



ONF
Direction Territoriale Rhône-Alpes
Mission d'expertise pour le CTHSCT



SECAFI

Changement Travail Santé

Cabinet agréé par le ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction Régionale Rhône-Alpes

Immeuble Le Green
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 899 880 €
328 921 119 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 23 328 921 119

Rapport d'expertise ONF Rhône-Alpes

Madame, Monsieur,

Ce document constitue le rapport d'expertise définitif de la mission que nous avons conduite à la demande du CHSCT de votre Délégation Territoriale.

Il fait suite suite aux travaux préparatoires successifs avec le CODIR et les représentants du personnel puis à la plénière qui a validé le rapport provisoire que nous vous avons soumis.

La plénière fut consacrée au classement des priorités d'actions partagées à partir de nos préconisations. Je tiens à féliciter vivement les participants à cette instance pour la qualité des débats et le partage sur les priorités qui vont alimenter le plan d'action;. A ce titre, nous mettons en pièce jointe le tableau qui récence dans le même document les priorités des représentants du personnel , celles du CODIR et, in fine , le choix de la plénière.

Il me reste à redire ici l'intérêt et le plaisir que l'équipe SECAFI a eu dans l'accomplissement de cette mission. La qualité de son organisation et des échanges avec les représentants du personnel, l'encadrement et le personnel furent en tout point remarquables.

J'étais accompagné dans cette mission par Isabelle MIGLIORE et Sylvain GUARD. Nous tenons à remercier l'ensemble des 100 personnes rencontrées au cours de la mission pour leur disponibilité et la qualité de leur accueil.

Pour l'équipe SECAFI


Michel AGOSTINI²

► 1	La méthodologie développée et la conduite de la mission	p 4
► 2	L'analyse du SDO et de son déploiement sur la DT ONF RA	p 15
▶	1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF	p 14
▶	2. L'analyse SECAFI	p 19
▶	3. L'ONF IDF-NO face au SDO	p 29
► 3	L'analyse du terrain	p 36
▶3,1	Le résultat des questionnaires	p 38
▶3.2	L'analyse de la DT et de ses services	p 52
▶3.3	L'analyse transversale du terrain par thématiques	p 75
► 4	Les préconisations SECAFI	p 120
► 5	Les outils pratiques pour l'action	p 93
▶5. 1	Le plan d'action	p 139
▶5.2	L'analyse des impacts	p 147
►	Les Annexes	p 157

1. La méthodologie développée et la conduite de la mission



- ▶ En date du 29 octobre 2013, les représentants du personnel au CHSCT fonctionnaires de l'ONF Rhône Alpes ont demandé que soit conduite une expertise confiée à un cabinet agréé par le Ministère du Travail pour analyser : « *L'impact des suppressions de postes pour la direction territoriale de 2012 à 2016 et l'impact du maillage territorial* ».
- ▶ Cette demande prend source dans le contexte créé par le « Contrat d'Objectif et de Performance » déployé par le national dans chaque DT de l'office.
- ▶ La déclinaison de l'avis du CTHSCT, précisée dans le cahier des charges, fixe ainsi les objectifs de la mission qui : « *devra procéder à l'analyse de l'impact sur la santé des personnels fonctionnaires, contractuels de droit public et de droit privé (hors ouvrier forestier) des évolutions d'effectifs et du maillage territorial inscrites dans le cadre de la déclinaison du Contrat d'Objectifs et de Performance de la Direction Territoriale à l'horizon 2016. Elle devra ensuite proposer des mesures adaptées et concrètes.* ».
- ▶ Il est attendu de la mission confiée à l'expert : « *des préconisations concrètes, opérationnelles et réalistes à partir de l'analyse des conditions et de la charge de travail, afin d'aider le CHSCT à formuler des recommandations en termes de prévention des RPS et d'amélioration des conditions de travail* ».

Le contexte de la demande

- ▶ Depuis plusieurs années, les agents de l'ONF ont été confrontés à des restructurations successives qui se sont traduites par de nombreux changements organisationnels, des pertes d'emplois et des évolutions dans les missions.
- ▶ Ce contexte commun à l'ensemble de la fonction publique, a fortement impacté voire dégradé les conditions de travail des agents perturbant leurs repères et modifiant leurs savoir-faire.
- ▶ De ce fait, l'existence et la cohabitation de ces facteurs de tension viennent potentiellement accroître la pression ressentie par l'ensemble des agents (à tous les niveaux hiérarchiques confondus) et, en conséquence, augmenter leurs risques d'exposition à la pénibilité, aux RPS et aux TMS voire de dégradation éventuelle de leur santé.
- ▶ Les successions douloureuses de drames humains vécus à l'ONF témoignent de cette dégradation.
- ▶ Soucieux de son contexte interne, l'ONF a commandé un audit national qui pose les constats de la situation et les alertes nécessaires.
- ▶ Depuis la demande du CHSCT de septembre 2013, le SDO contraint la DT à modifier ses structures et son fonctionnement ouvrant un nouveau champ de contexte à la mission d'expertise.



► Notre déontologie d'intervention

- ▶ Relations avec l'ensemble des acteurs : principe de co-construction
- ▶ Information et association de toutes les composantes du CTHSCT dans la conduite de la mission
- ▶ Garantir l'anonymat et de la stricte confidentialité des propos et des informations recueillies

► Notre cadre méthodologique

- ▶ Le cadre légal de l'intervention de l'expert du CTHSCT est lié par une procédure d'agrément ministériel
- ▶ Son respect est une obligation réglementaire
- ▶ mais aussi une condition impérative de l'indépendance de point de vue de l'expert.
- ▶ Des obligations à adapter aux spécificités du droit dans la Fonction publique.

- ▶ Elle ne s'inscrit pas dans une redondance avec les éléments apportés par l'ASO.
 - ▶ Ce dernier donne une analyse globale et nationale de la situation des agents de l'ONF. Il nous revient d'en analyser la situation micro, au plus près des réalités des terrains de votre région pour projeter des apports et recommandations utiles à l'action de proximité.
 - ▶ Notre approche intègre les éléments de contexte et de changements intervenus depuis.
- ▶ L'expert CHSCT n'a ni pouvoir ni vocation à soutenir ou à s'opposer à un projet de réorganisation institutionnelle.
 - ▶ Sa mission, telle que définie par les conditions de son agrément ministériel, consiste, à partir d'une analyse professionnelle de la logique du projet, de sa conduite et de ses effets sur les personnels et l'institution, à aider les acteurs à se positionner justement et à conduire les actions pertinentes dans le sens de la prévention des risques et de l'accompagnement du changement.

► **Notre prestation s'est appuyée sur les axes suivants :**

- **Apporter un regard externe et fondé théoriquement pour la réalisation de la cartographie des risques**
- **Assurer un soutien méthodologique pour l'animation de la démarche et l'élaboration du plan d'actions et de la conduite du changement**
- **Veiller à la dynamique du projet, à l'implication des acteurs concernés et à la qualité du dialogue social**
- **Transmettre à visée pédagogique la pratique de l'expertise et de ses outils.**

- ▶ **Etape 1 : Prise de connaissance du projet et analyse documentaire**
- ▶ **Etape 2 : Compréhension et analyse du projet :**
 - ▶ à partir de l'étude documentaire, complément par des entretiens avec des responsables l'ensemble de membres de l'encadrement, les acteurs de la prévention et les représentants du personnel.
- ▶ **Etape 3 : Analyse de la situation au regard de la prévention des risques**
 - ▶ La phase d'analyse du travail s'est effectuée à partir d'une analyse ergonomique des postes, d'entretiens individuels et collectifs sur un volume de 9 unités de travail représentant les différentes structures (DT, agences, UT, UP, services supports...) et typologies d'activités (encadrement, AP, experts, administratifs..)
- ▶ **Etape 4 : Analyse - Conception de recommandations - Rédaction du diagnostic**
- ▶ **Etape 5: Elaboration collective du plan d'actions par les acteurs du dialogue social de la DT**
- ▶ **Etape 6 : Présentations en préparatoires et en plénière du CHSCT**

► Analyser les bases de votre projet stratégique

- ▶ Préférences et objectifs de l'Etat, de l'ONF et de la DT
- ▶ Construction concrète
- ▶ Conduite du changement

► Clarifier les composantes de la cohésion sociale souhaitée

- ▶ Compréhension et partage du projet
- ▶ Gestion de l'emploi
- ▶ Amélioration des situations de travail
- ▶ Implication du dialogue social
- ▶ Obligations et interdits à faire vivre

► Identifier les facteurs de réussite ou d'échec du projet

Les axes qui ont été recherchés sur les différents terrains (1)

Sur le fonctionnement et la cohérence du système

- ▶ **Les modalités d'arbitrage** dans les priorités entre les missions patrimoniales et commerciales
- ▶ **Les modalités d'arbitrage** entre les différentes productions de rapport : bois façonné/catalogue/grand compte/aménagements/études.
- ▶ **La conduite des articulations sur les projets** : comment se gèrent les processus d'échange, de décisions, de collaboration, la planification, le suivi des chantiers la charge des ouvriers...
- ▶ **Les interactions** entre les structures et les acteurs
- ▶ **Les modalités de fonctionnement** des services supports et les mécaniques de mutualisation

Les axes qui ont été recherchés sur les différents terrains (2)

Sur les structures et leurs personnels

- **L'évolution des services de la DT** du point de vue du choc de la réorganisation sur les services du siège
- **L'évolution des Agences territoriales** du point de vue du pilotage d'ensemble, de l'articulation entre les services et les UT, du fonctionnement du CODIR, du pilotage des UT et du terrain...
- **Les agences et missions transversales**
- **Les services de soutiens administratifs**: leurs places et leurs évolutions, les compétences projetées, les possibilités de collaboration/mutualisation entre agences et avec la DT sur des fonctions supports..
- **Les UT et les UP** : les problématiques de fonctionnement collectif, l'évolution des métiers, l'informatisation, les charges de travail et la volumétrie incompressible des équipes, les interrelations avec les autres acteurs de l'ONF, la place des RUT dans les CODIR Agences
- **Le management** : dans tous les secteurs étudiés une attention particulière sera portée à l'encadrement.

☐ Quels effets sur les conditions de travail et sur la SST?

► **Rappel : 9 unités de travail**

► **Proposition SECAFI:**

► 3 sites : les services de la DT et deux agences. (Savoie; Drome/Ardèche)

► **Les métiers et les services qui ont été rencontrés prioritairement :**

- ✓ **A la DT : Direction des finances (pôle concession et gestion financière), Services informatique et des ressources humaines, Direction développement (force commerciale et BET),**
- ✓ **Dans les agences : les unités administratives et supports, conducteurs de travaux et AP, l'encadrement de proximité.**
- ✓ **2 UT par Agence territoriale choisie: Drôme/Ardèche → UT de Die, de Valence et d'Aubenas, en Savoie → UT de Bauges Lac du Bourget et de Belledonne-Lauzière**

► **La méthode utilisée : des observations de situations de travail, des entretiens individuels et collectifs , un questionnaire.**

2. L'analyse du SDO et de son déploiement sur la DT RA



1- Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

En date du 23 avril, une instruction de la DG précise les modalités de déclinaison territoriale du nouveau schéma d'organisation de l'office

Il fixe le calendrier suivant

- ▶ Avril-juillet: concertation sur la déclinaison du schéma; évaluation des enjeux, opportunités, difficultés de la transposition du nouveau schéma**
- ▶ Juillet-décembre: élaboration des organigrammes**
- ▶ Fin d'année : plan d'évolution et mise en œuvre; répartition des effectifs par service à l'horizon 2016**

1- Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

▶ A court terme ➡ juillet

- ▶ Clarifier et se mettre d'accord sur l'état cible de l'ONF Rhône Alpes
- ▶ Définir le chemin critique et les étapes de mise en œuvre
- ▶ Avancer ensemble dans la même direction
- ▶ Se donner les moyens de porter et de manager les transformations attendues

▶ A moyen terme ➡ fin 2014

- ▶ Assurer le pilotage stratégique du projet de transformation
- ▶ Assurer un niveau de cohésion sociale dans la Délégation Territoriale, les Agences, les Services Support, la Mission commerciale qui permettent de déployer les modes de fonctionnement adaptés
- ▶ Mobiliser l'ensemble du corps social autour des fondamentaux culturels, techniques et financiers
- ▶ Rationaliser l'approche de l'emploi et de ses évolutions dans le cadre de la réorganisation
- ▶ Améliorer les situations de travail et la prévention des risques.

1- Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

Quelques éléments à signaler sur la démarche:

- ▶ **Insistance sur la concertation avec les OS et les instances de représentation**
- ▶ **Pas d'éléments sur la volumétrie de l'emploi dans cette phase. Le contrat avec l'Etat (-1,5% par an jusqu'en 2016) + Déclinaison différenciée selon l'IGA des DT**
 - ▶ **Ce qui reste à établir c'est la répartition des suppressions par métiers**
- ▶ **L'annonce de mesures d'accompagnement des personnels dans la mise en œuvre du schéma sur une provision de 3,6 ME**
 - ▶ **L'établissement de modalités concernant les personnels**
 - ▶ **Pas de mobilité forcée**
 - ▶ **Pas de remise en appel de l'ensemble des postes mais analyse au cas par cas.**

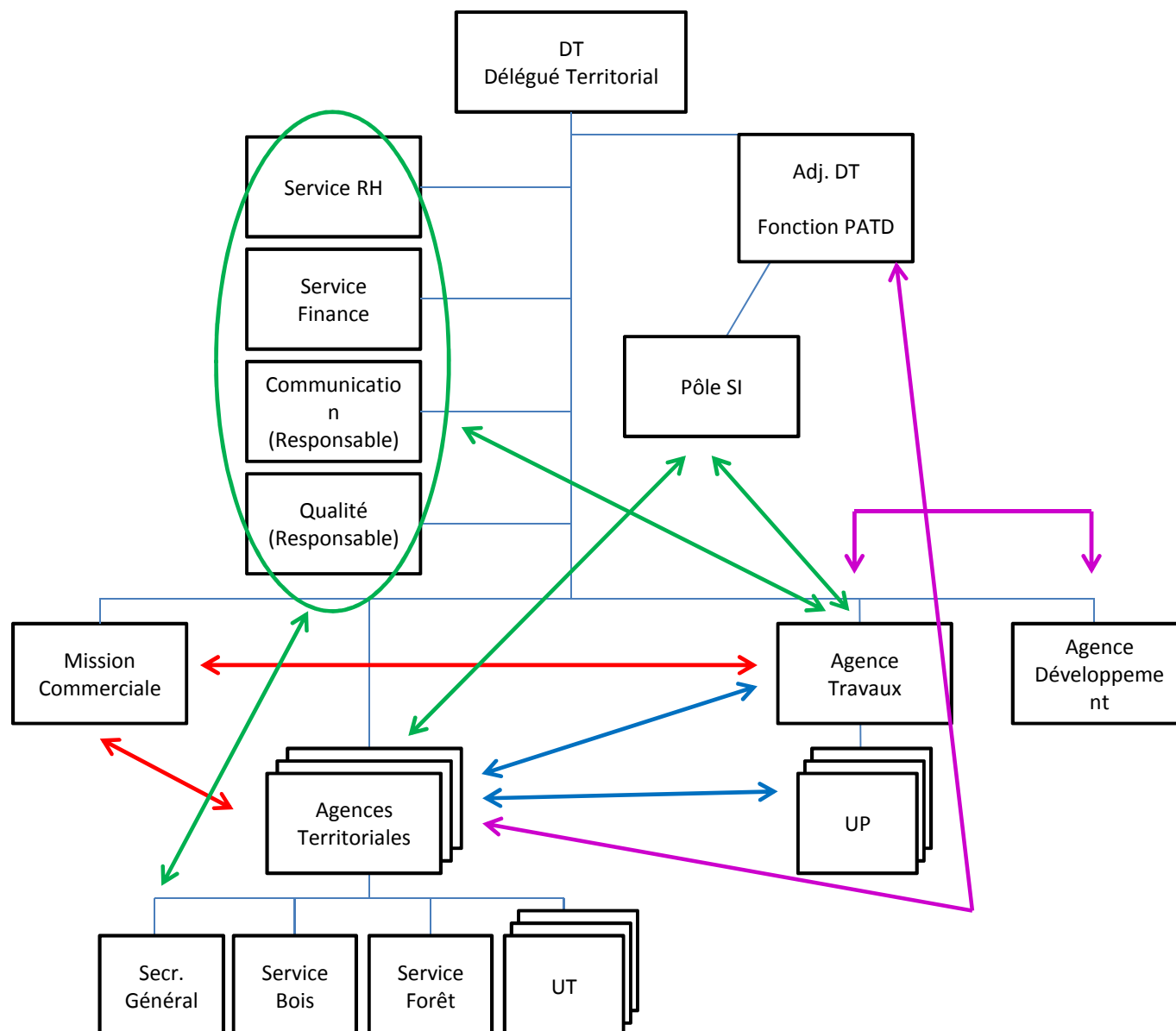
1- Des enjeux nouveaux en termes de transformation et de coopération

► Le nouvel organigramme

- Fin du matriciel
- Délégation des fonctions opérationnelles au niveau des Agences Territoriales
- Délégation territoriale : échelon d'animation et support
- Un pilotage par objectifs

► Conséquences :

- Une plus grande décentralisation de l'action
- Une nouvelle légitimité à trouver pour les Agences; avec quels moyens?
- Une nouvelle légitimité à trouver pour le Siège (Direction → Délégation)
- De nouveaux modes de coopération à définir
- Le périmètre de la fonction commercial/développement
-



1- Des enjeux nouveaux en termes de transformation et de coopération

▣ Les nouveaux enjeux de la coopération et de la cohésion sociale :

► Soutien de la DT aux Agences et à la Mission Commerciale dont :

- Coopération entre services support centraux, les Agences et les commerciaux dont Secrétariat général
- Coopération entre le Pôle SI et les Agences et commerciaux

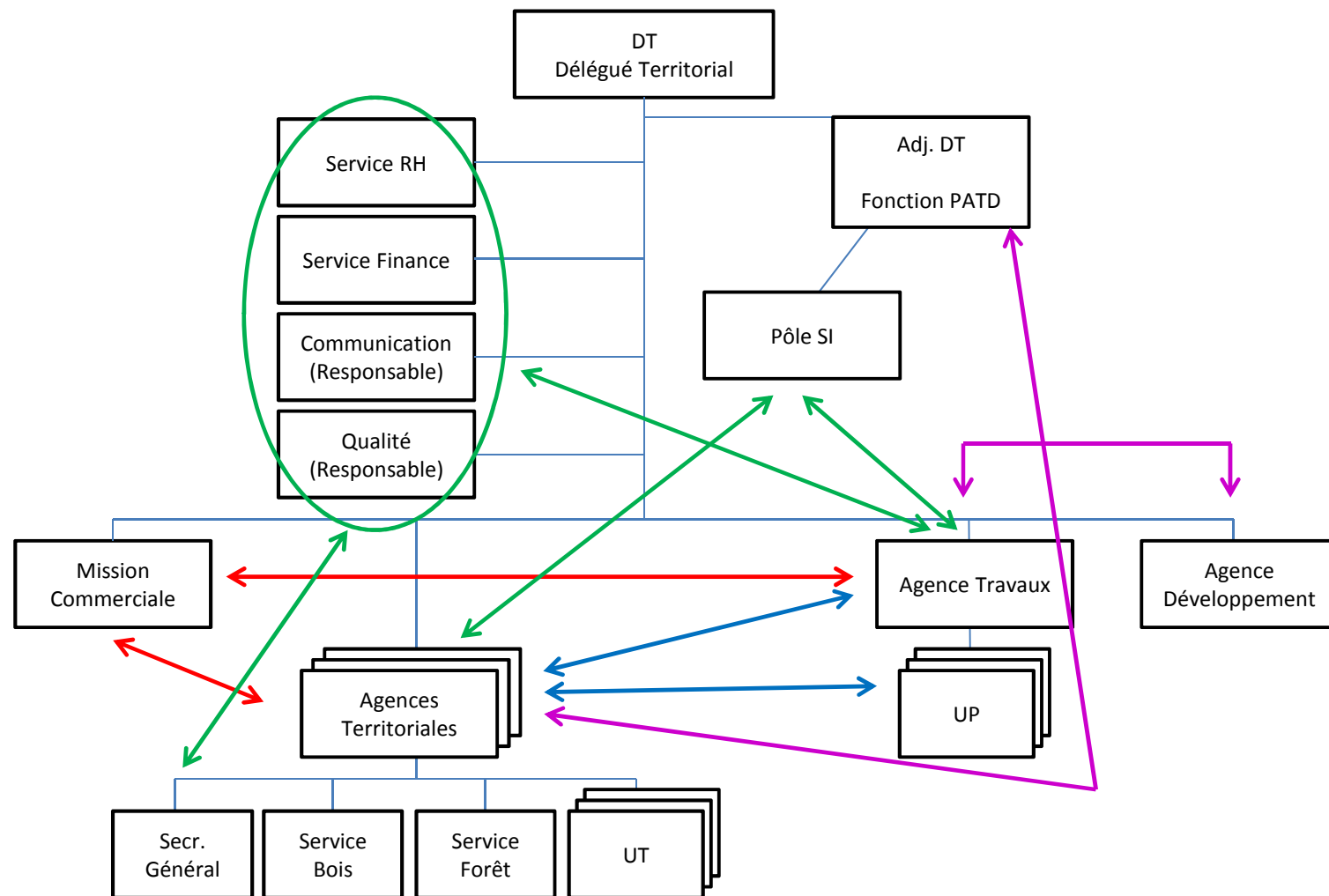
► Coopération entre la Mission Commerciale et les Agences

► Coopération entre les PATD et les Agences

► Animation des CODIR Agences

► Animation du CODIR Délégation Territoriale

► Coordination des Agences Territoriales



2- Analyse SECAFI: que dire du SDO?

Du changement des structures pour résoudre les difficultés.

Pourquoi un nouveau SDO: « *Pour apporter stabilité et visibilité aux personnels de l'ONF dont la structure est en remaniement permanent depuis 15 ans* »

A l'analyse des conséquences des évolutions successives, l'ASO recommande de la stabilité.

Face à ces constats, l'ONF choisi de modifier son fonctionnement en profondeur plutôt qu'un travail sur l'amélioration du système existant,

Cette démarche est commune à bien des structures publiques qui, face aux contraintes partagées de l'heure, tentent de résoudre les difficultés et d'afficher des volontés de changements par l'évolution de leur structures.

Dans ses expertises précédentes à l'ONF, SECAFI a analysé les dysfonctionnements du système précédent et mis en avant des préconisations pour l'améliorer.

Une autre voie est décidée.

Il n'y a pas de modèle organisationnel idéal:

Une organisation utile est celle qui fonctionne efficacement pour atteindre les buts qui lui sont fixés en produisant des conditions favorables pour ses opérateurs.

Pour cela, elle doit viser à être:

- 1. Lisible : qui fait quoi? Dans quel cadre partagé? Décidé par qui? Avec qui et dans quel cadre de collaboration?**
- 2. Claire dans le processus de décision: qui décide quoi, vis-à-vis de qui? A qui rendre compte? Qui évalue?**
- 3. Comprise : je suis à l'aise et efficace car me repère dans le fonctionnement**
- 4. Propice au développement de toutes les activités spécifiques**
- 5. Génératrice de croisements fluides et de collaborations sur la durée dans la conduite des différentes lignes d'actions.**



2- Analyse SECAFI: que dire du SDO?

6, Stable car une institution qui se réorganise en permanence sur des temps courts:

- Ne permet pas à l'action de s'inscrire dans la durée
- Ne laisse pas suffisamment d'espace pour ajuster, corriger les dysfonctionnements
- Rend l'institution illisible aux acteurs internes et par l'externe
- Signifie l'échec à celles et ceux qui se sont investis dans la réorganisation précédente.
- Déstabilise les opérateurs internes, ce qui :
 - 1.** ouvre tous les jeux d'acteurs à ceux qui savent développer des stratégies dans les fonctionnements incertains,
 - 2.** Produit à l'inverse des postures de retrait, de repli sur sa zone d'action/forteresse
 - 3.** Génère de l'inquiétude, du dépit, du stress, de la démobilisation, du rejet de l'institution

2- Analyse SECAFI: que dire du SDO?

- Elle relève d'une véritable capacité de l'ONF à intégrer le contexte et les rapports de force dans la conduite de sa stratégie : COP 2012/montée des critiques/CA de juin 2013/ Ouverture d'une négociation pour élaborer par le dialogue social une nouvelle approche/Décision du SDO et circulaire de déclinaison.
- Elle ouvre des opportunités: proximité, raccourcissement de la ligne hiérarchique, rationalisation des fonctions supports et du développement, initiation de l'appui technique, possibilité de dépasser les clivages UP/UT...
- Elle met l'accent sur la proximité et le rôle des UT.
- Elle s'appuie dans l'élaboration de la réorganisation et dans sa déclinaison sur le dialogue social.
- Elle crée un schéma commun à l'ensemble des DT mais laisse des marges d'adaptation et du temps à l'élaboration concertée des ajustements locaux ,
- Elle insiste sur l'intégration des questions SST dès l'amont de l'élaboration des déclinaisons locales du SDO





Les points de vigilance

- Un système identique s'appliquant à des structures extrêmement variées par l'histoire, la géographie, la surface, la nature des espèces, les contraintes de la production , les personnels... n'est pas pertinent
- Cette carence est compensée par les marges d'adaptations laissées à chaque DT mais, in fine, les propositions des DT sont validées par le DG et, est annoncé : *«au niveau national des notes de services détaillent l'organisation et le fonctionnement des DT et des Agences territoriales, des Agences travaux et des services spécialisés.»*
- Quel modèle prévaudra alors? Les décisions de la DG valideront elles l'essentiel des choix locaux? Quelles sont les véritables marges de manœuvre? Quid du crédit de ceux (hiérarchie, OS) qui se trouveraient éventuellement désavoués dans la phase finale?
- Les « éléments de langage » s'ils cadrent le politiquement correct du discours sur la réforme, ne favorisent pas la juste analyse critique indispensable aux ajustements des dispositifs en réflexion à l'ensemble du réel.





Les points de vigilance

- Le pilotage d'ensemble de l'ONF est modifié par l'affaiblissement de la ligne DR. Comment fonctionnera la régulation de la machine ONF? Le DG aura-t-il la capacité de suivre et de réguler 77 AT? Le matriciel local sera-t-il remplacé par un renforcement du dispositif du centre vers la périphérie?
- Le matriciel au plan local continuera à exister car il faudra bien toujours au quotidien croiser du fonctionnel et du hiérarchique.
- Quelle place et quelle articulation de la DT avec chaque AT dans les projets transversaux? Qui signe les ordres de mission? Comment les contenus s'homogénéisent? Quelles modalités de gestion coordonnée des personnels et par qui? Un régional pourrait-il aller sur le terrain sans le DA...?

=

PASSER DU SDO AU SDOF

Au-delà des structures, travailler le fonctionnement concret pour le clarifier, dans la certitude, qu'il emporte l'adhésion de tous et...du DG





Les points de vigilance

- Le SDO n'annule pas le COP: le volume de suppression de postes n'est pas modifié.
- La question de l'emploi est reportée après le travail sur les structures mais il reste sous-jacent et prégnant.
- Il met en difficulté le dialogue social.
- Il redirige la cible des AP vers les autres catégories de personnels sans totalement épargner les premiers. Le trouble se généralise; il construit l'amalgame avec le SDO.
- L'utilisation de l'IGA pour établir des normes de comparaison entre les structures est inadaptée dans la prise en compte des réalités locales spécifiques de production. Malgré les dispositif de péréquation, en pénalisant par l'emploi les structures à « mauvais » résultats, elle abouti à pénaliser ceux qui devraient être soutenus.
- Le COP a une fin en 2016. Quid du contrat suivant? Le déploiement du SDO et du COP aura-t-il produit les effets attendus d'ici là? Sinon quels changements ensuite?
- Le pilotage à l'aveugle crée une incertitude qui pèse sur toute le lige hiérarchique jusqu'aux personnels.



2- Analyse SECAFI: que dire du SDO?

Les points de vigilance

- Le revers de la proximité est dans le risque d'affaiblissement de la cohérence de l'ONF si la politique de l'office se morcelle en 77 structures autonomes dans leur relation à l'externe et leur gestion interne.
- Vis-à-vis de l'externe, il paraît nécessaire de maîtriser une approche cohérente ne serait-ce que, par exemple, dans la négociation des prix et des conditions avec les acheteurs .
- Le lien à l'externe est fondamental et devra mobiliser le travail des DA. Il leur faudra du temps disponible et de la coordination entre eux.
- Vigilance absolue sur la cohésion interne déjà fortement en tension et présentant des signes de ruptures: fonctionnaires/ouvriers privés, catégories techniques/services supports; ingénieurs/cadre administratifs/cadre sorti du rang...
- Vigilance sur les effets de cette perte du vivre ensemble dans le même bateau, sur le lien à l'institution, sur la confiance dans les décideurs, sur l'adhésion aux pratiques syndicales. Le débat social ne peut se réduire aux « râteaux de bouts de ligne ».
- Vigilance sur le long terme face au risque de fonctionnement en baronnies.



Spécifiquement en Rhône Alpes nous constatons:

- ▶ Une forêt largement communale --> donc servir les maires et l'ONF = chaque AT seul face à un équilibre précaire
- ▶ Une forêt en montagne donc peu accessible rendant l'activité pénible, dangereuse et fortement conditionnée par les saisons.
- ▶ La forêt des Alpes au cœur des demandes contradictoires de la société (un espace sauvage pour les touristes, une usine à bois pour les scieries, un lieu de promenade pour les forêts péri urbaines, un espace immuable pour certains villages où une coupe franche déclenche immédiatement un appel au maire qui appelle l'AP etc...).
- ▶ Des objectifs budgétaires trop ambitieux au regard de la baisse du cours du bois, de l'intensité de la concurrence, de la nature des espèces et des contraintes techniques de la production, de la baisse des effectifs.
- ▶ Evolution des modes de commercialisation (très forte depuis 2006) qui impose de répondre à la demande des scieries donc une gestion plus fine des coupes et des interventions.

3- Le contexte ONF Rhône Alpes

La DT Rhône Alpes a subi de fortes pertes de postes techniques et administratifs lors des phases précédentes posant déjà des problèmes de gestion des missions et d'effets sur les conditions de travail toutes catégories de personnels confondues.

Les contraintes en emplois du COP d'ici 2016 renforcent cette difficulté:

- ▶ réduction de 3 UT (1 en Savoie, 1 en Haute Savoie 1 en Drôme Ardèche) et de 36 Triages (passage de 35 à 32 UT et 292 à 256 Triages) soit une extension des surfaces à traiter et les suppressions de postes de 39 postes opérationnels (3 RUT + 36 AP)**
- ▶ Réduction de 40 postes de soutien pour atteindre les 79 suppressions de postes. Soit 58 ETP (ETP 2013 et projection 2016),**
- ▶ Une perte de confiance dans l'institution, un malaise dans la hiérarchie et un repli sur soi des agents.**

Opportunités/menaces

- « Le modèle Rhône Alpes » issu des choix de déclinaison de la réorganisation précédente facilite l'adaptation au SDO. (A contrario, dans le débat national, il justifie la position de ceux qui plaident: »ne bougeons pas jusqu'à la prochaine averse! »)
- La DT a mis en place un dispositif performant de réflexion et d'élaboration du SDO. Il implique, outre la ligne hiérarchique, les organisations syndicales. Le temps nécessaire est pris.
- Si le SDO modifie peu les structures en RA, il contraint à une redéfinition importante des fonctionnements concrets, des procédures de décisions et des articulations
- En restreignant le pilotage régional, le SDO casse un fonctionnement qui se déployait et une cohérence sur les orientations principales dont en particulier, le développement commercial dont les résultats ont des conséquences directes et immédiates sur l'emploi:
 - En quoi et comment le futur dispositif garantira la cohérence des orientations et la présence soutenu des acteurs sur le terrain?

3- L'ONF Rhône Alpes face au SDO

- **L'ONF RA subit des contraintes budgétaires et en emplois qui freine sa capacité de développement et crée des incertitude sur la capacité à tenir les objectifs fixés.**
- **Ces objectifs budgétaires manquent de crédibilité au regard du contexte économique et des contraintes de production propre à un espace qui a subit, en outre, une baisse de production de 20 à 25% en 15 ans et une chute des cours des espèces qu'elle produit.**
- **Les contraintes sur l'emploi amplifie la difficulté: l'ONF RA a perdu 22,5% de ses postes depuis 15 ans. Le COP implique une nouvelle baisse de 12% soit 55 postes qu'il reste à supprimer d'ici 2016.**
- **La pyramides des âges, très comparable selon les catégories, est également source de préoccupations: plus de 53% des agents ont plus 50 ans, 24% d'entre eux partiront à la retraite d'ici 3 ans et 56% dans les 10 prochaines années.**
- **La présence non négligeable des moins de 5 ans d'ancienneté laisse espérer une capacité de renouvellement positif à condition que les mécanismes de transfert des savoirs entre jeunes et anciens se construisent.**

3- L'ONF Rhône Alpes face au SDO

- **La DR RA dispose d'une cohérence de son modèle RH sur les orientations principales: comment maintenir cette logique dans une période où, la gestion cohérente des personnels s'impose?**
- **Quelle future capacité concrète des DA à assumer l'ensemble des tâches et responsabilités qui leur échoient dont, en particulier, le lien à l'extérieur, le commercial, la gestion des personnels et cela sur la durée?**
- **Comment remobiliser les personnels face à l'incertitude et à l'absence de clarification des objectifs prioritaires? Comment assurer toutes les tâches avec moins de personnels?**
- **Comment remobiliser en particulier l'ensemble de la chaîne hiérarchique pour qu'elle investisse positivement le nouveau dispositif et s'engage pour résoudre « la faiblesse dans le management? »**
- **Quelle articulation du dialogue social à venir alors que les instances de concertation seront au niveau de la DT et le pouvoir hiérarchique au niveau des DA?**

Des dispositifs de prévention en place

- ▶ Sous le pilotage du service RH, des dispositifs de prévention (responsable SST et animateurs) et d'assistance sociale (2 temps pleins)
- ▶ Les fondamentaux de la prévention et du suivi des personnes (enquête terrain, groupe d'addictologie...) et des relais locaux spécialisés (un animateur par agence) sont en place
- ▶ Une dynamique de prise en charge effective ; un effort de structuration de la démarche caractérisé par la déclinaison de plans d'action et de dispositif local spécifique à la DT
- ▶ Un CTHSCT investi et qui assume son rôle (engagement dans les travaux, enquête terrain, élaboration du DUERP, plan d'action sur les RPS...).
- ▶ Un débat social de qualité sur les questions liées au travail

Mais des signaux d'alertes

- ▶ Si les indicateurs AT MP marquent une amélioration tendancielle, les problèmes spécifiques aux métiers patrimoniaux perdurent (chutes, glissades, TMS, Lyme...).
- ▶ Une fréquentation croissante des services sociaux témoignant (outre l'effectivité de la présence des AS), toutes catégories, niveaux hiérarchiques et situations de travail, de problématiques liées aux ambiances dégradées et au mal être au travail en particulier
- ▶ Un dispositif de veille et d'alerte qui mériterait d'être optimisé en renforçant la fluidité de l'information entre les acteurs de la prévention (AS/ médecine de prévention/ responsable et réseau SST et RH)
- ▶ Une réflexion à construire sur le pilotage concret dans le futur schéma et notamment le rôle des DA et SG des agences territoriales

3. L'analyse du terrain

► Bilan quantitatif du recueil d'informations :

► Nombre d'entretiens :

	Entretiens individuels	Entretiens collectifs	Réunions ou travaux collectifs
Direction Territoriale	30	4	2
Agence Drôme Ardèche	11	6	2
Agence Savoie	8	5	2
Total	49	15	6

► Nombre d'agents rencontrés :

Catégorie A (et hors cadre)	Catégories B et C	Personnel de droit privé	Total
31	62	6	99

► Nombre de questionnaires remplis : 96



3.1. Les résultats des questionnaires

Résultats du questionnaire

synthèse des facteurs d'inquiétude au sein des équipes

► Dans le cadre des entretiens conduits auprès d'agents et d'encadrants, nous avons proposé, en complément des entretiens réalisés, un mini-questionnaire (texte complet reproduit en annexe 1), compte-tenu :

- du périmètre large de la mission
- du nombre de personnes rencontrées,

► Ce dernier visait à recueillir des indicateurs de :

- La perception actuelle des agents sur leur travail et sur le déroulement de l'activité,
- Les impacts sur la santé (stress et douleurs diverses),
- La connaissance, la compréhension, l'adhésion et le niveau de confiance des agents concernant les projets de réorganisation de la DT (intitulé large couvrant le COP et le SDO).

L'analyse des questionnaires fera ressortir :

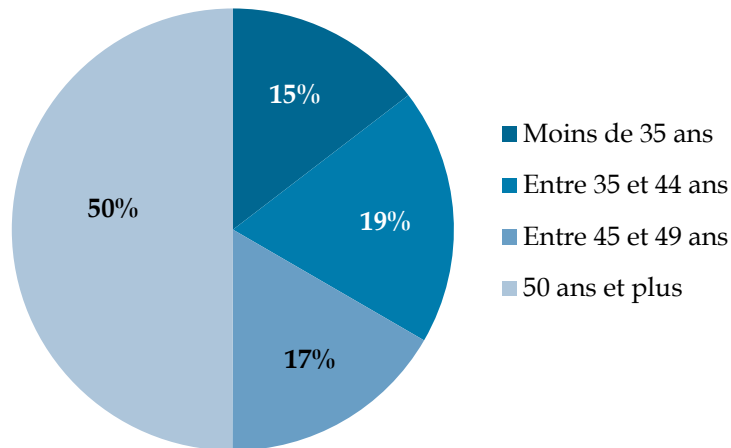


- les facteurs de santé sur lesquels il faudra s'appuyer et qu'il faudra conserver,
- Les facteurs de risques qu'il faudra travailler et faire évoluer.

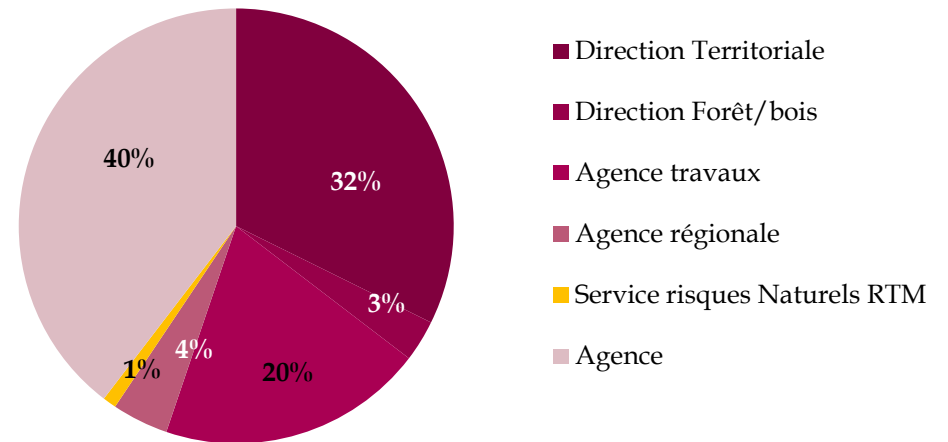
Résultats du questionnaire

Quelques chiffres pour une vision globale(1/2)

Répartition des répondants par âge

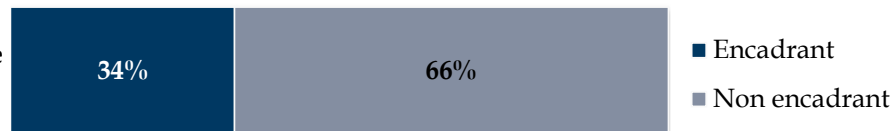


Répartition des répondants par unité actuelle de rattachement



- La population la plus représentée dans le questionnaire est la tranche des 50 ans et plus (qui est aussi la population la plus représentée à l'ONF)

Responsabilité managériale



Statut

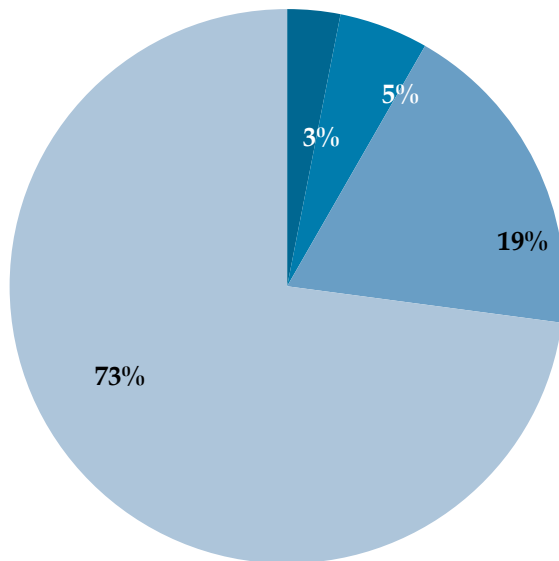


- Des salariés de toutes les catégories ont été rencontrés, y compris les contractuels, ainsi que la ligne hiérarchique, afin de nous permettre de mieux appréhender les problématiques, en prenant en compte systématiquement les points de vues à la fois de l'encadrement et celui des équipes.

Résultats du questionnaire

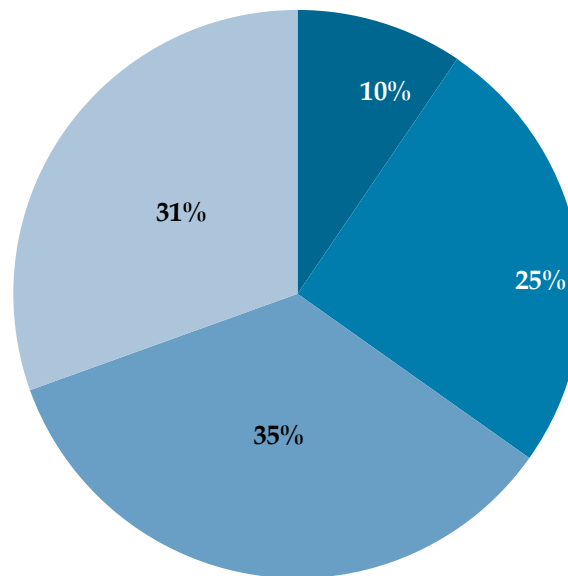
Quelques chiffres pour une vision globale (2/2)

- Répartition des répondants par ancienneté ...
... à l'ONF



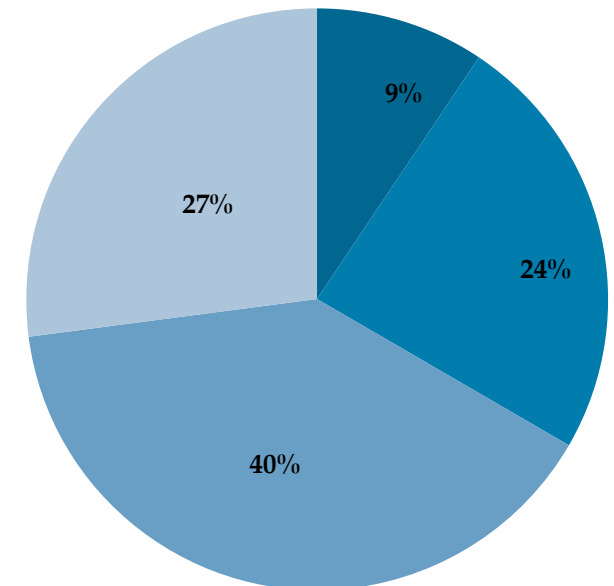
■ Moins d'1 an

... dans l'unité



■ Entre 1 et 4 ans

... au poste



■ Plus de 10 ans

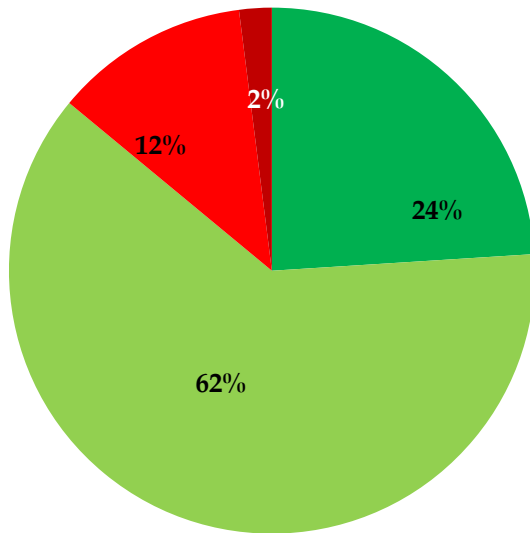
- Les agents interrogés ont, pour la majorité, une ancienneté importante, que ce soit sur leur poste de travail, dans leur unité (entre 5 et 10 ans) ou au sein de l'ONF (plus de 10 ans).
 - De ce fait, ils connaissent très bien leur métier, ont une vision globale sur les différentes réorganisations et sur la culture d'entreprise.
 - Cela donne d'autant plus de poids à leurs remontées sur les dysfonctionnements, sur l'organisation du travail, ou sur les conditions de travail.



Résultats du questionnaire

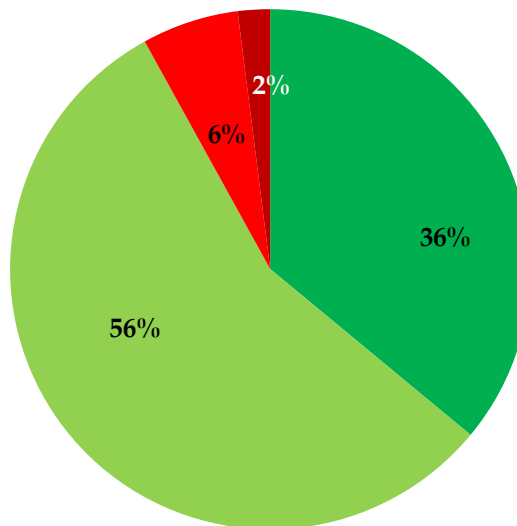
Des points forts sur lesquels il va falloir capitaliser

Je suis satisfait du travail que je réalise



■ Tout à fait d'accord

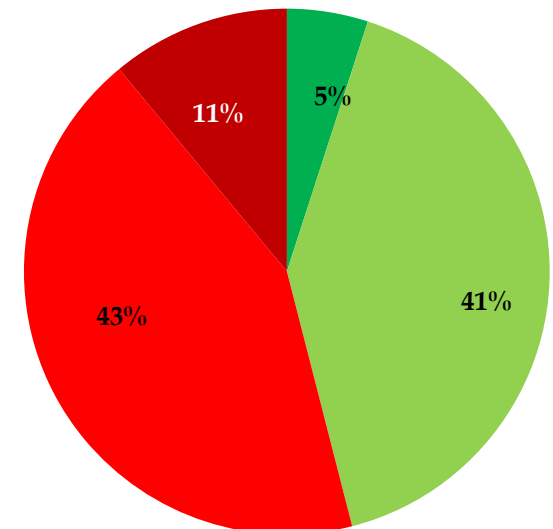
L'ambiance de travail est bonne au sein de mon équipe



■ D'accord

■ Pas d'accord

Les changements d'organisation de ces dernières années ont eu un impact positif sur mon travail



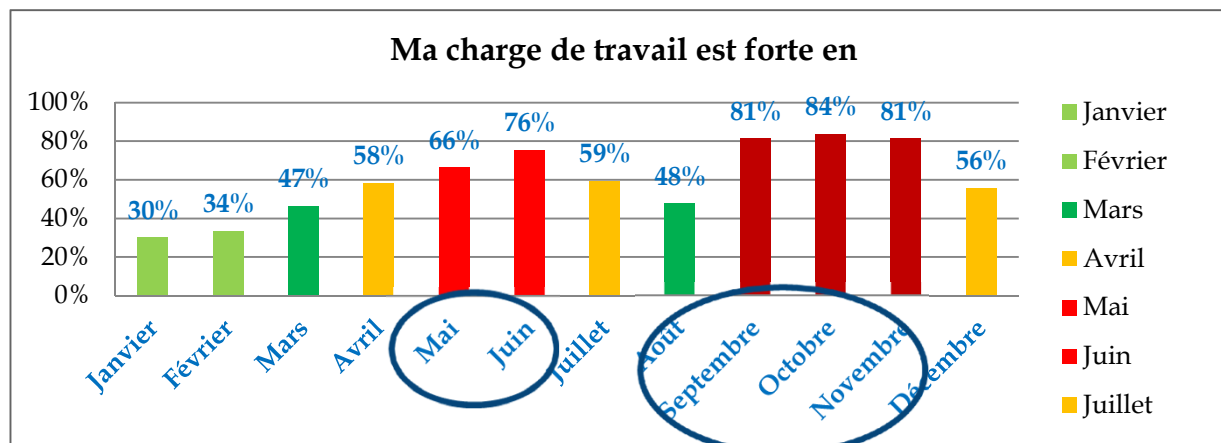
■ Pas du tout d'accord

- Malgré les difficultés évoquées par les agents, 86% d'entre eux estiment être satisfait du travail qu'ils réalisent. Mieux, 92% des agents déclarent que l'ambiance de travail est bonne dans leur équipe.
- Amour du travail, intérêt du travail et soutien au sein des équipes sont les 3 piliers qui sont véritablement ressortis de nos entretiens, confirmés par le questionnaire et ce, quelle que soit la fonction rencontrée. Ces 3 piliers sont facteurs de santé pour les agents. Il est donc indispensable de les conserver et surtout les faire perdurer pour conserver la motivation et l'implication des agents dans la nouvelle organisation.

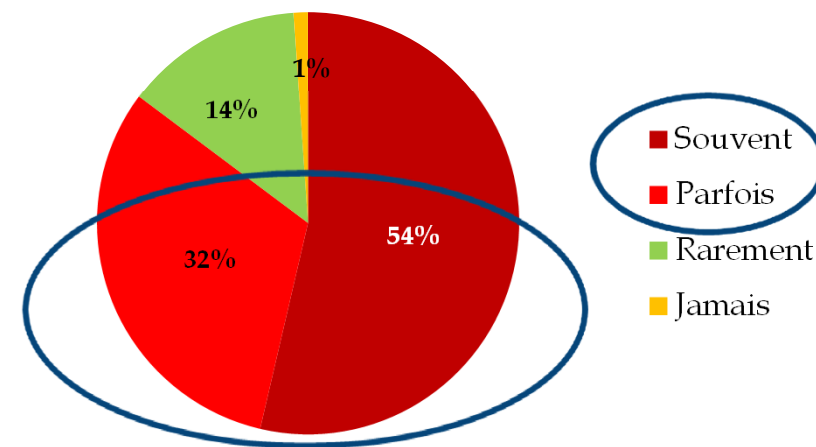
Le travail et l'activité

Constats SECAFI :

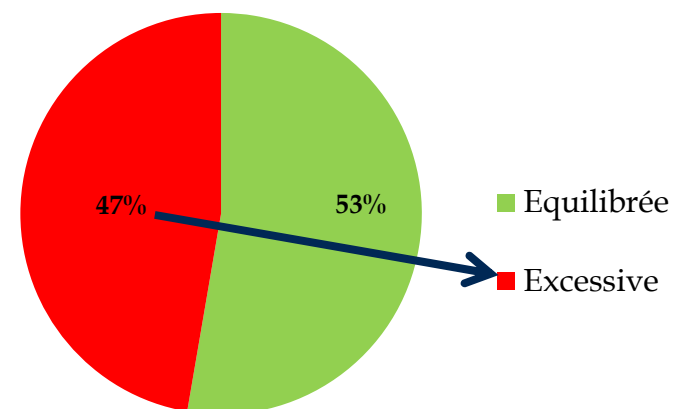
- ▶ 86% des personnes ayant répondu au questionnaire déclarent dépasser leur temps de travail (*souvent 54%, parfois 32%*),
- ▶ 47% des agents ONF interrogés déclarent avoir une charge de travail excessive,
- ▶ Ces 2 points montrent clairement que la charge de travail est forte et qu'elle nécessite déjà une adaptation des agents par rapport à l'ensemble des missions à réaliser. Ces points, qui sont déjà en tension aujourd'hui et facteur de RPS, risquent de s'accroître encore d'avantage avec les réductions d'effectifs dans le cadre des projets de réorganisation,
- ▶ La répartition de la charge dans l'année, fait clairement ressortir la saisonnalité de l'activité.

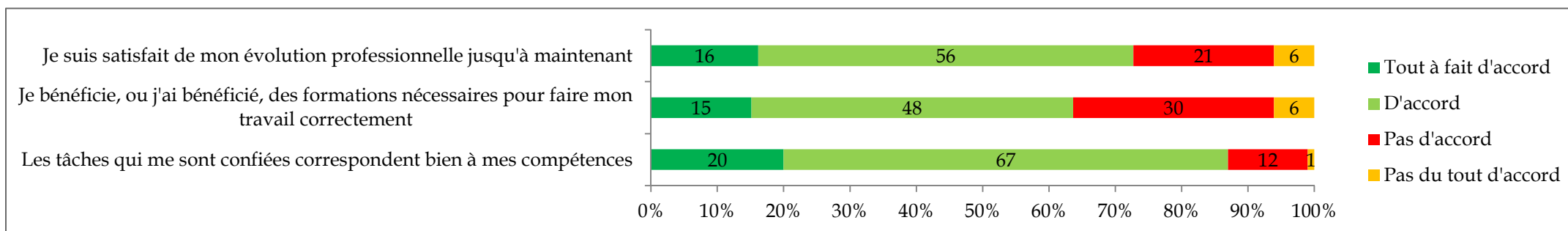


Il m'arrive de dépasser mon temps de travail



Ma charge de travail est

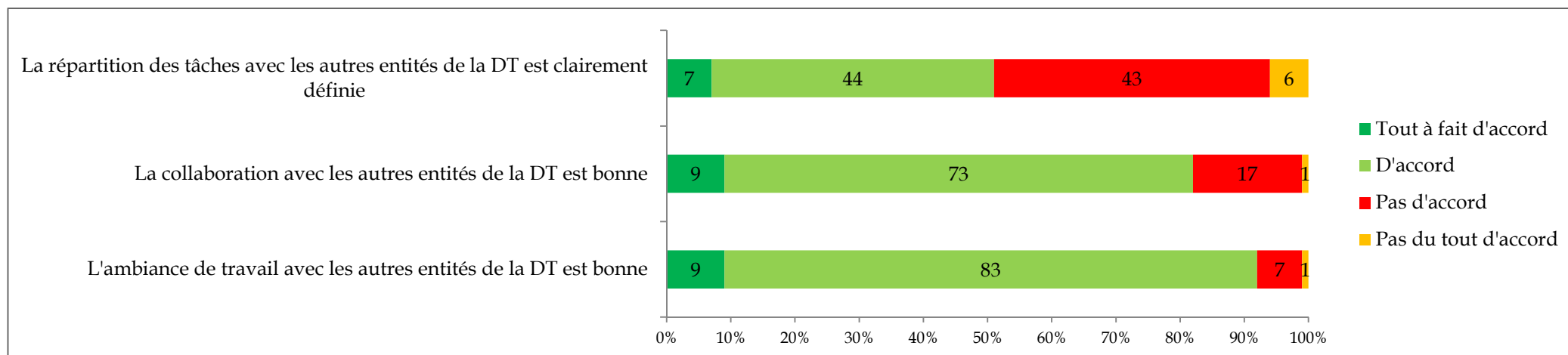




Analyse SECAFI :

- ▶ Au-delà d'être satisfaits du travail qu'ils réalisent, 72% des agents déclarent être satisfaits de leur évolution professionnelle. Ce point est un facteur de santé et vecteur de motivation et d'investissement professionnel, qu'il sera bon de conserver.
- ▶ En revanche, plus de 30% des agents ONF estiment quand même ne pas avoir bénéficié des formations nécessaires pour faire leur travail correctement. La DR Rhône-Alpes étant plus dynamique que d'autres régions, en particulier sur le sujet de la formation, cela apparaît contradictoire avec ce constat. Cela pose donc plusieurs questions :
 - ▶ La formation proposée est-elle vraiment adaptée aux besoins ?
 - ▶ La communication faite sur les dispositifs existants est-elle suffisante ?
 - ▶ Les managers relayent-ils correctement l'information à leurs équipes, sur l'ensemble des modalités de formations ?
- ▶ Nombre d'agents ont évoqué à l'oral le fait de se débrouiller seul ou de compter sur l'aide des collègues pour s'adapter à son poste de travail.
- ▶ Rappelons que si le soutien social est un facteur de santé important, il ne peut pas être utilisé comme palliatif d'un système de formation qui ne répondrait pas correctement aux besoins réels des salariés ou d'outils défectueux ou inadaptés à la réalité de l'activité. Ceci est d'autant plus vrai que les agents se trouvent déjà dans un contexte de forte charge de travail et qu'ils pourraient de ce fait, se retrouver dans une posture d'arbitrage, facteur de stress et de RPS, entre leur propre travail et l'aide à apporter à leurs collègues.

Travail avec les autres



Analyse SECAFI :

- **L'entente, la collaboration et l'ambiance de travail avec les autres entités de la DT** sont clairement identifiées comme bonne par une grande majorité des agents ONF. Elles sont donc **facteur de santé**.
- Toutefois, il subsiste un **flou** important pour presque la moitié des agents, quant à la **répartition des tâches avec les autres entités de la DT**. (43% des agents ONF interrogés ne sont pas d'accord avec le fait que la répartition soit claire). Ce flou montre que **les agents ont du mal à savoir « qui, fait quoi »**, ce qui est également un élément identifié dans nos premiers constats issus de nos interventions sur le terrain. « ...Aujourd'hui, on passe parfois un temps fou, à trouver le bon interlocuteur... »
- Rappelons que **l'objectif du SDO** est d'apporter avant tout, **stabilité et visibilité** aux personnels de l'ONF dont la structure est en remaniement permanent depuis 15 ans. Il va donc être nécessaire de porter un **effort** important sur la **lisibilité de la nouvelle organisation**, notamment, travailler le fonctionnement concret et les rôles de chacun pour les clarifier, si l'ONF veut atteindre son objectif.

Analyse SECAFI :

► Point d'alerte : un niveau de stress élevé

- Pour 60% des répondants, une auto évaluation du niveau de stress supérieure à 5/10
- 34% des répondants (soit 31 personnes) évaluent leur niveau de stress comme supérieur ou égal à 7/10

Ces constats sont en droites lignes avec ceux de l'Audit Socio-Organisationnel : «...Un niveau de « stress élevé » qui concerne 28% des personnes interrogées... ».

Des niveaux d'activation dépressive significativement plus élevés que dans d'autres environnements professionnels (8,4% des répondants au questionnaire présentent des symptômes d'état dépressif installé, contre 5,5% dans le panel).

- La population la plus exposée au stress est située dans les tranches au-delà de 45 ans. Il s'agit également de la population la plus représentée à l'ONF.

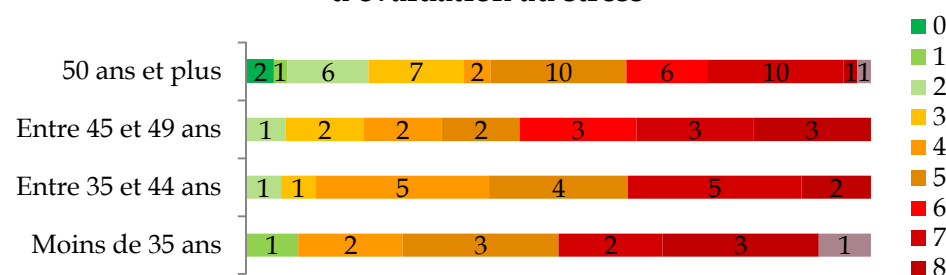
► Lien entre le niveau de stress perçu et la vie professionnelle :

- Pour 56% des répondants, il ne fait aucun doute que leur état de stress est lié à leur vie professionnelle,
- On peut considérer que la grande majorité des agents fait le lien entre le stress et au moins une composante du travail (93%).

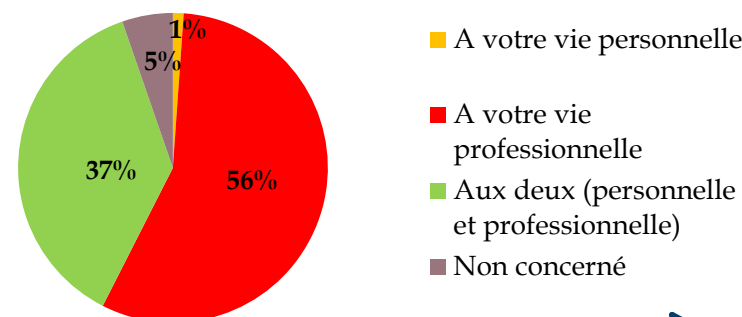
Répartition des répondants selon l'évaluation de leur stress



Répartition des effectifs selon l'âge et la note d'évaluation au stress



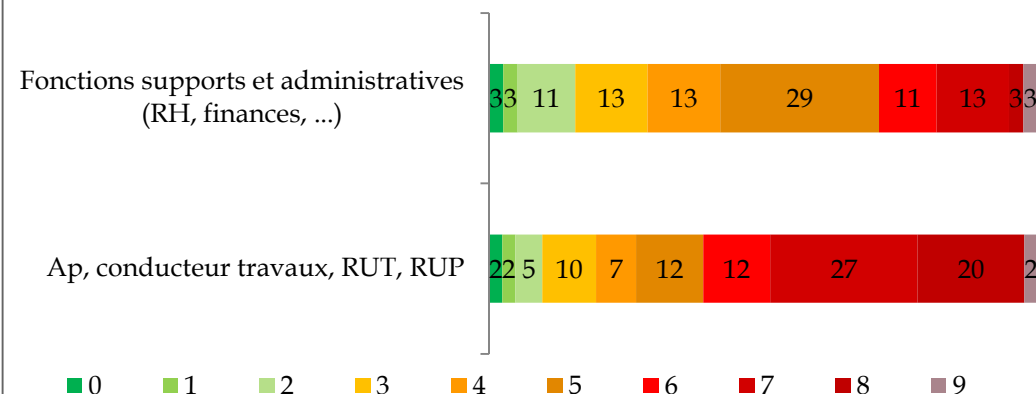
Selon vous, votre état de stress est plutôt lié...



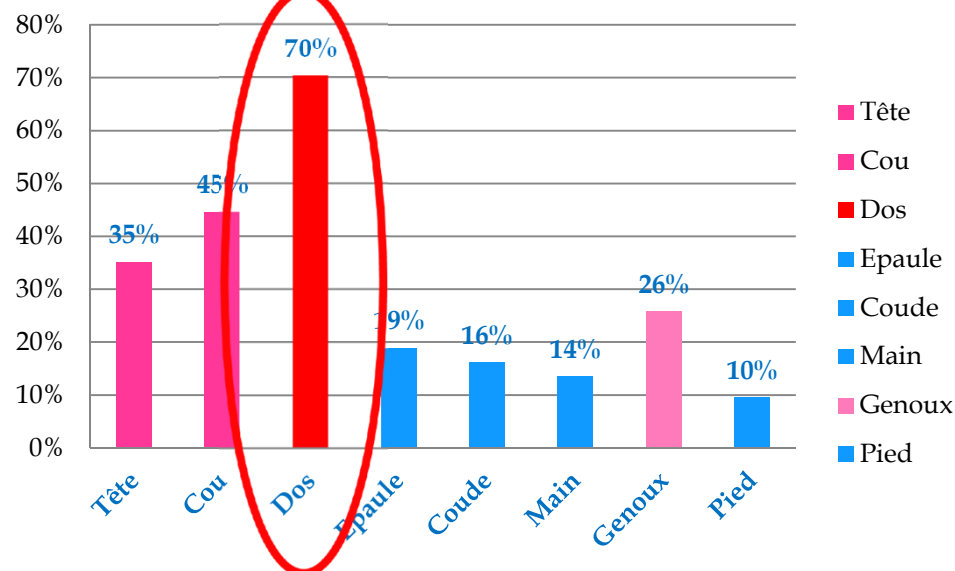
► Le stress selon les métiers :

- Les agents des deux populations les plus importantes que nous avons rencontré évaluent leur niveau de stress actuel au-delà de 5
- L'accent est particulièrement mis sur la population terrain pour laquelle près de 50% des répondants évalue son stress au-delà de 7.

Répartition en % selon le métier et la note d'évaluation au stress



Répartition des douleurs



► Les questions de santé :

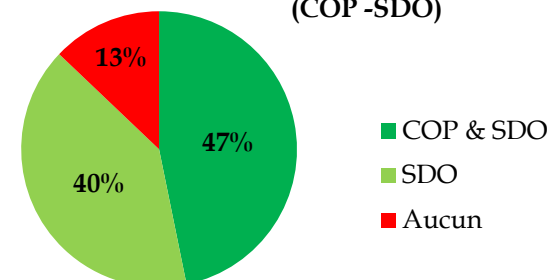
- Une très grande majorité des répondants déclare avoir ressenti des douleurs au niveau du dos, principalement les populations de terrain.

Analyse SECAFI :

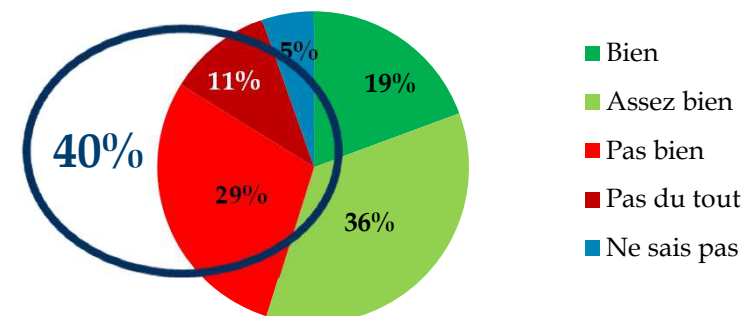
une connaissance de la dénomination des projets ... mais une méconnaissance de leur contenu

- ▶ Près de la moitié des agents de l'ONF interrogés (47%) ont connaissance des acronymes COP et SDO, et l'on peut considérer que 87% des répondants ont connaissance du SDO. Le COP reste en revanche nébuleux pour nombre d'agents, et 13% d'entre eux déclarent n'en connaître aucun des 2.
- ▶ 40% des agents de l'ONF interrogés déclarent ne pas bien comprendre ou ne pas comprendre du tout, les enjeux et objectifs des projets de réorganisation. Cela interroge sur les possibilités d'adhésion des agents, à la nouvelle organisation de demain et par là-même de la conservation de ce qui fait aujourd'hui encore, facteurs de santé : Implication, motivation et intérêt du travail.
- ▶ Plus de 60% des agents interrogés ne partagent pas les enjeux et les objectifs de ces projets de réorganisation.

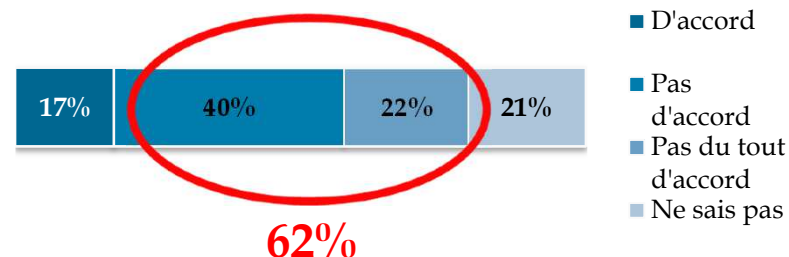
Je connais les nouveaux projets de réorganisation (COP -SDO)



Je comprends les enjeux et objectifs des projets de réorganisation



Je partage les enjeux et les objectifs de ces projets de réorganisation

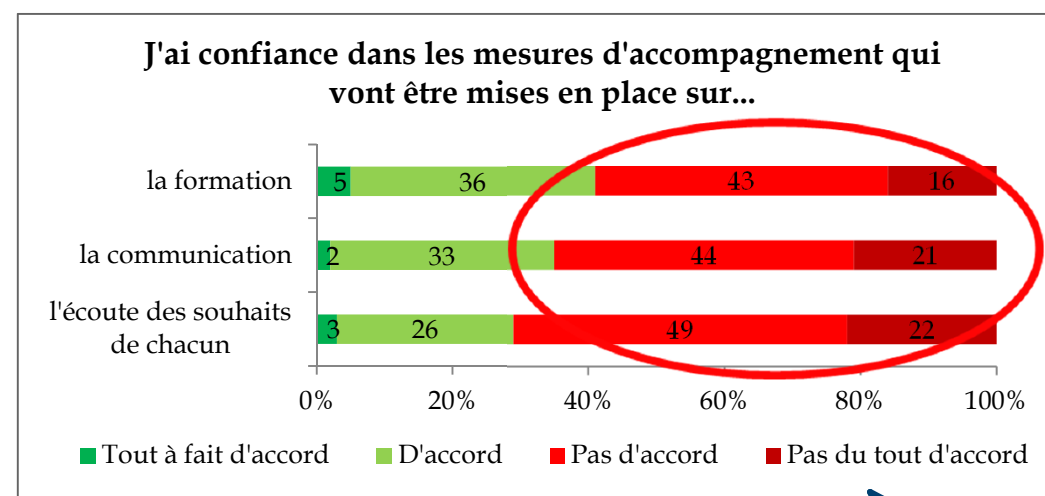
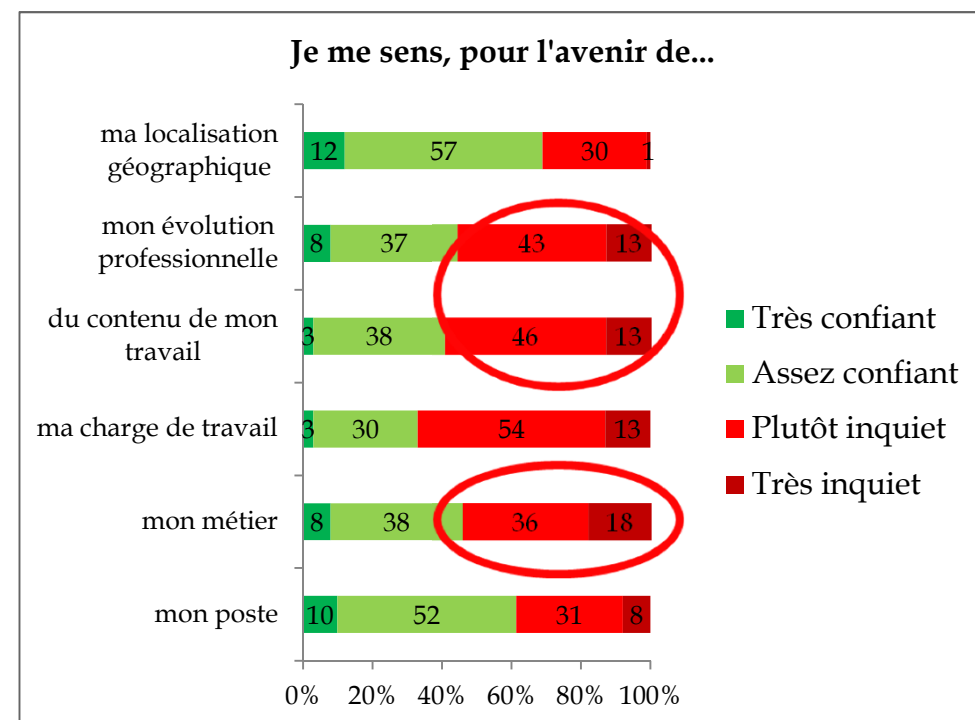


► La perception de l'avenir par les agents :

- Globalement, si l'on exclue les questions de la localisation géographique et du poste, les agents de l'ONF expriment des inquiétudes fortes relativement à leur activité future :
 - Evolution professionnelle
 - Contenu et charge de travail
 - Avenir du métier exercé actuellement
- Ces constats d'inquiétudes renvoient à la question de l'intérêt du travail et du sens donné à celui-ci par les agents qui sont facteurs de santé

► L'accompagnement au changement :

- Globalement les agents expriment une défiance forte vis-à-vis des dispositifs d'accompagnement au changement qui pourraient être mis en place par rapport à ce qu'ils ont déjà vécu dans les précédentes réorganisation
- L'accent est particulièrement mis sur la question de l'écoute des souhaits, sujet fort présent dans les investigations menées (entretiens)



Quelques Verbatims extraits des questionnaires

- ▶ « L'Esprit ONF en déliquescence... »
- ▶ « ...Isolement progressif, surtout pour ceux d'entre nous qui ont des missions conventionnelles. ... »
- ▶ « Malaise, inquiétude sous-jacents dans tous les services et à tous les niveaux de la hiérarchie : climat de suspicion... »
- ▶ «Organisation sur organisation conduisant à une totale désorganisation, une confusion des fonctions et des tâches.... »
- ▶ «Mon travail s'est enrichi d'année en année jusqu'à il y a 5/6 ans. Depuis nous sommes dépossédés petit à petit de nos prérogatives, "infantilisés" sans explication...»
- ▶ «Les choses se mettent en place sans explication, ni information... »
- ▶ «Nos dirigeants n'assument pas leurs choix. Avancée insidieuse et dès que l'on pointe leurs lacunes, manquements, ils s'irritent. ... »
- ▶ « ...J'ai pris du temps pour répondre à ce questionnaire et participer à l'entretien, néanmoins je pense que l'ONF n'est pas décidé à tenir compte de ce qui ressortira de cette expertise.... »

Quelques Verbatims extraits des questionnaires

- ▶ «...Je ne pense malheureusement pas que cette expertise puisse influencer la direction dans le sens de l'amélioration des conditions de travail car cela passe par l'arrêt des réductions d'effectifs et la prise de conscience des charges de travail de chacun. Pour l'heure COP et SDO sont à l'encontre du bien de l'Etablissement et des personnels... »
- ▶ «...Quel intérêt à dépenser de l'argent dans des audits qui sur le principe sont très intéressants, quand on connaît l'absence quasi totale d'effets de la part de la direction malgré des constats plus qu'alarmants ? Cf. l'audit socio-organisationnel...»
- ▶ « ...Plus de 30 ans de métier et réformes m'ont appris à me méfier des promesses qui ne sont jamais tenues. Le seul but des réformes est la réduction des effectifs et non une adaptation aux contraintes du Terrain...»
- ▶ « ...Je n'ai plus le temps de me former en raison d'une charge de travail trop importante..... »
- ▶ « ...On nous pose la question : Etes-vous satisfait de votre évolution professionnelle ? On ne peut pas être satisfait d'un système qui ne valorise pas ses salariés en fonction de la charge de travail et de la qualité du travail effectué...»
- ▶ « ...J'en suis à espérer la venue de la retraite !... »

3.2. L'analyse de la Direction Territoriale et de chacun de ses services



Constats spécificités DT Rhône-Alpes

■ La DT Rhône-Alpes, moteur sur des innovations; notamment :

- ▶ Les formations (adaptation aux postes, montées en compétences...) : diversité de l'offre très forte
- ▶ L'accueil des nouveaux arrivants (Existant uniquement en Rhône-Alpes)
- ▶ L'accueil pour les agents en changements de métier avec des possibilités d'accompagnements individuels (RH, AS, Médecin du travail, etc...) et des possibilités de coaching
- ▶ La GPEC (qui reste une initiative locale car il n'y a pas d'impulsion sur ce sujet au niveau national)
- ▶ Dispositif de préparation à la retraite (avec des possibilités d'accompagnements RH, AS, etc...)
- ▶ Des dispositifs de prévention structurés :
 - Les fondamentaux de la prévention et du suivi des personnes sont en places (enquête terrain, groupe d'addictologie...)
 - Des acteurs qui jouent leurs rôles : CHSCT, responsable et animateurs SST, assistantes sociales, et des relais locaux spécialisés (un animateur par agence)
 - Une dynamique de prise en charge effective ; un effort de structuration de la démarche caractérisé par la déclinaison de plans d'action et de dispositif local spécifique à la DT
 - Un dispositif de veille et d'alerte existant : AS/ médecine de prévention/ responsable et réseau SST et RH

■ Personnel DT Rhône-Alpes beaucoup plus polyvalent que dans d'autres DT.

Constats spécificités DT Rhône-Alpes

■ Service RH PEF :

- ▶ Un personnel plus polyvalent que dans d'autres DT

■ Service formation professionnelle et communication

- ▶ Selon les agents, un seul poste d'assistante formation en DT, tandis que dans d'autres DT il peut y avoir 2 ou 3 assistantes formations.

■ Service informatique

- ▶ Spécialistes informatiques → Tous rattachés à la DT (notamment le spécialiste territorial informatique de terrain : activité d'informatique mobile et le spécialiste SIG).
- ▶ Un nombre de SSR considéré comme plus important que dans d'autres DT
- ▶ Un responsable de service pas uniquement dédié à l'informatique, donc les SSR estiment avoir davantage de contact avec le Siège.

■ Service Budget-Contrôle de gestion-Achat

- ▶ Le contrôleur de gestion est référent Business Object. Tandis que dans d'autres DT, les référents ont des profils davantage techniques, tels que des ingénieurs ou des adjoints directeurs d'agence travaux.

Constats spécificités DT Rhône-Alpes

■ Points d'alerte généraux :

▢ Faiblesse du niveau d'information en l'état actuel :

- Un niveau d'information parcellaire, lié à l'état d'avancement des réflexions sur le déploiement du SDO.
 - Des canaux de diffusion engendrant un niveau d'information hétérogène en fonction des services :
 - Notes d'instruction diffusées par la voie informatique, ne se distinguant pas d'autres niveaux d'information. «...*On est noyé par la masse de mails, on ne les lit plus...* »
 - Des informations relayées par les responsables des équipes, mis devant la difficulté de trop ou de ne pas assez diffuser.
 - Une information inégale et fractionnée impactant la confiance en la structure.
 - Certaines personnes ont des informations concernant leur poste, mais voient leurs collègues dans un climat d'incertitude fort. Dans ce contexte, ce qui arrive aux autres est considéré comme pouvant m'arriver à moi
- ### ▢ Les attentes d'informations et les interrogations sont fortes, notamment au niveau de :
- La préparation aux nouvelles mises en œuvre liée au SDO
 - Ce que ça va changer

Constats spécificités DT Rhône-Alpes

■ Points d'alerte généraux :

▢ Les formations :

- Répondent-elles aux besoins réels vu le constat des agents (issus des questionnaires ?)
- La communication sur l'existant est-elle suffisante ?
- L'information est-elle correctement relayée par les encadrants ?

▢ L'accueil pour les agents en changements de métier : Méconnaissance du dispositif par le terrain.

- Ne répond pas aux réels besoins ?
- Défaillance de communication de l'encadrement ?

▢ Dispositif de préparation à la retraite : méconnu des salariés et très/trop faiblement utilisé. Communication qui pourrait être améliorée surtout que 24% des agents partiront à la retraite d'ici 3 ans et 56% dans les 10 prochaines années.

▢ Des dispositifs de prévention structurés : Un dispositif de veille et d'alerte qui mériterait d'être optimisé en renforçant la fluidité de l'information entre les acteurs de la prévention (AS/ médecine de prévention/ responsable et réseau SST et RH)

Service RH PEF

Organisation actuelle

- ▶ Au sein de l'effectif RH PEF, un effectif de 4 agents, dont la responsable RH PEF, pour assurer la gestion de carrière de 600 agents.
 - ▶ Dossier longue maladie, accident de service,
 - ▶ Promotion, avancement, bonification,
 - ▶ Effectif : réalisation du prévisionnel et anticipation des mouvements,
 - ▶ Gérer les temps (temps partiel, congés, recrutement, contractuel, etc.)
 - ▶ Retraite : estimation financière lors de départ en retraite,
- ▶ La responsable RH PEF fait l'interface entre le DRH, les agences, les différents directeurs, l'assistante sociale et la DT.
- ▶ Le service RH PEF assure notamment un lien fonctionnel avec les 5 gestionnaires RH situés en agence, soit 1 par agence. Missions des gestionnaires
 - ▶ Interface entre les agents et la DT. Ils supervisent la prise des congés
 - ▶ Appui au directeur d'agence dans le cadre des promotions et des mutations des salariés en agence et RTM.

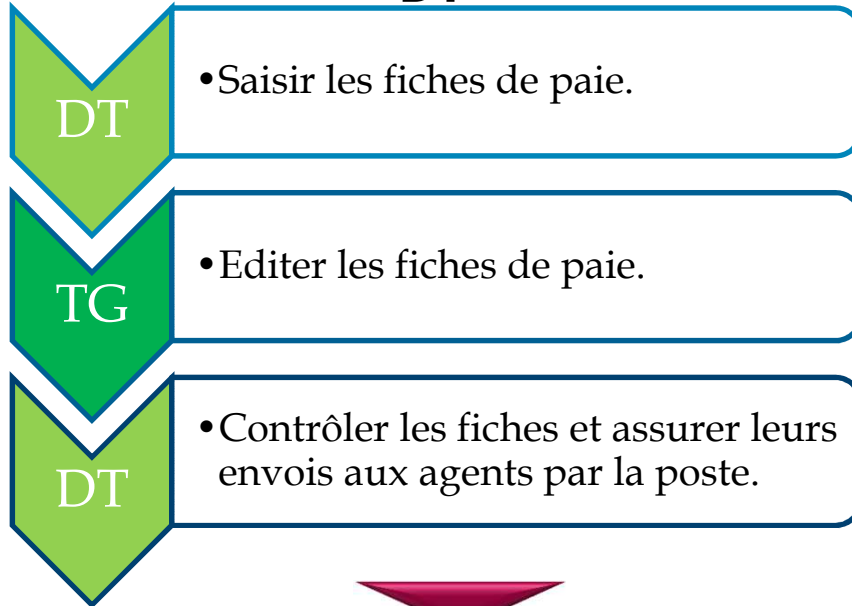
Evolutions prévues

- ▶ Absence de modification de l'organisation RH PEF.
- ▶ Aucune suppression de poste de prévue.
- ▶ Mise en place de 2 conseillers accompagnements, via le responsable formation et la responsable RH PEF.

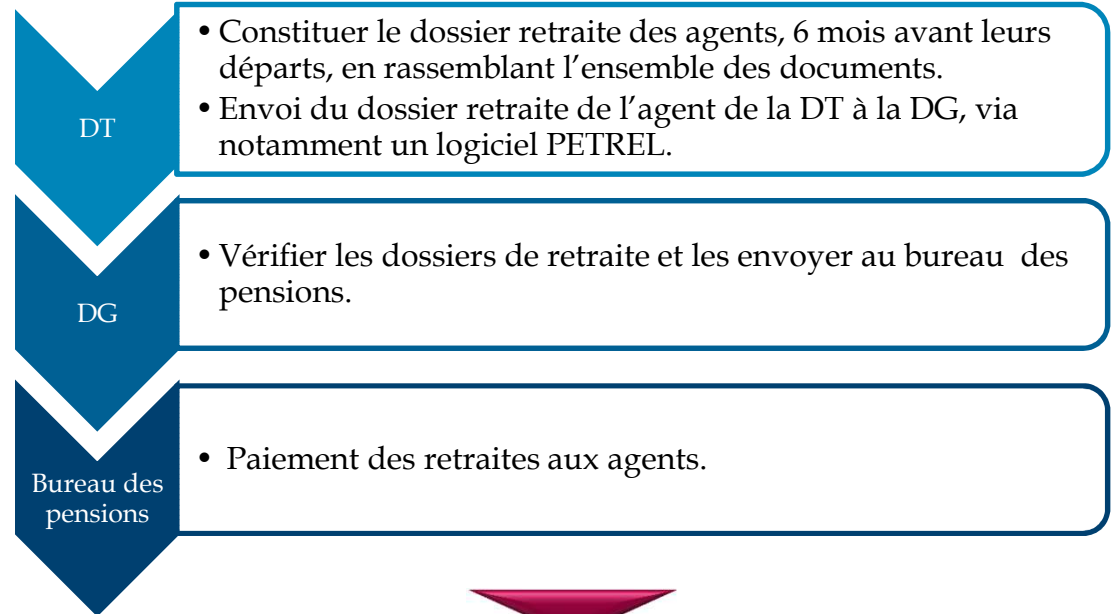
Illustration d'activité RH PEF

Etablir les fiches de paie des agents

DT



Préparer les dossiers de retraite



➔ L'ensemble des tâches réalisées par le service RH PEF s'inscrit dans une chaîne d'activité. Ceci nécessite un reporting important, via de nombreux tableaux excels, afin de réaliser le suivi des évolutions de carrière des agents (prise de temps partiel, de congé maternité, etc.).

Des outils de travail peu performants

- ➔ Cependant, tous ces tableaux excels ne sont pas interfacés entre eux, il est donc nécessaire de le faire manuellement et cela génère une forte charge cognitive chez les salariés RH PEF.
- ➔ De plus, les gestionnaires utilisent une multiplicité de logiciel (un logiciel paie, un congé, un mobilité, un bonification, un suivi des agents, etc.) pour mener à bien leurs activités. Ceux-ci n'étant pas interfacés entre eux, génèrent également une surcharge de travail.

Problématiques identifiées

- ▶ Un effectif RH PEF trop restreint au vu de la charge de travail.
- ▶ 1 chargé de mission à mi-temps sur les 4 agents, va partir d'ici 2 ans, sans qu'il n'y ait de garantie de remplacement.
- ▶ Un effectif restreint nécessitant le déploiement de la polyvalence entre les 2 gestionnaires RH PEF, mais celle-ci est difficile à mettre en œuvre au vu de la masse de travail à accomplir et des outils qualifiés de peu performants par les agents.
- ▶ La charge de travail du service risque de s'accroître car les agents de la DT ont une pyramide des âges élevée : accroissement des dossiers retraites, augmentation des accidents de service, anticipation des mouvements, etc.
- ▶ Depuis 2010, les dossiers congés longue maladie et longue durée ont été centralisés au sein de la DT. Ceci dans une volonté de développer un haut niveau d'expertise dans le traitement des dossiers. Or, cela a pu être vécu par certains gestionnaires dans les agences comme une expropriation de leur travail et une expérience douloureuse.

Points de vigilances

- ▶ Polyvalence souhaitée mais difficile à mettre en œuvre, à cause de la charge accrue de travail.
- ▶ Gestionnaires RH PEF en agence : Une réorganisation pouvant être plus ou moins bien vécue au vu des changements antérieurs notamment celui de 2010.
- ▶ Pyramide des âges élevée au sein de la DT :
Quid des perspectives d'avenir au sein de la DT ?
Quid des transmissions de savoir entre agents ?
Quid de la prise en charge de la pénibilité ?
Quid de l'attractivité de la DT RA pour les nouveaux entrants ?

Risques anticipés sur l'organisation

- ▶ Accroissement de la charge de travail
→ réduction des effectifs d'ici 2 ans
→ augmentation du nombre de départ en retraite.

Pistes de travail

- ▶ Nécessité de formaliser davantage les différentes tâches
- ▶ Besoin d'accroître la polyvalence, pour remédier aux absences des agents RH PEF et être plus réactif en terme de délai de réponses

Service formation professionnelle et communication



La formation professionnelle et la communication

Organisation actuelle

- ▶ Effectif :
 - ▶ 1 responsable territorial formation et communication
 - ▶ 1 assistante formation
 - ▶ 1 assistante chargée de la communication (50%)
- ▶ Missions :
 - ▶ Assurer la formation gérée par le régional et l'OSF de tous les agents de la DT
 - ▶ Plan de formation, via 300 actions de formation durant l'année
 - ▶ Accompagnement des salariés (bilan, VAE)
 - ▶ Assurer les relations avec les partenaires (écoles, etc.)
 - ▶ Garantir la communication au sein de la DT (gestion des brèves, journal territorial, support flash, forum, tournée conviviale, etc.)
- ▶ Interface avec l'ensemble des directions (RH, Bois, Forêt, Développement, Agence travaux, etc.) et les assistants FOP en agence.

Evolutions prévues

- ▶ Absence de modification de l'organisation de la mission formation professionnelle.

La formation professionnelle et la communication

Problématiques identifiées

- ▶ Une diminution de la charge de travail, en lien avec une baisse de la prise en charge des formations par la DG. A ce jour, uniquement 1 sur 2 serait assurée par la DG.
- ▶ Des difficultés à échanger et à collaborer avec certaines entités DT.
 - ▶ Certains directeurs pouvant interférer sur le contenu de la formation, voire imposer leur présence pendant les sessions de formations.
- ▶ Un poste d'assistante chargée de communication difficile à mettre en œuvre, car elle a également pour mission d'assister le DT.
- ▶ Est-ce que les personnes sont au bon poste ? Quid de la montée des compétences ?

Points de vigilances

- ▶ Certains directeurs d'agence peuvent demander à communiquer uniquement avec le Directeur Général, sans échanger avec le Délégué Territorial.
- ▶ Certains salariés, notamment en informatique et au pôle concession, ont été demandeur de formation à plusieurs reprises mais elles n'ont pas été accordées.

Risques anticipés sur l'organisation

- ▶ Un non renouvellement du poste d'assistante de formation suite à son départ en retraite d'ici 2 ans.

Pistes de travail

- ▶ De outils technologiques, tels que le logiciel GERFHO va faciliter la réalisation de missions assurées jusqu'à présent par l'assistante formation (convocation, bilan de fin de formation, ordre de mission, inscription en ligne, etc.)



Service Budget-Contrôle de gestion-Achat

Budget-Contrôle de gestion-Achat

Organisation actuelle

- ▶ Rattaché au Directeur financier, ce service est constitué :
 - ▶ d'un adjoint au directeur financier (20% de son temps de travail),
 - ▶ d'un contrôleur de gestion,
 - ▶ Elaborer le contrat d'objectif entre la DT et la DG,
 - ▶ Pilotage de l'élaboration des contrats entre la DT et les Agences,
 - ▶ Piloter la réalisation des contrats via des tableaux de bord, piloter les budgets en fonction des moyens alloués, via divers outils (Business Object, Teck, SAP, etc.).
 - ▶ Interagir avec les correspondants contrôleur de gestion en agence (budget, contrat d'agence)
- ▶ d'un acheteur
 - ▶ Superviser notamment pour la direction Bois, l'ensemble des achats, prestations intellectuelles et achat de matériel, via la règle des marchés publics territoriaux au niveau DT et si besoin négociation (<30K€) en dehors des marchés publics.
 - ▶ Mettre en place des procédures de négociation tarifaire avec des partenaires.

Evolutions prévues

- ▶ Maintient du COP mais une nouvelle organisation est mise en place,
- ▶ Le Directeur financier devient le Chef du service Financier.
- ▶ Des directives nationales devraient faire évoluer la mission des acheteurs, en leur proposant davantage de responsabilité et de pouvoir.

Budget-Contrôle de gestion-Achat

Problématiques identifiées

- ▶ Le contrôleur de gestion DT n'a pas de fonction hiérarchique à l'égard des correspondants contrôleurs de gestion en agence.
- ▶ A ce jour les correspondants contrôleurs de gestion en agence pourraient aider davantage les directeurs d'agence, ainsi que les directeurs Bois et Forêt au pilotage de l'activité. Or, selon les agences, cet exercice leur est plus ou moins facilité.
- ▶ L'acheteur doit interagir et négocier avec les maires de communes pour certains achats. Or, la distance géographique avec ces interlocuteurs ne facilite pas la mission de l'acheteur.
- ▶ Dans chaque agence, le responsable bois supervise les achats dont le montant est inférieur à 10 K€, or l'acheteur pourrait effectuer ces missions.
- ▶ Se rajoute, une volonté d'augmenter la capacité de négociation des achats par le territoire

Points de vigilances

- ▶ Absence de proposition d'organisation. Selon les agents, la direction leur a demandé de se positionner et de proposer une éventuelle organisation avec les agences.
- ▶ Selon les agents : manque d'explications du fil conducteur de la réorganisation.
- ▶ Si l'organisation achat tend à évoluer, il sera nécessaire de mettre en place un Directeur Achat France.

Risques anticipés sur l'organisation

- ▶ Suite aux évolutions organisationnelles (outils plus performants) sans ligne stratégique clairement définie d'après les agents, ils éprouvent des difficultés à se projeter dans l'avenir.



Service Patrimoine et juridique

Service Patrimoine et juridique

Organisation actuelle

- ▶ Le responsable supervise une équipe de 8 agents, 5 basés à Chambéry et 3 à St Etienne.
 - ▶ Pôle Concession : Gestion des contrats pour les terrains domaniaux et communaux.
 - ▶ Sécuriser sur le plan juridique les contrats,
 - ▶ Veiller à ce que les conditions financières et tarifaires soient respectées,
 - ▶ Vérifier que l'occupation du terrain par un tiers soit en cohérence avec les obligations légales.
 - ▶ Pôle juridique : Faire respecter la réglementation, superviser la mission de police des agents (PV, etc.), gérer le relationnel avec le tribunal, assister les agents en cas d'agression, gérer les contentieux.
 - ▶ Pôle bâti : Gérer l'entretien du bâti en réalisant des travaux supervisés soit à l'initiative de l'agence (petit entretien), soit au niveau territorial (lourd investissement). Gérer la vente et la location du bâti.
 - ▶ Pôle non bâti : Gérer les mutations foncières et notamment les surfaces (données de surfaces, arrêtés préfectoraux).
- ▶ Multiples interfaces internes (agences, département juridique, etc.) et externes (communes, demandeurs de contrats, etc.)

Evolutions prévues

- ▶ La mission du pôle non bâti va être transférée en agence.
- ▶ Les missions du département juridique à la DG vont être assurées par des prestataires externes, pour bénéficier de davantage d'expertise.
- ▶ Les délégations de signature (contrat, dossier foncier, etc.) vont redescendre au directeur d'agence.

Service Patrimoine et juridique

Problématiques identifiées

- ▶ Pôle concession : traitement des dossiers assez long : traitement sur 4 mois voire 1 an ou 2 ans.
- ▶ Pôle juridique : gérer les contentieux sur les frais de garderie avec certaines communes : complexe et fastidieux.
- ▶ Pôle bâti : La réalisation de travaux importants, nécessitant de lourds investissements, dépend de budgets accordés au niveau territorial. Or depuis 2005 ces budgets sont accordés uniquement si du bâti est vendu. La gestion des ventes de bâtiments génère une charge de travail importante.
- ▶ Changements manager : 3 responsables différents en 5 ans, qui ont pu déstabiliser l'organisation et le fonctionnement de l'équipe.
- ▶ Management à distance pour l'équipe de St Etienne et une mutualisation du foncier non bâti mis en place en 2010 qui marche très bien et qui va être cassé dans le cadre du SDO → logique de la stratégie de mutualisation ?
- ▶ Des outils de travail, tel que le logiciel SAP, qualifié de trop complexe et de non adapté à l'usage effectué au sein de l'ONF par les salariés.
- ▶ Les agents du pôle non bâti sont devenus experts à la DT, d'où l'expression d'un sentiment d'incompréhension quant au transfert de leurs activités en agence.

Points de vigilances

- ▶ Mouvements de personnel du pôle non bâti : Départ en retraite d'ici 2 ans du responsable du pôle non bâti et suppressions des 2 postes de techniciens.
- ▶ Changement de l'organisation de l'activité non bâti. Les dossiers seront traités en agence par des techniciens. Or, il n'y aura plus de collectif de travail et de processus de vérification mis en œuvre, comme il existe à St Etienne.
- ▶ Pôle juridique : va changer d'interlocuteur et devra faire appel à des externes

Service Patrimoine et juridique

Risques anticipés sur l'organisation

- ▶ Risque de perte de temps dans la chaîne de signature. Les dossiers seront instruits à la DT mais la signature se fera en agence
- ▶ Risque de manque d'harmonisation dans le traitement des dossiers du pôle non bâti et donc de dégradation de la qualité.
- ▶ Agences : Difficultés à prendre en charge les nouvelles activités, notamment du non bâti : Quid du transfert de compétences ?
- ▶ Sentiment de retour en arrière, il y a moins de 10 ans il y avait des chargés de gestion foncière en agence.
- ▶ Risque de dégradation des relations entre responsable patrimoine juridique et les directeurs d'agence et qu'il y ait de moins de concertation vis-à-vis des contrats.
- ▶ Le SDO risque de déstabiliser l'organisation du service alors qu'il y a déjà eu des changements successifs et notamment de responsable modifiant le fonctionnement du service. Selon les salariés, cela a généré une dégradation de l'ambiance de travail et une perte de confiance envers l'institution ONF. Un agent : *"suppression de poste par vague, depuis 10 ans peu de remplacement suite à des départs en retraite."*
- ▶ Au sein du pôle concession, les agents craignent un appauvrissement de leurs postes de travail suite à la réorganisation. Par exemple, ils craignent que les contrats et les tarifs soient négociés en agence.

Pistes de travail

- ▶ Selon les agents, les directeurs d'agence expriment de manière récurrente des attentes divergentes. Il est donc nécessaire que le responsable du service patrimoine et juridique déploie une procédure concession et foncier et que celle-ci soit actée.



Service Informatique

Organisation actuelle

► Le chef de service pilote à distance 7 agents présents dans les 5 agences. Des profils d'agents distincts : des anciens, spécialistes issus du milieu forestier ou des nouveaux ayant à minima un BTS informatique

► 5 Spécialistes systèmes et réseaux :

- Assurer la mise en œuvre et le dépannage de la téléphonie et des ordinateurs en réseau (achat, mise en place, réparation, recyclage, etc.)
- Traiter des dossiers de fond, tel que le renouvellement des serveurs suite à des demandes des directeurs d'agence et/ou de la DG.

► 1 Spécialiste territorial SIG

- Piloter l'activité SIG, soit 2 géomaticiens par agence et participer à la réalisation d'analyse plus complexe pour créer des bases de données géographiques à l'échelle régionale
- Responsable de l'activité SIG (mise à jour à l'égard des directives européennes, créer un géo-catalogue)

- Administrer les données géographiques sur un serveur,

► 1 Spécialiste territorial informatique du terrain. Il n'a que 3 homologues au niveau national.

- Soutenir les utilisateurs dans l'usage des appareils mobiles (smartphones, GPS, tablettes et TDS)
- Ecriture ou réécriture des applications en fonction des demandeurs
- Assurer l'intérim des SSR.

Evolutions prévues

► Le service informatique ne sera plus rattaché à la Direction financière. Un Pôle de Système d'Information (PSI) sera créé comprenant 2 services :

- Un service Informatique via les SSR
- Un service Système d'Information via le SIFOB

► Le responsable SIG va devenir Chef de projets complexes et Responsable territorial SIFOB (Système d'Information Forêt et Bois).

- Il conserve la responsabilité SIG.
- Il aura également en charge le développement du système d'information permettant de centraliser toutes les bases de données.
- Il n'aura plus en charge la fonction d'administrateur de données et la réalisation d'analyses complexes en tant que spécialiste SIG.

Problématiques identifiées

- ▶ Le chef de service doit faire face à une multiplicité de mission pouvant se chevaucher et engendrer des difficultés en terme de délais de réalisation.
- ▶ Des spécialistes SSR ayant une forte charge de travail, avec des difficultés de planification liée à la spécificité de l'activité de dépannage. Ceci engendre une impossibilité à traiter correctement et à mener à terme les dossiers de fond.
- ▶ Certains SSR expriment un manque de cohérence à l'égard de certaines directives en provenance de Paris car ils estiment qu'elles ne sont pas adaptés aux besoins locaux.
- ▶ Le spécialiste territorial SIG n'a pas de responsabilité hiérarchique à l'égard des 2 géomaticiens de chaque agence, or, leurs travaux sont indispensables à son activité. Si besoin, il est obligé d'en référer au directeur d'agence.
- ▶ Le spécialiste territorial informatique du terrain doit faire face à de nombreuses demandes des utilisateurs cependant ces interventions sont freinées par un temps de coordination des commanditaires (comité de pilotage, CTHSCT, Comité technique, etc.) qui peut être assez long, soit environ 6 mois. Or, certains appareils ont une obsolescence de 12 à 18 mois.

Points de vigilances

- ▶ Les SSR craignent un appauvrissement de leurs fonctions et à terme une externalisation de leurs activités. De même, le spécialiste territorial informatique du terrain craint que des postes soient supprimés et qu'il soit contraint de changer de métier.
- ▶ Des géomaticiens inquiets quant à la charge de travail future et aux conditions dans lesquelles aura lieu le transfert de compétence.
- ▶ Une nécessité d'harmoniser les services de rattachement des géomaticiens en agence.

Risques anticipés sur l'organisation

- ▶ En dehors du SDO, les SSR estiment qu'une évolution de leur métier est prévue sur le court terme, via un accroissement de la spécialisation. Or, ils craignent un appauvrissement de leurs métiers.
- ▶ De plus, les SSR constatent qu'un niveau plus faible de formation leur étant attribué, leur niveau d'expertise risque de diminuer et par conséquent, certaines activités à terme pourraient être externalisées faute de compétence en interne.
- ▶ Les fonctions d'administrateur de données et de réalisation d'analyse complexe SIG seront transférées aux géomaticiens en agence. Pour cela, il va falloir que le transfert de compétence se fasse dans de bonnes conditions et que les outils mis en œuvre notamment l'intégration des données SIG dans RDF soient performants.
- ▶ *Le spécialiste territorial informatique du terrain craint des suppressions de poste et donc l'obligation de changer de métier.*
- ▶ Risque lié à une surcharge de travail des géomaticiens suite aux transferts d'activité

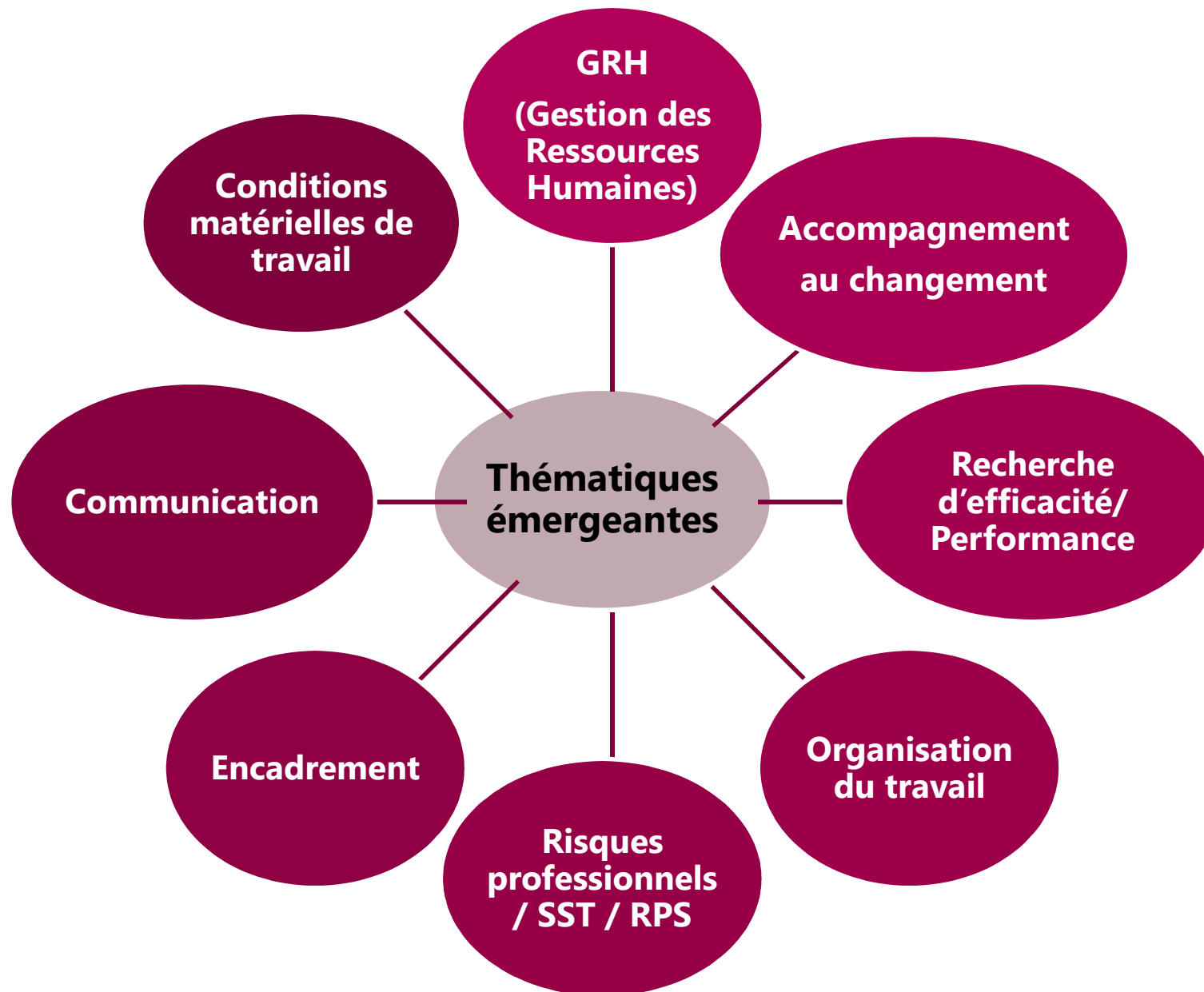
Pistes de travail

- ▶ Nécessité de formaliser davantage les différentes tâches
- ▶ Besoin d'accroître la polyvalence, pour remédier aux absences des agents RH PEF et être plus réactif en terme de délai de réponses

3.3. Analyse transversale du terrain par thématiques



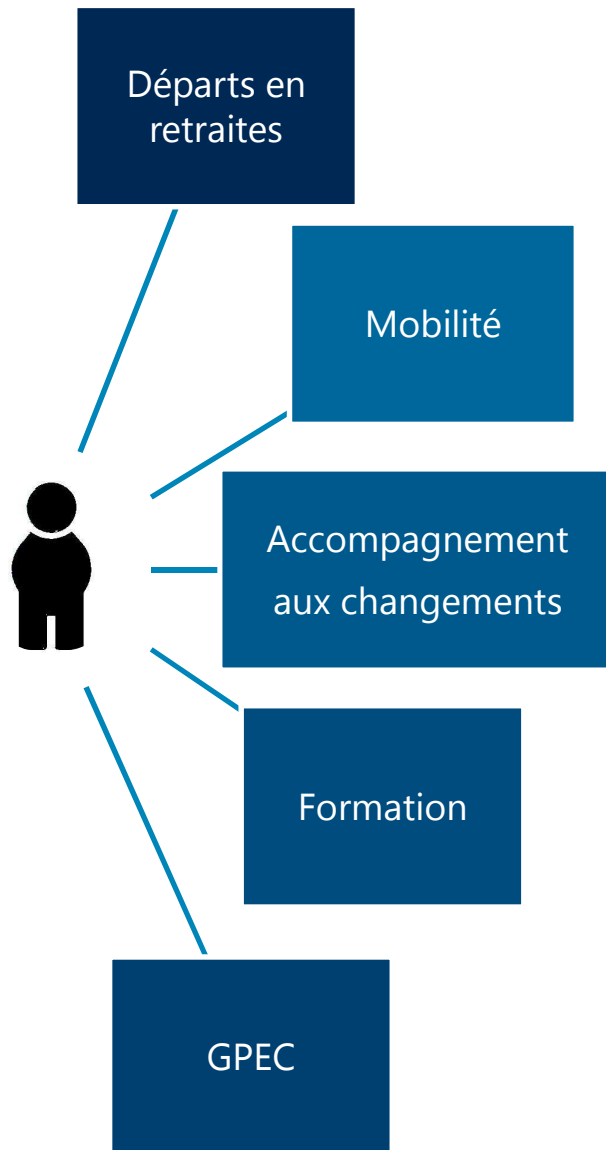
Les thématiques émergentes



GRH

(Gestion des Ressources Humaines)





Constats et Analyses SECAFI :

► Une **gestion des départs en retraite** réellement problématique en terme de conditions de travail pour plusieurs raisons :

- Créé des vacances de postes pendant 6mois/1an, avec un basculement de la charge de travail sur le reste de l'équipe, alors qu'il y a déjà une surcharge de travail, clairement confirmée par les questionnaires,
- Perte de savoir-faire indispensables, dont les savoir-faire de prudence qui ne sont pas transmis à la relève et qui à la fois sont sources de RPS pour les agents sur le départ (sentiment d'inutilité, de perte du sens, découragement, sentiment très fort de manque de reconnaissance de tout l'investissement fourni au fur et à mesure du travail) et à la fois source de RPS pour les nouveaux venus qui doivent se débrouiller seul , sans réel soutien social,
- Méconnaissance et/ou utilisation trop marginale du dispositif de préparation à la retraite, qui permet pourtant de réduire l'impact psychologique de ce changement important, surtout sur un public très investi dans son travail de manière générale, et par là-même de réduire le risque psychosocial (surtout la dernière année)→Cela pose plusieurs questions de fond :
 - ➔ La communication est-elle adaptée et suffisante ?
 - ➔ Les managers sont-ils un relais efficace en termes d'informations ?

Constats et Analyses SECAFI :

► **Mobilité du personnel, accompagnement aux changements et formation** : 3 piliers beaucoup trop fragiles :

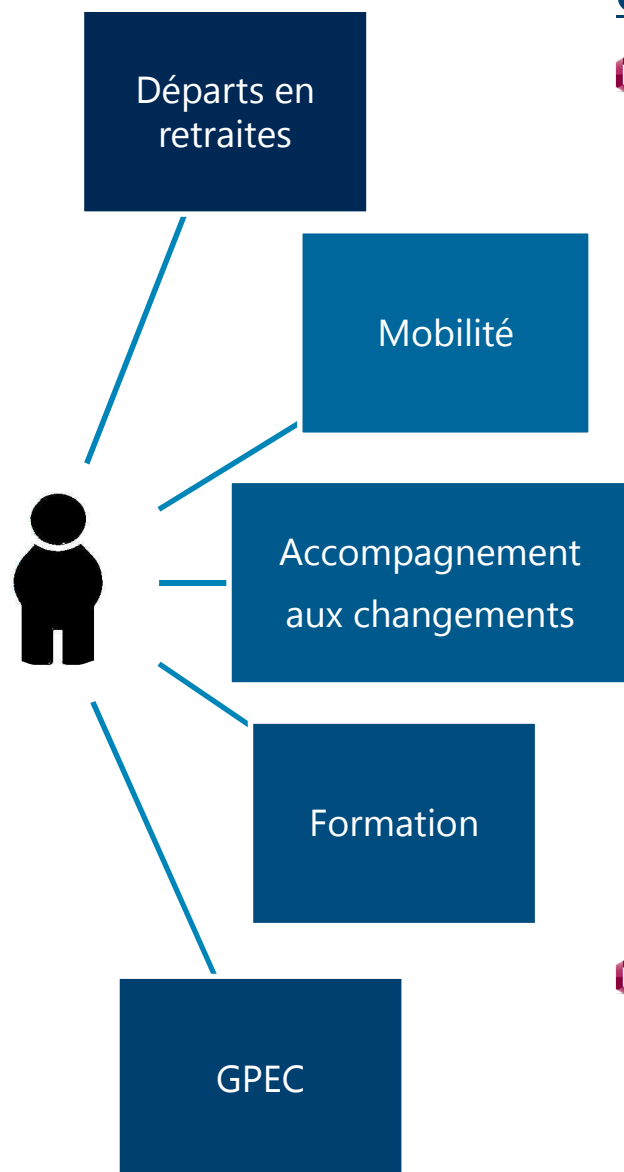
- **Mobilité** : La mobilité n'est pas assez accompagnée en termes RH : Mauvaise adéquation des compétences aux besoins réels du poste : salariés et managers peuvent se retrouver en difficultés :

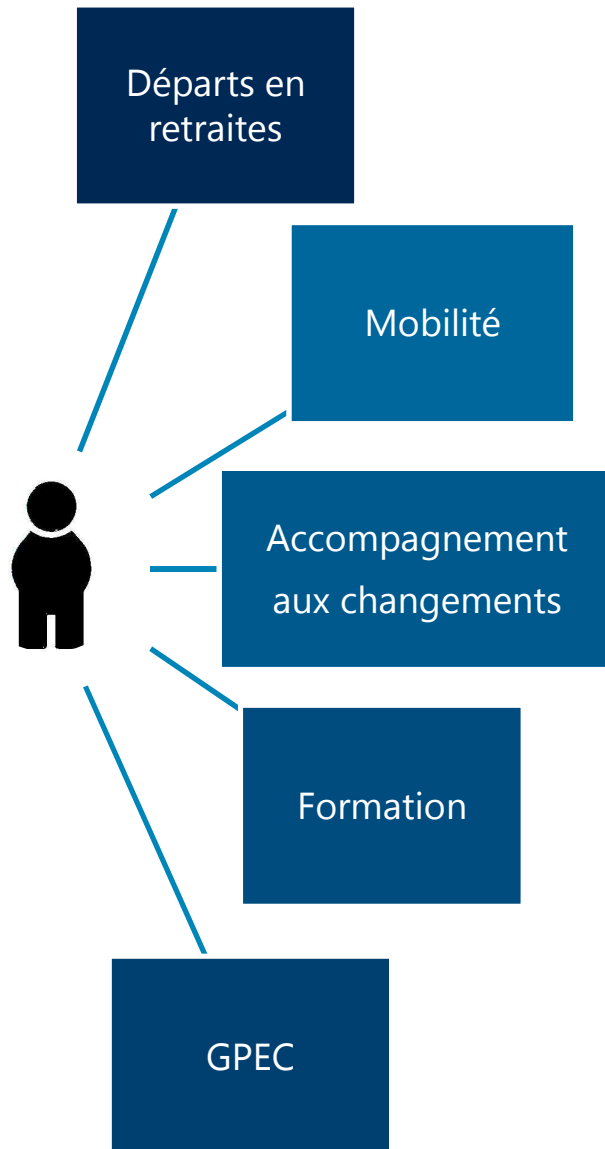
- ❑ Risque d'échec du salarié et apparition de RPS
- ❑ Risque de mise en tension du manager et par rebond de l'équipe : risque de difficultés à atteindre les objectifs qui lui sont demandés

- **Accompagnement aux changements** : l'accompagnement au changement n'est pas suffisamment formalisé et/ou procéduré entre les RH de la DR de départ et celle d'arrivée. Certains salariés en changement de métier et/ou géographique sont parfois en situation d'électron libre.

- **Formations** : Manque de formations d'adaptation à une prise de poste : formations théoriques ou binômages → salarié qui peut se retrouver en situation d'échec ou en risque psychosocial (stress, perte de confiance en lui, mauvaise estime de lui, etc...)

- **GPEC** : Une démarche en construction, mais qui a le mérite d'exister au régional alors que ce n'est pas le cas au national. Une GPEC aboutie doit permettrait de mettre en cohérence les mobilités par une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'office.



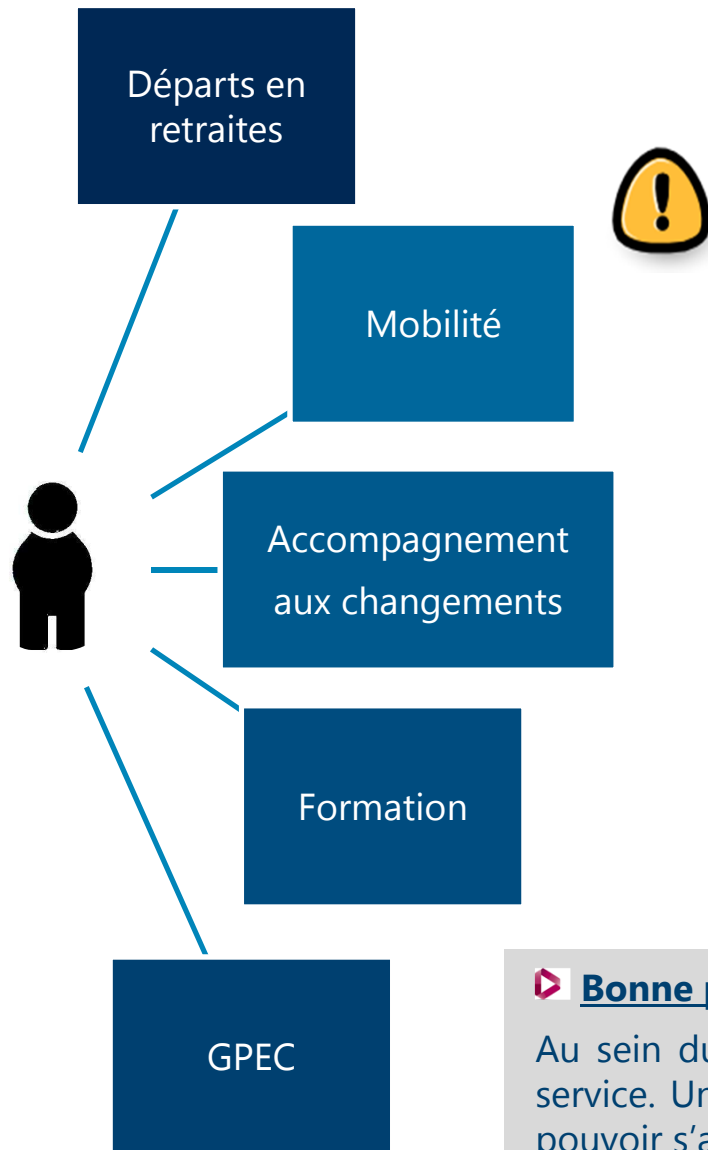


► **Pistes de travail GRH :** Réflexion sur la manière la plus pertinente de pouvoir préserver puis transférer les compétences, qui participe à l'identité même de l'ONF, en tenant compte que cela puisse :

- Permettre la transmission des savoir-faire et notamment des savoir-faire de prudence
- Dans un contexte global qui a connu de fortes vagues de tensions psychosocial : Réduire le risque psychosocial en renforçant : reconnaissance, sens du travail, estime de soi, etc...

► **Pistes de travail Mobilité :** Accompagnement RH plus poussé :

- Rendre les accueils nouveaux arrivants plus visibles, systématiques et capitaliser sur ces outils pour les proposer au national afin d'en faire bénéficier toutes les autres DR.
- Rendre plus visibles les accompagnements pour changements de métiers (accompagnements RH, coaching, etc...)
- Prise de contact systématique par le RH du site accueillant avec le salarié en mobilité pour accompagner la mobilité de A jusqu'à Z et s'assurer que les conditions sont réunies pour que le transfert du salarié se fasse dans les meilleures conditions
- Soutien du manager dans le choix des différentes candidatures et quand il y a une hésitation sur l'écart entre le besoin et les compétences de l'agent en mobilité
- Soutien du salarié dans ses souhaits de mobilités et d'évolution (en s'appuyant sur le travail effectué sur la GPEC) et accompagnement poussé quand il y a identification d'un écart important entre les besoins du nouveau poste et les compétences du salariés.



► Pistes de travail Formation :

- Faire un travail de recueil des besoins réels du terrain sur chacune des fonctions : opérationnels et supports
- Comparer les besoins recueillis et l'existant afin de détecter les écarts entre le prescrit et le réel
- Mettre en adéquation les besoins réels et l'existant afin de permettre aux agents d'avoir des outils performants et facilitants.
- S'assurer que chaque agent a bien accès et utilise son budget formation chaque année (*Rappelons que plus de 30% des agents ONF estiment ne pas avoir bénéficié des formations nécessaires pour faire leur travail correctement*).

► Pistes de travail GPEC:

- Capitaliser sur l'outil GPEC qui a été travaillé par la DR Rhône-Alpes, afin d'impulser au national une démarche nécessaire à toutes les régions puisqu'elle permet d'identifier selon les métiers les passerelles possibles et les évolutions les plus pertinentes

► Bonne pratique / Retour d'expérience :

Au sein du service bois de l'agence Savoie, une agent devrait prochainement quitter le service. Une autre agent, arrivée depuis un an dans le service organise son activité pour pouvoir s'approprier les tâches « *Le long tuilage avec XX est génial* ».

Accompagnement au changement



Accompagnement au changement

Constats SECAFI :

► **Groupes de travail** : Ne pas se tromper d'objectif :

- Les groupes de travail n'ont pas tous fonctionné et ne se sont pas tous déclinés de la même manière. En cela, ils ne sont pas homogènes. (Exemple : pour le SIG, un seul rédacteur et un résultat très en écart avec la réalité exprimée par le terrain. Confère Annexe 2 : Tableau comparatif travail réalisé sur le SIG et écarts avec la réalité)
- En général, la raison d'être d'un groupe de travail, dans une période de réorganisation est de permettre de trouver un espace d'expression collective pour définir l'organisation et le travail de demain. Ce travail participatif est d'ailleurs primordial, car il permet au collectif :
 - De trouver des consensus
 - De travailler ensemble à la construction de l'organisation de demain
 - De conserver des marges de manœuvre
 - De mieux adhérer à la nouvelle organisation (je peux adhérer si je comprends ce vers quoi je vais et que je peux participer à la définition du modèle)

Groupes de travail

Accumulation des réformes

C'est bien de cette manière qu'avaient été construits les groupes de travail pendant le PPO ... Par analogie, on peut donc comprendre que les groupes de travail tels qu'ils ont été exploités aient généré de la frustration et de l'incompréhension.

Accompagnement au changement

Constats et Analyses SECAFI :

► **Accumulation des réformes** : depuis 2002, l'ONF est « *en perpétuelle mutation, transformation* », ce qui a pour effet :

- De déstabiliser profondément le personnel en termes de RPS. En effet, ce contexte de changements récurrents affecte notamment la question du sens du travail.
- De maintenir un état de fonctionnement en instabilité organisationnelle (quelle sera mon activité demain ? Pour et avec qui travaillerai-je ?), et un manque de cap solide auquel se référer en cas de doute.
- De générer un état de stress maintenu, qui perdure au quotidien et qui ne redescend pas au fur et à mesure des années (dommageable en termes de santé).
- De brouiller la vision de chacun en matière de répartition des tâches. Les agents ont exprimés des « zones d'ombres » sur l'affectation de certaines prérogatives à tel ou tel service/agent. « *On a perdu la lisibilité de « qui fait quoi »* » .

Groupes de travail

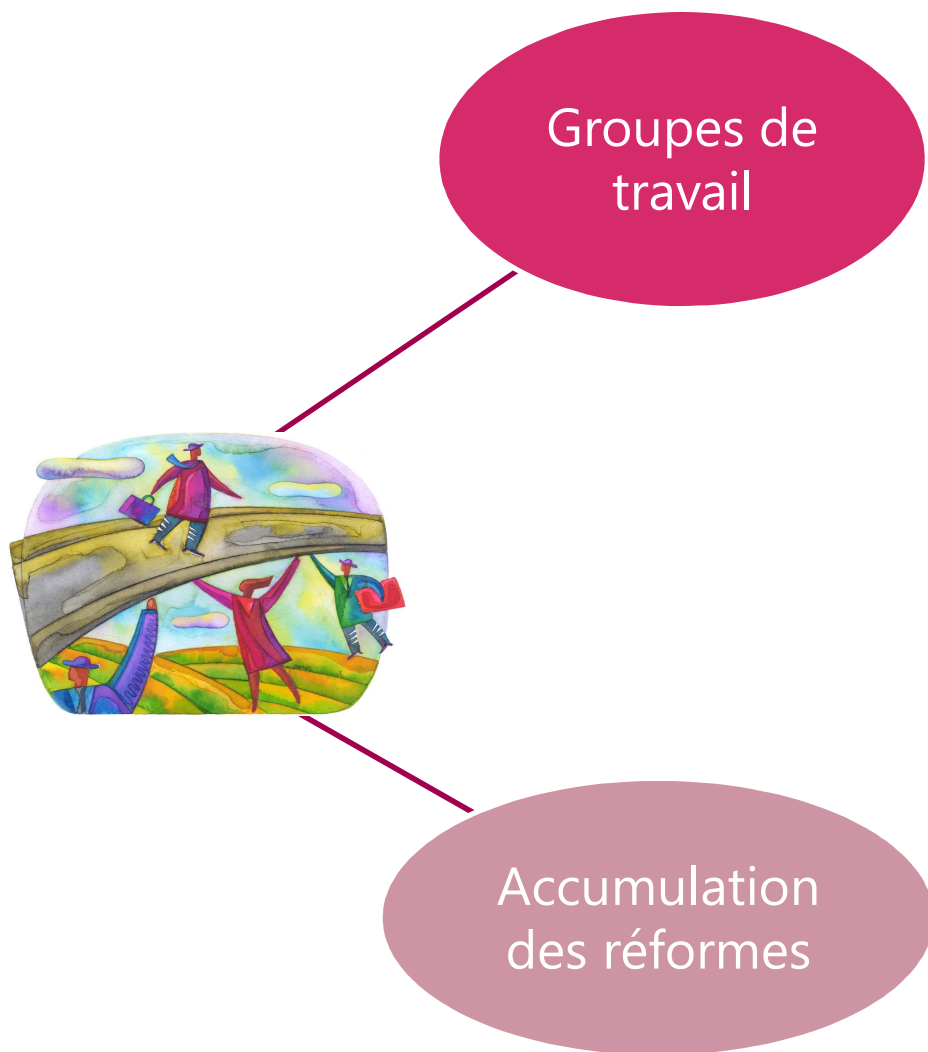
Accumulation des réformes

«...On ne fait que colmater les brèches d'un bateau qui sombre... »

« ...Avant on était sur un socle en béton, aujourd'hui on est sur des sables mouvants... »

« ...A force que tout change, on ne sait plus qui fait, quoi...et on perd souvent beaucoup de temps à trouver le bon interlocuteur... »

Accompagnement au changement



Pistes de travail :

- ▶ Il semble nécessaire de recréer un climat de confiance vis-à-vis du processus d'implication du personnel dans l'élaboration de l'organisation de demain. Nous rappellerons qu'un groupe de travail induit non seulement un travail collaboratif, mais «également la formulation d'un consensus sur lequel devra s'appuyer la définition de l'organisation de demain (cette dernière devant intégrer les contraintes vécues au quotidien par le personnel et permettre l'adhésion de l'ensemble des personnes concernées).
- ▶ Donner de la lisibilité sur la répartition des tâches (le « qui fait quoi ») à l'ensemble des personnels opérationnels et fonctions supports. Dès l'organisation future connue, communiquer sur la nouvelle répartition des tâches, mais également sur le processus d'accompagnement des agents à leurs évolutions de prérogatives.



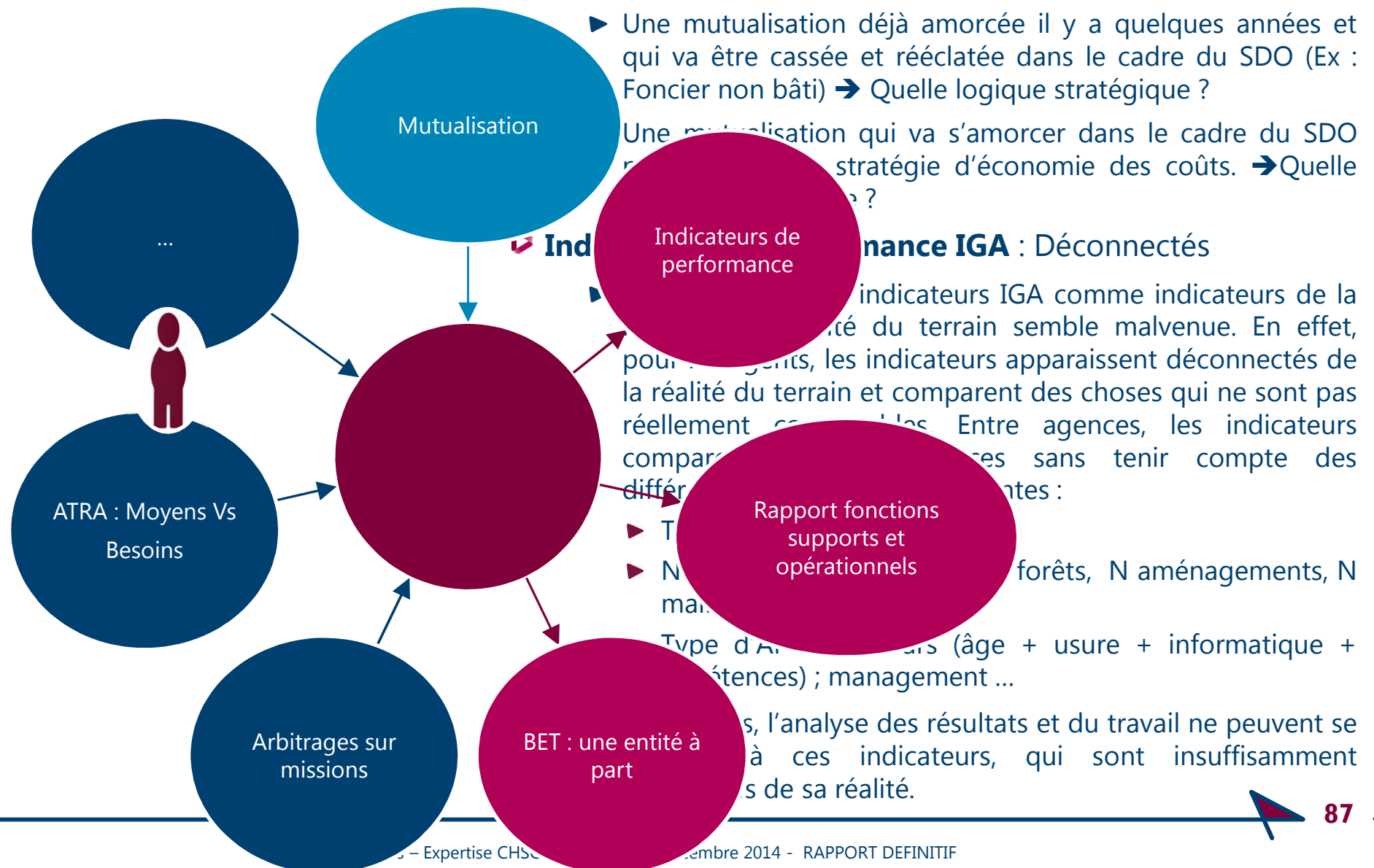
Recherche d'efficacité/ Performance

Constats SECAFI :

► **Mutualisation** : 2 tendances de fond qui s'opposent :

► Une mutualisation déjà amorcée il y a quelques années et qui va être cassée et rééclatée dans le cadre du SDO (Ex : Foncier non bâti) → Quelle logique stratégique ?

► Une mutualisation qui va s'amorcer dans le cadre du SDO pour une stratégie d'économie des coûts. → Quelle logique stratégique ?



Constats SECAFI :

► Indicateurs de performance hors IGA : Déconnectés

- Ils semblent peu nombreux
- En dehors des indicateurs IGA, certains éléments d'évaluation de la charge sont également en lien avec les réalités du travail réalisé.

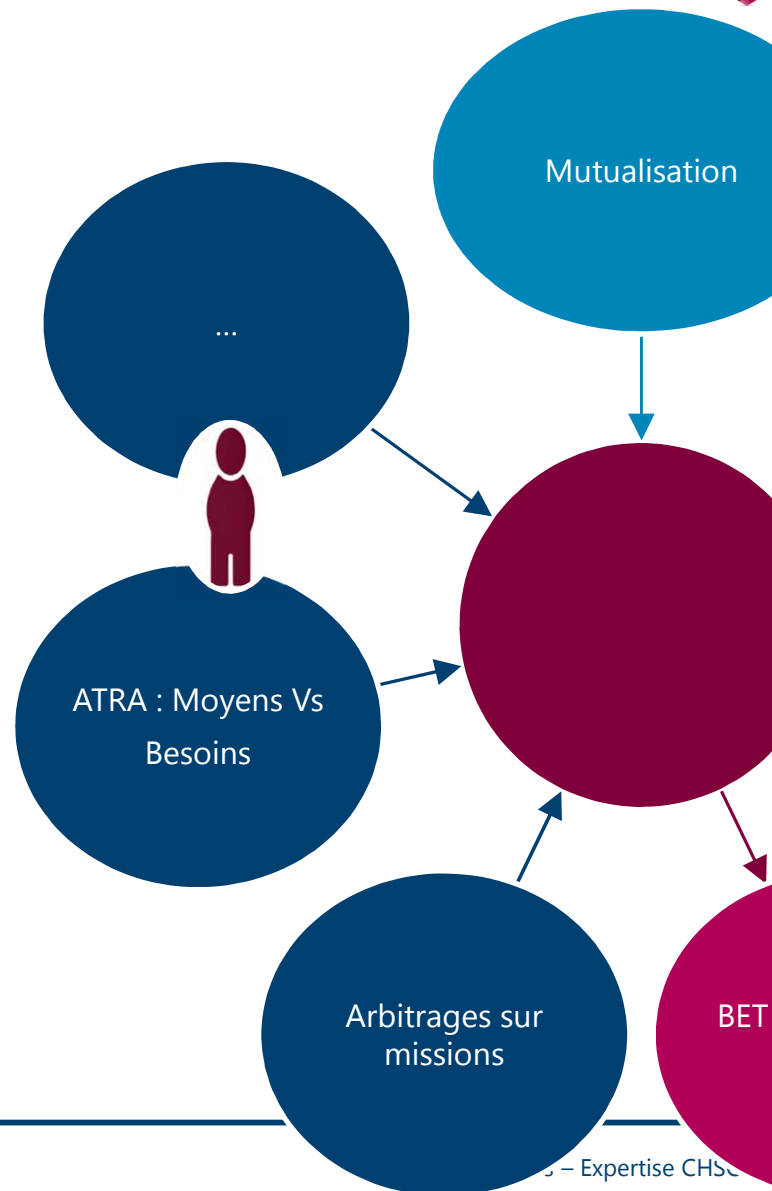


Illustration : les objectifs des agents aménagistes, par exemple, sont élaborés au regard des surfaces à aménager, mais négligent certains paramètres déterminants dans le volume de travail induit par les dossiers. On peut rapporter les paramètres suivants :

- Taille des forêts
- Variété des terrains (plaine, montagne, ...),
- Nombre de dossiers (incompressibilité du pan administratif de la gestion d'un dossier),
- Nombre de plans qui devront être réalisés dans les années à venir (projection de l'activité future, capacité d'anticipation,...),
- ...

Efficacité / Performance

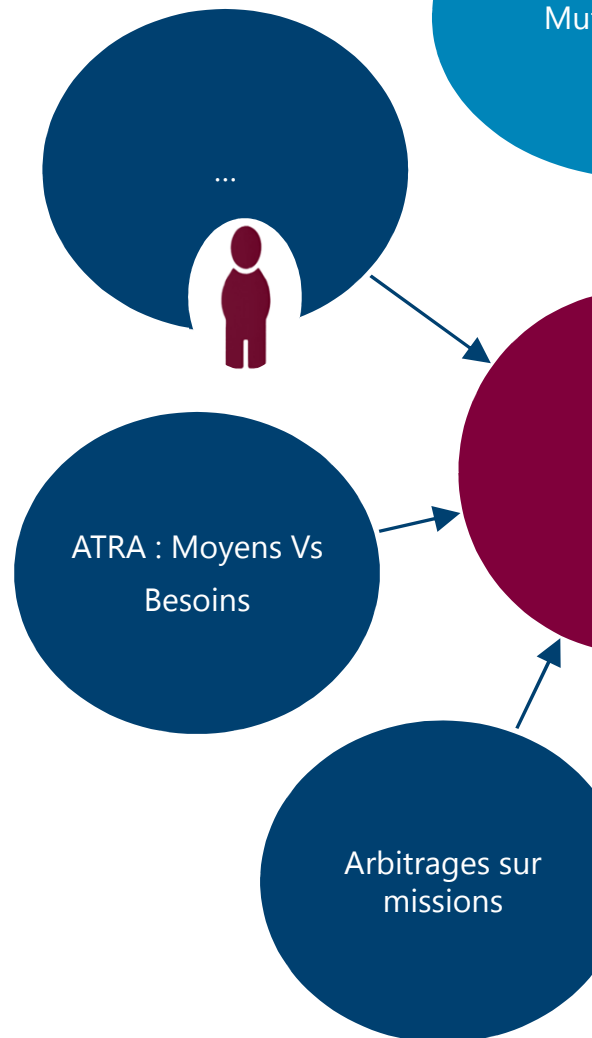
Constats SECAFI :

▶ **Rapport fonctions supports et opérationnels** : « ...On ne sait plus qui est le support de qui ...On a aujourd'hui l'impression d'être le support des fonctions supports ... c'est un comble ! »

Mutualisation

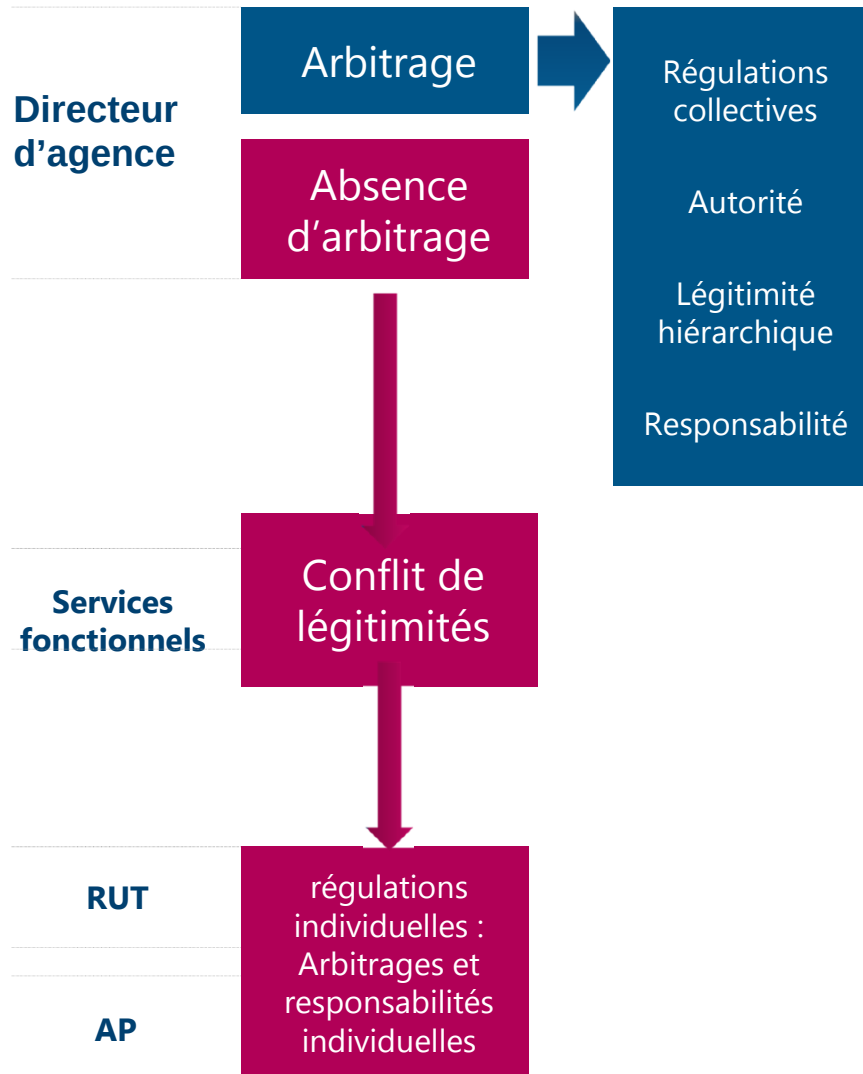
- ▶ De très (trop?) nombreuses sollicitations des opérationnels par l'ensemble des fonctions supports : ATRA, Bois, Forêt, commercial...
- ▶ De nombreuses informations fournies plusieurs fois
- ▶ Comment hiérarchiser les sollicitations lorsque l'organisation ne tranche pas clairement ?
- ▶ Opposition entre « aller vers ce qui est rentable et générer du CA » et « ce qui ne rapporte peu ou pas mais fait partie intégrante de la fonction. ». (Intérêt du métier).
- ▶ Un sentiment de basculement de tâches des fonctions supports vers les opérationnels alors même que la charge de travail est forte.

Indicateurs de performance



▶ **Le BET**, une entité dans l'entité : Un mode de fonctionnement privé et concurrentiel qui s'entrechoque avec le poids et la culture de la fonction publique :

- ▶ Des différences de taux journalier entre les personnels au sein d'un même BET, rendant difficile l'aspect concurrentiel et générateurs de grosses tensions au sein des équipes et avec le manager. Opposition du facteur rentabilité à la réalité des statuts
- ▶ De forts facteurs de RPS : Charge de travail très forte, difficulté pour tenir les délais, objectifs de production, travail par pics, burnout, nombreuses heures supplémentaires, etc...



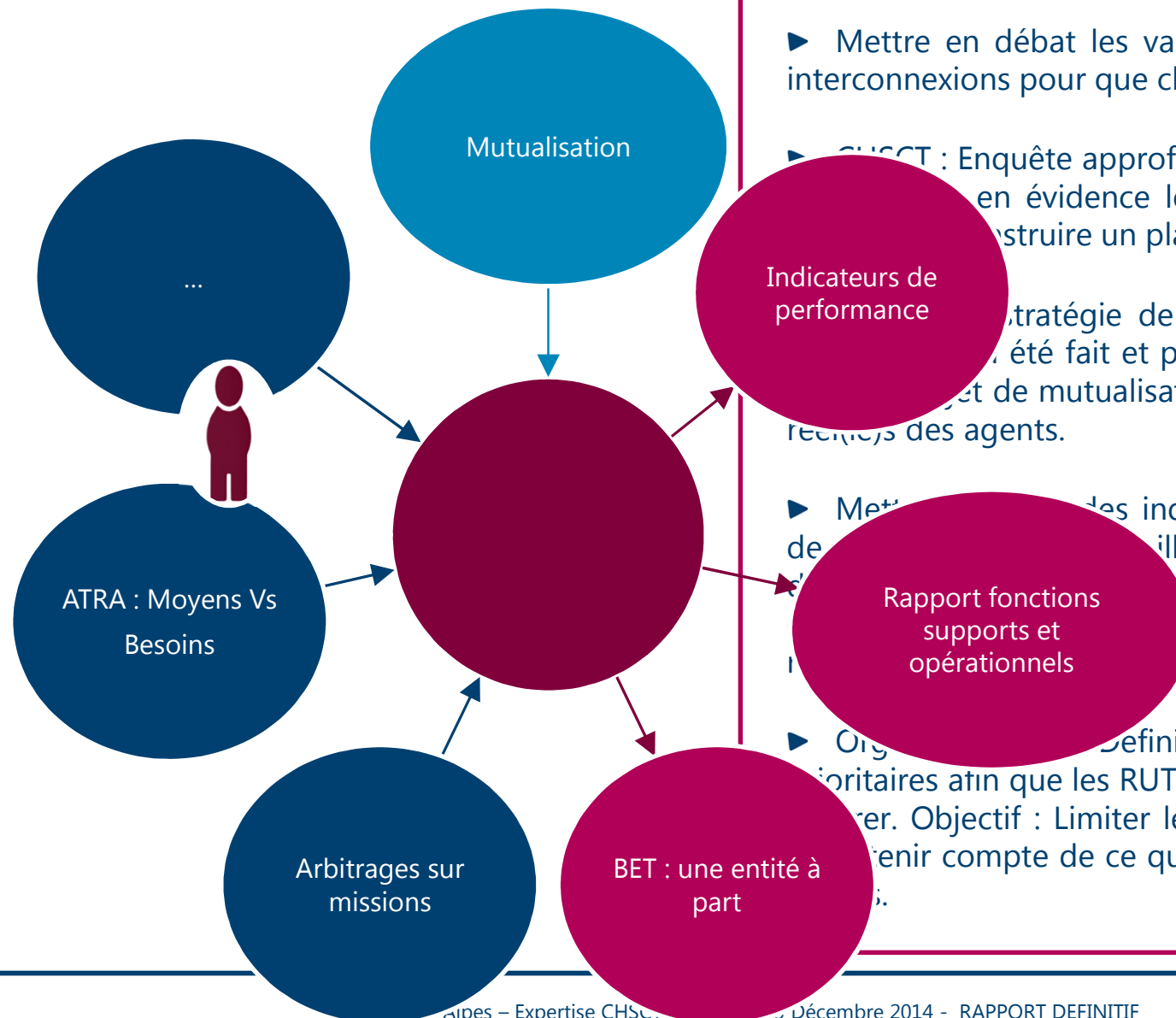
Constats SECAFI :

► **Arbitrages sur les missions** : L'organisation ne tranche pas et l'arbitrage pèse sur les opérationnels, ce qui génère des RPS, notamment des conflits de valeurs forts. (Point qui reboucle complètement avec les constats fait dans l'ASO)

► L'ATRA : Des disparités importantes selon les agences :

- Des moyens qui restent bien limités par rapport aux besoins et aux objectifs (drome/Ardèche)
- Fonctionnement d'une entité à l'intérieur de l'entité (idem BET) avec une forte pression sur la rentabilité, notamment sur les gains de productivité
- Forte charge de travail pour les conducteurs de travaux (point déjà identifié dans l'ASO)
- Le matériel n'est pas adapté aux besoins et les demandes d'investissement sont difficiles à débloquer → Quel message envoi-t 'on aux équipes ? : « ...On doit faire des travaux de professionnels avec du matériel de particuliers... »
- Embauche quand le reste de l'organisation réduit les effectifs → Une stratégie qui brouille les messages en période de réorganisation

Efficacité / Performance



Pistes de travail :

- Mettre en débat les valeurs de chaque métier et les interconnexions pour que chacun comprenne son rôle

- SUSCT : Enquête approfondie sur les BET du périmètre en évidence les problèmes de RPS et leurs causes. Construire un plan d'actions

- Mettre en œuvre la stratégie de mutualisation pour éviter de réitérer ce qui a été fait et performant. Evaluer et intégrer les besoins et contraintes des agents de mutualisation les besoins et contraintes des agents.

- Mettre en œuvre des indicateurs spécifiques et locaux de performance pour évaluer la question des indicateurs des personnels concernés pour que les indicateurs soient en adéquation avec le travail

- Organiser les missions Définir clairement les missions prioritaires afin que les RUT & AP ne soient pas les seuls à gérer. Objectif : Limiter les RPS. Les arbitrages devront prendre en compte de ce qui est facteur de santé pour les agents.

Organisation du travail

Organisation du travail

Constats SECAFI :

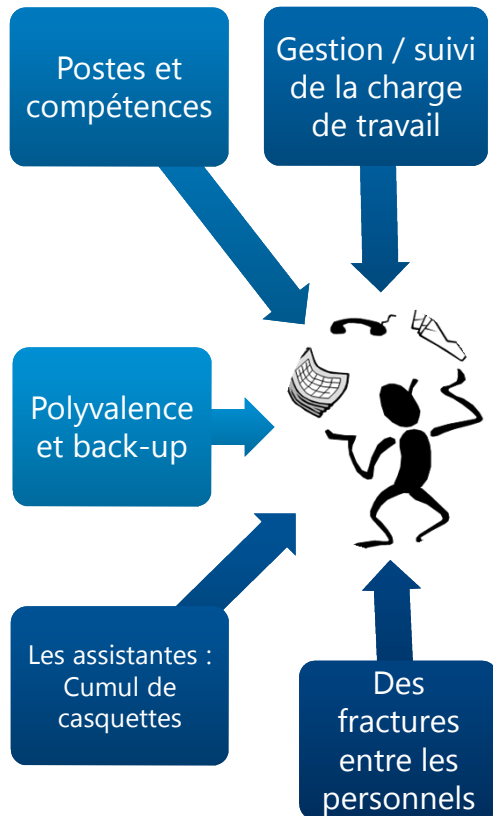
► **Gestion et suivi de la charge de travail** : reste très floue et difficilement objectivable

- A part quelques exceptions, aucun **encadrant** n'a été en mesure de nous fournir des outils de suivi de la charge de travail
- La gestion des différentes tâches, et par la même de la charge de travail, repose quasi exclusivement sur l'individu et n'est que très peu régulée par l'organisation
- La charge de travail est globalement forte, c'est un élément qui ressort très bien dans les questionnaires, mais qui est en soi difficile à objectiver

Constats SECAFI : Des fractures au sein du personnel (1/2)

► **Les différences de grades (A/B/C) : Une perception « d'inégalités de traitement », facteur de durcissement des fractures au sein de l'office :**

- Le regard acerbe de nombreux agents (B, C) sur les catégories A : « *une catégorie protégée lors des réformes* », « *la reclassification des postes de cadre A* » (?), « *une armée mexicaine dont on se demande parfois à quoi elle sert* », « *un ingénieur qui ne fait pas bien son travail, on lui trouve une voie de garage, un technicien, on s'arrange, un administratif, on lui tape sur les doigts* », ...



Organisation du travail

Constats SECAFI : Des fractures au sein du personnel (2/2)

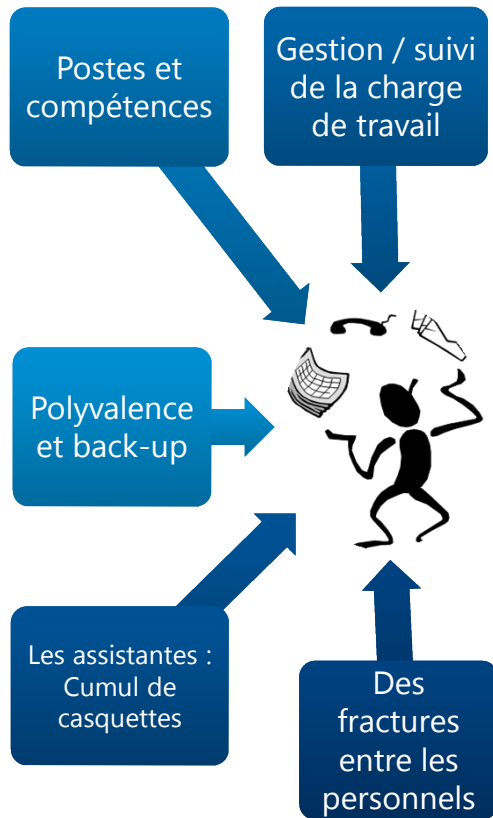
► Des grades B et C qui se côtoient au sein des équipes :

- Au sein des services, certaines tâches dévolues théoriquement à des agents de catégorie B sont réalisées par des agents de catégorie C. Ceci étant imputable à l'histoire (l'incitation de chacun à développer des compétences spécifiques), mais également à la réalité des effectifs présents dans les services (panachage de grades). Cette réalité étant génératrice de sentiments contradictoires :

- Des missions qui « font l'intérêt du métier »,
- Pas de reconnaissance officielle, générateur de tensions et rancœurs au sein des équipes

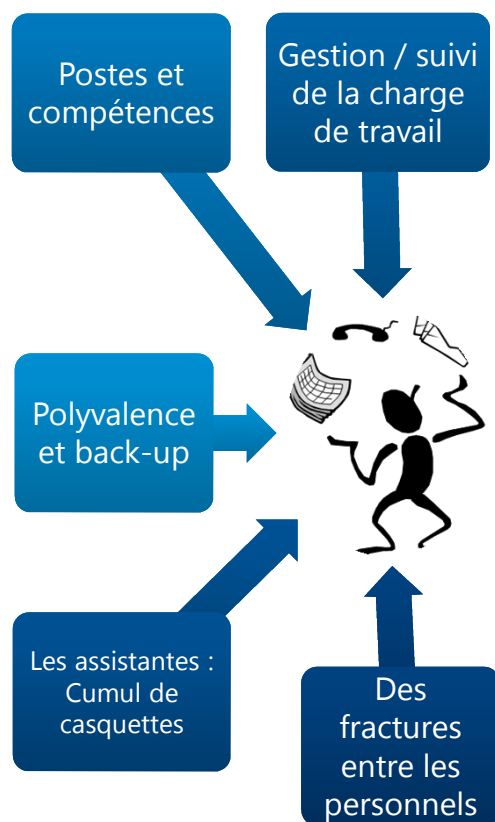
► Une fracture entre le terrain et l'administratif :

- Exprimée régulièrement lors de nos entretiens
- La reclassification des agents patrimoniaux de C à B reste prégnante dans les esprits, même si expliquée à de nombreuses reprises.
- Des incompréhensions sur les tâches accomplies par les uns et les autres dues à une méconnaissance des activités de chacun :
 - « Quand on écoute les personnels de terrain, il n'y a qu'eux qui travaillent, en revanche, ils sont bien contents de nous trouver pour les renseigner »,
 - « Dans les bureaux, il y a du monde, on se demande bien ce qu'ils font, tous ces gens »



Organisation du travail

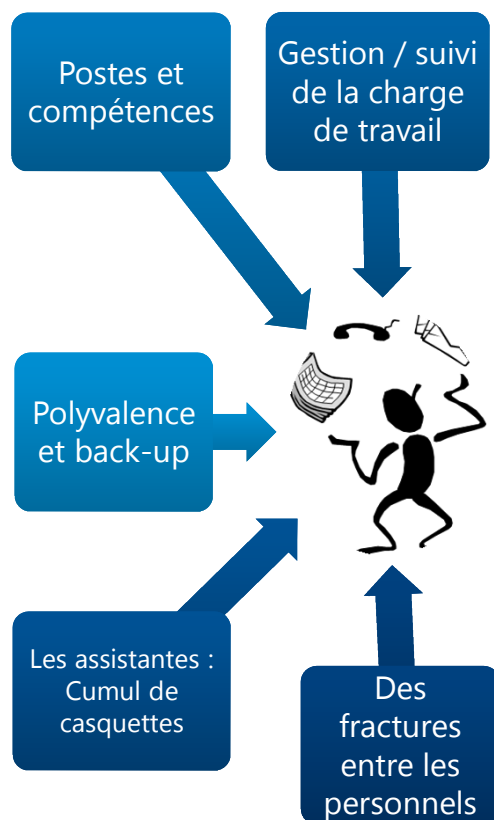
Constats SECAFI :



► **Les assistantes** : Une fonction clef du fonctionnement des services et des agences, mais un cumul de casquettes qui n'ont parfois rien à voir les unes avec les autres, des postes « sur mesure »

- Cumul de casquettes sur les assistantes (parfois jusqu'à 3 « bouts » de poste) : Un paradoxe porté par ce cumul :
 - De nombreuses sollicitations et une très forte interruptibilité de la tâche en cours
 - Un poste « *encore plus intéressant* » car « *très varié* » et « *au centre du fonctionnement de l'agence* »
 - Le sens du travail affecté : Quel est finalement mon métier ? Quels sont mes priorités ?
 - Des inquiétudes fortes pour l'avenir
- Des fiches de poste adaptées à des postes « hybrides, fabriqués sur mesure ». Alors que ces dernières devraient normalement servir de référence « standard », les fiches de postes des assistantes sont propres à chacune d'entre-elles.

Organisation du travail



La notion « de cœur de métier » perçue très différemment selon les métiers. Illustration : pour certains, le cœur de métier est la gestion durable de la forêt, pour d'autres, le « cœur de métier » intègre des notions de rentabilité de fonctionnement de l'institution,...

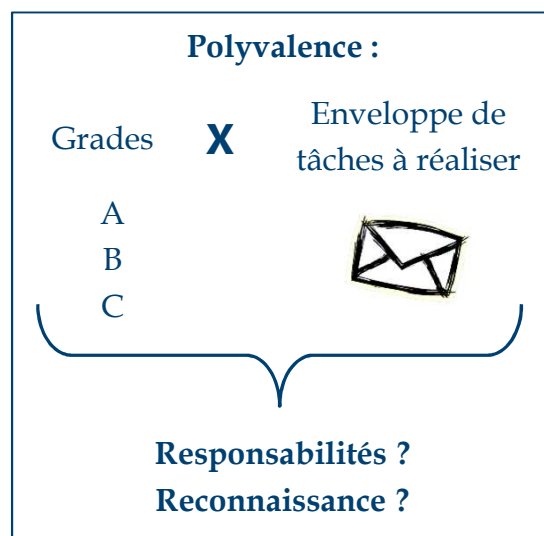
Constats SECAFI : Les postes et les compétences

- ▶ Tant dans les services qu'au sein des UT, les agents ont été incités il y a une dizaine d'années à développer des compétences très spécifiques, particulières, en fonction des appétences de chacun.
- ▶ A ce jour, le mot d'ordre tacitement porté semble s'aligner plutôt vers un recentrage des activités sur « les cœurs de métiers » (sans toutefois définir clairement ce qui est entendu derrière cette notion de « cœurs de métiers »), au détriment des activités particulières et moins rentables.
- ▶ Nous avons constaté :
 - ▶ Une perception négative, une incompréhension, de ce qui est interprété comme un « *revirement de l'institution* ».
 - ▶ Le fait que nombre de ces activités particulières sont à ce jour intégrées au fonctionnement de certains services ... et donc une interrogation sur le maintien de certaines de ces compétences au sein des services dans un contexte de renouvellement des personnes ou de suppressions de postes.
 - ▶ Des (certains) services qui fonctionnent « *bon an mal an* », en composant avec les mouvements et suppressions de postes. « *On bricole pour pouvoir fonctionner, on lâche progressivement certaines missions* » (un responsable de service).

Organisation du travail

Constats SECAFI :

► **La polyvalence et les back-up** : Encouragés dans certaines agences, absentes dans d'autres ... quelle logique ?



Témoignages recueillis en agence :

« On a voulu spécialiser nos tâches, mais sans intégrer la mise en place de « back-up ». Aujourd'hui, il y a une prise de conscience au plus haut niveau, mais la polyvalence reste un objectif dans une politique un peu générale. Concrètement, on ne sait pas trop comment on va faire »

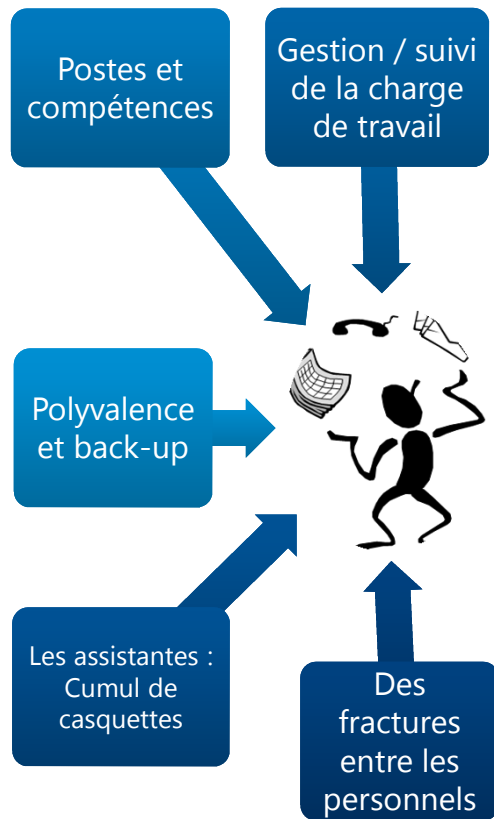
« Devoir réapprendre un nouveau boulot alors qu'il y a 10 ans on nous a spécialisé à mort »

- L'absence de back-up est parfois réellement problématique pendant les congés et les absences. Même si, à ce jour, les services fonctionnent « *bon an mal an* » en fonction des présents. « *Certaines tâches peuvent être mises de côté le temps qu'un agent compétent revienne* »
- Back-up : difficultés sur les applications informatiques (doublonnage des habilitations qui ralentissent le système)
- La polyvalence serait encouragée, mais fait peur et renvoie à la notion d'interchangeabilité des personnes, qui crée des tensions entre équipes. « *Passer d'un système d'individualités à la notion d'équipes* »
- Ce dispositif nécessite un regard sur les grades des agents (présence au sein d'une même équipe d'agents B et C), qui ne devra pas être un obstacle au déploiement, mais nécessitera un dispositif de reconnaissance de la prise en charge de telle ou telle mission
- La polyvalence accentue aussi le risque de morcellement du travail et des tâches et accroît la charge cognitive
- Le maintien des compétences sera un élément clef du déploiement de la polyvalence : il n'est pas envisageable qu'un agent puisse être efficace sur certaines tâches en remplacement d'un autre agent. Les agents devront donc pouvoir pratiquer régulièrement leurs tâches de back-up.

Organisation du travail

► Pistes de travail :

- Capitaliser sur les bonnes pratiques, et notamment sur des outils de définition des missions, déjà mis en place par certains managers (BET, Service aménagement, etc...) qui permettent au moins d'objectiver le nombre de tâches et de sujets à traiter sur une période donnée.
- Renforcer les mécanismes de reconnaissance hors financier pour maintenir une forme de motivation indispensable en terme de santé : Investissement, conscience professionnelle, implication, etc
- Polyvalence : Faire une analyse de risques pour mesurer les conséquences de la mise en place d'une forme de polyvalence afin qu'elle ne soit pas génératrice de RPS.
- Polyvalence : penser un dispositif efficient (cf. constats)
- Maintien des compétences : évaluer les compétences nécessaires, intégrées au fonctionnement de certains services, afin notamment de prévenir des dysfonctionnements en cas de suppression de certaines missions, de départs de certains salariés.
- S'assurer de la bonne répartition des tâches entre les agents, notamment au regard des grades, le cas échéant, mettre en place un système de reconnaissance de l'implication de certains dans leurs missions (cf. annexe sur les processus de reconnaissance).
- Prendre des mesures afin de rendre possibles les remplacements d'agents lors des absences anticipables (formations, congés paternité,...)



Risques professionnels / SST (Santé, Sécurité au travail) / RPS (Risques Psychosociaux)



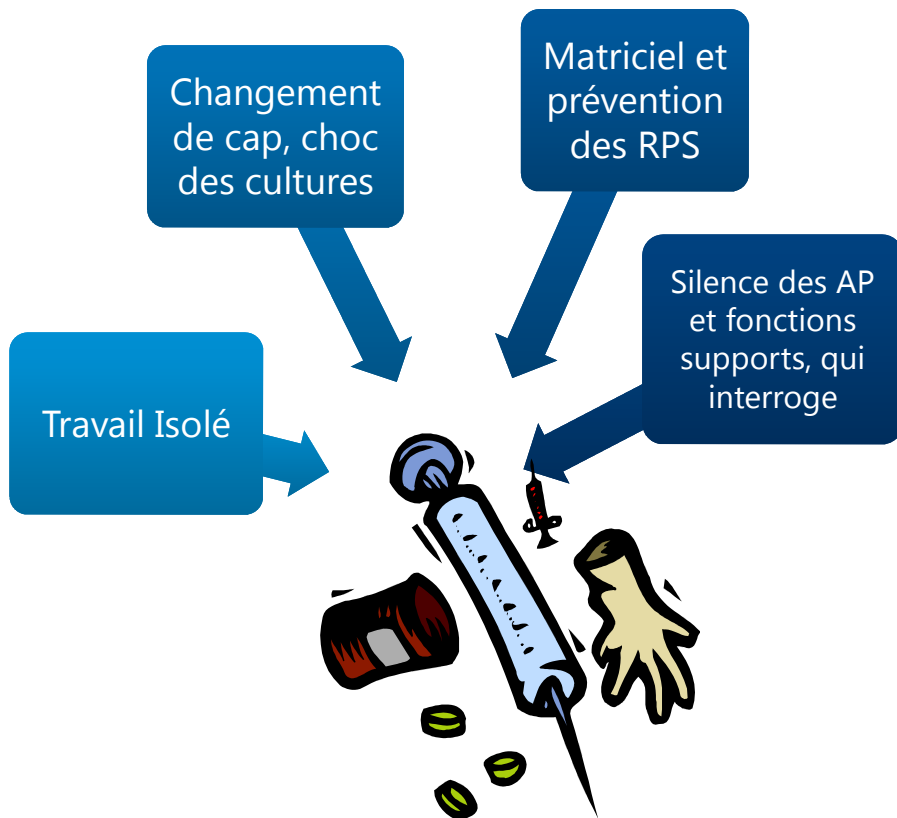
Constats SECAFI :

Plusieurs sujets relevés lors de nos interventions sur lesquels les réorganisations pourraient avoir un effet d'accentuation :

► Travail Isolé, qui pourra :

- Avoir tendance à se renforcer avec les périmètres élargis
- Avoir une incidence forte en terme de risques physiques : Public, pyramide des âges entre 45ans et +, TMS et problèmes physiques
- Pourra renforcer les RPS et notamment l'isolement psychique, les phénomènes d'addictions, le sentiment d'abandon, et/ou l'apparition de troubles de nature médicale (crise d'angoisse, d'épilepsie, problèmes cardiaques,...).

Nous précisons ici que la notion de travailleur isolé peut s'entendre aussi bien pour un travailleur exécutant son activité de travail éloigné physiquement de ses collègues (exemple d'un AP sur son triage), mais également pour un travailleur travaillant dans un collectif mais se trouvant en marge de ce dernier. Pour illustrer, nous rapporterons les propos d'un agent en agence : « *Moi, je suis à coté de la cafétéria, il m'arrive de passer une journée sans voir personne* ».



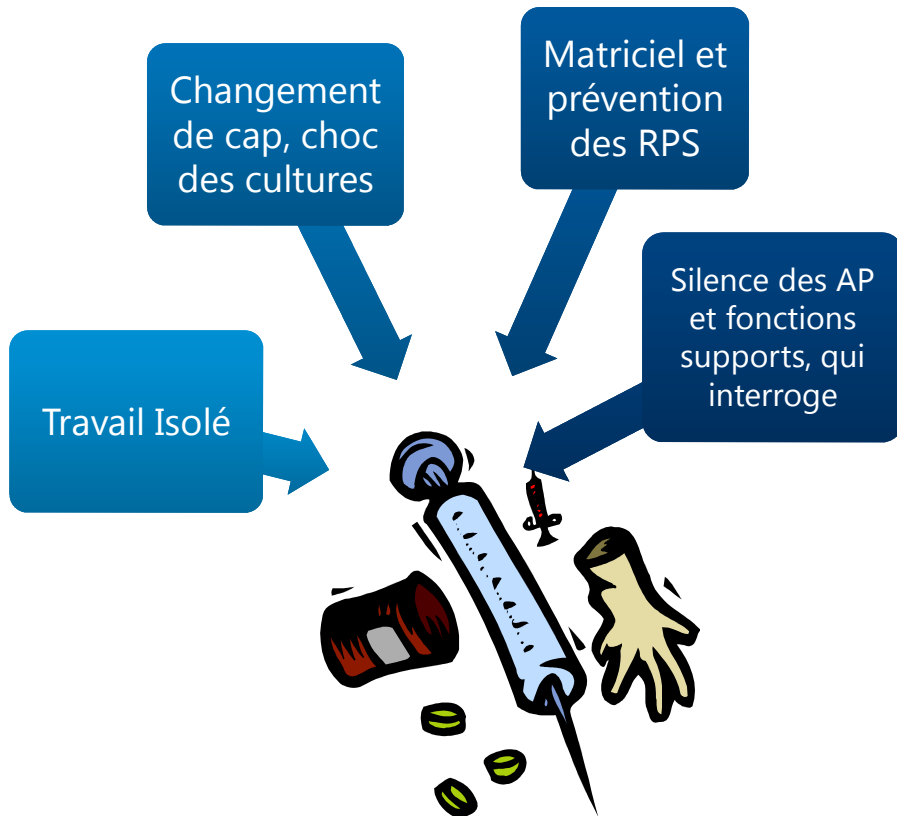
Constats SECAFI :

Plusieurs sujets relevés lors de nos interventions sur lesquels les réorganisations pourraient avoir un effet d'accentuation :

► **Organisation matricielle** : Quid de la prévention des RPS :

- Equipes éclatées sur plusieurs sites :
 - Fonctionnement parfois en total autonomie : pas de feedback au manager sur la gestion du temps, du travail, sur l'activité réelle, sur les problèmes
 - Certains managers ne se déplacent pas régulièrement sur les différents sites mais communiquent uniquement par mail

→ Quid de la prévention des RPS dans ces conditions ?



Risques professionnels / SST / RPS

Constats SECAFI :

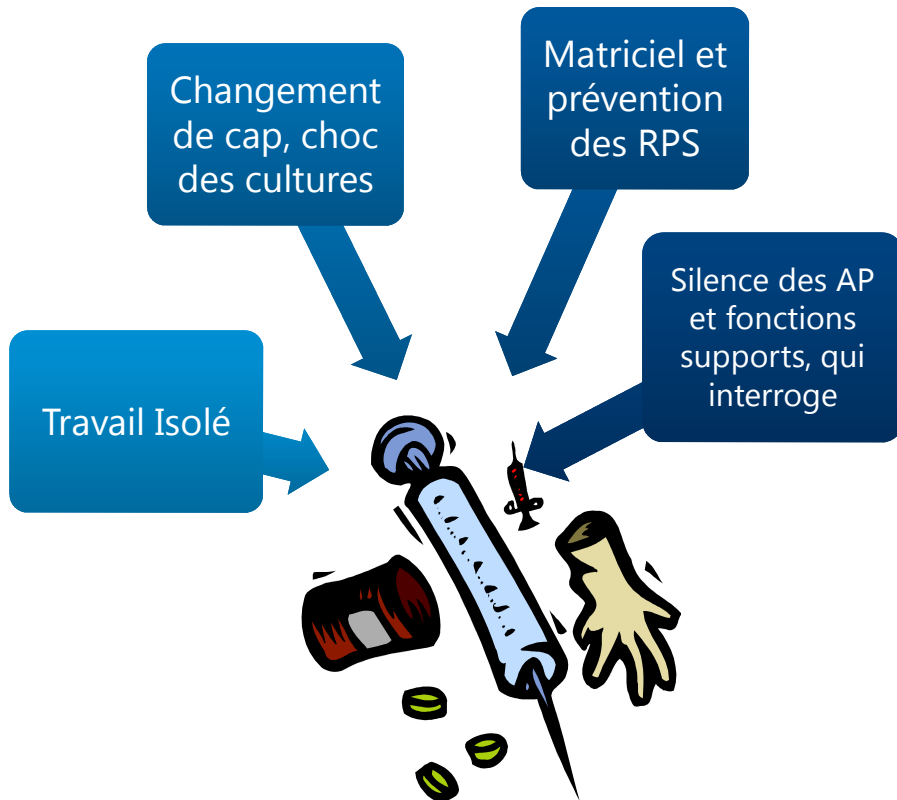
Plusieurs sujets relevés lors de nos interventions sur lesquels les réorganisations pourraient avoir un effet d'accentuation :

► Un **changement de cap** qui s'entrechoque avec ce qui fait facteur de santé pour les AP :

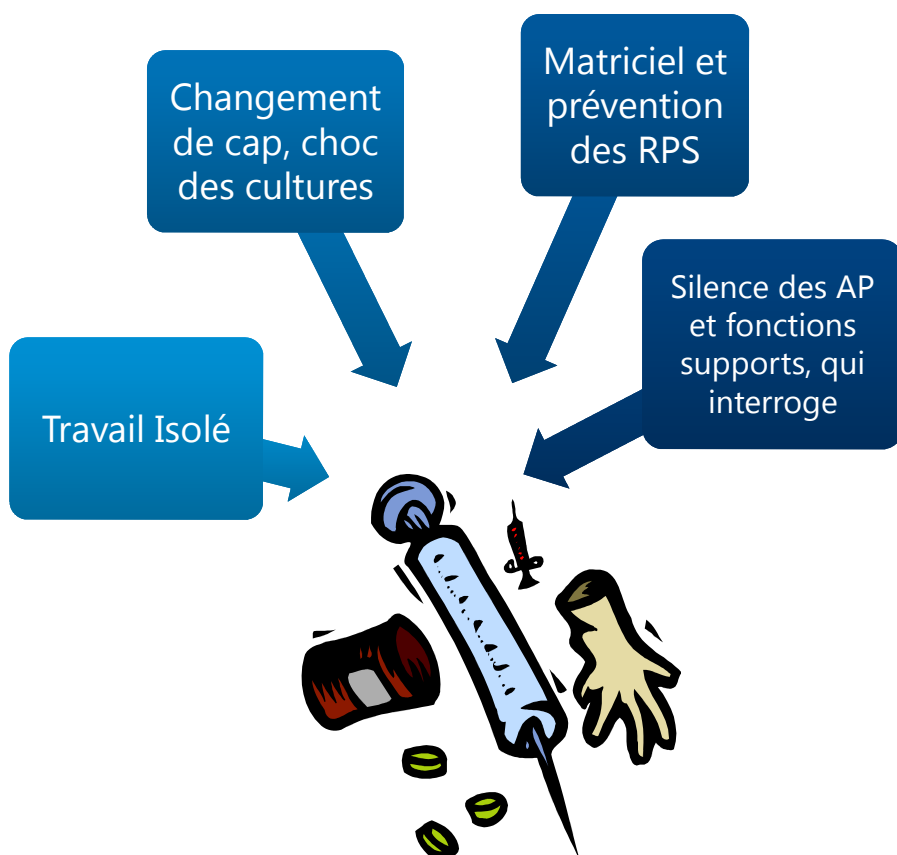
- 1986 : L'ONF sollicite les AP pour dynamiser l'activité et trouver de nouvelles pistes de diversification de l'activité : création de nouvelles activités sur les passions et l'implication des AP
- 2014 : Tout ce qui fait santé et la définition du métier que les AP ont eu eux-mêmes construit se heurte à une réalité économique : recentrage des missions sur les activités les plus rentables au détriment de ce qui fait facteur de santé → RPS : Découragement, démotivation, incompréhensions, frustrations, perte d'estime de soi, perte de sens du travail...

► Un **silence général** qui laisse penser que tout va bien, alors que ce n'est pas le cas...

- De nombreuses remontées ont été faites par le terrain (opérationnels et fonctions supports) sans qu'elles soient réellement prises en compte dans des plans d'actions
- Sentiment général que dire les choses ne sert plus à rien → **silence qui est une posture de retrait, et qui doit être entendu comme un réel signal d'alerte en termes de RPS**



Risques professionnels / SST / RPS (3/3)



► Pistes de travail :

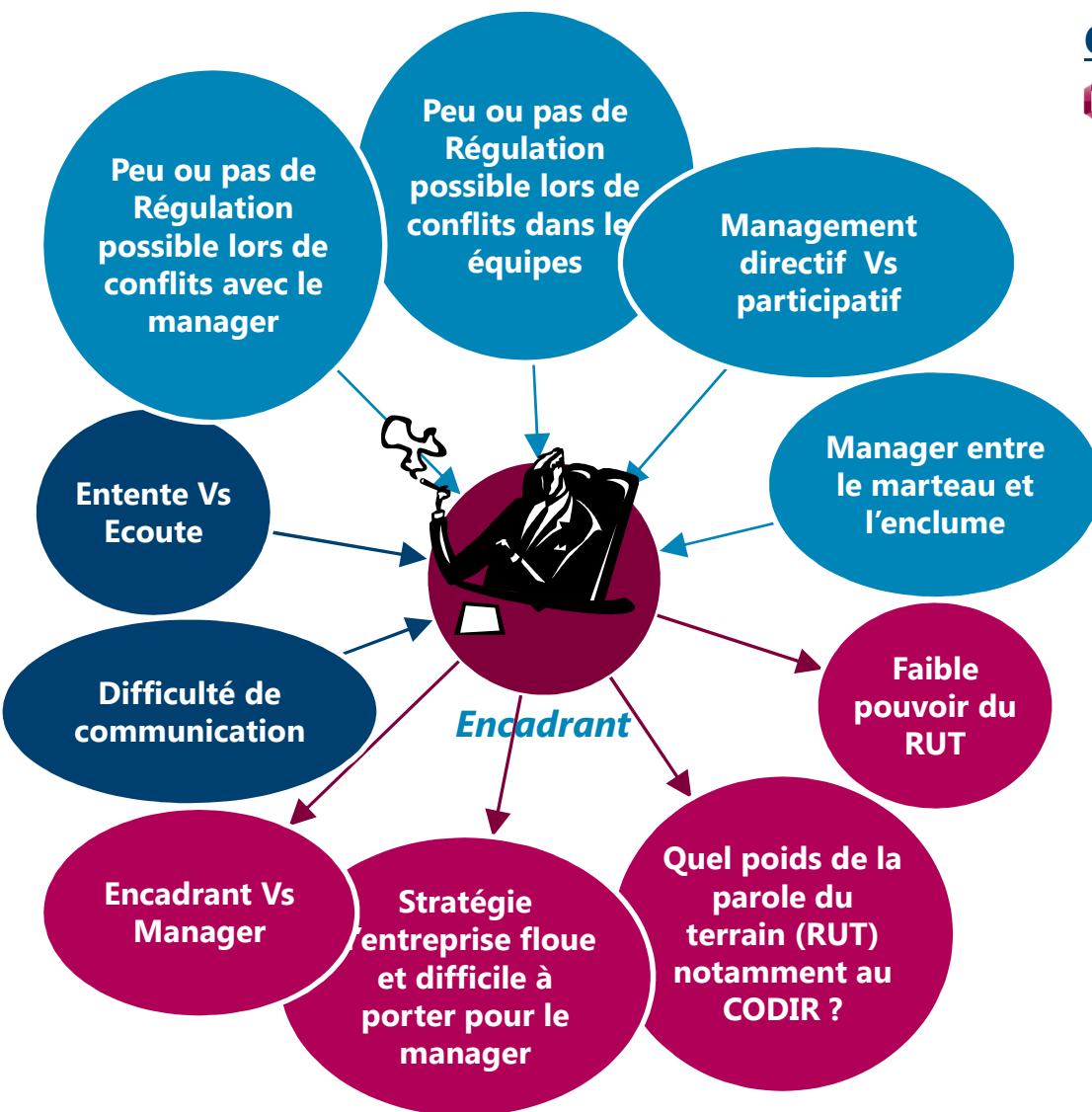
- Communication : Donner du sens au changement de culture et de priorités par des temps d'échanges salariés, managers et direction : Le changement de culture ne se décrète pas et ne peut être imposé surtout quand il ne fait pas sens pour les salarié
- DU : L'analyse des risques devra faire un focus particulier sur :
 - Le travail isolé (dans ses 2 dimensions, risque physique et risque psychosociaux)
 - Les RPS sur les fonctions opérationnelles et les fonctions supports (à partir des situations réelles de travail)
- Accord d'octobre 2013 sur les RPS : Travailler spécifiquement sur l'évaluation des RPS pour l'encadrement à partir des situations réelles de travail. La méthode « situations problèmes » de l'ANACT, utilisée lors de groupes de travail, pourrait permettre de construire une base d'évaluation solide.
- Pour le travail isolé, réfléchir avec le CHSCT sur :
 - le risque physique et les différentes solutions qui pourraient être mobilisées, comme boîtier PTI qui est à l'étude sur les Ouvriers Forestiers.
 - Le risque Psychosocial : Communiquer plus sur les mesures de protection et de prévention mis en place par les RH, mettre en place des dispositifs pour (re)créer du lien entre les agents.

Encadrement

Constats et Analyses SECAFI :

► Un manque de **régulation des problèmes relationnels** manager-salarié ou salarié/manager : Déjà identifié dans l'ASO

- Le manager apparaît comme démuni pour réguler les situations de tensions dans ses équipes (communication difficile, recours limité à la sanction, pas de transferts possibles,...).
- Les salariés apparaissent également seuls face à un problème grave avec un manager : Leur voix n'est pas entendue, l'organisation n'apporte pas ou peu de réponse ou encore trop tardivement → Toute puissance du manager, non régulée ou non sanctionnée par l'organisation. La situation peut parfois perdurer ainsi plusieurs années.
- Globalement, les managers de l'ONF :
 - Apparaissent plus comme des encadrants que comme de véritables managers → Posture du manager ?
 - Se positionnent plus sur un mode de management directif que participatif, ce qui donne le sentiment aux salariés d'être entendu mais pas écoutés.



Constats et Analyses SECAFI :

► La posture des managers de proximité dans les plans de réorganisation : **Entre le marteau et l'enclume**

- Les encadrants doivent porter des décisions auxquelles ils n'ont pas forcément été associés et surtout avec lesquelles il ne sont pas forcément en accord → conflits éthiques qui risquent de générer de la souffrance
- Régulièrement en manque de compréhension des choix stratégiques, et, de fait, en situation de manque d'éléments de réponse envers leurs équipes
- Les managers se retrouvent parfois seuls à arbitrer sur ce qui devra/pourra être fait demain, notamment quand la réduction d'effectif ne permettra plus de maintenir l'activité telle que réalisée aujourd'hui.

Extrait du rapport Hires, 2009 : La santé dans les plans de réorganisations :

« ... Parmi les victimes des restructurations se trouvent une catégorie «souvent ignorée lors des réorganisations, en dépit du rôle important que ses membres jouent dans ce processus»: les cadres intermédiaires. Les managers sont souvent pris «en sandwich » et peuvent être très affectés...[...] Une «attention particulière doit être portée sur l'implication des cadres intermédiaires dans le processus de prise de décision afin qu'ils comprennent le bien-fondé des changements et puissent communiquer ces justifications et mettre en pratique ces modifications... ».



Constats et Analyses SECAFI :

► Un encadrement qui n'a pas une réelle appétence au management :

- Les encadrants n'ont pas une réelle appétence au management (*seulement 15 à 20% des encadrants seraient identifiés comme ayant déjà de l'appétence et les qualités nécessaires pour être manager*), ce qui n'est pas sans conséquences sur le bien-être dans les équipes.
- L'absence de « charte du manager ONF », définissant la posture managériale attendue : Chacun peut donc être le manager qu'il souhaite, indépendamment de la culture d'entreprise ou de ce qui est en phase avec la santé au travail et plus largement la qualité de vie au travail.
- L'absence de formation au management pour permettre aux encadrants de monter en compétences : Si on veut faire évoluer les encadrants vers une posture de manager il faut leur donner les moyens de le faire, surtout quand la majeure partie du public visé est orientée plutôt vers le technique que vers l'humain.

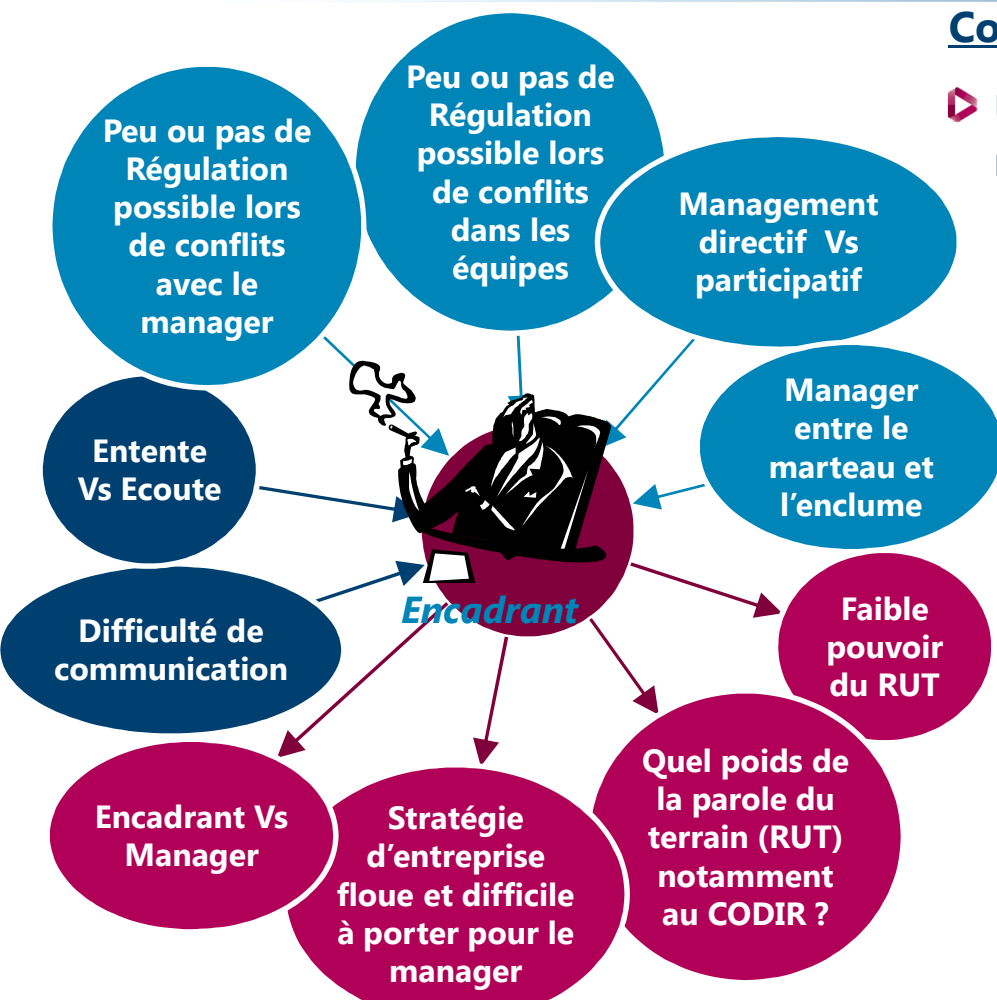


Illustration d'une situation de quiproquo générée par un manque de compétences en communication de la part d'un manager (situation rapportée) : lors d'une réunion d'équipe, le manager explique un changement organisationnel et les conséquences sur l'activité du service. Les agents rapportent une perception de « chantage au travail » et la façon dont la situation a dégénéré, nécessitant l'intervention d'un supérieur hiérarchique pour expliciter les intentions liées à ce changement.



► Pistes de travail :

- **Redonner la parole au terrain** : Le terrain doit être plus sollicité et surtout écouté, il est nécessaire de redonner du pouvoir et la parole aux opérationnels, notamment aux RUT qui représentent le cœur de métier de l'ONF.
- **Faire travailler les encadrants de proximité sur les différents mode de management** afin de les faire évoluer vers un mode de management participatif, **mettre en place des formations « Etre manager à l'ONF »** afin de permettre la montée en compétences des encadrants
- **CODIR : Définir une charte du manager** pour définir clairement ce que doit être un manager à l'ONF et ce qu'on attend de lui en termes :
 - de posture,
 - de style de management,
 - de communication,
 - d'animation,
 - d'éthique,
 - en termes relationnels,...
- **CODIR : Prendre en compte la parole des RUT**, notamment pendant les CODIR où ils sont présents, mais restent dans une posture assez en retrait.
- **Direction ONF : Redonner du pouvoir aux encadrants de proximité**, notamment aux RUT afin de leur redonner des marges de manœuvre et de la crédibilité auprès de leurs équipes.

Communication

Constats et Analyses SECAFI :

► **Communication sur le COP et le SDO** : une stratégie qui apparaît comme floue, perçue comme un retour en arrière et qui génère de la peur pour l'avenir...

- Communication projets de réorganisation → Plus claire sur le SDO que sur le COP (cf. résultats questionnaire notamment)
- Stratégie d'entreprise : Floue et incompréhensible pour les salariés : des messages brouillés
- Mauvaise visibilité pour les équipes de l'impact sur leur périmètre de la réduction d'effectif. Quelle activité demain ? Quelles missions ? Qu'est-ce qui ne pourra plus être fait ?
- La nouvelle Loi de finance inquiète plus à elle seule que les 2 projets de réorganisation : Apparaît la notion de la disparition, de la mort de l'ONF → Renvoie pour les salariés à la notion de la mort du travail !
- Le PPO de 2002 reste encore aujourd'hui un réel traumatisme pour l'ensemble des agents. A-t-on tiré les enseignements des retours d'expérience de ces périodes fortes dans l'histoire de l'ONF ?

« ...L'ONF est actuellement dirigé par des personnes ignorant tout de la réalité du terrain. Il navigue à vue, plus intéressé par son équilibre budgétaire que par la qualité du travail réalisé et le bien-être de ses salariés... »

« ...Plus de 30 ans de métier et les réformes m'ont appris à me méfier des promesses qui ne sont jamais tenues. Le seul but des réformes est la réduction des effectifs et non une adaptation aux contraintes du Terrain... »

Communication
projets
uniquement
écrite

Intraforêt :
une forêt
dense

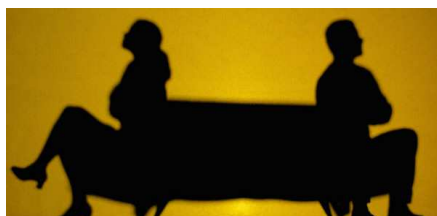
Floue sur la
stratégie

Communication
interne difficile :

Manager Vs
Salarié

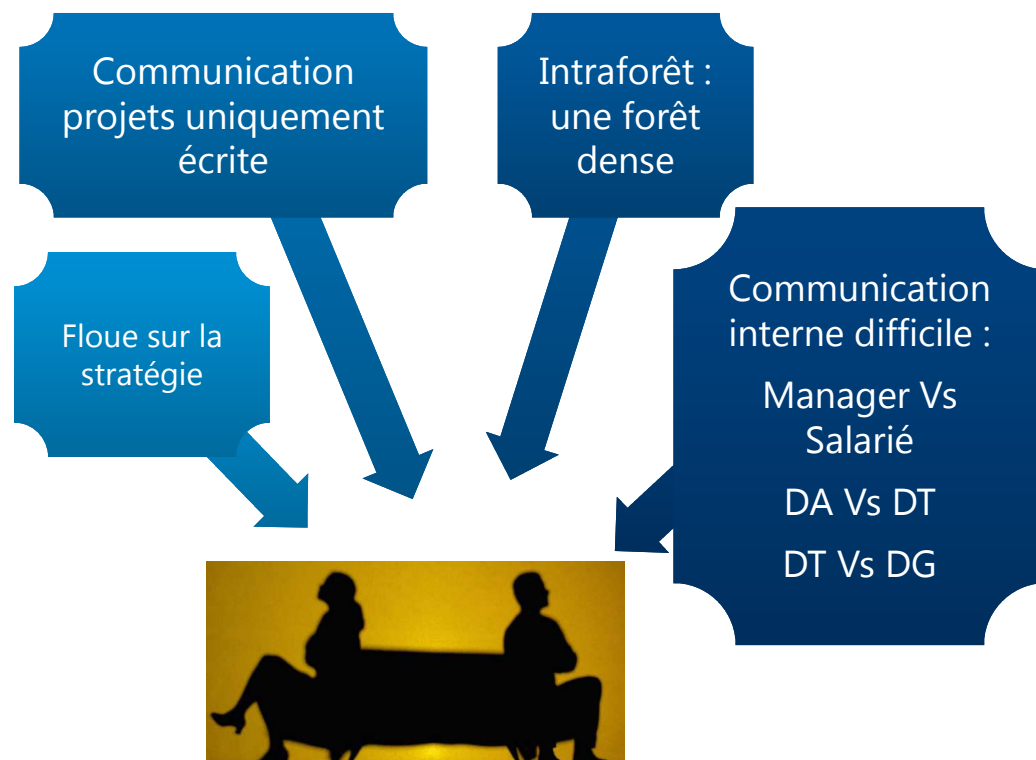
DA Vs DT

DT Vs DG



Extrait du rapport HIRES,2009 : La santé dans les restructurations :

«...Les employeurs devraient posséder un plan de communication pour tous les projets de restructuration afin de lutter contre l'incertitude qui est «le principal facteur de stress pour les victimes des restructurations». En l'absence d'une telle communication, «les salariés victimes de la restructuration peuvent se sentir aliénés, marginalisés et impuissants». Une communication efficace peut participer à la création d'un sentiment d'implication au processus de restructuration parmi les salariés... »



Un climat de défiance vis-à-vis de la tutelle, générateur d'incertitudes fortes sur l'avenir :

« On (ONF) est sans cesse sur la sellette », nous rapporte un responsable de service, faisant allusion aux propositions récurrentes de l'état pour revoir les financements de l'office ... et notamment l'annonce du projet de LOLF. Selon ce dernier, l'impact de cette incertitude se ressentirait concrètement notamment dans les relations entre les services, voire entre les individus.

Constats et Analyses SECAFI :

► **Communication interne** : des difficultés à tous les étages...

- La communication interne apparaît difficile entre les différents acteurs :

- Manager / Agents ONF
- Agence / DT
- DT / DG

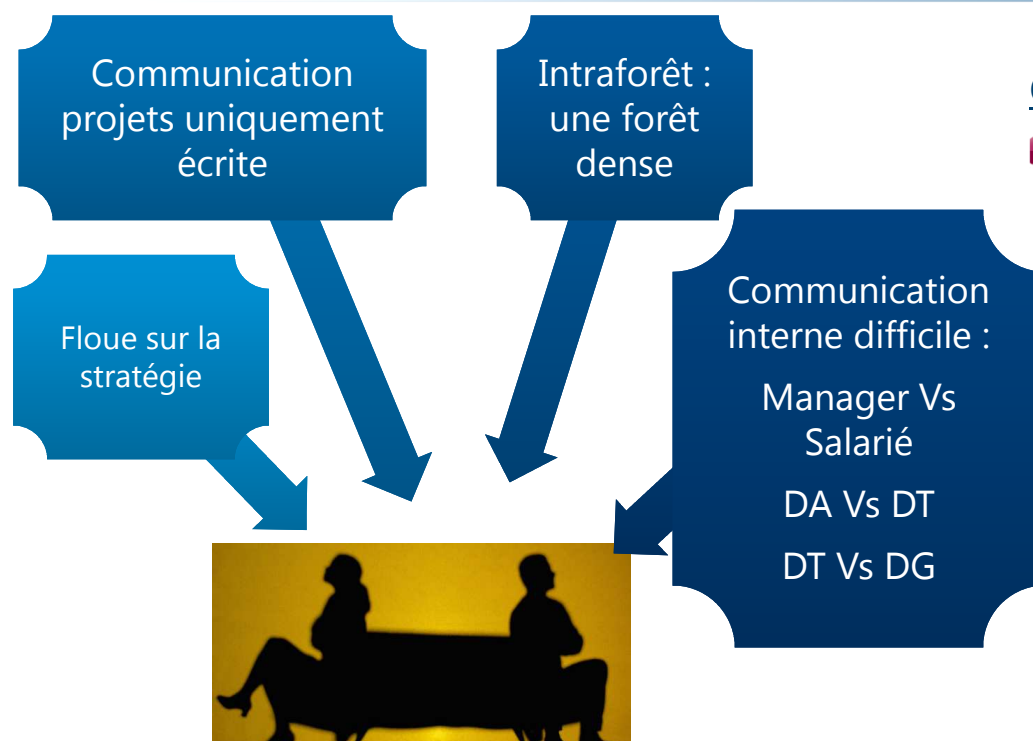
« On n'a pas toujours l'impression de travailler pour la même entreprise »

- Un manque de clarté sur « qui fait quoi », qui pourrait expliquer en partie ces problèmes de communication
- La DT et la DG semblent avoir du mal à se comprendre car ont des objectifs qui semblent ne pas aller dans le même sens

► **Intraforêt** : Difficile de s'y retrouver quand la forêt est aussi dense....

- Intra-forêt est le mode de communication privilégié par la direction sur les plans de réorganisation et de manière générale → Est-ce pertinent en termes humains ? Quels messages cela envoie-t-il aux salariés ?

« On ne va pas forcément sur Intraforêt pour pêcher des informations »



« Un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée »

→ Pratiques de reconnaissance de l'investissement dans le travail :

- Encouragements lors d'échecs, soutien à la progression
- Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel

- ...

(Source : Brun et coll.)

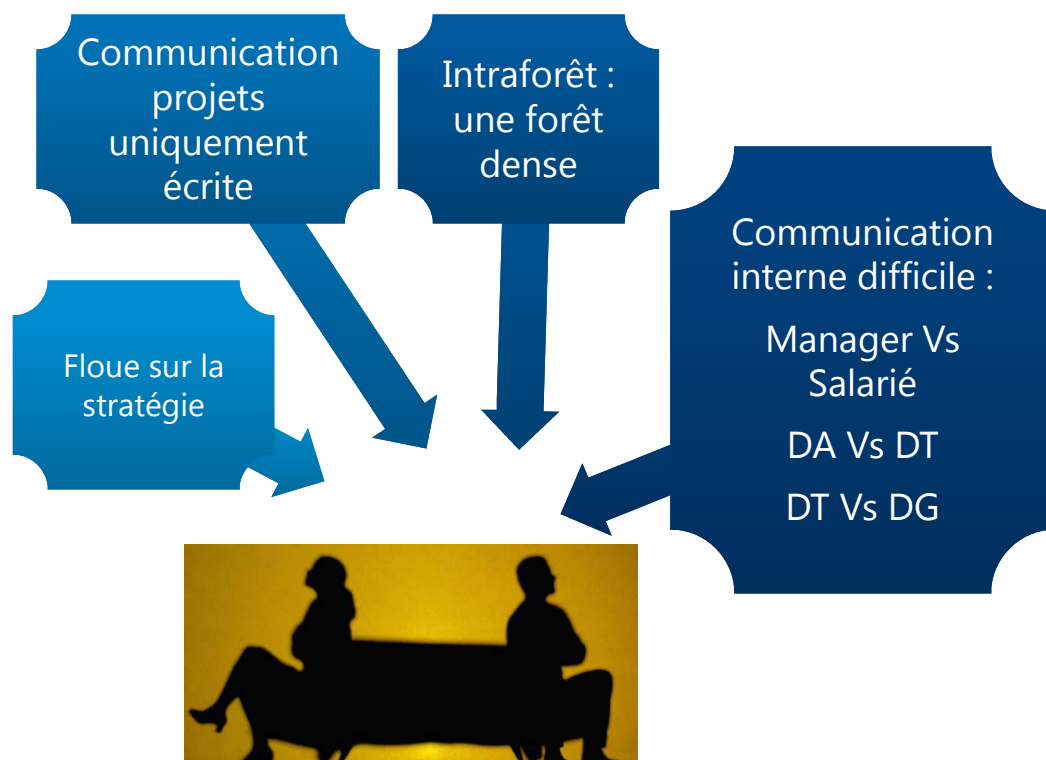
Constats et Analyses SECAFI :

► Communication, les difficultés rencontrées par l'encadrement :

- Des responsables en difficulté pour « doser » les informations à transmettre. Illustration : un chef de service se disant « *bien informé des projets* » nous rapporte que « *les changements réguliers d'orientation* » l'amènent à « *maîtriser sa communication vis-à-vis de ses agents* » car « *une fois les choses annoncées, il est difficile de revenir en arrière* ». Ce dernier nous rapporte également la défiance de ses agents vis-à-vis des informations descendant de la DG.
- Des stratégies d'évitement développées par certains. Un autre chef de service nous rapporte « *je ne communique plus, ça me mettait en difficultés car on est dans un tel flou que je préfère dire que je ne sais pas* ».

► La communication, vecteur de reconnaissance

- De nombreux agents font état d'un manque de retour sur la qualité de leur travail. « *Personne ne nous dit qu'on travaille bien* ». Ce manque de retours est générateur de perte de sens du travail, mais également de désinvestissement dans le travail.



► Pistes de travail :

- Favoriser la communication orale et non pas uniquement écrite, car cette communication écrite apparaît comme froide et déconnectée de l'humain,
- Accompagner les encadrants sur cette questions :
 - Leur donner des clés (outils) pour écouter tout en se préservant (formations, ...),
 - Leur **fournir** des éléments de langage clairs ne les mettant pas en difficultés,
- Organiser des temps d'échanges entre agents et encadrants de proximité afin de permettre des temps d'expressions de la frustration, des peurs, des colères, et de la souffrance,
- Décloisonner les services, accompagner la connaissance globale par les agents du fonctionnement de l'ensemble de leur agence, de la DT. Outils : journées de convivialité (cf. PACA), « vis ma vie »,
- Développer les initiatives inter-agences ou inter-métiers, initiées suite à l'audit ASO (réunions des assistantes des services forêts, réseau RH territorial, réunions régionales des aménagistes,...).



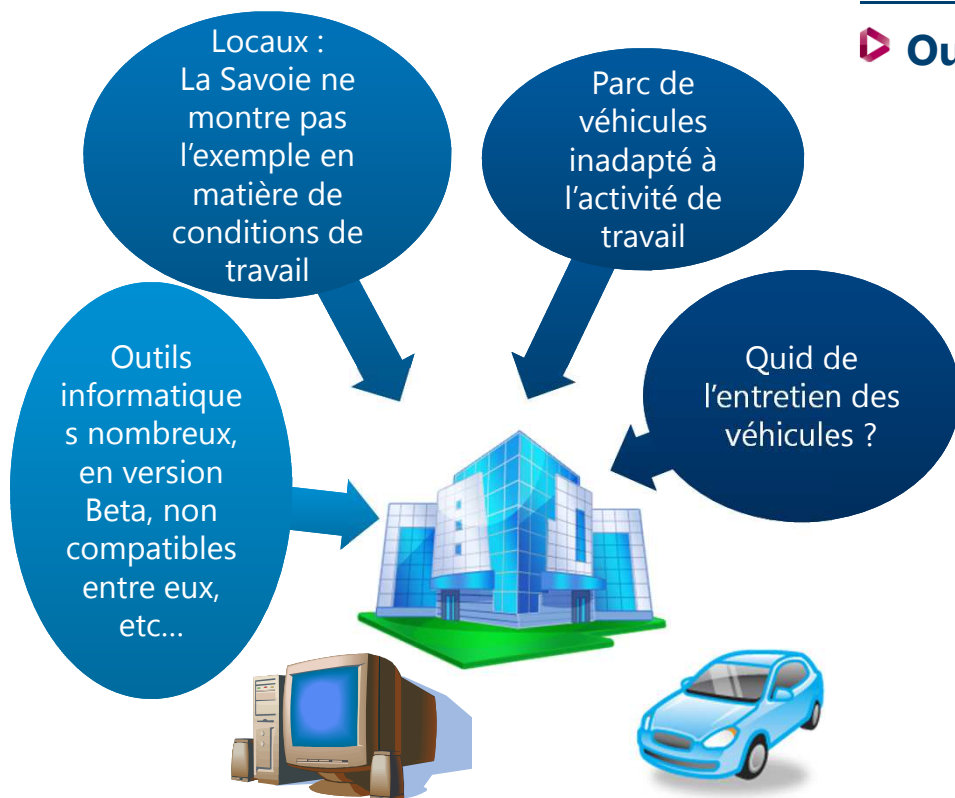
Conditions matérielles de travail

Conditions matérielles de Travail : les outils informatiques

Constats SECAFI :

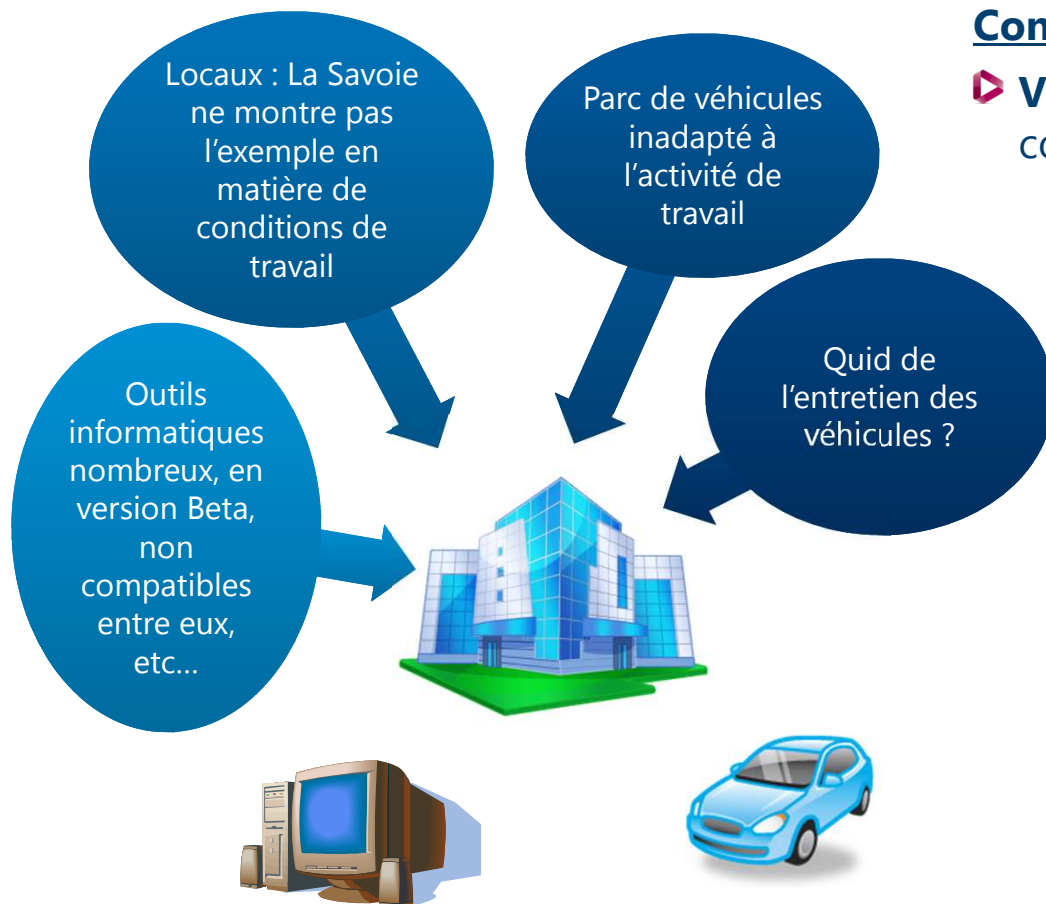
► Outils informatiques : le « fait maison » pas toujours digeste...

- Mise à disposition de versions Béta des logiciels
- Applications parfois non compatibles entre-elles
- Multiplicité des systèmes (ex : 3 au service forêt en parallèle)
- Des formations aux outils qui :
 - Ne correspondent pas aux besoins (souvent trop généralistes) ...
 - Des volume formation très en deçà des besoins réels
- Remontées d'informations sur les dysfonctionnements non pris en compte dans les upgrade
- Lenteur du système informatique générant beaucoup de stress depuis la nationalisation des serveurs : « *il peut m'arriver de mettre 10 minutes pour simplement déplacer un fichier dans la zone partage* »
- Systèmes parallèles créés par les salariés pour pallier à la complexité des logiciels, des interfaces (ex : tableaux Excel)
- Utilisation de certains logiciels de manière très ponctuelle (15jrs/an en concentré) → non performant sur l'utilisation
- Introduction tardive de l'informatique et « aux forceps »
- Pyramide des âges >50 ans : Phobies et/ou difficultés réelles sur les outils informatiques
- Logiciel avec licence onéreuse : apparait comme incohérent dans une politique de restriction des dépenses



Logiciels métiers : « Certaines formations suivies avec d'autres salariés d'autres entreprises, ayant des attentes et des utilisations très différentes du logiciel ... les questions intéressant les agents ONF confinées à ½ journées sur l'ensemble de la formations ... du temps perdu et finalement l'appréhension du logiciel « sur le tas » ... « on rate nombre de fonctionnalités, on tâtonne ».

Conditions matérielles de Travail : Les véhicules



Constats SECAFI :

► **Véhicules** : Une politique de l'office qui n'est pas cohérente en terme de sécurité au travail

- Des véhicules non adaptés à l'activité (Partner / C3 : commande globale nationale non adaptées aux besoins/métiers/régions). Par exemple des agents patrimoniaux en Savoie à qui l'on affecte des C3 pour se rendre sur des triages situés en montagne.
- Des agents qui, au niveau local (UT par exemple), intègrent le paramètre « nombre de véhicules utilisables » dans leur planification d'activité. Par exemple e, Savoie, où les agents sont amenés à s'organiser pour se prêter des véhicules en fonction des besoins pour les actions collectives notamment.
- Des agents à qui l'on fournit des véhicules déclassés, en attendant l'obtention d'un véhicule.
- Sur les agences, mise à disposition d'un parc de véhicules :
 - Un système de réservation qui ne garantit pas la disponibilité des véhicules. Intérêt du système ? quid de la gestion du parc ? Des agents amenés à utiliser leurs véhicules personnels.
 - Quid de l'entretien des véhicules
 - Des craintes exprimées par les agents pour leur sécurité sur l'état des véhicules
 - Des retours négatifs sur la propreté des véhicules partagés.

Conditions matérielles de Travail

Constats et Analyses SECAFI : Locaux : de grandes inégalités selon les régions. Focus sur l'agence de Savoie :

► Locaux de l'agence Savoie (Chambéry) :

- Du pour : la localisation des locaux à 3 minutes de la gare et en plein centre ville.
- Et du contre : vétusté des locaux, présence de rongeurs (odeurs des cadavres), fuites d'eau, infiltrations, sols gondolés, isolation défectueuse (certains bureaux non pourvus de double vitrage, d'autres situés au dessus d'un passage piéton dans lequel l'air froid s'engouffre,...), isolation sonore déplorable par endroits, pas de parking,...
- Retours négatifs sur d'autres sites de Savoie : Modane, La Ravoire,...

Exemple d'exposition au risque électrique : Les agents utilisent des chauffages électriques (« soufflants ») pour pallier au problème de froid, ce qui entraîne des surtensions qui font sauter les plombs.

- Par ricochet, entraîne des pertes de temps de travail car tout le monde ne sait pas remettre le système en route
- Le risque incendie se trouve accru
- Entraîne des surconsommations d'énergie incohérentes avec une politique de réduction des dépenses
- Ces chauffages d'appoint sont nécessaires en termes de conditions de travail

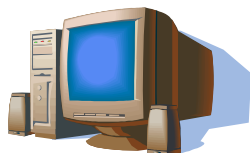
Illustration de l'isolation phonique déplorable des locaux : lors de nos entretiens, un agent nous prévient : « *si vous restez dans ce bureau, les agents des bureaux mitoyens pourront participer à vos échanges* » ... nous avons donc déménagé.

Locaux :
La Savoie ne montre pas l'exemple en matière de conditions de travail

Parc de véhicules
inadapté à l'activité de travail

Quid de l'entretien des véhicules ?

Outils informatiques nombreux, en version Beta, non compatibles entre eux, etc...



► Pistes de travail : Informatique :

- Niveau DT : Mettre en place un groupe de travail multifonctions pour faire une analyse terrain des dysfonctionnements informatiques et faire remonter les problématiques à la DG.
- Organiser un circuit clair pour la remontée des informations, remarques, propositions d'améliorations,... Assurer la transparence sur les mouvements au sein de ce circuit afin de donner à voir sur la prise en compte et le traitement des questions. Dans ce cadre, rappeler à la DG que l'appropriation de nouveaux outils nécessite la mise à disposition d'outils finalisés.
- Construire un tuilage entre AP expérimentés et les jeunes AP → Echanges de pratiques terrain contre pratique informatiques.
- Formations : mettre en cohérence les besoins réels des agents et les programmes de formation, s'assurer que ces dernières ne sont pas organisées à des périodes d'activité forte des services.
- De nombreux changements ces dernières années (système d'exploitations, matériels,...) : introduction de nouveaux logiciels, de nouveaux outils. Dans le cadre de la mise en place prochaine des nouveaux outils, s'assurer de la bonne prévention des impacts de la mise en œuvre de ces outils sur les conditions de travail des agents concernés. Par exemple :
 - Outil production bois :
 - Regroupement des applications CBP, CBF et CUP,
 - Changement de système d'exploitation (DOS → Windows 8) ... Changement important.
 - Plan d'aménagement type :
 - Trame rigide (« *faire rentrer la forêt dans des cases* », « *être obligés de respecter la forme, au détriment du fond* » ,...)
 - Renseignement de la même information à différents endroits et sous différentes formes,...
 - Temps d'appropriation des outils : 3 modèles de TDS différents en 3 ans,...

► Pistes de travail :

Véhicules :

- Revoir la politique de gestion des parcs véhicules au sein de chaque agence (logistique, entretien, respect des règles,...)
- Rappeler les règles de bonne utilisation des véhicules partagés à l'ensemble des personnels concernés
- Organiser le recueil des besoins réels des agents en matière de véhicules et faire remonter ces besoins à qui de droit, en donnant de la visibilité aux agents sur les démarches entreprises par la direction territoriale sur cette question.

Locaux :

- Prévention des risques : Faire l'analyse des conditions de travail réelles pour mettre en place rapidement un plan d'action afin de revenir à une situation normale pour les agents et ne plus être en mode dégradé.

3.4 Les préconisations SECAFI

En ce qui concerne le travail sur les préconisations établies par SECAFI, la démarche a consisté à faire travailler séparément les deux groupes d'acteurs du dialogue social (CODIR et RP) en préparation de **la plénière du CHSCT du 3 décembre.**

Lors de ces séances de travail, programmées les 20 et 21 novembre, nous avons demandé aux participants de se mettre d'accord successivement sur les points suivants:

1. Les préconisations dont la déclinaison relève ou pas de la maîtrise de l'ONF RA.

2. Pour celles relevant de votre responsabilité, qu'elles sont celles:

- Que vous ne retenez pas et pourquoi?
- Celle dont la mise en œuvre est déjà actée?
- Quel classement prioritaire **selon les critères d'urgence et d'importance** pour celles que vous retenez?

Lors de la plénière du 3 décembre, les choix respectifs des deux groupes ont été confrontés afin d'établir les priorités partagées, base du plan d'actions à construire.

Un tableau recensant les choix des deux groupes ainsi que les décisions du CHSCT sont servis en pièce jointe à ce rapport.

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
SDO	Anticiper très vite les affectations des suppressions de postes pour les intégrer dans la déclinaison du SDO.	
	Ne pas mettre en place un système sans savoir s'il y aura les moyens humains nécessaires pour fonctionner.	
	Réfléchir et travailler des dispositifs de prévention en anticipation des effets du changement.	
	Construire les processus avec les acteurs concernés sur l'ensemble des métiers concernés.	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
SDO	Dépasser les éléments de langage pour faire une information dans une visée d'accompagnement et de communication dont les objectifs sont de faire comprendre et de partager le fonctionnement prévu ainsi que d'inciter le plus grand nombre à la production de la réflexion et aux propositions.	
	Construire des dispositifs précis d'accompagnement du personnel dans l'évolution liée à la mise en place du SDO. Communiquer aux agents le plus précisément possible pour qu'ils puissent faire des choix sur leur avenir en connaissance de ce que deviendra leur poste, et les conditions qui leur seront données.	
	Mettre en place en amont du déploiement du SDO des dispositifs d'adaptation au poste (formations, tuilage,...).	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Anticipation des départs en retraite	Mener une réflexion sur la pyramide des âges, afin de limiter les effets pervers du vieillissement de la population et la perte des compétences induite (notamment la perte des savoir-faire de prudence), en misant sur la formation et les dispositifs de transfert de compétences entre les jeunes et les anciens (par exemple : Tuilage quand cela est possible, carnet de bord (écrit ou sous format vidéo) pour chaque triage, qui permettrait de garder une trace des spécificités et des « astuces »,...). Cela permettra également de développer une forme de reconnaissance avec la notion de « laisser une trace », très importante en terme psychosocial.	
RH	Communiquer à la DG les outils d'accueil des nouveaux arrivants et GPEC créés et mis en place à la DT RA, afin de : • Capitaliser pour le national afin d'impulser une démarche nécessaires à toutes les régions, • Mettre en lumière le travail spécifique réalisé en RA. (But : Accroître la reconnaissance du travail spécifique réalisé en RA par les équipes de la DT et entretenir la motivation malgré les suppressions de postes) (Travailler la notion de « faire-savoir » autant que la notion de « savoir-faire »).	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Mobilité / RH	• Communiquer plus largement au sein de la DT Rhône-Alpes sur : - o le dispositif d'accueil des nouveaux arrivants, - o Le dispositif d'accompagnement RH pour les changements de métiers, afin de les rendre plus visible aux yeux des agents et qu'ils soient plus largement utilisés. • Systématiser lors des mouvements : - o Une prise de contacts RH site accueillant et site de provenance, - o Une prise de contact RH du site accueillant avec le salarié en mobilité pour accompagner la mobilité de A jusqu'à Z, et s'assurer que les conditions sont réunies pour que le transfert du salarié se fasse dans les meilleures conditions. • Soutien renforcé du manager dans l'analyse et le choix des différentes candidatures, surtout lorsqu'il y a une hésitation à cause de l'écart entre le besoin réel et les compétences de l'agent en mobilité. <i>(Le but étant de mieux maîtriser l'adéquation besoins/ressources afin que l'encadrant et l'agent se sentent plus à l'aise lors de la prise d'un nouveau poste et pour la montée en compétences)</i>	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	
RH/ formation	- Faire un recueil des besoins réels du terrain sur chacune des fonctions (opérationnels et supports) afin de : • Vérifier que l'offre correspond bien aux besoins, • Mesurer précisément les écarts et les fonctions sur lesquelles l'offre n'est pas en adéquation avec les besoins, • Réajuster l'offre au besoin, si des écarts sont constatés, en privilégiant un mode de formation court et très « pratico-pratique ». - S'assurer que l'organisation des formations se fasse dans des périodes de disponibilité (<i>Notion essentielle sur la fonction AP</i>), - S'assurer que chaque agent a bien accès et utilise son budget formation chaque année. Si ce n'est pas le cas, mettre en place un système de suivi par l'encadrant intégré à l'entretien annuel d'évaluation.	
RH	Régulièrement : Communication sur les bonnes pratiques ONF • Demander à tous les encadrants de remonter au moins une bonne pratique au sein de leur équipe qui pourrait être capitalisée pour les autres. • Faire connaître à l'ensemble des agents par le biais d'intra-forêt, <u>et</u> par le biais des encadrants, la ou les bonnes pratiques du mois, tout métiers confondus. (Ex : système de tuilage mis en place dans certains services). <i>(Objectif : communiquer sur des choses positives pour montrer ce qui est bien fait plutôt que ce qui dysfonctionne)</i>	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Organisation	En cas de nouvelles suppressions de postes : Mettre en place des groupes de travail, pour faire travailler les agents sur des scénarii d'organisations possibles, de manière à : • Impliquer les agents dans la définition de la nouvelle organisation en permettant un consensus, • Avoir une organisation cohérente en termes de faisabilité après consultation des principaux acteurs concernés , • Leur donner la possibilité d'être réellement parties prenantes dans ce qui se fera demain ou ne pourra plus se faire (permettre l'intégration des contraintes du vécu et une meilleure adhésion à la nouvelle organisation). Attention toutefois, à ce que les agents ne portent pas seuls la responsabilité de la définition de l'organisation de demain.	
Organisation	Donner de la lisibilité sur la répartitions des tâches (le « qui fait quoi ») à l'ensemble des personnels opérationnels et fonctions supports afin de constituer une réelle chaîne d'information. Dès l'organisation future connue, communiquer sur la nouvelle répartition des tâches, mais également sur le processus d'accompagnement des agents à leurs évolutions de prérogatives.	

Thématique	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Organisation	Recenser tous les postes hybrides intégrant des missions très hétérogènes afin d'identifier la charge de travail inhérente, les collaborations existantes et les compétences spécifiques existantes dans certains services. Mettre en place, avec le management de proximité, des priorités de traitement des tâches limitant les responsabilisations individuelles, s'assurer de la cohérence des moyens alloués et du maintien des compétences spécifiques, notamment en cas de suppressions de certaines missions ou de départs de salariés.	
Organisation	Établir des procédures au-delà des fiches d'instructions, en s'appuyant sur les REX (Retours d'Expériences) et les dysfonctionnements actuels.	
Organisation	Mettre en débat les valeurs de chaque métier, les différentes logiques s'y référant, et les interconnexions pour que chacun comprenne son rôle.	
Organisation	Clarifier la stratégie de mutualisation pour éviter de casser ce qui a été fait et est performant. Evaluer et intégrer dans le projet de mutualisation les besoins et contraintes réel(le)s des agents.	

Thématiques	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Organisation	Définir clairement les missions prioritaires afin que les RUT & AP ne soient pas les seuls à arbitrer. Objectif : Limiter les RPS. Les arbitrages devront aussi tenir compte de ce qui est identifié comme facteur de santé pour les agents.	
Management	Travailler avec les managers de proximité pour renforcer les mécanismes de reconnaissance, hors financier, pour maintenir une forme de motivation indispensable en terme de santé : Investissement, conscience professionnelle, implication, etc	
Organisation du travail	Polyvalence : • Penser à un dispositif efficient (plus efficient que celui actuel : cf. constats), • Faire une analyse de risques pour mesurer les conséquences de la mise en place d'une forme de polyvalence afin qu'elle ne soit pas génératrice de RPS.	
RH/Indicateurs	Mettre en place des indicateurs spécifiques et locaux de suivi du travail : Travailler la question des indicateurs de performance avec les personnels concernés pour que ces indicateurs soient plus en adéquation avec le travail réel.	
Management	S'assurer de la bonne répartition des tâches entre les agents, notamment au regard des grades. Le cas échéant, mettre en place un système de reconnaissance de l'implication de certains dans leurs missions (Cf. annexe sur les processus de reconnaissance).	

Thématiques	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Communication	• Organiser des temps d'échanges (managers de proximité/ Direction), pour donner aux managers toutes les informations, les clés de langage et les outils nécessaires afin de communiquer sereinement auprès de leurs équipes sur les changements, et surtout d'écouter tout en se préservant. • Prévoir des formations ou un accompagnement RH pour les managers de proximité, s'ils évoquent des difficultés ou être mal à l'aise pour porter la communication, mais également s'ils jugent nécessaire d'avoir plus d'outils pour se préserver et/ou pour écouter. • Organiser des temps d'échanges (managers de proximité / Agents) afin de permettre : - o Des temps d'informations et de compréhensions sur les futurs changements au niveau de leur périmètre - o Des espaces d'échanges nécessaires à l'expression des peurs, des craintes, des incompréhensions, des besoins de clarifications et surtout pour donner du sens au changement de culture et de priorités (<i>Le changement de culture ne se décrète pas et ne peut être imposé surtout quand il ne fait pas sens pour les salarié</i>)	

Thématiques	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Communication / Culture d'entreprise	Organiser des journées de convivialité « vis ma vie », etc... afin de décloisonner les services et accompagner la connaissance globale par les agents, du fonctionnement de l'ensemble de leur agence, de la DT.	
Communication / Culture d'entreprise	Développer les initiatives inter-agences ou inter-métiers, initiées suite à l'audit ASO (réunions des assistantes des services forêts, réseau RH territorial, réunions régionales des aménagistes, etc...).	
Organisation du travail	Définir un système de remplacement efficient, adaptable à tous les services, pour toutes les absences anticipables (Formations, congés maternité/ paternité, etc...)	
Prévention des risques	EVRP / Document Unique : L'analyse des risques devra faire un focus particulier sur : • Le travail isolé (dans ses 2 dimensions, risque physique et risque psychosocial), • Les RPS sur les fonctions opérationnelles et sur les fonctions supports et sur l'encadrement (à partir de situations réelles de travail), <i>La méthode de l'ANACT « situations problèmes », pourrait être utilisée lors de séances en groupe de travail afin de permettre de faire un recueil riche et de construire une base solide pour l'évaluation des risques professionnels et la construction d'un plan d'actions.</i>	

Thématiques	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
RH/ prévention	Travail isolé (sur les fonctions opérationnels et les fonctions supports isolées géographiquement du reste de l'équipe) : • Communiquer sur les mesures de protection et de prévention existantes au sein de l'ONF (prévention des addictions, prise en charge AS, accompagnement RH, coaching, etc...), • Mettre en place des dispositifs pour recréer du lien entre les agents, qui serviront de dispositifs d'alerte et de veille en termes de RPS.	
Gestion du personnel et Relations sociales	Clarifier les zones de décisions concernant la gestion du personnel entre les agences et la RH. Etablir, avec les partenaires sociaux, l'adaptation des modalités des relations sociales et du fonctionnement des instances représentatives du personnel à la nouvelle organisation.	
DT	Travailler sur les éventuelles zones de flou entre la DT et les Agences, en précisant la répartition des activités. Par exemple, quelle sera la répartition des activités comptables et foncier non bâti, entre la DT et les Agences.	

Service	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
DT et Agences	Travailler à une harmonisation des process, procédures, modes opératoires et régulations au sein des agences. Viser la démarche participative et le recueil de besoins auprès des utilisateurs.	
BET	Travailler sur l'adaptation des outils au fonctionnement spécifique en mode projet. De la même manière, adapter les outils de reporting aux particularités du BET. Mise en réflexion autour d'une procédure simple et clarifiée de recours au BET et aux modes de fonctionnement (coordination, temps d'échanges avec les interlocuteurs locaux qui disposent de la connaissance du terrain).	
BET	Redonner une stratégie et une orientation claire au BET en adaptant les objectifs aux moyens et ressources disponibles, tout en y intégrant les aléas et caractéristiques de l'activité.	

Service	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
PSI	Aborder les différentes intégrations des outils et logiciels déjà en place et à venir, en s'appuyant sur un réel recueil des besoins des utilisateurs, avec des temporalités définies et une considération de la charge à venir.	
Informatique Niveau DT	Mettre en place un groupe de travail multifonctions pour faire une analyse terrain des dysfonctionnements informatiques et faire remonter les problématiques à la DG.	
Informatique	<u>Lors de la mise en place de nouveaux outils, s'assurer d'avoir réalisé une évaluation des risques sur la mise en œuvre de ces outils, notamment en termes de conditions de travail, de charge de travail, de RPS, etc...</u> (Exemples : Outil production bois : • Regroupement des applications CBP, CBF et CUP, • Changement de système d'exploitation (DOS □ Windows 8) ... Changement important. Plan d'aménagement type : • Trame rigide (« faire rentrer la forêt dans des cases », « être obligés de respecter la forme, au détriment du fond » ,...) • Renseignement de la même information à différents endroits et sous différentes formes,...	

Service	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Véhicules / Prévention des risques	• Revoir la politique de gestion des parc de véhicules au sein de chaque agence (logistique, entretien, respect des règles, etc...). • Rappeler les règles d'utilisation des véhicules partagés à l'ensemble des personnes concernés. • Organiser le recueil des besoins réels des agents en matière de véhicules et faire remonter ces besoins à qui de droit, en donnant de la visibilité aux agents sur les démarches entreprises par la direction territoriale sur cette question.	
Locaux / Prévention des risques	Prévention des risques : • Faire l'analyse des conditions de travail réelles (notamment sur l'agence Savoie, notamment pour la prévention du risque électrique) pour mettre en place rapidement un plan d'action afin de revenir à une situation normale pour les agents et ne plus être en mode dégradé. • Faire une enquête auprès de chaque agence pour que soient identifiés les locaux qui nécessitent : - o Des interventions d'urgence en termes de prévention des risques - o Des améliorations en termes de vétusté/ Salubrité, confort, conditions de travail, dépense énergétiques, etc...	

Service	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Interactions UT/UP	Prévoir en amont les modalités des collaborations et de régulation entre les RUT et AP avec les RUP et CDC, afin de limiter les interprétations du SDO et d'éventuelles dérives pouvant conduire à des stratégies de régulations individuelles. Clarifier la relation en prévoyant de réels temps d'échanges pour viser une approche concertée.	
Organisation / DG	Informatique : Organiser un circuit clair pour la remontée des informations, remarques, propositions d'améliorations, ... Assurer la transparence sur les mouvements au sein de ce circuit, afin de donner à voir sur la prise en compte et le traitement des questions. Dans ce cadre, rappeler à la DG que l'appropriation de nouveaux outils nécessite la mise à disposition d'outils <u>finalisés</u> .	
RUT/AP sur toute la DT	Construire un tuilage entre les AP expérimentés et les jeunes AP ➔ Echanges de pratiques terrain contre pratique informatiques.	
Agence Travaux	Clarifier la stratégie visant à maintenir le plein emploi des ouvriers forestiers ainsi que les objectifs, et donner les moyens d'atteindre les objectifs fixés.	
Agence Travaux	Définir une animation métier et une animation du réseau, afin d'intégrer au mieux les ouvriers dans les agences, et de maintenir tant un collectif de travail qu'une unicité des pratiques professionnelles entre les différentes UP.	

Thématiques	Préconisations issues du pré-rapport	Priorisation
Agences	Mettre en réflexion les collaborations des agences entre elles, la construction stratégique à long terme, la définition des objectifs et les futures collaborations.	
Direction / RH	Mettre en place des formations « <i>Etre manager à l'ONF</i> », afin de permettre la montée en compétences des encadrants et les faire travailler sur les différents modes de management. L'objectif étant de les faire évoluer vers un mode de management participatif au détriment d'un mode de management directif qui ne répond plus aux besoins/attentes des agents.	
CODIR	Réserver un temps d'expression et d'échanges pour les RUT pendant les CODIR, afin de permettre à tous les RUT présents de s'exprimer plus amplement sur tous les sujets. La parole sera favorisée par une écoute bienveillante et une réelle prise en compte de leurs suggestions, points de vues, remarques et idées.	
CODIR	Elaborer une « <i>charte du manager</i> », afin de définir clairement ce que doit être un manager à l'ONF, et ce qu'on attend de lui en termes : • De posture, • De style de management, • De communication, • D'animation, • D'éthique, • En termes relationnels,...	



5. Les outils pratiques



L'élaboration du plan d'action

L'élaboration et le suivi de votre plan d'action

Le classement des préconisations.

Quatre types de classement sont envisageables :

✓ **Par domaine de compétences**

- ▶ Cette classification permet de recouper les actions selon les grands secteurs de responsabilité (organisation, process, formation) et ainsi de cibler plus facilement les acteurs devant être associés à la mise en œuvre des actions (préventeur, CHSCT, RH, responsable de site, etc.).

✓ **Par actions prioritaires**

- ▶ Cette classification est particulièrement utile lorsque les préconisations sont nombreuses. Les actions peuvent être priorisées selon différents critères :
 - ▶ Efficacité de l'action (nombre d'agents concernés, effets attendus, etc.)
 - ▶ Urgence de l'action
 - ▶ Facilité de mise en œuvre
 - ▶ Visibilité de l'action

L'élaboration et le suivi de votre plan d'action

✓ Par unité de travail

- ▶ Cette classification facilite la mise en œuvre et la liaison avec le document unique. Elle est recommandée quand des différences significatives apparaissent dans l'identification des facteurs de RPS selon les unités de travail.

✓ Par niveau de prévention

- ▶ Cette classification est d'autant plus nécessaire qu'il y a une tendance à mettre en place des mesures de prévention secondaires ou tertiaires.

Le plan d'actions : quelles finalités ?

- ✓ Agir sur les principaux facteurs identifiés dans le cadre du diagnostic.
- ✓ Mettre en place une dynamique d'action à court, moyen et long-terme.
- ✓ Légitimer des porteurs d'actions et leur donner la place dans le débat en transformant les préconisations en plan d'action.
- ✓ Structurer l'échange au sein du CHSCT.
- ✓ Promouvoir une prise décision collective.
- ✓ Impliquer l'ensemble des acteurs de la DT.
- ✓ Faire prendre conscience aux participants que les actions doivent être prioritaires et conduites de manière progressive
- ✓ Doter la DT d'un outil opérationnel de suivi des actions de prévention

► Il n'existe pas de modèle « type » de plan d'action.

► Pour être opérationnel, le plan d'action précise a minima les éléments suivants :

- Les différentes mesures de prévention sur lesquels l'action est prioritaire.
- Le pilote de l'action.
- Les moyens nécessaires à mobiliser.
- Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre.
- Les objectifs à atteindre (indicateurs).
- Le dispositif d'évaluation des effets du plan d'action

L'élaboration et le suivi de votre plan de prévention des RPS

Préconisations	Actions proposées	Niveau d'urgence	Niveau d'efficacité	Niveau de facilité	Délais de mise en œuvre	Pilote de l'action
Axe 1 : exigence du travail et son organisation						
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
Axe 2 : le management et les relations de travail						
...	...	...	...	...	...	...
Axe 3 : les changements du travail						
...	...	...	...	...	...	...

- ▶ **Le plan d'action doit être un outil « vivant ». Il doit donner lieu à un suivi sur la mise en œuvre et à une éventuelle adaptation/amélioration des mesures.**

- ▶ **Des critères d'évaluation doivent être définis pour les différentes actions.**

- ▶ **Il est conseillé que l'évaluation porte sur deux principales dimensions :**
 1. **L'efficacité de l'action : mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs annoncés**

 2. **L'impact de l'action : effets directs et indirects de l'action (ex : retours positifs des personnels, diminution de l'absentéisme, etc.)**

► Dans le Guide de la DGAFP, nous avons proposé d'inclure l'évaluation dans le programme de prévention :

« Une démarche de prévention complète doit inclure l'évaluation du plan d'actions. Cette évaluation permet de mesurer l'efficacité des mesures et d'effectuer des ajustements le cas échéant.

L'évaluation du plan d'actions peut se faire sur plusieurs plans :

- ✓ évaluer la mise en œuvre du plan d'actions au regard des objectifs assignés à chaque mesure ;
- ✓ évaluer les effets du plan d'actions sur les niveaux de risque ;
- ✓ évaluer la perception de l'efficacité du plan d'actions ;
- ✓ mettre en place un système de veille fondé sur des indicateurs pour suivre leur évolution.
- ✓ Communiquer sur le développement des actions avec les personnels»



L'analyse des impacts

Objectifs de l'outil proposé

- ▶ Il s'agit d'aider les acteurs à définir puis de tester sur les cas concrets une **méthode d'évaluation des impacts** des transformations prévues.
 - ▶ Les impacts doivent pouvoir être évalués au niveau individuel et collectif.
 - ▶ L'évaluation des impacts doit permettre de préparer des plans de transition accompagnant la mise en œuvre des changements.
 - ▶ C'est la mission des managers que d'accompagner les transitions. C'est la mission du CHSCT de s'assurer que les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des agents sont respectées.

Les différents types d'impacts

► Les impacts peuvent concerner :

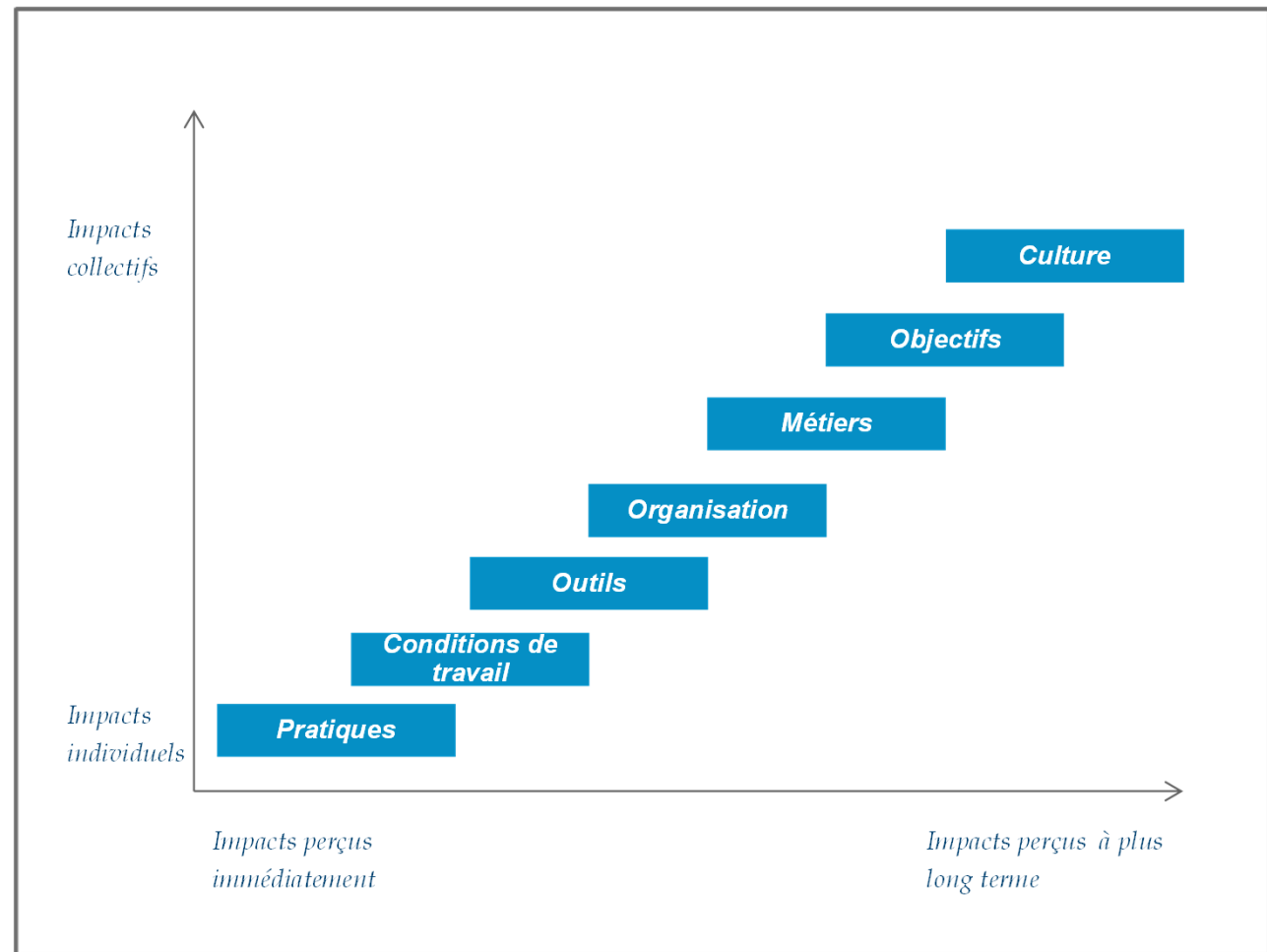
- Les pratiques
- L'environnement de travail
- Les outils de travail
- L'organisation du travail (management (hiérarchie) et relations de travail)
- Les métiers
- Les objectifs
- La culture commune (le sentiment d'appartenance à un collectif unifié)

► Les impacts peuvent être:

- Immédiats
- Différés

Et concerner :

- Un individu spécifiquement ou
- Un groupe d'individus



Proposition de grille d'évaluation des impacts d'un changement

► Exemple ('page suivante) d'une grille d'évaluation des impacts d'un changement.

Cette grille :

- ▶ Oblige à :
 - ▶ Décrire la transformation attendue
 - ▶ Distinguer les différentes populations impactées (service, groupe, individus...)
 - ▶ Définir le niveau d'impact sur les 8 dimensions pour chacune des populations concernées
- ▶ Permet d'évaluer l'impact au travers de 8 dimensions
- ▶ Permet de donner une note globale (somme de chacune des 8 évaluations) permettant de classer les niveaux d'impacts de tous les changements attendus

Pour chaque changement

TYPES D'IMPACTS	QUESTIONNEMENTS
Métier (travail)	Y-a-t-il changement de cœur de métier ? Y-a-t-il une nouvelle légitimité à acquérir ? Les actions d'accompagnement (formation, tutorat...) sont-elles mises en place ? Le changement de métier est-il subi ou choisi ?
Conditions de travail	Y-a-t-il changement de lieu ? Y-a-t-il changement d'horaires ? Y-a-t-il changement de bureau ? Y-a-t-il changement d'outils ? Quel est le niveau de dégradation de l'ambiance de travail ?
Charge de travail	La charge de travail à réaliser est-elle estimée ? La charge de travail a-t-elle été transférée ? Par réorganisation répartition ? Par appui interne / porosité ? Via de nouvelles commandes explicites ?
Relations de travail (internes)	Y-a-t-il changement d'équipe ou de binôme et perte d'habitudes relationnelles ? Y-a-t-il changement de hiérarchie ? Le changement est-il perçu comme équitable ou est-il source de tension ?
Relations de travail (externes)	Quel est le nombre de contacts supplémentaires à gérer ? Quel est l'impact du changement sur la nature et la qualité des relations existantes ? L'agent impliqué est-il logé par la commune concernée ? L'image (identité) de la DT est-elle modifiée ?
Culture	La cohésion d'équipe est-elle impactée ?

Proposition de grille d'évaluation des impacts d'un changement

Transformation N° 1 :

XXXX

Population concernée :

XXXX	0 (sans impact)	1	2	3 (fort impact)
Changement de charge de travail				
Changement de pratique de travail				
Changement de conditions de travail lieu déplacements				
Changement d'outil de travail				
Changement d'équipe de travail				
Changement de relation de travail				
Changement d'organisation de travail				
Changement de management (hiérarchie, évaluation...)				
....				

Gradation des impacts

		Niveau d'impact					
TYPES D'IMPACT	QUESTIONNEMENT	Faible ou Nul	Moyen	Fort	Très fort	COMMENTAIRES	MESURES D'ATTENUATION
Conditions de travail							
Métier							
Charge de travail							
Relations de travail internes							
Relations de travail externes							
Sens du travail							

Questionnements sur les conditions de travail

TYPES D'IMPACT	QUESTIONNEMENTS	Faible ou Nul	Moyen	Fort	Très fort
Conditions de travail	Y-a-t-il changement de lieu ?				
	Y-a-t-il changement d'horaires ?				
	Y-a-t-il changement de bureau ?				
	Y-a-t-il changement d'outils ?				
	Y-a-t-il une augmentation des contraintes de travail (délai, rythme ou horaires de travail...) ?				
	Les déplacements professionnels seront-ils plus importants ?				
	Quel est le niveau de dégradation de l'ambiance de travail ?				

Questionnements sur les impacts métier

TYPES D'IMPACT	QUESTIONNEMENTS	Faible ou Nul	Moyen	Fort	Très fort
Métier	Y-a-t-il changement de cœur de métier ?				
	Ce changement nécessite-t-il l'acquisition de nouvelles compétences ?				
	L'acquisition de ces nouvelles compétences nécessite-t-elle un accompagnement (formation, tutorat ...) ?				
	Y-a-t-il une nouvelle légitimité à acquérir ?				
	Le changement de métier est-il subi ou choisi ?				
	Le changement est-il porteur de perspectives d'évolution professionnelle ?				

Proposition d'animation

- ▶ Compléter, modifier la proposition de grille d'évaluation pour définir les critères les plus pertinents et complets.

- ▶ Mise en application sur un ou plusieurs exemples concrets
 - ▶ Définir les populations impactées
 - ▶ Décrire les impacts prévisionnels
 - ▶ Evaluer les niveaux d'impact selon la grille
 - ▶ Envisager des mesures de prévention des impacts

- ▶ Etablir un document de synthèse permettant de visualiser l'ensemble des transformations et de leurs niveaux de risque évalués. Ce document ainsi que chacune des évaluations individuelles permettra d'alimenter le plan de transition.

Annexes



- ▶ Annexe 1 : Questionnaire
- ▶ Annexe 2 : Tableau des écarts entre les résultats du groupe de travail (SDO) et la réalité de l'activité au service SIG
- ▶ Annexe 3 : La reconnaissance au travail

Annexe 1 : Questionnaire

SECAFI
Groupe ALPHA

Expertise CHSCT ONFRA

Mini-questionnaire

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de l'expertise demandée par le CHSCT concernant le projet COP. Il est anonyme et confidentiel.

- Il sera exploité par SECAFI, expert agréé par le Ministère du Travail

Merci d'avance pour votre participation.

Votre profil

1. Votre âge
☐ Moins de 35 ans ☐ Entre 35 et 44 ans ☐ Entre 45 et 49 ans ☐ 50 ans et plus

2a. Votre statut :
☐ Cat. A ☐ Cat. B ☐ Cat. C ☐ Contractuel ☐ Intérimaire

2b. Votre responsabilité managériale
☐ Encadrant ☐ Non encadrant

3. Votre unité actuelle de rattachement
☐ Direction Territoriale ☐ Direction Forêt / Bois ☐ Direction Développement
☐ Agence travaux ☐ Agence régionale ☐ Service Risques Naturels RTM ☐ Agence

4. Votre Agence de rattachement
☐ Ain Rhône Loire ☐ Drome Ardèche ☐ Isère ☐ Savoie ☐ Haute-Savoie

5. Votre métier (plusieurs réponses possibles) :
☐ AP, conducteur travaux, RUT, RUP ☐ Commercial ☐ Support SI ☐ Expertise technique
☐ Fonctions supports et administratives (RH, finances,...)

6. Vous travaillez sur votre poste actuel depuis
☐ Moins de 1 an ☐ Entre 1 et 4 ans ☐ Entre 5 et 9 ans ☐ Plus de 10 ans

7. Vous travaillez dans votre unité de rattachement actuelle depuis
☐ Moins de 1 an ☐ Entre 1 et 4 ans ☐ Entre 5 et 9 ans ☐ Plus de 10 ans

8. Vous travaillez à l'ONF depuis
☐ Moins de 1 an ☐ Entre 1 et 4 ans ☐ Entre 5 et 9 ans ☐ Plus de 10 ans

Votre travail actuel

9. Je suis satisfait du travail que je réalise
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

10. Les changements d'organisation de ces dernières années ont eu un impact positif sur mon travail
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

11. Les tâches qui me sont confiées correspondent bien à mes compétences
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

12. Je bénéficie, ou j'ai bénéficié, des formations nécessaires pour faire mon travail correctement
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

13. Je suis satisfait de mon évolution professionnelle jusqu'à maintenant
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

14. Ma charge de travail est
☐ Insuffisante ☐ Équilibrée ☐ Excessive

15. Cocher les mois où votre charge de travail est forte :
☐ Janvier ☐ Février ☐ Mars ☐ Avril ☐ Mai ☐ Juin ☐ Juillet ☐ Août ☐ Septembre ☐ Octobre ☐ Novembre ☐ Décembre

16. Il m'arrive de dépasser mon temps de travail
☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ Jamais

17. L'ambiance de travail est bonne au sein de mon équipe
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

18. L'ambiance de travail avec les autres entités de la DT est bonne
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

19. La collaboration avec les autres entités de la DT est bonne
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

20. La répartition des tâches avec les autres entités de la DT est clairement définie
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

1

SECAFI
Groupe ALPHA

Expertise CHSCT ONFRA

Les impacts sur votre santé

21. Sur une échelle de 0 à 10 (0 étant un stress inexistant), comment évaluez-vous votre niveau de stress actuel (entourez la note correspondante)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Selon-vous votre état de stress est-il plutôt lié
☐ A votre vie personnelle ☐ A votre vie professionnelle ☐ Aux deux (personnelle et professionnelle)
☐ Non concerné

23. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous ressenti des douleurs au niveau :
☐ Tête ☐ Cou ☐ Dos ☐ Épaule ☐ Coude ☐ Main ☐ Genoux ☐ Pied

24. Avez-vous été en arrêt maladie au cours des 12 derniers mois ?
☐ Aucun ☐ Un arrêt de moins de 21 jours ☐ Plusieurs arrêts de moins de 21 jours
☐ Un ou plusieurs arrêts de plus de 21 jours

Les projets de réorganisation de la DT

25. Je connais les nouveaux projets de réorganisation (COP - SDO)
☐ COP & SDO ☐ COP ☐ SDO ☒ Aucun

26. Je comprends les enjeux et les objectifs des projets de réorganisation (COP et/ou SDO)
☐ Bien ☐ Assez bien ☐ Pas bien ☐ Pas du tout ☐ Ne sais pas

27. Je partage les enjeux et les objectifs de ces projets de réorganisation (COP et/ou SDO)
☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord ☐ Ne sais pas

28. Je pense être directement impacté(e) par un changement de poste ou d'activité
☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas

29. Je pense être directement impacté(e) par une mobilité géographique
☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas

30. Je me sens, pour l'avenir

	Très confiant	Assez confiant	Plutôt inquiet	Très inquiet
a) De mon poste	☐	☐	☐	☐
b) De mon métier	☐	☐	☐	☐
c) De ma charge de travail	☐	☐	☐	☐
d) Du contenu de mon travail	☐	☐	☐	☐
e) De mon évolution professionnelle	☐	☐	☐	☐
f) De ma localisation géographique	☐	☐	☐	☐

31. J'ai confiance dans les mesures d'accompagnement qui vont être mises en place

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
a) L'écoute des souhaits de chacun	☐	☐	☐	☐
b) La communication	☐	☐	☐	☐
c) La formation	☐	☐	☐	☐

Commentaire libre (facultatif)

2

Annexe 2 : Tableau des écarts entre les résultats du groupe de travail (SDO) et la réalité de l'activité au service SIG

REUNION CONCERTATION SUR LA MISE EN PLACE DU SCHEMA DIRECTEUR

LE SIG EN DT RHÔNE-ALPES - PERSPECTIVES A MOYEN TERME

la vision de la DT(cf lettre de mission du 12/06/2014)	la réalité	les écarts / Les conséquences
Outil permettant de produire plus rapidement des cartes	administration de données - renseignement des bases attributaires - réalisation d'analyses...	toujours considéré comme des dessinateurs - ce n'est pas de la DAO-CAO
Traitement des données spatiales externes d'une toute autre complexité nécessitent des compétences d'administration peu partagées. Les données de l'IGN, LIDAR et radar ne peuvent être traitées que par des spécialistes dûment formés	travaux de spécialiste en recherche développement	ne concerna pas le travail quotidien des géomaticiens
La diffusion d'ArcGis rencontre de fortes réticences auprès des géomaticiens dont la fonction de base est justement de surtout produire des cartes.	formé depuis 2007, utilise fréquemment ArcGIS - sur l'agence avons de plus la compétence MapInfo, dénigrée par la DT	Concernant ArcGIS, toujours dans l'attente des formations métier accès aménagement
L'utilisation d'ArcGis par les géomaticiens doit devenir la règle		Attentes des FOP, celles de 2012 non concluantes
Observons par ailleurs que l'ensemble des postes de géomaticiens en agences est sauf exception classé B3-B4. Il n'est pas excessif de constater que le niveau de recrutement global est ces dernières années plutôt tiré vers le bas. C'est aussi une constatation nationale.	quelques personnes sur la DT, plusieurs sur d'autres DT sont bien classés	Classement non homogène
Ces observations ne remettent pas en cause la motivation et l'engagement personnel des géomaticiens, elles veulent simplement illustrer que aujourd'hui faute de reconnaissance et avec des niveaux de compétences hétérogènes, le ou les métiers de la géomatique ne sont pas valorisés.		
Producteurs de cartes	partiellement faux	Réalisation de conventionnel(travaux dans le domaine concurrentiel).
Dès lors, la production de cartes qui mobilise des opérateurs dédiés peut être transférée progressivement aux producteurs d'aménagement ou études.	une partie est déjà faite par des chargés de mission, mais ils ont besoin des géomaticiens pour finaliser	
Les agences doivent conserver un spécialiste SIG	nous sommes deux, alors que nous avons été 3 géomaticiens et un administrateur(activité externe forte à l'époque).	-si 1 seule personne en agence, gestion de la charge de travail ? Du basculement de la charge vers les autres fonctions ?

Annexe 3 : La reconnaissance (1/4)

- ▢ Le déficit de reconnaissance peut être un symptôme de dysfonctionnements et peut avoir un impact sur la santé des salariés (facteurs aggravant des RPS)
- ▢ Les attentes sont multiformes: Argent ? Considération ? Évolution ? Intérêt au travail?

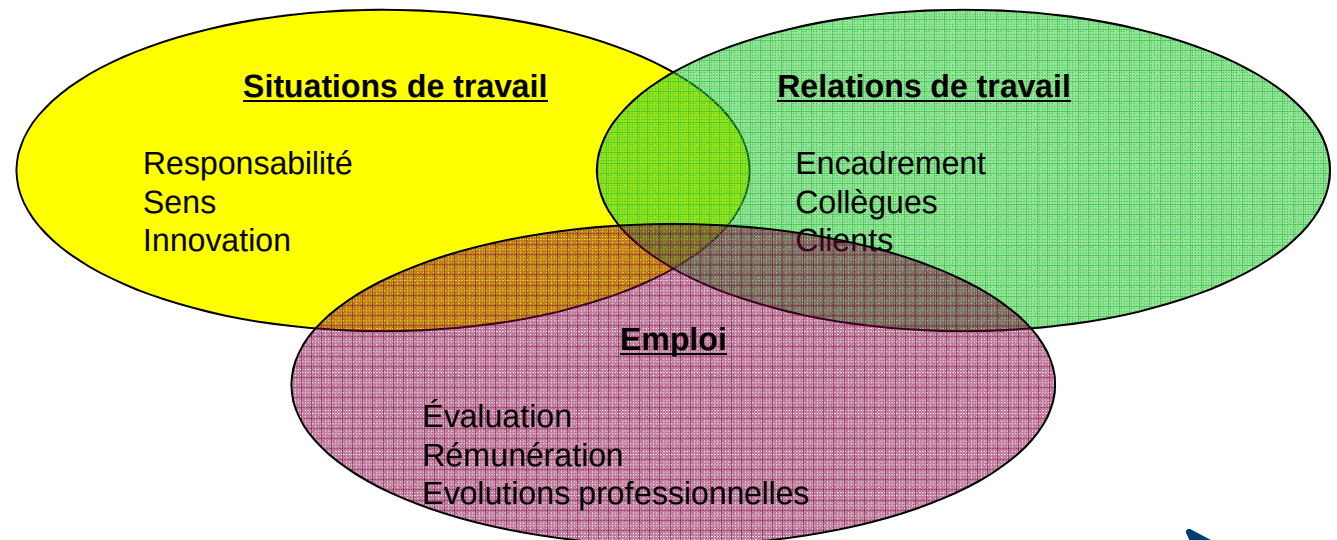
La reconnaissance : un processus qui ne se réduit pas à la seule reconnaissance monétaire



Sur quoi porte la reconnaissance?

La reconnaissance se joue en 3 lieux articulés ensemble:

***Situation de travail,
Relations de travail,
Emploi.***



Source ANACT

Annexe 3 : La reconnaissance (2/4)

Situations de travail	Je suis responsable	- Des exigences posées par l'entreprise. - Un champ de compétence défini et élargi. - Un pouvoir d'agir : des ressources,,une autonomie, une sécurisation.
	Je vois le sens	Rendre lisible le lien entre la performance et la stratégie : - Des moyens en termes de communication, - Des marques dans les situations de travail (liens avec le client - projets - résolution de problèmes...)
	Je peux innover	- Susciter des propositions, les traiter et les valoriser - Favoriser la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation, d'évaluation

Source ANACT

Annexe 3 : La reconnaissance (3/4)

Relations Professionnelles	J'ai confiance en mon chef	- Un management qui délègue, qui évalue, qui sécurise - Qui associe des temps collectifs (animation d'équipe) et des temps individuels (relations interindividuelles).
	J'apporte qqch à mes collègues	- Prévenir les risques d'exclusion de l'équipe ; - Stabiliser les équipes : « compétence de coopération »
	Je sers mon client	- Se donner des repères sur le système client ; - Organiser, mais aussi analyser la relation client.

Source ANACT

Système de Gestion des Ressources Humaines	J'ai des compétences reconnues	- Un système d'évaluation, qui permette l'échange, sur le travail et les compétences mises en œuvre. Plutôt une évaluation « formative » - Une évaluation en lien avec l'extérieur
	Je suis rémunéré pour ma compétence	- Construire une politique de rémunération dans un cadre collectif, communiquer - Prévenir les risques du positionnement - Sortir de la logique du donnant - donnant
	J'ai des perspectives professionnelles	- Organiser une progression professionnelle - Permettre de participer aux changements de l'entreprise - Veiller aux moments de transition professionnelle (entrée et intégration, développement, fin de carrière et sortie)

Source ANACT

