



Propositions du SNPA

Organisation des services et des structures de l'ONF

PREAMBULE

Depuis septembre 2013, des discussions se sont engagées sur l'organisation des services de l'ONF, s'appuyant sur la résolution 2013-09 qui prévoit une application différenciée des suppressions de postes prévues au COP 2012- 2016 au bénéfice des unités territoriales et de production.

Cette négociation, inscrite au plan d'actions suite à l'ASO, n'est pas une réponse aux malaises exprimés par les personnels, mais tend bien à « organiser » la baisse de près de 700 postes, prévue par le COP 2012-2016.

Car une application différenciée importante, au bénéfice des unités de terrain, entraînerait, comme le DG l'a rappelé lui-même lors de la réunion du 20 novembre dernier, une baisse insupportable dans les autres structures de l'établissement.

Il ressort donc de ce constat, que la résolution 2013-09, à laquelle le SNPA est opposé, conformément à son vote négatif, lors du Conseil d'Administration du 27 juin 2013, nécessite, pour être appliquée, une nouvelle réorganisation des services de l'ONF.

A cet endroit, il est utile de rappeler que les conclusions de l'ASO ont pointé le malaise profond des personnels face aux suppressions de postes et aux nombreuses réorganisations et restructurations survenues depuis 2002. (• *Des réorganisations successives mal vécues, la crainte de nouveaux changements*).

Rappelons aussi quelques autres constats de l'ASO :

Un pessimisme marqué quant à l'avenir de l'ONF

- ***77% des collaborateurs se déclarent assez (37%) ou très pessimistes (40%) sur l'avenir de l'ONF***
- *De très nombreuses rumeurs sur l'évolution à moyen terme (privatisation des activités auprès d'entreprises privées, régionalisation de la gestion patrimoniale, externalisation de l'Agence Travaux, de certains bureaux d'études...)*
- *L'inquiétude marquée sur l'avenir de certaines directions (Agence Travaux)*
- *Des aléas politiques qui pèsent sur la gouvernance (pas de contrôle de l'avenir).*

Ce point semblait être partagé par le DG, au lendemain de la publication des conclusions de l'ASO, qui a dit qu'il n'y aurait pas de nouvelle réorganisation...

LES PROPOSITIONS DU SNPA

Se libérer d'une culture technique qui impacte les procédures et l'organisation

Les procédures mises en œuvre à l'ONF, notamment au cours des dernières années, dans le cadre des nouveaux modes de ventes, des bois façonnés, ventes groupées, ou des contrats d'approvisionnement, par exemple, ont entraîné une gestion nouvelle et une mutation des missions de soutien, alors que dans le même temps, les effectifs des gestionnaires administratifs connaissaient d'importantes suppressions de postes.

Il en résulte, *dans le cas d'espèce*, un transfert des missions de soutien incontournable et nécessaire à l'accompagnement des nouveaux modes de commercialisations vers les pilotes ou les opérateurs dits techniques de terrain.

Or si la gestion d'une vente groupée ou d'un contrat d'approvisionnement, nécessite bien une expertise technique forestière affirmée, elle ne doit pas conduire à la transformation de l'opérateur technique, absorbé de fait par des tâches de gestion réalisables par d'autres, à se détourner de la démarche de commercialisation qui doit rester le cœur de métier.

Cet exemple est reproductible aux autres activités de l'établissement.

L'analyse de tous les processus, réalisée au cours des discussions sur l'organisation des services, a mis en exergue que des fonctions dites de soutien n'ont pas été estimées à leur juste valeur, mais imputées à tort à des acteurs dits de production.

D'autre part le niveau du soutien a atteint les limites basses de l'insupportable et toute initiative enfreignant ce constat conduirait inévitablement à une mise en danger du fonctionnement de l'ONF.

Pour le SNPA, quelques postulats de départ ne doivent pas être perdus de vue :

1- **La nécessité d'avoir un soutien fort**, tant en matière d'effectifs que de capacité d'intervention, loin d'une conception de « simple » opérateur de saisie.

2- **Activité technique n'entraîne pas gestion technique.**

3- **Une analyse méticuleuse** doit être faite, au sein des processus, afin de rééquilibrer l'action de chaque filière au mieux de ses compétences naturelles : expertise technique pour les personnels chargés de production et gestion administrative pour les personnels chargés de soutien.

3-1 Les fonctions et pilotages techniques sont du niveau expert au service de la démarche du domaine concerné. Elles doivent se limiter à l'expertise et au pilotage technique du domaine géré et s'appuyer, pour le reste sur les compétences des référents du soutien.

3-2 Les niveaux de validation technique doivent s'inscrire dans le cadre et le respect de la gestion multifonctionnelle des forêts publiques et s'exonérer par principe de tout acte de gestion, réalisé par le soutien, en appui au pilotage et au management.

4- L'ONF est un établissement public à caractère technique où les évolutions de structures et de procédures ont conduit à ce que trop de missions de gestion administrative, commerciale, comptable, logistique, etc ... soient de fait assurées par des personnels de formation forestière, dès lors qu'elles s'attachent à un domaine dit technique. *Ce qui est le cas de la majeure partie des domaines d'interventions de l'ONF.*

Cette dérive de soutien technique, si elle trouve sa justification dans une baisse importante des effectifs de gestionnaires administratifs au service de la production, est aussi le reflet d'une forte culture technique.

Le champ d'intervention des personnels de soutien doit être mieux défini et participer d'une politique de développement des compétences reconnue à sa juste valeur.

Analyse du soutien et maillage territorial

Il vient, si on admet cette dérive technico-administrative, qu'il n'est pas, dans le propos d'accuser pour condamner, mais pour renforcer chaque filière dans sa complémentarité, que le maintien du maillage territorial n'est pas uniquement affaire de nombre de postes sur le terrain, mais aussi et avant tout, fonction des missions de production *ou non*, réalisées au sein des postes de terrain, et notamment dans les unités territoriales.

Un allègement et un rééquilibrage vers les gestionnaires administratifs, des fonctions de soutien exercées au sein des postes de terrain, dégagera un temps non négligeable, permettant le recentrage des personnels techniques de terrain vers leurs missions forestières traditionnelles et un meilleur dialogue avec nos partenaires.

Le réexamen des fonctions de soutien, au sein des processus conduira à un résultat similaire additionnel.



Enfin un allègement des procédures, avec le souci constant d'efficacité (*parfois même au détriment de précisions superfétatoires et non indispensables à la production*) est un des facteurs qui permettra aux personnels de soutien de reprendre toutes leurs prérogatives, au service de la production.

La place du soutien

Le soutien en agence territoriale

Les propositions du DG

Organisation et fonctionnement des Agences :

-  L'agence pilote, coordonne, suit et contrôle. Elle est auditée et évaluée.
-  Présence de services de soutien à préciser : administratif, production

Pour le SNPA, les gestionnaires administratifs doivent être présents au sein de l'agence territoriale ou de l'agence de travaux en soutien à la production.

A cet égard, la demande formulée d'autres représentants des personnels de terrain, de pouvoir disposer d'un gestionnaire administratif de catégorie B par UT, est symptomatique d'un besoin de soutien proche du terrain et de la production.

Qui plus est, la pratique non quotidienne de certaines procédures, souvent complexes, par des personnels de formation autre, entraîne une perte globale d'efficacité imputable à une pratique occasionnelle et les accapare sur des tâches ou des missions qui ne sont pas celles de leur cœur de métier.

Ce ressenti est exprimé dans l'ASO au travers de nombre de verbatim, ayant trait, par exemple à l'informatisation du terrain : *on n'a plus le temps d'aller en forêt ...*

Cependant le constat du SNPA, s'il est commun sur le besoin, conclut à une proposition d'organisation très différente.

Les gestionnaires administratifs situés au niveau de l'agence et non des UT, doivent avoir un rôle de référent par domaine de compétence, en soutien aux UT, UP et spécialistes de l'agence territoriale.

Leurs domaines de compétences s'étendent à toutes les activités de l'agence, dans une proportion revisitée par le réexamen des procédures évoquée plus avant.

L'organisation retenue, le dimensionnement et les compétences des gestionnaires administratifs visent à assurer, en tout temps une continuité du service. Il faut donc revenir à une répartition des missions qui permette, le fonctionnement en binôme, où chaque gestionnaire administratif est responsable à part entière au sein d'un périmètre.





Cette dernière proposition est plus exigeante sur les compétences à détenir, mais permet par contre, une subsidiarité.

Cette demande ressort clairement des conclusions de l'ASO quant aux inquiétudes exprimées par les assistant(e)s administratifs.

Pour le SNPA, si l'idée d'une architecture informatique de la récolte de données au plus près du terrain peut être un axe entendable, cette collecte doit rester simple et rapide, et la gestion amont est ensuite prise en charge par la filière de soutien, au service de la production.

Le soutien en DT

Les propositions du DG

-  Raisonner les effectifs de manière intégrée entre DG et DT
-  Les agences territoriales sont auditées et évaluées
-  Transformation des directions métiers en services à compétence territoriale / inter-agence, voire nationale (technique / commercial / soutien)
-  Passage de 5 directions métiers à 3 services d'appui

Suite à la réorganisation de 2002 qui créait les agences territoriales, en remplacement, soit des services départementaux, soit de certaines « grosses » divisions, on constate peu à peu un « gonflement » des DT au détriment des Agences territoriales. La mutualisation au niveau DT d'un certain nombre de services de soutien a conduit à supprimer des postes en ATE, pour les recréer, souvent à minima en DT.



Pour le SNPA, il n'est pas question qu'une optimisation des DT ait pour conséquence, un mouvement de va et vient et conduise à des **mobilités obligatoires, que le SNPA n'acceptera pas.**

La dérive constatée depuis 2002, et contraire à l'esprit du PPO, a cependant pris des formes diverses quant à l'implantation géographique des postes dépendant des organigrammes DT.

Une étude précise, au cas par cas, doit être conduite afin d'évaluer l'impact des mesures proposées afin de ne pas laisser un choix contraint aux personnels entre localisation géographique et/ou mutation fonctionnelle comme ce fut trop souvent le cas lors des précédentes réorganisations, avec les conséquences décrites dans l'ASO.

Directions Métiers

Les directions métiers du soutien et du management en DT sont :

-  La Direction Financière
-  La Direction des ressources humaines

Pour le SNPA, il serait incompréhensible de ne pas conserver les 2 directions métiers du soutien, fruits de la négociation menée en 2009 par notre organisation, représentant majoritairement les gestionnaires administratifs.

L'organisation du soutien au travers de deux structures fortes que sont la RH et le financier doit demeurer. Toutes tentatives de transferts de missions actuellement dévolues aux directions financières vers les ACS doivent être immédiatement stoppées, car il convient de garder, comme dans toute structure publique, soumise aux règles de la comptabilité publique, une séparation entre ordonnateur et comptable.

Au contraire, le SNPA propose un renforcement de la Direction Financière, notamment en matière de contrôle de gestion, encore trop déconnecté, dans ses conclusions, des actes de gestion ou d'engagements comptables des services de terrain, ainsi qu'une implication plus forte dans une extension de la politique d'achats au plan local, *un autre item d'amélioration pointé par l'ASO*.

Concernant la Direction territoriale des ressources humaines, le SNPA tient à rappeler le rôle important des DT, en ce domaine, en appui aux agences territoriales et travaux. En matière de RH tout particulièrement, il convient de veiller à une bonne coordination des services, mais aussi à l'application d'une même politique pour tous les secteurs concernés.

Une RH qui confierait la genèse de ces décisions RH à 50 cellules RH de niveau ATE, s'exposerait inmanquablement, ne serait-ce que par absence des compétences pointues requises en ce domaine, à des non-conformités réglementaires et à des déviations de tous ordres.

Les outils du rééquilibrage des missions

Le rééquilibrage proposé conduit à réattribuer un certain nombre de missions aux gestionnaires du soutien.

Or comme évoqué précédemment, les effectifs du soutien ont atteint la limite basse du supportable.

Il en ressort que tout retour de missions vers le soutien doit s'accompagner de mesures fortes et sensibles de simplification des procédures, mais aussi et surtout d'une refonte d'un certain nombre d'outils informatiques, qui malgré des années de développement, ne répondent toujours pas, ni aux besoins des utilisateurs, ni aux attentes de la production, ou alors au prix d'efforts et de pertes de productivité importants.

Qu'il s'agisse de bureautique, de gestion des travaux, des logiciels de paie, de SIRH, etc... nombre d'outils présents actuellement dans l'architecture informatique de l'établissement sont à repenser en profondeur, si nous voulons atteindre les objectifs évoqués et améliorer notre fonctionnement et notre organisation.

Une nécessaire reconnaissance des compétences

Bien qu'en marge des questions d'organisation, mais dans la droite ligne des conclusions de l'ASO, une reconnaissance des compétences des gestionnaires administratifs doit être engagée au travers de la réécriture des fiches métiers et des fiches de postes.

Dans ce cadre, il convient de rappeler qu'il reste à l'ONF, plus de 400 Adjoints administratifs classés en catégorie C, derniers personnels maintenus dans cette catégorie.

Les compétences ne sont pas aujourd'hui reconnues à leur juste niveau, puisque se côtoient des gestionnaires administratifs de catégorie C et de catégorie B, qui réalisent, pour nombre d'entre eux, des missions de technicité équivalente.

Le SNPA demande la requalification de l'ensemble des gestionnaires administratifs C en catégorie B.

L'étude actuelle sur les missions des personnels de catégorie C et B, démontrera aussi que certains postes occupés par des S.A. relèvent de la catégorie supérieure.

Les conclusions devront en être tirées et l'ouverture de concours d'Attaché s'impose plus que jamais.