Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Rapport

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

RÉSEAU D'APPUI AUX PERSONNES ET AUX STRUCTURES

Mission d'appui à l'office national des forêts (ONF) sur la gestion des ressources humaines dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020.

établi par

Jean-Pierre LILAS
Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts
Ingénieur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Yves ROYER
Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts
Ingénieur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Eric MALLET
Inspecteur général de la santé publique vétérinaire
Inspecteur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Didier GARNIER
Inspecteur général de l'agriculture
Inspecteur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

2018

SOMMAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION....1

RÉSEAU D'APPUI AUX PERSONNES ET AUX STRUCTURES....1

RÉSUMÉ....5

LISTE DES RECOMMANDATIONS....8

1. CADRE DE LA MISSION....10

1.1. Contexte de la mission....10

1.2. Etendue de la mission....10

1.3. Modalités de la mission....11

2. LES CONDITIONS NÉCESSAIRES AU RENFORCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL....13

2.1. Analyse du contexte – Diagnostic....13

2.1.1. Un dialogue social bloqué....13
2.1.2. Le COP : un cadre budgétaire mal calibré....14
2.1.3. Une évolution des métiers nécessaire et globalement partagée....14
2.1.4. Une cohabitation emplois publics/ emplois salariés ancrée dans la culture ONF....15
2.1.5. Une explication des réformes déficiente....15

2.2. Les conditions nécessaires à la reprise du dialogue social....16

2.2.1. La reprise du dialogue social dans les institutions représentatives des salariés de droit privé : la commission paritaire CCN est devenue une priorité....16
2.2.2. Les conditions pour un fonctionnement normal des institutions paritaires des fonctionnaires....17

3. LE PÉRIMÈTRE DES EMPLOIS PUBLICS ET PRIVÉS AU REGARD DU CODE FORESTIER....19

3.1. La position des acteurs....19

3.1.1. La position de la Direction Générale....19
3.1.2. La position des organisations syndicales de fonctionnaires....19

3.2. L'approche de la mission....20

3.3. Quel équilibre entre emplois publics et emplois privés ?....22

3.3.1. Les emplois d'inspection et d'encadrement supérieur....22
3.3.2. Les emplois techniques de terrain....23
3.3.3. Les emplois de gestion administrative et du contentieux forestier....24
3.3.4. Comment chiffrer l'équilibre global ?....24

4. UNE GRH OPTIMISÉE....26

4.1. Les différents modes de recrutement des emplois publics et des emplois privés....26

4.1.1. Elaborer un plan pluriannuel de recrutement de fonctionnaires....26
4.1.2. Permettre des recrutements de fonctionnaires externes à l'ONF....27
4.1.3. Recruter des salariés de droit privé selon des règles partagées....27
4.1.4. Privilégier la voie des recrutements d'apprentis « ONF »....28

4.2. Les parcours professionnels des agents publics et des agents privés....28

4.2.1. Parcours pro des TSF…et devenir des CATE....28
4.2.2. Recrutement des TSF par la troisième voie....29
4.2.3. Promotion des ouvriers qualifiés en TAM (Technicien Agent de Maîtrise)....29
4.2.4. Promotion des IAE : respecter les ratios habituels....29

4.2.5. La formation : clef des parcours diversifiés.....29
4.3. Conditions de mise en œuvre des régimes indemnitaires pour les fonctionnaires affectés à l'ONF.....29
4.4. Accompagnement des agents : promouvoir un suivi personnalisé des agents.....30
CONCLUSION.....32
ANNEXES.....34
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées.....35
Annexe 2 : Lettre de mission.....38

RÉSUMÉ

A la demande de Mme la Directrice de Cabinet du MAA, une mission d'appui à l'ONF d'une durée de 6 mois a été réalisée par 4 IGAPS afin d'objectiver la situation en matière de dialogue social, de clarifier le périmètre des emplois publics et enfin d'harmoniser le régime indemnitaire des agents de l'office dans un but de fluidification des mobilités. L'agenda social a fortement mobilisé les organisations syndicales depuis mi-2016, notamment dans le cadre de la négociation sur la convention collective nationale et plus récemment sur la qualité de vie au travail. Parallèlement, les organisations syndicales du secteur public ont démissionné de l'ensemble de leurs instances représentatives, notamment à la suite de la parution d'instructions portant atteinte selon elles, tant à la nature des missions des agents publics, qu'à l'orientation de l'Office en matière de recrutement du personne

La mission s'est inscrite dans le cadre du Contrat d'Objectif et de Performance de l'ONF, particulièrement dans l'accompagnement de l'évolution de la gestion des ressources humaines de l'Office.

Pour ce faire, la mission a rencontré le DG et ses principaux collaborateurs au siège, à plusieurs reprises, ainsi que les représentants des organisations syndicales centrales. Des déplacements dans deux régions, Grand Est et Midi Méditerranée, ont permis des rencontres et séances de travail avec des agents, sur le terrain lors de visites de chantiers, d'unités territoriales, d'agences et de directions territoriales afin d'appréhender les réalités des métiers et leurs conditions de réalisation, en incluant également les personnels administratifs. Une réunion d'échanges avec les représentants syndicaux territoriaux a eu lieu lors de ces déplacements de terrain.

Une importante bibliographie ainsi que la communication des notes de services et instructions nécessaires à la mission ont été confiées aux IGAPS qui ont noté un accueil ouvert et à l'écoute de la part des principaux acteurs, responsables et agents rencontrés.

Si les origines de la rupture du dialogue social sont diverses pour les secteurs public et privé, elles trouvent leurs racines dans une évolution sans précèdent de l'Office depuis quelques années en termes de métiers, dans un cadre historique et symbolique très fort (la mise en œuvre du régime forestier, l'implantation des équipes au plus proche du terrain, l'attachement au triage, les modalités de commercialisation des bois,…), et plus récemment dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat qui est venue s'ajouter à une réforme encore récente et pas totalement absorbée de l'organisation territoriale de l'Office. Par ailleurs, les exigences du COP en matière budgétaire et de maîtrise de la masse salariale imposent le renouvellement d'un certain nombre de postes de fonctionnaires par des agents contractuels de droit privé. Pour les agents à statut privé, une Convention Collective Nationale harmonisée doit succéder à plusieurs conventions régionales différentes et ne pourra que générer des avantages, ne serait-ce qu'en matière d'équité territoriale et de gestion harmonisée des parcours professionnels. Elle offrira de plus un cadre d'évolution sécurisé aux agents actuellement hors convention collective. L'insuffisance de communication et d'explication sur ces évolutions imposées par le contexte professionnel et budgétaire a fortement contribué à créer la situation de blocage dans le dialogue social de début 2018 de la part de la direction générale.

Des marges de négociation étaient possibles. Pour sortir du blocage encore fallait il que les représentants syndicaux adoptent une posture d'écoute et de proposition, plutôt que de rejet systématique, ce que la mission leur a suggéré et qu'ils ont en partie fait.

La mission a constaté lors de ses déplacements et contacts divers que les agents dans leur ensemble sont très attachés à leur "maison", et qu'ils sont conscients des contraintes budgétaires, et donc des évolutions nécessaires engagées – les jeunes les acceptent peut-être plus volontiers que les anciens. Ils ne remettent pas en cause les nouvelles orientations commerciales de l'Office, et donc les nouveaux métiers qui les développent. Ils ne sont pas non plus arque-boutés contre les spécialisations des métiers, sauf à ce que la cohérence des missions dans un territoire de gestion forestière en soit affectée, particulièrement en matière de relations avec les édiles communaux. Le recrutement d'agents sous contrat de droit privé n'est pas un tabou, surtout s'il permet d'affecter des agents en zones peu attractives, et s'il permet également la professionnalisation d'apprentis, qui apprennent leur métier dans les équipes, et deviennent porteurs des valeurs et des compétences propres aux agents de l'ONF.

Compte tenu de l'augmentation des recrutements de contractuels, la validation d'une convention collective nationale s'imposait. La mission a pu sensibiliser les acteurs de cette négociation à la nécessité d'une mise en œuvre rapide. Une majorité a approuvé le dernier texte établi par la DRH.

En matière de pouvoirs de police, les techniciens et responsables d'unités territoriales sont attachés au pouvoir de dissuasion que leur confère leur statut de fonctionnaire assermenté. Mais ils ne revendiquent pas le port d'une arme pour la majorité, qui dorénavant reste dans les coffres, et n'est plus nécessaire que pour des missions de police programmées par des spécialistes, qui en assurent le pilotage avec le DT et le lien avec le procureur de la République.

La mission estime que face aux évolutions inéluctables des métiers de l'ONF, le recours à des contractuels de droit privé pour occuper certains postes est nécessaire. Il doit être mesuré qualitativement et quantitativement, région par région, explicité, justifié, par la nature de leurs missions. Les recrutements et les évolutions de parcours des fonctionnaires en poste sont à planifier dans un cadre de GEPEC et de GRH transparentes. Cela est particulièrement nécessaire pour des postes ouverts aux fonctionnaires et aux salariés. Des mesures ciblées pour les fonctionnaires peuvent constituer des messages positifs à adresser aux OS du secteur public. De manière générale, une certaine subsidiarité en matière de recrutement devrait être laissée aux DT, dans le cadre de consignes établies au plan national et garantissant l'équité dans le cadre d'une communication harmonisée.

En procédant ainsi, la mission estime que la cohabitation de fonctionnaires se sentant reconnus et de salariés présents dans tous les secteurs de l'EPIC sera un atout pour l'ONF. Les contraintes du COP en matière de masse salariale peuvent se desserrer notamment par une adaptation des ratios de renouvellement de fonctionnaires. L'octroi d'un complément budgétaire limité et ponctuel pourrait de plus permettre de donner de la fluidité dans l'application des réformes nécessaires.

Mots clés : COP ; Dialogue social ; EPIC ; Fonctionnaires ; Métiers ; Missions police ; Statut.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

R1. Appliquer la Note du Secrétariat Général du MAA du 21 février 2018 sur les dispositions applicables à l'ONF en matière de dialogue social, notamment la présentation aux instances paritaires de tous les documents introduisant de nouvelles règles qui modifient l'organisation du travail au sein de l'établissement ou relèvent de sujets dont la compétence est réglementairement attribuée à une instance.

R2. Expliquer les évolutions nécessaires et communiquer à tous les niveaux de l'ONF

R3. Définir au niveau national des critères de recrutement pour les agents contractuels de droit privé, en fonction de la nature des missions à réaliser, des métiers exercés, des compétences requises et donc des territoires

R4. Maintenir le concept de triage en forêt communale qui permet de proposer aux élus un référent unique clairement identifié, mais pas intervenant unique sur son territoire. Adapter l'organisation des UT pour une meilleure efficience

R5. Concerter avec les organisations syndicales sur ces critères, les expliquer aux cadres et les décliner au niveau de chaque direction territoriale dans un esprit de large subsidiarité.

R6. Articuler les recrutements pour maintenir un socle numériquement majoritaire de personnels assermentés au sein des unités territoriales

R7. Planifier les recrutements de TSF et d'IAE « forestier » au moins sur la durée d'un COP.

R8. Fusionner les corps des SA et des attachés ONF avec les corps correspondants du MAA pour une gestion optimisée.

R9. Permettre aux contractuels de droit public ayant réussi le concours réservé IAE de continuer leur carrière au sein de l'ONF.

R10. Permettre à chaque agent de candidater sur les postes ouverts, en cohérence avec leur catégorie et leur compétence.

R11. Favoriser les recrutements d'apprentis ONF en contrats de droit privé ou via les concours de fonctionnaires.

R12. Valoriser la fonction de RUT, notamment en optimisant le décret CATE.

R13. Accompagner les fins de carrière des cadres IAE en optimisant le dispositif CFC Court.

R14. Mettre en place un suivi personnalisé des agents.

. 1 CADRE DE LA MISSION

La Directrice de Cabinet du Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation a confié au Réseau d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture par lettre du 11 décembre 2017 une mission ayant pour objet l'appui à l'office national des forêts (ONF) sur la gestion des ressources humaines dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020.

.1.1. Contexte de la mission

Le COP 2016-2020 de l'ONF prévoit dans son axe 5 intitulé « stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines » un certain nombre de dispositions relatives à la gestion des ressources humaines.

Les actions qui découlent de cette orientation conduisent à des changements importants des modalités de gestion des emplois et de leur répartition entre les statuts publics et privés. Sur la période récente, ce contexte a généré des tensions avec les représentants du personnel. Il paraît nécessaire de mettre en œuvre les moyens susceptibles de faciliter de rétablissement d'un dialogue social apaisé.

.1.2. Etendue de la mission

La mission est chargée d'apporter son appui à l'établissement pour les évolutions prévues par le COP, sur les trois points suivants :

- Les conditions nécessaires au renforcement du dialogue social, afin d'assurer un fonctionnement normal des institutions paritaires, en particulier en assurant une participation des organisations syndicales représentatives en leur sein ;
- la définition du périmètre des emplois de l'ONF qui relèvent du droit public, en concertation avec les organisations syndicales de fonctionnaires et en coopération avec les services des ressources humaines du ministère chargé de l'agriculture pour l'organisation des mobilités des fonctionnaires des corps ministériels ;
- la poursuite de l'harmonisation des conditions de mise en œuvre des régimes indemnitaires pour les fonctionnaires affectés à l'ONF, s'agissant notamment du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel des personnels de la filière technique, afin de favoriser les modalités tout en intégrant la contrainte de la maitrise de la masse salariale.

La mission analysera sur les trois points mentionnés ci-dessus, la situation de la gestion des ressources humaines, à chacun des niveaux opérationnels de l'établissement, siège, direction territoriale, agences et unités, en écoutant la Direction Générale, les directeurs, les responsables RH, l'encadrement technique, les agents publics et privés dans leur environnement de travail, les organisations syndicales représentatives tant du secteur public que du secteur privé.

Seront plus particulièrement examinés :

- Les points de blocage dans la négociation collective entre les représentants de l'ONF et les organisations syndicales ;

- La stratégie de recrutement, tant des agents du secteur public que des agents du secteur privé dans le cadre des missions dévolues à l'ONF Chargé de la mise en œuvre du code forestier ;
- L'évolution des régimes indemnitaires existant à l'ONF au regard des corps de fonctionnaires présents dans l'établissement.

Des préconisations seront ensuite formulées sur chacun des points susvisés en tenant compte des évolutions prévues par le COP.

.1.3. Modalités de la mission

Dés la notification de la mission lors de la réunion du 19 décembre 2017, les 4 IGAPS désignés ont validé une méthode d'analyse basée sur des rendez-vous avec les acteurs à chaque niveau de l'ONF et des échanges lors de réunions sur le terrain.

La mission a veillé à ne pas s'immiscer dans les réunions qui peuvent encore se dérouler entre direction et représentants du personnel.

A titre d'exemple, la mission n'a participé qu'à la réunion de lancement de la négociation sur la convention collective nationale (CCN). Elle ne participe pas aux CAP spécifiques des corps de l'ONF, ni à la CAP IAE ONF (appelée CPS).

Si les sollicitations des OS sont fréquentes, nous nous en tenons à prendre acte des informations transmises et elles sont nombreuses.

La mission a organisé ses RV en trois volets :

1- Rendez-vous avec la Direction Générale :

- RV avec le Directeur général
- RV avec le DRH et ses collaborateurs
- RV avec le directeur commercial bois et services, le directeur forêts et risques naturels, le directeur général adjoint, la responsable police, droit pénal et droit de l'environnement et droit forestier, et le contrôleur général économique et financier
- RV DG et DRH en fin de mission

2- Rendez-vous avec les OS :

- Au niveau national :

RV OS (salariés et fonctionnaires)

- Au niveau territorial :

RV avec les représentants syndicaux au niveau de la DT (une visite en DT Grand Est, une visite en DT Midi Med). Plusieurs échanges informels suite à leur sollicitation régulière.

3- Rendez-vous avec les Directions territoriales :

Rencontres avec DT, directeur d'agence, responsables d'unités territoriales et des agents cadres ou non sur le terrain (une visite en DT Grand- Est, une visite en DT Midi Med). RV avec agents des agences travaux

. 2 LES CONDITIONS NÉCESSAIRES AU RENFORCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL.

Dans le cadre des évolutions prévues par le COP, la mission doit apporter son appui à l'ONF pour favoriser les conditions nécessaires au renforcement du dialogue social, afin d'assurer un fonctionnement normal des institutions paritaires, en particulier en assurant une participation des organisations syndicales représentatives en leur sein.

.2.1. Analyse du contexte – Diagnostic.

.2.1.1. Un dialogue social bloqué.

Au début de l'année 2018, la situation de blocage déclenchée en 2017 au niveau national s'est généralisée, seules quelques CAP se sont réunies sur des sujets qui ont trait à la carrière des agents.

Les représentants syndicaux des agents publics et des agents privés se sont unis pour revendiquer alors qu'ils s'ignoraient auparavant. Le message des Organisations Syndicales au niveau national comme au niveau régional était clairement affiché : elles ne voulaient plus discuter avec la Direction Générale, celle-ci devait partir. Les griefs étaient le manque de respect des Organisations Syndicales et le cynisme dans la négociation, citant comme exemples des réactions violentes, agressives et humiliantes et évoquant un management par la « terreur ».

Ces griefs n'étaient pas portés contre l'encadrement des Directions Territoriales. Les Organisations Syndicales étaient prêtes à accepter des réformes à condition que leur mise en œuvre soit discutée avec elles.

Au niveau des Direction Territoriales, le dialogue est rompu au sein des CT territoriaux et des CHSCT. Tous les représentants du personnel ont démissionné, en application des consignes nationales. Quelques réunions informelles avec les OS ont toutefois encore lieu en agence. Les directeurs d'agence expriment des difficultés à être écoutés par l'encadrement supérieur ; cela semble correspondre plus à des questions de forme qu'à des questions de fond. L'absence de subsidiarité dans l'application des réformes est un frein à leur application. La réforme de l'organisation au sein des UT en est bon un exemple, elle doit s'adapter aux circonstances locales. La confiance est toutefois maintenue sur le terrain au niveau technique.

Depuis un an le climat se détériore, les agents du terrain considèrent que les cadres gestionnaires de la DRH ne les comprennent plus. Cela est accentué par des erreurs administratives (affectations des TFT cette année) et des défauts d'expertise. Le recours au recrutement d'agents privés n'est pas suffisamment expliqué et ne permet plus de garantir le parcours professionnel des agents publics.

Le gel des postes vacants, non publiés afin de maintenir la masse salariale, est aussi une source de contestation. Le manque d'explication aux partenaires sociaux fait qu'ils s'étonnent de cet arrêt du recrutement d'agents publics en cours de route, et mettent ces pratiques sur le compte d'une

volonté de la DG de remplacer d'une manière obscure les agents publics par des agents privés.

Enfin il ne faut pas écarter si le blocage persiste un durcissement des actions, point évoqué clairement par des représentants syndicaux lors des rencontres au niveau régional

.2.1.2. Le COP : un cadre budgétaire mal calibré.

Le COP s'impose à la DG de l'ONF et a été décliné dans un projet d'établissement qui dans son axe 5 précise les garanties et contraintes en matière de RH :
« Stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'ONF par une gestion dynamique des ressources humaines ».
Dans tous les échanges, le COP et le projet d'établissement ont été mis en avant :
- au niveau DG, pour expliquer une gestion RH guidée par la contrainte budgétaire..
- au niveau OS, pour restreindre la « défonctionnarisation » à des métiers précis et appliquer la règle du 70/30.

L'objectif de masse salariale prévu dans le COP est à l'évidence impossible à réaliser dès lors qu'il n'avait pas intégré la revalorisation du point d'indice, le PPCR et la compensation de la CSG. Le recrutement de salariés de droit privé permet certes de limiter la charge du CAS pension de l'ONF mais ne peut en aucun cas contenir les impacts point, GVT et PPCR.

Le triptyque « 8762 ETP - masse salariale de 474 M€ - ratio remplacement fonctionnaire/ salarié de 70/30 » ne peut être respecté.

Il ne l'est d'ailleurs pas en réalité car le ratio actuel est proche de 40% de fonctionnaires pour 100 départs.

De même si le nombre de postes affiché reste bien stable, l'augmentation de la vacance (notion de vacance frictionnelle dans le jargon ONF) est l'élément clef du pilotage actuel de la masse salariale. Le dépassement de 4 M€ de la masse salariale constaté en 2017 représente environ 145 postes

.2.1.3. Une évolution des métiers nécessaire et globalement partagée.

Parmi les revendications des OS, l'évolution du métier des techniciens forestiers territoriaux (TFT) constitue un point de cristallisation majeur. Les 3300 TFT constituent le socle de terrain de l'ONF. Ils sont répartis en 320 unités territoriales (UT) dirigées par des cadres de niveau A (CATE ou IAE). L'UT est dans le dispositif actuel la cellule de base au sein de laquelle se joue l'évolution de l'organisation de l'ONF.

Deux instructions parues en 2016 et 2017, et pas vraiment débattues dans les instances paritaires, viennent modifier le métier de TFT :

- Une note qui précise les missions de police ;
- Une note sur l'évolution des métiers de terrain, qui demande la mise en place de spécialisations partielles chez les techniciens forestiers territoriaux.

Elles paraissent cohérentes et justifiées dans leur contenu mais c'est bien la rapidité de leur application et l'absence de subsidiarité dans cette même application qui pose problème. Des exemples concrets rencontrés en UT montrent qu'en laissant une réelle autonomie aux agences les choses bougent et que globalement les agents adhèrent à l'évolution de leur métier.

La note « missions de police » est utilisée par la DG pour montrer qu'un TFT peut ne pas être fonctionnaire. Elle est interprétée par les OS comme la volonté de ne plus recruter qu'une minorité de TFT fonctionnaires.

L'évolution nécessaire des métiers de l'ONF est finalement globalement partagée par la base (et surtout les jeunes agents et les cadres), mais avec un point de blocage sur le recrutement de TFT de droit privé, et dont l'application trop rapide amène à des postures de «résistance» au changement très dures.

A noter l'importance de la formation initiale des agents et un effort significatif de la DG pour financer des formations d'adaptation à l'emploi (6% de la masse salariale).

.2.1.4. Une cohabitation emplois publics/ emplois salariés ancrée dans la culture ONF.

Depuis longtemps la cohabitation entre fonctionnaires et ouvriers forestiers est en place. Le recours à des emplois de salariés au niveau du siège des DT, voire des agences pour une majorité de métiers est **globalement acceptée, sous réserve que les fonctionnaires puissent candidater sur ces postes.**

Ouvrir des postes en interne avec une « concurrence » fonctionnaires/salariés ONF est un point accepté, à condition qu'une réelle transparence préside à leur publication. Le fait qu'un poste puisse être attribué à un agent extérieur à l'ONF avant même que les CAP ne se soient tenues constitue un réel point de friction.

Les représentants syndicaux majoritaires des TFT sont par contre formellement opposés au recrutement de TFT de droit privé, au motif que seul un fonctionnaire est habilité sur le terrain à exercer les fonctions de police judiciaire prévues par le Code Forestier. Cependant sur le terrain, quelques recrutements de TFT salariés dans des situations de vacances nombreuses et récurrentes sont acceptés par les agents, ceci d'autant plus facilement que ce sont des apprentis formés au niveau de l'UT.

Sous la réserve de l'exercice des missions de police judiciaire, le recrutement de salariés de droit privé n'est donc pas un problème en soi, c'est plutôt l'absence d'un discours positif sur l'avenir des fonctionnaires au sein de l'office qui bloque et les signes concrets de non valorisation de ces derniers (statut CATE, refus CFC IAE, absence de politique claire sur le recrutement de TSF, ou d'IAE).

.2.1.5. Une explication des réformes déficiente.

Les difficultés du dialogue social avec les agents publics sont essentiellement dues à un manque d'explication. L'encadrement réuni en séminaire des cadres en octobre n'a pas eu les éléments de langage clairs qui auraient permis d'expliquer les raisons des réformes.

Devant ce manque de stratégie pédagogique auprès des agents de terrain et la rapidité de mise en place des réformes des missions voulue par la DG pour appliquer le COP, les directeurs d'agence ont des difficultés à faire le lien entre le langage de la DG et celui qui pourrait être accepté par les agents de terrain.

.2.2. Les conditions nécessaires à la reprise du dialogue social.

Lors de l'entretien avec la mission, le Directeur Général a tout au long de son intervention, insisté sur le fait que sa politique découlait du COP**.** La demande unanime des OS à son égard ne supprimerait en rien la nécessaire adaptation de l'ONF au contexte économique actuel.

Le cadre financier du COP est le justificatif majeur de la politique actuellement menée par le DG de l'ONF. Se pose la question de la marge de manœuvre de l'Etat qui avait prévu, dans les documents financiers d'accompagnement du COP, le versement d'une subvention annuelle d'équilibre. Le versement d'une partie de cette subvention d'équilibre par la tutelle (4 à 5 M€) serait un élément tangible permettant au DG de justifier des propositions concrètes jusque là difficiles à financer, même si elle ne suffit pas et devra être complété d'autres mesures.

Selon le DRH, la convention collective nationale en cours de négociation coûterait, si elle était appliquée avec les propositions actuelles de l'ONF, prés de 3 M€ en année pleine pour l'ensemble des salariés. (A/C 2019)

Le dialogue sera difficile à renouer tant qu'il n'y aura pas d'annonces précises même si elles ne sont que des réponses partielles. Le Directeur Général n'envisage pas un changement de situation tant que les élections professionnelles prévues fin 2018 ne seront pas passées.

Le DG s'accommode de l'absence de représentants dans les instances en attendant les élections professionnelles de fin 2018. Il en prend acte.

L'accumulation des points de conflits, tous secteurs confondus a abouti à créer une intersyndicale public/privé unanime.

Les OS du secteur privé ont cependant clairement donné des signes de volonté de signer une CCN si quelques points étaient traités dans une vraie posture de négociation.

.2.2.1. La reprise du dialogue social dans les institutions représentatives des salariés de droit privé : la commission paritaire CCN est devenue une priorité.

Les OS avaient conscience de la nécessité de signer un nouvel accord, faute de quoi on reviendrait à l'application des règles du code du travail.

Pour une majorité des OS, un des points qui auraient permis de débloquer la négociation était de repartir du texte de la CCN qui n'a pu aboutir lors de la première partie de la négociation en juillet 2017.

Lors de la réunion de la CCN du 11 janvier 2018, les OS ont remarqué que les propositions faites par la DG pour reprendre les négociations étaient en net retrait par rapport à l'ancien texte qui avait presque abouti (18 points en retrait), ce qu'elles ont mal vécu. La situation pouvait être débloquée soit en repartant du texte de la précédente négociation en l'état, soit en demandant aux OS de faire également des propositions d'amendements si elles le jugeaient utile par rapport au texte amendé par la Direction Générale, lors de la réunion de reprise des négociations.

Les OS ont finalement fait des propositions comme la mission le leur a conseillé.

Ces propositions ont été présentées lors de la réunion du 14 février dernier, une réunion qui s'est déroulée avec tous les partenaires et qui selon la DRH a permis une reprise du dialogue. Depuis, un déroulement normal du dialogue s'est rétabli avec un esprit de part et d'autre de « retrait sur certains points, avancées sur d'autres » avec un équilibre satisfaisant les parties. Des engagements de signatures de certaines OS sont envisagées.

Les discussions sont terminées et le DRH considère qu'il y a de très bonnes chances d'obtenir la signature de la CFTC et de la CFDT. C'était l'objectif du DG puisque ces deux syndicats représentent plus de 50% des voix, donc leur signature rend la CCN applicable de droit. Il y aurait aussi quelques signaux positifs du côté de FO et de EFA-CGC. La notification du projet aux syndicats a été faite début mai.

La Convention a été finalement signée par plusieurs organisations syndicales. Elle rentrera en application début 2019 permettant des avancées et une harmonisation sur tout le territoire des conditions de travail et de rémunération.

.

.2.2.2. Les conditions pour un fonctionnement normal des institutions paritaires des fonctionnaires.

Les fonctionnaires sont inquiets et ils se sentent stigmatisés. Ils attendent un message clair sur le fait que l'ONF gardera une communauté de travail avec une proportion importante de fonctionnaires, que leurs parcours professionnels seront accompagnés, que les programmes de formation et d'adaptation aux nouveaux métiers seront conséquents.
Leurs revendications sont diverses et catégorielles (Décret CATE, recrutement TSF, déprécarisation, IAE…). A noter que les primes versées aux agents ONF sont globalement supérieures à celle du MAA. L'évolution du régime indemnitaire n'est pas une revendication majeure.

Les TFT sont très attachés à leur responsabilité locale «le triage». Ils attendent la confirmation de ce lien à un territoire et la notion de référent de la forêt communale pour l'élu local.
Le nombre de triages et les missions généralistes des TFT peuvent être aménagés, mais certainement pas complètement supprimés. Quant à la mise en œuvre de la note de service « police » associée à la note de service « évolution des métiers de terrain », celle-ci doit être menée en concertation sur le terrain par les directeurs d'agence. Il faut par ailleurs prendre en compte le fait que les Responsables d'Unité Territoriales sont plutôt réfractaires à la spécialisation.

D'après la mission, la négociation à l'intérieur des institutions paritaires de fonctionnaires pourrait reprendre aux conditions suivantes :

- la Note du Secrétariat Général du MAA du 21 février 2018 sur les dispositions applicables à l'ONF en matière de dialogue social doit être correctement appliquée, notamment la présentation aux instances paritaires de tous les documents introduisant de nouvelles règles qui modifient l'organisation du travail au sein de l'établissement ou relèvent de sujets dont la compétence est réglementairement attribuée à une instance ;

- une clarification du périmètre des emplois qui relèvent du droit public, doit être annoncée en concertation avec les organisations syndicales de fonctionnaires, et en coopération avec le service des ressources humaines du ministère chargé de l'agriculture;
- un socle majoritaire de personnels assermentés doit être maintenu au niveau du terrain ;
- un équilibre global fonctionnaires/salariés de droit privé au sein de l'ONF doit être trouvé qui sera ajusté par le renouvellement annuel des agents. Quel que soit le niveau où devra se situer ce ratio de renouvellement, il devra faire l'objet d'un dialogue avec les représentants du personnel, et d'une explication auprès des cadres de l'établissement ;
- une GRH optimisée doit être conduite pour les recrutements des fonctionnaires comme des personnels de droit privé, avec la mise en place de parcours professionnels pour tous les agents quel que soit leur statut ;
- un suivi personnalisé des agents doit être mis en place comme au sein du MAA

A ce stade aucun signal d'apaisement n'est perceptible avec les représentants des fonctionnaires. Des manifestations se sont déroulées courant mai.

R1. Appliquer la Note du Secrétariat Général du MAA du 21 février 2018 sur les dispositions applicables à l'ONF en matière de dialogue social, notamment la présentation aux instances paritaires de tous les documents introduisant de nouvelles règles qui modifient l'organisation du travail au sein de l'établissement ou relèvent de sujets dont la compétence est réglementairement attribuée à une instance.

R2. Expliquer les évolutions nécessaires et communiquer à tous les niveaux de l'ONF

. 3 LE PÉRIMÈTRE DES EMPLOIS PUBLICS ET PRIVÉS AU REGARD DU CODE FORESTIER.

Le second volet de la mission portait sur *« une clarification du périmètre des emplois qui relèvent du droit public, en concertation avec les organisations syndicales de fonctionnaires, et en coopération avec le service des ressources humaines du ministère chargé de l'agriculture… »*

C'est effectivement un sujet conflictuel aujourd'hui à l'ONF, un sujet sur lequel deux visions de l'ONF s'opposent : celle de la Direction Générale, d'une part, celle des organisations syndicales d'autre part. A travers une série d'entretiens, menés à la DG et sur le terrain, la mission a écouté chacun de ces acteurs et s'est efforcée de comprendre leurs positions respectives. Puis elle a réfléchi à une approche du sujet fondée sur l'examen des textes réglementaires qui régissent les missions de l'ONF, principalement le Code Forestier, et sur l'analyse des instructions de l'ONF dans ce domaine.

.3.1. La position des acteurs.

.3.1.1. La position de la Direction Générale.

Le directeur général ne manque jamais de rappeler que l'ONF est avant tout « une entreprise publique ». Son statut d'EPIC justifierait selon lui que l'ensemble du personnel soit de droit privé, à l'exception du directeur général et de l'agent comptable qui sont toujours des agents publics (jurisprudence du Conseil d'Etat, 8 mars 1957). C'est pour une raison purement historique (transfert des agents de l'administration des Eaux et Forêts) que la loi portant création de l'ONF, le 24 décembre 1964, en a fait un EPIC à caractère dérogatoire, employant un grand nombre de fonctionnaires. Pour lui, cette disposition historique (pourtant inscrite encore aujourd'hui dans le code forestier, article L 222-6) n'a plus lieu d'être, et les contraintes financières du COP imposent une forte réduction du nombre des fonctionnaires et leur remplacement par des salariés de droit privé. Cependant, aucun critère de choix n'est défini, en fonction des missions, pour le recrutement d'un agent de droit privé plutôt que d'un fonctionnaire. Les décisions de recrutement au cours de l'année écoulée montrent au contraire que tous les métiers de l'ONF sont concernés par cette « défonctionnarisation ». La mission a constaté qu'il n'y avait pas de communication claire sur ce sujet, de la part de la direction générale, tant au niveau des cadres des directions territoriales qu'au niveau des agents de terrain. Au contraire, certains discours tenus en public diffusent l'idée que les fonctionnaires coûtent trop chers, et qu'ils ne sont pas capables de gérer la transformation radicale que connaît l'ONF aujourd'hui. Cette stigmatisation du personnel fonctionnaire est inacceptable pour les organisations syndicales, et la mission a noté qu'elle était mal vécue par les équipes sur le terrain.

.3.1.2. La position des organisations syndicales de fonctionnaires.

Sur ce sujet, la mission a noté une unanimité syndicale. Cette unanimité porte plus sur la dénonciation de la méthode, que sur le principe de recruter davantage d'agents de droit privé à l'ONF.

En effet, les OS ont indiqué que le recrutement d'agents de droit privé (autres qu'ouvriers) à l'ONF n'était pas une nouveauté, et qu'il s'était déjà largement développé depuis 20 ans avec l'accroissement des activités conventionnelles. Les OS n'ont pas exprimé d'objection de principe à un accroissement des recrutements de droit privé, mais elles ont fixé des conditions :

- ces recrutements doivent être différenciés en fonction des missions à exécuter : en particulier les missions régaliennes comme les missions de surveillance et de police de terrain doivent rester entre les mains d'agents fonctionnaires, c'est à leurs yeux un point non négociable ;
- les postes concernés doivent être publiés en toute transparence et les agents fonctionnaires doivent pouvoir faire acte de candidature dans le cadre des procédures normales de mobilité ;
- enfin, l'accroissement des recrutements d'agents sous statut privé ne doit pas faire obstacle à un déroulement valorisant des parcours professionnels des fonctionnaires.

.3.2. L'approche de la mission.

La complexité du statut de l'ONF, l'extrême diversité des missions qui lui sont confiées par l'Etat au titre du Code Forestier plaident pour une approche équilibrée des recrutements de droit public ou de droit privé selon la nature de la mission exercée. Cette notion d'une communauté de travail mixte, associant des agents de droit public et de droit privé recrutés selon des critères objectifs et explicites, nous paraît de nature à pacifier le débat actuel sur la nécessaire transformation de l'ONF.

Le code forestier, dans ses articles L 221-1 à L 221-7, confie à l'ONF la mise en œuvre du régime forestier dans les forêts domaniales et des collectivités, dans le cadre des arrêtés d'aménagement pris par le ministre chargé des forêts (forêts domaniales) et par le représentant de l'Etat en région (forêts des collectivités). L'ONF est également chargé de la gestion et de l'équipement des forêts domaniales, qui appartiennent au domaine privé de l'Etat. Enfin, il effectue par convention avec l'Etat des missions d'intérêt général, comme la restauration des terrains en montagne, la fixation des dunes, la défense des forêts contre les incendies, etc…. Enfin, il est autorisé à réaliser des activités à caractère concurrentiel par voie de convention avec des acteurs publics ou privés.

On peut donc regrouper les missions de l'ONF en 4 groupes distincts :

- la mise en œuvre du régime forestier dans les forêts de l'Etat et des collectivités, qui est une mission de puissance publique confiée par l'Etat à l'opérateur ONF (ou mission régalienne) et qui consiste à assurer la conservation, la protection et la surveillance de ces forêts, la rédaction des aménagements et leur application à travers l'inscription des coupes à l'état d'assiette, le martelage des bois à récolter et la délivrance des coupes d'affouage dans les forêts communales ;

- la gestion et l'équipement des forêts de l'Etat, qui est une activité exclusive de toute prérogative de puissance publique et que l'on peut qualifier de mission à caractère industriel et commercial : il s'agit de la valorisation du domaine privé de l'Etat, à travers l'exploitation des bois martelés, leur façonnage, leur commercialisation, les travaux de sylviculture et de plantation, la création de routes forestières ou d'équipements de protection contre le gibier … On notera cependant que l'impératif de gestion durable et multifonctionnelle imposé par l'Etat pour la gestion de son domaine forestier induit des contraintes de gestion que n'aurait pas un gestionnaire forestier ordinaire sur son domaine privé ;
- les activités conventionnelles réalisées pour le compte de l'Etat, ou missions d'intérêt général (MIG) comme la RTM, la DFCI, la restauration des dunes… où l'ONF est investi d'une mission de service public d'intérêt général et qui se situe hors du champ concurrentiel ;
- enfin les activités conventionnelles réalisées dans le secteur concurrentiel, pour lesquels l'ONF agit comme une entreprise prestataire et qui ne relèvent aucunement du service public (ex : travaux en forêt des collectivités, gestion de forêts privées, aménagement et entretien d'espaces boisés ou d'espaces verts, etc…).

S'agissant des missions de mise en œuvre du régime forestier sur le terrain, il nous a semblé nécessaire d'examiner particulièrement les missions de surveillance générale des forêts et les missions de police, qui sont une partie importante des missions des techniciens forestiers de terrain et qui font l'objet de vives polémiques au sein de l'établissement actuellement.

L'instruction ONF 17-T-91 du 21/09/2017 relative à l'exercice des pouvoirs de police judiciaire décompose cette mission en 3 volets distincts :

- une surveillance technique axée sur le suivi des peuplements, du milieu naturel, des ouvrages, équipements et infrastructures du point de vue sylvicole (phytosanitaire) mais aussi de la sécurité. Cette surveillance implique le contrôle des cocontractants et ayant-droit (dans le cadre des contrats de vente de bois ou de menus produits, prestations de service, affouage, chasse etc.) ;
- une surveillance foncière destinée à préserver les limites de propriété, à contrôler les conditions d'exercice des concessions et baux divers, et à faire cesser les troubles (empiètement, occupation sans titre) susceptibles de porter préjudice à la forêt et aux droits du propriétaire ;
- la recherche et la constatation des infractions, c'est-à-dire d'actions et comportements interdits et réprimés par la loi et passibles de sanctions pénales (emprisonnement, amende, confiscation etc.) (II de l'art L 161-8 CF).

Selon cette instruction, les deux premiers volets n'exigent aucun pouvoir particulier. Il s'agit d'interventions courantes. Seul le troisième volet de la surveillance qui relève des fonctions de police judiciaire exige de disposer de prérogatives spéciales : les pouvoirs de police judiciaire.

Cette dissection – à notre avis un peu artificielle - de la mission de surveillance générale donne à penser que seule une partie limitée de cette mission nécessite de disposer de l'assermentation nécessaire à l'exercice des pouvoirs de police judiciaire, donc de disposer du statut de fonctionnaire. Faute d'une communication claire sur le sujet, la mission a noté que cette analyse était interprétée par les OS comme une justification du recrutement de techniciens forestiers de terrain sous statut privé. Nous y reviendrons de manière plus détaillée au point 3.3.2 de nos propositions.

D'une manière globale, l'analyse de la mission est que l'Etat a confié à l'ONF plusieurs missions de puissance publique, comme la mise en œuvre du régime forestier ou les missions d'intérêt général, sur lesquelles il est amené à exercer un certain nombre de contrôles, afin de s'assurer de leur bonne exécution. Ce contrôle revient en théorie à la tutelle, c'est à dire au ministère chargé des forêts et au ministère chargé de l'environnement. En réalité, un contrôle efficace de la réalisation des ces missions ne peut être réalisé sans que l'établissement ONF mette en place des procédures et des dispositifs de contrôle interne garantissant la bonne mise en œuvre de ces missions. Pour la mission, la présence d'agents fonctionnaires dans certains emplois d'inspection, d'encadrement, de gestion technique de terrain ou de gestion administrative est de nature à garantir pour l'Etat une mise en œuvre rigoureuse des missions de puissance publique confiées à l'ONF. Elle est aussi la garantie du maintien d'une bonne fluidité des parcours professionnels entre les services de l'Etat et les services de l'ONF, gage d'un enrichissement professionnel et de maintien de compétences techniques pointues. Enfin, elle ne fait pas obstacle au recrutement d'agents contractuels de droit privé sur une large palette de missions de l'établissement, notamment les missions à caractère industriel et commercial.

.3.3. Quel équilibre entre emplois publics et emplois privés ?

.3.3.1. Les emplois d'inspection et d'encadrement supérieur.

La conception, la mise en œuvre ou le contrôle des missions de puissance publique confiées par l'Etat justifient qu'une part des emplois d'encadrement supérieur de l'ONF soient occupés par des fonctionnaires, susceptibles, dans le cadre de leur parcours professionnel d'exercer des missions au sein des ministères de tutelle. La mixité des parcours entre services de l'Etat et établissements publics sous tutelle est une garantie de maintien des compétences et de mise en œuvre efficace des politiques publiques.

Ainsi la mission considère qu'un certain nombre d'emplois de directeurs ou de chefs de département en direction générale, ainsi que les emplois d'inspection ou d'audit interne doivent être occupés par des fonctionnaires, dès lors qu'ils sont en charge de la conception, de la mise en œuvre ou du contrôle des missions de mise en œuvre du régime forestier ou des missions d'intérêt général.

Sur le terrain, il nous paraît souhaitable également qu'une majorité des directeurs territoriaux soient recrutés sous statut de fonctionnaire : ce sont certes des managers, mais ils doivent aussi apporter à la tutelle la garantie que la mise en œuvre de la politique forestière se fait de manière équilibrée et rigoureuse sur l'ensemble des territoires dont ils ont la charge.

Les missionnaires ont observé également, à travers l'exemple du Grand-Est, à quel point ce statut et une bonne connaissance des missions de l'établissement est un gage de légitimité des directeurs territoriaux auprès de leurs équipes. Le même raisonnement conduit à penser qu'une partie au moins des directeurs d'agences territoriales doit continuer à être recrutée sous statut de fonctionnaire, un équilibre devant être trouvé entre statuts public et privé au sein de chaque direction territoriale, en fonction de ses caractéristiques propres, et dans le but de permettre une approche croisée des sujets.

.

.3.3.2. Les emplois techniques de terrain.

Il s'agit des emplois techniques au sein des agences et dans les unités territoriales ou de production. Il faut à ce niveau distinguer les missions de puissance publique des missions à caractère industriel et commercial :

- les missions à caractère industriel et commercial, ou les missions à caractère conventionnel comme l'exploitation et le façonnage des bois, la commercialisation des bois ou la réalisation des travaux de sylviculture ou d'équipement des forêts peuvent être confiées indifféremment à des fonctionnaires ou à des agents de droit privé. La mission a observé d'ailleurs sur le terrain que sur ces missions les profils issus des secteurs d'emploi de l'industrie du bois ou de l'exploitation forestière pouvaient apporter dans les agences une véritable plus-value par rapport aux profils forestiers traditionnels ; tout en respectant la charte de déontologie.
- les missions de mise en œuvre du régime forestier sur le terrain, c'est à dire dans les unités territoriales, posent davantage question. En particulier, le statut des 3300 techniciens opérationnels de l'ONF est certainement le sujet le plus sensible actuellement. Un certain nombre d'entre eux ont déjà été recrutés sous droit privé (pas plus d'une vingtaine selon les informations obtenues par la mission), ce que dénoncent avec vigueur les organisations syndicales, puisque ces agents peuvent être chargés de missions de police judiciaire (recherche et constatation des infractions) dans le périmètre de leur triage. Or la jurisprudence la plus récente du Conseil d'Etat confirme que seuls des fonctionnaires assermentés peuvent exercer ces missions de police. Les agents rencontrés sur le terrain nous ont fait remarquer que ces pouvoirs de police ont un rôle de dissuasion important auprès des usagers, notamment dans les forêts les plus proches des grandes agglomérations. Ils constituent dans l'esprit des agents un socle essentiel du métier de forestier de terrain.

  L'instruction 17-T-91 du 21/09/2017 sur l'exercice des pouvoirs de police judiciaire, qui fait polémique, vise à moderniser l'exercice de ces missions en spécialisant notamment un certain nombre de techniciens opérationnels au sein d'une agence. Ces techniciens, pour certains, exercent un rôle d'assistance auprès du directeur d'agence et entretiennent un lien fort avec le procureur de la république, pour d'autres viennent en appui à leurs collègues en tant que de besoin.

  Les premiers peuvent être qualifiés de spécialistes police identifiés parmi les personnels habilités au port d'arme – ils sont spécifiquement impliqués dans les opérations de police pilotées.

Mais ce qui apparaît sous-jacent à cette nouvelle organisation aux yeux des représentants des organisations syndicales, c'est que seuls ces spécialistes police auraient besoin d'être assermentés (donc d'être fonctionnaires), les autres techniciens opérationnels pouvant donc être recrutés sous statut privé. Par ailleurs, la mission a bien perçu sur le terrain le lien historique fort chez les agents entre l'exercice des missions de police et le port d'arme, même si ces armes restent de plus en plus dans les coffres. Si le principe d'une professionnalisation de la police forestière ne peut être remise en cause, ***la mission considère que le fait de retirer aux agents de terrain leur prérogative de police judiciaire serait de nature à poser problème dans un certain nombre de cas de figure*** :

- les secteurs géographiques à fort risque d'infractions au code forestier : territoires fortement urbanisés, territoires soumis à un fort risque d'incendie par exemple ;
- les secteurs à forte densité en forêts communales : en effet les communes sont attachées à avoir un interlocuteur unique pour la gestion de leur forêt, qu'il s'agisse des missions de police ou des missions industrielles et commerciales. Multiplier les interlocuteurs est prendre le risque d'un désengagement des communes.

A l'inverse, dans des secteurs ruraux où prédominent de vastes forêts domaniales, on peut imaginer une autre organisation de terrain favorisant la spécialisation des agents par mission plutôt que par secteur géographique. Dans ce cas de figure, la coexistence, au sein de la même UT, de techniciens opérationnels de droit public et de droit privé est parfaitement concevable. Ces considérations militent pour que le choix du statut de l'agent recruté soit fait au niveau territorial (la direction territoriale ?) sur la base de critères définis de manière explicite au niveau national.

La mission émet donc la recommandation de maintenir un socle majoritaire de personnels assermentés au sein des corps définis aux articles R 161-1 et R 161-2 du Code Forestier, c'est à dire les techniciens forestiers, les cadres techniques et les ingénieurs de l'Etat. Au sein des corps désignés, il peut s'agir de Techniciens Forestiers de Terrain, de Responsable d'Unité Territoriale (RUT), ou de personnels occupant des postes nécessitant l'exercice de missions de police. La répartition nationale de ces personnels assermentés relèvera de la nature et de l'intensité des missions de police spécifiques aux besoins régionaux. Au sein de ces personnels, il semble par ailleurs judicieux d'en spécialiser un pourcentage restreint appelés référents, pilotes, et spécialistes police habilités au port d'arme (chargés de participer à la réalisation du programme de contrôle, de réaliser les opérations de police pilotées armées aux cotés de spécialistes police).

.3.3.3. Les emplois de gestion administrative et du contentieux forestier.

Pour la mission, tous les emplois relatifs aux fonctions support peuvent être occupés indifféremment par des agents de droit privé ou des fonctionnaires. Toutefois, les recrutements de salariés de droit privé ne doivent pas empêcher le déroulement d'un parcours professionnel valorisant pour les agents administratifs fonctionnaires notamment dans le cadre de la promotion interne.

S’agissant des fonctions administratives "métier", comme la gestion du foncier forestier (distraction et soumission au régime forestier, autorisations de défrichement, gestion des conventions d’usage, gestion des baux de chasse et de pêche,…) et la gestion du contentieux forestier, la mission pense qu’il y a lieu là aussi de permettre le recrutement de fonctionnaires susceptibles d’évoluer également dans les services déconcentrés de l’Etat où leur compétence administrative et surtout technique peut être précieuse.

.

.3.3.4. Comment chiffrer l’équilibre global ?

L’application de ces recommandations fera que l’équilibre global fonctionnaires/contractuels de droit privé au sein de l’ONF et des 8762 ETP sera inéluctablement modifié. C’est par le renouvellement annuel que se fera l’ajustement, à l’occasion des mobilités et des départs en retraite. L’objectif initial fixé dans le COP d’un équilibre 70 fonctionnaires / 30 contractuels de droit privé pour 100 départs n’est pas compatible avec l’exigence de maîtrise de la masse salariale. Il n’est d’ailleurs pas respecté. La DRH de l’ONF nous a confirmé que le renouvellement se faisait majoritairement en faveur de l’emploi salarié actuellement. Le rapport d’activité permet de donner une approche précise pour 2017 : 118 fonctionnaires recrutés et 160 salariés en CDI , soit un équilibre à 42/58.

La mission estime que ce ratio de renouvellement doit faire l’objet d’une évaluation prospective, à l’horizon des 3 ou 5 prochaines années, en s’appuyant sur une évaluation du nombre prévisible des départs en retraite, sur la répartition des effectifs par famille de métiers et sur des critères de choix par métier. Elle doit conduire à fixer un ratio de renouvellement décliné par direction territoriale. Ce qui justifie une déclinaison du ratio est la spécificité des forêts gérées, et donc un ratio ciblé sur les TFT est envisageable, avec le maintien d’un socle majoritaire de de fonctionnaires.

Dès lors que ce ratio est fixé, la mission considère que sa mise en œuvre doit être confiée aux directeurs territoriaux dans un cadre de large subsidiarité, afin de coller au mieux aux besoins du terrain.

Quel que soit le niveau où devra se situer ce ratio, la mission considère que les critères de choix définis au niveau national devront faire l’objet d’un dialogue avec les représentants du personnel, et d’une explication auprès des cadres de l’établissement.

> **R3.** Définir au niveau national des critères de recrutement pour les agents contractuels de droit privé, en fonction de la nature des missions à réaliser, des métiers exercés, des compétences requises et donc des territoires

> **R4.** Maintenir le concept de triage en forêt communale qui permet de proposer aux élus un référent unique clairement identifié, mais pas intervenant unique sur son territoire. Adapter l’organisation des UT pour une meilleure efficience

R5. Concerter avec les organisations syndicales sur ces critères, les expliquer aux cadres et les décliner au niveau de chaque direction territoriale dans un esprit de large subsidiarité.

R6. Articuler les recrutements pour maintenir un socle numériquement majoritaire de personnels assermentés au sein des unités territoriales

. 4 UNE GRH OPTIMISÉE.

.4.1. Les différents modes de recrutement des emplois publics et des emplois privés.

Deux stratégies de recrutement sont à mener en parallèle.

.4.1.1. Elaborer un plan pluriannuel de recrutement de fonctionnaires.

Une fois actés les équilibres au sein des métiers, l'ONF doit s'engager dans une politique de GEPEC permettant d'atteindre l'équilibre souhaité et cela progressivement.

Le report du concours de recrutement de nouveaux techniciens supérieurs forestiers (TSF) sur 2019 pose une vraie question. Le constat sur le site de l'ONF de la mention « pas de concours programmé » dans la rubrique « recrutement externe » pour de nombreux corps confirme le blocage actuel. On ne peut faire une GEPEC par à-coups avec uniquement un pilotage budgétaire de court terme.

Une cible annuelle de recrutement de TSF doit être validée pour 5 ans.

Concernant les IAE, l'engagement de la DG ONF, de recruter 10 agents formés à APT Nancy parmi les deux prochaines promotions sortantes (2010 et 2020) est une avancée. Le calibrage pour la suite est nécessaire. Il faut parallèlement donner une priorité aux agents reçus en concours interne qui veulent revenir à l'ONF.

A noter que quelques TSMA spécialité FTR sont encore recrutés par l'ONF (2 en 2017 contre 8 auparavant). Ce sont des agents du deuxième grade de TSMA, ils apportent une diversité de parcours

Il faut une politique à moyen terme pour que les écoles puissent optimiser ces formations.

Concernant l'INFOMA, se pose la question de la complémentarité des formations de TSMA option FTR et des TSF. Une analyse comparative des deux formations serait nécessaire. On retrouve en services déconcentrés prioritairement des TSMA FTR. L'INFOMA forme des techniciens principaux…A voir avec le cursus des TSF du pôle de formation de Nancy Brabois. Un rapport du directeur de l'INFOMA en 2015 préconisait la fusion TSF / TSMA, une expertise à ce sujet paraît nécessaire.

Pour les corps administratifs, l'analyse des métiers (§ 3.3.3) montre que seuls quelques postes devraient rester occupés par des fonctionnaires de cadre A. Une des questions est donc l'avenir du corps spécifique des attachés ONF rattaché actuellement au CIGEM (135 agents) La Mission propose un rattachement dans le cadre du CIGEM au MAA. Les recrutements seraient alors effectués via la mobilité classique MAA ou avec quelques postes de sortants IRA

Gestion des contractuels de droit public : la politique de recrutement passée de l'ONF a fait entrer dans la communauté de travail des contractuels sur des postes de cadres vacants afin de pallier à des départs. Ces agents en fonction de leur ancienneté ont pu par le concours réservé IAE 2016 intégrer le corps des IAE (29 agents titularisés). Reste dorénavant à permettre aux agents qui peuvent encore être éligibles au dernier concours d'obtenir, s'ils sont reçus, une titularisation sur place comme tous les autres contractuels MAA qui sont sur des postes pérennes (5 agents sont admissibles au titre du concours 2018, l'ONF ne propose pas de poste à ce stade). Compte tenu de l'absence de sortant IAE en nombre significatif cette année encore et du fait que c'est le dernier concours de ce type, il serait cohérent de permettre cette titularisation.

Recrutement de l'encadrement supérieur : les IPEF sont aujourd'hui encore très présents dans l'encadrement supérieur de l'ONF. Le recrutement de nouveaux IPEF se fait soit par la voie des mobilités (souvent des agents ayant débuté leur carrière à l'ONF) ou par l'affectation d'un ou deux sortants d'école. Le MAA doit veiller à conserver des parcours de son encadrement supérieur qui passent par l'ONF. L'intérêt de parcours professionnels entre tutelle et ONF est réciproque. La mission recommande de conserver le recrutement ponctuel mais régulier d'IPEF à l'ONF.

.4.1.2. Permettre des recrutements de fonctionnaires externes à l'ONF.

Des candidatures de fonctionnaires extérieurs à l'ONF sont souhaitables pour maintenir une diversité des parcours professionnels en particulier pour les cadres. Que ce soit pour les agents des corps techniques, mais aussi les agents des corps administratifs, ces entrées à l'ONF doivent être possibles, certes de façon limitée mais de façon régulière. Lors de la dernière CAP des IAE de mars 2018, l'ONF a finalement accepté deux « entrées » permettant des mobilités positives dans des parcours professionnels. On peut également penser que des recrutements de quelques fonctionnaires issus du Ministère de l'Intérieur spécialistes des procédures pénales permettrait d'aider les services de l'ONF à préparer et à suivre les dossiers adressés aux Parquets.

Un bilan de ces entrées / sorties pourrait utilement être suivi par la DRH.

.4.1.3. Recruter des salariés de droit privé selon des règles partagées.

A la différence du recrutement des fonctionnaires qui se programme et ne peut se faire que lors des sorties d'écoles de formation, le recrutement des salariés offre pour l'ONF l'avantage de la souplesse, que ce soit au niveau du moment du recrutement qu'au niveau de la diversité des profils recherchés.

La politique du recrutement « au fil de l'eau » au niveau des DT doit cependant être cadrée. Le CCN prévoit dans son article 12 le processus d'appel de candidatures (Extranet ONF).

Pour des postes techniques (A et B) en agence territoriale ou en DT, il faut absolument laisser la possibilité aux fonctionnaires de faire acte de candidature. C'est ce que prévoit l'article 12. Mais dans la réalité les délais brefs ne sont pas toujours compatibles avec cette règle. L'utilisation du dispositif « appel à candidature 2° cercle » que le MAA propose régulièrement aux établissements publics qui le souhaitent serait une réponse aux demandes des agents fonctionnaires. L'ONF pourrait utilement utiliser ce vecteur parallèlement à des publications sur l'extranet ONF, les CAP étant informées a posteriori comme pour les autres EP. Cette publication en dehors des 3 cycles de mobilité aurait le mérite de montrer aux fonctionnaires de l'ONF que les évolutions sont possibles.

Pour les postes d'ouvriers forestiers en agence travaux (UP) le recrutement est systématiquement un recrutement de salariés sous la responsabilité directe des DT ; le dispositif est opérationnel.

Concernant les postes d'administratifs (B et C) : si la décision est prise d'arrêter tout recrutement de fonctionnaire, il faut laisser aux DT la responsabilité de définir les périodes de recrutement. Une majorité des recrutements pourraient être fait en fin de période de formation des apprentis (bac pro secrétariat ou BTS par ex)

Une procédure spécifique ciblée pour des profils particuliers de cadres (informaticiens, logisticiens, chargé de communication…postes à compétence très pointues) peut être maintenue. Elle doit être une exception réservée à quelques postes stratégiques.

.4.1.4. Privilégier la voie des recrutements d'apprentis « ONF ».

Le rapport d'activité 2017 montre l'effort fait par l'ONF pour développer l'accueil d'apprentis conformément au COP (doublement des emplois aidés en 5 ans). Sur les 280 alternants présents en 2017, 200 sont en formations techniques dont une centaine en BTS. Les apprentis en Bac Pro ou CAP sont les futurs salariés ouvriers des UP, les BTS sont de futurs TFT, principalement après la réussite au concours TSF mais aussi en recrutement direct en CDI dans les zones à forte carence en TFT.

L'effort fait par l'ONF pour développer l'apprentissage est à noter, il doit être amplifié, il sera un atout pour le développement d'une culture « maison » quel que soit le statut de l'agent recruté. La CCN dans son article 12 prévoit une priorité pour les apprentis, c'est une mesure cohérente qui s'inscrit bien dans l'objectif fixé.

L'apprentissage est donc une voie idéale de recrutement que ce soit pour des fonctionnaires (cat B) ou des salariés (majoritairement cat C).

Des cursus au niveau ingénieur sont à envisager à haut niveau (APT a développé ce type de cursus pour ses étudiants à partir de la deuxième année).

.4.2. Les parcours professionnels des agents publics et des agents privés.

La gestion des postes à pourvoir doit passer par une ouverture de ces postes aux agents ONF en priorité. Ce n'est qu'après constat de carence sur un poste que l'on doit faire appel à des recrutements de salariés ou des affectations de sortant école (IAE et TSF).

.4.2.1. Parcours pro des TSF…et devenir des CATE.

Les TSF en poste de TFT constituent le socle des UT. Leur mobilité principale est à ce jour le passage comme RUT avec à la clef le plus souvent un statut de CATE. Ce corps a été crée au début des années 2000 pour permettre une reconnaissance concrète de la prise de responsabilité. Il comprend 440 agents. C'est un peu le 4° grade des TSF. Le problème est que la revalorisation récente des TSF rend le statut de CATE très peu attractif. Une modification du décret CATE est dans les circuits interministériels, elle permettrait d'intégrer l'effet PPCR en améliorant les indices terminaux du corps.

De nombreux RUT sont en attente de ce décret pour acter un départ en retraite.

.4.2.2. Recrutement des TSF par la troisième voie.

Lors de RV avec les ouvriers forestiers, ce mode de recrutement a été plusieurs fois mis en avant comme possibilité de promotion. Reste à voir les modalités d'affectation de ces lauréats au concours « troisième voie ». Elle représente un tiers des recrutements de TSF (30/ an ?)

.4.2.3. Promotion des ouvriers qualifiés en TAM (Technicien Agent de Maîtrise).

La convention collective nationale prévoit des promotions. Le processus passe par l 'ouverture d'un poste de TAM par appel à candidatures. L'agent OF dépose sa demande de changement de poste pour un poste de groupe E selon la nomenclature de la CCN. Le choix se fait au niveau de la DT (ou agence travaux ?)

Le ratio actuel est de 2560 ouvriers forestiers pour 372 TAM.

Lors de rendez vous « terrain » de la mission est remontée la difficulté des OF à obtenir ces postes de promotion, face à des candidatures d'agents externes à l'ONF (avec une expérience de conducteur de travaux par exemple)

Une préparation au métier de TAM est donc à envisager pour une vraie promotion de ces catégories professionnelles.

.4.2.4. Promotion des IAE : respecter les ratios habituels.

Les IAE ONF (400) doivent pouvoir dérouler une carrière au même rythme que tout IAE. L'accès au TA d'IDAE est bien organisé et se fait normalement selon les règles de mobilité partagées avec la NDS du MAA. Une NDS ONF vient compléter cette dernière en particulier pour préciser la notion de domaines fonctionnels dans le secteur d'activité de l'ONF.

Le dispositif de contrats de fin de carrière (CFC) n'a pas été par contre utilisé de façon optimum par l'ONF en 2018. Le CFC Court est un dispositif utile qui permet à la fois une reconnaissance de fin de carrière et un départ programmé d'agents qui permet d'accélérer des ajustements d'organigramme. Le CFC doit être plus et mieux utilisé par l'ONF.

Concernant le passage IAE HC, une optimisation des propositions est possible…

.4.2.5. La formation : clef des parcours diversifiés.

L'ONF dans son rapport social met en exergue un effort budgétaire réel : l'ONF consacre 5.6 % de sa masse salariale à la formation (coût de formation des fonctionnaires stagiaires inclus).

Ce volet doit être privilégié pour accompagner les parcours pro et anticiper les changements de poste pour éviter des « blocages » pour agent non directement opérationnel. Un IAE peut s'adapter et si on veut un cadre immédiatement opérationnel, on se doit d'anticiper une mobilité prévue par ex pour une promotion de grade (IDAE).

.4.3. Conditions de mise en œuvre des régimes indemnitaires pour les fonctionnaires affectés à l'ONF.

Les différences de régimes indemnitaires pour un même corps de fonctionnaire entre l'ONF et les autres secteurs d'activité du MAA constituent des freins indéniables à la mobilité des agents.

Si les agents dans le cadre de leur parcours interne à l'ONF bénéficient d'un dispositif homogène et clairement explicité par les NDS, la comparaison avec les services déconcentrés du MAAF met en évidence des écarts significatifs.

En première analyse sur les corps de catégorie A (IAE et attaché) le différentiel est significatif en faveur des agents en poste à l'ONF : il est de l'ordre de 1000 à 3000€ selon les situations. A titre d'illustration on peut citer le cas d'un cadre administratif, attaché principal, sur poste à responsabilité (cotation ONF A4). Il perçoit 22724€. S'il était SG d'une DRAAF XXL (en groupe 1 IFSE), il percevrait 19200€.

Le passage au RIFSEEP pour les attachés a maintenu les écarts existants puisque la mise en place du dispositif s'est faite avec maintien du niveau des régimes antérieurs.

Concernant le corps des TSF, spécifique de l'ONF, le régime PSR de 2017 est là aussi bien plus favorable aux TSF qu'aux agents de même grade du corps des TSMA.

Un TSF sans être RUT, percevait en tant que TSFP 10070€ contre 9518€ pour un TSP en poste en service déconcentré

La gestion des cotations des postes reste un exercice sensible. Certains agents administratifs ont mal vécu le reclassement de leur poste en poste C, étant B. Même si la rémunération est maintenue, les agents y ont vu un signe de déclassement professionnel.

La commission consultative nationale de reclassement qui s'est tenue en janvier 2018 a montré la nécessité d'une grande transparence dans cet exercice de classement des postes.

La mission pense que les reclassements des postes ne devraient être concrétisés que lors des mobilités des agents, et donc des parutions de ces postes dans les circulaires de mobilité.

.4.4. Accompagnement des agents : promouvoir un suivi personnalisé des agents.

Dans un contexte de mutation aussi important, l'accompagnement des parcours des agents constitue une priorité. Les agents de l'ONF doivent bénéficier du même suivi professionnel que leurs homologues des autres Etablissements publics et des services déconcentrés de l'Etat.

L'inspection générale de l'ONF ne suivait que les cadres supérieurs ; elle a été supprimée. L'ONF travaille actuellement au déploiement d'un dispositif de « Conseillers en évolution professionnelle », les CEP. Ce sont des agents positionnés en Direction Territoriale. Une dizaine de ces Conseillers sont en cours de formation (cadre A ou B) et travailleront avec la RH en région. Actuellement le RAPS répond exclusivement à des demandes d'IPEF ou d'IAE souhaitant une mobilité le plus souvent externe à l'ONF.

De nouveaux dispositifs sont donc à mettre en œuvre pour que les agents de l'ONF puissent avoir un suivi personnalisé permettant des parcours professionnels au sein de l'ONF ou dans d'autres secteurs de la fonction publique.

R7. Planifier les recrutements de TSF et d'IAE « forestier » au moins sur la durée d'un COP.

R8. Fusionner les corps des SA et des attachés ONF avec les corps correspondants du MAA pour une gestion optimisée.

R9. Permettre aux contractuels de droit public ayant réussi le concours réservé IAE de continuer leur carrière au sein de l'ONF.

R10. Permettre à chaque agent de candidater sur les postes ouverts, en cohérence avec leur catégorie et leur compétence.

R11. Favoriser les recrutements d'apprentis ONF en contrats de droit privé ou via les concours de fonctionnaires.

R12. Valoriser la fonction de RUT, notamment en optimisant le décret CATE.

R13. Accompagner les fins de carrière des cadres IAE en optimisant le dispositif CFC Court.

R14. Mettre en place un suivi personnalisé des agents.

CONCLUSION

La mission a pu mesurer au cours de ce semestre l'attachement des agents de l'ONF à leur Etablissement. C'est un atout indéniable sur lequel le management de l'ONF doit s'appuyer.

Les recommandations formulées doivent permettre de répondre au double défi que constituent la nécessaire évolution du modèle économique de l'ONF et la réponse aux légitimes inquiétudes des agents en particulier des fonctionnaires.

Ces recommandations ne sont pas exclusives des actions à mener en matière de GRH et de GEPEC ; elles nous semblent cependant être des repères visibles pour mesurer les avancées en matière de dialogue social et de reconnaissance des agents ONF.

Elles pourront utilement faire l'objet d'une analyse régulière dans le cadre du dialogue social et des instances de concertations de l'ONF.

La mission note avec satisfaction que, suite à l'accord d'une majorité des syndicats, une nouvelle convention collective va pouvoir s'appliquer à tous les agents salariés de l'ONF.

La mission n'a pas pu approfondir toutes les actions de façon détaillée, des expertises complémentaires sur des sujets ciblés pourraient aider à un calibrage optimum des dispositifs (calibrage des recrutements, généralisation du régime indemnitaire RIFSEEP…).

Donner du sens aux évolutions indispensables de l'ONF et ne pas renier le passé riche de cet établissement, telles sont les recommandations globales que la mission souhaite mettre en exergue en guise de conclusion.

Signatures des auteurs

Jean-Pierre LILAS

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Ingénieur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Yves ROYER

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Ingénieur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Eric MALLET.

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

Inspecteur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

Didier GARNIER

Inspecteur général de l'agriculture

Inspecteur général pour l'Accompagnement des Personnes et de Structures

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction
Dubreuil Christian	ONF	DG
Soule Patrick	ONF	DG adjoint
Philippe Levèque	ONF	Contrôleur général économique et financier
Patrick Falcone	ONF	Adjoint au DG en charge des relations institutionnelles de la coordination DOM et des relations internationales
Maillet Albert	ONF	Directeur forêts et risques naturels
Fraud Benoit	ONF	Directeur commercial bois et servicees
Bourgoin Sylvain	ONF	Directeur des ressources humaines
Ferté-Devin Anouk	ONF	Responsable police, droit pénal et droit de l'environnement et droit forestier
Cantin Nathalie	ONF	RH
Thuot A		FO
Vanpeteghem Gilles		EFA-CGC
Schwartz		EFA-CGC
Gisande Maud		EFA-CGC
Noé Armelle		EFA-CGC
Ammrich Claude		CGT
Guerotin G		CGT
Trocinsky Jérôme		FNAF-CGT
Philippe BERGER		EFA-CGC
Canal Philippe		SNUPFEN-SOLIDAIRES
Mailly Gilles		SNPA-SNTF-FO
Coulon M		SNTF-FO
Généré B		UNIPEF
Schneider Eloi		CFTC Agri

Nom Prénom	Organisme	Fonction
CHNEIDER Eloi		
Dilger Jean-Luc	ONF	Directeur de l'Agence territoriale Aveyron/Lot/Tarn/Tarn-et-Garonne
Rousset Olivier		Directeur territorial Midi-Méditerranée
Kart Nicolas		DT MM
Scrieve Brigitte		Agence études - DTMM
Fleury B		DTMM
Martigues V		DTMM
Renaud Jean-Pierre		Directeur territorial Grand Est
Munschi Marie-Claude		Responsable RH pôle Est
Bonnet Dominique		Responsable mobilisation des bois pôle Est
Guérin Frédéric		Responsable communication DT GE
Veltz Christian		Responsable financier pôle Est
Morel Pierre-Jean		Directeur agence territoriale de Metz
Brochier Cyrille (et son équipe)		Responsable UT du Thionvillois

Annexe 2 : Lettre de mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION

Paris, le 11 DEC. 2017

La Directrice de Cabinet
du Ministre de l'Agriculture
et de l'Alimentation

à

Monsieur
Inspection Générale pour
l'Accompagnement des Personnes et
des Structures

N/Réf : CI 0804403
V/Réf :

Objet : Mission d'appui à l'office national des forêts (ONF) sur la gestion des ressources humaines dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020.

Le COP 2016-2020 de l'ONF prévoit dans son axe 5 intitulé « stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines » un certain nombre de dispositions relatives à la gestion des ressources humaines.

Les actions qui découlent de cette orientation conduisent à des changements importants des modalités de gestion des emplois et de leur répartition entre les statuts publics et privés. Sur la période récente, ce contexte a généré des tensions avec les représentants du personnel.

Il me paraît nécessaire de mettre en œuvre les moyens susceptibles de faciliter le rétablissement d'un dialogue social apaisé.

.../...

78 rue de Varenne – 75349 PARIS 07 SP - Tél : 01 49 55 49 55

C'est pourquoi, je vous demande d'assurer, en votre qualité de membre du réseau d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture et avec vos collègues MM. Pélissié, Lilas et Garnier, une mission d'appui à l'établissement pour mener les évolutions prévues par le COP, sur les trois points suivants :

- les conditions nécessaires au renforcement du dialogue social, afin d'assurer un fonctionnement normal des institutions paritaires, en particulier en assurant une participation des organisations syndicales représentatives en leur sein ;

- la définition du périmètre des emplois de l'ONF qui relèvent du droit public, en concertation avec les organisations syndicales de fonctionnaires et en coopération avec les services des ressources humaines du ministère chargé de l'agriculture pour l'organisation des mobilités des fonctionnaires des corps ministériels ;

- la poursuite de l'harmonisation des conditions de mise en œuvre des régimes indemnitaires pour les fonctionnaires affectés à l'ONF, s'agissant notamment du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel des personnels de la filière technique, afin de favoriser les mobilités tout en intégrant la contrainte de maîtrise de la masse salariale.

Vous mènerez cette mission d'appui en lien étroit avec la direction générale de l'ONF et veillerez à informer régulièrement le secrétariat général du ministère de l'agriculture et de l'alimentation de son avancée.

Cette mission est fixée pour une durée de 6 mois à l'issue de laquelle je vous demande de m'adresser un court rapport sur la situation de la gestion des ressources humaines de l'établissement et les préconisations que vous formulerez sur chacun des points susvisés.

S. D

Sophie DELAPORTE

Copie : Monsieur le directeur général de l'ONF