



Syndicat des cadres de l'environnement,
la forêt et l'agriculture

**Monsieur le Directeur Général
Office National des Forêts
2, avenue de Saint Mandé
75012 PARIS**

Valence, le 13 mai 2013

Monsieur le Directeur général,

Lors de la réunion du 8 avril dernier, vous avez sollicité les organisations syndicales pour participer à la définition du plan d'actions par la proposition d'éléments permettant de contribuer aux travaux de négociation.

Le management à l'ONF

1) L'approche globale :

La situation actuelle :

Les évolutions du système managérial de l'ONF depuis 2007 conjuguées avec des difficultés à boucler le budget (impact du CAS pensions et de la conjoncture économique difficile) vers un management directif ont conduit à une régression dans les relations entre les personnels de différents niveaux hiérarchiques et de différents statuts (fonctionnaires ou non, techniques ou administratifs). Cette approche managériale, exclusivement orientée dans le sens descendant avec des objectifs chiffrés souvent peu réalistes, a été un facteur important de démotivation des personnels et est à l'origine d'une suspicion entre les différents niveaux de l'établissement : autrui étant systématiquement le responsable de son propre dysfonctionnement professionnel.

Ce positionnement managérial du « chef qui impose » est plus simple à mettre en œuvre, notamment sur des dossiers purement techniques, et moins consommateur de temps qu'une démarche basée sur le dialogue et l'échange dans le cadre d'un management participatif. Appliquer les principes « je décide, j'impose, je contrôle et je sanctionne ou je récompense », peut apparaître satisfaisant sur le court terme mais est en totale incohérence avec la reconnaissance des compétences professionnelles, la mission de gestion durable de milieux naturels et la responsabilisation des personnels notamment dans un contexte de disparition effective ou programmée des agents, dits d'exécution, de catégorie C.

Syndicat des Cadres de l'Environnement, la Forêt et l'Agriculture

EFA-CGC - BP 919 - 26009 VALENCE Cedex

Tél : 04 75 43 00 18 Fax : 04 75 55 67 08 Courriel : permanence@efa-cgc.fr

Proposition EFA-CGC :

Les personnels sont la richesse de l'ONF. Ils doivent être mieux associés aux réflexions et aux décisions.

Ils doivent pouvoir apporter les améliorations, nées de leurs compétences et de leur expérience, et ne plus être de simples acteurs uniquement informés et chargés de mettre en œuvre les décisions, notamment techniques, prises sans eux. Il est donc nécessaire de prendre en compte cette évolution des compétences par une évolution concomitante des pratiques managériales. C'est pourquoi le retour des discussions techniques à l'ordre du jour des Comités Techniques Territoriaux et des Codir agence est une nécessité absolue.

2) Le management par objectifs :

La situation actuelle :

Le management par objectifs a été mis en place à l'ONF par l'Instruction 05-P-01 du 4 avril 2005 qui a complétée par l'Instruction 12-G-117 du 31 mai 2012 qui en a confirmé les termes en insistant sur la segmentation des activités selon des processus pilotés relevant de 3 domaines: management, production et soutien avec fixation d'objectifs individuels dans des contrats dont le bilan est fait lors d'entretiens individuels, une adaptation se faisant dans le cadre de l'amélioration continue. C'est la seule partie « objectifs quantitatifs individuels» qui a été développée. La partie « management qualitatif au niveau d'une équipe» a été considérée comme un accessoire que tout un chacun était capable de réaliser. Or les formations relatives au management par objectifs, dispensées pour le compte d'autres départements ministériels, ont toujours mis en avant l'équilibre nécessaire entre la définition d'objectifs permettant à la structure de répondre à ses missions et la partie management d'une équipe au sein de laquelle les personnels doivent pouvoir trouver leur place pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

Si à la suite de la réorganisation de 1987, des cycles complets de formation au management ont bien été mis en place pour les cadres de l'ONF sur le schéma "organisation, délégation, contrôle" avec la mise en œuvre de la RGPP (testée par l'ONF dès 2007), force est de constater que les personnels chargés d'encadrement à l'ONF ont été sensibilisés à la priorité à donner à la suppression des postes et à la réalisation de performances imposées par une direction générale coupée des réalités du terrain (diminution des effectifs, postes vacants non pourvus, vieillissement des personnels, perte de motivation, etc ...) dans l'approche managériale du management par objectifs.

Proposition EFA-CGC :

Ce détournement de la mise en œuvre du management par objectifs a conduit à un rejet de cet outil par la majorité des personnels de l'établissement au même titre que la comptabilité analytique (cf ci-dessous), simplement par le fait qu'il n'y a pas une réelle prise en compte des propositions et des nouvelles conditions de travail des personnels.

Le management par objectifs est une boîte à outils : il faut donc utiliser tous les outils qu'elle contient, notamment la formation continue, les parcours professionnels, et les adapter aux conditions de gestion d'un milieu vivant fonctionnant sur des cycles longs. La forêt, si elle produit du bois, n'est pas une usine de production de panneaux de particules !

Le management par objectifs n'exclut pas l'approche participative du processus managérial : c'est même une nécessité pour que les objectifs soient partagés et que tous les facteurs nécessaires à leur atteinte soient mis en place.

Ainsi, la définition des objectifs doit faire l'objet d'un dialogue et donc d'allers et retours entre la structure qui donne les objectifs et la structure chargée de les réaliser. C'est pourquoi il nous apparaît nécessaire de définir les objectifs sur des périodes de trois années glissantes. Cela permettrait non seulement de tenir compte des aléas techniques de production liés à la gestion complexe d'un milieu naturel et vivant, mais surtout de définir une réelle stratégie de management qui prenne en compte les évolutions des effectifs (hors suppressions de postes, lesquelles ne peuvent être considérées comme des événements normaux du processus), les capacités physiques des personnels, les nécessités de mettre en place les formations adaptées.

3) La comptabilité analytique :

La situation actuelle :

Le refus viscéral des agents de mettre en œuvre le processus de la comptabilité analytique est la conséquence de l'absence d'une démarche complète et transparente sur ce dossier. Il y a eu un refus de contribuer à la fourniture de données puisqu'il n'y avait pas de prise en compte de la réalité à un instant « t » de la situation. Cette situation a conduit au remplissage d'une comptabilité, qui ne reflète pas la réalité, mais qui correspond, peu ou prou, à ce que la direction générale (ou les tutelles) souhaite(nt) voir apparaître.

Alors, comment défendre auprès des tutelles les moyens humains et financiers nécessaires pour remplir les missions confiées à l'ONF dans un cadre « objectifs-moyens » cohérent ?

Proposition EFA-CGC :

Pour que la comptabilité analytique reflète la réalité du travail assuré par les personnels, il faut que celle-ci prenne en compte les heures effectives de travail réalisées (ou permettent au moins d'indiquer le nombre total d'heures effectivement consacrée au travail) et non une approche qui laisse croire que les agents effectuent 39 heures par semaine et pas plus !

Ce n'est qu'à partir de cette approche réelle de la situation au travers de la comptabilité analytique que les personnes chargés de l'encadrement pourront avoir une discussion ouverte avec les membres de leurs équipes sur la base des ratios activité/temps passé et identifier notamment les pistes d'amélioration et les événements qui ont contribué à un surinvestissement dans le temps passé.

Cela permettra également de montrer aux tutelles que la mise en œuvre de certaines missions a un coût et qu'elles doivent assumer leur responsabilité en la matière. C'est le cas notamment pour les activités relatives à la reconnaissance des limites de propriété, la gestion des forêts des collectivités, la surveillance générale ou celle effectuée dans le cadre de la MIG Risques.

Syndicat des Cadres de l'Environnement, la Forêt et l'Agriculture

EFA-CGC - BP 919 - 26009 VALENCE Cedex

Tél : 04 75 43 00 18 Fax : 04 75 55 67 08 Courriel : permanence@efa-cgc.fr

4) Le Directeur d'Agence :

La situation actuelle :

Le Directeur d'Agence, territoriale ou d'agence travaux, est identifié comme le cadre référent de l'ONF au niveau des territoires. C'est donc sur lui que reposent, non seulement les demandes opérationnelles de la direction générale et territoriale, mais également les demandes de soutien des personnels dont il assume la responsabilité. Il doit également répondre aux sollicitations des autres administrations et à celles des élus. Le Directeur se retrouve de facto souvent seul pour prendre les bonnes décisions.

Proposition EFA-CGC :

EFA-CGC constate que le volet formation est régulièrement le parent pauvre des parcours professionnels pour les Directeurs d'agence. Il est nécessaire que tous les agents puissent bénéficier non seulement d'une offre de formation, mais surtout qu'ils puissent réellement la suivre. Les formations ne doivent pas être réservées exclusivement aux experts et aux spécialistes ou porter sur les grands projets stratégiques (nouveaux outils informatiques ...).

Il en est de même pour les Directeurs d'Agence, territoriale ou travaux, qui doivent bénéficier d'une formation et d'un coaching adaptés.

C'est pourquoi il faut mettre en place un système de vivier qui permette d'identifier les cadres susceptibles d'assumer cette mission de Directeur, mais de mettre en place des formations préalables d'adaptation à l'emploi.

C'est sur cette démarche de recherche et de formation de management de qualité que se joue une partie importante de l'avenir de l'ONF.

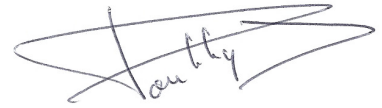
Cette formation pour les personnels en position d'encadrement et notamment les Directeurs d'Agence, territoriale ou travaux, doit comporter une formation en 5 points :

- 1) une semaine de formation avant la prise de poste
- 2) le choix d'un tuteur en position d'encadrement dans une autre structure et une autre région géographique
- 3) la rédaction d'un rapport dit « d'étonnement » dans le premier mois
- 4) une semaine de formation après un mois
- 5) une semaine de formation après 6 mois

Enfin en termes d'évaluation des Directeurs d'Agence territoriale ou d'agence travaux, il ne faut pas expertiser uniquement l'atteinte des objectifs chiffrés mais il faut aussi regarder dans quelles conditions sociales ceux-ci ont été atteints. Il faut donc avoir une approche qualitative du management, notamment en prenant en compte le nombre d'agents qui auront été soutenus pour décrocher un titre d'expert, dans le cadre des nouveaux parcours professionnels, ou bien qui ont réussi un concours permettant l'accès à un niveau de responsabilité supérieure.

Dans l'attente d'échanges productifs sur ces propositions, recevez, Monsieur le Directeur général, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le Secrétaire général d'EFA-CGC,
le Secrétaire général adjoint

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gilles Van Peteghem', written over a horizontal line.

Gilles VAN PETEGHEM