



Projet d'instruction

Schéma directeur d'organisation de l'ONF

La présente instruction a pour objet de définir le schéma directeur d'organisation de l'Office National des Forêts.

L'Office National des Forêts est organisé sur la base d'un maillage territorial, fondé sur la répartition géographique de la forêt publique et l'organisation territoriale de l'État.

L'organisation territoriale de l'ONF est structurée en deux grands niveaux hiérarchiques : (1) un niveau de pilotage et de soutien et (2) un niveau de gestion et de production. Il est mis fin à l'organisation matricielle. La note de service NDS-07-G-1408 est abrogée.

Le niveau de pilotage et de soutien

- **La direction générale :**

La direction générale porte la politique générale de l'établissement, ainsi que son pilotage. La mise en œuvre de cette politique s'inscrit dans le cadre d'un contrat pluriannuel que l'établissement signe avec l'État, conformément à l'article L221-3 du Code forestier.

L'organisation de la direction générale est définie par l'instruction INS-14-G-123 du 7 janvier 2014.

- **Les délégations territoriales :**

La délégation territoriale (DT) contribue à l'élaboration des différentes stratégies nationales et les décline à son niveau, d'une part, coordonne, appuie, suit et évalue l'ensemble des activités conduites par les agences et les services spécialisés de son ressort, d'autre part. Elle coordonne la représentation de l'Office et ses relations institutionnelles à l'échelle de la délégation territoriale.

L'ONF compte 9 délégations territoriales.

Chaque délégation territoriale est organisée selon le schéma suivant :

- Un délégué territorial et un adjoint chargé des questions forestières.
- Un service des ressources humaines, dirigé par un chef de service. Ce service porte notamment les missions relatives à la gestion des ressources humaines, à la formation, à la paye, à la sécurité et la santé au travail et aux relations sociales. Son organisation interne s'articule avec celle de la direction des ressources humaines.
- Un service financier, dirigé par un chef de service. Ce service porte notamment les missions relatives à la contractualisation, au contrôle de gestion, aux achats et au patrimoine. Son organisation interne s'articule avec celle de la direction économique et financière.
- Une agence comptable secondaire, dirigée par un agent comptable secondaire rattaché hiérarchiquement à l'agent comptable principal.
- Un pôle systèmes d'information, piloté par l'adjoint au délégué territorial. Il réunit les compétences territoriales en matière de mise en œuvre et de maîtrise d'ouvrage. Il pilote le

déploiement des systèmes d'information au niveau territorial en lien notamment avec la direction des systèmes d'information.

- Une mission commerciale bois et services¹, dirigée par un responsable commercial territorial. Elle coordonne la commercialisation des bois à l'échelle de la délégation et assure le pilotage des contrats supra-agences. Elle porte les actions commerciales spécialisées concernant les réponses aux appels d'offre, notamment des grands comptes, et la prospection des clients autres que les communes forestières. La Direction Commerciale Bois et Services est chargée de l'animation du collectif des responsables commerciaux territoriaux afin de garantir la cohérence de la stratégie commerciale.

L'organigramme de la délégation territoriale identifie les fonctions de responsable de la communication et de responsable de la démarche qualité.

Afin de contribuer au maintien d'un haut niveau de technicité des personnels de l'établissement en matière forestière, il est institué un réseau de compétence, dénommé " réseau d'appui technique et de développement " (RATD).

- Le RATD est animé par l'adjoint au délégué territorial chargé des questions forestières.
- Ce réseau est composé de personnels positionnés au sein des services forêts de certaines agences territoriales. Ces personnels ont des missions d'appui technique et de développement inter-agences. Leur mission est clairement identifiée. Ces postes sont dédiés à l'expertise et aux débats techniques ainsi qu'au partage du progrès technique.
- La Direction Forêts et Risques Naturels (DFRN) est chargée de l'animation au niveau national du collectif des adjoints aux délégués territoriaux, afin que l'activité des RATD garantisse le maintien du haut niveau de technicité de l'ensemble de l'établissement. Dans ce cadre, la DFRN veillera à une bonne articulation et à une recherche de synergies entre les activités des RATD et celles du département chargé de la recherche et du développement, ainsi que du département chargé de la formation. Cette articulation doit permettre de mieux prendre en compte les enjeux liés à la gestion des compétences et à la transmission des savoirs.

Le comité de direction de la délégation territoriale réunit, sous l'autorité du délégué territorial, les directeurs des agences, l'adjoint au délégué territorial, l'agent comptable secondaire, les chefs de service territoriaux et le responsable commercial territorial.

Chaque délégation territoriale établit un projet stratégique territorial qui contribue à l'échelle territoriale, sur une période de trois années glissantes, à la mise en œuvre des enjeux, des objectifs et des moyens du contrat pluriannuel de l'ONF. Ce projet stratégique donne du sens à l'action et doit être cohérent avec les capacités de production des agences.

Une note de service détaille l'organisation et le fonctionnement des délégations territoriales. Cette note de service prendra spécifiquement en compte le cas des délégations territoriales de très grande superficie.

Le niveau de gestion et de production

- **Les agences :**

Les agences sont chargées de la mise en œuvre des missions de l'ONF sur le terrain. Ces agences sont territoriales ou spécialisées.

L'ONF est composé de :

- 50 agences territoriales dans l'hexagone ;
- 6 agences territoriales situées l'une en Corse et les cinq autres hors métropole : Guadeloupe, Guyane, La Réunion, Martinique et Mayotte. Les agences de Corse, Guadeloupe, Guyane, La

¹ Cette nouvelle structure comprend entre 3 à 7 ETPT

Réunion, Martinique sont dénommées directions régionales. L'agence de Mayotte est dénommée agence de Mayotte ;

- 10 agences spécialisées dans la réalisation de travaux forestiers, dénommées "agences travaux", dont les périmètres correspondent à ceux des 9 délégations territoriales et de la direction régionale de l'île de La Réunion.

L'ONF est en outre composé de structures spécialisées dans la réalisation d'études. Elles sont soit intégrées dans l'agence territoriale sous forme de service, soit autonomes sous forme d'agence études de même périmètre géographique que la délégation territoriale, soit intégrées aux agences travaux. Le positionnement et l'organisation de ces structures sont déterminés selon les règles fixées en annexe 1. Une note de service détaille l'organisation et le fonctionnement des agences études.

Les objectifs et les moyens des agences sont fixés annuellement par un contrat de gestion et de production conclu avec le directeur général, ou par délégation de celui-ci, avec le délégué territorial.

Les agences établissent des feuilles de route avec leurs services². Ces feuilles de route comprennent des objectifs collectifs, quantitatifs et qualitatifs. Les feuilles de route sont élaborées et suivies dans le cadre d'un dialogue de gestion conduit selon un calendrier défini chaque année.

L'organisation des agences

A. L'organisation des agences territoriales est la suivante :

- Un directeur d'agence.
- Un secrétariat général, dirigé par un secrétaire général, chef de service.
- Un service forêt, dirigé par un chef de service. Ce service peut comprendre des personnels faisant partie du réseau d'appui technique et de développement (RATD) de l'ONF. Dans ce cas, ces personnels sont clairement identifiés et dédiés.
- Un service bois, dirigé par un chef de service.
- Selon les enjeux spécifiques à chaque agence, un service technique supplémentaire peut éventuellement être créé suivant les modalités de l'annexe 1. Il est dirigé par un chef de service. Ce service peut porter les missions, par exemple, d'appui travaux, d'études lorsqu'il n'y a pas d'agence études de niveau territorial, d'environnement lorsque les enjeux environnementaux sont très marqués.
- Les unités territoriales, au nombre de 320 à l'échelle nationale, sont dirigées par un chef de service, dénommé "responsable d'unité territoriale" (RUT). Les unités territoriales (UT) sont composées de triages. L'unité territoriale bénéficie d'une assistance administrative.
- Les triages sont les unités géographiques de base pour la mise en œuvre des services rendus par l'ONF. Le triage est géré par un technicien forestier, chef de triage.

Pour tenir compte des enjeux territoriaux et par souci d'efficacité, il est donné la possibilité de mutualiser des services entre agences (par exemple : mutualisation du secrétariat général entre deux agences), suivant les modalités de l'annexe 1.

Le comité de direction de l'agence territoriale réunit, sous l'autorité du directeur d'agence, les chefs de service de l'agence et le responsable de l'unité de production concernée.

Dans le cadre de cette organisation, la note de service NDS-12-T-338 du 4 juin 2012 relative aux missions respectives des responsables des unités territoriales et des agents patrimoniaux est d'application.

Une note de service détaille l'organisation et le fonctionnement des agences territoriales.

² La notion de service inclut les unités territoriales et les unités de production

B. Les agences territoriales (Guadeloupe, Guyane, Martinique, La Réunion et Corse) assurent, compte tenu de leur éloignement, les missions portées par les délégations territoriales. Elles sont dénommées "directions régionales".

En général, l'organisation des directions régionales est la suivante :

- Un directeur régional.
- Un secrétariat général, dirigé par un secrétaire général, chef de service. Il porte notamment, à l'instar des délégations territoriales, les missions relatives à la gestion des ressources humaines et celles relatives aux questions financières.
- Une agence comptable secondaire, dirigée par un agent comptable secondaire.
- 2 à 3 services techniques, dirigés par des chefs de service.
- Des unités territoriales (UT), composées de triages, dirigées par un chef de service dénommé "responsable d'unité territoriale" (RUT). L'unité territoriale bénéficie d'une assistance administrative.
- Les triages sont les unités géographiques de base pour la mise en œuvre des services rendus par l'ONF. Le triage est géré par un technicien forestier, chef de triage.
- Le cas échéant, une ou des unités de production (UP), dirigées par un chef de service dénommé "responsable d'unité de production" (RUP).

L'organigramme de la direction régionale identifie les fonctions de responsable de la communication et de responsable de la démarche qualité.

Le comité de direction de la direction régionale réunit, sous l'autorité du directeur régional, les chefs de service de la direction et, le cas échéant, le responsable de l'unité de production concernée.

Les directions régionales disposent d'une capacité d'organisation, qui doit s'inscrire dans les modalités définies en annexe 1. La mutualisation des compétences et des moyens entre directions régionales sera recherchée.

Des notes de service spécifiques déterminent l'organisation et le fonctionnement des directions régionales.

Une note de service spécifique détermine l'organisation et le fonctionnement de l'agence de Mayotte dont les moyens sont très fortement mutualisés avec ceux de La Réunion.

C. L'organisation des agences Travaux est la suivante :

- Un directeur d'agence.
- Des unités de production (UP) géographiques, dont le périmètre correspond au périmètre d'une agence territoriale, voire de deux si les conditions d'activité le nécessitent. Des unités de production spécialisées peuvent être définies, à condition d'être validées suivant les modalités précisées en annexe 1. Les unités de production sont dirigées par un chef de service, dénommé "responsable d'unité de production travaux" (RUP). Le soutien opérationnel à la production est, chaque fois que possible, mutualisé avec l'agence territoriale.
- Les unités de production sont composées de bassins d'emploi regroupant des ouvriers forestiers, placés sous la responsabilité d'un conducteur de travaux.
- L'organisation de l'agence travaux devra veiller à ce que chaque unité territoriale ait un seul conducteur de travaux comme interlocuteur.

Le comité de direction de l'agence travaux réunit, sous l'autorité du directeur d'agence travaux, les chefs de service de l'agence.

Une note de service détaille l'organisation et le fonctionnement des agences travaux. Elle traite également de la situation particulière de l'agence travaux de la direction régionale de La Réunion.

Des mesures sont mises en œuvre pour permettre une articulation optimale entre les agences territoriales et les agences travaux, afin, d'une part, de s'assurer de la bonne réalisation des travaux programmés et commandés par chaque agence territoriale, et d'autre part, de veiller au plein emploi des ouvriers forestiers (Cf. Annexe 2). Les prescriptions de l'annexe 2 feront l'objet d'une déclinaison opérationnelle au sein de chaque délégation territoriale et direction régionale.

- **Les services spécialisés**

L'ONF dispose de services spécialisés au sein des délégations territoriales. Pour la mise en œuvre des missions d'intérêt général, ces services sont pilotés par un correspondant national rattaché à la direction générale.

Des notes de service spécifiques déterminent l'organisation des services spécialisés RTM, DFCI (dont APFM) et Dunes.

Les délégations

Des instructions précisent les délégations de pouvoir et de signature données aux délégués territoriaux, aux directeurs régionaux et aux directeurs d'agence.

Les textes suivants sont abrogés :

- L'instruction INS-07-PF-13 du 12 février 2007
- La note de service NDS-07-G-1408 du 18 juin 2007
- La note de service NDS-09-G-1576 du 28 avril 2009.

Le Directeur général

Pascal VINÉ

ANNEXE 1

Protocole pour l'adaptation territoriale/régionale du schéma directeur d'organisation

La démarche est la suivante :

1. Au niveau territorial/régional, la proposition d'adaptation du schéma directeur d'organisation est discutée entre le délégué territorial/directeur régional et les organisations syndicales représentatives, tous statuts confondus.
2. Le délégué territorial/directeur régional transmet la proposition au directeur général en faisant état des discussions avec les organisations syndicales. Le Directeur général vérifie la compatibilité de celle-ci avec l'instruction fixant le schéma directeur d'organisation de l'ONF. Le Directeur général informe par écrit les IRP nationales de cette saisine et de la suite qu'il lui donne.
3. Après accord du directeur général, un débat est engagé avec les IRP territoriales/régionales. A l'issue de ces débats, chaque IRP est formellement consultée.
4. Le résultat de cette consultation est adressé au directeur général, qui le présente aux IRP nationales. Le document est ensuite soumis à la signature du directeur général.

Cette démarche concerne exclusivement les structures suivantes :

- Direction régionale
 - o La demande est portée par le directeur régional.
- Structure études
 - o La demande est portée par le délégué territorial.
- Unités de production spécialisées en agence travaux
 - o La demande est portée par le délégué territorial, sur proposition du directeur d'agence travaux.
- Service technique en agence territoriale
 - o La demande est portée par le délégué territorial, sur proposition du directeur d'agence territoriale.
- Mutualisation de services entre agences territoriales
 - o La demande est portée par le délégué territorial, sur proposition des directeurs des agences territoriales concernées.

ANNEXE 2

Relations Agences territoriales - Agences travaux

L'agence travaux est positionnée comme agence de réalisation

- L'agence travaux est une agence de réalisation dédiée à la production prioritairement de travaux sylvicoles. Elle reçoit des commandes formalisées de la part des agences territoriales. Elle intervient comme un atelier interne de production qui réalise 100% des commandes passées par les agences territoriales dans le respect des prescriptions techniques, environnementales et des délais.
- L'agence travaux pilote et coordonne les unités de production.
- Elle organise son activité et l'utilisation optimum de ses moyens.
- Elle participe au côté du service des ressources humaines de la délégation territoriale à la gestion des ouvriers et aux relations sociales (Délégués du Personnel, Comité Territorial d'Entreprise, Comité Territorial Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail).
- Elle contribue à l'élaboration et à la mise à jour des référentiels travaux.
- Chaque RUP rend compte régulièrement de l'avancement de la réalisation des travaux à son supérieur hiérarchique, à savoir le directeur de l'agence travaux, et au directeur d'agence territoriale concerné. Il fournit les éléments, les analyses et les bilans utiles aux deux directeurs pour suivre l'activité.
- Le RUP présente également ces éléments d'analyse et de bilan en réunions des délégués du personnel. En fonction des demandes, une analyse par chantier peut être présentée.

Les agences territoriales portent les objectifs d'activité travaux et s'assurent de leur réalisation

- La stratégie travaux territoriale intègre les enjeux de la stratégie travaux nationale et ceux de niveau local. A ce titre, elle est cohérente avec les stratégies travaux que chaque agence territoriale doit désormais élaborer en lien avec l'agence travaux, sous le contrôle du délégué territorial.
- Chaque agence territoriale porte l'ensemble des objectifs d'activité travaux (travaux en forêt domaniale, travaux concurrentiels et MIG) et les décline auprès des unités territoriales.
- Le directeur d'agence territoriale s'assure de la réalisation des travaux sur son territoire.
- L'agence territoriale propose à l'agence travaux 100% des travaux. L'agence travaux se positionne et s'engage notamment sur les délais. L'agence territoriale commande alors ces travaux.
- Lorsque l'agence territoriale commande des travaux à l'agence travaux, leur réalisation est entièrement assurée par l'agence travaux, y compris l'éventuel recours à la sous-traitance. Lorsque l'agence territoriale commande des travaux à d'autres prestataires que l'agence travaux, l'agence territoriale gère l'ensemble de la prestation.
- La démarche commerciale de proximité et la présentation des devis relèvent des unités territoriales, le chiffrage des devis s'effectuant en lien étroit avec les unités de production.
- La mission commerciale de la délégation territoriale et les unités de production interviennent en additionnel et en soutien des agences territoriales. Ainsi, les agences territoriales assument explicitement la responsabilité du niveau d'emploi des ouvriers forestiers et la déclinent au sein de chaque unité territoriale.

- Des moyens humains, matériels et financiers (charges externes) sont pré-fléchés, chaque année, pour la réalisation des travaux programmés au sein de l'agence territoriale, puis régulièrement ré-arbitrés en cours d'année avec le directeur de l'agence travaux au vu de l'évolution des commandes. Outre leur rôle de prescripteurs, les directeurs d'agence territoriale arbitrent en dernier ressort les priorités de réalisation des travaux et d'utilisation des charges externes. Ils portent auprès du délégué territorial les demandes d'arbitrages entre agences.
- L'animation technique est réalisée conjointement par les agences territoriales et les unités de production (animation technique en agence territoriale, analyse de chantier,...). Un programme obligatoire de formation technique conjoint entre les agences territoriales et les agences travaux accompagne la démarche de progrès technique. Ce programme est présenté systématiquement en CHSCT de droit public et de droit privé.

La mise en cohérence et l'articulation des agences territoriales et des agences travaux

- L'organisation des agences travaux est mise en cohérence avec les périmètres des agences territoriales conformément à la présente instruction. L'organisation de l'agence travaux devra veiller à ce que chaque unité territoriale ait un seul conducteur de travaux comme interlocuteur.
- Le conducteur de travaux est obligatoirement associé aux réunions d'unité territoriale, suivant un ordre du jour prédéfini (point sur les travaux réalisés, en cours ou à programmer, bilan par chantier...). A l'issue de cette réunion un retour est fait par le conducteur de travaux auprès des équipes.
- Le RUT priorise la réalisation des commandes qu'il a transmises au conducteur de travaux sur son UT.
- Le responsable d'unité territoriale et le technicien forestier, chef de triage, doivent être informés de toute intervention de l'ONF sur leur unité territoriale et leur triage.
- Le directeur d'agence territoriale participe à certaines réunions de délégués du personnel à leur demande ou pour l'examen de sujets particuliers : prescriptions, plein emploi, priorités de réalisation....
- La feuille de route de l'UP travaux est signée par le directeur de l'agence travaux et visée par le directeur de l'agence territoriale.
- L'unité de production est localisée, autant que possible, au sein des locaux de l'agence territoriale. De même, le soutien opérationnel à la production est, chaque fois que possible, mutualisé avec l'agence territoriale.
- La note de service NDS-12-T-338 du 4 juin 2012 relative aux missions respectives des responsables des unités territoriales et des agents patrimoniaux, définit notamment les interventions du chef de triage lors de la réalisation de chantiers par l'agence travaux. Celui-ci intervient en matière de prescriptions techniques, il est présent lors de la mise en route des chantiers, en cours de chantier et à leur réception.
- Les audits chantiers et les retours d'expérience seront partagés entre les agences territoriales et l'agence travaux.
- Les référentiels de prestations seront suivis au niveau territorial dans le cadre d'un observatoire, sur la base des bilans de chantiers de l'année précédente (technico-économique, temps de travail, qualité).