avec les élus de CTHSCT montrent que le traitement des données s'effectue avec le logiciel Marculus qui ne disparaîtra qu'à l'arrivée du logiciel Production Bois. En attendant cela, le processus est alourdi.

7.4.6 Agence Bourgogne Est

8 à 10 postes ? (le schéma de suppression n'est pas clair)

- Il est à noter que si les auteurs du COP identifient la nécessité « de faire une pause » suite aux suppressions de postes et réorganisations précédentes, une suppression de 8 à 10 postes est toutefois prévue. Ce n'est donc pas une véritable pause.
- Pour les UT, il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP. Seule la quantité de postes supprimés par UT est définie.

Concernant l'UT Montagne, le poste étant vacant depuis un moment, la répartition du travail a été redistribuée selon les intérim choisis initialement. Une discussion interne a été mise en place afin de rediscuter de la répartition des triages mais la perspective d'apprentissage de nouvelles forêts a déterminé le choix des AP d'en rester au statut quo.
- Pour les 6 suppressions en DA, rien n'est mentionné. . Le seul élément à notre connaissance est que les suppressions de ces postes ont été anticipées. Les effets sont donc déjà subis au niveau des UT avec répartition des tâches en DA mais également en UT avec la gestion d'outil type Marculus.

7.4.7 Agence Travaux

3 postes

- il n'est pas mentionné de mesure particulière pour les conditions de travail en relation avec les suppressions. On ne retrouve pas les questions d'exigences de management liées au turn-over des équipes, ni la question des RPS, de la pénibilité, mentionnées dans les grandes lignes du COP. Seule la quantité de postes supprimés est définie.
- Concernant le poste de RUP BE et la fusion des UP 1 et 2, aucun élément du terrain ne permet de voir les modalités d'accompagnement ni de soutien à l'évolution de l'organisation. Compte tenu de la localisation du RUP au SUD du territoire (Chalon sur Saône), des questions d'ancrage territorial et de proximité vont émerger. L'augmentation de la surface du territoire va également générer une diminution du soutien de proximité et de relation entre hiérarchie et conducteur.
- Concernant les postes de conducteurs, il est fait l'hypothèse par les rédacteurs de la déclinaison locale du COP que l'agence travaux ne sera pas impacté par les nouvelles orientations suite à la motion du CA du 27 juin.
- Néanmoins des inquiétudes existent pour le futur, compte tenu de la faible proportion de fonction support au sein de l'agence travaux et du risque d'augmentation de la charge de travail, déjà conséquente, des conducteurs et RUP.

Il n'y a pas dans les documents étudiés d'éléments détaillés sur la prise en compte des conditions de travail dans le COP. Il se trouve une partie générale, sur les axes de travail (détaillée ci-après), mais pas de détails, poste par poste, sur les moyens envisagés pour éviter la surcharge de travail, l'allongement des trajets, le traitement des prises de congés,...

Lors de nos entretiens, les agents relatent le défaut de transparence quant aux nouveaux maillages territoriaux auprès des communes concernées. Les agents craignent que cela impacte négativement le relationnel établi avec les communes, notamment pour l'acceptation des devis de travaux et des aménagements.

Enfin plusieurs réductions et réorganisation restent en suspens ; il est spécifié que ces points seront traités ultérieurement :

- L'augmentation progressive de la production (commercialisation bois) se fera par spécialisation partielle des agents patrimoniaux en UT là où ce sera nécessaire
- Services bois : évolution de l'organisation à venir, au regard de Production Bois, d'après les informations retournées par les auteurs du CO
- Redéfinition à venir pour le soutien SIG (répartition entre DT et ATE, effectifs, compétences, missions)
- Qualité : réorganisations en cours
- L'ensemble du soutien de l'activité travaux a été réorganisé dans le cadre du déploiement SEQUOIA-TECK ; l'adaptation des effectifs doit encore être finalisée dans certaines agences.
- il est envisagé de spécialiser un conducteur de travaux dans le suivi des travaux client P en Champagne Ardennes

7.5 Présentation du projet au CTHSCT

Le projet a été présenté aux représentants du personnel en CTHSCT le 22 novembre 2012. Le document associé présente le COP ses modalités générales de déclinaison au siège et dans les régions.

Il présente la méthode utilisée pour définir les diminutions d'effectifs, et les résultats. Le moyen utilisé a été l'Indice Global d'Activité (IGA), construit de la même façon que l'indice national. Les auteurs soulignent avoir pris en compte 4 points dans les calculs :

- Le morcellement des superficies communales
- Les spécificités de l'action commerciale en client P (renseigné par les auteurs du COP comme étant des clients publics ou privés hors régime forestier)
- Le renouvellement des agents dans certaines agences
- Des missions spécifiques, telles pour les parcs nationaux

A la suite de cette présentation, les représentants du personnel ont émis une motion, demandant une expertise CTHSCT sur le projet.

Le 26 décembre 2012, la DT répondait négativement, en soulignant en particulier le flou de la question posée : « impact potentiel important sur les conditions de travail et le mal être ».

Par la suite, les représentants du personnel ont établi d'autres bases pour l'expertise, qui ont produit le travail présent.

Les entités concernées par les réorganisations et les suppressions de postes ont toutes été sollicitées avec des modalités différentes allant de l'entretien individuel à la réunion collective. Quelle que soit la modalité choisie, il y a eu très peu de participation des agents dans les choix et les orientations de la déclinaison régionale du COP. La construction du projet a été très descendante.

7.6 Choix de réduction d'effectifs en agences : les critères tirés de l'IGA

Les tendances ont également été étudiées pour l'activité selon les agences. Dans le document word « point 4 – rapport déclinaison DT contrat objectif et performance », il est mentionné que la démarche retenue pour comparer l'activité des différentes agences territoriales de la DT est très proche de celle retenue au niveau national pour comparer l'activité des DT entre elles.

Le principe méthodologique de l'IGA consiste à :

- *identifier un ensemble de prestations qui représentent l'essentiel des activités des agences territoriales;*
- *déterminer pour chacune de ces prestations un indicateur représentatif de la quantité réalisée ;*
- *valoriser les quantités réalisées sur la base d'un indice de valorisation de l'activité (IVA), cet indice correspondant à la valeur en euro du coût de masse salariale de personnel fonctionnaire et assimilé par unité d'œuvre.*

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Prestations prises en compte	Indicateur de quantité pour chaque prestation	Indice de valorisation de l'activité de chaque prestation
<u>P1 : Gestion forestière</u> (surveillance générale, foncier, programmation coupes et travaux, chasse, relation avec les usagers et les élus, ...)	surface gérée au 31.12.2010 issue du RDF (FD d'une part, FC d'autre part)	FD : 20 €/ha géré (pm : 25 au niveau national) FC : 16 €/ha géré (pm : 18 € au niveau national)
<u>P2 : Elaboration des aménagements</u>	moyenne entre - la surface moyenne aménagée sur la période 2007-2010 - 1/20 ^{ème} de la surface gérée (surface théorique à aménager chaque année) (FD d'une part, FC d'autre part)	FD : 70 €/ha aménagé (pm : 60 au niveau national) FC : 100 €/ha aménagé (pm : 90 € au niveau national)
<u>P3 : mobilisation des bois</u> (désignation, commercialisation des bois, suivi de coupes)	moyenne des volumes vendus sur la période 2008-2010 en équivalents bois sur pied (FD d'une part, FC d'autre part) Correction chablis Ardennes à déterminer : estimée à 55 000 m3, soit 18 000 en moyenne annuelle	FD : 6.5 €/m3 récolté (pm : 6 au niveau national) FC : 7.5 €/m3 récolté (pm : 6 € au niveau national)
<u>P4 : Façonnage des bois en forêt domaniale</u>	volumes de bois domaniaux vendus en 2010 en bois façonnés (+ volumes de bois vendus à l'UP en contrat comptés à 50%) Correction chablis Ardennes à déterminer : estimée à 10 000 m3 (correspond à la surréalisation de l'année 2010 par rapport à l'objectif initial)	FD : 3.2 €/m3 géré (pm : 3.5 au niveau national)
<u>P5 : Chefferie de projet pour les travaux en forêt domaniale</u>	enveloppe de travaux domaniaux allouée à l'agence en 2011	FD : 0.085 €/€ de Travaux mis en oeuvre (pm : 0.115 au niveau national)
<u>P6 : part de la masse salariale des PEF et assimilés dans les activités conventionnelles.</u>	voir ci-dessous Correctif pour la partie réalisée par le PAN ? Correction à voir pour CA non récurrent en 2010 : Projet A304 des Ardennes	100% de la marge brute du DF2 (MIG) 80% du chiffre d'affaires ETU du DF3 (part études des activités concurrentielles) 20% des achats externes sur le DF3 (activité OET gérée directement par l'ATE) 5% des achats internes sur le DF3 (activité OET réalisée par l'ATX) 100% du chiffre d'affaires interne extraDT (activités réalisées pour le compte de la DG ou d'autres DT) NB : Proposition DG égale à 35% du chiffre d'affaires moyen 2008-2010 sur DF2, 3 et 4 externe DT

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

Il apparaît clairement que les critères et les modalités de réorganisation envisagent la charge de travail des agents exclusivement au travers des critères de productivité de la gestion forestière au sens strict (bois et travaux) et non en termes de diversité, de spécificité locale, de présence de forêt productive, d'enjeux cynégétiques...

Dans ce même document, il apparaît que d'après l'IGA, les cinq agences BCA :

- 2 sont en sous-effectif (Ardennes à 108% et Bourgogne Est à 105%)
- 2 sont en effectif normal (Aube Marne 99% et Bourgogne ouest 99%)
- 1 est en sureffectif (Haute Marne 90%)

7.6.1 Cas particulier de l'IGA de l'agence des Ardennes

D'après les informations récoltées sur le terrain (entretiens), les deux faits mentionnés plus haut (Agence des Ardennes considérée en sous-effectif par l'IGA et déséquilibre de charge de travail entre UT) ont nécessité la prise en compte d'indicateurs par UT afin d'arbitrer la déclinaison territoriale du COP. Le document excel concerné a été récupéré sur le terrain (Cf. ANNEXE ??? « Calcul_indicateurs_UT-2010.xls »), dont voici la liste des indicateurs :

Domaine	Intitulé	Unité
FONCIER	Nb d'unités de gestion (forêts Domaniales)	U
FONCIER	Nb d'unités de gestion (Autres forêts Soumises)	U
FONCIER	Surface gérée (forêts Domaniales)	ha
FONCIER	Surface gérée (Autres forêts Soumises)	ha
FONCIER	Nb de concessions	U
EAM	Surface à aménager par an DO	ha/an
EAM	Surface à aménager par an AFR	ha/an
SUIVI AMGT	Programmation des travaux : Nb de lignes proposées en travaux sylvicoles	U
SUIVI AMGT	Programmation des coupes : Nb de parcelles à l'état d'assiette	U
CHASSE	Nb de lots en forêts Domaniales	U
CHASSE	Nb de lots en forêts des collectivités	U
MOB MARTELAGE	Surface martelée (sans CVD)	ha
MOB MARTELAGE	Nb de tiges martelées (arbres + perches et brins) - CVD exclus	U
MOB GESTION	Nb articles vendus	U
MOB GESTION	Nb articles délivrés (BP)	U
MOB GESTION	Nb articles CVD (BP)	U
MOB GESTION	Volumes vendus	m3
MOB GESTION	Volumes délivrés (BP)	m3
MOB GESTION	Volumes CVD (BP)	m3
Volume BF (FD+AFR)	Volumes vendus BI vendus en BF (Bois de feu+ bois d'industrie résineux + feuillus)	m3
Volume BF (FD+AFR)	Volumes BO résineux vendus en BF	m3
Volume BF (FD+AFR)	Volumes BO feuillus vendus en BF	m3
TRAVAUX en AFR	CA travaux sylvicoles en OET	€
TRAVAUX en AFR	CA honoraires pour travaux sylvicoles en MO	€
TRAVAUX en AFR	CA travaux d'exploitation BF en OET	€
TRAVAUX en AFR	CA honoraires travaux d'exploitation BF en MO	€
Prestations 3CL	Autres prestations clients P	€
DIVERS	Surveillance environnement et surveillance chasse, dans la limite de 5% du poids total des UT (calcul automatique case AJ 40)	

Par comparaison avec les indicateurs de l'IGA, ceux-ci sont plus détaillés et semblent prendre en compte la charge de travail de manière plus ajustée. Pour exemple, la distinction forêts domaniales versus communales ne s'opère pas uniquement en termes de surfaces mais également de quantités. En effet, une forêt communale de 1000 ha ne représente pas la même charge de travail que 2 forêts communales de 500 ha chacune, du fait des interactions nécessaires avec les municipalités, l'élaboration des programmes de travaux, les déplacements...

Ce même document met en lumière le déséquilibre de charge de travail entre UT. Les UT en sous-effectif par rapport à leurs poids sont : Pointe, Rièzes, Crêtes. A l'inverse, les UT en sur-effectif par rapport à leurs poids sont : Semoy, Sedanais, Argonne. Si nous avons les résultats, nous ne savons pas comment les calculs ont été faits et en quoi ils reflètent le travail.

Nom	Poids de l'UT dans l'agence en %	ETP *	% du total ETP
POINTE	17,4%	8	15,4%
SEMOY	12,3%	8,6	16,5%
RIEZES	17,8%	7,6	14,6%
CRETES	18,7%	9	17,3%
SEDANAIS	16,1%	9,3	17,9%
ARGONNE	17,7%	9,5	18,3%

7.7 L'intégration des questions de conditions de travail et de santé

Dans le document nommé P2-PST_V2.0, plusieurs points relatifs aux conditions de travail sont énumérés :

Partie « 1.3. enjeux internes », page 9. Il s'agit de :

- La spécificité de la région, avec un turn-over fort des agents de terrain et encadrement. Si le point est souligné, ni les effets sur les conditions de travail, sur les équipes, ni le mode de traitement ne sont précisés
- La prévention des RPS, avec la mise en place d'un plan d'actions RPS établi en 2011 suite à un suicide, et des formations de l'encadrement sur le même thème. Néanmoins nous n'avons pas de visibilité sur les actions mises en œuvre.
- La dispersion géographique et les déplacements avec la précision de temps (donnée générale) de déplacement des agences vers la DT. Bien qu'on identifie une préoccupation de ce point, les modalités d'amélioration ne sont pas précisées.
- Les difficultés du fonctionnement matriciel. Des questions de moindre présence sur le terrain, faible connaissance des fonctions spécialisées par les agents de terrain, les difficultés des RUT, la question de qui est le manager de qui,...
- La mise en place de TECK SEQUOIA, mentionnée perturbante avec des difficultés identifiées au niveau du pilotage, une organisation non adaptée avec l'utilisation de l'outil.

Dans ce même document, le chapitre 4.4. « outils, compétences et méthodes de travail » aborde des moyens envisagés pour accompagner le COP :

- Priorisation des missions,
- Simplification,

- Outils informatiques,
- Formation

Mais ces parties ne sont pas développées, le chapitre est vide.

Dans le chapitre 3.1.5, sur l'activité concurrentielle et la marge, on trouve une partie qui peut être considérée comme une attention aux conditions de travail, page 23 :

- « c) *Améliorer la cohésion sociale et les relations interservices*
- *Instituer des conférences téléphoniques mensuelles entre les acteurs DT (DEV, Forêt, BéAE) et agences (RSAT, ATX) des activités conventionnelles.*
 - *Réunions de programmation annuelle puis de suivi (a priori lors des réunions mensuelles d'UT) des travaux patrimoniaux UT /ATX. A défaut de réunion mensuelle d'UT, information de l'UT par le CT ATX, du planning mensuel prévisionnel de réalisation des chantiers patrimoniaux*
 - *Confirmation téléphonique, ou par mel, du CT vers l'Agent Patrimonial de la date de lancement de chaque chantier.*
 - *Maintien de l'ATDO sylvicole dans les missions opérationnelles de l'ATX (en prestation interne et toujours sur commande des ATE), pour éviter les conflits de compétence AP/CT et ATE/ATX et pour simplifier les circuits de production.*
 - *Réunions d'information BéAE en Codir ATE et en UT.*
 - *Restitution des MIG et des commandes internes assumées par le BéAE auprès des personnels gestionnaires terrain.*
 - *Affecter les nouveaux personnels du BéAE et de l'encadrement de l'ATX dans les sites administratifs existants de la DT ou des ATE (cf. objectif de suppression progressive des postes isolés en Maisons Forestières et recherche d'une bonne couverture géographique du territoire).*
 - *diffusion mensuelle de fiches de références commerciales sur Intraforêt/Brèves BCA, pour faire connaître et valoriser le renouvellement des savoir-faire de l'ATX et du BéAE. »*

Le document de présentation/consultation du projet en CTHSCT comporte une partie relative aux conditions de travail, chapitre 5 Page 11 :

« La baisse programmée des effectifs nécessitera d'identifier à tous les niveaux les actions prioritaires et d'adapter l'organisation du travail de façon à permettre, dans ce nouveau contexte, la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'Etablissement.

Cette adaptation s'inscrit dans une perspective plus large de recherche d'amélioration de l'organisation de façon à permettre à la fois de:

- *mettre en œuvre les grands objectifs d'activités, ainsi que les objectifs stratégiques transversaux, identifiés dans le projet stratégique territorial ;*
- *répondre aux difficultés identifiées dans l'audit socio-organisationnel*
- *poursuivre la prévention des risques psycho-sociaux engagée depuis 2011 dans le cadre du plan territorial de lutte contre les risques psychosociaux.*

Des premières thématiques de travail ont été identifiées dans cette perspective. Elles doivent encore être approfondies et organisées en plans d'action en prenant en compte progressivement les résultats des groupes de travail nationaux, notamment sur les suites de l'audit socio-organisationnel.

A ce stade, les thématiques identifiées plus particulièrement centrées sur l'adaptation des activités et de l'organisation à la baisse des effectifs sont les suivantes :

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

- l'analyse de la charte de la forêt communale en lien avec les représentants des communes forestières de façon à déterminer les missions prioritaires et les éventuelles évolutions possibles des conditions de mise en œuvre du régime forestier ;
- la définition d'un projet dans chaque unité territoriale sur la base des résultats du point précédent ;
- l'amélioration du fonctionnement matriciel ATE/directions fonctionnelles DT et ATE/ATX ;
- l'organisation et le pilotage des achats (y compris rôles respectifs du comptable et de l'ordonnateur) ;
- l'adaptation des fonctions de soutien à la récolte et à la vente des bois aux nouveaux outils informatiques ;
- l'organisation du réseau SIG »

On le voit, les axes établis, rapprochés du plan d'actions national en cours d'élaboration, restent à décliner précisément dans le cadre du COP.

7.8 Un amendement du projet suite au CA ONF du 27 juin 2013

Le Conseil d'Administration de l'ONF du 27 juin 2013 a produit la résolution référencée 2013-09 (annexe). Cette résolution maintient les objectifs de réduction des coûts, mais ajuste les modalités d'application de ces réductions :

- Le COP 2012-2016 est réaffirmé comme le cadre des années à venir, ainsi que les missions de l'ONF et son modèle économique
- Le CA établit 3 axes complémentaires pour l'application du COP :
 - **Une gestion multifonctionnelle efficiente de la forêt publique, à savoir :**
 - (1) les missions régaliennes, d'intérêt général et du champ concurrentiel ;
 - (2) une reconnaissance de l'aménagement forestier comme document unique, en cohérence avec la modernisation du droit de l'environnement
 - **Une meilleure valorisation des produits et services forestiers, à savoir :**
 - (3) la poursuite de la mobilisation des bois et une réduction des délais de règlement des bois sur pied ;
 - (4) le renforcement des ventes de bois façonnés, des travaux en forêt communale, des marchés de travaux et services des métiers ONF
 - **Une optimisation du fonctionnement de l'ONF, à savoir :**
 - (5) une stabilisation hors DOM à 310 UT ;
 - (6) une application de la réduction de 1,5 ETP/an modulée en UT et UP, au bénéfice des effectifs présents et tenant compte du niveau d'activité des agences travaux ;
 - (7) une prise en compte de l'ASO dans un plan d'actions favorisant l'opérationnel, mettant les agences au centre et optimisant le rôle des DT ;
 - (8) une mise en œuvre rapide des mesures en faveur des personnels (cessation progressive d'activité ; statut des agents de catégorie B ; parcours professionnels diversifiés) ;
 - (9) réaliser les économies de fonctionnement prévues dans le COP en préservant la capacité opérationnelle de l'ONF

Les constats :

- Si le fond de l'accord 2012-2016 n'est pas changé, la déclinaison de la réduction des coûts peut changer. Il peut se produire une redistribution des efforts à effectuer selon les DT, et au sein de chaque DT, l'accent étant mis sur le maillage territorial et la hauteur de l'activité (agence travaux), la distribution des postes supprimés peut évoluer.
- Dans le COP 2012-2016 signé en 2011, l'ASO est évoqué comme une action à venir, devant identifier les ajustements nécessaires, les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, l'amélioration des conditions de travail. Il y est également affirmé l'objectif d'intégration de l'activité syndicale, avec une charte devant voir le jour une année après la signature du COP.
- Dans ce même projet, il est affirmé l'objectif d'amélioration de la prévention des risques, notamment les RPS, par un plan national. Celui-ci prévoit une présence renforcée des assistantes sociales, des vérifications d'efficacité de la médecine de prévention et des formations des managers. Il prévoit également des actions relatives à la pénibilité et à l'inaptitude.
- Une évaluation des impacts humains des changements (missions, méthodes, outils) est également prévue dans l'accompagnement
- Il y est évoqué un management par objectifs, sous une forme participative, basé sur l'approche par processus (Iso 9000 et ISO 14001). Le texte précise que les objectifs ne seront pas uniquement économiques, mais également environnementaux et sociaux
- Notre travail d'investigation sur le terrain a fait émerger l'impression des agents que ce moratoire n'est appliqué que sur la forme. Pour les agences où les réorganisations sont effectives depuis le 1^{er} janvier 2014, les suppressions de postes sont opérationnelles « il ne reste plus qu'à les supprimer sur le papier parce que dans les faits, c'est déjà le cas ». Par ailleurs, certains agents ont l'impression que ce moratoire n'est qu'une manœuvre pour gagner du temps afin de ne pas impacter les élections municipales de mars 2014.
- De plus, les remontées du terrain relèvent que le moratoire a instauré un climat d'instabilité pour les agents de postes de soutien. L'absence de visibilité des orientations, et le ciblage spécifique de ces postes pour les suppressions inquiètent fortement les postes administratifs.

8 L'Indice Global d'Activités

Les évolutions visant à optimiser le fonctionnement à l'ONF et à réduire les coûts s'appuient notamment sur la comptabilité analytique et sur l'IGA (Indice Global d'Activité). Ces outils servent également au pilotage actuel des activités. Ces deux moyens sont très controversés au sein de l'ONF, en particulier par les agents de terrain.

Dans ce chapitre, nous analysons 3 documents : Un document PowerPoint présentant la démarche nationale, issu d'une réunion CTPC du 23 septembre 2011, le CR du CTPT BCA du 14/12/2011, un fichier excel IGA en BCA du 11/12/2007.

Les informations extraites sont :

- L'IGA vise à établir des comparaisons entre les DT et DR
- Il vient en appui des décisions pour l'évolution des effectifs. Cette évolution doit se faire au regard des différences de natures d'activités selon les territoires.
- C'est un indice, bâti à partir de plusieurs types de prestations, pour lesquelles des indicateurs sont sélectionnés (tableau ci-dessous)
- L'IVA (Indice de Valorisation de l'Activité) est déterminé en divisant, pour chaque prestation, la masse salariale totale des personnels PEF et assimilés (directs et indirects des ATE) imputés sur les domaines d'activités des grilles CTPF par la quantité totale produite sur la DT.

Prestation	Indicateur
P1 : Gestion forestière (surveillance générale, foncier, programmation coupes et travaux, chasse, relation avec les usagers et les élus, ...)	surface gérée au 31.12.2010 issue du RDF (FD d'une part, FC d'autre part)
P2 : Elaboration des aménagements (désignation, commercialisation des bois, suivi de coupes)	moyenne entre - la surface moyenne aménagée sur la période 2007-2010 - 1/20^{ème} de la surface gérée (surface théorique à aménager chaque année) (FD d'une part, FC d'autre part)
P3 : mobilisation des bois	moyenne des volumes vendus sur la période 2008-2010 en équivalents bois sur pied (FD d'une part, FC d'autre part) Correction chablis Ardennes à déterminer : estimée à 55 000 m3, soit 18 000 en moyenne annuelle
P4 : Façonnage des bois en forêt domaniale	volumes de bois domaniaux vendus en 2010 en bois façonnés (+ volumes de bois vendus à l'UP en contrat comptés à 50%) Correction chablis Ardennes à déterminer : estimée à 10 000 m3 (correspond à la surréalisation de l'année 2010 par rapport à l'objectif initial)
P5 : Chefferie de projet pour les travaux en forêt domaniale	enveloppe de travaux domaniaux allouée à l'agence en 2011
P6 : part de la masse salariale	Indicateur composite :

Prestation	Indicateur
des PEF et assimilés dans les activités conventionnelles.	• 100% de la marge brute du DF2 (MIG) • 80% du chiffre d'affaires ETU du DF3 (part études des activités concurrentielles) • 20% des achats externes sur le DF3 (activité OET gérée directement par l'ATE) • 5% des achats internes sur le DF3 (activité OET réalisée par l'ATX) • 100% du chiffre d'affaires interne extra DT (activités réalisées pour le compte de la DG ou d'autres DT)

Les constats

- La construction de cet indicateur n'est pas établie à partir du travail et du temps de travail, mais à partir de données de chiffre d'affaires estimé, de surfaces, de cubage.
- Lorsque des indications de réductions d'effectifs en sont tirées, elles prennent aussi pour base d'hypothétiques gains de productivité qui pourraient se nicher dans les changements de façons de travailler. Notamment : la définition de priorités dans la réalisation des missions ; la recherche de simplification dans les modalités d'exécution des tâches.

Si ce type d'outil est toujours nécessaire au pilotage d'une organisation, il ne peut rendre compte des questions de métier, de valeurs, de réalité de l'activité et de ses contraintes. Cet outil n'est pas fait pour adopter le point de vue des conditions de travail, et plus directement, du travail.

La comptabilité analytique aurait pu tenir ce rôle, mais lors des entretiens, de nombreux agents ont affirmé ne pas la remplir, à la fois par désaccord avec celle-ci, et car elle déformait trop la réalité de leur travail. Quelques problèmes identifiés :

- L'unité choisie dans cet outil est la journée. Mais pour les besoins du service, les agents doivent parfois réaliser plus d'heures qu'une journée normale (8h). Même dans le cas d'un forfait de temps de travail en jours, le temps de travail quotidien est calibré. Mais la comptabilité analytique n'avait sans doute pas été créée dans l'objectif de rendre compte du temps de travail des agents. Il s'agissait plutôt d'évaluer les grands ensembles de l'activité sur les territoires, à des fins de pilotage.
- Au fil des saisies, le nombre de jours restant à alimenter se décrémente. Il devient négatif si trop de jours sont saisis, au regard du nombre de jours ouvrables calculé pour la période. Le problème est que selon les moments de l'année, les sollicitations, l'agent passera plus de jours que prévu. C'est le cas dans les périodes de surveillance (les VE), pour les sollicitations urgentes (risque d'incendie, infractions en forêt,...). Il est impossible de valider une saisie qui ne serait pas conforme au nombre de jours calculé. Aucun temps de dépassement ne peut donc être pris en compte.
- Au cours d'une même journée, le travail d'un agent va porter sur une variété potentiellement importante de sujets. En rendre compte dans le logiciel peut être un casse-tête.
- Parmi les critiques effectuées, il se trouve le fait que le système ne prenne pas en compte les temps partiels annualisés
- Notre travail d'investigation sur le terrain montre que les données de comptabilité analytique manquantes sont produites artificiellement par les personnes en charge du traitement de ces

données dans les services support. Depuis peu, les RUT ont obligation de transmettre ces données pour pallier les absences de remontées provoquées par le boycott : certains les « fabriquent ».

Le COP 2012-2016 national mentionne la rénovation nécessaire de la comptabilité analytique (P. 42) : « L'ONF fera évoluer sa comptabilité analytique pour renforcer la lisibilité de ses différentes missions : gestion de la forêt domaniale, mise en œuvre du régime forestier dans les forêts des collectivités, en associant la FNCOFOR à cette réflexion, missions d'intérêt général, activités concurrentielles. Elle sera mise en œuvre dès 2012 et permettra ainsi une meilleure identification des activités de service d'intérêt économique général et des autres activités économiques, dans le respect de la directive communautaire "Transparence" (directive 2006/111/CE). »

9 La charge de travail

Afin d'objectiver la charge de travail, nous avons procédé à une double évaluation : qualitative et quantitative.

9.1 Analyse qualitative de la charge de travail

Notre travail d'investigation sur le terrain (entretiens et observations) nous a permis de dégager les aspects suivants :

- L'unité de temps de travail des agents est la journée. La seule modalité de suivi du temps de travail est l'outil de comptabilité analytique. Cet outil est peu fiable car :
 - Basé sur les auto-déclarations des agents, faites a posteriori pour le trimestre écoulé donc potentiellement biaisé.
 - Cet outil est boycotté par quantité d'agents
 - L'unité de journée de 8h n'est pas révélatrice de la réalité des amplitudes horaires réalisées. Elles sont nettement supérieures pour beaucoup d'agents
- Il est à noter une grande autonomie laissée aux agents dans l'organisation de leur travail. Dans cette organisation où les temps de présence comptent moins que la réalisation des différentes tâches en temps et en heure, nous identifions un investissement important. Les pics d'activité, les aléas et urgences, les exigences de surveillance des forêts et les relations avec les municipalités pour les forêts communales conduisent à des amplitudes horaires très grandes. Cela est accentué par les distances à parcourir.
- Au fil des réorganisations, la taille des territoires à couvrir pour les postes à composante de terrain a augmenté significativement. Les agents essayent de rationaliser leurs déplacements « quand on va sur une parcelle voir un truc on en profite pour regarder le reste ». Pour les martelages, les agents s'organisent en co-voiturage pour réaliser des économies de carburant et par souci de l'image qu'ils renvoient aux usagers « on fait attention à ce que les voitures soient pleines parce que ça fait pas sérieux quand les gens voient un défilé de voitures vertes avec un seul agent dedans ». Enfin, on note que certains agents tentent de « gagner du temps » pendant leurs temps de trajet (ex : appels téléphoniques), au détriment de la sécurité.
- La nature des activités va contribuer à cette charge de travail. Les activités physiques pèsent particulièrement sur une population vieillissante. Pour exemple, le martelage est étalé dans l'année à raison de 2 jours par semaine, ce qui laisse aux organismes la possibilité de récupérer. Néanmoins, cette activité est fortement soumise aux retards occasionnés par les conditions météorologiques, engendrant pas la suite une intensification du travail pour résorber le retard. Or, avec la réduction des effectifs, le poids des tâches pénibles porte sur un effectif de plus en plus réduit. Les agents constatent qu'au fil des années, la durée de martelage a augmenté « on est de moins en moins nombreux à marteler les mêmes surfaces, ça prend plus de temps ». Cette situation perdure malgré une modification des modalités de désignation par l'utilisation de bombes de peinture, plus rapide.
- La charge de travail est fortement impactée par les régulations nécessaires des dysfonctionnements (consignes contradictoires, informations peu claires, outils informatiques défectueux, processus de validation des programmes travaux etc.). Ces

événements ne sont pas prévus par l'organisation, ni même valorisés car ils ne recèlent aucune valeur ajoutée, mais sont pourtant consommateurs de temps et d'énergie.

- En lien avec le point précédent, les défauts d'adaptation des logiciels de l'ONF génèrent de la double tâche pour les agents qui utilisent des outils de leur fabrication (excel, papier/crayon) pour faire leur travail correctement (utilisations plus simples, informations nécessaires pour leur activité). Ils doivent également alimenter les logiciels ONF pour répondre aux exigences des processus de travail.
- Les agents font fréquemment état d'un objectif implicite qui leur est assigné : la réactivité face aux événements. Naturellement les situations d'urgences (arbres en travers de route, incendies etc.) sont à traiter sans délai, en dépit de l'impact que cela représente sur la charge de travail nominale. Par ailleurs, l'interconnexion avec les autres services implique que chaque agent soit à jour sur les échéances de ses rendus. Pour exemple, les responsables de service forêt valident les propositions d'état d'assiettes annuelles, envoyées par le terrain en attribuant un numéro aux parcelles. Tout retard dans cette étape préliminaire obligatoire impacte la durée et l'intensité de la saison des martelages. Ces exigences de réactivité sont difficilement quantifiables mais modèlent la charge de travail.
D'autre part, la chaîne de validation des lignes de travaux est dans la même difficulté avec une succession de validations (RUT, CT, RSAT). L'interdépendance des acteurs entraîne en cas de retard un effet de chaîne, source de tensions et de conflits.

9.2 Analyse quantitative de la charge de travail

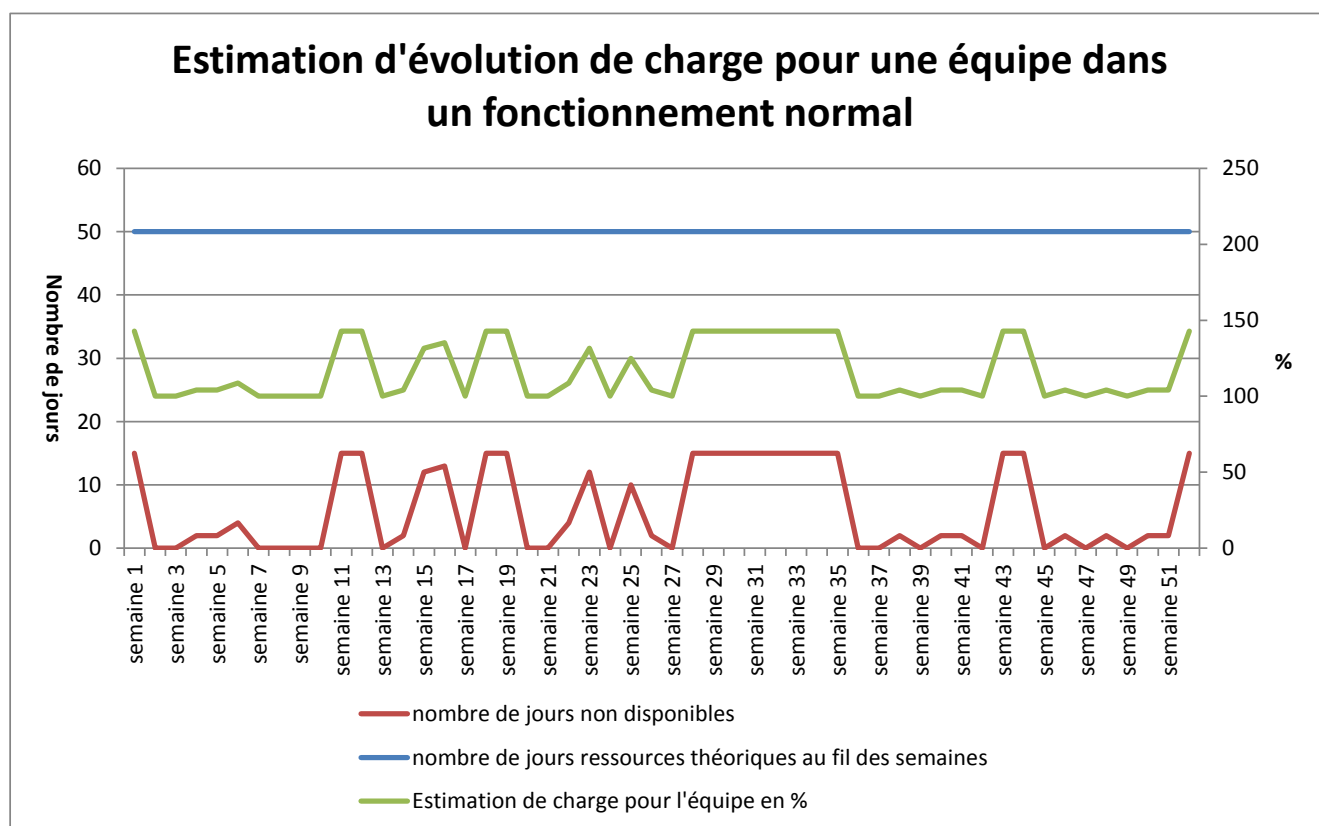
La charge de travail voit son poids changer sous l'effet de la ressource disponible pour y faire face. D'un point de vue quantitatif, le temps de personnel disponible fluctue selon les variables suivantes :

- La prise de congés au sein d'une équipe
- Les formations
- Les arrêts maladie
- La vacance de poste

Dans ces variations, le tout est différent de la somme des parties et la solidarité de coopération en place au sein de l'équipe joue un rôle facilitateur important. Pour toute situation dégradée non prévue (absence non planifiée, tempête etc.) un relais est réalisé au moins pour les activités indispensables, dans la mesure où ce relais peut être pris.

Toutefois, les collectifs en BCA sont fortement fragilisés par le turn-over. Les vacances de postes sont perçues comme de réels fardeaux où l'investissement des agents pour assurer les intérim est inégal. Certains se positionnent uniquement en simples interlocuteurs en cas d'urgence. D'autres réalisent davantage de tâches sur leurs intérim. La majorité des agents déclare qu'il est quasiment impossible de faire face intégralement à la charge de travail des postes vacants. Nous présentons dans les pages suivantes quelques simulations sur l'effet de ces variations au sein d'une équipe. Nous avons pris un scénario de base, décliné ensuite selon les cas envisagés. Tous les critères ne sont pas intégrés, tels les RTT, l'objectif étant d'avoir une comparaison des effets des variations sur la charge finale.

9.2.1 Evolutions dans un fonctionnement normal



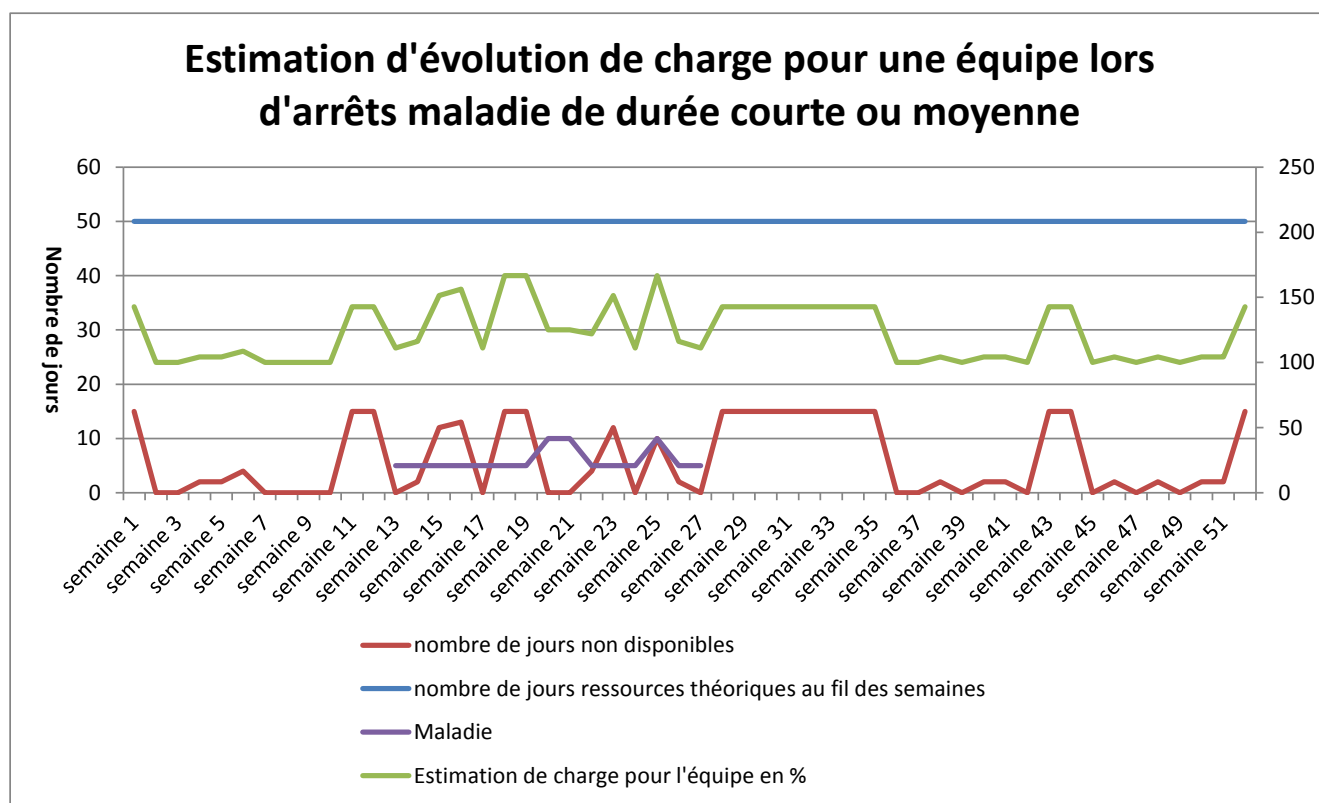
Le scénario

- Dans ce graphique, pour prenons une équipe, de 10 personnes, toutes à 100%. Dans cette équipe, les membres vont prendre des congés au fil des vacances scolaires, pour certaines hors vacances scolaires, jamais plus de 3 personnes à la fois. Le total annuel des prises de congés est de 280 pour les 10 personnes, soit 28 jours pris par personne
- L'équipe va prendre des jours de formation, à la hauteur de 37 jours par an, soit 3.7 jours par personne, distribués sur l'année
- Il ne se trouve pas de congés maladies ni de vacances de poste.

L'évolution en % représente la proportion de travail pour l'équipe restante au fil des absences. Ce pourcentage est établi comme si l'équipe restante réalisait tout le travail à effectuer, incluant celui des personnes absentes. Ce n'est bien entendu jamais le cas pour les durées courtes et les absences programmées (sauf travaux urgents).

Lors des absences planifiées, il se trouve une préparation par les membres d'équipe concernés, avec l'achèvement de travaux, dossiers, avant le départ, la communication d'informations importantes aux membres restants lorsque nécessaire, la mise en place d'informations sur l'absence vis-à-vis des interlocuteurs,... C'est le plus souvent géré par l'anticipation et le renfort au sein de l'équipe.

9.2.2 Evolutions avec des arrêts maladie de durée courte ou moyenne



Le scénario

- Equipe de 10 personnes, toutes à 100%
- Prise de congés au fil des vacances scolaires, pour certaines hors vacances scolaires, jamais plus de 3 personnes à la fois. Le total annuel des prises de congés est de 280 pour les 10 personnes, soit 28 jours pris par personne
- Prise de jours de formation, à la hauteur de 37 jours par an, soit 3.7 jours par personne, distribués sur l'année
- Une personne en arrêt maladie de la semaine 13 à la semaine 27, une personne de la semaine 2 à la semaine 21, une personne la semaine 25

L'évolution en % de charge est augmentée dans la période correspondante. Dans ce cas, en particulier pour l'absence durant 2 mois, on trouve les régulations suivantes :

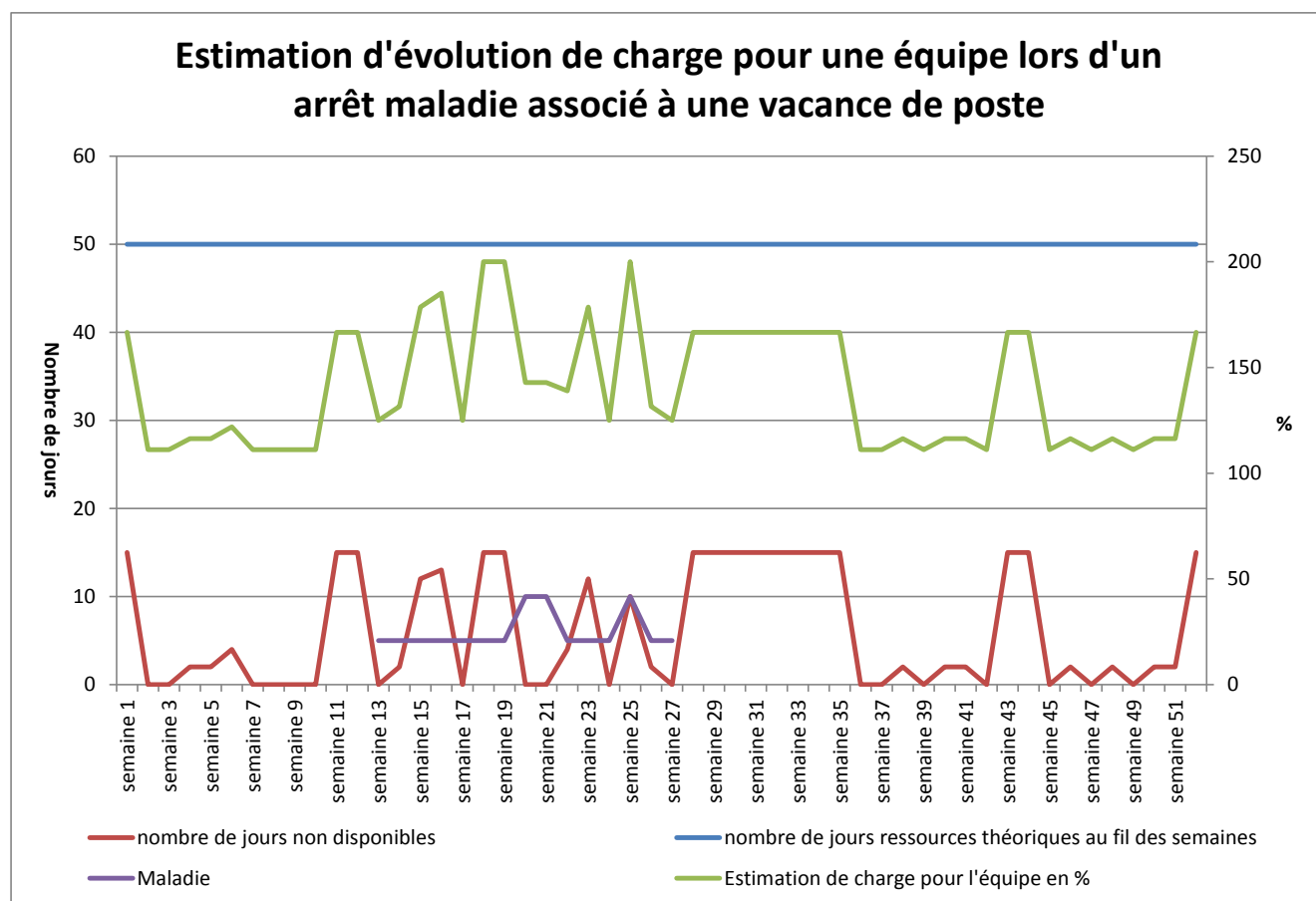
- L'agent malade va rester disponible durant son arrêt afin d'alimenter ses collègues en informations sur les activités en cours sur son périmètre, voire traiter personnellement, par téléphone, mail, ... les activités
- Les autres membres de l'équipe prennent en charge à minima les activités urgentes. Le rôle du responsable d'équipe est ici souvent déterminant, et il peut prendre en charge directement les activités en souffrance

Il n'a pas été possible, dans ce type de cas, de réaliser une anticipation de la réduction des ressources dans l'équipe. Ces événements engendrent des pics d'activité pour les membres restants, sur la période concernée.

Dans le cas d'une absence maladie de longue durée, l'accroissement de charge est constant tout au long de l'année, et équivaut alors à un intérim plein.

Dans tous les cas, l'équipe doit s'y prendre autrement pour réaliser l'activité : changement de priorités, abandon de certaines activités, sur le périmètre de la personne absente comme sur le périmètre des personnes en place. Le poids des activités prises en charge est au regard de la durée de l'absence concernée.

9.2.3 Evolutions avec des arrêts maladie associés à une vacance de poste



Le scénario

- Equipe de 10 personnes, toutes à 100%
- Prise de congés au fil des vacances scolaires, pour certaines hors vacances scolaires, jamais plus de 3 personnes à la fois. Le total annuel des prises de congés est de 280 pour les 10 personnes, soit 28 jours pris par personne
- Prise de jours de formation, à la hauteur de 37 jours par an, soit 3.7 jours par personne, distribués sur l'année
- Une personne en arrêt maladie de la semaine 13 à la semaine 27, une personne de la semaine 2 à la semaine 21, une personne la semaine 25
- Un poste vacant sur l'ensemble de l'année

L'évolution en % de charge est augmentée de manière constante sur l'ensemble de l'année. Dans ce cas, on trouve les régulations suivantes :

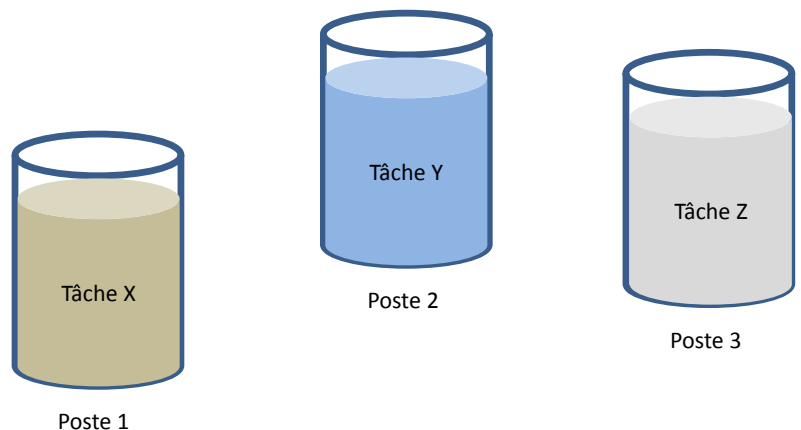
- Des redistributions entre agents au fil des absences maladies, telles que décrites précédemment
- Une prise en charge constante de l'activité liée au poste vacant. Sur ce point, se trouvent les réactions des agents pour la gestion des intérim, mentionnées dans une autre partie du rapport

Cette situation est la plus dégradée pour les agents ; elle engendre des choix dans les tâches réalisées ou pas, des priorités « forcées », parfois opposées aux notions de « travail bien fait »

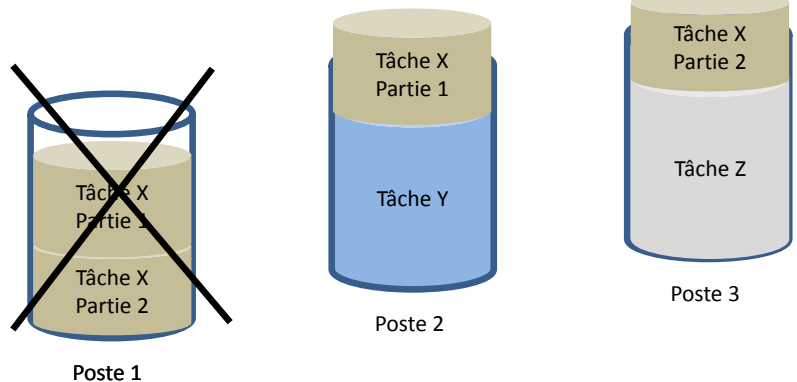
9.3 Une augmentation de charge provoquée par la réduction et réorganisation des postes

Un facteur important d'augmentation de la charge de travail se trouve dans la réduction des effectifs. Avec la baisse du nombre de personnes pour faire le travail, ce facteur montre qu'il se produit un empilement progressif de tâches sur les postes, et cet empilement est générateur de grandes difficultés. Le processus est décrit dans les pages qui suivent :

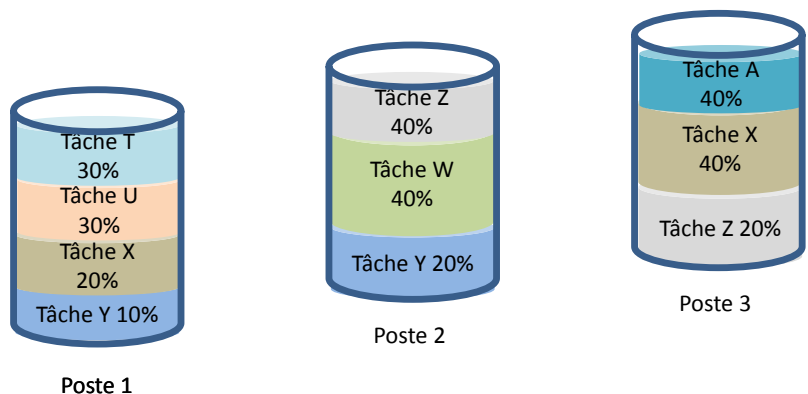
Première configuration : une seule tâche par poste, qui occupe entièrement le poste. Pour un 100% de temps, l'espace supérieur du vase correspond à une marge permettant de faire face aux imprévus, à donner un coup de main,...



Seconde configuration : le poste 1 disparaît, ses tâches vont être divisées en deux, affectées aux 2 autres postes. L'affectation se fait sur la base de % théoriques, avec jeux de redistribution estimés des tâches sur les postes cible (recomposition des tâches Y et Z)



Configuration finale : un ensemble de tâches a été redistribué entre les postes, au fil des recompositions. À ceci s'ajoutent des intérim et prise en charge de tâches des agents en maladie



Ce processus est visible dans le COP en BCA; les vases communicants entre les postes engendrent un entassement progressif de multiples activités sur un même poste, avec des associations de tâches non compatibles entre elles, des exigences de documentation, maintien des compétences sur une variété de sujets, un débordement de la charge de travail,...

Ce processus est ancien, le COP actuel ne faisant que s'inscrire dans sa continuité. Les éléments que nous avons collectés par les observations et entretiens montrent que les pourcentages affichés pour les différentes tâches ne reflètent pas la réalité du travail. D'une part, le travail est trop instable, pour une même journée, pour pouvoir établir une mesure de la fraction de temps accordée à chaque tâche. D'autre part, ces pourcentages ne peuvent rendre compte des pics d'activité selon les tâches, qui dans de nombreux cas se conjuguent. Dans ces moments, la régulation constatée est l'abandon à l'initiative de l'agent de tâches estimées moins urgentes, pour les réaliser plus tard, voire l'abandon pur et simple de tâches, ce qui touche aux valeurs, au rapport entre activités rémunératrices ou pas, Ce type de régulation, bien que nécessaire, représente toutefois un facteur de risque psychosocial pour les agents pris dans un conflit éthique de ne pas pouvoir réaliser correctement et entièrement leur travail (qualité empêchée).

10 Analyse par métier

Dans l'organisation de cette partie de l'expertise, l'un des critères importants a été le respect de l'anonymat des sources. Pour cela, nous avons regroupé les entretiens par type de métier.

10.1 Les managers

Dans cette partie, nous aborderons le travail et ses exigences pour les différents managers en BCA. Nous avons analysé le travail pour :

- Des responsables d'Unité Territoriale
- Des responsables d'Unité de Production
- Des responsables en agence
- Des responsables en DT

Les fiches de poste, mentionnées lors des échanges avec les différents interlocuteurs, sont généralement peu connues ou inexistantes. Les fiches métiers sont plus connues des agents.

10.1.1 Les activités décrites

Les points évoqués le plus souvent :

Les missions managériales RH

- Venir en aide aux membres de leur équipe selon les besoins, notamment en cas de difficultés personnelles
- Gérer le fonctionnement de l'équipe (congrés, renseignement de l'activité, gestion des absences,...)
- Travailler sur les réorganisations liées au COP
- Gestion des conflits interpersonnels et veiller au bon climat social

Les missions managériales techniques

- Fixer les objectifs, suivre leur atteinte
- Superviser le travail des équipes
- Déléguer des tâches lorsque c'est possible
- Soutien selon les besoins

Les tâches administratives

- Reporting, traitement des courriels et courriers
- Réponses aux sollicitations des différentes directions et ou services

Les missions techniques

- Prendre une partie des activités à son propre compte

Les missions relationnelles

- Participer à des réunions avec les partenaires extérieurs
- Participer et animer des réunions et travaux avec les instances internes (DT, DA, CODIR, Réunion d'équipe...)
- Participer et animer des réunions d'IRP (Instances Représentatives du Personnel)

Les missions annexes

- Tâches de fonctionnement général
- Référents sur des projets en cours

10.1.2 Les points de difficultés identifiés

Les points de difficulté communs aux différents managers s'agglomèrent autour de la charge de travail jugée très conséquente. La difficulté est de trouver le point d'équilibre entre les différentes tâches et missions d'ordres managérial, technique, administratif, relationnel et annexes :

- Les managers constatent une augmentation du poids des tâches administratives. En effet, le reporting prend une place importante dans une organisation où la spécialisation nécessite de rendre visible l'activité de chacun. De la même manière, la spécialisation augmente les interfaces et de fait la quantité de communications nécessaires entre les différents personnels avec ou sans lien hiérarchique. La répartition des lieux de travail sur différents sites fait du courriel un média privilégié. Le poids de ces tâches est accentué du fait d'outils informatiques estimés peu adaptés, sujets aux dysfonctionnements répétés.
- Les missions managériales RH sont perçues en augmentation quantitative. En effet, l'attribution de moyens humains pour faire face au travail à réaliser est rendue plus complexe. Au fil des réorganisations, les effectifs sont de plus en plus réduits et spécialisés, avec de fortes problématiques de turn-over et de postes vacants. De plus, cette augmentation des missions managériales RH est également appréhendée comme étant qualitativement plus délicate du fait d'un climat social dégradé, de personnels démotivés et en perte de confiance quant à l'avenir de l'ONF.
- Quantité de managers déplorent le poids des tâches administratives et managériales RH qui pèsent au détriment du temps qu'ils peuvent allouer au management et missions techniques, c'est-à-dire qui sont inhérentes à leur cœur de métier. Cela impacte l'accompagnement de leurs équipes mais aussi le temps disponible pour se former eux-mêmes. Leur légitimité technique est mise en péril.
- Les problématiques de proximité managériale se traduisent également physiquement pour les organisations où les personnels d'un même service travaillent sur des sites différents. Cela rend plus difficile d'instaurer la cohésion d'équipe et la cohérence du travail fourni.
- Les difficultés de disponibilité pour les aspects managériaux et techniques du travail peuvent être exacerbées par l'augmentation des distances à parcourir pour les managers qui ont un rôle d'interface avec les partenaires extérieurs et nécessité d'un travail de terrain.
- L'attitude managériale adoptée quant aux objectifs peut être vécue comme problématique pour les managers qui ne veulent pas déclinier leurs objectifs à leur équipe afin de leur en épargner la pression.
- Certains managers sont contraints de s'acquitter de tâches de fonctionnement général par manque de personnels administratifs pour s'en charger (gestion de l'entretien des locaux, achat de consommables etc.)
- L'importance de la charge de travail des managers introduit des risques psychosociaux. Soit les managers se mobilisent pour faire face intégralement à leur charge de travail, de manière qualitative. C'est alors la sphère privée qui est impactée avec un fort risque de burn out. Soit il s'opère une priorisation des tâches, souvent à l'avantage du travail visible et quantifiable. Les autres aspects du travail négligés sont pourtant identifiés comme essentiels et mettent les managers en position de conflit éthique dans leur pratique.
- Le risque de démotivation des équipes est imputé aux changements qui ont traversé l'ONF depuis 2002. Les réorganisations et les suppressions de postes successives sont identifiées comme trop nombreuses et rapprochées, menées sans se soucier de l'adhésion des équipes.

10.1.3 Les points forts identifiés

Les échanges montrent également des aspects du fonctionnement facilitant :

- Le goût du travail bien fait des personnels managés est identifié comme une force importante.
- Le travail en autonomie est perçu positivement.
- Malgré les difficultés qu'il présente, les managers trouvent leur métier intéressant, voire passionnant pour certains.

10.2 Les agents en territoires

Nous avons placé dans cette partie :

- Les Agents Patrimoniaux
- Les Conducteurs de Travaux

10.2.1 Les Agents Patrimoniaux

10.2.1.1 Les activités décrites

- Etats d'assiettes : visites terrain et saisie informatique
- Programmation travaux : visites terrain et saisie informatique Teck
- Suivi réseau placettes permanentes
- Contribution aux aménagements
- Gestion de la chasse
 - Permis spéciaux à délivrer
 - Vérifier que les adjudicataires ont bien entretenu le parcellaire
 - Récupération des plans de chasse
 - Constats de tir (pour les cerfs)
 - Indice de Consommation de la végétation
- Préparation et Réalisation des martelages
- Suivi des limites
- Affouage et bois de chauffage
 - Marteler, faire les lots, distribuer les lots aux particuliers, suivre et cuber les coupes, récupérer le paiement
- Suivi de coupes dédiées à des acheteurs ou en régie
 - Mise en place de l'exploitation, suivi, partie administrative, accompagnement des bûcherons pour parcelles dispersées
- Réception des chantiers et parfois suivi des travaux
- Accueil du public
- Réunions et relations avec les collectivités et partenaires
 - D'UT
 - COFOR
 - Avec les collectivités
 - Formations obligatoires (Teck, TDS, Travaux forestiers, PV chasse etc.) et de spécialisation
- Gestion des tâches administratives
 - Traitement des mails et courriers
 - Relances aux acheteurs
 - Tenue du sommier
 - Facturation

- Mise à jour des bases de données (BDR, SOR, etc.)
- Renseignement du registre d'ordre
- Renseignement du carnet de bord du véhicule
- Missions de « police »
- Surveillance des forêts et du respect des règles de circulation
- Spécialisation / référent dans un domaine donné
- Gestion de demandes ponctuelles et d'aléas
 - Exemples : Problème de limites avec un agriculteur, arbre en travers de route, PV, essai sylvicole sur une parcelle qu'il faut aller marquer, justification état d'assiette à hiérarchie N+2, mise en sécurité d'un captage d'eau, etc.

Le poids des activités est dépendant des caractéristiques du territoire où se trouve l'UT

Particularités de certaines UT : Réalisation de fiches de suivi individuel de parcelles

10.2.1.2 Les difficultés identifiées

- Les réorganisations de l'ONF ont entraîné « un cloisonnement des services et une hyperspécialisation » :
 - Les interactions avec d'autres services pour obtenir des informations engendrant des attentes et des prises de retard. Les difficultés étant d'autant plus importantes du fait de l'éloignement des services de l'UT et des postes vacants (pour exemple : attente de données SIG)
 - Les AP rencontrent des difficultés à obtenir des réponses et contacter les bonnes personnes, au-delà de la sphère de l'équipe
 - Des pertes de temps dans les prises de décision et la répartition des missions pour un projet, une question etc.
 - Un « éclatement » des compétences au niveau DT
- Le manque de communication et perte d'information entre hiérarchie et différents services :
 - Engendre des délais de réponses importants auprès des collectivités et crée des tensions avec ces dernières
 - Des consignes contradictoires entre les différents services de l'ONF, résultant d'un conflit de logiques. Pour exemple, entre la logique de préservation de l'environnement et celle de production de bois. L'AP se trouve dans une position d'arbitre
- De ce fait, les AP identifient un manque de reconnaissance de leur travail par leur hiérarchie N+2 et déplorent le peu de prise en compte des informations venant du terrain « l'information est toujours descendante »
- L'Agence Travaux (Atx) est perçue éloignée de l'UT pour une activité travaux sur laquelle ils n'ont plus la main
- Une charge de travail en augmentation qui nécessite des journées supérieures à huit heures de travail et des interactions avec les affouagistes, ou par exemple les élus, sur leur temps de repos :
 - Augmentation des tâches administratives
 - Vacances de postes
 - Augmentations des distances à parcourir sur un territoire qui s'agrandit au fil des réorganisations
 - Volonté de production d'un travail bien fait et implication dans le travail

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

- Les pics d'activité en fonction des saisons ne se lissent pas nécessairement. Pour exemple, les programmes de coupe et les états d'assiettes sont à rendre en juin alors que les martelages ont toujours cours
- Les décalages de planning de martelage en fonction des conditions météorologiques retardent les autres tâches
- Les consignes de priorisation des tâches qui permettraient de faire face à la charge de travail ne sont pas définies
- Absence de valorisation de la surveillance « alors qu'elle est indispensable pour préserver la forêt », ce qui engendre des situations de détériorations des forêts et a « un impact par la suite sur le travail à réaliser sur la forêt »
- Certaines procédures ne sont pas tenables. Pour exemple, l'attente du numéro d'état d'assiette à recevoir du service forêt avant de marteler n'est pas respectée ; sans quoi la réduction de la période de martelage engendre une intensification du travail aux mois les plus froids de l'année pour activité physiquement coûteuse, rendue plus pénible par les mauvaises conditions météorologiques
- Des activités telles que le martelage de plus en plus difficiles avec l'avancée en âge
- Les procédures et les logiciels qui ne permettent pas de donner suffisamment de visibilité sur la gestion des triages pour les agents de terrain qui utilisent des outils parallèles (excel ou papier/crayon). Ces outils, développés par chacun, offrent une souplesse, ou tout simplement des fonctions, que n'offrent pas les outils mis à disposition
- Les difficultés rencontrées ne sont pas nécessairement prises en compte dans l'atteinte des objectifs ou du travail à réaliser. Pour exemple : traiter ses mails sans connexion internet ADSL, même quantité d'aménagements à réaliser avec postes vacants au SIG et foncier
- Sentiment de déclin des valeurs du service public avec certaines missions du code forestier qui ne sont plus réalisées au profit des activités concurrentielles
- Certains AP ont des difficultés à se couper du travail (prise d'appels en dehors des heures de travail, participation à des réunions...)
- Les AP identifient de fortes contraintes inhérentes aux outils informatiques, à plus forte raison pour les agents en fin de carrière qui ont du mal à se familiariser avec l'informatique :
 - Nombreux dysfonctionnements : exemple de Teck pas prévu pour plusieurs utilisateurs à la base, bug corrigé qui en a engendré d'autres sur la réception de travaux
 - L'outil TDS divise les opinions, mais il est majoritairement considéré comme un facteur d'isolement sur moments de travail en équipe, qui sont devenus de plus en plus rares au fil des réorganisations passées. Il devient un facteur aggravant de l'isolement.
 - La BCA est toujours pilote sur le déploiement de nouveaux outils, la phase de stabilisation « écœure » tout le monde
 - Un matériel ancien, souvent en panne avec des temps de remplacement longs
- La formation sur les logiciels ne permet pas une appropriation correcte :
 - Durée trop courte (Pour exemple, 0,5 jour pour Teck)
 - Ecart entre le contenu des formations et la réalité terrain
- Les AP doivent travailler avec des documents et des moyens dépassés (cartes non mises à jour, données dépassées etc.)
- Les moyens donnés lors de la prise de poste (vêtements, accès internet, accès au logiciel...) sont jugés insuffisants
- Les conditions de vie offertes par les maisons forestières ne sont pas toujours suffisantes (problèmes de chauffage, d'humidité, d'entretien internet etc.). On peut parler dans un ensemble de cas d'insalubrité par une prise en compte de la situation non suffisante.
- Le projet COP et le nouveau maillage territorial génèrent de l'incertitude et de l'inquiétude

10.2.1.3 Les points forts identifiés

- Autonomie dans l'organisation de travail
- Elévation du niveau de responsabilité individuel
- Des Agents Patrimoniaux impliqués dans la gestion de leur triage
- Existence d'une certaine entraide et d'un soutien entre collègues de l'UT
- Ensemble des AP équipés récemment de téléphones portables qui améliorent la sécurité des agents travaillant seuls
- La simplification de la démarche qualité, jugée jusque-là trop complexe, soulage les agents de terrain
- La reconnaissance du travail des AP par les partenaires extérieurs est un facteur de motivation important
- Pour certaines UT, l'accompagnement technique et personnel du RUT

10.2.2 Les conducteurs de travaux

10.2.2.1 Les activités décrites

- Encadrement technique & administratif des OF
 - Suivi de la production des OF
 - Réalisation de la paie
 - Gestion des plannings des ouvriers
 - Management des équipes
- Programmation des travaux
 - Co-construction des programmations de travaux avec les AP (théorique)
 - Validation et Facturation des travaux sur Sequoia Teck
- Mise en œuvre des travaux commandés
 - Mise en route des travaux
 - Réceptions des plants
 - Suivi des travaux sur le terrain (qualité des travaux) et adm (délais et budget)
 - Validation des travaux effectués
- Gestion de l'entretien du matériel
- Gestion des prestataires extérieurs
 - Suivi des chantiers
 - Réalisation des factures
- Coordination/Relation
 - Participation aux réunions d'UT (si invité)
 - Participation aux réunions d'UP
- Projet spécifique (liste non exhaustive)
 - animateur nature
 - Client P
- Gestion des aléas
 - Absence, intempérie, pannes, écart dans la programmation

Constat : Multiplicité de la nature des tâches à réaliser : production, management, administratif et soutien.

10.2.2.2 Les difficultés identifiées

En plus de la complexité du métier, les conducteurs doivent faire face à différents imprévus sur lesquels ils n'ont pas de pouvoir d'action : météo, absence d'ouvriers, pannes, ... L'ensemble de ces aléas vient perturber l'organisation. Ces modifications constantes amènent les conducteurs à gérer

les urgences en continu : « *Notre métier c'est de gérer les urgences* ». La gestion de ces urgences augmente la charge mentale notamment par les interruptions de tâches et la nécessité de prioriser les activités.

La gestion des urgences est très présente et quotidienne, au point que même lors des prises de congés, les conducteurs restent « *joignables* » avec leur portable pour solutionner urgence et aléas.

Cette situation est d'autant plus difficile à gérer avec l'apparition des phénomènes suivants :

- densification du travail lors du passage aux 35h sans réorganisation des tâches
- avec parallèlement intensification du travail liée à une accumulation de phénomènes :
 - Les suppressions de postes : Augmentation des surfaces de forêts à gérer & augmentation des activités administratives anciennement traitées par des agents administratifs
 - Le développement des activités concurrentielles (Client P)
 - Les postes vacants et la réalisation de l'intérim
 - La mise en œuvre de l'organisation matricielle avec l'augmentation des demandes similaires voire contradictoires de services différents auxquelles il faut répondre dans des délais définis, sans prise en compte des contraintes des conducteurs

Ces situations génèrent une augmentation de la charge mentale avec une accumulation d'interruption de tâches et une gestion des urgences au quotidien. Elles créent également des conditions de stress pour les conducteurs qui sont dans l'obligation de faire des choix car l'ensemble des tâches ne peut être réalisé dans les temps et délais définis initialement.

Cela se caractérise pour les conducteurs sous contrat privé, et n'ayant par conséquent pas de compte épargne temps, par un certain nombre de jours de congé non pris qui peuvent être perdus. Il est à noter également que pour les conducteurs de travaux, il n'y a pas d'intérim prévu lors de leur absence, amplifiant le phénomène de non prise de congés. Ces situations engendrent indéniablement une accumulation de fatigue et de surcharges continues.

Compte tenu de la complexité du métier à la base, la prise de poste et la maîtrise des contraintes inhérentes sont compliquées. En effet, tous les CT rencontrés nous ont précisé qu'ils n'avaient pas de fiche de poste. L'absence de repère des missions crée des zones de flou dans le périmètre d'action et génère des situations de stress. De plus, aucun tutorat n'est prévu pour aider un nouveau CT à prendre ses fonctions. C'est laissé à la bonne volonté d'un CT plus ancien volontaire pour prendre en charge, en plus de son activité quotidienne, l'accompagnement de son collègue. Là encore, l'ensemble des conducteurs nous a précisé que la possibilité de prendre des congés vient avec le temps « *en s'organisant* ».

De plus, le processus de production des travaux implique que les conducteurs sont dépendants vis-à-vis de l'organisation. En effet, ils ne peuvent réaliser des travaux qu'une fois que les programmations données par les AP, eux-mêmes soumis à des contraintes pouvant décaler les délais de retour, sont validées. Il faut ensuite différencier les forêts communales des forêts domaniales :

- Pour les forêts communales, il est nécessaire d'attendre les votes des budgets des communes réalisés vers le mois de mars/avril. En fonction des moyens, le montant final des travaux peut être en décalage avec la programmation. La planification ne peut alors débuter qu'à ce moment.
- Pour les forêts domaniales, la validation se passe au niveau du SAT qui possède une délégation de gestion de celles-ci. Pour un processus optimisé, il serait nécessaire d'obtenir 70% des travaux domaniaux en début d'année pour que les conducteurs puissent planifier et occuper les ouvriers en attendant les travaux communaux. Cependant, les

retours des travaux domaniaux sont égrenés finalement au fil de l'année et se conjuguent avec des demandes pour les travaux en communales. Cela se traduit par des variations de charge très fortes pour les ouvriers et les CT, qui auraient pu être évitées.

Il faut mettre ces éléments en regard de la responsabilité des conducteurs d'assurer le plein emploi des OF. En effet, les entretiens nous font remonter la difficulté notamment en début d'année de trouver des travaux. Les conducteurs sont donc dans la nécessité de rechercher des travaux augmentant de fait leur charge de travail et générant des situations de stress important.

La difficulté à avoir une visibilité des travaux à l'année amplifie la difficulté de planification des travaux qui se condense sur certains mois, d'où des difficultés à tenir les délais donnés par les AP dans les programmations. Cette situation engendre des tensions qui amplifient les difficultés relationnelles entre AP et l'agence travaux. Ces difficultés sont par ailleurs installées depuis la création de l'agence travaux, sans amélioration à ce jour.

D'autres situations de tensions sont générées par ce processus de réalisation des travaux. En effet, la transmission d'information entre les conducteurs et les AP se réalise à travers une fiche de chantier. Cette fiche ne permet pas d'échanger certaines informations indispensables à la réalisation des travaux dans les délais, budget et qualité souhaités par le prescripteur, qui est l'AP lui-même. Le défaut de coordination entre les deux protagonistes des travaux à savoir l'AP et le conducteur peut créer des conflits.

L'ensemble des conducteurs rencontrés indique que lorsqu'une visite sur le terrain a lieu au moment de la programmation avec l'AP, c'est un gain de temps pour le futur et diminue les écarts entre réalisation et prescription.

Les conducteurs sont soit de statut privé (POT), soit de statut public (TOF). Compte tenu de cette répartition, le métier est représenté dans deux instances différentes : le CTHSCT public et le CHSCT privé. Cette division dilue la force du portage des problématiques rencontrées par les conducteurs de travaux.

Les conducteurs ne se retrouvent pas dans les instances où d'une part ils incarnent les problématiques que les AP imputent à l'agence travaux, avec un ressenti de « *bouc émissaire* ». D'autre part, ils incarnent les problématiques que les ouvriers imputent à l'encadrement.

Face à ces difficultés, les conducteurs de travaux ont le sentiment de ne pas être suffisamment défendus par les instances représentatives du personnel.

Enfin il est à noter que le métier de conducteur est un métier en tension au sein de l'ONF. Il est difficile voire impossible de pourvoir un poste par un fonctionnaire « *c'est trop difficile* ». Le vivier de ressources humaines se trouve au sein des ouvriers forestiers. En effet, les retours montrent que le métier de conducteur est un métier non attractif pour les AP.

Le manque de reconnaissance vis-à-vis des collègues et de l'extérieur, ainsi que le manque de reconnaissance financière impactent le ressenti et le vécu au travail. L'engagement produit pour réaliser les travaux n'est pas valorisé.

10.2.2.3 Les points forts identifiés

Un facteur de préservation de la santé concerne le soutien de la hiérarchie. En effet, il ressort des entretiens que les RUP sont d'une part présents en soutien technique comme administratif, adaptés aux besoins de chacun. D'autre part, les RUP ne font pas pression auprès des conducteurs pour la

réalisation des objectifs assignés à l'UP, afin de ne pas complexifier les rapports avec les Ouvriers Forestiers.

Si les objectifs de l'UP ne sont pas visibles pour les conducteurs, la mission des conducteurs et leur rôle sont clairement connus de tous : Mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation des travaux dans les délais et budget définis. Cet élément donne un cadre dans la réalisation de l'activité des conducteurs et la priorisation des activités.

Tenant compte de ce cadre, les conducteurs ont un engagement professionnel fort pour que les travaux soient de qualité et répondent au mieux à l'attente du client.

L'organisation ne prévoit pas de travail en équipe des conducteurs, où chacun a la responsabilité de son bassin d'emploi. Malgré cela on constate chez les conducteurs un soutien, une entraide afin que chacun puisse réaliser ses travaux dans les meilleurs délais et maintenir un taux d'emploi des ouvriers suffisant. Cette synergie permet de réguler la charge de travail et contribuer à atteindre les objectifs.

L'autonomie décisionnelle laissée aux conducteurs dans la réalisation de leurs activités est également un élément précieux dans le ressenti du travail. Cette autonomie est ressentie positivement et recherchée par les conducteurs de travaux qui organisent leurs activités selon leurs propres contraintes. Dans un contexte de charge de travail importante, ils trouvent ainsi des espaces de régulations possibles.

Enfin, il est à noter que le logiciel informatique utilisé par les conducteurs de travaux donne relativement satisfaction. En effet, les évolutions successives auxquelles les conducteurs de travaux ont participé permet d'avoir actuellement un outil utile et rendant service. Ce point est particulièrement vrai pour les conducteurs ayant été initialement formés (en poste lors de la prise en main de l'outil). Pour les autres, ceux entrés en poste après l'introduction de l'outil, bien que le constat de l'utilité de l'outil ne soit pas mis en cause, le temps d'appropriation de l'outil et l'absence de formation initiale complexifient sa prise en main.

10.3 Les agents en DT et Agence Territoriale

Nous avons placé dans cette partie les agents des services en DT, DA, le BET, les soutiens, les spécialistes (bois, RTM,...)

10.3.1 Les activités décrites

Les agents de ces différents services remplissent des missions très variées telles la qualité, le secrétariat et l'assistance de direction, la gestion de la chasse, les aménagements (élaboration et suivi), la communication, SIG et foncier, la commercialisation du bois, le département santé des forêts, la comptabilité, les achats etc. Nous relatons ici les dénominateurs communs aux difficultés identifiées.

10.3.2 Les difficultés identifiées

- Au même titre que les agents de terrain et les administratifs, une des difficultés rencontrées par la DT est l'identification des acteurs de la DG. En effet, la DT a de nombreuses relations de Reporting ou de travail coopératif avec les agents de la DG. Le cloisonnement des services rend parfois difficile l'identification des acteurs nécessaires à un projet.
- Un nombre significatif de personnels est soumis à des difficultés d'adéquation entre le grade détenu et le niveau de responsabilité du poste occupé.
- Globalement, les missions assurées sont soumises à des contraintes temporelles avec pour certains postes, des pics d'activités ayant lieu aux mêmes périodes. Pour exemple, la fin de l'année comporte quantité de missions qui doivent être terminées avant de passer à l'année suivante, comme la comptabilité et les émissions de factures.

- Les objectifs fixés ne sont pas révisés en cas d'évènements ne permettant pas de les atteindre (intérim de postes vacants ou remplacement d'absences temporaires, sous-effectif dans un service amont –SIG pour aménagistes-, dysfonctionnements d'outils, tempête etc.). Cela est d'autant plus problématique que l'atteinte de certains objectifs est adossée à des primes individuelles et collectives.
- Les tâches d'un poste vacant ou d'une absence longue durée sont découpées et redistribuées à des agents :
 - Ils n'ont pas nécessairement les compétences pour les accomplir et aucune formation ni même de tuteurage ne sont mis en œuvre.
 - Cela augmente leur charge de travail avec de potentiels défauts de compatibilité, notamment lorsque les tâches ajoutées présentent des contraintes temporelles identiques à celles des tâches de base.
 - Des missions différentes se superposent au cours d'une même journée. Les agents déplorent les nombreuses interruptions de tâches et le coût cognitif de devoir sans cesse « passer du coq à l'âne ».
 - La cohérence du travail effectué n'est plus assurée : les tâches assemblées pour un poste donné peuvent n'avoir aucun rapport entre elles
 - La lisibilité de « qui fait quoi » pour les autres collègues est mise à mal.
 - De plus, lorsqu'une vacance d'un tel poste est comblée, le morcellement, la variété des connaissances nécessaires, rendent l'appropriation par l'agent difficile ou très difficile.
 - Certaines équipes d'un même service sont éclatées sur différents sites. Les réorganisations antérieures ont tenté de résorber ce phénomène en essayant de regrouper les personnels d'un même service sur un seul site. Nous avons pu constater que cela n'est pas toujours possible, dans certains cas les réorganisations ont tendance à accentuer voire à créer ce phénomène (ex : Pôle patrimoine et Juridique).
 - La lisibilité de « qui fait quoi » est entravée
 - Cela complexifie le travail d'équipe, notamment sur le partage des pratiques, contraintes de travail et interfaces entre agents.
- En lien avec ce dernier point, les distances à parcourir sont problématiques pour les réunions d'équipes ainsi que pour les postes à missions transversales ou nécessitant des visites de terrain. Elles engendrent de la fatigue et augmentent les risques d'accident. Le temps de conduite est improductif et impacte, de fait, la charge de travail.
- En cas d'absence planifiée, la charge de travail des autres collègues et la spécificité des postes font qu'il n'y a pas de relais assuré, ou alors de façon très limitée. Les régulations mises en œuvre par les agents consistent à éviter de prendre des congés durant les périodes de pics d'activité. La préparation du départ en congé nécessite un surcroît de travail, ainsi qu'au retour où le travail s'est accumulé. Durant les congés, quantité d'agents répondent à leur téléphone, consultent leurs mails et traitent les plus urgents.
- Le morcellement des tâches de postes vacants, la spécialisation et l'éclatement des collectifs sur différents sites engendrent un paradoxe ressenti par les agents où « tout le monde se mêle de tout » mais où personne ne s'implique dans ce qu'il considère « ne pas être son travail ».
- L'attitude des agents face à une charge de travail importante voire excessive est variable. Les agents les plus mobilisés réalisent les heures supplémentaires nécessaires pour arriver à faire leur travail en temps et en heure. D'autres agents font le choix de ne pas dépasser le temps de travail prescrit, quitte à ne pas respecter les délais de rendu de leur travail. Dans ces deux cas, il s'observe une tendance à délaissier les tâches sans valeur ajoutée qui sont toutefois importantes pour le déroulement du travail. Pour exemple, ne pas ranger ses dossiers permet

de gagner du temps à court terme mais peut en faire perdre à soi ou aux collègues par la suite pour chercher ce dont on a besoin.

- Les nombreux dysfonctionnements et l'inadaptation des outils informatiques représentent une perte de temps qui impacte fortement la charge de travail.
- Les agents constatent l'augmentation de procédures trop lourdes ou contraignantes et qui ne peuvent pas être respectées. Pour exemple, il n'est plus possible d'octroyer un léger délai supplémentaire pour les bons clients qui n'ont pas fini leur coupe dans les délais.
- En lien avec le point précédent, la simplification de la démarche qualité est globalement plébiscitée par les agents de terrain. En effet, la disparition d'outils (FPS et réclamations clients, Revues de direction etc.) allège la charge de travail des agents mais ne permet plus l'amélioration continue du système. Néanmoins, pour les agents qualitatifs, cette simplification est problématique. Ces outils servaient à faire remonter des données utiles faisant l'objet de comptes rendus à la DG. Ces agents se trouvent à toujours devoir effectuer un reporting de points particuliers (conformité environnementale, satisfaction client, etc.), tout en ne disposant plus des outils pour le faire. Ils sont alors contraints de créer leurs propres outils.
- D'un service à l'autre, les agents font remonter une différence assez nette d'appréciation de leur management. Certains relatent un management coopératif, basé sur l'accompagnement, tandis que d'autres déplorent un management dépourvu de communication, dont ils n'obtiennent pas de soutien. De manière transversale à ces deux types de management, il est reproché à certains managers de ne pas se positionner dans les conflits et les problématiques, « de laisser pourrir les situations ».
- La mobilité fonctionnelle du management est perçue négativement. Les agents ont le sentiment que cela déresponsabilise leurs dirigeants. Beaucoup sont identifiés comme faisant passer leur carrière avant toute chose par des comportements zélés, sans se soucier des impacts de leurs décisions à long terme.
- La dégradation du climat social est souvent évoquée. Elle se mesure par une baisse significative des moments de convivialité. Au fil des réorganisations, des conflits émergent entre les agents qui s'estiment lésés et ceux qui « s'en sortent bien ». Par ailleurs, le manque de transparence du management lié à ces différents projets fait émerger une discorde entre les agents qui soupçonnent tel autre agent d'être au courant depuis le début, faisant régner la suspicion.
- Une situation particulièrement anxiogène concerne le moratoire du 27 juin 2013 avec un ciblage des suppressions de postes orienté vers les agents administratifs. Cela exacerbe également le sentiment de ne pas être soutenu, pour cette catégorie d'agents, par les instances représentatives du personnel. En effet, d'un côté les structures spécialisées, représentant les évolutions de l'ONF, ne se retrouvent pas dans les revendications et se sentent dans le « viseur » des suppressions de postes. De l'autre côté est mise en avant la sensation d'un manque de représentativité des agents de soutien dans ces instances.

10.3.3 Les points forts identifiés

- Les agents sont globalement satisfaits de leur niveau d'autonomie. Il est toutefois à noter un fort sentiment d'inquiétude de voir ce dernier se réduire, voire disparaître.
- Le ressenti quant à la spécialisation est ambivalent. Au-delà des aspects problématiques qu'elle engendre (Cf. Supra), les agents apprécient toutefois la professionnalisation de certaines missions. Cela leur permet d'obtenir des réponses plus pointues à certaines questions complexes.

10.4 Une exposition spécifique pour les représentants du personnel

Les représentants du personnel sont également exposés à des risques, par l'organisation du CTHSCT sur BCA, au regard de :

- La dispersion géographique des membres. Quel que soit l'emplacement de la réunion de travail, la mobilisation des représentants est très gênée par les distances à parcourir. De fait, la participation aux réunions a nécessité que nous partagions les informations par d'autres moyens (audio et mail), ce qui, pour une expertise de cette nature, de cette ampleur, pose question. C'est le risque routier qui est à traiter ici, conjugué à la charge de réalisation des activités liées au métier exercé.
- La question du temps disponible pour réaliser les activités liées au CTHSCT est récurrente. Ce temps n'est pas intégré avec les autres activités des agents.
- Les représentants du personnel sont également en butte aux retours négatifs de leurs collègues, sur les résultats de leur activité de représentants, « rien ne sort »
- Enfin, il se produit nécessairement une usure liée à la continuité de l'opposition avec les représentants de l'administration ou à la difficulté d'obtenir des avancées significatives dans des délais raisonnables..

II Analyse par service et unité

Cette partie présente le fonctionnement des unités que nous avons analysées

II.1 La DT

II.1.1 Les principes de fonctionnement

La DT rassemble des services fonctionnels (comptabilité, communication, RH, ...) et des services où l'on identifie plus de relations de soutien envers les unités de travail sur le territoire, de relations d'intégration et coordination (Développement, Forêts, bois,...)

Au sein de la DT, la direction financière a été plus particulièrement analysée dans l'échantillon. Nous présentons dans cette partie les éléments recueillis ainsi que les modes de fonctionnement transversaux identifiés.

II.1.2 Les points de difficultés et les impacts sur les personnes

Les directions doivent piloter leurs équipes en tenant compte des ressources disponibles, réguler en cas de difficultés ponctuelles et prioriser dans les situations les plus complexes.

La répartition et la délégation font partie du poste, mais les difficultés au niveau de la DT surviennent d'une part avec le manque de ressources sur le long terme: à qui déléguer une tâche alors que l'ensemble des équipes sont déjà toutes surchargées ? Finalement la charge incombe alors à la direction qui voit également ses activités et donc sa charge augmentées au fur et à mesure.

Actuellement, le poste de responsable immobilier achat de la direction financière est vacant suite à un départ de la personne. L'intérim de la partie immobilier est pris en charge par un autre responsable de la DT ayant une toute autre fonction. Le cumul des deux postes a un effet évident sur la charge de travail de ce responsable. Le travail de deux postes ne peut être réalisé en même temps. Il est alors nécessaire de faire des priorisations et des délégations.

Une délégation dans ce cas concerne la partie achat qui est alors réalisée par un agent. Cette situation engendre des situations instables pour l'agent de Cat C devant prendre des responsabilités de Cat A. Le positionnement vis-à-vis de l'extérieur n'est pas toujours simple, avec des interlocuteurs souhaitant échanger avec le responsable du service.

De plus, certaines fonctions de la DT sont éclatées sur le territoire avec une partie des fonctions à Dijon, une autre à Chalons en Champagne et des correspondants présents en agence. Cet éclatement engendre des difficultés de coordination. On constate alors des régulations existantes avec des appels téléphoniques impromptus et des échanges de mails importants.

Les outils informatiques sont appréciés de manière aléatoire en fonction notamment de l'utilisation, et de la formation reçue. De manière générale il ressort des lenteurs des outils informatiques, une complexité importante malgré un intérêt à l'outil, et un problème lié aux capacités des boîtes mails et aux mises à jour.

A la DT comme ailleurs, la réduction des effectifs, engendre une répartition des tâches sur les personnels restants. Cette concentration se traduit par un hachage de l'activité au fil de la journée, sur les différentes tâches à assurer, par un report de tâches lié aux priorités, qui prend de l'ampleur au fil du temps.

De plus, la spécialisation des métiers a également augmenté les spécificités des connaissances des uns et des autres. Cette segmentation génère plusieurs phénomènes : une diminution de la capacité de

régulation, une diminution des collectifs « chacun travaille dans son coin » et une quasi impossibilité de reprendre les dossiers rapidement.

Une difficulté récurrente se trouve dans la gestion du courrier. Lors de nos observations et entretiens, nous avons pu constater que cette tâche est sujette à tensions dans les collectifs. En effet, dans chaque situation rencontrée, cette tâche n'a pas été redistribuée officiellement. C'est laissé à la bonne volonté d'un agent qui à terme se trouve affecté de cette tâche.

11.1.1 Les points forts

- L'engagement des équipes est un point de fonctionnement important au niveau de la DT.
- Un effet positif de l'éclatement géographique reste l'ancrage territorial de certains interlocuteurs. Cela permet de garder une proximité des agents de terrain, de la DT et des partenaires.

11.2 L'agence territoriale

11.2.1 Les principes de fonctionnement

Le territoire de Bourgogne-Champagne-Ardenne est subdivisé en cinq agences départementales et interdépartementales. Elles assurent l'interface entre la direction territoriale et les UT via leurs services :

- Forêt pour les élaborations et suivis d'aménagements et la gestion de la chasse
- Bois pour la commercialisation des bois
- Fonctionnels pour la gouvernance, comptabilité, gestion, achats, RH, qualité, juridique, SST, informatique etc.

11.2.1 Les points de difficultés et les impacts sur les personnes

- *Organisation matricielle et spécialisation*
 - Le cloisonnement entre les services et l'éclatement de certains services sur plusieurs sites ne permettent pas aux agents d'avoir une vision globale, ce qui est potentiellement générateur de conflits interservices.
 - Les absences aux postes spécialisés (vacances de postes, périodes de congés annuels et les absences longues durées) difficilement remplaçables par d'autres agents de spécialités différentes. Le remplacement porte uniquement sur les agents de mêmes spécialités, s'il en existe.
- *Faire face à la charge de travail*
 - Des difficultés de priorisations de tâches aux contraintes temporelles concomitantes.
 - Coût cognitif des interruptions de tâches pour les postes cumulant plusieurs fonctions.
 - Des pics d'activités non prévisibles dus aux incidents climatiques (Chablis).
 - Poids des distances à parcourir pour les postes qui nécessitent des visites de terrain.
- *Autonomie procédurale*
 - Difficultés d'application de certaines procédures (Ex. : nouveaux marchés publics pour l'achat d'essence chez un fournisseur unique peu présent sur certains territoires).
 - Les dysfonctionnements informatiques et outils non adaptés, retardent ou empêchent le travail et nécessitent la construction d'outils parallèles (excel, papier/crayon).
- *Perceptions du management*
 - Perte de confiance dans le management perçu comme peu impliqué

11.2.2 Les points forts

- Une autonomie perçue encore globalement satisfaisante.
- La volonté de la direction de ne pas imposer de mutations géographiques
- La possibilité pour une grande partie de concilier sphère privée et professionnelle.

11.3 L'UP

11.3.1 Les principes de fonctionnement

L'UP correspond à l'unité opérationnelle de l'agence travaux. Chaque UP est composée d'un RUP, de 5 à 6 CTX et d'environ une dizaine d'ouvriers forestiers.

Les UP couvrent un ensemble de bassins d'emploi où sont localisés les OF. Chaque conducteur a donc en charge un bassin d'emploi donné.

Les UP sont responsables de la mise en œuvre des travaux que ce soit en forêts communale, sectionnale ou domaniale. Elles ont également à mettre en œuvre les travaux du champ concurrentiel (ex : client P)

11.3.2 Les points de difficultés et les impacts sur les personnes

L'éclatement géographique des CTX et des ouvriers génèrent des temps de déplacements importants pouvant représenter 1/3 de la journée de travail : « Je passe environ 16h par semaine en voiture ».

La prise en charge de l'intérim des postes vacants augmente l'étendue des territoires à prendre en charge ce qui, de fait, augmente les temps de déplacements.

Parallèlement les postes de soutiens administratifs ayant diminué, l'ensemble des tâches administratives incombe aux conducteurs et aux RUP. L'intérêt de ces tâches reste limité pour l'ensemble qui constate une évolution du métier de terrain vers un métier administratif.

On peut également faire le lien avec des difficultés à mettre en place une coordination de qualité et un soutien auprès des équipes. Les conducteurs les plus éloignés passent peu au bureau du RUP, les conducteurs ne passent pas toujours voir les OF sur le terrain. Cette coordination est importante car elle permet de réguler, de partager les difficultés afin de rendre les travaux dans les meilleures conditions. Néanmoins, le temps de bureau prend le dessus sur la possibilité de se déplacer. Les agents des UP ne se retrouvent plus dans le métier.

Cette diminution du temps disponible pour aller sur le terrain et de coordination se fait également ressentir dans les relations avec les AP, contribuant à générer des tensions : Oubli d'appel des AP pour prévenir du début des travaux, demande de mise en route par l'AP...

Une difficulté spécifique des UP concerne la présence d'agents avec des statuts ou contrats différents :

- Les OF au rendement versus les OF avec un salaire fixe
- Les conducteurs POT et les conducteurs TOF

La gestion de la multiplicité des statuts apporte des difficultés liées aux réglementations de chacun :

- La paie des ouvriers au rendement ou à salaire fixe ne demande pas le même suivi sur le terrain, implique un fiche de paie différente tous les mois et donc une augmentation des temps administratifs associés.
- Les modalités d'avancement de carrière et le niveau de salaire différent également entre les conducteurs. Ce phénomène accentue le sentiment d'iniquité sans pouvoir d'action des responsables.

Il ressort un questionnement sur l'organisation des ressources. Il existe 3 gestionnaires de paie ouvriers rattachés à la DRH, dédiés aux UP. Au-delà des difficultés d'identification des acteurs, il est remonté une incompréhension de fonctionnement : il est demandé aux UP le paiement des heures passées par ces agents pour l'agence travaux alors qu'ils sont spécifiquement dédiés à la paie des ouvriers.

Enfin, la participation au changement est minime au niveau des UP. Les décisions prises « au-dessus » doivent être appliquées sur le terrain sans prise en compte des réalités du terrain.

11.3.3 Les points forts

Des relations et un soutien malgré la distance entre les CTX et les RUP.

Investissement dans du matériel et des véhicules plus adaptés aux activités terrains. Ces investissements sont à poursuivre car ils sont insuffisants.

11.4 L'UT

11.4.1 Les principes de fonctionnement

L'UT est l'entité en prise directe avec le terrain. C'est le maillon central de la chaîne des interfaces des différentes logiques présentes pour l'accomplissement des missions de l'ONF : l'entretien de la forêt et l'exploitation des bois et accueil du public.

Son activité est rythmée à la fois par le travail à exécuter selon les saisons, cadré par les directives des aménagements de chaque forêt et par les projets impulsés par la DT et la DA.

Chaque AP est responsable de son triage sur lequel il travaille en autonomie. Principalement les martelages et les inventaires sont réalisés en équipe. Il est de fait l'interlocuteur privilégié des partenaires locaux et des usagers (affouagistes).

Sa première ligne hiérarchique est incarnée par le RUT et l'adjoint au RUT pour les UT qui en sont dotées.

11.4.2 Les points de difficultés et les impacts sur les personnes

Vacances de postes

- La région BCA est perçue peu attractive, où les personnels se trouvent affectés par défaut et cherchent à partir au bout des trois années réglementaires. Les postes vacants de RUT et d'AP sont difficiles à pourvoir.
- Une région perçue d'autant moins attractive que la qualité des équipements mis à disposition laisse à désirer (vétusté des maisons forestières avec problématiques de chauffage, de connexion internet etc.).
- Les intérim assurés des postes vacants impactent significativement une charge de travail déjà importante (Cf. point suivant) et ne font pas l'objet d'une reconnaissance hiérarchique et financière perçue comme suffisante.

Une charge de travail importante

- La charge de travail n'est pas perçue homogène d'un triage à l'autre selon la taille, la quantité de forêts communales (qui demandent beaucoup de disponibilités pour les interlocuteurs) etc.
- Les distances à parcourir pour couvrir l'étendue des triages et des UT pour les martelages sont majoritairement mises en avant par les AP et les RUT. Il est à noter que les conditions climatiques en BCA sont souvent fort dégradées en hiver.
- Les intérim assurés plombent la charge de travail :
 - Dans la durée : quantité d'AP estime passer plus de temps en intérim qu'en mode normal « en 17 ans sur mon poste, j'ai cumulé 11 ans d'intérim »

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

- Quantitativement : « avec les intérimaires, on gère 2000 hectares »
- Les sollicitations tardives, week-end compris, des partenaires locaux et usagers ne tiennent pas nécessairement compte de la vie privée des AP et RUT dont certains « ne savent pas dire non ».
- Les aléas climatiques et les situations d'urgences (arbre couché sur la route, éboulement, contrevenants en forêt,...) nécessitent une réactivité mettant à mal les activités en cours.
- L'augmentation des tâches administratives est d'autant plus mal vécue que :
 - Elles doivent être réalisées sur des outils informatiques déficients (double saisie, lenteurs et bugs, logiciels non adaptés, versions trop anciennes du pack office, problèmes de connexion internet...).
 - Sur des logiciels pour lesquels les formations sont trop courtes et inadaptées à la réalité du terrain.
 - Qui nécessitent la création d'outils parallèles (excel ou papier/crayon)
 - Dans les représentations de bon nombre d'AP, ces problématiques ne sont pas conformes au cœur du métier d'AP « C'est des problèmes de gens de bureau ça, pas de forestier ». Ils ne conçoivent pas de passer autant de temps et d'énergie sur un outil qui ne leur « apporte rien ».
- Cette forte charge de travail ne permet pas de faire tout son travail :
 - Pas de consignes claires de la hiérarchie sur la priorisation des tâches, mais impressions ressenties des AP et RUT que les activités conventionnelles sont prioritaires sur celles de service public. Cela heurte les valeurs des AP et des RUT.
 - Les agents qui ont à cœur de réaliser toutes leurs tâches en temps et en heure s'épuisent par des amplitudes horaires très longues
 - La plupart des agents ne voient pas d'autre choix que de délaisser certaines tâches (la tenue des registres d'ordre, du fonctionnement administratif, de la surveillance,...).
- La grande partie de travail en extérieur et la nature des tâches (martelage) donnent des conditions de réalisation physiquement difficiles.

Problématiques de l'agence travaux

- Les AP n'ont pas la main sur le déroulement des travaux qui est à la charge des conducteurs. Ils sont néanmoins signataires de la réception des chantiers. Ce paradoxe pousse les AP à continuer de surveiller les chantiers ayant cours sur leur triage pour lesquels ils déplorent de ne pas toujours être informés. Cela engendre des relations conflictuelles avec l'agence travaux.
- De plus, quantité d'AP déplorent le recours à des sous-traitants employant une main d'œuvre étrangère ne parlant pas français pour effectuer les coupes. Des difficultés, voire une impossibilité de communication avec ces ouvriers exigent une surveillance quotidienne de ces chantiers « s'ils ne comprennent pas les marquages, ils bousillent la parcelle en une demi-journée ».
- Les AP déplorent que les conducteurs de travaux ne leur donnent pas les retours d'expériences nécessaires pour chiffrer la facturation de leurs programmes. Or, les coûts de réalisation des travaux évoluent et les AP ont besoin de se tenir informés.
- Les procédures (notamment de validation de programmes et devis travaux) avec l'agence travaux sont lourdes, contraignantes et peu adaptées à la réactivité souvent attendue par les collectivités territoriales.

Positionnement organisationnel des AP et RUT difficiles

- Paradoxe d'un positionnement de terrain :

- Avec peu de visibilité sur la complexité du fonctionnement spécialisé, les circuits d'informations et de prises de décision en DT et en DA « on ne sait pas ce qu'ils font dans les bureaux, qui s'occupe de quoi ».
- Etant à la croisée des différentes logiques (production, environnement, service public, préservation de la forêt etc.), ils subissent les contradictions de ces logiques. Pour exemple, les logiques de préservation de l'environnement entrent souvent en contradiction avec la logique de production. Ces oppositions de logiques interviennent à des niveaux hiérarchiques identiques du fait de l'organisation matricielle qui reste sans solution hiérarchique. Cela se traduit par des injonctions paradoxales pour les AP et les RUT.
- Ce flou se retrouve également dans les consignes reçues qui peuvent être contradictoires. De plus, les AP sont souvent confrontés à des demandes de données identiques émanant de différentes personnes « s'ils se concertaient un peu, on ne perdrait pas notre temps à renvoyer 3 ou 4 fois les mêmes choses. »
- Ces différents points sont générateurs de conflits.
- Il apparaît une résignation des agents quant à l'application de procédures jugées trop lourdes et trop nombreuses dans lesquelles ils se perdraient. Ils préfèrent les ignorer « je fais mon travail comme il me semble devoir le faire ».

Conduite du changement

- Les AP et Rut déplorent ne pas être suffisamment voire pas impliqués dans les changements d'outils informatiques, organisationnels et autres projets.

11.4.3 Les points forts

- La dotation de chaque agent d'un téléphone portable constitue un outil de travail précieux pour permettre aux agents de rester en contact même lorsqu'ils sont sur le terrain.
- Pour les agents et les RUT, l'autonomie et la diversité dans le travail sont précieuses « c'est ce qui fait la beauté du métier ».
- Le compagnonnage instauré entre un nouvel et un ancien AP permet d'aider les jeunes à s'approprier leur métier.
- Globalement, les UT s'organisent en leur sein pour se répartir le travail des postes vacants, mettre en place des comportements d'entraide pour faire face aux aléas, organiser la prise de congés.
- Les moments de convivialité sont très appréciés ; dans certains cas ils s'étendent même jusqu'à la sphère privée. Dans un métier fortement soumis à l'isolement, les agents soulignent l'importance d'une vie sociale solide.

12 De l'activité empêchée à la perte du métier : activités non faites ou mal faites

Au sein de l'ONF, la question du « travail mal fait » ou « du travail pas fait » se pose quel que soit le métier.

Les agents de l'ONF, qu'ils soient sur le terrain ou dans les bureaux, doivent faire des choix dans la hiérarchisation de leur activité. Cela se traduit par le fait de « remettre à plus tard » certaines tâches et de décaler leur exécution autant de fois que nécessaire en fonction des urgences à traiter. Au final, ces tâches qui se seront empilées, seront mal faites pour tout de même respecter les échéances, voire pas faites du tout, au fil des reports.

Cette obligation de sélectionner et de devoir trancher sur son travail confronte les agents à la question des valeurs du métier, de la satisfaction dans le travail. Les constats actuels montrent que ce sont uniquement les activités valorisées d'un point de vue économique à court terme qui sont prioritaires.

Les activités non faites ou mal faites auront des effets sur le travail. Elles vont augmenter les urgences, aggraver le poids des activités car des données seront manquantes, les résultats seront de médiocre qualité pour les agents.

Le conflit de valeur apparaît lorsque les agents évoquent le changement « subi » des pratiques et de l'organisation du travail qui n'est pas en cohérence avec la réalité de leurs contraintes de travail. Cette situation reste un facteur de risque dans la mesure où elle ne peut être compensée par des stratégies collectives.

Cela s'inscrit dans un déficit de stratégies collectives, généré par l'organisation matricielle et dans le cloisonnement des services, voire le cloisonnement entre les membres des équipes (individualisation des objectifs). Chacun gère à sa façon pour que le travail soit le moins coûteux pour sa santé sans qu'il y ait la possibilité de mettre en débat les manières de faire, les règles, les sous-entendus pour enrichir le travail. Ce manque d'espace d'échange favorise les « querelles de personnes et interservices » sur la base d'un travail « mal fait » impactant la charge de travail du destinataire et conduit à la perte de sens commun laissant les agents face à eux-mêmes, démunis pour affronter le réel de leur activité de travail.

Quelques exemples, non exhaustifs

- Peu ou pas de préparation des martelages
- Tenue du registre d'ordre à minima
- Moins de surveillance sur les coupes. Parfois une fois par semaine parfois moins. Le fait de ne marquer au pied qu'à partir du diamètre 40 est pénalisant pour le contrôle de certaines coupes (en général les forestiers continuent de marquer au pied à partir du diamètre 25).
- Préparation des coupes souvent dans l'urgence ce qui implique une préparation plus "légère".
- Surveillance générale (terme dans lequel le forestier met tout un ensemble d'actions :
 - ✓ Surveillance des limites,
 - ✓ surveillance sanitaire, de chasse, état des infrastructures, risques d'incendies, limites de parcelles, etc...). Ce domaine est plus ou moins lâché à cause des actions collectives, des réunions, et du fait que ce terme n'a jamais été bien défini. Il ressort que cette surveillance aboutit souvent à des propositions de travaux ou à des connaissances mises en valeur dans un deuxième temps par l'établissement (faune, flore, connaissances diverses...)
- Les relations avec les élus et acteurs divers se distendent dangereusement (on ne voit plus le forestier...). cet effet est amplifié pour les zones géographiques comportant plus de communes par exemple

- Réceptions de chantiers basées sur la confiance avec le conducteur de travaux ou les ouvriers (pas toujours le temps d'aller sur chantier. Parfois on s'en occupe de A à Z et parfois manque de temps).
- Moins de présence sur le terrain qui risque de déboucher sur du vol de bois, dégradations diverses,
- Mises à jour des bases de données retardées, ou faites a minima. Par exemple, sur les logiciels Presta, Sequoia Teck, la définition des tâches des agents, l'affectation des forêts, permettant la saisie des projets de travaux, sont partiellement fausses, avec de multiples effets sur les contraintes de travail.
- Activités de communication, information réduites ou non faites

Effets sur la santé

- Des écarts entre ce que l'agent souhaiterait effectuer dans son travail, en lien avec sa conception de professionnel sur le « travail bien fait », et ce qu'il est attendu de lui en termes de performance naissent des **situations de stress** et **un sentiment de qualité empêchée**.
- Une **fatigue, une usure, une exaspération** face au sentiment de faire certaines choses pour rien ou de devoir refaire un travail qui n'a pu être bien fait du premier coup.
- L'appauvrissement du métier conduit à une perte **d'identité professionnelle** par le fait de ne plus se retrouver dans les valeurs qui ont fait l'ONF.

I3 Analyse des outils managériaux et les outils informatiques

Dans cette partie, nous voulons rassembler les effets de structuration induits par les outils managériaux mis en place, et ceux produits par les outils utilisés à l'ONF. En effet, ces deux types de moyens contribuent à l'écart pointé dans le fonctionnement, entre la réalité du travail et l'image qui est plaquée sur cette réalité. Cela a un impact fort sur le fonctionnement existant, et le COP 2012-2016 aura un effet d'amplification.

Ces évolutions s'inscrivent dans le « new public management »³. Cette nouvelle approche se traduit par les transformations suivantes :

- distanciation, autonomisation ou désenchevêtrement de l'administration vis-à-vis de la politique traditionnelle ;
- rapprochement de l'administration vis-à-vis du citoyen, qui de ce fait devient également client ;
- dynamisation et transformation organisationnelle de l'administration ;
- décentralisation ;
- orientation plus grande vers les résultats.

Les travaux sur cette nouvelle approche montrent les paradoxes qu'elle engendre, et nous les retrouvons dans le diagnostic réalisé à l'ONF :

- Les missions de service public se définissent en termes politiques et non en termes entrepreneuriaux ;
- Le service public paraît plus apte à viser l'intérêt général et le secteur privé des intérêts d'ordre plus spécifique ;
- la responsabilité d'un service public face au gouvernement ou aux citoyens est différente de la responsabilité d'un dirigeant d'entreprise face à ses actionnaires qui attendent des profits sans toujours fixer les missions à poursuivre de manière très précise ;
- les services publics ne choisissent pas leur clientèle: Tous les citoyens-clients doivent être satisfaits. Alors que les entreprises privées peuvent sélectionner - sinon discriminer - certains segments du marché.

Divers outils managériaux sont arrivés à l'ONF en 2002: Démarche Qualité, Fonctionnement en Agence, Evaluation Individuelle de Performance, Indice Général d'Activité (IGA), comparaison des divers services et des personnels (qui entraîne une mise en concurrence). Des outils informatiques sont aussi arrivés à l'ONF en 2002 ou par la suite. Ils s'inscrivent dans la logique managériale choisie par les dirigeants de l'ONF..

Ces outils sont construits sur des modes de pilotage qui se sont propagés dans les domaines privés, puis publics. Ils sont mis en cause sur leurs effets sur la santé des personnels par de multiples travaux⁴.

³ Matthias Finger- Le New Public Management - reflet et initiateur d'un changement de paradigme dans la gestion des affaires publiques – dans « NOUVELLE GESTION PUBLIQUE CHANCES ET LIMITES D'UNE RÉFORME DE L'ADMINISTRATION »- Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives (CETEL)- février 1997

⁴ Yves Clot, Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte, 2010, Christophe Dejours L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation INRA éditions, 2003

L'ONF se trouve dans un paradoxe :

- Les exigences de fonctionnement sont tournées vers le mode libéral, vers la rentabilité de l'exploitation
- Le management continue à s'appuyer sur le cadre administratif public, avec un mode de relations ouvrant peu ou pas du tout la co-construction du cadre.

La souffrance des différents agents comme des managers, identifiée lors des analyses, est en partie produite par ce paradoxe.

13.1 Les outils managériaux

13.1.1 Le pilotage par objectifs

Dans les outils managériaux se trouvent en particulier ceux de pilotage, se déclinant en contrats, de la DG vers les DT, puis vers les DA, unités de travail.

Différents documents décrivent les engagements en termes de volumes de bois, surfaces à aménager, effectifs, chiffre d'affaires, et pour les autres des éléments de stratégie territoriale, couplés avec des données chiffrées financièrement. A travers ces documents de cadrage, il est recherché une adéquation entre la mission et les moyens des différentes instances ONF. (contrat de performance, contrats de services, contrats de gestion)

Au plus près des équipes, le management par objectifs se décline entre un agent et son supérieur hiérarchique, au moins une fois par an, avec lors de ces rencontres un point sur l'atteinte des objectifs précédents.

Un ensemble d'effets issu de ce cadre sont identifiés :

- Individu/collectif. Les objectifs donnés à une unité de travail se distribuent auprès des agents qui composent l'équipe. En fin de période, c'est sur l'atteinte des objectifs qui lui ont été attribués que l'évaluation sera faite avec un agent donné. Ici se trouvent des effets :
 - Division potentielle de l'équipe. Cet effet a été identifié dans toutes les organisations où ce type de management a été mis en place. Tout acteur dans une organisation préfère atteindre les résultats attendus, montrer qu'il est efficace, plutôt que de faire un constat d'échec. Mais ce principe peut se révéler opposé à un fonctionnement d'équipe. En effet, chacun privilégiant l'atteinte de ses objectifs propres, sera réticent à apporter une aide au collègue, car le temps soustrait le pénalise. Pour l'instant, l'entraide domine, car les agents contestent cette gestion par objectifs. S'ils y adhéraient, nous verrions un éclatement complet des collectifs, déjà mis à mal par les réorganisations. Il semble même que l'on vit sur l'ancien capital acquis pendant plusieurs décennies. La coopération est encore utilisée mais les liens se distendent.
 - Contournement de procédures et consignes. Pour atteindre les objectifs, tenir compte de la réalité du travail à faire, les acteurs doivent parfois s'écarter du référentiel mis en place. C'est la rigidité du cadre qui pose ici question ; les agents doivent travailler

Christophe Dejours Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard éditions, 1980, Paris, nouvelles éditions augmentées en 1993 et 2000

Vincent de Gaulejac La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Ed. du Seuil, 2005

malgré celui-ci. Par exemple les consignes de mise en chantier et de suivi des chantiers ne sont pas systématiquement suivies par les AP et les conducteurs de travaux. S'il y a une bonne entente, les uns et les autres peuvent substituer au fonctionnement prôné un fonctionnement plus adapté (sinon le conducteur de travaux ne peut pas suivre à certaines périodes). Un AP met parfois les ouvriers en chantier, surveille le chantier.

- Rigidification des relations hiérarchiques. Au fil des besoins de l'activité, il va être nécessaire de réaliser des tâches nouvelles, parfois en écart avec la mission donnée, et la réalisation de ces tâches présente toujours un risque par rapport à celles données en objectifs. Chaque heure de travail soustraite au temps alloué à l'atteinte des objectifs accroît le risque de ne pas atteindre cet objectif. Ici se placent des résistances identifiées, en relation avec la prise en charge des travaux de personnes en absence maladie, pour les postes vacants, ou tout simplement pour les besoins qui émergent en cours d'année. La réponse à ce problème réside dans l'ajustement des objectifs donnés, l'intégration du surcroît occasionné. Mais dans cet exercice, le manager lui-même prend un risque sur les objectifs qui ont été donnés à son unité de travail, sur lesquels il sera lui-même évalué. Ici se placent des conflits possibles entre les agents et leur manager de première ligne.

La question liée à ces effets est celle de la mesure : comment rendre compte d'une activité et des éléments de contexte ayant eu des effets sur celle-ci ? Comment intégrer les aléas qui se sont produits, et qui expliquent des résultats moindres ? Comment réagir face à des objectifs qui ont été dépassés une année donnée, pour des raisons de contexte connues de l'agent, mais qui peuvent se traduire par une augmentation des attendus l'année suivante, avec le risque de ne pouvoir les atteindre ? Les travaux sur ces sujets montrent que l'évaluation chiffrée du travail ne peut rendre compte de ces éléments qualitatifs. Il n'y a pas de lien de proportionnalité entre le travail et le résultat du travail (C. dejours)

- Prise en compte des activités « non économiques ». La déclinaison des objectifs est centrée sur les contrats passés. Mais ces contrats, centrés sur des impératifs économiques, n'intègrent pas les activités non financières : surveiller la forêt, surveiller les limites, notions de relationnel avec les élus, les agriculteurs, les associations, les chasseurs, etc... Etc. Ici se trouve le point des valeurs, de l'éthique si souvent évoqués lors des échanges.

Sur cet aspect, c'est toute la chaîne managériale qui pose question, avec trois dimensions principales :

- Les compétences techniques des managers. Cette compétence est un point qui permet la crédibilité du manager pour l'équipe qu'il pilote. Si elle est absente, le manager ne sera pas en capacité de soutenir l'agent face à des cas difficiles, à résoudre avec lui des problèmes liés à l'activité. Les analyses faites soulignent que cette compétence est en forte réduction, probablement en raison à la fois de l'évolution des missions des managers, de la multitude des tâches à réaliser (poids de l'administratif), et des formations qui les préparent
- Les compétences managériales. Ce point est central dans les analyses. Il est impossible de s'inventer manager ; il faut y être préparé, et pour l'ONF, au regard des mutations réalisées, quelques jours de formation ne suffisent pas
- Les marges décisionnelles. Les compétences techniques et managériales ne servent à rien si le manager n'est qu'une courroie de transmission. Pour être crédible, il doit pouvoir décider sur des périmètres établis, sans se sentir mis en danger par des décisions qui seraient « hors du cadre »

13.1.2 Le reporting et la construction des indicateurs

Quelle que soit l'organisation, pour la piloter il est nécessaire d'assembler des données reflétant son activité. Ainsi, les travaux, les coupes, les études,... sont évalués de façon chiffrée, en s'appuyant sur les remontées d'informations. Ces remontées sont en étages :

- Les unités de travail produisent des chiffres, intégrés par le manager première ligne
- Les données des unités sont réunies par les DA, BET, Atx, RTM
- La DT établit des tableaux de synthèse
- La DG suit, par l'agrégation finale, la progression dans l'atteinte des objectifs

Sur ce point, les analyses faites dans tous les systèmes de management par objectifs identifient que le mode d'assemblage des données, à tous les étages, va tenter de valoriser l'atteinte des objectifs. Aucun des acteurs de cette chaîne n'a intérêt à montrer qu'il n'atteint pas les objectifs. Il va se produire des déformations progressives, qui vont aboutir à une représentation de l'activité faussée par les chiffres qui seront éloignés de la réalité du travail. Ainsi, deux sources d'écarts sont constatées :

- Reporting peu ou pas fidèle à l'activité réelle
- Ajustements successifs (de chaque niveau) qui jouent sur les différentes zones d'ombre existantes dans les décalages avec l'activité réelle

Nous avons constaté le plus souvent que les agents ne reconnaissaient pas le produit de leur activité représenté dans les tableaux, contestaient les chiffres.

Sur ces deux aspects, Pilotage et reporting, il est évident que ce sont des moyens nécessaires à toute organisation. Mais les modalités de leur déclinaison vont engendrer une efficacité, une fiabilité plus ou moins importante dans le système. Si les moyens sont non concordants avec les enjeux des maillons de la chaîne, si la pression est trop forte, les chiffres sont altérés. Dans un pilotage, une clé importante est de se souvenir que **la carte n'est pas le territoire**.

13.2 Un contexte très défavorable préexistant au COP

La mise en œuvre du COP en BCA s'inscrit dans un contexte déjà très dégradé ; les facteurs ayant engendré ce contexte sont résumés ici.

De nombreux changements ont eu lieu ces dernières années. Les baisses et les fluctuations du marché du bois depuis ces dernières décennies ont fortement réduit les ressources, conduisant l'ONF à réduire ses coûts. Suppressions de postes assorties de réorganisations ont été les orientations choisies.

Depuis 15 ans, les changements s'intensifient avec en particulier le PPO de 2002 et la réforme de 2009. Ces réformes renforcent la spécialisation et la mise en place de l'organisation matricielle.

Ces changements ont été mal vécus par les agents. D'une part, la démarche participative mise en place a été perçue comme faussée, où les décisions étaient déjà arrêtées. D'autre part, les questions de conditions de travail et les problématiques portant sur les valeurs portées par les métiers, émergentes à partir de 1986, deviennent de réelles problématiques :

- Les interfaces ont augmenté, les processus de décisions et la circulation de l'information ont été complexifiés

- Les services support ont été spécialisés sans recevoir la formation nécessaire et ont vu leur charge de travail augmentée par les tâches des postes vacants redistribuées
- Les agents de terrain ont vu leur surface de triage augmenter,
- L'introduction de l'informatique parallèlement à la suppression de postes a augmenté les tâches administratives des agents de terrain
- Les agents se sont vus assignés des objectifs individualisés et quantifiés

Conjointement à la mise en place des différentes réformes, apparaissent des conflits forts dans les collectifs et une succession d'événements graves à partir de 2000 dont 3 suicides concernant la région BCA. Les résultats de 2 des 3 des commissions enquêtes font émerger des liens entre le passage à l'acte, l'organisation et son fonctionnement.

La dégradation du climat social et l'augmentation de l'exposition aux risques sont mises en avant par une succession d'études : IPSOS 2005, et ASO national 2012. L'ensemble de ces études démontre cette dégradation et l'absence de prise en compte de l'exposition aux risques sur le terrain.

Comme démontré dans le rapport de l'expertise, si les constats ont été faits, avec proposition et validation avec les partenaires sociaux d'un plan d'actions, il n'y a eu aucune action concrètement réalisée à ce jour.

Ce dernier point s'est fait ressentir au cours de notre intervention où les agents ont manifesté leur exaspération face à la multiplication des audits et enquêtes ; leur sentiment d'impuissance face à l'accumulation des mêmes recommandations dont ils ne voient pas les aboutissements : *« Encore une étude, ils n'ont qu'à mettre en place déjà ce qui a été remonté », « ça va changer quoi ? »*

Néanmoins, l'ASO a permis au niveau national une réflexion sur un projet d'accord RPS non accepté par les organisations syndicales. Les mesures envisagées ont été évaluées insuffisantes, de surface, ne touchant pas aux problèmes de fond.

A ce contexte général dégradé, s'ajoute une spécificité régionale venant amplifier le ressenti négatif des suppressions de postes passées. En effet, la région est peu attractive et les postes sont difficilement pourvus. La vacance réelle est supérieure à la vacance frictionnelle⁵ :

- Des départs réguliers lors des mutations de printemps ou d'automne. Ceci semble lié à une région peu attractive pour les agents de l'ONF. BCA est une région où les nouveaux arrivants se forment mais ne restent pas.
- Des postes non pourvus liés au manque d'attractivité de la région pour les agents de l'ONF.
- Des départs à la retraite de moins en moins anticipables (tout le long de l'année)
- Et des entrées uniquement liées à l'arrivée de jeunes titulaires arrivant à l'ONF à date fixe.
- A ce phénomène de vacance réelle de postes vient s'ajouter l'absentéisme & notamment les arrêts longues durées qui accentuent le manque de personnel dans les différentes entités de l'ONF

Cette situation n'est pas sans effet sur le ressenti général de la situation de l'ONF. En effet, ces postes vacants sont interprétés par les agents comme par les représentants du personnel comme un processus déloyal, faisant appel à leur engagement et professionnalisme pour compenser le manque de ressources. Les indemnités d'intérim sont perçues insuffisantes au regard de l'impact sur l'augmentation de la charge de travail, et cela ne reste dans tous les cas qu'un pis-aller.

⁵ La vacance frictionnelle correspond à un pourcentage de poste permettant de gérer le recouvrement entre un départ et une arrivée

Dans le document de travail du point n°4 du Comité technique Paritaire Territorial du 14/12/2011, il est indiqué que :
En 2011, le taux de vacance frictionnelle toléré par la direction générale était de l'ordre de 3.6% (2.5% plus une marge de manœuvre pour ajustement d'effectif de 8 postes). En fait, le nombre réel de postes inscrits dans les organigrammes 2011 correspond à un taux de vacance frictionnelle plus près de 4%.

13.3 Les applications informatiques

A travers les applications, les modalités de traitements qu'elles engendrent, les flux d'informations entre les acteurs, on constate également un effet structurant (logiciels TRAVAUX, SYVLI, SEQUOIA TEK, COUPES,...).

On peut établir trois aspects de ces outils, dans leur incidence sur le travail :

- Le contenu des informations gérées. Ce point a été évoqué dans les pages de ce document. Les informations saisies dans ces logiciels vont créer une image du travail, de la forêt, des études,... Elles doivent aider à la préparation, réalisation des activités pour les utilisateurs des SI. Mais il se trouve également des informations utiles par rapport au métier porté par l'utilisateur, impossibles à intégrer dans le logiciel. Pour les agents, ce qu'il est permis ou pas d'intégrer dans le système d'informations est révélateur de la manière de comprendre le travail, par les concepteurs des applications. Plus généralement, c'est la question de l'adaptation des logiciels qui est posée, de la manière de les concevoir, en intégrant ou pas des utilisateurs cible, en utilisant des méthodes garantissant la pertinence de la conception⁶
- Le flux entre les acteurs. Les applications ont un effet de cadrage des activités. Avant la mise en place de ces applications, les informations, retranscrites sur papier suivent un chemin de traitement au fil des différents acteurs, sans contrainte particulière de séquence de saisie, contenu ; il est possible de placer des notes explicatives, de contextualiser les données saisies. Il se trouve une logique portée par le métier des agents, un ensemble de formats de documents à produire, des étapes et itérations, des jalons,... mais pas d'exigence particulière des applications : on peut réaliser quasiment ce que l'on veut lorsqu'on le veut.

Les applicatifs progressivement mis en place créent de nouvelles contraintes dans la gestion des informations : format de saisie des données, séquence dans la saisie et les traitements entre les acteurs successifs, disponibilité des acteurs dans les traitements, aux moments où ils sont nécessaires,... L'ensemble des travaux s'inscrit dans une forme de flux d'informations, avec des phases d'attente de réponses, de validation,....

Un effet général est une « rigidification », dans les marges d'adaptation des utilisateurs. Ce registre préconçu, préconstruit est parfois difficile face à la réalité. Ce point soulève le problème de la différence entre programme (rigidité, formatage, qui peut néanmoins être utile pour certains aspects des tâches) et stratégie qui peut utiliser des programmes mais qui reste souple et s'adapte en permanence, n'est pas figée (E. Morin)

Par exemple, les outils informatiques peuvent être un obstacle pour la réalisation des bilans communaux annuels. Il est impossible de croiser les dépenses par communes et les rentrées d'argent. Les agents résolvent le problème en réalisant un tableau excel (ou autre technique plus manuelle), saisissent les données sous une forme adaptée au besoin, et doivent par la suite intégrer les données dans la forme attendue par les applications « officielles ».

⁶ Par exemple, Iso 9241-210- Conception centrée utilisateur, garantissant « l'Utilité, l'Utilisabilité, l'Acceptabilité »

On trouve deux modes de fonctionnement par rapport aux applications, qui sont toujours à articuler :

- Le mode de suivi strict des étapes et formats prescrits dans le logiciel. Dans ce mode, dans toutes les situations de travail rencontrées par les utilisateurs, les étapes des traitements, les informations saisies, correspondent exactement à ce qui a été prévu par les concepteurs. Tous les actes possibles des différents utilisateurs sont intégrés dans des séquences avec des acteurs précis, des livrables, des dates,... qui vont représenter, une fois implémentés, des exigences de traitement, de synchronisation de tous.
- Le mode plus « réactif », où la situation rencontrée n'était pas prévue dans le SI, où l'agent relie les règles métier à suivre, les contraintes des activités, les ressources disponibles à un instant donné, les besoins des autres acteurs dans le flux,... Dans un ensemble de situations (ressources insuffisantes, aléa nécessitant des réponses immédiates,...) le mode de réalisation est changé, les étapes du travail doivent être suivies différemment. Les tâches sont organisées dans une séquence différente, certaines sont retardées ou anticipées,... En l'état actuel, pour réaliser leur travail, les utilisateurs doivent bien souvent employer des « utilitaires » hors des outils prévus.
- Dans la mesure où ceci permet aux partenaires reliés dans le travail, de réaliser leur travail, où cela n'a que des incidences facilitatrices sur les activités, ce type de régulation est positif. Ceci constitue une part de l'expertise des différents acteurs, sur les modes de régulations partagés dans l'organisation et le management.

13.4 Le pilotage de l'activité.

Les outils véhiculent des informations sur les études, projets, coupes, devis,... mais ils comportent également des informations de mesure de la performance : ils reflètent l'activité des agents qui ont réalisé les traitements. Ces informations, utilisées par les managers, sont à double tranchant. Sur le versant positif, elles permettent de constater des écarts entre des attendus liés aux activités et un état du réalisé, de sorte à produire des ajustements dans l'équipe, dans le travail. Sur le versant négatif, ces informations vont être utilisées dans une évaluation de la performance individuelle. Dans ce cas, se pose la question de la connaissance des informations de contexte ayant conduit à une performance à un moment donné. Comment le fait d'être seulement à 50% de réalisation d'un travail, alors que les 100% sont attendus depuis 15 jours, peut-il être rattaché à des pannes sur les outils, à la prise en main de tâches d'un collègue malade, à une sous-estimation du travail lié à l'impossibilité d'intégrer les données pertinentes dans le SI, Etc. ?

L'analyse que nous produisons conduit donc à montrer que les outils managériaux utilisés actuellement comme les applications informatiques constituent une partie des facteurs de risque. Leurs effets sont :

- Division des collectifs de travail, pour une même équipe et entre équipes, services. Le management par objectifs, le système d'évaluation, induisent une mise en concurrence à différents niveaux, opposée à la nécessité de soudure entre les collectifs. Pour les outils, par exemple la structuration particulièrement complexe et peu conviviale des outils informatiques ONF tel TECH induit pour les agents une perception de préoccupations du niveau de la surveillance et d'évaluation plutôt qu'une volonté d'efficacité sur les missions de base des forestiers ou des services administratifs.

- Ecart entre la représentation du fonctionnement dans les données et la réalité des situations de travail. Ces écarts ont pour conséquence une perte de crédibilité des agents de terrain envers le pilotage, un rejet des chiffres. Mais ils ont aussi pour effet de sous ou surestimer les travaux à réaliser, les risques que vont prendre les agents, les délais, les coûts,... La rigidification va entraîner des difficultés et des tentations de créer des indicateurs chiffrés qui finiront par être loin de la réalité. Ils servent alors de comparaison, à une mise en concurrence entre services et individus et non d'évaluation des meilleures pratiques pour mener à bien les missions de bases du métier de forestier (Biodiversité, production, fonction sociale de la forêt).
- Rigidification des échanges et des modes de coopération entre les métiers qui se suivent dans les processus. Ne pouvant sortir des cadres imposés, les métiers concernés finissent par sortir des processus, par les contourner, ce qui rend l'intégration des données plus lourde, pose parfois des problèmes de légalité. Dans les cas les plus défavorables, cela se traduit à terme par une disparition des relations trop rigides, les acteurs préférant travailler avec des partenaires non soumis à ces règles.

I4 Le diagnostic

En préalable, nous rappellerons la question que nous avons instruite. Puis, nous établissons une synthèse des effets prévisibles du COP en BCA, pour ensuite détailler les effets point par point, en fournissant des pistes pour chacun des points. Ces pistes, de l'ordre de l'accompagnement, ne peuvent pallier le problème de fond, à savoir le manque très important de ressources humaines au regard du travail à réaliser.

Ceci met en cause le COP dans son ensemble : la décision de réduction des effectifs repose sur une image théorique des activités, ne rendant pas compte de la réalité que nous avons analysée. Le point de vue de l'expert est que les suppressions de postes sont sujettes à caution.

En préalable à la présentation du diagnostic, il est nécessaire de rappeler les obligations de l'employeur en termes de prévention de risques professionnels :

Article L. 4121-2 du code du travail - extraits⁷

Le chef d'établissement met en œuvre les mesures prévues ci-dessus sur la base des principes généraux de prévention suivants :

- a) Eviter les risques ;
- b) Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- c) Combattre les risques à la source ;
- d) Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- e) Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- f) Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- g) Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- h) Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- i) Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

L'employeur prend donc les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

⁷ <http://www.codes-et-lois.fr/code-du-travail/toc-nouvelle-sante-securite-au-travail-dispositions-generales-p-2a8a603-texte-integral>

Pour ce qui est des risques psychosociaux, quelques définitions préalables sont nécessaires :

- **Un état de stress** « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » Agence Européenne pour la santé et la sécurité de Bilbao.
- La définition retenue par L'INRS et L'ANACT « les effets du stress ne sont pas uniquement d'ordre psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien être et la productivité de la personne qui y est soumise ».
- Le mal être, « mal-vivre ensemble » est en lien avec le contexte organisationnel et relationnel.
- La souffrance, dépression en réaction à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. La certitude que le niveau atteint de dégradation ne permet plus d'évoluer positivement, marque l'entrée dans la souffrance.
- L'épuisement professionnel est un syndrome décrit comme « un épuisement physique et émotionnel, qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt dans ce que l'on réalise ».

Enfin, il faut distinguer risque et danger :

- Le danger est caractérisé par un état. Propriété intrinsèque d'un équipement (ex : presse, électricité), d'une substance (ex : vernis, acide), d'une méthode de travail (ex : travaux en hauteur, activités sous forte cadence), d'une situation particulière (ex : sol glissant, carrefour mal signalé), d'une organisation du travail,... susceptibles de provoquer une atteinte à la santé des travailleurs.
- Le risque est caractérisé par une dynamique. Il résulte de la ou des conséquences potentielles du danger sur la personne. Dans certaines situations, il peut y avoir risque sans danger au sens de la réglementation. Par exemple, un rythme de travail très soutenu n'est pas, a priori, un danger, mais il peut porter atteinte à la santé. Dans le cas des TMS, le manque d'autonomie, la pression temporelle, l'absence d'entraide dans l'équipe favorisent la survenue des troubles. Ces facteurs appartiennent à l'organisation du travail et obligent à son analyse.

Cet article de loi s'applique à toutes les organisations, y compris dans la fonction publique⁸.

La circulaire référencée en bas de page précise : « Il y a tout lieu de considérer, au vu de la jurisprudence administrative, que la responsabilité de l'administration pourrait être engagée dès lors que les mesures nécessaires de prévention de la santé des agents n'auraient pas été prises et qu'un dommage en aurait résulté directement. En effet, le manquement aux règles de protection de la santé des agents pourrait être constitutif d'une faute qui permettrait à la victime de demander la réparation intégrale de son préjudice »

Ce texte s'inscrit dans l'obligation de sécurité de résultat.

14.1 La question traitée et déroulement de l'expertise

Les élus du CTHSCT de la DT Bourgogne Champagne Ardennes de l'ONF ont exprimé une demande d'expertise projet relative à la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Projet 2012-2016.

⁸ circulaire Fonction publique DGAFF B9, n° 10 MTSF, 1013277C du 18 mai 2010

La demande pose la question des impacts du projet sur les conditions de travail, des inquiétudes sur l'augmentation de la charge de travail, et les RPS, en relation avec le contexte de l'ONF.

L'expertise a pour but d'analyser les impacts de la déclinaison territoriale BCA du projet COP 2012-2016. La mission visait à :

- Effectuer une étude des situations de travail existantes et des modalités de coopération existant dans les équipes ;
- Réaliser une projection des conséquences des suppressions de postes sur les différents aspects des conditions de travail prises au sens large (vie au travail), notamment en termes de charges de travail et sur la santé des personnels, aux niveaux individuels et collectifs ;
- Analyser les modalités prévues pour la réorganisation des équipes, la répartition du travail et la gestion des risques sanitaires et psychosociaux liés à la nouvelle organisation et à la mobilité fonctionnelle ou géographique ;
- Analyser les modalités d'information du personnel et leur accompagnement ;
- Aider le CTHSCT à formuler des recommandations en termes de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Le périmètre de cette expertise porte sur la Direction Territoriale de la BCA. L'échantillon retenu par les représentants de la direction et les élus du CTHSCT concerne une direction de la DT, des services fonctionnels d'Agence Territoriale, deux unités UP et 5 UT.

14.2 Synthèse du diagnostic

L'étude des situations de travail existantes fait émerger des problématiques existantes dues à :

- Une surcharge de travail importante, une saturation déjà en place pour les agents
- Une organisation floue, lestée par les réorganisations et suppressions de postes antérieurs
- Des conduites du changement majoritairement descendantes
- Avec des collectifs fragilisés qui peinent à mettre en place des modalités de coopération et des comportements d'entraide
- Dans un climat économique angoissant et social dégradé

Les contraintes identifiées ne trouvent pas de ressources suffisantes dans l'organisation pour atteindre une situation d'équilibre entre ressources/contraintes générant l'apparition de risques psychosociaux.

La situation actuelle à l'ONF est critique : Les difficultés sont caractérisées, et sont objectivées à partir de faits et expressions rassemblés dans ce rapport. La situation de crise est déjà installée. En effet, on constate dans beaucoup des services analysés des conflits, situations paradoxales, clivages entre agents, managers,... Ces situations sont détectées tardivement, voire pas du tout, avec des traitements en urgence qui débordent les capacités de régulation des instances.

La poursuite de la mise en œuvre du COP 2012-2016 continue d'impacter fortement les conditions de travail et l'intégrité de la santé des agents de l'ONF à tous les niveaux.

Notre analyse du projet COP a révélé des contours flous, qui ont nécessité des échanges avec les auteurs du COP. Malgré ces échanges, une partie des données n'est pas compréhensible. En effet, d'une part les documents de référence ne sont pas à jour, tel que l'organigramme et d'autre part

l'organisation même de l'ONF, avec la variété des statuts ne fait pas apparaître l'ensemble des effectifs dans les bases de données. De plus, l'approximation semble être une stratégie des DA en prévision des futures demandes de suppressions de postes :

- Soit pour se laisser des marges de manœuvre auprès de sa hiérarchie
- Soit dans l'attente d'une opportunité de suppression de postes (mutation retraite...)

Le ciblage des suppressions de postes a été arbitré avec un outil méthodologique prenant en compte les aspects uniquement productifs. Ces aspects ne sont pas révélateurs de la charge de travail des agents.

La question des conditions de travail est abordée de manière approximative dans les premiers documents rédigés en vue du COP, en 2011. En revanche, les modalités prévues pour les suppressions de postes et les réorganisations des équipes de la déclinaison en BCA n'intègrent pas clairement ni les aspects de conditions de travail, ni les risques sanitaires et psychosociaux. De plus, certaines réorganisations sont menées de manière descendante.

Les effets des suppressions de postes prévues par le COP vont aggraver les problématiques existantes en les amplifiant.

14.3 Le projet Contrat d'Objectif et de Performance 2012-2016

14.3.1 Description du projet

Le Contrat d'Objectifs et de Performance Etat-ONF- FNCOFOR s'inscrit dans la recherche de réduction des dépenses publiques pour l'Etat. Il vise à réduire de 1,5% les effectifs par an sur la période 2012-2016, tout en maintenant les quatre grandes missions prises en charge par l'ONF, à savoir :

- La gestion durable et multifonctionnelle de l'ensemble des forêts domaniales
- La gestion durable et multifonctionnelle des forêts appartenant aux collectivités, plus particulièrement les forêts communales et sectionnales
- La mise en œuvre des missions d'intérêt général confiées par l'Etat et les collectivités notamment en matière de gestion des risques naturels et de biodiversité
- La réalisation de prestations de services en cohérence avec les compétences et savoir-faire de l'ONF

En BCA, la cible est une diminution de 1,45% des effectifs sur la durée du COP soit 46 ETP correspondant à 57 postes. Le contenu du projet porte également sur des objectifs de chiffre d'affaires, et de réorganisation des services.

La volonté politique de l'ONF est d'opérationnaliser ces suppressions de postes sans avoir recours ni aux licenciements, ni aux mobilités géographiques obligatoires pour les personnels non cadres. Les suppressions portent prioritairement sur les postes vacants mais également au gré des départs (mobilité des cadres, mutations, retraites). Le fondement de cette mesure n'est pas à remettre en cause mais il est à noter que cela représente une contrainte non négligeable sur les marges de manœuvres des réorganisations.

Une réunion du Conseil d'Administration de l'ONF s'est produite le 27 juin 2013. Les décisions prises lors de ce CA (voir annexe) étant de nature à modifier le contenu de l'expertise, dans la mesure où elles repositionnent les efforts à faire par l'ONF. Néanmoins, il a été acté que l'expertise

serait réalisée sur le projet existant, la Direction Territoriale souhaitant s'appuyer sur les résultats pour construire un nouveau projet au regard des nouvelles orientations.

L'analyse de ce projet a nécessité un ensemble d'échanges avec les auteurs du COP afin de préciser les contours flous, tant sur les quantités de postes à supprimer que sur les modalités de suppression de postes. Malgré cela, de nombreux points sont restés en suspens.

14.3.2 Mise en œuvre du projet : les indicateurs utilisés

Dans un premier temps, au niveau national, les activités des différentes DT ont été comparées grâce à l'Indice Global d'Activité (IGA). Les activités des Agences de la DT BCA ont été pesées avec une méthodologie tout à fait similaire. In fine, l'IGA a fourni la quantité d'ETP théorique nécessaire au regard de l'activité de l'Agence, mais ne reflète pas le travail réel.

Si ce type d'outil est toujours nécessaire au pilotage d'une organisation, il ne peut rendre compte des questions de métier, de valeurs, de réalité de l'activité et de ses contraintes (nombre de forêts à considérer, étendue des forêts, productives ou pas, distribution sur le territoire, spécificités locales, nombre d'aménagements, volumes, etc). Cet outil n'est pas fait pour adopter le point de vue des conditions de travail, et plus directement, du travail. Par ailleurs, il ne rend pas compte des aspects prospectifs du travail tels que les aménagements les envisagent. Ces plans de gestion programment notamment les coupes et les travaux sur plusieurs années.

D'après cette méthode de calcul, sur les cinq Agences territoriales de la BCA :

- 2 sont en sous-effectif (Ardennes à 108% et Bourgogne Est à 105%)
- 2 sont en effectif normal (Aube Marne 99% et Bourgogne ouest 99%)
- 1 est en sureffectif (Haute Marne 90%)

L'Agence des Ardennes présente un cas particulier car elle est à la fois considérée en sous-effectif par l'IGA et souffre d'un déséquilibre de charge de travail entre UT. De ce fait, la déclinaison territoriale du COP a nécessité la prise en compte d'indicateurs par UT qui sont plus détaillés que ceux de l'IGA et semblent prendre en compte la charge de travail de manière plus ajustée. Pour exemple, le poids des forêts domaniales (FD) et communales (FC) est pesé uniquement en superficie par l'IGA, tandis que ces indicateurs spécialement utilisés dans les Ardennes incluent également la quantité de FD et FC. En effet, deux FC de 500 hectares représentent plus de travail qu'une seule FC de 1000 hectares car les relations avec les communes sont multipliées par deux.

D'une manière générale, cette approche, basée sur des indicateurs déconnectés de la réalité du travail, ne peut anticiper les effets de la réduction des effectifs sur les conditions de travail.

14.3.3 Les modalités de réduction de postes

Dans le COP 2012-2016 signé en 2011 :

- l'ASO est évoqué comme une action à venir, devant identifier les ajustements nécessaires, les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, l'amélioration des conditions de travail. Il y est également affirmé l'objectif d'intégration de l'activité syndicale, avec une charte devant voir le jour une année après la signature du COP.
- Dans ce même projet, il est affirmé l'objectif d'amélioration de la prévention des risques, notamment les RPS, par un plan national. Celui-ci prévoit une présence renforcée des assistantes sociales, des vérifications d'efficacité de la médecine de prévention et des

formations des managers. Il prévoit également des actions relatives à la pénibilité et à l'inaptitude.

- Une évaluation des impacts humains des changements (missions, méthodes, outils) est également prévue dans l'accompagnement
- Il y est évoqué un management par objectifs, sous une forme participative, basé sur l'approche par processus (ISO 9000 et ISO 14001). Le texte précise que les objectifs ne seront pas uniquement économiques, mais également environnementaux et sociaux

Toutefois, l'analyse de la déclinaison du COP en BCA révèle l'absence d'éléments détaillés sur la prise en compte des conditions de travail dans le COP. Il se trouve une partie générale, sur les axes de travail mais pas de détails, poste par poste, sur les moyens envisagés pour éviter la surcharge de travail, l'allongement des trajets, le traitement des prises de congés,...

Enfin plusieurs réductions et réorganisations restent en suspens ; il est spécifié que ces points seront traités ultérieurement :

- L'augmentation progressive de la production (commercialisation bois) se fera par spécialisation partielle des agents patrimoniaux en UT là où ce sera nécessaire
- Services bois : évolution de l'organisation à venir, au regard de l'outil Production Bois, d'après les informations retournées par les auteurs du COP
- Redéfinition à venir pour le soutien SIG (répartition entre DT et ATE, effectifs, compétences, missions)
- Qualité : réorganisations en cours
- L'ensemble du soutien de l'activité travaux a été réorganisé dans le cadre du déploiement SEQUOIA-TECK ; l'adaptation des effectifs doit encore être finalisée dans certaines agences.
- Il est envisagé de spécialiser un conducteur de travaux dans le suivi des travaux client P en Champagne Ardennes

14.3.4 Les modalités de réorganisations inhérentes aux suppressions de postes

La réduction d'effectifs est réalisée par différents moyens :

- Les fusions d'UT et US, permettant aux unités de couvrir des territoires plus étendus ;
- Le remembrement des UT et des triages, des bassins d'emploi
- La réduction des effectifs, notamment les RUT, AP
- Les postes supprimés sont prioritairement ceux déjà vacants et à l'occasion de départs (en retraite, mobilité)
- La disparition et transfert de missions telles celles d'adjoint au RUT ou celles relatives au bois énergie, qui passent de la DT aux Agences.
- Des optimisations dans le fonctionnement (gestion paye, qualité,...) par l'introduction de différents outils informatiques
- L'identification de pans d'activités en déclin (ex. qualité, insertion, communication, chasse etc.)

Notre travail d'instruction sur le terrain a fait émerger certaines entités où des réorganisations étaient en cours d'application au moment de notre intervention. Ces changements avaient pour but

d'ajuster les organisations aux suppressions de postes, malgré la décision du Conseil d'Administration de l'ONF du 27 juin 2013.

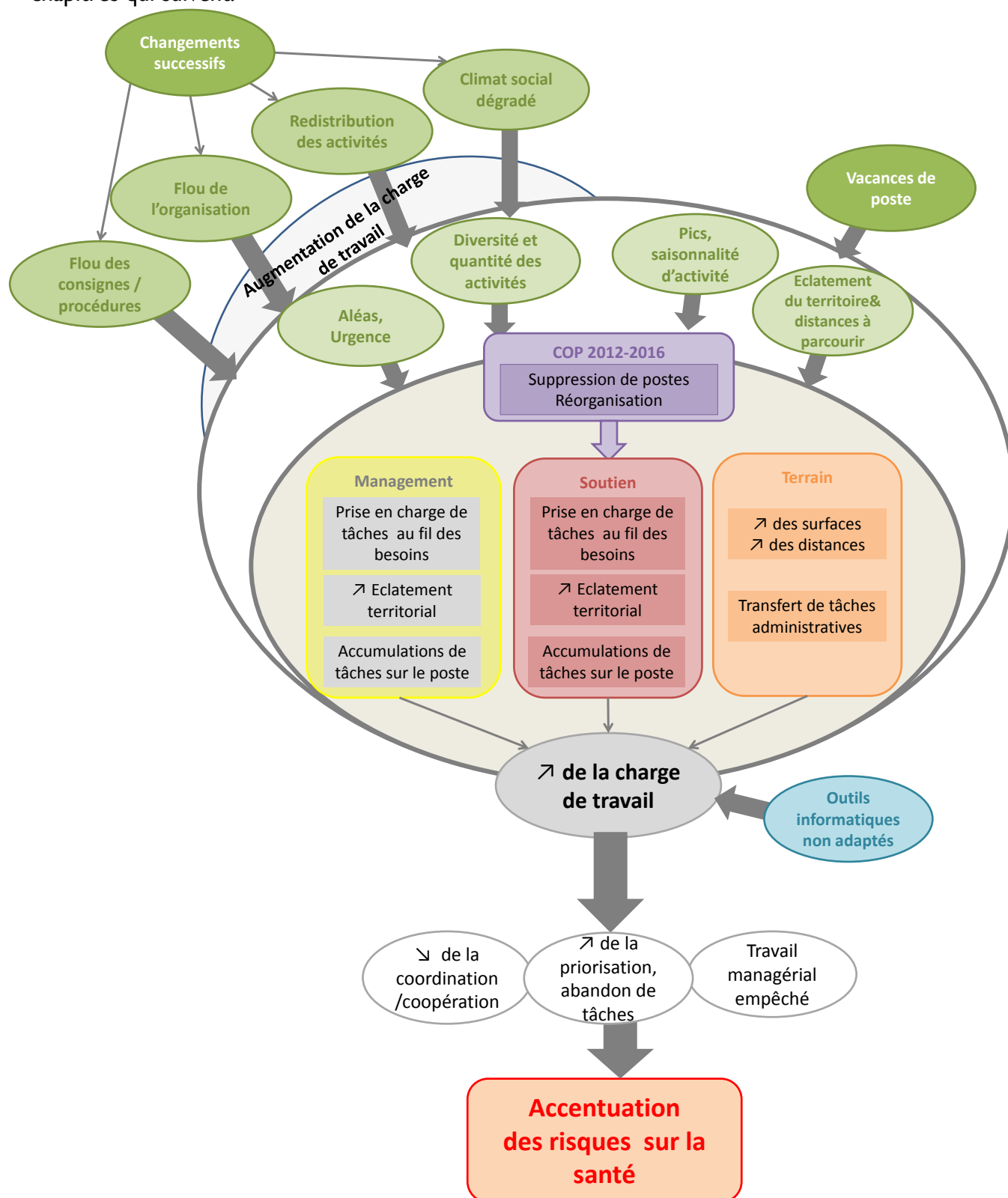
Nous avons pu constater deux profils différents de conduite de ces réorganisations. Le premier étant très descendant, où la nouvelle organisation a été pensée par le DA puis présentée aux équipes. Les entretiens et les cartographies récupérées montrent des points négatifs pour les conditions de travail des agents (ex : forte augmentation des distances à parcourir, casse des collectifs de travail, forte augmentation de la superficie des triages des agents etc.).

A contrario, d'autres réorganisations ont été conçues par les équipes elles-mêmes dans le cadre des changements à opérer. Les agents ont ainsi pu limiter les impacts négatifs sur leurs conditions de travail en intégrant leur connaissance approfondie des contraintes du travail et des spécificités des parcelles. Attention, si une méthodologie participative pour les réorganisations semble limiter les impacts négatifs des suppressions de postes sur les conditions de travail, elle ne les annule pas pour autant : les distances à parcourir augmentent, la surface des triages augmente etc.

En résumé, nous soulignons ici que les représentants du personnel en CHSCT étaient fondés à demander une expertise sur les effets du COP : les conditions de travail ne sont pas traitées dans le projet, et les représentants ne pouvaient donc pas donner un avis.

14.1 Les facteurs de risques pour la santé des agents identifiés et leviers d'actions

Le schéma ci-dessous présente une vue d'ensemble des facteurs identifiés. Ils sont détaillés dans les chapitres qui suivent.



La problématique transversale à tous les métiers porte sur l'importance de la charge de travail. En effet, cette problématique actuelle résulte des réorganisations et suppressions de postes survenues dans le passé. Dans ce contexte, la mise en place du COP vient globalement aggraver les difficultés actuelles. Pour rappel, notre analyse de la déclinaison du COP en BCA révèle l'absence d'éléments détaillés sur la prise en compte des conditions de travail. Ainsi, le risque majeur identifié pour le COP de l'ONF BCA est l'accroissement du débordement des agents.

Les amplitudes horaires, déjà importantes et dépassant de manière très fréquente les horaires de travail normaux, seront accrues pour les personnels. Il existe peu de moyens d'évaluation de ces dépassements au sein des services analysés, en particulier pour les agents de terrain. Pour les services administratifs, on trouve parfois des dispositifs de pointage, et les heures de récupération sont un indice à exploiter. Les effets seront les suivants :

- Une partie des agents resteront engagés et voudront atteindre les objectifs définis et ceux correspondant à leurs valeurs. La surcharge les exposera à l'usure, à l'épuisement, avec à la clé les risques de burn out, accident routier,...
- Nous avons constaté une démotivation d'une partie du personnel. Cette démotivation s'étendra, et la préoccupation des personnels sera de se préserver, de stopper les atteintes à leur vie personnelle. L'effet portera sur les risques psychosociaux, le désinvestissement au travail, avec pour corollaire une perte d'efficacité pour l'ONF.
- Les conflits, déjà constatés dans les analyses, prendront de l'ampleur. Notamment, ces conflits se produiront entre les personnels restant engagés et ceux tentant de se préserver.
- Les effets sur la santé à prévoir sont l'usure (physique et psychologique) et le stress, réputés comme facteurs d'erreurs, d'accidents et quantité de troubles physiologiques. Les impacts négatifs sur la sphère privée sont réels et nourrissent un cercle infernal où tout va mal.
- Ces effets sur la santé peuvent aller jusqu'à l'épuisement voire à des situations dramatiques. Les modalités de sortie d'une situation d'épuisement sont multiples mais sont toutes déficitaires pour la santé des agents et la stabilité de l'organisation :
 - Au mieux, la situation poussera l'agent à quitter son poste voire l'ONF, emportant avec lui ses compétences et savoir-faire précieux pour la stabilité organisationnelle de l'ONF.
 - L'agent peut se résigner et adopter une attitude désengagée (présentéisme). L'organisation du travail et la qualité du travail réalisé seront en souffrance.
 - Les situations dramatiques à envisager sont de l'ordre de celles analysées par les différentes commissions d'enquête décrites dans ce rapport, mais également des conflits au sein des équipes. Sur ce point, il faut souligner que de multiples situations très dégradées sont en train d'émerger en BCA. Elles sont tracées pour partie dans les PV CTHSCT.

Pour chacun des facteurs identifiés, nous analysons les effets du COP en distinguant ce qui relève des effets produits par les suppressions de postes, mais aussi, des réorganisations. Les impacts sur les agents permettent d'identifier les risques qui en découlent. Enfin, nous présentons les leviers d'actions envisageables.

14.1.1 La diversité des activités à réaliser

Au fil des réorganisations et des suppressions de postes antérieures, la quantité et la diversité des tâches à effectuer a augmenté sous le coup de deux phénomènes :

- De manière permanente : les tâches et missions des postes supprimés ont été découpées et redistribuées aux postes restants, avec un effet d'empilement, de hachage des tâches, décrits dans ce document
- De manière périodique : même phénomène pour les tâches et missions des postes vacants, absences longues durées, congés.

De plus, la nouvelle organisation a impliqué pour de nombreux personnels une forte augmentation des tâches administratives (courriels, reporting etc.) :

- Via des outils informatiques non adaptés pour la plupart. Ces outils engendrent par ailleurs des situations d'échecs pour les utilisateurs, qui s'entendent dire que les applications ne fonctionnent pas en raison de leurs incompétences, et non en raison de défauts techniques ou de conception.
- Dans une organisation matricielle où les interfaces sont multipliées et complexifiées

In fine, les postes sont composés d'un empilement de tâches parfois déconnectées pour lesquelles l'agent n'est pas forcément préparé, ni formé.

14.1.1.1 Effets des suppressions de postes du COP

La quantité de tâches à faire est a minima constante, réalisée par moins de personnes.

Impacts pour les agents

La quantité de travail est augmentée avec des tâches qui se superposent, de manière hachée (interruptions de tâches), multipliant les contraintes temporelles et les interfaces complexes. L'amplitude horaire pour faire face rend difficile la conciliation avec la sphère privée.

Risques identifiés, appartenant à la dimension des exigences du travail, des conflits de valeurs et de la charge émotionnelle des facteurs de RPS

- Usure due à l'amplitude horaire pour accomplir la quantité de travail
- Stress face au débordement et au constat de ne pouvoir atteindre les objectifs
- Coût cognitif des interruptions de tâches, de la complexité du travail
- Pour les métiers étant en première ligne avec les interlocuteurs de l'ONF (chasse, aménagistes, AP, RUT etc.) tensions avec les usagers et partenaires locaux qui n'acceptent pas le manque de disponibilité des agents
- Conflits de valeurs dans le fait de devoir délaissé certaines tâches face à une charge de travail trop importante
- Conflits potentiel dans la sphère privée

14.1.1.2 Leviers d'actions

- Anticiper les vacances de postes de sorte à pourvoir ces postes dès le départ de leur titulaire (mobilité, retraite) donc en limitant l'impact sur les équipes. Cela suppose une vigilance par la DRH, un calage des concours, recherche de candidats, en prévisionnel des vacances de poste.
- Engager une réflexion participative sur les priorisations de tâches de chaque métier, réseau et missions. Ce type de réflexion doit intégrer les objectifs et les missions assignés à l'organisation ainsi que les valeurs portées par les agents. A la clé, doivent se trouver des négociations assurant l'acceptabilité pour les personnels des objectifs définis collégialement
- Prise en compte de la charge de travail réelle des postes à supprimer et de ceux qui récupèrent leurs tâches
- S'assurer de l'adaptation des compétences des agents qui récupèrent ces tâches et fournir la formation nécessaire le cas échéant
- Mettre en place de manière permanente un soutien dédié aux équipes patrimoniales et travaux. Ce soutien devrait également faciliter la coordination et les échanges entre UP et UT
- Engager une réflexion participative sur les soutiens à apporter aux collectifs fortement impactés par les vacances de postes
- En cas de postes vacants et d'absences longues durées (événements non planifiables), mettre en place une gestion participative des intérim à assurer, du même type que celle pour la définition des objectifs
- Mettre l'accent sur la reconnaissance du travail d'intérim

14.1.2 Les pics de charge de travail

Les tâches et missions effectuées à l'ONF connaissent une forte saisonnalité sur l'année (saison des martelages, clôture de l'année fiscale etc.), avec également des cycles plus longs comme pour les aménagements à renouveler tous les 15 à 20 ans et à réviser en milieu de période, les baux de chasse etc. Ces différentes contraintes temporelles rythment les activités des services et leurs interdépendances. Pour exemple, l'Agence travaux est tributaire du rendu de la programmation de travaux réalisée par les AP. Cette dernière peut être retardée si les martelages ont été décalés par les conditions météorologiques.

Par ailleurs, la diversité et la quantité des tâches à réaliser sur chaque poste (Cf. supra) multiplient et densifient les contraintes temporelles qui se trouvent très rapprochées voire concomitantes.

14.1.2.1 Effets des suppressions de postes du COP

La suppression d'effectifs réduit la ressource nécessaire pour faire face à ces pics d'activités.

Effets des réorganisations du COP

Les tâches de postes supprimés sont redistribuées à d'autres postes.

Impact pour les agents

Les pics d'activités deviennent plus nombreux et plus forts avec une ressource humaine diminuée. Cela engendre une difficulté voire impossibilité de tenir les délais du travail à fournir ayant des impacts sur l'équipe et les autres services.

Risques identifiés, appartenant à la dimension des exigences du travail des facteurs de RPS

- Usure due à l'amplitude horaire pour faire face aux pics de travail
- Stress face à la crainte du débordement,
- Perception de risque fort de ne pas atteindre les objectifs
- Conflits de valeur dans le fait de devoir laisser certaines missions face à une charge de travail trop importante
- Conflits avec ceux impactés par les retards éventuels (au sein de l'équipe, avec les autres services et partenaires extérieurs)
- Conflits potentiels dans la sphère privée

14.1.2.2 Leviers d'actions :

- S'assurer de l'adéquation entre les exigences du travail liées aux tâches déjà assurées, et celles qui sont confiées en plus. Il s'agit notamment :
 - De la compatibilité temporelle, avec pour chaque tâche, les pics quotidiens, hebdomadaires, mensuels, qui ne doivent pas se produire au même moment
 - De la nature de ces tâches, qui doivent être compatibles entre elles. Par exemple, une tâche de traitement nécessitant de rester concentré (comptabilité, devis, paie, reporting,...) ne peut être associée à une tâche demandant de gérer un flux (accueil physique ou téléphonique)

14.1.3 Les aléas et urgences

Le travail en milieu naturel est par essence non prévisible et fortement soumis aux contraintes des conditions météorologiques. Les tempêtes créent des situations d'urgences (arbres en travers de la route) qui impactent plus ou moins directement tous les services : UT et UP gèrent la situation sur le terrain, la commercialisation des bois rectifie les données quant aux prévisions de ventes, le juridique participe aux arrêtés municipaux pour interdire l'accès au public, etc..

14.1.3.1 Effets des suppressions de postes du COP

La suppression d'effectifs réduit la ressource nécessaire pour faire face aux aléas et urgences.

Impacts pour les agents :

Les difficultés à faire face aux aléas et urgences par manque d'effectif engendrent un retard sur les autres tâches qui deviendront urgentes à leur tour. De plus, nous avons vu dans le point précédent que les retards des uns impactent l'activité des autres.

Risques identifiés appartenant à la dimension des exigences du travail, à l'autonomie et marges de manœuvre des facteurs de RPS

- Usure due à l'amplitude horaire pour faire face aux urgences, aux pics de travail et à la quantité de travail, risques pris dans la réalisation du travail
- Stress face à la crainte du débordement
- Stress dû à l'imprévisibilité du travail et l'éventualité d'être interrompu à tout moment
- Conflits avec ceux impactés par les retards éventuels (au sein de l'équipe, avec les autres services et partenaires extérieurs)
- Conflits potentiels dans la sphère privée

14.1.3.2 Leviers d'actions

- Limiter les demandes et les sollicitations aux périodes de haute activité, anticiper les débordements
- Réflexion autour de la coordination des demandes entre les différents services (voir également les actions proposées pour l'organisation matricielle)

14.1.4 Les distances à parcourir

Les précédentes réorganisations et suppressions de postes ont eu pour effet d'augmenter la superficie des territoires à couvrir pour les postes à composante de terrain (AP, RUT, aménagistes, SST, conducteurs travaux, etc.). Pour les agents qui assurent des intérim, s'ajoutent des superficies supplémentaires. Il est à noter que les conditions météorologiques en BCA peuvent être particulièrement dégradées en hiver, sur un réseau routier pas nécessairement en bon état.

14.1.4.1 Effets des suppressions de postes du COP

En réduisant le nombre d'agents, les superficies à couvrir pour les postes restants augmentent.

Impact pour les agents

Les distances à parcourir par les agents s'allongent ainsi que l'amplitude horaire du travail.

Effets des réorganisations du COP

Notre travail d'investigation a fait émerger des situations où les réorganisations menées de manière participative permettent de limiter l'augmentation des distances à parcourir, qui reste néanmoins inévitable.

Risques identifiés

- Usure due à la conduite et au fait de se lever plus tôt, augmentation des amplitudes horaires
- La probabilité d'accidents de la route est accrue car avec l'allongement des distances, les agents partent plus tôt et rentrent plus tard, alors que les conditions sont les plus mauvaises (obscurité, verglas etc) et la vigilance est fragilisée
- Augmente le risque de comportements dangereux (prise d'appels téléphoniques en conduisant, excès de vitesse etc.)

14.1.4.2 Leviers d'actions :

- Réorganisations participatives des maillages de territoires. Celles-ci devront être menées par métier mais également avec les autres métiers en connexion. Pour exemple, la redéfinition d'un maillage territorial doit intégrer les contraintes des AP, des RUT et adjoints RUT mais aussi, CTX, les RUP et les ouvriers

14.1.5 Le manque de lisibilité de l'organisation

La mise en place de l'organisation matricielle, les nombreuses réorganisations et suppressions de postes précédentes ont brouillé la lisibilité de l'organisation. La majeure partie des agents déclare ne pas savoir « qui fait quoi » et « auprès de qui obtenir telle information » en dehors de leur propre service ou unité. Conjugée au flou procédural (Cf. infra), cette opacité de l'organisation est source de pertes de temps. Les nombreux interlocuteurs des chaînes de validation (aménagements, travaux etc.) sont fréquemment pris en exemple par les agents pour illustrer cette problématique.

14.1.5.1 Effets des suppressions de postes et des réorganisations du COP

Les tâches et missions des postes supprimés ont déjà été ou vont être ventilées sur d'autres postes.

Effets pour les agents

Le manque de lisibilité de l'organisation est augmenté.

Risques identifiés, relatifs aux problématiques de travail empêché

- Stress et énervement liés aux entraves pour accomplir son travail
- Isolement des agents, avec effets sur la prise de décision : « est-ce la bonne décision ? »

14.1.5.2 Leviers d'actions

- Groupes de travail pour mise au clair de :
 - qui fait quoi
 - des circuits de l'information
 - des circuits de prises de décision
- Traiter le flou dans l'organisation. **En particulier, l'organisation matricielle est à remettre en question**, car elle engendre des consignes contradictoires et un discrédit du management de première ligne
- Mettre l'accent sur la communication permettant à tous les métiers de lire l'organisation, en veillant aux mises à jour de celle-ci. Cette action ne peut être envisagée qu'en relation avec la précédente. Une simple communication sans un travail de fond sur les incohérences liées à l'organisation matricielle serait inutile.

14.1.6 Les procédures, demandes et consignes non claires

Les entretiens et observations ont fait émerger des procédures et consignes non claires. A cela s'ajoutent les demandes de recueil de données (RH, sylvicoles, volumes etc.) qui sont multiples et à rendre dans des délais serrés. Cette problématique est multi déterminée par la profusion de procédures et la multiplicité des sources émettrices de consignes et de demandes :

- La quantité et la diversité des procédures applicables à l'ONF sont considérables du fait que les activités de l'ONF sont soumises à différents types de réglementations (code forestier etc.) ; elles génèrent quantité de procédures internes à suivre.
- A cela, s'ajoute la mise en place puis le recul de la démarche qualité.
- Nous n'avons pas identifié d'instance régulatrice permettant de trier les procédures en place et de s'assurer de la cohérence des nouvelles procédures.
- Chaque logique compartimentée dans l'organisation matricielle émet des procédures et des demandes inhérentes à sa spécificité.
- De plus, ces logiques sont portées par des services présents à différents niveaux hiérarchiques en interne (DA, DT, DG) et par des partenaires extérieurs (COFOR, collectivités territoriales etc.) qui sont tout autant de sources émettrices de consignes et de demandes qui arrivent de manière inopinée sur le terrain et sans concertation préalable, ce qui multiplie les sollicitations de terrain.
- De plus, il apparaît une contrainte spécifique à la présence de différents statuts. En effet, les passations de notification, consignes sont liées à des circuits d'information en fonction des personnels fonctionnaires et des personnels non fonctionnaires. Il est relativement commun

d'avoir des notifications qui concernent un corps de métier mais l'ensemble du personnel n'est pas informé. C'est aux managers de réaliser le transfert d'information. Cette situation renforce les différences et le sentiment d'iniquité entre les agents.

- Nous n'avons pas identifié de mesures organisationnelles permettant la concertation des différents services qui contribuerait à la coordination des consignes et demandes émises.

Par ailleurs, cette problématique est accentuée par l'outil informatique de base de données documentaires, lourd et fastidieux. Cela contribue également au manque de lisibilité de l'organisation (Cf. Supa) et inversement.

Face à ce flou dans l'organisation, les procédures et les consignes qui en découlent, les agents ne s'y retrouvent pas. Nous percevons une lassitude des agents « on fait comme ça nous paraît logique et si ça va pas ils savent nous le dire ».

14.1.6.1 Effets des suppressions de postes du COP

Un des modes opératoires du COP consiste à ne pas remplacer les départs en retraite. Or les agents expérimentés sont souvent porteurs de l'historique des procédures et leur expérience permet de « faire le tri ».

Effets des réorganisations du COP

Dans les réorganisations annoncées, nous avons identifié une mesure permettant d'améliorer cette problématique existante : la simplification de la démarche qualité. Néanmoins, nous avons décrit dans ce rapport que cette simplification est un bénéfice pour la plupart des agents, mais pas pour ceux en charge de la qualité. Ils doivent continuer de rendre compte de l'avancement de certains points (conformité environnementale, satisfaction client, etc.) alors que les outils de recueil de ces informations ont été supprimés.

De plus, cette simplification de la démarche qualité ne représente qu'un seul point du flou procédural, le reste étant soumis au statut quo.

14.1.6.2 Effets pour les agents

Les ressources permettant de faire face à la lourdeur procédurale diminuent.

Risques identifiés liés aux injonctions contradictoires, sens et valeur de métier

- Usure et stress
- Des difficultés de prises de décisions
- Questionnement sur le sens du travail

14.1.6.3 Leviers d'actions

- Chantier de remise à plat des procédures existantes : tri, qui fait quoi dans chaque procédure etc.
- Règle de création et de révision des procédures internes par un comité représentatif des différents métiers et logiques de l'ONF
- Révision des modalités de diffusion et consultation des procédures
- Chantier de mise à plat de la circulation de l'information et des prises de décision
- Mise en place d'une phase de tuilage entre l'agent proche du départ (retraite, mutation etc.) et la personne reprenant son poste

- Coordination des demandes et consignes par un fonctionnement en « mode projet »
- Remettre en cause l'organisation matricielle (voir plus haut)

14.1.7 Les difficultés d'utilisation d'outils mal adaptés

Notre travail d'investigation sur le terrain a révélé de lourdes problématiques inhérentes aux logiciels utilisés par les différents services. Ces difficultés sont de plusieurs ordres. D'une part, les applications sont globalement considérées comme des moyens de reporting mais ne sont pas de réels outils de travail adaptés aux tâches à faire. Les agents se créent des outils parallèles (excel ou papier/crayon). D'autre part, l'utilisabilité est souvent jugée lourde. Nos questionnements révèlent le manque de prise en compte des besoins des utilisateurs finaux lors de l'achat ou de la conception des outils. La détection des écarts aux besoins est faite lors de la phase de déploiement pour laquelle la BCA est fréquemment pilote. Les agents se heurtent alors aux dysfonctionnements de tous ordres qui n'ont pas été anticipés dans les phases amont.

Par ailleurs, la formation à ces applications est perçue comme insuffisante, trop condensée « c'est du bourrage de crâne » et déconnectée de la réalité du terrain. Ce dernier point est d'autant plus marqué pour les agents de terrain dont la population est vieillissante.

Nous observons des comportements d'entraide au sein des collectifs et parfois entre les services (ex : les agents de terrain sont aidés par les assistantes du service bois pour TECK). Ces régulations ne sont pas prévues par l'organisation et ont lieu de manière officieuse, sur la volonté des agents qui acceptent d'ajouter cela à leur charge de travail.

14.1.7.1 Effets des suppressions de postes du COP

La réduction d'effectifs diminue les ressources humaines disponibles pour :

- La conception et achat de logiciels
- La gestion des formations
- Les comportements d'entraide pour les agents en difficulté

Effets des réorganisations du COP

Les modalités de suppressions de postes administratifs sont notamment basées sur le gain de temps dû à l'utilisation de certains outils informatiques pourtant perçus comme non stabilisés par les utilisateurs (ex : TECK pour les assistantes de la commercialisation des bois).

De plus, les réorganisations de certaines équipes cassent les collectifs existants. Cette fragilisation est un frein aux comportements d'entraide (Cf. infra).

Effet pour les agents

Il ne se trouve pas d'amélioration de l'adaptation des outils ni des modalités de formation. Les difficultés d'utilisations des outils sont augmentées ainsi que les pertes de temps qu'elles engendrent.

Risque identifiés appartenant à la dimension des relations de travail et de l'autonomie et marges de manœuvre des facteurs de RPS

- Usure mentale
- Stress de ne pas parvenir à utiliser l'outil
- Sentiment d'incompétence et d'isolement

14.1.7.2 Leviers d'actions :

- S'assurer de la stabilisation des outils envisagés comme modalité permettant de réduire la charge de travail des postes supprimés ; vérifier que le gain de productivité espéré est effectivement acquis
- Révision de la conduite de projets d'achat ou de conception d'outils, notamment par l'établissement d'un cahier des charges intégrant les besoins des utilisateurs finaux réalisé de manière participative
- Révision des modalités de formations aux outils
- Prévoir dans l'organisation des personnes ressources pour aider les agents en difficultés et intégrer ce tutorat à leur charge de travail
- Pour les réorganisations inhérentes au COP, prendre en compte et préserver les coopérations existantes, via une méthodologie participative

14.1.8 La fragilité des collectifs pour les remplacements et les comportements d'entraide

La région BCA souffre d'une image peu attractive et connaît une forte problématique de turn-over et de postes vacants. Conjugué aux réorganisations et suppressions de postes antérieures, ce phénomène se répercute sur les collectifs. Il en résulte que certains services de bureau sont éclatés sur différents sites ; les collectifs de terrain changent constamment.

Cela affecte :

- le climat social
- les comportements d'entraide en cas d'aléas et d'urgences, de remplacements d'absences et les intérimis
- le compagnonnage des nouveaux arrivants

Malgré cela, nous avons identifié des aspects tout à fait positifs de certains collectifs très solidaires, allant parfois jusqu'à la sphère privée. Cet aspect est particulièrement important :

- Dans un secteur soumis à des contraintes temporelles qui génèrent des pics d'activité et des aléas qui créent des urgences, ces situations sont plus faciles à réguler par la coopération et les comportements d'entraide
- Dans une région où les occasions de vie sociale sont réduites, à plus forte raison pour les AP dont le travail est solitaire une grande partie du temps

Par ailleurs, nos entretiens font ressortir le défaut de formation du management de proximité.

14.1.8.1 Effets des suppressions de postes du COP

Les suppressions de postes augmentent la charge des postes restants. Une fois saturé, il est plus difficile d'envisager des coopérations et comportements d'entraide.

14.1.8.2 Effets des réorganisations du COP

Certaines réorganisations menées de façon descendante chamboulent les collectifs qui sont parfois diminués et d'autres fois augmentés.

Effets pour les agents

La cohésion des collectifs est entravée, avec parfois un démantèlement d'équipes solidaires. Cela impacte les comportements d'entraide permettant de réguler la charge de travail (pics, aléas, intérim etc.)

Risques identifiés appartenant à la dimension des relations de travail et des marges de manœuvre des facteurs de RPS

- Stress
- Situations de débordement
- Sentiment d'isolement

14.1.8.3 Leviers d'actions

- Limiter et gérer les vacances de postes dans les modalités définies précédemment
- Réflexions sur les soutiens à apporter aux collectifs fortement impactés par les vacances de postes
- Gestion participative des intérim à assurer
- Réorganisations à mener de manière participative

14.1.9 Le soutien managérial empêché

La particularité des postes de management est d'être composés a minima de deux casquettes : celle d'encadrant et celle d'exécutant d'un travail. Le manager de proximité est pris dans un faisceau de contraintes pour ces deux casquettes. Les difficultés de soutien managérial perçues par les agents et les managers eux-mêmes sont multi déterminées. Nous avons décrit dans ce rapport (CF. point 11.1) la difficulté des managers à faire face à une charge de travail importante, à trouver un point d'équilibre entre les missions d'ordre managérial, technique, administratif, relationnel et autres. Pour exemple, le manager souffre de ne pas avoir de consignes claires quant à la priorisation de ses propres tâches et missions. Mais également, il se trouve en difficulté auprès de l'équipe qu'il encadre de ne pas avoir de consignes claires de sa propre hiérarchie pour guider ses agents dans la priorisation de leurs tâches. A cela s'ajoutent les problématiques décrites plus haut dans ce diagnostic.

Par ailleurs, les agents et les managers font état d'un manque de formation au management.

Au fil des réorganisations, l'éloignement du management a été remplacé par l'augmentation du reporting. Nous avons décrit dans ce rapport (13.1.2) les impasses de ce fonctionnement qui échoue à rendre compte du réel du travail des agents (la carte n'est pas le territoire), discrédite les managers et augmente la charge de travail des agents.

Pour finir sur ce facteur, il faut souligner l'impact du pilotage par objectifs (13.1.1). Ce mode de pilotage rigidifie les rapports entre la hiérarchie et les membres d'une équipe, accroît les divisions et l'éloignement. Le manager se trouve pris entre les injonctions de ses supérieurs quant aux objectifs à atteindre, et les résistances ou refus des agents de l'équipe, au regard de priorités trahissant leurs valeurs et augmentant sans limite leur charge de travail. Cette position deviendra intenable à proche échéance ; elle est déjà génératrice de conflits.

14.1.9.1 Effets des suppressions de postes du COP

Les suppressions de postes ont pour effet d'augmenter la charge de travail des managers et de ceux qu'ils encadrent, réduisant ainsi la possibilité de déléguer certaines de leurs tâches. La recherche d'atteinte des objectifs va augmenter les problèmes relationnels.

Effets des réorganisations du COP

- Les collectifs déstructurés par certaines réorganisations rendent le management plus délicat.
- Dans certains cas les effectifs encadrés augmentent.

Effet pour les agents

Augmentation du manque de soutien de la part du management

Effet pour les managers

- Impossibilité de déléguer des tâches pour alléger leur charge de travail, augmentation de la fragilité des collectifs à manager et dégradation du climat social.
- Position intenable, entre l'enclume et le marteau ; conflits et scission soit avec l'équipe, soit avec sa propre hiérarchie

Pour les agents : Risques identifiés appartenant à la dimension des relations de travail et des marges de manœuvre des facteurs de RPS

- Stress
- Situations de débordement
- Sentiment d'isolement

Pour les managers : Risques identifiés appartenant à la dimension des relations de travail et des marges de manœuvre, du travail empêché des facteurs de RPS

- Stress de ne pas pouvoir accompagner correctement leurs équipes
- Situations de débordement
- Sentiment d'isolement
- Perte de crédibilité auprès de leurs équipes

14.1.9.2 Leviers d'actions

- Formations des managers de proximité au management, notamment aux méthodes participatives
- Chantiers de priorisations de tâches pour les managers de proximité et les agents
- Délester une partie des tâches actuellement assurées par les managers, notamment les traitements administratifs. Cette action suppose la mise en place d'un soutien administratif.

14.2 Focus sur la conduite de démarches participatives

Les systèmes et dispositifs de travail regroupent l'organisation, les outils (notamment informatiques), les locaux, les dispositifs de formation, les processus de d'information, de prise de décision et des consignes, etc. L'adaptation au travail à réaliser de ces dispositifs représente un enjeu de performance pour la production et de préservation de la santé physique et mentale des salariés. Pour cela, les méthodologies de conception participative permettent un recueil des besoins au plus près de la réalité des exigences du travail. De plus, le pouvoir d'agir est identifié comme un garant de la santé au travail.

Toutefois, le terme de « conception participative » comporte des variantes relatives au niveau de l'implication des utilisateurs dans les projets de conception.

Ces différents niveaux vont de la simple information à la coconception :

Degrés	Modalité	Activités
Degré 1	Informar	Informar les opérateurs sur les plans d'action décidés par les managers.
Degré 2		Collecter informations et expérience des utilisateurs
Degré 3	Consulter	Recueillir les avis et les suggestions des utilisateurs sur les actions en cours
Degré 4	Décider	Négocier avec les utilisateurs dans des comités formalisés
Degré 5		Coconception et prise de décision conjointe entre les différentes parties impliquées

Tableau I Degrés de participation pratiqués dans la conception participative⁹

L'utilisation courante du terme « conception participative » recèle des abus de langage. « **C'est seulement la modalité de prise de décision conjointe qui caractérise pleinement la conception participative.** »¹⁰

L'expérience montre que le recours aux méthodologies participatives nécessite une grande transparence sur les décisions déjà arrêtées. Donner l'illusion à un groupe de travail de réfléchir sur des questions déjà tranchées annule tous les effets positifs d'une conception participative. De plus, cela participe fortement à la dégradation du climat social.

Cela requiert une conduite de projet spécifique avec une communication claire sur :

- Le périmètre d'action projet
- Le rôle du recueil de données
- Les modalités d'arbitrage des décisions du projet

⁹ (adapté de Damoran, 1996, Jenssen, 1997, et Reuzeau, 2000) in Ergonomie, Pierre Falzon, 2004, PUF

¹⁰ Falzon, 2004, Op. Cit.

15 Annexes

a. Annexe – CA ONF séance du 27 juin 2013



CONSEIL D'ADMINISTRATION

SÉANCE DU 27 JUIN 2013

RÉSOLUTION N° 2013 - 09

Consolidation du modèle socio-économique de l'ONF

Vu le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2012-2016 signé le 19 octobre 2011 par l'État, la Fédération nationale des Communes forestières et l'ONF ;

Vu la lettre du Président de la République du 26 juin 2012 au Président du Conseil d'administration de l'ONF et celle du Premier ministre en date du 22 juin 2012 qui rappellent leur attachement aux fondements du modèle de l'ONF qu'il s'agisse du régime forestier ou des missions de service public assurées par l'établissement, opérateur unique intervenant sur l'ensemble du territoire national ;

Vu les résultats de l'audit socio-organisationnel conduit en 2012 ;

Vu les conclusions des groupes de travail instaurés par le Ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt par lettre du 11 décembre 2012 au Président du Conseil d'administration de l'ONF ;

Vu les résultats financiers et analytiques de l'exercice en 2012 et les perspectives pour l'année 2013 ;

Considérant que l'objectif partagé de *"tracer des perspectives et un cadre stable et pérenne pour l'établissement offrant une visibilité à terme pour ses salariés"* (lettre du Président de la République) passe par l'exemplarité sur la mission de gestion durable et multifonctionnelle des forêts publiques et par le développement, en synergie avec cette mission, d'autres activités permettant de conforter les ressources de l'office ;

Conscient que le contexte budgétaire actuel impose la participation de l'Office au redressement de la trajectoire des finances publiques ;

Sur le rapport du directeur général et après en avoir délibéré, **le Conseil d'administration** :

- réaffirme son attachement aux missions de l'établissement et au modèle économique qui le sous-tend, ainsi qu'au statut d'ÉPIC de l'ONF, employant des fonctionnaires, des personnels de droit public et des personnels de droit privé, dont les ouvriers forestiers ;
- confirme que le contrat d'objectifs et de performance 2012-2016 constitue le cadre de l'action de l'établissement dans les années à venir ;

Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

- rappelle que la gestion durable et multifonctionnelle des forêts publiques et des espaces naturels associés constitue la mission première de l'ONF, et que l'établissement valorise en cohérence avec cette mission les produits issus de ces écosystèmes, ainsi que les compétences et l'expertise de ses personnels.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration :

A) appelle à une gestion multifonctionnelle efficiente de la forêt publique. A ce titre :

1. le Conseil d'administration est attaché aux missions de l'ONF, tant dans le domaine régalien de mise en œuvre du régime forestier, que dans ceux des missions d'intérêt général et du champ concurrentiel, tous domaines dans lesquels l'ONF doit être innovant et exemplaire ;
2. le Conseil d'administration demande que l'aménagement forestier soit reconnu comme document unique intégrant les enjeux environnementaux, dans le cadre des états généraux de la modernisation du droit de l'environnement ;

B) souhaite une meilleure valorisation des produits et services forestiers. A ce titre :

3. le Conseil d'administration rappelle la place centrale de l'ONF dans la filière bois et son rôle pour l'approvisionnement des entreprises d'aval, souligne la nécessité de poursuivre la mobilisation des bois, notamment en forêt communale, conformément au COP 2012-2016, et demande au directeur général de lui soumettre, dès le nouveau code forestier ratifié, une modification du règlement des ventes de bois sur pied pour réduire les délais de paiement de ces bois ;
4. le Conseil d'administration demande au directeur général de poursuivre la recherche de la meilleure valorisation possible des bois et d'une valeur ajoutée additionnelle, garante de l'emploi au sein de l'établissement, en particulier en renforçant, conformément aux orientations du COP 2012-2016, la vente de bois façonné, la réalisation des travaux en forêt communale et, lorsque celle-ci reste compatible avec l'activité patrimoniale et apporte une marge opérationnelle suffisante, la réponse à des marchés de travaux et services sur les métiers de l'ONF ;

C) estime nécessaire d'optimiser le fonctionnement de l'établissement au service de son action sur le terrain. A ce titre :

5. le Conseil d'administration souligne l'importance primordiale du maillage territorial, dont le format sera stabilisé autour de 310 unités territoriales (hors DOM) et rappelle le rôle essentiel de l'ONF dans le domaine des travaux forestiers, tant en matière d'exemplarité que d'innovation dans les champs économique, technique ou social ;
6. le Conseil d'administration demande en conséquence une application différenciée du taux de réduction des effectifs de - 1,5 % par an en ETPT fixé dans le COP 2012-2016, qui restera apprécié au niveau national et sera modulé au bénéfice des effectifs présents dans les unités territoriales et les unités de production. Le total des effectifs présents dans les unités de production tiendra compte également du niveau d'activité économique des agences travaux ;

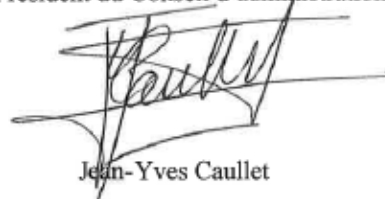
Expertise CTHSCT- analyse des impacts du projet COP 2012-2016 sur les conditions de travail pour les agents de l'ONF BCA

7. en matière d'organisation et de fonctionnement et suite à l'audit socio-organisationnel réalisé en 2012, le Conseil d'administration souhaite que le directeur général, en lien avec les partenaires sociaux, établisse un plan d'actions visant à préserver la capacité opérationnelle de terrain de l'ONF, à affirmer le rôle central des agences et à rechercher l'optimisation du rôle des directions territoriales. Le Conseil demande à être informé du suivi de ce plan d'actions, auquel il accorde la plus grande importance ;
8. le Conseil d'administration souhaite que, conformément au COP 2012-2016 et en cohérence avec l'objectif de rétablissement de l'équilibre financier de l'établissement, les mesures annoncées en faveur des personnels soient rapidement mises en œuvre, en particulier la cessation progressive d'activité pour les ouvriers et le nouvel espace statutaire pour les agents techniques de catégorie B, et que des parcours professionnels diversifiés soient mis en place pour les personnels de l'ONF, et tout particulièrement pour les ouvriers forestiers ;
9. le Conseil d'administration demande au directeur général de mettre tout en œuvre pour assurer une gestion optimisée de l'Office, en réalisant des économies de fonctionnement conformément aux objectifs définis dans le COP-2012-2016 qui s'inscrivent dans le cadre des efforts engagés par le Gouvernement pour l'ensemble des opérateurs de l'État. Ces efforts doivent veiller à préserver la capacité opérationnelle de l'Office et constituent une condition permettant de garantir la stabilisation du maillage territorial.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration :

- D) prend acte, malgré les moyens déployés et les actions menées, de la fragilité de l'équilibre financier de l'établissement ;
- E) estime indispensable que les engagements pris par les signataires du COP 2012-2016 soient strictement respectés ;
- F) estime indispensable que les efforts envisagés par l'État, dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances pour 2014, s'accompagnent d'efforts partagés de l'Office et de ses partenaires pour ne pas compromettre les objectifs de gestion durable des forêts publiques et de stabilisation des besoins de financement de l'Office.

Le Président du Conseil d'administration



Signature of Jean-Yves Caullet, President of the Administrative Council.

Jean-Yves Caullet

- b. Annexe – réticences identifiées lors de la mise en place du PPO par le groupe d'accompagnement

Cet extrait est tiré de la partie VII- Annexes du SDOS

LES PRINCIPALES RETICENCES IDENTIFIEES PAR LE GROUPE ACCOMPAGNEMENT

I – Principales réticences individuelles internes

- **Postes**

Que devient mon poste et sur quel poste nouveau vais-je pouvoir postuler, et quels seront les critères d'affectations ? (A, B, C, contractuels, ouvriers)

- **Métier**

Quelle évolution du métier ? En particulier, inquiétude sur la perte du caractère généraliste et polyvalent des activités. Incertitude sur les nouveaux métiers hiérarchiques, de soutien et spécialisés

Crainte que les indicateurs de résultats ne soient pas pertinents (logique de résultat incompatible avec la nature du métier forestier ?)

Crainte d'affaiblissement du service public au profit des activités marchandes concurrentielles

- **Mobilité**

Obligation ou non ? Comment ? Quand ?

- **Rémunération**

Les changements des postes et fonctions risquent-ils d'entraîner des diminutions de rémunération (primes, NBI, avantages matériels...) et/ou permettront-ils des augmentations de rémunération

- **Pouvoir**

Mon autorité et ma représentation interne et externe vont-elles changer ?

II – Principales réticences organisation fonctionnement management

- Crainte que le changement n'aille pas jusqu'à son terme annoncé
- Crainte de ne pas avoir la maîtrise des moyens (humains, matériels, financiers) alors qu'il y aura " obligation " de résultats
- Crainte de ne pas participer et de ne pas être associé à la réforme
- Crainte de perturbations et dysfonctionnement pendant la période transitoire (" nuisance " de certains)

- Crainte d'un non-rééquilibrage des effectifs entre les régions
- Crainte d'avoir à rendre des comptes sur les résultats
- Difficultés à identifier les priorités du travail et à se repérer entre la hiérarchie, les réseaux, projets, chantiers internes (et la volonté d'autonomie et d'initiative)
- Difficultés à gérer la brutalité du changement
- Crainte d'avoir à gérer des équipes trop importantes

III – Principales réticences relatives à l'information / concertation

3.1 Interne

- Perte de repères et incertitudes dans les objectifs (avenir de l'ONF) les structures, (répartition des rôles) le fonctionnement (règles du jeu et procédures) les règles d'affectation des postes et de rémunération
- Difficultés à gérer informations syndicales, informations DG, et rumeurs
- Crainte de ne pouvoir exprimer son avis ou se faire entendre

3.2 Externe

- Crainte pour les préfets de ne pas être informés et d'avoir à gérer des tensions sociales et des tensions avec les élus
- Crainte pour les élus communes forestières :
 - de perdre leurs interlocuteurs et leurs agents dans leurs communes
 - de ne pas être associés aux processus de décision d'organisation (notamment CA et UO)
 - de payer plus cher les prestations ONF
- Crainte d'affaiblissement du service public et de la qualité de la gestion des forêts
- Difficulté à comprendre les nouveaux enjeux et la clarté des choix stratégiques de l'ONF

Annexe 6

**SYNTHESE DES PRINCIPALES ACTIONS GENERALES PROPOSEES PAR LE GROUPE
ACCOMPAGNEMENT**

I – Principales actions structures

- Clarification des rôles et responsabilités DG / DT / CA UO / Equipes ouvriers
- Clarification – ligne hiérarchique / réseau / groupes projets / autonomie, responsabilisation, initiative
- Appellation des structures

II – Principales actions méthodes

- Clarifier méthode de découpage et de répartition des fonctions des structures (et ses conséquences pour l'ensemble des personnels)
- Méthode de concertation DT / CA / UO / (avec le personnel avec les syndicats, avec les partenaires externes)
- Clarifier la méthode d'écoute individuelle des personnels (en région et DG)
- Clarifier la méthode d'évaluation des résultats (individuel ou collectif selon les cas) sur la base de critères précis (quanti et quali)
- Clarifier la méthode d'accompagnement en DT (groupe accompagnement → réticences + actions adaptées)

III – Principales actions management

- Clarifier par une lettre de mission signée par le DG, les tâches prioritaires confiées aux DT (et décliner la démarche en CA et UO)
- Clarifier les règles et les modalités des “ contrats ” DG / DT – DT / CA – CA / UO
- Clarifier les conditions qui permettront aux responsables (hiérarchiques) de maîtriser les moyens (humains, financiers, matériel) qui conditionnent les résultats
- Clarifier les règles de fonctionnement et les organigrammes en période transitoire
- Clarifier les règles et la finalité de l'entretien annuel (écoute, évaluation, sanction ?)

IV – Principales actions RH

Postes

- Clarifier les postes qui seront mis en appel de candidature
- Systématiser la rédaction de fiches pour tous les postes (rôles et responsabilités localisation...)
- Clarification des règles de définition des profils de postes
- Clarifier règles et critères d'affectation et de mobilité
- Clarifier la situation des contractuels publics et privés

Rémunérations

- Clarifier les conséquences en terme de rémunération globale (maintien, maintien transitoire, rediscussions selon postes)
- Clarifier en particulier le niveau et modalité d'attribution des primes et de la NBI
- Clarifier le mécanisme de sanction des résultats dans la rémunération

Formation

- Elaborer un plan stratégique de formation et le décliner dans les DT
- Lancer des actions de formation (management, accompagnement, spécialisation)

Logement

- Clarifier les règles et critères d'affectation des logements

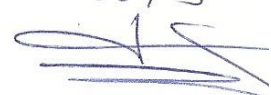
V – Principales actions communication

- Renforcement et professionnalisation COM en DT
- Action média internes (journal, argumentaires, flash info)
- Actions média externes (notamment PQR, télé, radio)
- Action de COM directe (notamment relais encadrement et lettres personnalisées du DG et des DT)
- Calendrier de la réorganisation
- Plaquette (au-delà des lisières + info concrètes et précises + contrat...)
- Forum cadre
- Ne pas laisser la primeur de l'info aux syndicats
- Vigilance sur les infos (notamment calendrier en temps réel)

VI – Principales actions concertations

- Groupes organisation et accompagnement en DT
- CTPR / CRE + dialogue social
- Concertation avec les personnels
 - écoute individuelle généralisée
 - info régulière et répétitive
 - groupe de travail déconcentré DR / SD / Div / GT (jusqu'à OF)
 - entretiens du vendredi " locaux " (après septembre 2002)
- Concertation externe
 - préfets info régulière(notamment aménagement du territoire et service public locaux)
 - président conseil régional et président conseil général, conseils généraux : info selon sensibilités
 - maires : réunion avec président départemental COFOR (concertation)
info régulière maire par agents et encadrement

c. Annexe – Echéance des aménagements Agence Haute Marne

Révisé le
19/11/2013


Fin d'applicabilité des aménagements en vigueur		
Année	Nombre	Surfaces (ha)
2013	18	2110
2014	5	1325
2015	15	1761
2016	12	5436
2017	17	12649
2018	20	10903
2019	22	7233
2020	30	10943
2021	22	11390
2022	27	5791
2023	23	9232
2024	16	7313
2025	15	4039
2026	4	1651
2027	2	948
2028	1	2204
2029	3	806
2030	5	2529
2031	13	9892
2032	14	4076
Total	284	112232

