



Office National des Forêts

Expertise agréée pour projet important (*baisse du plafond d'emploi 2019*) modifiant les conditions de travail

Rapport d'étape

29 octobre 2019

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Ile de France
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Paris Nord Est / Bureau de Paris
20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 4 029 880 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

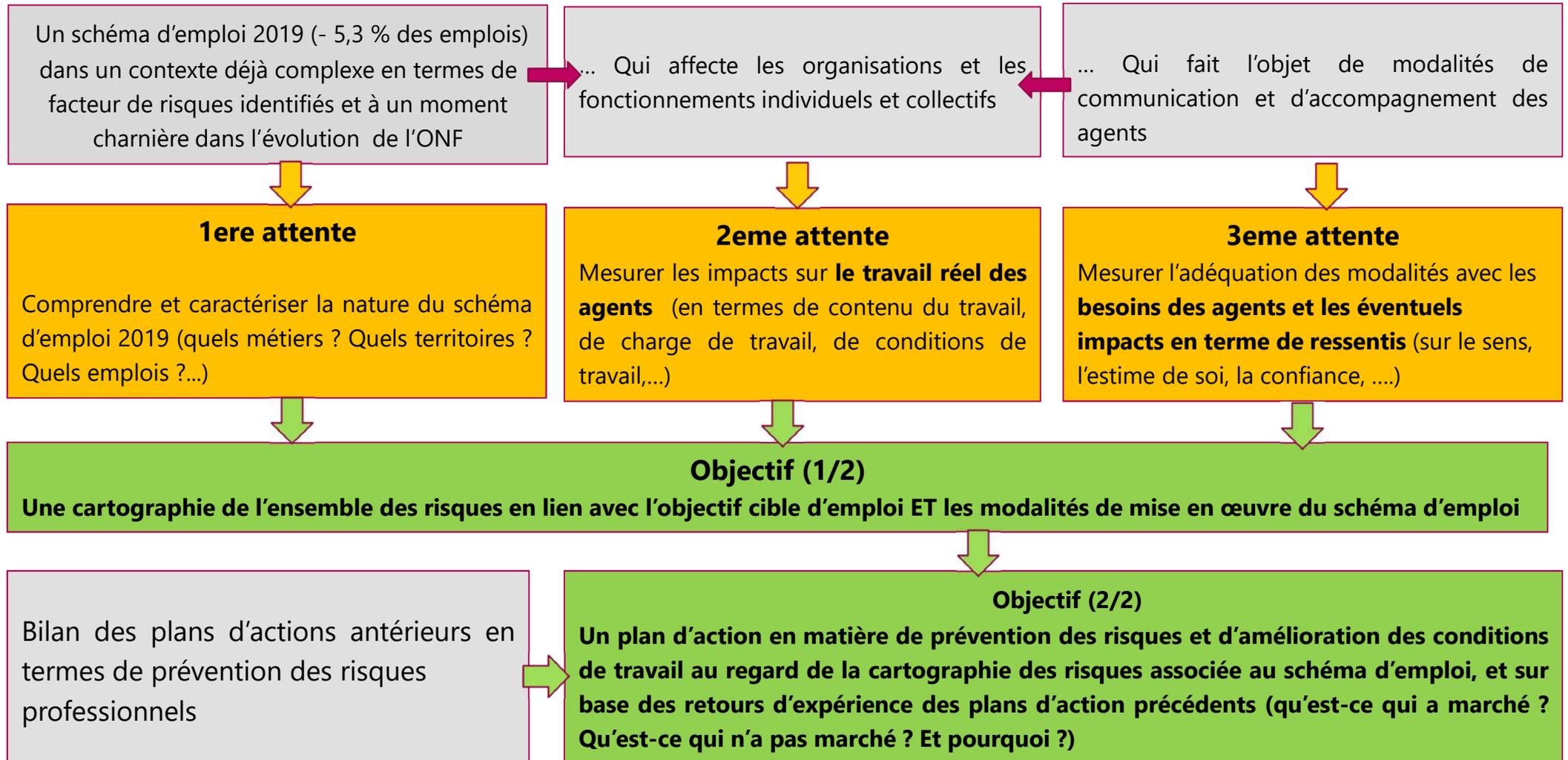
1. Rappel de la demande et méthodologie	p. 3
2. Notre lecture des impacts et risques sur la santé au travail liés à la baisse du plafond d'emploi	p. 14
2.1 La baisse du plafond d'emploi 2019 relève d'un modèle de gestion descendant éloigné du travail réel	p. 15
2.2 La baisse du plafond d'emploi 2019 qui révèlent d'importants écarts entre travail prescrit , travail réel et travail ressenti	p. 24
2.2.1 <i>D'importants écarts entre travail prescrit et travail réel et une organisation du travail qui contribue à renforcer la charge de travail</i>	p. 26
2.2.2 <i>Une satisfaction au travail qui ne compense pas les efforts consentis et trouve son origine ailleurs que dans l'organisation</i>	p. 36
2.2.3 <i>La dimension toute relative des capacités de prévention au regard des risques identifiés</i>	p. 39
3. Synthèse	p. 44



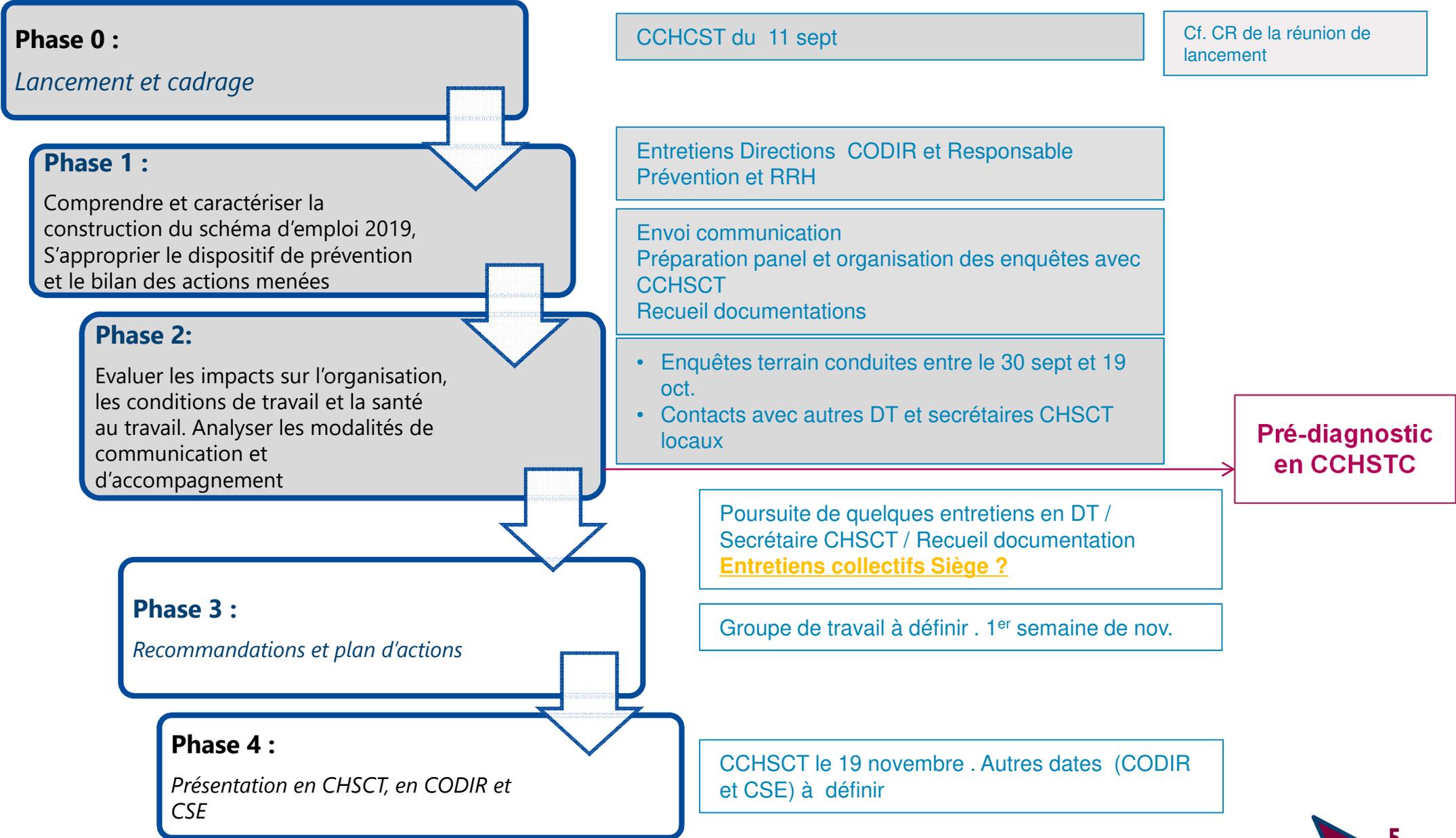
1. Rappel de la demande et méthodologie



Rappel des attentes et objectifs de notre analyse



Le calendrier de la mission



- ▶ Comme convenu en réunion de lancement, nous avons réalisé une série d'entretiens des directions du siège, des entretiens de DT et représentants de salariés de l'ensemble des DT (DOM TOM compris) ainsi que plusieurs journées d'entretiens individuels et collectifs au sein de différentes entités territoriales : DT, Agences et UT. *(Cf. partie suivante pour la liste des entretiens)*

- ▶ Sur la base de l'analyse du contenu de ces entretiens, le présent document propose **une première cartographie des risques professionnels** en lien avec la baisse du plafond d'emploi et la manière dont les agents et encadrants s'adaptent au contexte de travail actuel.

- ▶ Cette première cartographie constitue un **point d'étape** dans notre analyse qui sera complété (dans la perspective du rapport final) :
 - ▶ De quelques entretiens qui restent à mener (la question de l'opportunité / faisabilité d'entretiens collectifs siège est posée ?)
 - ▶ Des remarques et retours dans le CCHSCT du 29 octobre ;
 - ▶ D'un plan d'actions et de prévention en lien avec le diagnostic.

Phase 1: entretiens et documentations

Fait à date

- ▶ **Entretiens Siège et DT** (Direction et secrétaires CHSCT locaux)
 - ▶ Membres du CODIR : Mme Clerc, M. Bourgoïn, M. Maillet, M. Fraud, M. Bonnet.
 - ▶ Personnes ressources central : M. Pujol, M. Ferrères.
 - ▶ DT et secrétaires CHSCT locaux
- ▶ **Recueil des documents centraux** (évolution des effectifs, système de prévention, etc.)
- ▶ **Recueil de certains documents locaux** (organigrammes, feuilles de route, etc.).

Reste à faire

- ▶ **Quelques secrétaires CHSCT** locaux non encore contactés :
 - ▶ Ex : Martinique
 - ▶ Ex : Réunion
- ▶ **A recevoir encore certains documents locaux** concernant l'évolution des effectifs.



Phase 2 : panel des entités territoriales visitées (1/3)

	Entités	Caractéristiques	Effectifs (hors OF et agences travaux)	Evolution récente
BFC	DT	Une DT issue d'une fusion de DT avec des modalités de fonctionnement différentes.	813 ETP en sept 2019 contre 834 ETP en sept 2018	Fusion ayant conduit à des réorganisations de fonctions centrales au niveau régional.
	AT Besançon (yc des UT)	Une agence en proximité de la DT. Essentiellement communal avec en particulier une relation complexe avec la commune « chef lieu », Besançon.	116, 8 ETP à fin sept 2019 contre 122,9 ETP sept 2018	D'importantes vacances de postes sur certaines UT avec 1 UT avec 1 suppression de poste gelée depuis 1 an.
	AT BOE (yc des UT)	La plus grande agence sur le territoire métropolitain. Fruit de plusieurs mouvements de périmètre (scission + fusion). Une organisation avec plusieurs «sites distants». Une articulation avec un nouveau parc naturel (à la frontière de 2 DT).	169,8 ETP à fin sept 2019 contre 174,9 à fin sept 2018	<ul style="list-style-type: none"> • La constitution d'un parc naturel qui pose des questions de répartitions de compétences entre ONF et parc. Avec des impacts importants en nb d'ETP concernés pour 1 UT. • Vacances de postes dont certaines depuis plusieurs années et arrêts importants au sein du secrétariat général de l'agence. • 17 postes vacants à fin sept ; des vacances à venir (congés maternité en UT et départ)
COA	UT Lacanau	<ul style="list-style-type: none"> • Majorité de forêts domaniales • Forte activité liée au tourisme • Forte activité de gestion de zone environnementale 	8 TFT + 1 RUT	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de vacances aujourd'hui mais 3 départs en retraite à venir en 2020 • Un agent en inaptitude à 50%
	UT Biscarosse	<ul style="list-style-type: none"> • Issue de la fusion de 2 UT en 2014 • Majorité de forêts domaniales 	11 TFT + 1 RUT	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis 2017, salarié de droit privé mis à disposition du RUT • Départ à la retraite à venir (RUT + 1 TFT spécialiste des dunes)

Phase 2 : panel des entités territoriales visitées (2/3)

	Entités	Caractéristiques	Effectifs (hors OF et agences travaux)	Evolution récente
MM	Agence Carcassonne	11 UT issue de la fusion récente de 2 agences	133 agents. Cible de réduction d'effectifs dépassée	<ul style="list-style-type: none"> Fusion en 2019 avec agence Ariège 10 postes vacants au sein des 11 UT
	Agence Montpellier	<ul style="list-style-type: none"> 6 UT Forêts communales avec des zones dites hautes et basses et des activités concurrentielles. 	80 postes	<ul style="list-style-type: none"> Réduction d'effectifs de 2 postes en 2018 et 1 en 2019 3 postes vacants et 1 agent en CET pré-retraite 8 départs en retraite à venir
Seine Nord	Agence Compiègne	<ul style="list-style-type: none"> La 1ère AT de la DT en termes de résultats commerciaux (apporte 1/3 du CA de la DT à elle seule), et une des 1ères de France Essentiellement du domanial, à l'exception d'une UT majoritairement communale (UT Thiérache) : 70 kh domanial et 15 kh communal 	7 UT – 80 postes de TFT	<ul style="list-style-type: none"> Un très fort taux de turnover : 10% de départs / an, et <i>a contrario</i> très peu de nouveaux entrants Un taux de vacance élevé Sont 10% en-dessous de leur plafond d'emploi, du fait du manque d'attractivité et difficulté à remplacer les départs De nombreux projets de réorganisation dans les tiroirs mais gelés
	UT Compiègne	Forêt domaniale	18 TFT + RUT 1 poste vacant	Une arrivée récente d'un salarié en CDI (sept.). Mis à disposition du RUT mais positionné sur un triage
	UT Villers-Cotterêts	Majorité de forêt domaniale	14 TFT + RUT 3 postes vacants dont 1 gelé	Une arrivée récente d'un salarié en CDI positionné sur un triage Accueil d'un OF en appui du RUT



Phase 2 : panel des entités territoriales visitées (3/3)

	Entités	Caractéristiques	Effectifs	Evolution récente
Grand Est	DT GE – Groupe Ouest	Plus grande DT de l'ONF. 15% des forêts publiques de métropole. Importante activité de vente de bois	1 470 agents (PEF et contractuels)	Hausse des vacances de postes depuis 2017 Turnover sortant important : mutations et départs en retraite
	DT GE – Groupe Est			
	Agence Verdun (et UT Montfaucon, Clermont, Verdun)	Agence peu attractive	75.87 ETP	Importance du turnover Hausse des vacances
	Agence Nancy (et UT Grand Couronne, Saintois, Plateau Lorrain, Val de Lorraine)	Agence historiquement d'accueil des nouveaux entrants	120 dont 12 postes vacants	
	Agence de Mulhouse	Mutualisation de certaines fonctions support avec Colmar (service informatique) Equipe bois sous-dimensionnée	<i>En attente d'information</i>	Des vacances longues (supérieures à 2 ans) Renforts ponctuels en CDD. Des vacances sur les postes support non ouvertes au recrutement Départs en retraite à venir
	Agence de Vosges Montagne	A la fois du domanial et du communal	<i>En attente d'information</i>	D'importants départs en retraite à venir Fort turnover dans les équipes soutien mais stabilité dans les UT.

Phase 2 : panel des personnels rencontrés (1/2)

		BFC	Grand Est	COA	MM	Seine Nord	Autres DT par téléphone
DT et DAT		DT 2 DAT	DT (Groupe Est et groupe Ouest) 3 DAT	DT	DT DAT adjoint / SG 1 DAT	DT DAT	Corse AURA Guadeloupe Martinique Guyane Réunion
Direction de service (DT / AT)		Membres CODIR DT + CODIR des 2 AT (Hors DT et DAT déjà comptés et RUT) = 7 personnes	2 chefs de service Agence		2 chefs de service DT Entretien collectif chefs de service : 5 agents (dont 1 RUT) 1 entretien responsable agence études		SG Guadeloupe
Agents	Echelon DT	1 agent	3 entretiens collectifs services DT : 14 agents		1 entretien collectif services DT : 7 agents		
	Echelon AT	7 agents (dont 2 agents en entretien téléphonique)	4 entretiens collectifs support agence : 29 agents		2 entretiens collectifs support agence : 19 agents Entretiens individuels : 4 agents		
	TF	33 TFT	57 TFT	16 TFT	8 TFT	16 TFT	
RUT		8 RUT	14 RUT	2 RUT	1 RUT	3 RUT	
Représentants du personnel		Entretiens collectif élus : 5 agents	Entretien collectif élus : 5 agents	Secrétaire CHSCT	Secrétaire CHSCT	Secrétaire CHSCT	Secrétaires CHSCT locaux (6 entretiens)
Acteurs de prévention		Responsable SST + 1 agent SST + 1 AS	2 entretiens collectifs SST : 10 agents				Assistant de prévention

Phase 2 : panel des personnels rencontrés (2/2)

Echelon	Nombre de personnes rencontrées
DT / DAT	18
Direction de service DT/DAT	18
Agents DT (soutien)	22
Agents AT (soutien)	59
RUT	28
TFT	130
Prévention	14
IRP	19
TOTAL	308

- ▶ Au total, c'est 308 personnes que nous avons rencontrées en entretien collectif ou individuel, aux différents échelons de l'organisation territoriale.
- ▶ Nous profitons de ce slide pour remercier toutes les personnes rencontrées pour leur mobilisation et le temps qu'ils nous ont consacré.
- ▶ **Il reste encore à organiser des entretiens collectifs pour les personnels du siège.**

Notre vision des limites et apports de l'enquête réalisée (du point de vue méthodologique)

- ▶ Comme toute enquête basée sur des entretiens individuels et/ou collectifs sur la base du volontariat, les expressions des agents en entretien sont des ressentis qui reflètent un point de vue particulier, pas forcément partagé par tous. **Ils n'en constituent pas moins une donnée à traiter.**

- ▶ Toutefois, au-delà de ces expressions individuelles, on notera :
 - ▶ **Un taux de participation globalement satisfaisant** (à quelques exceptions), notamment aux entretiens collectifs (cf. supra), qui témoigne d'une envie des agents de contribuer à une démarche d'amélioration des conditions de travail au sein de l'Office, même si le degré de découragement exprimé est important vis-à-vis de l'utilité de la démarche ; et ce malgré les délais courts de l'intervention ;
 - ▶ **Globalement une convergence de vue des agents « de terrain » mais également d'une partie de leur encadrement - notamment de proximité-**, sur les difficultés actuelles et les impacts sur les conditions de travail.

- ▶ Par ailleurs, les agents expriment en entretien leur point de vue sur la problématique spécifique de la baisse du plafond d'emploi 2018-2019, mais plus globalement des interrogations sur l'évolution de l'Office sur plus longue période (depuis le début des années 2000) et sur son avenir (projets de filialisation, etc.).

- ▶ **Enfin, le degré d'insatisfaction exprimé est également à lire à l'aune d'un fort attachement des agents à l'Office et à ses missions.** Les agents sont d'autant plus critiques sur les évolutions qu'ils sont attachés à l'ONF et à ses missions.



2. Notre lecture des impacts et risques sur la santé au travail liés à la baisse du plafond d'emploi



2.1 La baisse du plafond d'emploi 2019 relève d'un modèle de gestion descendant éloigné du travail réel

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

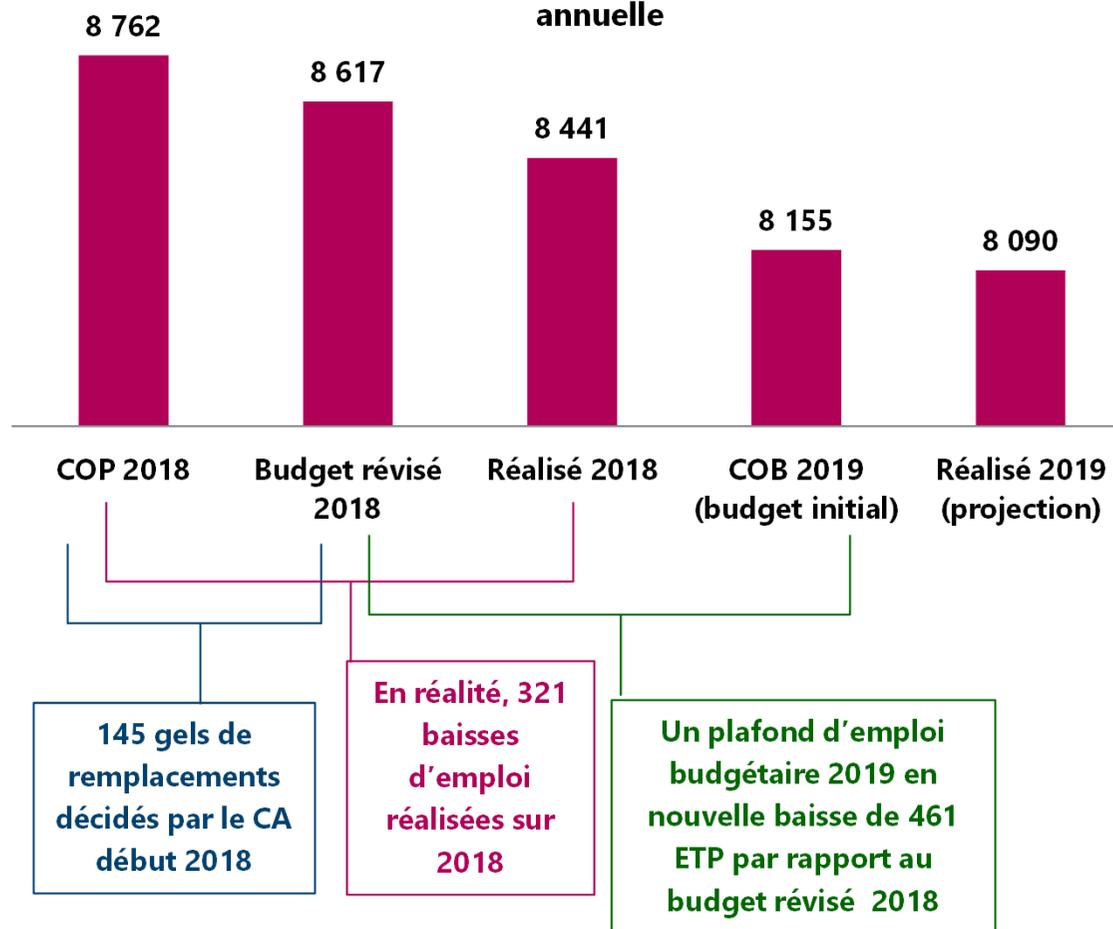
Baisse du plafond d'emploi : de quoi parle-t-on ? (1/2)

Axe du 5 du COP 2016-2020 :
**« Stabiliser l'organisation de
 l'établissement et les effectifs »**

EFFECTIFS EN EQUIVALENT TEMPS PLEIN TRAVAILLÉ (ETPT)	FONCTIONNAIRES, AGENTS CONTRACTUELS ET OUVRIERS	EMPLOIS AIDÉS	TOTAL EFFECTIFS (BUDGET ONF)
2015	8 870	243	9 113
2016	8 762	351	9 113
2017	8 762	401	9 163
2018	8 762	451	9 213
2019	8 762	501	9 263
2020	8 762	551	9 313

Un engagement de stabilité inscrit dans le COP

Evolution des effectifs globaux sous plafond (ETP) - Moyenne annuelle



Au total :

- 606 baisses d'emploi entre le COP 2018 et le budget 2019, soit une baisse de 7%
- 672 baisses d'emploi réalisées selon les projections fin d'année, soit une baisse de 8%

Baisse du plafond d'emploi : de quoi parle-t-on ? (2/2)

▶ Après une **baisse continue et massive des effectifs de 22 % entre 2002 et 2015, le COP 2016-2020 avait prévu une stabilisation des emplois autour de 8 762 ETP.**

▶ Toutefois :

- ▶ En début d'année 2018, le CA demande de geler 145 remplacements, faisant passer le budget 2018 de 8762 ETP à 8617 ETP.
- ▶ **A cette 1^{ère} brèche dans la stabilité s'ajoute au moment de la préparation du budget 2019 une nouvelle demande de baisse de 461 postes sur 2019. Soit 606 baisses de postes au total.**
- ▶ Au final, 321 baisses de postes ont été réalisées en 2018, pour 285 à réaliser en 2019.

▶ Quelques remarques :

- ▶ Il s'agit **d'une vision budgétaire** (plafond d'emploi). Au final, **le nombre de postes réellement occupés est encore inférieur à ce plafond** (cf. slide suivante), du fait des difficultés de recrutement, et la baisse du nombre de postes est plus importante ;
- ▶ **Il ne s'agit pas de suppressions de postes, mais de non remplacements de départs**, et de vacances qu'on laisse perdurer, donnant lieu (dans certaines conditions : cf. *infra*) à la mise en place d'intérim ;
- ▶ **Il s'agit d'une vision ETP et non de masse salariale.** Il existe par ailleurs un objectif de stabilisation de la masse salariale inscrit au COP, et la baisse des effectifs est présentée comme un moyen d'atteindre cet objectif, dans un contexte de hausse du coût du travail (notamment disparition du CICE) ;
- ▶ Parallèlement à ce gel des remplacements, il est décidé **un moratoire sur les réorganisations (fusions, mutualisations, etc.) en lien avec les engagements du COP.**

En réalité, une baisse des emplois plus importante que celle du plafond, à mettre au regard des taux de vacance

Evolution des ETP par DT

DT / DR	Budget 2018	Budget 2019	B 2019 / B 2018	Réalisé 2019	Réalisé 2019 / B 2018	Taux de vacances octobre 2019 (PEF et contractuels)
COA	939	870	-7%	863	-8%	15%
BFC	1 108	1 040	-6%	1 031	-7%	10%
Seine-Nord	899	827	-8%	807	-10%	16%
Grand-Est	2 258	2 093	-7%	2 092	-7%	10%
Midi-Méditerranée	1 581	1 474	-7%	1 463	-7%	9%
AURA	989	906	-8%	899	-9%	9%
Corse	119	110	-8%	109	-9%	14%
Guadeloupe	68	63	-8%	63	-7%	16%
Guyane	73	72	-1%	69	-5%	6%
Martinique	77	73	-5%	73	-5%	10%
Réunion	251	237	-6%	232	-7%	16%
DG	365	312	-14%	304	-17%	15%

- ▶ Les projections fin 2019 font apparaitre **une baisse réelle des emplois plus proche de 8%**, avec d'importantes différences entre les territoires.
- ▶ Une réalité de terrain à mettre au regard des taux de vacances et des difficultés de recrutement / manque d'attractivité de certains territoires qui rendent difficiles les remplacements des départs, même si les postes sont ouverts au recrutement.

Comment ces baisses d'emploi sont déclinées territorialement ?

Une « règle de trois » et non un enjeu d'équilibre

- ▶ Le plafond d'emploi national couvre l'ensemble des activités de l'ONF et des statuts, employés forestiers et ouvriers forestiers. Il est ensuite « réparti » entre DT.
- ▶ **Cette répartition s'est faite selon une règle de trois, au prorata des effectifs de la fin d'année 2017, et non selon une logique d'équilibrage :**
 - ▶ Il existe des indicateurs globaux d'activité (IGA) qui sont censés mesurer une intensité d'activité – donc de charge de travail théorique par DT ; en l'espèce, ils n'ont pas servi pour la répartition des « efforts » en termes d'effectifs.
 - ▶ La seule logique d'équilibre a été celle de laisser la Guyane à budget constant sur la période.



Avis SECAFI

- ▶ Dans la mesure où les IGA ne reflètent que partiellement le niveau d'activité d'un territoire et sont une vision théorique éloignée du travail de terrain (prise en compte uniquement des activités rémunérées et mesurables ; non prise en compte de la taille du territoire et donc de l'effet « distance », etc.), **il nous paraît pertinent en effet de ne pas répartir les baisses d'emplois selon ces critères.**
- ▶ Toutefois, **la répartition aurait pu s'assortir d'une réflexion sur les enjeux de rééquilibrages territoriaux (prise en compte par exemple de l'attractivité des territoires et des difficultés de recrutement, correction des « effets taille » entre DT, etc.), dans un contexte où la disparition des CAP enlève un important levier de mobilité donc d'équilibre.**



Comment ces baisses d'emploi sont déclinées territorialement ?

Vers une « autonomie encadrée » des DT

- ▶ La répartition des baisses d'effectif a donné lieu à une évolution des relations DG/DT, avec l'idée de **mettre en place une « autonomie encadrée »** :
 - ▶ **Le dialogue de gestion avec le central se fait sur l'enveloppe d'emploi de chaque DT**, non sur sa répartition intra-territoriale ;
 - ▶ **Le principe de liberté de chaque DT d'équilibrer son enveloppe d'emploi** au sein de son territoire est affirmé ;
 - ▶ **Mais dans un cadre de gestion et de reporting davantage encadré** :
 - ▶ « Contrat » budgétaire signé entre le DT et le DG, sur la base d'une maquette budgétaire initiale ;
 - ▶ Des arbitrages éventuellement possibles à l'occasion des CODIR pléniérs ;
 - ▶ Octroi mensuel par le central d'autorisations de recrutements pour chaque DT, et suivi mensuel du niveau du plafond d'emploi ;
 - ▶ **Autonomie des DT et des AT pour recruter dans ce cadre**, avec une intervention du siège à partir du niveau Directeur d'Agence.
 - ▶ **A partir de 2020, le dialogue de gestion se fera uniquement sur un objectif d'équilibre budgétaire, et non de plafond d'emploi.**

Une déclinaison infra DT qui suit la même logique descendante « grignotant » à chaque échelon les marges de manœuvre en termes de pilotage / régulation

▶ La déclinaison de la baisse des effectifs entre AT au sein d'une même DT suit la même logique descendante :

- ▶ Comme au niveau national, les AT sont associées à la marge aux choix de répartition des baisses d'effectifs car les pré-cadrages budgétaires sont préparées sans elles ;
- ▶ Si dans la gestion ensuite, les AT ont pu mettre en place des principes d'équité (pas plus de X vacances par service, par UT), **la tenue de ces engagements s'est heurtée à la réalité du recrutement en 2018/2019** :
 - ▶ Le transfert des modalités de recrutement de la DG vers la DT a été insuffisamment préparé et a retardé certaines embauches promises de plusieurs mois ;
 - ▶ La disparition des concours et des CAP complexifie l'affectation des personnels aux postes vacants.
 - ▶ Dans un contexte de baisse de l'attractivité de l'ONF par ailleurs.

▶ La traduction ensuite sur le terrain conduit à **des difficultés pour l'encadrement intermédiaire dont les marges de manœuvre sont très faibles** :

- ▶ Au sein des services AT : une certaine capacité de gestion / mutualisation peut avoir lieu mais dans la limite de certaines spécialités peu transférables (Aménagement, Cartographie, Juridique, etc....)
- ▶ Au sein des UT :
 - ▶ Le RUT se voit imposer les vacances et n'a très peu de prise sur le recrutement (il est associé dans un entretien dans la phase finale une fois la décision prise ; entretien de prise de connaissance plus que de choix).
 - ▶ Des RUT mis donc souvent devant le fait accompli. Ce que les équipes de TF savent et *reconnaissent*.
 - ▶ Des RUT aux marges de manœuvre réduites au regard de la hiérarchie mais qui encadrent des équipes de techniciens qui continuent à avoir une large autonomie. **Il y a là un écart qui rend l'exercice de management d'une UT complexe.**

L'équation besoin-ressources vue par le central renvoie à d'importants enjeux en termes de travail réel (1/2)

▶ **Du point de vue de la Direction générale, la résolution de l'équation activités-ressources passe par plusieurs leviers concomitants :**

▶ **Adapter le niveau de l'activité à une notion de « valeur ajoutée » :**

- ▶ Mise en place de plans de gestions différents selon les types de forêt et plus ou moins intensifs en moyens humains ;
- ▶ Mise en œuvre du martelage différencié, avec un potentiel de 20% de forêts non martelées ? (5% aujourd'hui).

▶ **Digitaliser les activités :**

- ▶ Télédétection ;
- ▶ Saisie d'information en mobilité.

▶ **Faire évoluer l'organisation du travail :**

- ▶ Des projets de mutualisations d'organisation (mais qui pour l'instant sont gelés) ;
- ▶ Fin du TFT dédié à un triage et interlocuteur unique du propriétaire ;
- ▶ Spécialiser les TFT et sortir de l'image du TFT polyvalent sur son triage : passer de TFT « forestier » à TFT « gestionnaire ».

L'équation besoin-ressources vue par le central renvoie à d'importants enjeux en termes de travail réel (2/2)



Avis SECAFI

- ▶ Ces leviers d'adaptation sont énoncés dans un contexte de profond décalage entre un discours où tout continue à être « officiellement » prioritaire, et une réalité de terrain où certaines missions ne sont plus exercées du fait du manque de moyens.
- ▶ Ce décalage renvoie à **l'absence de visibilité d'un projet de l'Office qui permette d'affirmer un modèle de gestion** (TFT polyvalent ? Spécialisé ? Gestionnaire ?) ; d'énoncer des priorités et des moyens associés : au niveau des activités ; éventuellement des territoires.
- ▶ **Des leviers qui ont d'importants impacts sur le travail réel, non mesurés à ce jour.**

Leviers	Impacts potentiels
Adapter le niveau de l'activité à une notion de « valeur ajoutée »	Diminution du travail d'équipe (martelage) et de la régulation du collectif Affaiblissement du sens du travail Affrontement du mécontentement de l'utilisateur et/ou du propriétaire
Digitalisation	Technologies pas toujours matures, qui créent de la surcharge Diminution du travail d'équipe (martelage) et de la régulation du collectif
Evolution d'organisation : spécialisations / mutualisations	Pertes de compétences sur le terrain Affaiblissement du sens du travail Affrontement du mécontentement de l'utilisateur et/ou du propriétaire Augmentation de la charge de reporting

- ▶ **En d'autres termes, il n'y a pas eu d'étude d'impact préalable de cette baisse du plafond d'emploi, ni au niveau national ni au niveau local. Et donc pas de mesures de préventions spécifiquement associées.**





2.2 La baisse du plafond d'emploi 2019 révèle d'importants écarts entre travail prescrit, travail réel et travail ressenti



Une grille d'analyse de l'impact « terrain » de la réduction d'effectif à travers les écarts entre les 3 dimensions du travail

- Sur le terrain des services et des UT, la réduction d'effectif se traduit par des **adaptations / sur la manière de prescrire le travail** (ex : intérim, spécialisation, priorisation) qui sont plus ou moins compatibles avec le **travail réel** (ex : manque de temps, aléa, compétence, faisabilité, ...) impactant les **ressentis** en termes d'efforts à consentir et de satisfactions reçues.

✦ Travail prescrit

Le travail attendu par l'organisation, défini et évalué selon des objectifs et des indicateurs

✦ Travail réel

Le travail réalisé par le collaborateur en mobilisant les ressources (temps, capacités cognitives, etc...)

✦ Travail ressenti

Le ressenti de l'agent selon des équilibres effort/reconnaissance, utilité / pénibilité

1^{er} écart :
En quoi l'organisation facilite ou contrarie le travail ?

2Nd écart:
Quel est le lien entre les efforts consentis et la satisfaction ressentie ?

2.2.1 D'importants écarts entre travail prescrit et travail réel et une organisation du travail qui contribue à renforcer la charge de travail

« La forêt pousse lentement, nous on court »

Une organisation instable pour gérer la forêt sur le long terme

- ▶ Alors que le COP posait un engagement de stabilité des effectifs et des organisations, les agents ont très majoritairement pointé les **instabilités organisationnelles** depuis au moins la réforme dite PPO :
 - ▶ Suppression des groupes de travail, création des UT, redistribution des triages, changements de postes, intérim ponctuent la vie des équipes de techniciens de manière régulière et les mutualisations celle des équipes soutien.
 - ▶ Le périmètre d'activité de chacun est amené à évoluer au fil de ces réorganisations.
 - ▶ Une gestion par à coup (ex : on arrête les recrutements puis on les reprend différemment)

- ▶ Cette instabilité est mise en regard **d'une activité forestière de long terme** :
 - ▶ La gestion de la forêt est une activité à très long terme (de plusieurs dizaines d'année au siècle).
 - ▶ Du moins, c'est comme ça qu'est conçu le métier par ceux qui l'exercent. Les personnels disent travailler à la transmission du patrimoine forestier aux générations futures.

- ▶ Cette instabilité est mise en regard **d'un temps d'apprentissage du métier et de « sa forêt » pour les techniciens forestiers** :
 - ▶ Une bonne gestion de la forêt nécessite une bonne connaissance de celle-ci par ceux qui en ont la charge.
 - ▶ Cela implique d'être très présent sur le terrain pour observer les évolutions de ce milieu naturel (ce temps de terrain se voit contrarier aujourd'hui).
 - ▶ Il faut plusieurs années pour bien connaître un triage d'où la dégradation de la qualité du travail en cas d'intérim (au-delà de la charge de travail – cf. infra).



Quelle répercussion de la réduction des effectifs sur les objectifs ? (1/3)

1^{er} exemple de feuille de route

Activités	Indicateurs		Unité	2013	2014	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
	CF : Campagne Forestière (sept N-1 / août N)	AC : Année Civile								
FON										
Reconnaissance des limites	Nombre de forêts reconnues - AC		U	0	0		1	0	0	0
Application Distraction	Suivi des Dossiers - AC		HJ							0
Gros projets fonciers concessions	Projets Eolien et autres		HJ							0
CHA										
Suivi des populations	Actions de suivi par bioindicateurs - CF		HJ	5	12	12	14	14	23	23
Surveillance chasse	Nbre de tournées de surveillance pilotée - CF		U	11	11	10	10	10	10	10
SUR										
Surveillance pilotée (hors chasse)	Nbre de tournées sur tableau de service - AC		U	12	13	12	14	14	12	10
EAM										
Règlement Type de Gestion	Nombre de forêts - AC		U						0	0
Etudes de terrain	Surface forêts - AC		Ha						1 926	1 270
SAM										
Bilans	Nombre de bilans mi-période - AC		U	1	0	1	1	1	0	2
Parcelles d'illustration	Nombre de parcelles EA N+1 - CF		U	17	14	13	8	13	12	12
Programmation Travaux	Montant des programmes envoyés en AFR - CF		k€	53	77	77	56	70	61	84
Programmation Travaux	% maxi. de FC aménagées sans programme les 3 dernières années (2019, 2018, 2017) > 50 ha - CF		%	33		28	34	29	24	30
Programmation Travaux	Programmes 2019 en FD validés par le RUT au 30/10/18 - CF		%	92		92	0	0	0	0
Bases de données	BDR Surfaces décrites au 30/09 en FD ou FC - AC		%				100	83	93	100
Martelage	Surface à parcourir - CF		ha	437	543	721	695	733	707	761
	Volume DO - CF		m3	7 243	10 299	11 406	9 791	7 604	9 617	8 829
	Volume AFR - CF		m3	18 717	22 038	33 687	25 103	30 707	19 469	26 503
	Ratio VEA / VPR		%					105	99%	104%
BOI										
Amélioration du lotissement	Nbre de lots mis en vente < 20 m3/ha - CF		U	11		10	4			
Exploitation des bois	Volume vendu en bois façonnés en DO (D18)- AC		m3	5 394	1 895	1 314	1 911	1 611	1 250	360
	Volume vendu en bois façonnés en AFR (D18)- AC		m3	0	233	634	278	1 502	189	861
	En AFR Volume BF/ Volume total vendu (hors déliv) - AC (en %)		%			4		11	13	6
TRAV										
CA 3-CP dans les forêts gérées	Montant de travaux approuvés - AC		k€	35	41	12	16	38	20	28
Emploi OF	Heures OF programmées FD+AFR Hors tractoristes		He				1 079	1 590	1 105	1 250
Renfort OF	Heures OF renfort UT (RF)		He					56	0	0
ETU / EXPERTISES/TRA										
FEB	Nbre de fiches d'expression de besoins - CF		U	6	7	8	5	8	3	3
AUTRES										
Renfort autres UT / services	Nbre de jours de renfort - AC		HJ							

Le tableau ci-dessous est un extrait d'une feuille de route d'une UT avec 2 vacances durant l'année 2019

Quelle répercussion de la réduction des effectifs sur les objectifs ? (2/3)

2ème exemple de feuille de route

Activités	Indicateurs		Unité	2013	2014	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
	CF : Campagne Forestière (sept N-1 / août N)	AC : Année Civile								
FON										
Reconnaissance des limites	Nombre de forêts reconnues - AC		U	1			1	1	0	1
Application Distraction	Suivi des Dossiers - AC		HJ							0
Gros projets fonciers concessions	Projets Eolien et autres		HJ							0
CHA										
Suivi des populations	Actions de suivi par bioindicateurs - CF		HJ	5	8	8	10	10	10	10
Surveillance chasse	Nbre de tournées de surveillance pilotée - CF		U	6	6	6	6	8	8	7
SUR										
Surveillance pilotée (hors chasse)	Nbre de tournées sur tableau de service - AC		U	7	7	7	5	7	8	7
EAM										
Règlement Type de Gestion	Nombre de forêts - AC		U							
Etudes de terrain	Surface forêts - AC		Ha						960	1 475
SAM										
Bilans	Nombre de bilans mi-période - AC		U	1			0	1	1	2
Parcelles d'illustration	Nombre de parcelles EA N+1 - CF		U	13	12	11	4		18	18
Programmation Travaux	Montant des programmes envoyés en AFR - CF		k€	142	111	114	162	176	132	102
Programmation Travaux	% maxi. de FC aménagées sans programme les 3 dernières années (2019, 2018, 2017) > 50 ha - CF		%	13		12	14	16	18	26
Programmation Travaux	Programmes 2019 en FD validés par le RUT au 30/10/18 - CF		%	80		71	11	57	29	30
Bases de données	BDR Surfaces décrites au 30/09 en FD ou FC - AC		%				100	100	61	100
Martelage	Surface à parcourir - CF		ha	684	755	692	589	475	639	623
	Volume DO - CF		m3	10 619	14 934	6 669	7 273	8 613	11 217	11 491
	Volume AFR - CF		m3	28 075	32 233	26 627	34 410	16 158	21 175	21 202
	Ratio VEA / VPR		%					97	105%	100%
BOI										
Exploitation des bois	Volume vendu en bois façonnés en DO (D18)- AC		m3	2 304	5 382	4 496	4 480	6 449	4 549	473
	Volume vendu en bois façonnés en AFR (D18)- AC		m3	1 543	6 749	5 443	6 097	11 453	3 336	109
	En AFR Volume BF/ Volume total vendu (hors déliv) - AC (en %)		%			30		71	74	2
TRAV										
CA 3-CP dans les forêts gérées	Montant de travaux approuvés - AC		k€	105	137	72	88	105	82	75
Emploi OF	Heures OF programmées FD+AFR Hors tractoristes		He				2 492	3 420	2 831	2 450
Renfort OF	Heures OF renfort UT (RF)		He					0	0	0
ETU / EXPERTISES/TRA										
FEB	Nbre de fiches d'expression de besoins - CF		U	14	24	25	4	4	10	8
AUTRES										
Renfort autres UT / services	Nbre de jours de renfort - AC		HJ							

Le tableau ci-dessous est un extrait d'une feuille de route d'une UT complète



Quelle répercussion de la réduction des effectifs sur les objectifs ? (3/3) :

Commentaires et analyse

- ▶ Dans le cadre de processus de « contractualisation » entre entités internes au sein de l'ONF (mis en place dans une réforme ancienne), les feuilles de route résument pour les UT la fixation des objectifs et leur suivi quantitatifs et qualitatifs entre UT et Agence.
- ▶ La lecture des deux feuilles précédentes au sein de deux UT (l'une avec vacances de postes et l'autre sans) d'une même agence doit être prudente.
- ▶ On peut être surpris d'une **relative permanence des objectifs quantitatifs sur longue période au global et parfois ligne à ligne** ; ceci interroge sur :
 - ▶ L'outil lui-même de fixation et de suivi de ces objectifs
 - ▶ Quels ressorts en termes d'adaptation entre charge de travail et objectifs ?
 - ▶ Productivité ?
 - ▶ Priorisation ?
 - ▶ Accroissement de la charge du travail (durée, etc.) individuelle et collective ?
 - ▶ Moindre (détérioration) qualité ?
 - ▶ Et en conséquence les impacts en termes individuels et collectifs.
- ▶ Les entretiens menés ont corroboré l'idée que la conséquence des suppressions de postes contenait l'ensemble de ces ressorts (*cf. slides suivants*).



Une inflation continue des tâches demandées aux personnels (1/4) :

Les composantes pointées de façon systématique dans l'augmentation de la charge individuelle

- ▶ De façon systématique, le premier ressenti exprimé par les agents est **l'inflation de la charge individuelle du travail** ; celle-ci est alimentée à tous les niveaux (là où les vacances de poste « tombent »).
- ▶ **Au sein des UT :**
 - ▶ **Intérim** au sein des triages ;
 - ▶ **Surcharge administrative** en lien avec les transferts de charge des services vers les UT (en lien notamment avec le développement du bois façonné) et les difficultés persistantes de l'usage des outils informatiques ;
 - ▶ Des surcharges sur certains individus en lien avec des **spécialisations** (sans décharge) ;
 - ▶ La **formation des nouveaux entrants** (dans un contexte où la formation d'un TF prend du temps – une année pour connaître un cycle entier et que le turnover semble soutenu au sein de cette population). Si le monitorat était officiellement encadré pour les stagiaires fonctionnaires, il ne l'est pas – encore- pour les salariés en CDI.
- ▶ **Au sein des services :**
 - ▶ Départ de personnel et **adaptation en termes de compétences** pour reprendre les missions (notamment sur les postes administratifs des services métiers et SG) ;
 - ▶ **Report de charge administrative de la DG vers DT** (ex : recrutement, formation).
- ▶ A la croisée entre services (Agence ou/et DT) et UT, **des reports de charge en cascade** :
 - ▶ Illustration : baisse des technico-commerciaux dans les AT qui reporte de la charge sur certains TFT spécialisés en contrats d'appro / le travail d'aménagiste rendu plus compliqué dans des triages avec intérim / Retard de remontée des informations UT au sein des services des agences, etc.

Une inflation continue des tâches demandées aux personnels (2/4) : *Des critères de priorisation qui semblent parcellaires et peu efficaces quand ils existent*

- ▶ Au regard de l'augmentation des tâches demandées, **la problématique de la priorisation des tâches** est aigue et traitée de manière très variable

Ce qui est prescrit ...

- ▶ Des priorités nationales (ex : bois façonné,...)
- ▶ **Dans certaines AT/UT, pour les intérim des triages, des déclarations de tâches prioritaires**
- ▶ Des cadencements plus rapides de certains gestes (ex : martelage)
- ▶ Le respect d'obligations régaliennes
- ▶ Des temps d'intérim encadrés (1an max ?)

... se heurte fortement avec les réalités de terrain

- ▶ Si la capacité de prioriser la charge dans les forêts domaniales existe, elle est beaucoup plus faible dans les **forêts communales compte tenu des exigences de communes** (maire, services environnement) et de la relation particulière (parfois de longue durée) avec le TF
- ▶ **Des priorités individuelles différentes** en lien avec l'attachement avec les missions de l'ONF (Police, Protection, Accueil Public,...) autre que l'exploitation
- ▶ **Des urgences en lien avec des spécialités** et/ou des impossibilités dorénavant d'entraide collective (binômes, etc.)
- ▶ **L'exigence du geste** (Ex : martelage)
- ▶ **Des intérim longue durée** (plusieurs années à certains endroits)

L'agent se décrit comme souvent seul face à cette gestion du temps (même si les temps collectifs sont valorisés par ailleurs). C'est particulièrement vrai dans les UT compte tenu de la forte autonomie des TF. Cette autonomie qui est un aspect positif du travail devient à double tranchant car elle « oblige » le technicien à faire des choix ou ...non et dans ce cas étendre significativement sa charge de travail en intensité et en durée.

Une inflation continue des tâches demandées aux personnels (3/4) :

Le poids des tâches administratives

- ▶ **La montée des tâches administratives** est pointée de manière quasi-systématique ; elle est décrite comme la conséquence d'**un phénomène général de suppression de postes ou non remplacement de départs sur les fonctions strictement administratives** (cela concerne en particulier les services qui voient des postes d'assistance se réduire ou se mutualiser et donc se partager).
- ▶ Et concernant les UT :
 - ▶ D'un phénomène de transfert de tâches administratives vers les TF
 - ▶ Alors que les outils informatiques Teck et Prodbois sont décrits comme irritants et facteurs de surcharge importante.
- ▶ ***In fine*, les agents questionnés estiment spontanément un temps consacré aux tâches administratives de 30 à 40 %.**

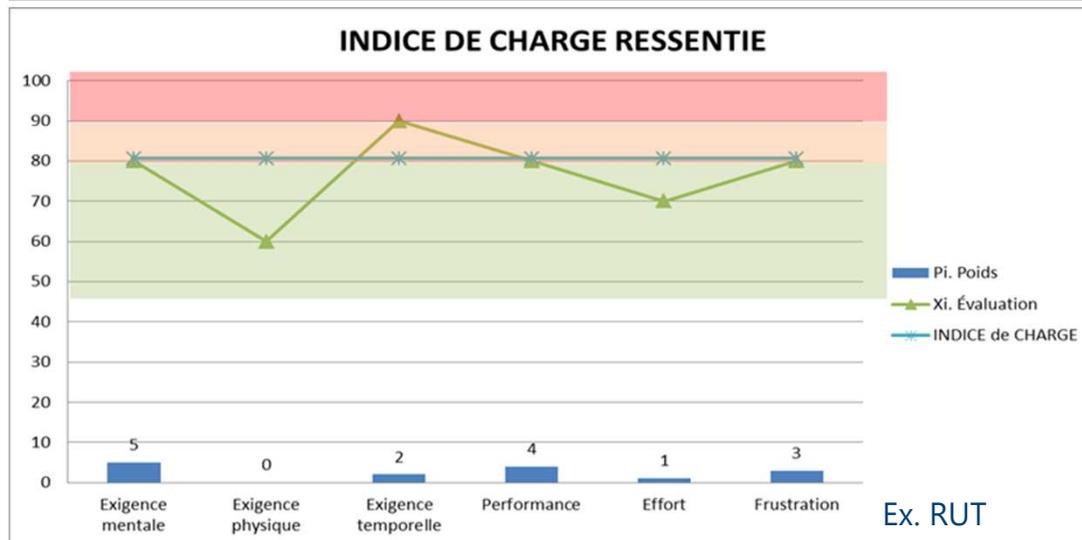
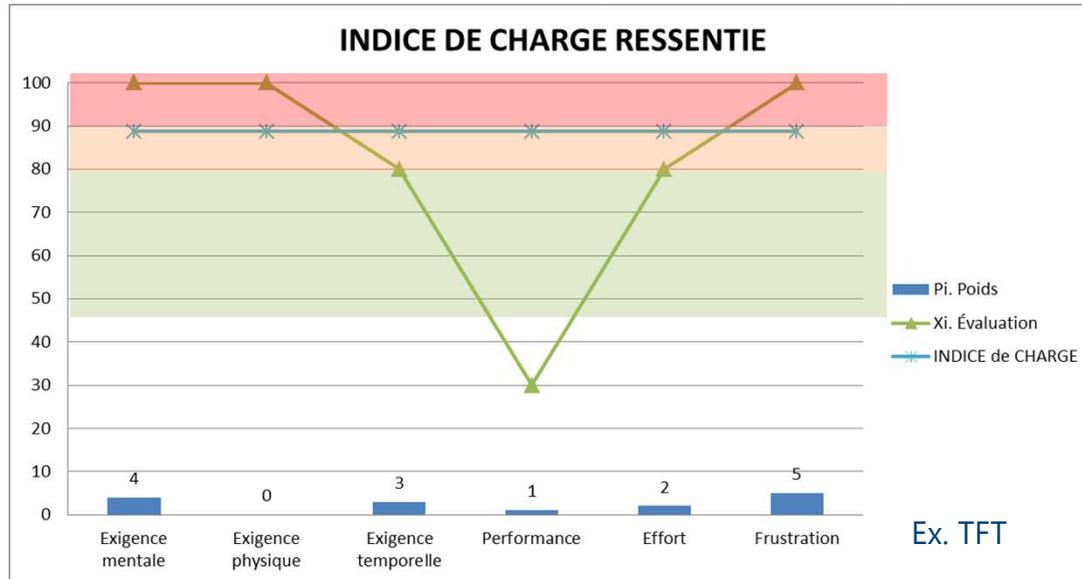
▶ **Zoom sur les outils TECK et PRODBOIS :**

- ▶ **Ces outils sont vécus comme d'importants facteurs d'accroissement de la charge de travail** et ce par :
 - ▶ Inadéquation entre ce qui est demandé et les besoins des TF,
 - ▶ Une ergonomie peu/pas facilitante,
 - ▶ Une absence d'interopérabilité générant des temps de ressaisie.
- ▶ Les difficultés des outils sont accrues pour les populations de TF moins « coutumières » des usages informatiques.
- ▶ Les difficultés des outils sont accrues dans certaines maisons forestières où la qualité du réseau informatique est faible.

Une inflation continue des tâches demandées aux personnels (4/4) :

In fine, une montée des exigences et la perception de « moins bien travailler »

- Exemples d'évaluations subjectives de la charge de travail chez des TFT et chez un RUT (outil NASA-TLX) :



Zone verte : ressenti d'une charge gérable/ A le temps de faire de la veille et de gérer l'activité. Permet d'absorber des pics de charge et de gérer des aléas.

Zone orange : Charge difficile à assumer / Manque de temps et cela peut impacter la performance globale. Une réduction des marges de manœuvre qui ne permet plus de gérer des pics sans dépassements horaires et permet difficilement de faire face aux aléas

Zone rouge : Ressenti d'une charge importante et récurrente / Impact potentiel sur la santé. Absence de marge de manœuvre, travail en flux tendu, l'aléa devient source de stress.

- Des indices de charge ressentie en zone orange tant pour les TFT que le RUT.

- Des évaluations en zone rouge :

- Pour les techniciens sur la charge mentale, les exigences physiques et la frustration ;
- Pour le RUT sur les exigences temporelles.

- Pour les techniciens, le sentiment d'une mauvaise performance dans l'accomplissement de leur travail et l'atteinte des objectifs prescrits.**

La baisse des effectifs impacte aussi les collectifs et *in fine* la qualité de service rendu

- ▶ La baisse des effectifs par non remplacement de départ conduit au-delà de l'augmentation de charge individuelle à **des impacts sur les collectifs**.

- ▶ En terme de maîtrise de compétences spécifiques : **certaines expertises pointues sont non remplacées ou partiellement** (aménagistes, réseau naturiste, expertise métiers, etc...)

- ▶ En terme de **maîtrise des compétences générales** au métier de techniciens forestiers :
 - ▶ **Raccourcissement des temps de formation initiale** et plus grande difficulté à suivre les formations continues (selon le ressenti des agents dans tous les cas) ;
 - ▶ **Recrutement hors concours** qui impacte l'attractivité de l'ONF auprès des jeunes issus des écoles de formations initiales (question notamment des postes « logés ») ;
 - ▶ **Importance du taux de turnover** sur la population des « jeunes » forestiers.

- ▶ **En termes de maîtrise des processus et qualité du travail / service rendu :**
 - ▶ Moins de possibilité de **travail en binôme et collectif**
 - ▶ Générant **des risques divers** : détérioration de la qualité relationnelle et satisfaction de la commune, retard dans le flux d'activité en cas de départ d'une personne seule sur sa tâche, etc.

- ▶ En termes de respect des règles et qualité de missions régaliennes (moins prioritaires que l'activité Bois?).

2.2.2 Une satisfaction au travail qui ne compense pas les efforts consentis et trouve son origine ailleurs que dans l'organisation

« Avant j'étais fier de travailler à l'ONF, maintenant je suis fier de travailler dans la forêt »

Au-delà de la charge, des contextes et choix qui affectent le ressenti au travail (1/2)

La crise sanitaire, une adaptation de l'Office à la marge révélatrice d'un manque de considération du réel ?

- ▶ La manière dont la crise des scolytes est gérée sert d'illustration par les agents de l'écart croissant entre les choix de l'ONF et leurs réalités :
 - ▶ **Les techniciens de terrain alertent l'Office depuis plus d'un an sur la crise des scolytes** qui met en danger l'ensemble des forêts concernées.
 - ▶ Pendant de nombreux mois, **il n'y a pas eu de réaction de la part de la direction**. Cela pose la question des modes de remontée d'informations du terrain vers la direction générale. Comment cette remontée est-elle organisée ?
 - ▶ Cela génère un fort sentiment de ne pas être écouté parmi les TFT et celui de devoir faire face seul à une crise majeure.
 - ▶ Les **mesures mises en œuvre après plusieurs mois d'alerte sont jugées très insuffisantes** et pas forcément adaptées aux équipes terrain (certaines UT refuseraient de les utiliser ?)
 - ▶ Il s'agit pour l'essentiel de renforts limités d'ouvriers.
 - ▶ Ces renforts sont jugés inadaptés par une part importante des équipes :
 - ▶ Ils sont **quantitativement très insuffisants** par rapport à la gravité de la situation.
 - ▶ Pour certains, **le besoin porte plus sur des renforts de TFT, plus polyvalents que les ouvriers**.
- ▶ Alors que cette crise augmente fortement la charge de travail et entame la forêt dans son ensemble, la réponse apportée par l'Office n'est donc pas perçue comme à la hauteur.
- ▶ De même sur le changement climatique dont les effets sont encore incertains, mais qui pour tous posent l'exigence :
 - ▶ D'un traitement stratégique de la forêt comme un bien commun
 - ▶ D'un lien accru avec la recherche et la transformation possible du métier.

Au-delà de la charge, des contextes et choix qui affectent le ressenti au travail (2/2)

Une vision d'avenir particulièrement sombre pour les fonctionnaires

- ▶ Le remplacement au fil de l'eau des fonctionnaires par des contractuels et la fin des concours sont vécus comme un signal négatif à l'encontre de la population des fonctionnaires. « *On ne veut plus de nous.* » **Quel avenir pour le métier de forestier ?**
- ▶ La longue période d'intérim de la DG entretient l'incertitude sur le lien de l'ONF vis-à-vis de ses tutelles.
- ▶ Alors qu'un récent rapport interministériel qui propose des pistes d'évolution de l'Office ne vient pas rassurer le personnel fonctionnaire, notamment sur la préservation au sein d'un même établissement de l'ensemble des missions (Production, Protection des forêts, Accueil du public).
- ▶ Le sentiment est partagé que **les baisses d'effectifs vont se poursuivre passant de gel des postes à des suppressions de postes** avec comme conséquence :
 - ▶ Une appréhension exacerbée sur la manière de faire face sans détérioration des conditions de travail. « *On a atteint l'os* »
 - ▶ Un risque sur la qualité même du travail et en particulier le risque d'une remise en cause de la relation ONF / Communes.
- ▶ **Les départs importants prévisibles** sont perçus comme risqués du fait d'une impréparation de l'Office à transmettre les compétences, d'autant plus que les recrutements à compétences égales sont rendus difficiles du fait d'une attractivité ressentie en baisse.



2.2.3 La dimension toute relative des capacités de prévention au regard des risques identifiés



Des réduction d'effectifs plus ou moins anticipées sans accompagnement...

- ▶ Il existe différents motifs de baisse des effectifs depuis plusieurs années :
 - ▶ **Via des réorganisations et évolutions** : fusions de régions/ services/ agences/ UT... se soldant par des doublons qui sont supprimés et des augmentations de périmètre ;
 - ▶ Par **non remplacement de postes vacants** et de salariés en CET
 - ▶ Par **non remplacement de temps de travail manquant** : cas de salariés à temps partiel choisi ou suite à inaptitude
 - ▶ Des **suppressions de poste qui amènent à des réorganisations amenant elles-mêmes à des suppressions de poste.**

- ▶ Sur le terrain, ces additions de motifs conduisent à un sentiment de surcharge global et structurelle.

- ▶ **La surcharge de travail étant perçue dorénavant comme structurelle et durable, les agents critiquent sa non anticipation, et un accompagnement jugé inexistant.**

- ▶ Une réduction d'effectifs ressentie au final comme « **opportuniste** » par les salariés au gré de départs à la retraite, ou de postes « laissés » comme vacants et sans lien avec les besoins.

... qui génèrent des conséquences multiples

- ▶ **Des horaires de travail qui dépassent largement le cadre légal**, dans les équipes terrain comme dans les équipes soutien et support.
 - ▶ Des impacts sur la vie privée ;
 - ▶ La prise de congé devient problématique dans la mesure où elle reporte de la charge sur les collègues ;
 - ▶ Un repli sur soi du fait de la charge de travail.

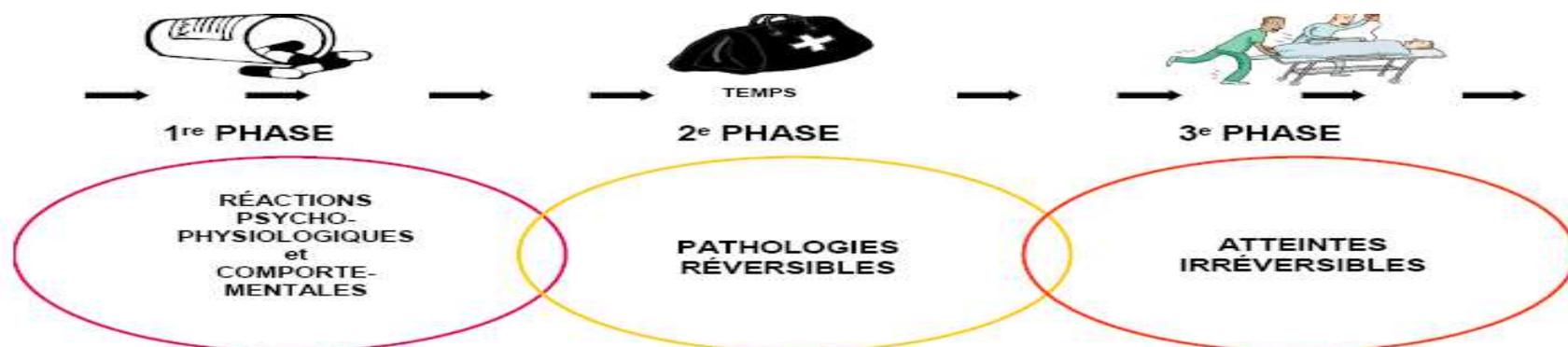
- ▶ **Des régulations qui sont malmenées** (collectif de travail, passion du métier, fierté d'appartenance)
 - ▶ L'entraide entre TFT devient impossible à mettre en œuvre ;
 - ▶ Des RUTs, variables d'ajustement, qui prennent des intérimis pour ne pas se heurter de front à l'équipe ;
 - ▶ Travail dans l'urgence, on pare au plus pressé. Perte du sentiment du travail bien fait. Glissements de tâches (service soutien qui va en mairie à la place du TFT par exemple) ;
 - ▶ Les temps conviviaux se réduisent ;
 - ▶ La diversité des activités et vision globale de la forêt font l'intérêt du métier. Mais la spécialisation et l'abandon de certaines tâches remettent cet état de fait en cause.
 - ▶ Une image externe écornée (coupe de bois extensive pour renflouer les caisses de l'ONF).
 - ▶ « *Important d'avoir le sentiment d'appartenir à un corps, de faire partie d'une chaîne dans le temps.* »

- ▶ **Une défiance vis-à-vis de la direction de l'ONF**
 - ▶ « *Trop de gens dans l'encadrement, pas assez sur le terrain.* »



... Entraînant des troubles durables, exprimés en lien avec le travail

- ▶ Lors de nos entretiens, nous avons pu repérer **des troubles en lien avec le travail** chez les salariés, soit parce qu'ils ont exprimé des impacts négatifs des réductions d'effectifs et réorganisations/ optimisations sur leur santé ; soit par recoupement dans leurs verbalisations autour des situations de travail et des contraintes/ difficultés vécues.
- ▶ Nous avons ainsi rencontré **des salariés fragilisés voire en profond mal-être**
 - ▶ Le niveau de gravité des symptômes ressentis par les salariés dépend de la **durée d'exposition** et de la **nature des contraintes** dans le travail. En effet, les situations de travail **ponctuellement contraignantes** génèrent des risques et des impacts négatifs moins importants sur la santé des salariés que les situations de travail **durablement et répétitivement contraignantes**. **C'est ce dernier cas que nous observons au sein de l'ONF.**



Symptômes ressentis en lien avec le travail par les salariés ONF rencontrés

- ▶ Fatigue accrue, abattement, désintérêt, lassitude, repli sur soi
- ▶ Pleurs
- ▶ Tensions, contrariétés
- ▶ Insomnies, rêver du travail, être envahi par le travail
- ▶ Prise de médicaments
- ▶ Dérapages, conflits de personnes
- ▶ Douleurs (dos...)

- ▶ Stress chronique
- ▶ TMS
- ▶ Violences

- ▶ Arrêts maladie longue durée
- ▶ Epuisement, burnout
- ▶ Inaptitudes
- ▶ Souffrance au travail, mal-être

La prévention à l'ONF : un dispositif d'abord orienté vers la prévention des risques physiques et dont la dimension RPS reste à couvrir

- ▶ Une **politique de prévention nationale** définie en central par un service *ad hoc* en lien avec les équipes locales. Elle est **en cours d'élaboration**.
 - ▶ Cette politique doit être déclinée dans les DT par des équipes dédiées.
 - ▶ Certaines consignes nationales, plus anciennes, restent encore aujourd'hui difficilement applicables sur le terrain.
 - ▶ Le lien entre le national et le local est variable d'une DT à l'autre en fonction notamment de la prégnance des spécificités locales.
 - ▶ **Des équipes locales très impliquées, mais dont la charge de travail ne permet pas de déployer l'ensemble des fonctions de leur fiche de poste.**
 - ▶ Beaucoup de missions : lien avec les IRP, gestion des EPI, visites de chantiers et audits terrain, accueil sécurité, aménagement de postes, enquêtes suite aux accidents, diffusion des informations SST, réunions Codir-UP-UT, réponses aux demandes spécifiques, etc.
 - ▶ Un manque d'outils.
 - ▶ Il n'y a pas de moyen d'extraire les accidents du travail de manière automatisée par exemple.
- ▶ **Un poids de la prévention insuffisant auprès des opérationnels** qui ont d'autres priorités dans le contexte actuel.
 - ▶ Les politiques de prévention nationales sont difficilement déployées en région au niveau des agences.
 - ▶ **La culture de la prévention n'est pas très ancrée dans des équipes terrain.** Le risque est banalisé.
- ▶ Des techniciens SST confrontés au mal-être au travail des personnels alors qu'ils sont plutôt formés aux aspects techniques de la prévention.
- ▶ Des AS qui peuvent suppléer mais en nombre restreint.



3. Synthèse



Une organisation en flux tendu qui a atteint, voire dépassé, sa limite d'optimisation...

- ▶ Les réductions d'effectifs, les réorganisations permanentes et les optimisations ont fini par **mettre sous tension l'organisation de l'ensemble de l'ONF** et à s'apparenter **aux organisations en flux tendu**.
- ▶ Cette mise sous tension de plus en plus poussée de l'organisation ONF rend l'organisation plus sensible aux aléas et événements imprévisibles ; avec un risque de blocage de l'ensemble de l'organisation. C'est ainsi le cas des scolytes, ou encore des départs non anticipés des retraites, ou du fait que des fonctions ne reposent que sur une personne.
- ▶ L'ONF est au final **dans un paradoxe face à la recherche de souplesse et de flexibilité qu'il recherche et atteint sa limite d'optimisation par rapport à la sécurité des procédures et à la continuité de service**.
- ▶ Cette mise sous tension chronique, permanente, qui perdure et s'intensifie, ne va pas sans poser de problèmes, notamment du point de vue des conditions de travail mais aussi de l'efficacité même de l'Office :
 - ▶ Charge de travail insoutenable et intensification du travail (« *débordement permanent* » dicit un salarié)
 - ▶ Perte de flexibilité et réduction des marges de manœuvre et des moyens de régulation
 - ▶ Travail empêché et qualité empêchée : difficultés à sortir les volumes, retards ou abandon de certaines activités
 - ▶ Remise en cause du sens du travail et des identités professionnelles, RPS
- ▶ **La population de l'ONF nous apparaît en fort mal-être :**
 - ▶ Des effectifs qui ne permettent plus de remplir l'ensemble des missions de l'ONF
 - ▶ Un métier qui change malgré lui
- ▶ **Les enjeux** sont importants en termes de **stabilisation de l'organisation, d'attractivité sur certains métiers, de financement des Missions d'Intérêt Général, d'anticipation de certaines évolutions (départs retraite...), de prévention globale et non cloisonnée des risques professionnels**.

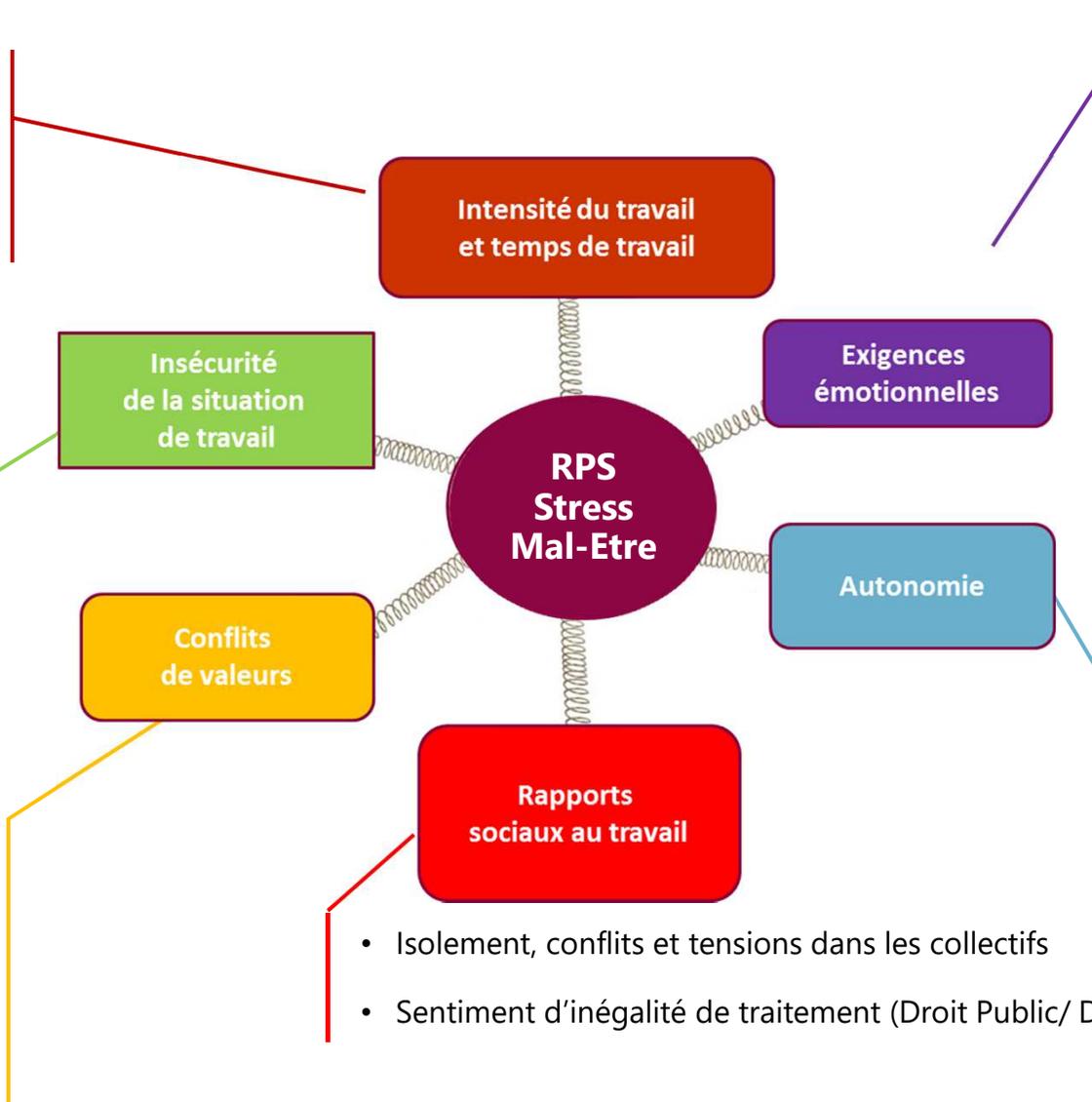


...non sans risque pour les conditions de travail, la santé et l'efficacité

- Déterminants multiples de la surcharge de travail (gouvernance, intérim, réduction d'effectifs, outils informatiques...)

- Absence de vision et incertitudes
- Inquiétudes sur l'avenir

- Temps de la forêt ≠ temps commercial
- Evolution / modification du contenu du métier
- Perte de motivation, de sens et d'intérêt.
- Défiance



- Maîtrise des émotions face :
 - À la relation client (communes...) et l'accueil du public
 - À la non reconnaissance de l'investissement personnel

- L'autonomie est une ressource forte chez les techniciens ; mais elle tend vers une sur responsabilisation de ces derniers

- Isolement, conflits et tensions dans les collectifs
- Sentiment d'inégalité de traitement (Droit Public/ Droit Privé)

Des diagnostics connus, identifiés mais qui se sont aggravés pour certains(1/2)

Des points évoqués par l'Audit Socio-Organisationnel (2012)	Situation aujourd'hui
Une évolution de l'ONF perçue comme principalement dictée par les réductions d'effectifs	Cette perception reste valable aujourd'hui, mais qui a pris de l'ampleur, le personnel projetant une volonté de supprimer l'Office
Des réductions d'effectifs qui s'accompagnent d'une augmentation importante de la charge de travail	Les diminutions d'effectifs (ou les gels et les vacances de poste) ont continué tout au long de la période amplifiant ce phénomène
Une évolution de l'ONF perçue comme induisant l'abandon progressif et « silencieux » de certaines missions de service public	Certaines de ces missions sont, de fait, dans certaines UT, abandonnées.
Une large majorité du corps social aujourd'hui en opposition marquée avec la politique de coupe de bois et son impact présumé sur le patrimoine forestier	L'urgence de la crise sanitaire actuelle couplée au risque climatique tend à reléguer cette opposition au second plan. La question posée est celle de la survie même des forêts
Une opposition qui a pour conséquence un tiraillement éthique pour plusieurs catégories de personnels	Le tiraillement éthique porte aujourd'hui plus sur l'abandon des missions de service public et de gestion de la forêt à long terme
Des interrogations profondes sur le « modèle économique » de l'ONF	L'interrogation perdue
Un pessimisme marqué quant à l'avenir de l'Office	Les pistes évoquées par le rapport interministériel renforcent ce pessimisme
Un manque de confiance envers le management supérieur et la DG	On peut parler aujourd'hui de défiance
Une menace latente ressentie pour son propre avenir individuel	La situation des forêts prend le dessus sur ces préoccupations
Un manque de reconnaissance et de considération fortement ressenti	Le personnel n'est plus en attente de reconnaissance de la part de l'Office
Un collectif de travail qui s'affaiblit et un isolement professionnel qui s'accroît	L'abandon, dans certaines UT des martelages, seuls temps de travail collectif renforce ce phénomène. Les réductions d'effectifs dans les services soutien et support contribue également à ce renforcement.



Des diagnostics connus, identifiés mais qui se sont aggravés pour certains(2/2)

Des points évoqués par l'Audit Socio-Organisationnel (2012)	Situation aujourd'hui
Une mise en œuvre de l'organisation matricielle qui génère de nombreux dysfonctionnements	Les dysfonctionnements n'ont pas été résolus. Cela génère des tensions entre équipes de terrain et équipes soutiens, toutes deux en grande difficulté.
Une organisation qui se transforme sans écoute de ses personnels	A-t-on franchi encore une étape notamment en imposant des intérim ?
Une déconnexion très forte perçue entre le Siège et le terrain	On est passé de la déconnexion à la défiance.
Un « échelon d'agence » qui n'a pas les moyens de résoudre les problèmes	Pas d'amélioration de ce point de vue.
Un « échelon Direction Territoriale » perçu comme lointain	Cela s'est renforcé dans le cas des régions fusionnées.
Un management de proximité débordé, sans grand poids décisionnel ni action de régulation	Pas d'amélioration de ce point de vue.
Des décisions ou comportements de résistance vis-à-vis de l'organisation	On note aujourd'hui l'existence de refus d'intérim dans certaines UT.
Un système d'information déficient qui grève la productivité	La tension sur la charge renforce le caractère irritant des outils informatiques
Une gestion de réduction des effectifs pas professionnalisée, jugée brutale, opaque et insuffisamment accompagnée	Pas d'amélioration de ce point de vue.
Usure professionnelle	Certains semblent avoir renoncé
Passion du métier	La passion du métier est encore très présente à tous les niveaux mais elle a comme contrepartie un stress sur l'état de la forêt
Relations avec les collègues	Au sein des collectifs de travail, les relations restent bonnes, mais les tensions entre les collectifs sont croissantes. La transformation du martelage risque cependant de fragiliser les collectifs de TFT.
Attachement à l'Office	L'attachement reste fort aux missions de service public mais l'attachement à l'Office est en diminution.

La nécessité urgente de réinstaller de la confiance et des démarches RH d'accompagnement du changement et outils de prévention efficace

- ▶ La décision de diminuer les effectifs en 2018 alors que le COP venait d'être conclu est venue **rompre la confiance dans la gestion de l'Office** :
 - ▶ Doute quant à la capacité d'anticipation de l'ONF ;
 - ▶ Sentiment de non tenue des engagements alors que par ailleurs la notion de contractualisation des objectifs est déclinée entre les niveaux managériaux.
- ▶ Sur le terrain, il y a à la fois **une surcharge concrète de travail** sans perspective solide d'une issue compatible avec une qualité de vie au travail optimale (charge et sens des missions).
- ▶ La défiance est par ailleurs entretenue dans la mise en œuvre par le **sentiment que les alertes / audits et les plans d'action pour améliorer l'accompagnement des agents et la prévention des risques ont été classés sans suite.**
- ▶ Il y a donc urgence à rétablir la confiance. Parmi les facteurs de confiance, il nous semble que la prise en compte plus effective des diagnostics et le souhait d'un plan de prévention ambitieux peut y participer. C'est l'enjeu du plan d'action à construire suite à ce diagnostic.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

