

NOTE

N° NDS-08-G-

DE SERVICE

Projet

Diffusion interne : G
Diffusion externe : 0
Service rédacteur : DRH-Cadres
Plan de classement : 0.21.3

le

Direction Générale
2, av. de Saint-Mandé
75570 Paris Cedex 12

- **Objet** : Organisation du soutien dans les directions territoriales et les agences

Mots clés :

Processus de rattachement :

Sous-processus :

La note de service 07-G-1408 du 18 juin 2007 a explicité la nécessité d'une organisation de référence commune à l'ensemble des directions territoriales et des agences. Elle décrit cette organisation de référence pour la mise en œuvre des processus de production et a annoncé pour 2008 une note de service relative à l'organisation des domaines relevant des processus de soutien et de management. Tel est l'objet de la présente note.

Elle est l'un des fruits du travail mené en 2007 sur les métiers du soutien. Le nécessaire allègement du soutien au profit de la production, favorisant la création de valeur ajoutée, mobilise plusieurs leviers d'action : organisation mais aussi évolution des outils, méthodes de travail et processus, métiers et compétences. Ces différents chantiers sont pris en charge par ailleurs.

La résolution n°2008-09 du conseil d'administration fixe un objectif de redéploiement des effectifs de soutien vers des activités directement opérationnelles de 15% en trois ans. Ce souci doit guider de manière constante la réflexion en matière d'organisation. Des références en matière de dimensionnement des équipes, qui permettent d'atteindre cet objectif, sont mentionnées dans la note.

Chaque direction territoriale s'attachera à parvenir à une organisation la plus proche possible de la référence décrite dans la présente note de service.

D'une manière générale, la contrainte d'efficacité ainsi que la complexité de plus en plus grande des outils utilisés et du contexte juridique conduisent à mettre en œuvre le plus souvent possible des cellules professionnelles d'au moins trois personnes regroupant au moins deux équivalents temps plein (ETP). On recherchera pour ce faire les possibilités de mutualisation au niveau territorial ou inter-agences.

Dans le même souci de professionnalisation, chaque fiche de poste ne fera référence qu'à un métier, complété éventuellement de tâches liées à un autre métier. Le répertoire des métiers en cours de réécriture et d'informatisation est conçu dans cet esprit.

Conformément à l'organisation générale de l'établissement depuis 2002, les services de soutien sont essentiellement concentrés au niveau des directions territoriales, le niveau agence étant avant tout orienté vers la production.

I – LES SERVICES DE SOUTIEN EN DIRECTION TERRITORIALE

En direction territoriale, les services de soutien s'articulent autour de trois pôles :

- la Direction des ressources humaines
- la Direction des affaires générales [*dénomination provisoire*]
- l'Agence comptable secondaire

et de fonctions mises en œuvre directement auprès du Directeur territorial :

- assistance de direction : assiste le Directeur territorial sur les fonctions classiques de secrétariat (agenda, compte-rendu réunion...) ainsi que sur le fonctionnement des services (gestion RH de proximité, logistique...) et la relation avec les agences (animation du réseau des assistantes de direction)
- communication : proposition et mise en œuvre des actions de communication externe et interne, gestion des relations presse
- amélioration continue : membre du comité de direction territorial, le responsable qualité territorial assure le secrétariat du comité qualité et de la revue de direction. Il est également auditeur interne.

I-1 – La Direction des ressources humaines

L'Office National des Forêts est essentiellement une entreprise de main d'œuvre, dans laquelle la masse salariale représente 70 % du chiffre d'affaires. La fonction de gestion des ressources humaines doit accompagner la stratégie de l'établissement dans le cadre d'une politique unique et cohérente.

Au niveau territorial, ce domaine est pris en charge par un Directeur des ressources humaines qui conseille et accompagne le Directeur territorial dans ses orientations en matière de ressources humaines et de relations sociales. Il apporte aide à la décision et soutien aux Directeurs fonctionnels et Directeurs d'agence de la DT. Il met en œuvre la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Il est responsable du pilotage des effectifs et de la masse salariale.

Il pilote le processus « Former les personnels »

Le Directeur des ressources humaines coordonne l'activité de quatre pôles :

- un pôle GPEEC : prévision et suivi des effectifs et de la masse salariale, adaptation des organisations, parcours professionnels, appels de candidatures, bilans

- un pôle « gestion des personnels » : gestion des carrières, maladies et accidents du travail, gestion des absences, suivi réglementaire, relations avec les partenaires sociaux
- un pôle « formation » : recueil et analyse des besoins en formation, élaboration du plan de formation territorial, gestion des candidatures, mise en œuvre des formations, conseil
- un pôle « santé et sécurité au travail » : contribution à la mise en œuvre des plans d'action nationaux, préparation et mise en œuvre des CHS et CHSCT, bilans, habillement, service social

<i>Référence de dimensionnement : 1 ETP pour 55 personnes gérées</i>
--

I-2 – La Direction des affaires générales

La Direction des affaires générales est en charge de tout ce qui concerne les finances de l'établissement ainsi que son patrimoine.

Le système de management de l'Office National des Forêts est fondé sur la contractualisation à tous les niveaux de la hiérarchie. En Direction territoriale, le Directeur des affaires générales est responsable de la préparation et du suivi du contrat d'objectifs de la DT et des contrats de gestion des agences. Il veille à l'atteinte des objectifs et alerte les Directeurs fonctionnels et Directeurs d'agence en vue de la prise de mesures correctives.

Il pilote les différentes activités qui touchent aux finances de l'établissement :

- contractualisation et contrôle de gestion : préparation du contrat d'objectifs et du budget, conduite de la préparation des contrats de gestion, identification des indicateurs et création des tableaux de bord, pilotage des comptes analytiques et budgétaires.
- comptabilité ordonnateur : pilotage de l'activité des cellules comptables de la DT
- achats : négociation de l'ensemble des achats hors travaux immobiliers, y compris ceux relatifs aux travaux, à partir des prescriptions des directions fonctionnelles ou des agences, conception et passation des marchés.
- informatique : cette fonction regroupe à la fois un volet budgétaire et achats (gestion du parc informatique des services et du terrain, élaboration et suivi du budget) et un volet de pilotage technique (proposition et mise en œuvre des stratégies de déploiement des outils, maintenance, administration des données communes)

Il est l'interlocuteur privilégié de l'Agent comptable secondaire de la DT.

<i>Référence de dimensionnement : 1,8 à 2 ETP pour le contrôle de gestion (contrôleur de gestion et assistant), environ 2 ETP pour les achats et 1 ETP pour l'informatique</i>
--

Au sein de la Direction des affaires générales, le pôle patrimoine et juridique veille à l'intégrité du patrimoine physique et moral de l'Etablissement. A ce titre, il gère les domaines d'activité suivants :

- foncier : acquisitions, soumissions, distractions, servitudes

- concessions : rédaction des actes, renouvellement, politique tarifaire, facturation. La facturation des lots de chasse pourra également être prise en charge par ce pôle à l'occasion de la mise en place de SEQUOIA.
- immobilier : gestion de l'ensemble du parc immobilier de la DT, proposition d'attributions de logements, élaboration et suivi du budget, mise en œuvre des programmes de travaux en lien avec la cellule achats.
- soutien et veille juridique (tous domaines sauf droit social) : veille, conseil, contentieux, procès-verbaux, responsabilité civile, assurances
- maîtrise documentaire

Référence de dimensionnement : 1 ETP pour 100 dossiers fonciers ; 1 ETP pour 1000 concessions ; 1 ETP pour 190 bâtiments gérés ; env. 1,6 ETP pour le juridique et 0,2 pour la maîtrise documentaire

I-3 – L'agence comptable secondaire

Mise en place par l'instruction... l'agence comptable secondaire recouvre l'intégralité des recettes, paye la totalité des dépenses et assure la gestion comptable du territoire. Elle est rattachée hiérarchiquement à l'agent comptable principal.

II – LES SERVICES DE SOUTIEN EN AGENCE

Les services de soutien en agence assurent les fonctions de proximité et travaillent en lien étroit, domaine par domaine, avec le niveau territorial.

Amélioration continue : le responsable qualité agence, par ailleurs auditeur interne, pilote l'amélioration continue ; il assure le secrétariat des revues de direction agence.

Référence de dimensionnement : 0,4 ETP

L'assistant(e) de direction : il assiste le directeur d'agence sur les fonctions classiques (accueil téléphonique, agenda, compte-rendu de réunions), mais assure également les fonctions suivantes pour l'agence :

- gestion de proximité des ressources humaines : suivi des absences, avis d'arrivée et de départ, préparation des appels à candidature et des propositions en matière de gestion de carrières, notation, organisation des entretiens annuels
- logistique : fonctionnement des locaux de l'agence,
- maîtrise documentaire : suivi des plans de diffusion et enregistrement des documents agence
- veille juridique : tenue à jour de la base des documents réglementaires locaux (arrêtés municipaux)
-

Référence de dimensionnement : 1 ETP

Contrôle de gestion – budget : Le contrôleur de gestion contribue à l'élaboration des contrats de gestion et prépare le budget ; il produit les indicateurs et tableaux de bord, suit la comptabilité analytique et budgétaire. Il alerte le Directeur d'agence dans un souci d'aide au pilotage. Il gère les moyens de fonctionnement de l'agence.

Référence de dimensionnement : 0,8 ETP

Approvisionnement – comptabilité : La mise en place progressive de SAP (CEDRE et GINCCO en 2007, SEQUOIA à compter de 2009) bouleverse en profondeur les fonctions approvisionnement et comptabilité. La complexité technique de ces métiers ainsi qu'une saine gestion des licences SAP plaident pour la constitution de cellules dédiées à ces domaines et composées de personnes formées et spécialisées. Ces cellules, qui intégreront à terme la comptabilité « chantier », comportent au minimum trois personnes afin, notamment, de faciliter les intérim. Elles doivent être positionnées au bon niveau pour atteindre cette taille critique. A terme, une cellule pour l'agence travaux et une cellule pour les autres services et agences de la DT permettront un fonctionnement optimisé.

Les cellules comptables ainsi définies assurent l'engagement des dépenses (approvisionnement) et l'ordonnancement des factures fournisseurs.

Référence de dimensionnement : 1 ETP pour 1700 pièces de dépense

Communication : placée auprès du Directeur d'agence, cette fonction vise à décliner le plan de communication territorial et à mettre en œuvre les actions identifiées au plan local.

Référence de dimensionnement : 0,2 ETP

Informatique : le correspondant systèmes et réseaux assure le déploiement des outils sous la coordination du responsable informatique territorial et assure la maintenance locale.

Dans les agences de taille importante, un secrétaire général coordonne l'ensemble des services de soutien. Il exerce par ailleurs l'une des fonctions de soutien précitées, de préférence celle de responsable qualité.

III – LE SOUTIEN EN AGENCE TRAVAUX

Comme les agences territoriales, les agences travaux bénéficient d'un soutien léger mais leur conférant l'autonomie de fonctionnement nécessaire à leur pleine existence.

Elles disposent ainsi des fonctions d'assistant(e) de direction, avec les mêmes missions rattachées qu'en agence territoriale, ainsi que d'un contrôleur de gestion.

Elles disposent également d'une cellule comptable, le volume de pièces à traiter justifiant le plus souvent l'existence d'une telle cellule pour la seule agence travaux, ainsi que d'un soutien pour le suivi des chantiers et la facturation client.

L'amélioration continue, le soutien informatique et la communication peuvent être assurés de manière mutualisée avec le niveau territorial ou une autre agence.

III – LE SOUTIEN AUX PROCESSUS DE PRODUCTION

La note de service 07-G-1408 du 18 juin 2007 a décrit l'organisation des services de production en DT et en agence. La présente note précise les fonctions de soutien dont bénéficient ces services.

Le soutien opérationnel est l'appui « direct » apporté aux activités de production. Il vise à mettre à disposition des producteurs les outils et données dont ils ont besoin, à tenir à jour les bases de données et tableaux de bord, à assurer le contact avec les clients et partenaires. Il est nécessairement variable en fonction du poids et de la nature des activités et des enjeux au sein de chaque Direction territoriale. Il appartient à chaque Directeur territorial de prendre en compte ces éléments afin de calibrer et d'organiser le soutien en se référant aux ratios indiqués. Une complémentarité des fonctions de soutien est à rechercher, prioritairement, entre activités relevant d'un même domaine d'activité. Au près de chaque Directeur fonctionnel, un assistant de direction est chargé du reporting de l'activité et de l'appui sur la dimension managériale.

III-1 – Activités relevant de la Direction bois

L'évolution des modes de vente impacte fortement le contenu du métier d'assistant commercial bois. Le déploiement de nouveaux outils informatiques et la refonte des applicatifs existants vont permettre un allègement du temps passé à la saisie au profit des tâches de suivi.

L'assistant commercial bois territorial harmonise méthodes et outils au sein de la Direction territoriale ; il mutualise bonnes pratiques ; il assure le reporting de la commercialisation des bois au niveau territorial.

L'assistant commercial bois en agence gère la relation administrative client. Il traite l'aspect administratif de la constitution de l'offre et de sa mise en vente, rédige les contrats d'approvisionnement, élabore les dossiers. Il assure également le soutien au suivi de l'activité (tableaux de bord). Pour un meilleur suivi de la relation client, le fonctionnement en cellules, éventuellement inter-agences, est impératif.

Référence de dimensionnement : 1 ETP en DT ; 2 ETP pour 150 à 200 000 m³ en zone communale, pour 250 à 300 000 m³ en zone domaniale

III-2 – Activités relevant de la Direction forêt

L'assistant de la Direction forêt territoriale assure le suivi de l'activité d'aménagement dans la DT, le suivi de la programmation des travaux et de base de données régénération, ainsi que la synthèse des données liées à la chasse (bilans, bio-indicateurs...) et les contentieux liés à cette dernière activité.

En agence, l'assistant « forêt » est amené à intervenir sur les différents processus de ce secteur :

- Elaborer les aménagements : Recueil des données, consultation sur des projets, mise en forme des documents, suivi de l'approbation (duplication, envoi...), mise à jour des bases de données, archivage
- Suivre les aménagements : mise à jour des sommiers, suivi de la mise en œuvre des programmes, bilans internes et externes
- Gérer la chasse et la pêche : gestion administrative des lots, contractualisation du droit de chasse et de pêche, saisie des bio-indicateurs, assistance à la préparation des commissions administratives et soutien pour les licences dirigées. Dans les zones communales, l'ensemble de ces tâches peut être réparti entre le niveau territorial et les responsables chasse en unité territoriale, ces derniers assurant la gestion administrative des plans de chasse et le suivi des bio-indicateurs.

Référence de dimensionnement : 1 ETP en DT ; en agence : 2 jours par aménagement, 0,3 à 0,5 ETP pour le suivi d'aménagement, 0,3 à 0,5 ETP pour la chasse en zone domaniale, moins de 0,3 en zone communale.

III-3 – Activités relevant de la Direction développement

La direction développement comprend la mission commerciale et le bureau d'études territorial.

L'assistant commercial au sein de la mission commerciale assure le premier niveau de la relation client ; il transmet les premières informations sur l'ONF et ses produits. Il assure par la suite le suivi de cette relation. Il établit les tableaux de bord d'activité, transmet les offres commerciales et assure la veille commerciale. Il organise les données commerciales de la DT : références, CV, matériel etc... Au sein de la cellule « appels d'offres », il contribue au montage des dossiers de réponse.

L'assistant de bureau d'études assure le traitement des commandes et le suivi de la planification (suivi des temps, respect des échéances et des points de contrôle), la mesure de la satisfaction client, la tenue du référentiel et le classement des dossiers. Il enregistre les dépenses par chantier et établit les factures client. Il assure la gestion des moyens de fonctionnement du bureau d'études. L'appui aux producteurs d'études en matière de conception ou mise en forme de documents nécessite la maîtrise des techniques infographiques.

La comptabilité fournisseurs est suivie dans le cadre d'une des cellules comptables mutualisées (voir II). A l'occasion du déploiement de SEQUOIA, cette cellule embarquera également le suivi des dépenses et la facturation client.

Référence de dimensionnement : 1 à 2 ETP pour la mission commerciale, 1 ETP pour 10 producteurs en bureau d'études (1 pour 13 à 15 après la mise en place de SEQUOIA) ;

On trouvera en annexe les organigrammes cibles correspondants.

Le Directeur Général

Pierre-Olivier DRÈGE