

PLAN
STRATÉGIQUE

2021-2025

Plan stratégique 2021-2025
de l'Office national des forêts

PROJET
version de juin 2021



Notre Raison d'être

De l'air que nous respirons à l'eau que nous buvons, du carbone qu'elle capte à la biodiversité qu'elle abrite, du bien-être qu'elle nous procure au bois que nous utilisons pour nous loger et nous chauffer, la forêt est essentielle à nos vies. L'accompagner dans ses évolutions pour relever les enjeux du changement climatique, c'est préserver notre patrimoine et celui des générations futures.

Pour l'ONF, ce défi doit s'envisager avec une **vision plurielle, globale, concertée et à long terme**.

- /// **Plurielle**, car la forêt suscite de nombreuses attentes, parfois contradictoires, au sein d'une société partagée entre l'engouement pour les matériaux biosourcés et le souhait d'une nature intacte ;
- /// **Globale**, car la forêt s'insère dans un territoire et en constitue une composante majeure, en interaction avec de nombreux projets relatifs à notre environnement ou notre économie ;
- /// **Concertée**, car pour l'ONF, la gestion des forêts publiques dépasse les seuls intérêts particuliers et ses objectifs doivent être définis et mis en œuvre dans le cadre d'une écoute renforcée et d'un dialogue permanent avec la société ;
- /// **Long terme** enfin, car le cycle de l'arbre s'inscrit dans le temps long de plusieurs générations humaines, celui des forêts.

Fort de l'expertise et de la passion de femmes et d'hommes engagés au service des propriétaires de forêts publiques et de notre société, l'ONF a développé une connaissance approfondie du terrain qui relève à la fois d'un long héritage de savoir-faire et d'une capacité à développer des solutions bénéfiques pour l'environnement et efficaces pour la protection contre les risques naturels.

Demain prend racine aujourd'hui. Aussi, à l'heure où les défis sont nombreux, l'énergie et les compétences des équipes de l'ONF sont dédiées à préparer et gérer une forêt durable et résiliente, multifonctionnelle, productrice de bois, accueillante et source de biodiversité. Avec professionnalisme et efficacité, animé par le sens de l'intérêt général et le souci du long terme, l'ONF s'engage à concilier au mieux les attentes des parties prenantes, en approvisionnant en matériau bois une filière d'avenir.

Aujourd'hui et demain plus encore, l'ONF est et sera un service public forestier ancré dans les territoires, aux côtés de ses partenaires et des citoyens, avec l'ambition de mieux faire connaître et de valoriser le patrimoine forestier public pour préparer sa transmission aux générations futures.

À l'ONF, nous partageons une même raison d'être

« Agir ensemble, au cœur des territoires, pour des forêts mieux adaptées aux évolutions climatiques, répondant durablement aux attentes de la société »

Sommaire

Notre Raison d'être	<i>page 2</i>
Contexte, enjeux et ambitions	<i>page 4</i>
Nos objectifs	<i>page 7</i>

01	Adapter les forêts publiques et autres territoires d'intervention de l'ONF au changement climatique	<i>page 8</i>
----	---	---------------

02	Sécuriser l'approvisionnement de la filière bois et renforcer le rôle structurant de l'ONF en vue de contribuer à la réindustrialisation de la France	<i>page 13</i>
----	---	----------------

03	Renforcer, faire reconnaître et valoriser les services environnementaux et climatiques des forêts publiques et autres territoires d'intervention de l'ONF	<i>page 17</i>
----	---	----------------

04	Dialoguer et concerter avec les élus et la société	<i>page 22</i>
----	--	----------------

05	Accompagner la communauté de travail dans les transitions générationnelle, sociétale, climatique et numérique	<i>page 26</i>
----	---	----------------

06	Gagner en performance pour améliorer le modèle économique	<i>page 30</i>
----	---	----------------

Annexes	<i>page 35</i>
---------	----------------

Modalités d'élaboration et de suivi du plan stratégique	<i>page 37</i>
---	----------------

Indicateurs et valeurs cible des objectifs - Récapitulatif	<i>page 38</i>
--	----------------

Nos leviers d'action	<i>page 41</i>
----------------------	----------------

Glossaire	<i>page 58</i>
-----------	----------------

Contexte, enjeux et ambitions

Le bien-fondé du régime forestier et de son application à toutes les forêts publiques par l'opérateur unique ONF, en métropole et dans les DOM, a clairement été réaffirmé par l'État. La mission première de l'ONF est de gérer durablement et de renouveler les forêts publiques dans le cadre du régime forestier, afin qu'elles assurent les services économiques, environnementaux et sociaux attendus à la fois par l'État, porteur de la politique forestière nationale et garant de l'intérêt général, et par leurs propriétaires, l'État et les collectivités territoriales.

Assuré par ce cadre stable qui inscrit les forêts publiques dans le long terme, en s'appuyant sur l'expertise et l'investissement de ses personnels qui sont sa première richesse - notamment dans les domaines des études et des travaux -, l'ONF aura à évoluer pour répondre aux grandes transitions auxquelles les forêts publiques sont confrontées. Cette évolution implique la rénovation durable du modèle économique, auquel l'ONF contribuera en gagnant en performance grâce aux leviers définis dans ce plan stratégique.

Le diagnostic stratégique a confirmé que les forêts françaises et l'ONF font face à six transformations majeures.

Le changement climatique déstabilise la gestion forestière et remet en cause le rôle clé d'atténuation des forêts face au réchauffement climatique. À l'horizon 2080, sous hypothèse d'une hausse de la température moyenne de seulement +2,5° C, les aires actuelles de présence de la majorité des grandes essences forestières pourraient se rétracter de 50 % à 80 % selon les essences.

Le changement climatique fragilise les forêts par l'augmentation de la fréquence, de l'intensité et des conséquences des phénomènes climatiques extrêmes : dépérissements sous l'effet de la sécheresse, perte de productivité, tempêtes, incendies, érosion, crises sanitaires... La rapidité et l'ampleur de l'évolution du climat ne permettent plus aux espèces forestières de s'y adapter, ce qui accélère les dépérissements, accroît les difficultés de renouvellement des peuplements et menace le puits de carbone forestier.

La perte de la biodiversité frappe la quasi-totalité des milieux naturels mondiaux. Les forêts françaises sont des réservoirs de biodiversité qu'il est essentiel de préserver, en métropole comme en outre-mer. Le maintien voire la restauration d'une biodiversité riche est indissociable d'une adaptation au changement climatique.

Les forêts publiques ont un rôle majeur à jouer pour protéger les sols, renforcer le patrimoine génétique des essences forestières et la variété des espèces. Des actions sont indispensables pour réduire la pression des grands ongulés qui remet en cause la régénération naturelle et menace plus largement la biodiversité végétale, affaiblissant les capacités de résilience de l'écosystème forestier.

Les attentes de la société et des élus vis-à-vis de la forêt sont en pleine mutation et peuvent questionner le principe de gestion multifonctionnelle des forêts publiques.

Contexte, enjeux et ambitions

Faute d'une vision partagée des enjeux multiples auxquels la gestion forestière doit répondre, les forestiers sont critiqués et la confiance qui leur est accordée s'amenuise, que ce soit auprès des associations, du grand public comme des collectivités propriétaires de forêts. Les nouvelles attentes de la société peuvent aboutir, dans les situations les plus conflictuelles, à un blocage des interventions en forêt. Une relation plus étroite avec les élus locaux, premiers médiateurs avec la société, permettra de faciliter le dialogue forêt-société.

La crise économique risque d'affaiblir sévèrement et durablement la filière, tant nos prestataires de l'amont que nos clients de l'aval, et de fragiliser encore notre modèle économique, déjà structurellement déficitaire.

Cette crise débutante, déjà profonde, va amplifier l'effet « ciseaux » ancien entre l'évolution des recettes et celle des charges. D'autant que ce déficit structurel ne peut que s'accroître sous l'effet du changement climatique qui génère une baisse des recettes de bois par la perte de productivité et la dépréciation de la valeur unitaire, un fort besoin d'investissement pour la reconstitution des peuplements détruits et des besoins supplémentaires pour prévenir l'aggravation des risques naturels. La réponse aux nouvelles attentes de la société conduit, quant à elle, à de nouveaux coûts. Mais au-delà, c'est le fondement même du modèle économique qui se révèle de plus en plus inadapté puisque son financement actuel repose encore trop exclusivement sur les recettes du bois et non sur les multiples services rendus à la société par les forêts publiques.

Le fort renouvellement de générations en interne, sous l'effet des départs en retraite de près d'une personne sur six dans les 5 prochaines années, va rendre centrale la question de la transmission des compétences.

Cette évolution très forte de la pyramide des âges interroge l'Établissement sur le recrutement de nouveaux talents, la transmission des savoirs et le maintien de son haut niveau d'expertise technique, alors même qu'il devra adapter ses compétences pour prendre en compte les nouveaux enjeux climatiques et sociétaux.

La transformation numérique et technologique qui touche l'ensemble de la société conduit à repenser en profondeur les pratiques, les outils, les processus-métier et les relations avec nos clients.

L'ONF se doit de prendre ce virage numérique pour basculer vers une gestion forestière modernisée incluant le recours généralisé à la télédétection, le déploiement d'outils intégrés en mobilité, la dématérialisation et le partage des données de la forêt à l'usine, la systématisation de l'information des collectivités et clients...

Face à ces six transformations, porteuses de menaces et d'opportunités, dans un contexte où les forêts et le bois prennent une place croissante, l'ONF sera au rendez-vous pour ne pas manquer les transitions climatique, écologique, sociétale, économique, générationnelle et numérique.

Contexte, enjeux et ambitions

Notre société n'a jamais eu autant besoin de forêts publiques. Afin de poursuivre, grâce à la compétence et à la motivation des femmes et des hommes qui font sa force, sa mission de gestion et de renouvellement de ces forêts¹, confirmée et précisée par le contrat avec l'État, l'ONF adaptera sa gestion et son fonctionnement pour augmenter la résilience des forêts, pour sécuriser l'approvisionnement de la filière et pour consolider la confiance avec les collectivités propriétaires et la société, autour d'une vision partagée de la gestion forestière durable et multifonctionnelle, telle que portée par le régime forestier.

Par l'atteinte des objectifs visés, l'ONF ambitionne, d'ici 5 ans, d'avoir résolu plusieurs de ses difficultés structurelles et d'avoir construit un modèle de fonctionnement agile face aux changements globaux, à savoir :

- assurer les investissements forestiers nécessaires à l'adaptation des forêts ;
- soutenir le développement des usages du bois et notamment la performance de la filière bois ;
- diversifier les sources de financement, en regard des services environnementaux et climatiques rendus par les forêts, en complément des ressources issues de la valorisation du bois matériau ;
- équilibrer, d'ici 5 ans, les comptes de l'Établissement et stabiliser son endettement ;
- mettre en place une observation en continu des espaces gérés, notamment sur les aspects environnementaux, pour bénéficier d'un pilotage dynamique dans un contexte de risque global ;
- généraliser les référentiels et outils d'aide à la décision pour l'adaptation des forêts au changement climatique dans tous les territoires, à l'appui d'un transfert de connaissance activement piloté par la RDI ;
- fonder la gestion forestière sur une planification adaptative et l'usage généralisé et quotidien des données de télédétection ;
- réduire au moins de moitié les situations de déséquilibre forêt-gibier ;
- consolider la confiance mutuelle avec les collectivités grâce à l'effort de transparence et une gouvernance profondément renouvelée ;
- trouver un nouveau consensus avec les parties intéressées, autour d'une exploitation durable des forêts publiques, respectueuse des grands équilibres naturels et des différentes fonctions qu'elles doivent continuer à assurer ;
- opérer l'importante transition démographique, avec un transfert de savoir-faire assuré par le recours à l'apprentissage et à la formation ;
- moderniser, d'ici 5 ans, le système d'information de l'ONF, le placer au service de l'utilisateur de terrain, en mobilité et faire évoluer le fonctionnement de l'Office en s'appuyant sur le numérique.

¹ En lien avec la nouvelle Stratégie forestière de l'Union européenne, le Programme national forêt-bois (PNFB), le Plan de relance qui vient historiquement de consacrer 200 M€ aux forêts françaises et les principales stratégies environnementales : Stratégie nationale bas carbone (SNBC), Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB), Stratégie nationale des aires protégées (SAP), Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) et Plan national d'adaptation au changement climatique.

Nos objectifs

Axe 1

Adapter les forêts publiques et autres territoires d'intervention de l'ONF au changement climatique

- Objectif 1** – Intégrer le concept de forêt mosaïque dans toutes les évolutions d'aménagement forestier qui seront proposées à la validation de l'État
- Objectif 2** – Se diriger vers une planification adaptative
- Objectif 3** – Reconstituer les parcelles dépérissantes par des choix sylvicoles diversifiés
- Objectif 4** – Réduire au moins de moitié les situations de déséquilibre forêt-gibier
- Objectif 5** – Contribuer au renforcement de la prévention des risques naturels

Axe 2

Sécuriser l'approvisionnement de la filière bois et renforcer le rôle structurant de l'ONF en vue de contribuer à la réindustrialisation de la

- Objectif 6** – Garantir la régularité et la qualité de l'approvisionnement de la filière en bois certifiés
- Objectif 7** – Sécuriser les débouchés du bois d'industrie, du bois énergie et des produits accidentels
- Objectif 8** – Augmenter la valeur ajoutée des produits bois vendus par l'ONF

Axe 3

Renforcer, faire reconnaître et valoriser les services environnementaux et climatiques des forêts publiques et autres territoires d'intervention de l'ONF

- Objectif 9** – Sécuriser la séquestration et le stockage de carbone dans les peuplements forestiers par l'effort de reconstitution, de renouvellement et de production de bois d'œuvre
- Objectif 10** – Renforcer les actions en faveur de la biodiversité
- Objectif 11** – Valoriser les services environnementaux et climatiques rendus par les forêts domaniales
- Objectif 12** – Garantir l'exemplarité de la protection et de la valorisation des forêts tropicales dans les DOM

Axe 4

Dialoguer et concerter avec les élus et la société

- Objectif 13** – Mettre en place de nouvelles pratiques de dialogue et de coopération pour consolider la confiance avec les collectivités propriétaires
- Objectif 14** – Inscrire les forêts domaniales dans les projets de territoires portés par les communes, les départements et les régions
- Objectif 15** – Déployer une communication ouverte, horizontale et participative pour faire émerger un autre regard sur l'ONF et sur la gestion des forêts

Axe 5

Accompagner la communauté de travail dans les transitions générationnelle, sociétale, climatique et numérique

- Objectif 16** – Développer l'attractivité des métiers de l'ONF et assurer la transmission et le renouvellement des compétences
- Objectif 17** – Adapter les compétences, les métiers et le fonctionnement aux nouveaux enjeux
- Objectif 18** – Fonder la culture managériale sur la coopération, la confiance, l'autonomie et la responsabilité

Axe 6

Gagner en performance pour améliorer le modèle économique

- Objectif 19** – Moderniser et optimiser le système d'information pour gagner en efficacité opérationnelle
- Objectif 20** – Articuler les activités études et travaux de l'EPIC et de ses filiales sur des domaines en lien avec sa raison d'être, en garantissant leur rentabilité dans le domaine concurrentiel
- Objectif 21** – Mettre en place un pilotage économique et financier fiable, réactif et transparent
- Objectif 22** – Respecter la trajectoire financière contractualisée avec l'État

Adapter les forêts publiques et autres territoires d'intervention de l'ONF au changement climatique



Axe 1



Face aux changements globaux, incertains dans leur ampleur, à la forte réticence à toute prise de risque et à la faible acceptation du droit à l'erreur, la tentation est grande de ne pas intervenir et de « laisser faire la nature ». Or, le changement climatique est dix fois plus rapide que la migration naturelle des essences forestières. Des crises majeures et répétées sont inévitables, si l'homme n'anticipe pas pour accompagner ce vaste mouvement d'évolution.

L'ONF agira donc, la forêt publique ayant un rôle pionnier à jouer vis-à-vis de l'ensemble des forêts françaises. Il interviendra de manière déterminée pour favoriser la

robustesse et la résilience des peuplements. L'ONF assurera le renouvellement, l'adaptation et la reconstitution des forêts publiques en adaptant sa gestion et ses modes d'intervention au changement climatique.

Cette action volontariste visera le renforcement de la résilience des forêts, grâce à une diversification poussée des essences plantées, des structures de peuplement et des modes de sylviculture. Le risque d'échec en sera ainsi sensiblement diminué, le droit à l'erreur demeurant partie intégrante des apprentissages nécessaires à la recherche de solutions de long terme.

Pour y parvenir, l'ONF se fixe **5 objectifs** :

Objectif 1 – Intégrer le concept de forêt mosaïque dans toutes les évolutions d'aménagement forestier qui seront proposées à la validation de l'État

Indicateur

Proportion des forêts (en nombre) dont l'aménagement intègre la démarche forêt mosaïque

Valeur-cible

100% des documents de gestion durable révisés ou modifiés à compter du programme d'aménagement 2022

Afin de conduire le renouvellement des peuplements forestiers, tout en s'adaptant aux transitions climatiques et sociétales, la forêt publique doit montrer le chemin et continuer à évoluer vers une forêt mosaïque résiliente, prenant

en compte les enjeux de production de bois de qualité et les attentes de la société (cf. Axe 4), dont les aspects pay-sagers, l'accueil du public et l'organisation d'une trame de zones de naturalité et de vieux bois².

L'approche « forêt mosaïque résiliente »

Cette stratégie rénovée vise à constituer une forêt plus résiliente face aux aléas (sécheresses, tempêtes, etc.), adaptée au contexte local et au climat futur, qui contribue à la préservation voire à la restauration de la biodiversité ainsi qu'à l'atténuation du changement climatique, via la séquestration de carbone en forêt, le stockage par la production de bois et la substitution par les produits bois de matériaux issus de ressources non renouvelables.

Cette gestion forestière adaptative est fondée sur une diversification des essences, des structures de peuplements et des traitements sylvicoles à des échelles variées dans l'espace (du massif à l'unité de gestion), et dans le temps, en s'appuyant sur un suivi permanent.

Cette forêt multifonctionnelle est adossée à une trame intra-forestière paysagère et écologique de pleine naturalité. Elle est composée d'un socle d'essences autochtones, enrichi d'essences introduites, jugées prometteuses et testées en gestion.

Les unités d'intervention, d'un niveau infra-parcellaire au besoin, seront adaptées aux enjeux.

Les traitements phytocides y sont exclus. Les sylvicultures limitant la mise à nu des sols y sont privilégiées (limitation du travail en plein du sol ; limitation des coupes rases hors coupes sanitaires, selon les seuils retenus par les certifications PEFC et FSC). L'exploitation forestière à faible impact y est promue (protection des sols, maintien de rémanents pour la fertilité...).

La haute valeur patrimoniale et le respect des espèces comme de la diversité des essences, des structures et des paysages, en font un écrin privilégié et accueillant pour le public.

En combinant spatialement des sylvicultures régulières et irrégulières, la plus grande diversité des essences sera atteinte progressivement grâce à des reconstitutions différen-

ciées des secteurs sinistrés, des plantations, des enrichissements, des îlots d'avenir, un fractionnement des coupes de régénération et leur échelonnement dans le temps.

² Îlots de senescence et îlots de vieillissement, arbres à haute valeur biologique, réserves biologiques forestières...



Les critères chiffrés seront déterminés au cours la première moitié de l'année 2021, dans le cadre de travaux associant les parties prenantes, sur la base des évaluations écono-

miques préalables et en cohérence avec les capacités financières de l'ONF.

Objectif 2 – Se diriger vers une planification adaptative

Indicateur

Proportion d'aménagements forestiers (en nombre) expérimentés selon une planification adaptative

Valeur-cible

10 % des aménagements révisés chaque année

Face à des changements globaux générateurs de crises récurrentes et aiguës, le principe même d'un document de gestion durable construit pour quinze ou vingt ans sur un diagnostic initial et un plan d'action précis n'est plus viable. Il importe de rendre la démarche plus agile face aux évolutions inévitables, sans pour autant avoir besoin de réviser en permanence les aménagements initiaux.

L'ONF expérimentera une nouvelle démarche de planification et d'élaboration des aménagements forestiers mettant en œuvre des méthodes de suivi en continu et de révision, reposant sur une adaptation et une diversification des

rythmes et des échelles de travail, tant pour les diagnostics que pour les décisions. Cette démarche associera une planification de long terme et des réajustements périodiques de la programmation.

Des études et des opérations synchrones seront expérimentées à cette occasion pour les aménagements de forêts publiques contiguës.

Les modalités seront précisées avec l'État propriétaire pour les forêts domaniales, et dans la convention-cadre FNCO-FOR-ONF pour les forêts des collectivités.

Objectif 3 – Reconstituer les parcelles dépérissantes par des choix sylvicoles diversifiés

Indicateurs

a / Proportion de forêts comportant des parcelles sinistrées (en nombre) pour lesquelles un programme de reconstitution (allant de la libre-évolution choisie à la plantation en plein) est engagé dans un délai de 5 ans après la récolte de bois

b / Proportion de forêts (en nombre) faisant l'objet d'un dispositif de suivi des renouvellements

Valeurs-cibles

a/ 100 % des forêts concernées dotées d'un programme de reconstitution engagé dans un délai de 5 ans

b/ 100 % des forêts faisant l'objet d'un dispositif de suivi des renouvellements en 2025

Au-delà de l'approche « forêt mosaïque résiliente », qui constitue une stratégie de fond, notamment pour les forêts vieillissantes et peu diversifiées, l'ONF s'organiserait pour gérer les crises sanitaires et climatiques. Il engagerait un programme de reconstitution pour toutes les parcelles dépérissantes. Le plan de relance permettrait d'initier cette dynamique d'adaptation des essences combinant diversification et plantation d'essences plus résilientes au climat futur.

Les actions de reconstitution seront définies sur la base d'un inventaire exhaustif des surfaces à reconstituer et d'un diagnostic de chaque parcelle. Les programmes de reconstitution seront engagés au plus tard dans un délai de cinq ans après la récolte des bois, sous réserve de la disponibilité des financements nécessaires.

Ces programmes de reconstitution seront adaptés aux

conditions pédo-climatiques et mettront en œuvre des solutions variées allant du choix raisonné d'absence d'intervention privilégiant la dynamique naturelle jusqu'aux plantations en plein d'essences nouvelles adaptées aux futures conditions climatiques, en passant par le recours à de nouvelles provenances d'essences objectifs et la régénération naturelle assistée. À l'occasion de ces reconstitutions, l'ONF déploiera pleinement l'approche forêt mosaïque en profitant du mitage généré par les dépérissements pour apporter de la diversité par parquets ou placeaux.

Grâce à la généralisation du suivi des renouvellements, selon des outils adaptés aux différents traitements sylvicoles, l'ONF disposera d'une évaluation des renouvellements intégrée au bilan patrimonial des forêts domaniales. Cette évaluation sera réalisée pour 2025, en amont du prochain contrat État-ONF.



Objectif 4 – Réduire au moins de moitié les situations de déséquilibre forêt-gibier

Indicateur

Proportion des lots de chasse (en nombre) en situation de déséquilibre

Valeur-cible

Moins de 15 % des lots en 2025

Le grand gibier (cervidés et suidés) constitue une exception au sein de la faune sauvage. Alors que celle-ci voit globalement ses effectifs s'effondrer, les grands ongulés présentent à l'inverse une multiplication des populations par un facteur 4 à 7 ces 40 dernières années. Cet excès d'ongulés provoque des collisions sur les voies de circulation, des problèmes sanitaires (maladie de Lyme, peste porcine africaine) et des dégâts aux cultures et aux forêts. Il porte gravement atteinte à la biodiversité végétale et à la capacité d'adaptation des écosystèmes forestiers.

40 % des surfaces domaniales ne se régénèrent plus correctement. L'avenir de ces écosystèmes forestiers et du puits de carbone associé est menacé sans intervention déterminée pour inverser la tendance. Le retour à l'équilibre forêt-gibier est un préalable indispensable à l'expression des mécanismes d'adaptation naturelle et une condition de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour le renouvellement des peuplements. Cet équilibre doit prévaloir sur les recettes issues de la location des lots de chasse.

À l'image des politiques conduites outre-Rhin, pour éviter que le déséquilibre ne s'étende et ne s'aggrave, l'ONF gèrera les espaces forestiers en situation de déséquilibre selon le principe « La forêt avant le grand gibier ». Il renforcera sa coopération avec les fédérations de chasse pour promouvoir les expériences réussies de gestion concertée, déterminer au plus près du terrain les plans de chasse nécessaires et traiter là où cela est nécessaire les situations de déséquilibre avec une approche technique de diagnostics partagés.

Il communiquera sur les problèmes sanitaires et l'atteinte à la biodiversité que provoque cet excès d'ongulés. Il exploitera pleinement les différentes possibilités offertes par les contrats cynégétiques et sylvicoles et leurs dispositifs de suivi : enclos/exclos, bonus/malus, chasse en régie...

Objectif 5 – Contribuer au renforcement de la prévention des risques naturels

Indicateur

Taux d'exécution technique des MIG commandées

Valeur-cible

100 % d'exécution (*tenant compte des ajustements infra-annuels de programmation*)

L'ONF, fort de son expertise et de son expérience, intervient depuis de nombreuses années, à la demande du MAA, du MTE et du MOM, pour prévenir les risques naturels en montagne (avalanches, crues torrentielles, chutes de blocs, mouvements de terrain...), les incendies de forêts et l'érosion littorale, en métropole comme dans les DOM.

Or, ces risques naturels connaissent des évolutions notables en termes d'extension géographique, de saisonnalité, de fréquence, de durée et d'intensité des aléas externes, sous l'effet du changement climatique et de l'augmentation des enjeux humains dans ces zones naturelles.

Dans le cadre des missions d'intérêt général (MIG) confiées à l'ONF par le contrat État-ONF et en interface avec les politiques publiques conduites par la DGPE, la DGPR et la DGOM, l'ONF confortera, sur la base des financements à coûts complets obtenus, les actions de prévention pour ac-

compagner l'accroissement de ces risques, en déployant notamment les actions suivantes :

- l'extension du périmètre DFCI de la zone méditerranéenne vers de nouvelles régions ;
- le renouvellement des peuplements RTM ayant une fonction de protection contre les risques naturels ;
- l'entretien et le renouvellement d'un parc de 20 000 ouvrages de génie civil ou biologique prévenant les risques liés aux crues torrentielles, aux mouvements de terrain, aux chutes de blocs et aux avalanches ;
- la prévention des risques d'origine glaciaire et/ou périglaciaire (glaciers blancs, rocheux, lacs...).

Afin de répondre aux engagements du contrat État-ONF, une attention particulière sera portée au maintien d'un haut niveau d'expertise dans les MIG risques naturels, en complémentarité avec la présence d'un maillage territorial de proximité auprès des services de l'État.



9 leviers seront prioritairement mobilisés pour atteindre ces **5 objectifs**.

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 1

- Levier 1 → Mettre en œuvre les reconstitutions financées par le plan de relance
- Levier 2 → Créer un observatoire en continu de la forêt publique et des autres territoires d'intervention de l'ONF et développer les capacités de diagnostic et de simulation
- Levier 3 → Augmenter le taux de transfert entre R&D et gestion
- Levier 4 → Accentuer la diversification des essences et des itinéraires, tout en continuant à assurer le développement de la filière bois
- Levier 5 → Garantir la disponibilité de matériels forestiers de reproduction diversifiés
- Levier 6 → Garantir la réalisation des travaux nécessaires à la constitution de forêts mosaïques résilientes
- Levier 7 → Reprendre en régie directe les lots de chasse en fort déséquilibre
- Levier 8 → Étendre le réseau DFCI vers de nouvelles régions
- Levier 9 → Déployer un réseau national de référents risques sanitaires et forestiers dans les territoires pour augmenter la capacité à gérer les crises

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages 40 à 42.

Sécuriser l'approvisionnement de la filière bois et renforcer le rôle structurant de l'ONF en vue de contribuer à la réindustrialisation de la France



Axe 2



En commercialisant 40 % du volume de bois en France, l'ONF assure un rôle structurant pour la compétitivité de la filière bois française. Ce rôle repose sur la massification de l'offre de bois de qualité, permise par la mission d'opérateur unique regroupant la vente des bois de l'État et des collectivités. Elle a été largement renforcée, au cours de la dernière décennie, par le développement des contrats d'approvisionnement de bois façonné et la modernisation des modes de ventes (ventes en ligne).

L'ONF est également un opérateur économique local de premier ordre (employeur, donneur d'ordre, porteur de projet). Il participe au développement des territoires ruraux et contribue directement ou indirectement à des emplois locaux et non délocalisables, et donc au développement de la filière bois, notamment en favorisant la mise en œuvre d'une préférence européenne.

Dans le cadre du plan de relance, l'ONF affirmera son rôle moteur et structurant au sein de la filière. Sa politique de

contractualisation permettra de conforter ses fournisseurs et ses clients dans un contexte de crise économique post-Covid. Au service de la souveraineté économique de la filière et afin d'aider les entreprises à préparer l'avenir, il développera de nouvelles offres qui amélioreront la performance de la chaîne d'approvisionnement. L'ONF conclura un accord-cadre avec la Fédération nationale du Bois et la FNCOFOR.

Cette mobilisation des bois - produits de la gestion durable favorisant les sylvicultures de bois d'œuvre, dans le respect de la préservation des sols - et leur valorisation respectueuse de la hiérarchie des usages, par un tissu d'entreprises locales liées à l'ONF par des contrats d'approvisionnement, constitueront une contribution active aux transitions écologique et énergétique (cf. Axe 3).

Pour renforcer son rôle structurant, l'ONF se fixe **3 objectifs** :

Objectif 6 – Garantir la régularité et la qualité de l'approvisionnement de la filière en bois certifiés

Indicateurs

- a/ Proportion du volume de bois commercialisé sous forme de contrats d'approvisionnement
- b/ Progression du volume contractualisé livré usine
- c/ Proportion des clients ayant acheté pendant trois années successives

Valeurs-cibles

- a / 55 % du volume commercialisé sous forme de contrats d'approvisionnement en forêt domaniale et 35 % en forêts des collectivités en 2025
- b/ + 700 000 m³ livrés usine ou sur plateforme de stockage en 2025
- c/ 75 % des clients sur la période 2023-2025

Cet objectif vise à améliorer la régularité de l'approvisionnement des entreprises, en confortant et en amplifiant le rôle structurant de l'ONF pour la filière-bois française.

En forêt domaniale et pour les exploitations groupées, le développement du façonnage des bois sera réservé aux contrats d'approvisionnement, à l'exception du chêne de qualité supérieure. Les charges productives nécessaires à ce développement bénéficieront d'un pilotage distinct de celui des autres charges externes.

Afin de répondre à une demande croissante de garantie de durabilité de la production de bois, l'ONF poursuivra la certification PEFC en forêt domaniale et incitera, conjointement avec la FNCOFOR, les collectivités à le faire pour leurs forêts. En complément, il développera de manière ciblée la certification FSC pour répondre à des demandes formalisées de ses clients.



Objectif 7 – Sécuriser les débouchés du bois d'industrie, du bois énergie et des produits accidentels

Indicateur

Proportion (en volume) de bois d'industrie (BI) et de bois énergie (BE) commercialisée sous forme de contrats pluriannuels indexés

Valeur-cible

60 % de BI-BE vendus chaque année en contrat d'approvisionnement à moyen (3 ans) ou long terme (≥ 5 ans), avec proposition d'indexation

L'ouverture de nouveaux débouchés, notamment vers des usages innovants tels que la chimie verte, pour l'ensemble des produits bois issus de sa gestion forestière est primordial pour l'ONF. Il est également primordial de disposer de destinations commerciales prédéfinies pour les produits accidentels, gage d'une exploitation et d'une reconstitution rapides des peuplements déperissants ou victimes des têtês.

Un effort commercial particulier sera consacré au bois d'industrie et au bois énergie coproduits lors de l'exploitation du bois d'œuvre ou issus de la sylviculture des jeunes peuplements, en veillant au maintien en forêt des menus bois nécessaires à la fertilité des sols.

Leur mobilisation fluide est une condition indispensable à la mise en œuvre des évolutions souhaitées du modèle sylvicole autant qu'à l'approvisionnement global de la filière. Pour ces produits, la priorité portera sur des contrats indexés d'une durée de 5 ans et plus.

Objectif 8 – Augmenter la valeur ajoutée des produits bois vendus par l'ONF

Indicateurs

- a/ Taux de réalisation des bilans de chantiers de bois façonné
- b/ Proportion de lots sans offre

Valeurs-cibles

- a/ 100 % en 2025
- b/ Articles sans offre ≤ 10 % en 2025 lors des offres par soumission

L'augmentation de la valeur ajoutée repose sur une meilleure efficacité commerciale et économique de la mobilisation des bois. Elle s'appuiera sur la professionnalisation des processus actuels, l'harmonisation des méthodes de production et de commercialisation sur l'ensemble du territoire, de même que sur la généralisation des bilans techniques et économiques des chantiers d'exploitation. Elle s'accompagnera d'une transformation des missions administratives au sein des services bois au bénéfice d'une modernisation des relations clients.

L'ONF expérimentera, avec l'appui de la FNCOFOR, la mise en place de l'indice BIOM pour les contrats de bois façonnés, afin d'évaluer et de valoriser l'impact économique et social sur les territoires.



10 leviers d'action seront prioritairement mobilisés pour atteindre ces **3 objectifs** :

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 2

- Levier 1 → Développer une contractualisation de plus long terme permettant d'assurer de nouveaux débouchés à tous nos produits bois.
- Levier 2 → Assurer une veille sur les nouveaux usages du bois.
- Levier 3 → Valoriser le bois d'œuvre français dans la construction, par l'expérimentation de nouveaux contrats d'approvisionnement.
- Levier 4 → Développer l'engagement pluriannuel des COFOR dans les contrats et la certification PEFC de leurs bois.
- Levier 5 → Élaborer des solutions et des services innovants auprès des clients bois pour garantir une commercialisation optimale des bois récoltés.
- Levier 6 → Optimiser le lotissement et la mise en vente des bois, en développant nos capacités d'analyse et modélisation
- Levier 7 → Améliorer la performance et le pilotage de la production de bois façonnés en s'appuyant sur la numérisation.
- Levier 8 → Enrichir la plateforme numérique « vente en ligne » avec de nouveaux services.
- Levier 9 → Valoriser les bois produits par l'ONF en tant que bois responsables.
- Levier 10 → Augmenter la performance des modalités d'achat des services forestiers d'exploitation et des modalités de paiement des ventes de bois.

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages pages 43 à 45.

Renforcer, faire reconnaître et valoriser les services environnementaux et climatiques des forêts publiques



Axe 3



Les services environnementaux et climatiques rendus par les forêts publiques dans le cadre de la gestion courante sont multiples : accueil d'une biodiversité animale, végétale, fongique et bactérienne extrêmement riche, séquestration et stockage du carbone, protection du sol contre l'érosion, régulation de la qualité de l'eau, de l'air, du climat, production de produits forestiers ligneux (bois) et non ligneux (plantes aromatiques, champignons, fruits et baies)...

Ces services doivent être renforcés, objectivés et plus largement reconnus, car ils répondent à des enjeux clés pour la transition écologique. C'est particulièrement le cas en matière de biodiversité, les forêts ayant un rôle extrêmement

important à jouer pour sa préservation.

Il est par ailleurs essentiel que l'ensemble des fonctions de la forêt, dont les services environnementaux sont une partie intégrante et majeure, fassent désormais l'objet d'un financement. Une meilleure valorisation économique de ces services, par les acteurs publics et privés qui en bénéficient, est indispensable pour maintenir la gestion multifonctionnelle des forêts publiques.

L'ONF a déterminé **4 objectifs** en matière de services environnementaux :

Objectif 9 – Sécuriser la séquestration et le stockage de carbone dans les peuplements forestiers par l'effort de reconstitution, de renouvellement et de production de bois d'œuvre

Indicateurs

- a/ Flux moyen des surfaces effectivement renouvelées comportant une régénération installée (régénération naturelle, régénération artificielle ou reconstitution)
- b/ Proportion de bois d'œuvre (35+ pour les feuillus/25+ pour les résineux) commercialisée à des transformateurs de bois d'œuvre

Valeurs-cibles

- a/ Flux supérieur ou égal à la surface d'équilibre
- b/ 75 % du bois d'œuvre vendus à des transformateurs de bois d'œuvre

La forêt, alliant adaptation et atténuation du changement climatique, constitue le deuxième plus grand puits de carbone de la planète. Les accords internationaux sur le climat, la politique européenne climat-énergie ainsi que la stratégie nationale bas carbone (SNBC) reconnaissent qu'une forêt gérée durablement agit efficacement en tant que dispositif prélevant du carbone dans l'atmosphère.

Le bois est par ailleurs un matériau en capacité de prolonger le stockage de carbone dans les arbres sur pied, en assurant une séquestration du carbone à moyen-long terme dans les produits à longue durée de vie, et un biomatériau de substitution à d'autres alternatives « carbonées », en particulier dans les domaines de l'énergie, de la construction, de l'emballage ou de l'ameublement. Cependant, le changement climatique, par ses impacts négatifs sur la vitalité et la production de bois des forêts, menace l'efficacité du puits de carbone forestier.

L'ONF sécurisera donc la séquestration et le stockage de carbone dans les peuplements afin de contribuer activement à la SNBC et à la transition vers une bioéconomie plus verte et décarbonée. Cette contribution passera conjointement par la reconstitution et le renouvellement des forêts, la poursuite du choix déterminé en faveur des sylvicultures de bois d'œuvre, la mobilisation de bois issus de la gestion durable et leur valorisation par un tissu d'entreprises locales, respectant la hiérarchie des usages des bois.

En outre, il conviendra de valoriser au mieux les itinéraires techniques qui optimisent le cycle du carbone dans les sols, ces derniers stockant environ la moitié du carbone présent en milieu forestier.



Objectif 10 – Renforcer les actions en faveur de la biodiversité

Indicateur

- a/ Taux d'exécution de la commande de l'État dans le cadre de la MIG
- b/ Taux de surface de « vieux bois » (suivant Instruction biodiversité)

Valeur-cible

- a/ 100 % d'exécution
- b/ 2 % de surfaces en vieillissement et 1 % de surfaces en sénescence

Dans le cadre de la gestion durable multifonctionnelle des forêts domaniales, sur la base du régime forestier, premier outil de protection des forêts françaises, l'ONF a construit, depuis plus de trente ans, une politique environnementale volontariste favorisant la biodiversité, la préservation des milieux et la protection des sols forestiers. Elle s'enrichit des partenariats conclus avec les ONG environnementales. Elle fixe un haut standard environnemental de gestion forestière et concourt, à l'inverse de la plupart des milieux naturels qui se dégradent, au renforcement de la biodiversité ordinaire dans l'ensemble des forêts publiques. De ce fait, la préservation de la biodiversité continuera à être un des éléments fondamentaux de la gestion forestière courante.

Pour mettre en œuvre cette politique, suivre l'évolution de la biodiversité forestière et progresser dans ses pratiques, l'ONF a créé six réseaux de forestiers naturalistes, dont les compétences sont reconnues par les partenaires scienti-

ifiques et associatifs de l'ONF ainsi que par les services de l'État. Afin de consolider les actions conduites en la matière, l'ONF mettra en place un pôle de compétences biodiversité.

L'ONF mène également, dans le cadre de la mission d'intérêt général Biodiversité, des actions qui vont au-delà du régime forestier. Les forêts domaniales sont ainsi porteuses d'un réseau de zones de naturalité (îlots de sénescence) et de surfaces mises en protection forte (réserves biologiques dirigées ou intégrales, réserves naturelles positionnées dans les forêts domaniales...). Dans la continuité de cet engagement, l'ONF contribuera, en métropole comme outre-mer, à la stratégie « Aires protégées » (SAP).

La mise en œuvre de ces actions spécifiques et leur niveau d'ambition seront étroitement liés à la commande de l'État, porteur de la SAP, et au niveau de financement prévu dans le cadre de la MIG biodiversité.

Objectif 11 – Valoriser les services environnementaux et climatiques rendus par les forêts domaniales

Indicateur

Financements de services environnementaux mobilisés annuellement

Valeur-cible

14 M€ annuels en 2025 en compensation de charges additionnelles de reconstitution forestière (Label bas carbone : 5 M€ ; Compensation biodiversité : 5 M€ ; Mécénat : 4 M€)

La société est de plus en plus sensible aux questions environnementales et désireuse d'actions en faveur de sa préservation :

- les entreprises se mobilisent sur leur responsabilité sociétale et environnementale ;
- la nouvelle stratégie forestière européenne promeut le rôle extrêmement important des forêts pour préserver la biodiversité ;
- l'inscription de la politique environnementale dans les priorités gouvernementales, de même que le renforcement des mesures réglementaires auprès des aménageurs publics et privés, dynamise les stratégies nationales bas-carbone et « aires protégées ».

Dans ce contexte porteur, en complément des autres sources de financement, l'ONF valorisera les services environnementaux rendus par les forêts en :

- faisant financer à coûts complets par le commanditaire les services et missions qui lui sont demandés au-delà du « niveau de base » des services environnementaux intégrés dans la mise en œuvre du régime forestier, grâce à un suivi analytique des coûts environnementaux ;
- promouvant le financement de mesures sylvo-environnementales, par l'extension à la forêt du dispositif de paiement pour services environnementaux prévu dans le plan « biodiversité » de 2018 ;
- accueillant des mesures compensatoires en forêts publiques grâce à la garantie de pérennité offerte par la protection du foncier forestier liée au régime forestier ;



- développant des activités commerciales et des dispositifs mettant en relation porteurs de projet et mécènes intéressés par des projets forestiers ;
- activant les exonérations de taxes existantes (TFPNB en zone Natura 2000).

Pour démontrer la valeur de la gestion mise en œuvre par l'ONF et faciliter la mobilisation de ces financements, des travaux d'évaluation du capital naturel seront conduits. Ils permettront de mettre en avant l'incidence qu'aurait l'arrêt par l'ONF de certaines de ses activités, faute de financement suffisant pour les maintenir.

Les sources de financement additionnel reposent à ce stade sur trois dispositifs - le Label Bas Carbone, la compensation biodiversité et le mécénat -, les autres possibilités étant encore exploratoires. Le cadre de mise en œuvre de ces trois dispositifs imposant l'additionnalité ou le fléchage des moyens sur des opérations de reconstitution de forêts sinistrées, ces premiers financements additionnels seront uniquement destinés au financement des travaux nécessaires à l'amélioration du patrimoine forestier et ne permettront pas d'améliorer durablement le modèle économique.

Objectif 12 – Garantir l'exemplarité de la protection et de la valorisation des forêts tropicales dans les DOM

Indicateur

- . Taux d'exécution de la commande de l'État dans le cadre de la MIG
- . Régularisation des occupations illicites du foncier géré par l'ONF et évolution de ces occupations illicites

Valeur-cible

- 100 % d'exécution
- 100 % de régularisation

La protection et la valorisation des forêts d'outre-mer, véritable laboratoire et vitrine du savoir-faire français de la protection des espaces forestiers tropicaux et de leur extraordinaire biodiversité, constitue un enjeu fort pour la France. Ces éléments sont majeurs pour l'attractivité et le développement économique des DOM, via l'accueil du public notamment.

L'action de l'ONF dans les forêts des DOM visera en priorité à préserver le foncier forestier et l'exceptionnelle biodiversité de ces milieux, points chauds de la biodiversité mondiale et facteurs d'externalités environnementales, menacés par le changement climatique, les espèces invasives et les pressions anthropiques.

L'exploitation forestière à faible impact promue par l'ONF en Guyane représente par ailleurs un double enjeu de développement économique du territoire et de rayonnement international de la France en matière de gestion durable des forêts tropicales.

Les activités qui ne relèvent pas du régime forestier et qui ne sont pas financées en coûts complets dans les DOM seront abandonnées.



Les leviers d'action suivants seront prioritairement mobilisés pour l'atteinte de ces **4 objectifs** :

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 3

- Levier 1 → Mettre en place des méthodes d'évaluation et de modélisation permettant d'apprécier le stockage de carbone effectivement réalisé au titre de la sylviculture et de mesures de compensation
- Levier 2 → Accompagner les acteurs publics et privés dans la neutralité carbone
- Levier 3 → Donner la priorité aux sylvicultures de bois d'œuvre
- Levier 4 → Promouvoir le bois énergie comme solution vertueuse de substitution énergétique
- Levier 5 → Mettre en œuvre les orientations de protection forte fixées dans le cadre de la stratégie « aires protégées » (SAP) et déclinées dans le cadre de la MIG biodiversité
- Levier 6 → Constituer un pôle de compétences biodiversité
- Levier 7 → Construire une offre pour mobiliser des mesures de paiement des services environnementaux dans les programmes régionaux (FEADER) et les prochains programmes des agences de l'eau
- Levier 8 → Développer des mesures compensatoires biodiversité en forêt publique
- Levier 9 → Faire monter en puissance le fonds de dotation « Agir pour la forêt »

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages 45 à 47.

Dialoguer et concerter avec les élus et la société



Axe 4



La concertation est un facteur clé de la gestion forestière. Exposée aux regards de tous, la gestion des forêts publiques n'est pas toujours comprise et peut être source de polémiques. Les parties prenantes évoluent dans leurs attentes et expriment leur volonté d'être associées aux orientations de la gestion forestière dans leur territoire.

L'ONF inscrira son action dans une politique d'ouverture et de dialogue afin que, collectivement mieux partagés, les enjeux de la gestion multifonctionnelle se traduisent plus aisément sur le terrain. L'ONF renouvèlera les conventions-cadres avec les fédérations d'association d'usagers et les ONG environnementales. Il conclura une convention de partenariat avec l'Office français de la biodiversité (OFB), en matière d'éducation à l'environnement et de participation des citoyens à la gestion des espaces naturels.

Pour y parvenir, l'ONF se fixe **3 objectifs** :

Objectif 13 – Mettre en place de nouvelles pratiques de dialogue et de coopération pour consolider la confiance avec les collectivités propriétaires

Indicateur

Nombre de bilans annuels de gestion des forêts des collectivités mis à disposition sur le portail numérique des collectivités

Valeur-cible

100% des bilans de gestion N-1 disponibles au plus tard le 31 mars de l'année N, à compter du bilan de gestion de l'exercice 2022

Ces nouvelles pratiques de partenariat concerneront en premier lieu les collectivités propriétaires de forêt. Le rôle décisionnaire des élus dans tous les processus de gestion en forêts des collectivités sera réaffirmé, parallèlement à la mission de conseil technique et d'expertise de l'ONF aux côtés des élus.

Les grandes lignes de ces évolutions seront fixées par la convention FNCOFOR-ONF signée au 1^{er} semestre 2021.

La charte nationale de la forêt communale sera actualisée et déclinée par région. Une déclinaison spécifique permettra de prendre en compte la particularité du statut des forêts départemento-domaniales.

Cette convention-cadre, en accroissant le dialogue, l'information mutuelle et la coopération, renforcera le rôle des collectivités dans le cadre d'une gouvernance renouvelée.

Objectif 14 – Inscrire les forêts domaniales dans les projets de territoires portés par les communes, les départements et les régions

Indicateur

Nombre de forêts domaniales inscrites dans un projet de territoire, concrétisé dans le cadre d'une convention de partenariat impliquant au moins une collectivité locale

Valeur-cible

200 forêts domaniales à horizon 2025

L'ONF, dans le prolongement des expériences déjà conduites - en particulier le label « Forêt d'exception » -, ouvrira les forêts domaniales aux projets de territoires portés par les élus locaux, en mobilisant les citoyens sur les

enjeux qui les concernent, pour des forêts publiques ouvertes et connectées à leur environnement territorial. Il systématisera à ce titre le dialogue avec les communes de situation sur le territoire desquelles se situent ces forêts



domaniales. Il prendra en compte les aspirations des différentes parties prenantes, notamment des élus et des associations. Elles seront concrétisées dans le cadre d'une convention spécifique adossée au projet de territoire concerné.

Pour répondre à l'attente sociétale de forêts publiques ouvertes et gratuites fournissant des espaces privilégiés de loisirs, l'ONF sera force de propositions auprès des élus pour contribuer à des projets de territoire autour des forêts domaniales, notamment en matière d'accueil du public et d'éducation à l'environnement.

Des partenariats seront développés à un niveau supra-communal (intercommunalité, département, région) pour que les forêts publiques participent aux politiques territoriales portées par ces collectivités (climat, air, énergie, tourisme, biodiversité...), avec pour ambition de promouvoir la place de la forêt publique dans le développement humain et durable des territoires.

La convention-cadre FNCOFOR-ONF précisera les modalités de coopération visant à l'accompagnement par la FNCOFOR des collectivités sièges de forêts domaniales, dans le but d'une meilleure intégration par ces dernières des enjeux de la gestion multifonctionnelle des massifs.

Objectif 15 – Déployer une communication ouverte, horizontale et participative pour faire émerger un autre regard sur l'ONF et sur la gestion des forêts

Indicateur

- a/ Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux
- b/ % de forêts domaniales avec une fiche descriptive sur onf.fr

Valeur-cible

- a/ 300 000 abonnés cumulés en 2025
- b/ 20 % fin 2025

L'ONF se donne pour objectif de faire progresser les connaissances sur la forêt et la compréhension des enjeux forestiers, notamment la production de bois et ses usages, en insistant sur la complémentarité des différentes fonctions de la forêt et leur contribution conjointe à la lutte contre le changement climatique.

Une politique de communication dynamique sera engagée, notamment sur les réseaux sociaux, à l'appui d'une évolution

du discours institutionnel et technique vers un discours plus accessible et compréhensible par tous, au premier titre desquels les jeunes générations.

En outre, il conviendra de mettre en valeur les atouts des forêts publiques auprès des usagers. À cette fin, seront notamment étudiées les possibilités d'apporter, directement au public présent en forêt, les connaissances disponibles au sein de l'établissement.



Les leviers d'action suivants seront prioritairement mobilisés dans l'atteinte de ces **3 objectifs** :

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 4

- Levier 1 → Instaurer une nouvelle gouvernance à l'échelon régional.
- Levier 2 → Pérenniser et doubler le réseau « Forêt d'Exception ».
- Levier 3 → Expérimenter un nouveau cadre de gestion partenariale avec les collectivités, associant les parties prenantes, notamment dans les forêts urbaines, périurbaines et touristiques.
- Levier 4 → Créer un portail de services numériques pour moderniser la relation avec les collectivités en rendant accessibles les données de gestion des forêts aux propriétaires.
- Levier 5 → Expérimenter des chartes locales avec les collectivités forestières.
- Levier 6 → Repositionner le rôle du TFT dans sa fonction d'écoute, de prescription et d'assistance technique en matière de travaux sylvicoles et d'exploitation des bois.
- Levier 7 → Renforcer les capacités de dialogue avec la société par une organisation dédiée.
- Levier 8 → Démultiplier les angles de communication pour accroître la connaissance des forêts.
- Levier 9 → Activer les dispositifs de volontariat et d'action citoyenne en forêt domaniale.

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages 47 à 49.

Accompagner la communauté de travail dans les transitions générationnelle, sociétale, climatique et numérique



© A. Rispal/ONF

Axe 5



Le professionnalisme, la motivation et l'investissement des femmes et des hommes qui composent l'ONF sont l'une de ses principales forces. Afin de mettre en œuvre les orientations du plan stratégique, l'ONF s'appuiera sur sa communauté de travail, riche de compétences et de talents, tout en l'accompagnant dans les grandes transitions.

L'ONF va vivre, dans les cinq prochaines années, un fort renouvellement démographique qui concernera tous les métiers. L'Établissement aura à prendre en compte les nouveaux enjeux environnementaux, sociétaux et numé-

riques et à faire évoluer ses métiers et compétences. Le renouvellement et l'adaptation des compétences scientifiques, techniques et administratives qui fondent l'expertise, la qualité des interventions et la reconnaissance externe de l'Établissement seront des défis majeurs.

La mise en place de ces évolutions se fera dans le cadre d'un dialogue social renforcé, indispensable à la cohésion de la communauté de travail nécessaire pour affronter les nouveaux enjeux.

L'ONF a retenu **3 objectifs** en matière de politiques des ressources humaines :

Objectif 16 – Développer l'attractivité des métiers de l'ONF et assurer la transmission et le renouvellement des compétences

Indicateur

Nombre de personnes recrutées dans les 5 prochaines années

Valeurs-cibles

a/ recrutements à durée indéterminée en 5 ans suivant la trajectoire du contrat État/ONF
b/ 225 alternants par an

Pour faire face aux nombreux départs qui concerneront jusqu'à 30 % des effectifs sur certains métiers, en tenant compte des besoins de professionnalisation, d'adaptation et de fidélisation des compétences, l'ONF travaillera sur son image et son attractivité afin d'attirer et de fidéliser les talents. Une attention particulière sera portée au processus de recrutement, à l'accueil des nouveaux arrivants et à l'accompagnement à la prise de poste.

Les parcours croisés et diversifiés des personnels seront favorisés, notamment au sein du groupe ONF. Des viviers permettant d'ouvrir des perspectives de parcours professionnels seront par ailleurs constitués.

L'ONF développera une politique globale en matière de qualité de vie au travail, intégrant le renforcement des actions de prévention et de santé-sécurité au travail, visant l'amélioration des conditions de travail et favorisant le bien-être au travail. La sécurité des personnels dans un contexte de vieillissement démographique sera une priorité renforcée.

L'égalité professionnelle sera au cœur des politiques RH. L'ONF veillera à la diversité des profils et à assurer le maintien dans l'emploi et l'employabilité.

Objectif 17 – Adapter les compétences, les métiers et le fonctionnement aux nouveaux enjeux

Indicateurs

a/ Taux d'accès annuel à la formation
b/ Proportion des personnels de terrain bénéficiant d'au moins une formation continue en gestion forestière

Valeurs-cibles

a/ 70 % de l'effectif
b/ 100 % sur deux années glissantes

L'ONF développera de nouvelles compétences, pratiques techniques et savoir-être chez tous ses personnels, pour leur donner les moyens d'agir en tenant compte de la complexité des nouveaux enjeux sociétaux, environnementaux et numériques. L'accent sera mis sur :

- les nouvelles sylvicultures face au changement climatique,
- la santé des forêts,
- la relation forêt-société et la conception en concertation d'un plan de gestion intégrant une dimension multifonctionnelle complète,



- l'action territoriale et la relation avec les élus,
- les nouvelles technologies, au premier titre desquelles la télédétection,
- la dématérialisation des processus administratifs.

Dans ce contexte, le modèle traditionnel de la formation initiale et continue s'adaptera aux nouveaux besoins et attentes des personnels et de leurs encadrants, en faisant évoluer formats et contenus et en développant l'offre de formation à distance.

Au sein des unités territoriales, certaines missions prendront plus d'importance dans l'activité des TFT. Il s'agira, suivant les contextes, des actions de prescription, de conception, d'expertise, de contrôle, de chefferie de projet, de coordination, de conseil aux propriétaires forestiers ou de concertation auprès des partenaires. Dans la continuité des évolutions déjà engagées, certaines tâches de réalisation relevant des missions de l'UT (et donc hors travaux sylvicoles) seront confiées, pour tout ou partie, à des assistants techniques forestiers, membres à part entière de l'UT. Ce métier, uniquement pourvu par recrutement interne, constituera une possibilité d'évolution pour les ouvriers souhaitant s'engager vers les métiers de la gestion forestière.

Dans le domaine des travaux, avec la mise en œuvre progressive du principe de forêt mosaïque, disposer d'ouvriers forestiers ayant une connaissance approfondie des forêts gérées représente un atout indéniable pour l'Établissement. C'est pourquoi la réalisation des prestations par les

équipes d'ouvriers ONF sera progressivement concentrée sur les prestations à forte technicité permettant, de la sélection de graines jusqu'aux travaux en futaie irrégulière ou sur les risques naturels, de mettre en œuvre les guides et itinéraires sylvicoles avec autonomie et réactivité.

Après les évolutions des dernières décennies, l'ONF souhaite, sans pour autant figer la situation, stabiliser son organisation territoriale autour des agences territoriales existantes. Leur fonctionnement pourra être adapté (mutualisations de services, ajustements de périmètre prenant en compte la réalité des massifs), à l'initiative des DT, pour mieux répondre au besoin des territoires et aux enjeux locaux.

Les unités territoriales constituent le premier échelon de l'organisation territoriale de l'ONF. Les modalités d'organisation et de fonctionnement des UT, combinant attribution géographique et spécialisation, pourront être adaptées par les directeurs d'agence, dans le respect des grands principes d'organisation définis nationalement et en tenant compte, dans les éventuels redimensionnements, des temps de déplacement nécessaires. Cette modularité doit permettre de mieux répondre aux spécificités des enjeux et des partenaires locaux. Les UT où l'activité est fortement soumise aux conditions saisonnières pourront recruter des personnels à temps partiel annualisés (TPA).

Objectif 18 – Fonder la culture managériale sur la coopération, la confiance, l'autonomie et la responsabilité

Indicateur

Nombre d'encadrants bénéficiant d'une action d'accompagnement

Valeur-cible

1 000 encadrants bénéficiant d'au moins une action sur les 5 années

Une nouvelle culture managériale, plus collaborative et déconcentrée, est indispensable pour libérer la capacité d'initiative, développer la confiance des équipes, dynamiser la réflexion des collectifs et fluidifier le fonctionnement quotidien. Elle reposera sur la responsabilisation et l'autonomie du manager et impliquera l'ensemble de la chaîne managériale dans la déclinaison du projet stratégique.

Dans un contexte de renouvellement générationnel, l'animation de collectifs de travail devra permettre tant le transfert des savoir-faire et des connaissances que la pos-

sibilité d'apports originaux de la part des nouveaux arrivants, en favorisant la confrontation des points de vue, des expériences et la co-construction de nouveaux modes d'action.

L'ONF s'orientera vers un fonctionnement déconcentré laissant une place accrue à l'autonomie, à la subsidiarité et à l'expérimentation, afin que les orientations du présent plan puissent être déclinées et mises en œuvre de manière progressive et adaptée aux contextes locaux.



Les leviers d'action suivants seront prioritairement mobilisés dans l'atteinte de ces **3 objectifs** :

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 5

- Levier 1 → Investir dans la formation des jeunes générations par un recours accru à l'alternance et à des partenariats avec les écoles forestières
- Levier 2 → Négocier un accord sur l'égalité professionnelle au sein de l'ONF
- Levier 3 → Négocier un accord sur la qualité de vie au travail intégrant un volet prévention des RPS
- Levier 4 → Négocier un accord garantissant des parcours de carrière dynamiques et un développement des compétences tout au long de la vie
- Levier 5 → Mettre en place des dispositifs de seconde partie et fin de carrière pour les métiers physiques
- Levier 6 → Valoriser l'expertise en proposant des parcours de carrière aux experts
- Levier 7 → Redéfinir les missions des métiers en unité territoriale
- Levier 8 → Créer une plateforme de formation en ligne et renforcer l'animation de communautés de pratiques sylvicoles
- Levier 9 → Généraliser un cycle de développement managérial autour du travail en mode projet, de la capacité à conduire le changement et à stimuler l'intelligence collective et l'innovation
- Levier 10 → Positionner la prise de décision au niveau le plus pertinent, en généralisant le principe de subsidiarité
- Levier 11 → Adopter une stratégie d'expérimentation favorisant l'innovation dans un cadre sécurisé et apprenant

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages 49 à 51.

Gagner en performance pour améliorer le modèle économique



Axe 6



Confronté depuis plus de vingt ans à une baisse des recettes de bois et à une hausse de la masse salariale, la transformation du modèle économique de l'ONF constitue un défi majeur des cinq prochaines années. La période 2021-2025 doit marquer un tournant en posant les bases du redressement des comptes de l'Établissement et la maîtrise de l'endettement, via un effort partagé entre l'État et son opérateur et une responsabilisation de chacun.

L'ONF recherchera des gains de performance en interne pour toutes ses structures, dans le cadre d'un plan de transformation ciblé qui contribuera à l'amélioration durable du modèle. La stratégie d'achats, la modernisation des processus-métier et du système d'information permettront à chaque agent et salarié de gagner en efficacité opérationnelle dans ses missions quotidiennes, grâce à des processus simplifiés et des outils connectés, mobiles et au service de l'utilisateur.

Pour sa part, l'État accompagnera le redressement du modèle et soutiendra l'ONF dans la simplification et l'allègement des procédures [à préciser selon contrat].

Les quatre sous-modèles économiques de l'ONF seront durablement redressés :

- le modèle économique du régime forestier en forêts domaniales, pour partie financé par les produits de ces forêts, sera stabilisé grâce aux efforts de maîtrise des dépenses de l'ONF (cf. objectif 22), à l'optimisation des conventions d'occupation temporaire et à de nouveaux financements permettant de faire face à la dégradation

des recettes issues du domaine forestier : financement de l'État-propritaire pour les reconstitutions des peuplements sinistrés et l'adaptation au changement climatique, complété par les financements mobilisés par l'Établissement au titre du LBC et du mécénat ;

- le modèle du régime forestier en forêts des collectivités sera financé par les frais de garderie et par le versement compensateur. L'ONF veillera à déployer les moyens correspondant à ces financements, dans le strict cadre de la mise en œuvre du régime forestier ;
- les missions d'intérêt général seront financées à coûts complets, sur le fondement de la comptabilité analytique rénovée. Dans le cas inverse, l'ONF ajustera son niveau d'intervention à hauteur des financements perçus ;
- le modèle concurrentiel sera équilibré par un plan d'actions « marge nette » volontariste, dans le cadre d'une stratégie études et travaux renouvelée intégrant la filialisation de certaines activités concurrentielles.

Dans le cadre de la trajectoire financière définie par l'État, l'ONF recherchera l'atteinte des objectifs opérationnels du plan stratégique par des réaffectations de moyens, des innovations, le perfectionnement des méthodes de travail et la recherche de financements complémentaires.

Ces travaux seront conduits dans le cadre d'un dialogue social renforcé.

L'ONF a retenu **4 objectifs** en matière d'optimisation de la performance :

Objectif 19 – Moderniser et optimiser le système d'information pour gagner

Indicateurs

- a/ Taux d'exécution des projets définis dans le cadre du programme financé par le FTAP
- b/ Taux de satisfaction des utilisateurs, sur un périmètre de fonctionnalités livrées dans le cadre des projets financés par le FTAP

Valeurs-cibles

- a/ Taux d'exécution $\geq 90\%$
- b/ Taux de satisfaction $\geq 70\%$

L'amélioration du quotidien de travail des personnels est un objectif-clé pour lequel le numérique constitue un accélérateur des transformations, afin d'optimiser les modes d'action et pratiques de travail.

Cette évolution portera sur trois volets principaux : l'accélération des usages en mobilité pour les agents de terrain, la spatialisation des données et le développement

de nouveaux usages pour les partenaires de l'Office. Elle sera pour partie permise grâce à un financement dédié du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP). L'ONF mettra à disposition des personnels de terrain des outils numériques en mobilité sur l'intégralité du cycle de la gestion forestière (portail du forestier) pour garantir une meilleure connaissance du domaine géré, conforter la planification, mettre en œuvre les aménagements



dans le respect des normes environnementales et assurer une vision transversale des activités de gestion de la forêt (sommier informatisé). Ces données seront communicables et accessibles en temps réel aux agents, aux propriétaires et aux partenaires.

L'ambition est également de faire rentrer l'ONF dans la révolution numérique pour mieux gérer les forêts, en massifiant, grâce à la télédétection, la production de données structurées, spatialisées, historisées et régulièrement actualisées. L'ONF, sur la base d'une information exhaustive,

nativement numérique et fiable, pourra accroître ses capacités de prédiction, de détection et de suivi en matière de gestion forestière, de préservation de la biodiversité, de risques et de crises.

La démarche de transformation numérique que lancera l'ONF dans les domaines financier (optimisation des chaînes de dépense et de recette), commercial (enrichissement de VEL) et SIRH (bascule vers RenoiRH) permettra une simplification, une dématérialisation et une fiabilisation des processus de gestion des fonctions support.

Objectif 20 – Articuler les activités études et travaux de l'EPIC et de ses filiales sur des domaines en lien avec sa raison d'être, en garantissant leur rentabilité dans le domaine concurrentiel

Indicateur

Excédent brut d'exploitation (EBE) des activités concurrentielles

Valeurs-cibles

a/ Équilibre en 2021

b/ 3% d'excédent brut d'exploitation en 2025

Dans un contexte de montée en puissance des nouveaux enjeux, l'ONF centrera ses activités sur son cœur de métier et ses domaines d'expertise (sylviculture, préservation de la biodiversité, paysage forestier, accueil du public, risques naturels) et veillera à une meilleure cohérence des produits et prestations proposées dans les domaines études et travaux.

Les agences études et travaux apporteront leur expertise, en interne et en externe, en poursuivant leur positionnement sur des projets innovants et des études stratégiques en matière de gestion de la biodiversité, d'adaptation au changement climatique et d'évolution vers la forêt mosaïque. Ce recentrage n'exclut pas le développement de nouvelles offres commerciales, pleinement légitimes dans un EPIC, dans des domaines porteurs ou émergents en lien avec la raison d'être, sous réserve d'une exigence forte de rentabilité à court terme.

L'ONF se donne pour objectif de parvenir dès 2021 à l'équilibre et d'accroître ensuite la rentabilité des activités concurrentielles en visant le développement d'activités à forte technicité et à plus forte valeur ajoutée, en abandonnant les prestations peu ou non rentables et en recherchant un juste équilibre entre externalisation, internalisation des travaux sylvicoles et mécanisation des prestations de travaux.

Parallèlement à la filialisation de certaines activités concurrentielles, chaque agence travaux actualisera d'ici juin 2021 sa stratégie travaux à 5 ans, dans le cadre de stratégies différenciées liées au modèle économique de chaque DT/DR, de manière à déterminer l'effectif socle d'ouvriers forestiers nécessaire à la réalisation des travaux sylvicoles domaniaux, des MIG et des travaux concurrentiels à forte valeur ajoutée.



Objectif 21 – Mettre en place un pilotage économique et financier fiable, réactif et transparent

Indicateurs

- a/ Disponibilité d'une comptabilité analytique mensuelle fiabilisée
- b/ Suivi par DT en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP) des différents types de travaux du plan de relance

Valeurs-cibles

- a/ Compte d'exploitation analytique mensuel disponible au niveau agence en février 2021 et bilan financier annuel refondu en février 2022
- b/ Suivi exhaustif en AE/CP au niveau DT sur la période 2021-2024

Convaincu qu'un pilotage économique et financier efficace est une condition indispensable au redressement de son modèle économique, l'ONF poursuivra la réforme engagée depuis le début de l'année 2019, afin de moderniser et refondre les outils d'analyse financière, les méthodes de programmation budgétaire et de suivi de l'exécution, ainsi que les outils de pilotage et de reporting financiers, en cohérence avec les différents blocs composant son modèle économique.

Ce nouveau pilotage économique et financier répondra à l'exigence de transparence financière exprimée par les tutelles et la FNCOFOR et donc à la consolidation de la confiance entre l'ONF et les collectivités forestières (cf. Axe 4). Il apportera une analyse des sous-jacents du modèle économique de l'Office, en isolant le bilan financier des différentes activités exercées, notamment en matière d'activités concurrentielles.

Objectif 22 – Respecter la trajectoire financière contractualisée avec l'État

Indicateurs

- a/ Trajectoires de masse salariale et d'effectifs
- b/ Trajectoire de réduction des fonctions support (périmètre hors crédit-bail et projets financés par le FTAP)
- c/ Trajectoire de rationalisation du parc immobilier

Valeurs-cibles

- a/ Conforme au contrat État/ONF
- b/ Baisse de 2% par an du domaine fonctionnel « Soutien – Management » renouvelé
- c/ 300 nouvelles maisons forestières proposées à la vente sur la période 2021-2025

L'ONF engagera des mesures de réduction de ses coûts fixes, afin de respecter la trajectoire financière fixée dans le contrat État-ONF.

Ces mesures porteront principalement sur :

- le respect de la trajectoire de masse salariale contractualisée avec l'État ;
- le non-renouvellement du dispositif de cessation anticipée d'activité ;
- la rationalisation des dépenses de fonctionnement, notamment immobilières ;
- la maîtrise des charges externes.

Au regard des moyens définis par l'État et en phase avec les orientations du présent plan stratégique, la direction arbitrera explicitement, à tous les niveaux, les missions et tâches à accomplir en priorité et celles à arrêter.



11 leviers seront prioritairement mobilisés pour atteindre ces **4 objectifs**.

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 6

- Levier 1 → Fournir les services numériques répondant aux besoins des utilisateurs, en alignement avec les objectifs stratégiques.
- Levier 2 → Déployer les technologies de télédétection.
- Levier 3 → Positionner les domaines études et travaux sur des activités à haut standard social, technique et environnemental.
- Levier 4 → Filialiser les activités concurrentielles études et travaux de diversification.
- Levier 5 → Consolider la structuration du groupe ONF.
- Levier 6 → Refondre la comptabilité analytique.
- Levier 7 → Simplifier la lisibilité des comptes de l'Office.
- Levier 8 → Moderniser la fonction financière.
- Levier 9 → Respecter la trajectoire de masse salariale contractualisée avec l'État.
- Levier 10 → Rationaliser le parc immobilier via l'évolution de son parc cible, la cession de maisons forestières et la réduction des dépenses du siège.
- Levier 11 → Maîtriser les charges externes.

Ces leviers sont détaillés en annexe pour chaque axe. Cf annexes pages 51 à 53.

Annexes

PLAN
STRATÉGIQUE
2021-2025

Modalités d'élaboration et de suivi du plan stratégique

Fruit d'une démarche participative engagée depuis l'automne 2019, **le plan stratégique définit les orientations et choix structurants à cinq ans de l'Établissement**. Il s'appuie sur les orientations fixées par l'État dans son contrat avec l'ONF pour la période 2021-2025. Il s'articule avec les conventions-cadres conclues avec la FNCOFOR et la FNB.

Évaluant dans ce cadre fixé de temps et de moyens, **la stratégie est d'abord l'affaire d'un nombre volontairement restreint de choix sur lesquels nous voulons concentrer nos efforts** et donc nos ressources. Il importe de renoncer à la tentation de « tout faire ». Ce plan stratégique prend le parti de sélectionner des priorités et d'y progresser impérativement à partir des moyens disponibles.

La stratégie est ensuite affaire d'exécution. Nous la voulons en prise avec le réel, connectée en premier lieu aux attentes des propriétaires, État et collectivités, mais également des clients, des usagers, des équipes opérationnelles et de terrain et des partenaires. Ainsi, le présent plan doit être compris comme le choix des directions et des cibles essentielles que nous visons, accompagnées des principaux leviers d'actions identifiés, et non comme un cadre rigide et immuable.

C'est pourquoi **une déclinaison de cette stratégie sera réalisée dans les directions territoriales et régionales**, en concertation avec les instances représentatives des personnels locales, de même que des revues périodiques, afin d'adapter la planification aux réalités de l'exécution, dans un environnement par nature évolutif et incertain. **Le plus important est que chacun progresse en étant guidé par les buts stratégiques définis, eux-mêmes éclairés par notre raison d'être**.

De façon pratique, le présent plan stratégique s'articule autour de 6 axes, chaque axe comportant un à *plusieurs objectifs stratégiques* avec leur(s) *indicateur(s)* et *valeur(s)-cible*. Pour atteindre, ou à minima progresser sur chacun de ces objectifs, des *leviers stratégiques* ont été identifiés. Si ces leviers auront l'occasion d'être complétés ou revisités en fonction des situations et contextes locaux lors de la déclinaison du plan stratégique, **c'est bien sur eux que devront reposer les allocations prioritaires de ressources**.

Plan stratégique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Au travers des objectifs de son plan stratégique, l'ONF contribuera tout particulièrement à 6 des 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.



Conscient des enjeux environnementaux, économiques et sociaux grandissants, l'ONF souhaite promouvoir un modèle éco-

responsable en s'engageant dans une démarche ayant notamment pour objectif de réduire son empreinte carbone.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) est la mise en pratique du développement durable par les opérateurs économiques. Les acteurs qui s'engagent à la mettre en place intègrent volontairement des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes, en plus du cadre légal qui leur est imposé. Qui pratique la RSE cherche ainsi à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

La stratégie RSE constituera un document distinct, articulé étroitement avec le plan stratégique et élaboré à sa suite. Cette stratégie sera élaborée de manière collaborative, en consultant notamment les parties prenantes externes. Elle s'inscrira dans le cadre du plan Services Publics Ecoresponsables, lancé par la circulaire du Premier ministre du 25 février 2020. Les objectifs et indicateurs spécifiques RSE seront définis en lien avec les objectifs du plan stratégique.

La stratégie RSE de l'ONF sera présentée au Conseil d'administration au 1^{er} semestre 2021.

Indicateurs et valeurs cibles des objectifs - Récapitulatif

Axe	Objectif	Direction pilote	Indicateur	Cible
1	1. Intégrer le concept de forêt mosaïque dans toutes les évolutions d'aménagement forestier qui seront proposées à la validation de l'État	Direction forêt et risques naturels (DFRN)	Proportion des forêts (en nombre) dont l'aménagement intègre la démarche forêt mosaïque	100 % des documents de gestion durable révisés ou modifiés à compter du programme d'aménagement 2022
	2. Se diriger vers une planification adaptative	DFRN	Proportion d'aménagements forestiers (en nombre) expérimentés selon une planification adaptative	10 % des aménagements révisés chaque année
	3. Reconstituer les parcelles dépérissantes par des choix sylvicoles diversifiés	DFRN	Proportion de forêts comportant des parcelles sinistrées (en nombre) pour lesquelles un programme de reconstitution (allant de la libre-évolution choisie à la plantation en plein) est engagé dans un délai de 5 ans après la récolte de bois	100% des forêts concernées dotées d'un programme de reconstitution engagé dans un délai de 5 ans
			Proportion de forêts (en nombre) faisant l'objet d'un dispositif de suivi des renouvellements	100 % des forêts faisant l'objet d'un dispositif de suivi des renouvellements en 2025
	4. Réduire au moins de moitié les situations de déséquilibre forêt-gibier	DFRN	Proportion des lots de chasse (en nombre) en situation de déséquilibre	Moins de 15 % des lots en 2025
5. Contribuer au renforcement de la prévention des risques naturels	DFRN	Taux d'exécution technique des MIG commandées	100 % d'exécution (tenant compte des ajustements infra-annuels de programmation)	
2	6. Garantir la qualité et la régularité de l'approvisionnement de la filière en bois certifiés	Direction commerciale bois et services (DCBS)	Proportion du volume de bois commercialisé sous forme de contrats d'approvisionnement	55 % du volume commercialisé sous forme de contrats d'approvisionnement en forêt domaniale et 35 % en forêts des collectivités en 2025
			Progression du volume contractualisé livré usine	+ 700 000 m ³ livrés usine ou sur plateforme de stockage en 2025
			Proportion des clients ayant acheté pendant trois années successives	75 % des clients sur la période 2023-2025
	7. Sécuriser les débouchés du bois d'industrie, du bois énergie et des produits accidentels	DCBS	Proportion (en volume) de bois d'industrie (BI) et de bois énergie (BE) commercialisée sous forme de contrats pluriannuels indexés	60 % de BI-BE vendus chaque année en contrat d'approvisionnement à moyen (3 ans) ou long terme (≥ 5 ans), avec proposition d'indexation
8. Augmenter la valeur ajoutée des produits bois vendus par l'ONF	DCBS	Taux de réalisation des bilans de chantiers de bois façonné	100 % en 2025	
		Proportion de lots sans offre	Articles sans offre ≤ 10 % en 2025 lors des offres par soumission	

Indicateurs et valeurs cibles des objectifs - Récapitulatif

Axe	Objectif	Direction pilote	Indicateur	Cible
3	9. Sécuriser la séquestration et le stockage de carbone dans les peuplements forestiers par l'effort de reconstitution, de renouvellement et de production de bois d'œuvre	DFRN	Flux moyen des surfaces effectivement renouvelées comportant une régénération installée (régénération naturelle, régénération artificielle ou reconstitution)	Flux supérieur ou égal à la surface d'équilibre
		DCBS	Proportion de bois d'œuvre (35+ pour les feuillus/25+ pour les résineux) commercialisée à des transformateurs de bois d'œuvre	75% du bois d'œuvre vendu à des transformateurs de bois d'œuvre
	10. Renforcer les actions en faveur de la biodiversité	DFRN	Taux d'exécution de la commande de l'État dans le cadre de la MIG	100% d'exécution
	11. Valoriser les services environnementaux et climatiques rendus par les forêts domaniales	DCBS/ Direction économique et financière (DEF)	Financements de services environnementaux mobilisés annuellement	14 M€ annuels en 2025 en compensation de charges additionnelles de reconstitution forestière (Label bas carbone : 5 M€ ; Compensation biodiversité : 5 M€ ; Mécénat : 4 M€)
	12. Garantir l'exemplarité de la protection et la valorisation des forêts tropicales dans les DOM	Direction des relations institutionnelles, de l'Outre-Mer et de la Corse (DRIOM)	Taux d'exécution de la commande de l'État dans le cadre de la MIG	100 % d'exécution
Régularisation des occupations illicites du foncier géré par l'ONF et évolution de ces occupations illicites			100 % de régularisation	
4	13. Mettre en place de nouvelles pratiques de dialogue et de coopération pour consolider la confiance avec les collectivités propriétaires	DRIOM	Nombre de bilans annuels de gestion des forêts des collectivités mis à disposition sur le portail numérique des collectivités	100 % des bilans de gestion N-1 disponibles au plus tard le 31 mars de l'année N, à compter du bilan de gestion de l'exercice 2022
	14. Inscrire les forêts domaniales dans les projets de territoires portés par les communes, les départements et les régions	DFRN	Nombre de forêts domaniales inscrites dans un projet de territoire, concrétisé dans le cadre d'une convention de partenariat impliquant au moins une collectivité locale	200 forêts domaniales à horizon 2025
	15. Déployer une communication ouverte, horizontale et participative pour faire émerger un autre regard sur l'ONF et sur la gestion des forêts	DCOM	Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux	300 000 abonnés cumulés en 2025

Indicateurs et valeurs cibles des objectifs - Récapitulatif

Axe	Objectif	Direction pilote	Indicateur	Cible
5	16. Développer l'attractivité des métiers de l'ONF et assurer la transmission et le renouvellement des compétences	Direction des ressources humaines (DRH)	Nombre de personnes recrutées dans les 5 prochaines années	Recrutements à durée indéterminée en 5 ans suivant la trajectoire du contrat État/ONF 225 alternants par an
	17. Adapter les compétences, les métiers et le fonctionnement aux nouveaux enjeux	DRH	Taux d'accès annuel à la formation	70 % de l'effectif
			Proportion des personnels de terrain bénéficiant d'au moins une formation continue en gestion forestière	100 % sur deux années glissantes
18. Fonder la culture managériale sur la coopération, la confiance, l'autonomie et la responsabilité	DRH	Nombre d'encadrants bénéficiant d'une action d'accompagnement	1 000 encadrants bénéficiant d'au moins une action sur les 5 années	
6	19 Moderniser et optimiser le système d'information pour gagner en efficacité opérationnelle	Direction des systèmes d'information (DSI)	Taux d'exécution des projets définis dans le cadre du programme financé par le FTAP	Taux d'exécution ≥ 90 %
			Taux de satisfaction des utilisateurs, sur un périmètre de fonctionnalités livrées dans le cadre des projets financés par le FTAP	Taux de satisfaction ≥ 70 %
	20. Articuler les activités études et travaux de l'EPIC et de ses filiales sur des domaines en lien avec sa raison d'être, en garantissant leur rentabilité dans le domaine concurrentiel	DEF/DCBS	Excédent brut d'exploitation (EBE) des activités concurrentielles	Équilibre en 2021 3 % d'excédent brut d'exploitation en 2025
	21. Mettre en place un pilotage économique et financier fiable, réactif et transparent	DEF	Disponibilité d'une comptabilité analytique mensuelle fiabilisée	Compte d'exploitation analytique mensuel disponible au niveau agence en février 2021 et bilan financier annuel refondu en février 2022
			Suivi par DT en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP) des différents types de travaux du plan de relance	Suivi exhaustif en AE/CP au niveau DT sur la période 2021-2024
22. Respecter la trajectoire financière contractualisée avec l'État	DEF/DRH	Trajectoires de masse salariale et d'effectifs	Conforme au contrat État/ONF	
	DEF	Trajectoire de réduction des fonctions support (périmètre hors crédit-bail et projets financés par le FTAP)	Baisse de 2 % par an du domaine fonctionnel « Soutien - Management » rénové	
			Trajectoire de rationalisation du parc immobilier	300 nouvelles maisons forestières proposées à la vente sur la période 2021-2025

Nos leviers d'action

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 1 : ADAPTER LES FORÊTS PUBLIQUES ET AUTRES TERRITOIRES D'INTERVENTION DE L'ONF AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Levier 1 → Mettre en œuvre les reconstitutions financées par le plan de relance

L'important besoin de financement pour les reconstitutions des peuplements détruits ou déperissants sera couvert par l'État-propritaire dans le cadre du plan de relance. L'ONF se mobilisera pour engager ces reconstitutions d'ici fin 2022. Une action ciblée sera menée pour la reconstitution des forêts affectées par les scolytes. Des projets de reconstitution groupés de forêts publiques pourront être conduits à l'échelle des massifs, en lien avec les collectivités forestières.

Afin de démultiplier les capacités de reconstitution, des projets forestiers seront également proposés dans le cadre du label Bas Carbone (LBC) et du fonds « Agir pour la forêt » (cf. Axe 4).

Levier 2 → Créer un observatoire en continu de la forêt publique et des autres territoires d'intervention de l'ONF, et développer les capacités de diagnostic et de simulation

L'incertitude quant à l'intensité des changements globaux appelle le développement d'outils pour évaluer de manière dynamique les impacts du changement climatique sur les écosystèmes, sur leur résilience ainsi que sur la biodiversité forestière. Les dispositifs d'observation à long terme du fonctionnement des écosystèmes, et notamment les réseaux Santé des forêts et RENECOFOR (Réseau National de suivi à long terme des Écosystèmes FORestiers), seront pérennisés et confortés, grâce à la prise en charge par l'État, dans le cadre des moyens définis par une MIG. Les réseaux d'expérimentations en place seront également mobilisés et étendus sur des thématiques-clés (comportement des essences, mélanges, etc.).

Une stratégie d'acquisition des données naturalistes sera déployée afin d'évaluer l'efficacité des mesures de gestion, d'assurer une surveillance

de fond et d'évaluer l'évolution de la biodiversité forestière face aux changements climatiques. Des outils de suivi de l'évolution des paysages-forestiers (type observatoire photographique du paysage) seront également développés.

Des outils et modèles de simulation seront mis à disposition pour anticiper et documenter les scénarios de gestion future, tant en matière de risques naturels que d'évolution des peuplements. Ces outils permettront à chaque territoire d'établir des clés d'aide à la décision et des gammes d'itinéraires techniques adaptés aux enjeux locaux. Ces outils seront complétés par des indicateurs d'alerte climatiques et sanitaires afin de gagner en réactivité et de réorganiser les travaux au besoin.

Un suivi régulier des régénérations permettra de s'assurer du bon renouvellement des peuplements.

Levier 3 → Augmenter le taux de transfert entre R&D et gestion

Le réseau recherche, développement et innovation de l'ONF est une interface essentielle entre la recherche et la gestion, engagée pour traduire des résultats de recherche interne ou externe en outils et livrables opérationnels à destination des forestiers de terrain.

En interaction avec les référents métiers et experts des DT, le réseau RDI se mobilisera particulièrement sur le transfert de connaissances techniques, tout en poursuivant son investissement sur des problématiques émergentes qui pourraient affecter la gestion dans le futur.

Sur la période 2021-2025, ses travaux porteront prioritairement sur :

- l'adaptation des peuplements forestiers aux changements globaux pour les rendre plus résilients ;
- la planification de gestion adaptative et mieux partagée avec les parties prenantes ;

- la performance environnementale et économique - à faible empreinte carbone - de la mobilisation du matériau bois, au service des transitions écologique et énergétique ; et de manière transverse, l'innovation dans les technologies au service d'une gestion forestière performante.

Le département RDI renforcera ses échanges internationaux et ses partenariats externes, notamment avec le CNPF et l'INRAE.

Levier 4 → Accentuer la diversification des essences et des itinéraires, tout en continuant à assurer le développement de la filière bois

L'approche « forêt mosaïque résiliente » conduit à une révision de la stratégie de renouvellement des peuplements et à la mobilisation d'une palette de solutions diversifiées et complémentaires, pour minimiser les risques et maximiser les itinéraires d'adaptation possibles. Cette approche d'adaptation intégrera l'expérimentation de nouvelles essences par plantation, sous forme d'îlots d'avenir, et l'accompagnement de la migration assistée d'essences autochtones. Les plantations monospécifiques à l'échelle de la parcelle seront abandonnées (sauf conditions stationnelles spécifiques de type dunes sableuses, RTM, etc.), les mélanges d'essence privilégiés et la diversité des essences d'accompagnement favorisée au maximum.

Plusieurs itinéraires types de renouvellement, correspondant à des niveaux d'investissement et de prise de risque adaptés, pourront être retenus en fonction des conditions stationnelles. La priorité sera donnée aux pratiques sylvicoles favorisant la résilience, assurant le développement de la production et la commercialisation de bois résineux et feuillus, tout en garantissant la préservation du capital sol et celle des services écosystémiques (dont eau et biodiversité). Ces stratégies adaptatives feront l'objet d'une déclinaison territoriale partagée, dans le cadre de la gouvernance régionale.

Ces interventions volontaristes s'inséreront dans des territoires où les évolutions induites par les changements globaux auront de forts impacts visuels qui marqueront durablement le paysage.

Pour relever le défi de la forêt mosaïque et de son appropriation par la société et les territoires, le réseau national paysage de l'ONF renforcera son apport méthodologique aux gestionnaires. Cette réflexion intégrera les dimensions culturelles, historiques et d'écologie du paysage, avec pour objectif de bien prendre en compte le paysage dans les sylvicultures (guides de sylviculture notamment), de même que dans les nouvelles attentes et usages de la société (renaturation, acceptation sociale des coupes, observatoire photographique du paysage, éoliennes et photovoltaïque en forêt, etc.).

Levier 5 → Garantir la disponibilité de matériels forestiers de reproduction diversifiés

Afin d'évoluer vers la forêt mosaïque, la disponibilité de matériels forestiers de reproduction (MFR) diversifiés constitue un enjeu majeur, avec pour objectif d'accroître leur résistance tout en développant la capacité de produire du bois d'œuvre. Il importe de sécuriser une filière publique d'accès aux ressources MFR qui garantisse leur diversité et une capacité d'approvisionnement et de production indépendante de tout intérêt privé.

L'ONF est un acteur essentiel de la filière MFR française au sein de laquelle il joue, grâce au financement de la mission d'intérêt général portée par l'État, un rôle pivot, en intervenant dans différents segments : au sein de la recherche (Unité Biofora) ; en tant que gestionnaire des trois pépinières expérimentales de l'État (PNRGF), des unités conservatoires génétiques, des vergers à graines de l'État et de plus de 1 000 peuplements classés en forêt publique ; en tant que détenteur de la sécherie de la Joux, maillon majeur de l'approvisionnement en graines de la filière française de pépiniéristes ; en tant qu'acteur, enfin, au service de la politique nationale.

L'ONF renforcera son action structurante au sein de cette filière, en mettant en place un pôle de compétences « Ressources génétiques forestières » (RGF) qui fédèrera l'ensemble de ces compétences internes, au service d'une montée en puissance de cette activité, de la recherche à la gestion et à la commercialisation des MFR.

Pour ce faire, sur la base de prospectives des besoins à court et moyen termes, l'ONF, sur la base des orientations fixées par l'État dans le cadre de la MIG, renouvellera les vergers à graines de l'État arrivés à terme (douglas, pin maritime), créera de nouveaux vergers à graines d'essences rares (cèdre, chêne pubescent) grâce au financement apporté par le plan de relance et augmentera le parc de peuplements sélectionnés et la gamme de situations qu'ils représentent. Il prospectera pour acquérir du matériel végétal adapté aux climats secs et contribuera, aux côtés des instituts de recherche, à la création variétale. Il développera l'activité semencière de la Sécherie de La Joux et celle de ses quatre pépinières. Le choix se portera prioritairement sur des essences et provenances productives et adaptées au climat, susceptibles d'approvisionner la filière bois. Des contrats de culture et des circuits d'importation de MFR sécurisant l'accès aux ressources seront également mis en place. La mise en place d'une banque de graines sera engagée.

Levier 6 → Garantir la réalisation des travaux nécessaires à la constitution de forêts mosaïques résilientes

Afin d'évoluer vers la forêt mosaïque, des travaux de reconstitution et de renouvellement de peuplement sont également nécessaires. La mise en œuvre de ces travaux requiert une parfaite connaissance des lieux et un personnel hautement qualifié pour réaliser sur une même parcelle, et pendant plusieurs années successives, des travaux variés, correspondants aux divers stades d'évolution du peuplement.

Des ouvriers forestiers de l'ONF sont à ce titre indispensables à la bonne mise en œuvre de ces travaux complexes. Ils interviendront sur les activités à forte technicité, nécessitant autonomie et expertise et permettant de mettre en œuvre les itinéraires sylvicoles choisis.

Levier 7 → Reprendre en régie directe les lots de chasse en fort déséquilibre

Lorsque les modes courants de chasse et de concertation ne présentent pas les effets atten-

due sur la restauration de l'équilibre sylvo-cynégétique, l'ONF reprendra en régie directe³ les lots de chasse dans les massifs domaniaux en fort déséquilibre sylvo-cynégétique et où les difficultés de régénération sont les plus manifestes. Des moyens humains et financiers seront redéployés vers ces missions. Le renouvellement du parc d'armes à feu dans les cinq prochaines années sera prioritairement orienté vers l'acquisition d'armes longues. Les techniques de chasses efficaces et non stressantes telles que l'approche, l'affût, la poussée silencieuse et la traque-affût seront privilégiées.

Levier 8 → Étendre le réseau DFCI vers de nouvelles régions

Conformément aux orientations fixées par l'État dans le cadre de la MIG, l'ONF confortera le dispositif DFCI dans les régions actuellement exposées et le développera dans les régions désormais menacées par le risque incendie. Le nombre de correspondants sera augmenté et un réseau national de correspondants DT institué. Les nouveaux aménagements intégreront l'évolution de ces risques. Des actions spécifiques de prévention et de sensibilisation au risque incendie seront mises en place dans les régions nouvellement sensibles aux feux de forêts.

Levier 9 → Déployer un réseau national de référents risques sanitaires et forestiers dans les territoires pour augmenter la capacité à gérer les crises

Face à la multiplication des risques et des crises biotiques et abiotiques dans la gestion et l'exploitation des forêts, l'ONF développera une organisation agile de gestion des risques et des crises, s'appuyant sur son savoir-faire technique, son expertise et sa capacité à agir de manière coordonnée et réactive sur les territoires.

³ Chasse organisée sous la responsabilité directe de l'ONF et impliquant pour partie seulement la participation de personnels ONF, aux côtés de chasseurs extérieurs.

LES LEVIERS D'ACTION DE L'AXE 2 : SÉCURISER L'APPROVISIONNEMENT DE LA FILIÈRE ET RENFORCER LE RÔLE STRUCTURANT DE L'ONF EN VUE DE CONTRIBUER À LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE

Levier 1 → Développer une contractualisation de plus long terme permettant d'assurer de nouveaux débouchés à tous nos produits bois

Afin de fluidifier la commercialisation des bois de qualité secondaire (BI-BE) et des produits accidentels, des contrats d'approvisionnement pluriannuels, avec des prix indexés, seront développés pour donner plus de visibilité, à la fois aux industriels, aux collectivités propriétaires et aux gestionnaires de l'ONF.

Levier 2 → Assurer une veille sur les nouveaux usages du bois

L'ONF renforcera ses moyens de veille technologique pour déceler au plus tôt les innovations susceptibles de dégager des débouchés valorisants et importants, notamment pour les co-produits de la gestion forestière, et se positionner très tôt sur ces marchés émergents.

Levier 3 → Valoriser le bois d'œuvre français dans la construction, par l'expérimentation de nouveaux contrats d'approvisionnement

À l'exemple des contrats expérimentés pour la construction de ses bâtiments administratifs (Agence d'Épinal et siège de l'ONF à Maisons-Alfort) et en s'appuyant sur la réglementation environnementale RE 2020, l'ONF favorisera la valorisation dans la construction du bois d'œuvre produit par les forêts publiques, gage de la durabilité du stockage du carbone séquestré dans le bois.

Il reproduira ce type de contrat pour la construction de nouveaux bâtiments publics, tant pour ses besoins propres qu'en appui des collectivités locales. Ces contrats permettront d'augmenter la valeur ajoutée globale de la mobilisation de ces bois et de participer au développement économique des territoires.

Levier 4 → Développer l'engagement pluriannuel des COFOR dans les contrats et la certification PEFC de leurs bois

Le rôle joué par les communes-propriétaires pour fournir du bois aux entreprises de la filière bois sera clarifié et affiché plus nettement dans le cadre de la relation commerciale qu'assure l'ONF auprès de ces entreprises.

Afin que la FNCOFOR et l'ONF accompagnent l'engagement renforcé des communes forestières dans les contrats, l'ONF améliorera la qualité et la lisibilité des bilans fournis à chaque commune contribuant à un contrat. Il recherchera, sous le pilotage des URCOFOR, l'extension du dispositif de fonds d'amorçage expérimenté en région Auvergne-Rhône-Alpes⁴.

Les comités des ventes verront leurs prérogatives renforcées et leur fonctionnement sécurisé pour le partage des données commerciales.

Levier 5 → Élaborer des solutions et des services innovants auprès des clients bois pour garantir une commercialisation optimale des bois récoltés

La modernisation de la relation client passera par une meilleure prise en compte des attentes des clients. La proposition de services complémentaires doit permettre de positionner l'ONF dans l'approvisionnement d'un maximum d'entreprises de la filière bois : amélioration du cadencement, offre de prestations annexes telles que la livraison sur site, la valorisation de sous-produits ou la recherche de prestataires...

Pour répondre aux attentes des industriels qui se détournent de la gestion opérationnelle de l'approvisionnement de leurs sites de transformation, l'ONF proposera un service « clé en main » où l'ensemble de la chaîne logistique est assuré par ses soins. Afin de mutualiser ces missions entre les différentes structures du groupe ONF, tout en respectant les exigences en matière

⁴ Fonds de préfinancement des charges d'exploitation des communes.

d'achat public, une filiale de commission de transport sera créée.

Des partenariats ciblés seront recherchés avec les collectivités locales pour la création et la gestion d'aires de stockage. Ces aires permettront, tout en améliorant la protection des sols et la qualité des exploitations, d'assurer la régularité de l'approvisionnement des clients dans les périodes où l'exploitation est impossible et de répondre à des afflux importants de bois en cas de dépérissements ou d'accidents climatiques.

Levier 6 → Optimiser le lotissement et la mise en vente des bois, en développant nos capacités d'analyse et modélisation

Les outils de modélisation développés par le département RDI seront déployés pour optimiser les lotissements de bois façonnés et de bois sur pied, afin de renforcer l'attractivité des lots et des catalogues de vente de bois.

Par ailleurs, une expertise spécifique sera assurée au sein du réseau commercial bois pour valoriser au mieux les feuillus précieux sur des marchés de niche.

Levier 7 → Améliorer la performance et le pilotage de la production de bois façonnés en s'appuyant sur la numérisation

Parallèlement au bilan technique des exploitations intégrant la qualité de l'exploitation et le respect des sols, la généralisation d'un bilan analytique par chantier permettra d'évaluer la performance de l'activité et de mieux piloter l'activité de production de bois façonnés. Ce pilotage s'appuiera sur le développement de la numérisation de la chaîne d'approvisionnement qui permettra un partage des données entre les acteurs de cette chaîne, de la forêt à l'usine.

Levier 8 → Enrichir la plateforme numérique « vente en ligne » avec de nouveaux services

La révolution numérique offre l'opportunité à l'ONF de conforter son rôle structurant au sein de la filière bois. Il déploiera progressivement

une plateforme en ligne afin d'organiser les relations entre l'offre et la demande sur la chaîne de valeur forêt-bois. Cette plateforme, initiée en 2020 avec le module « Ventes en ligne », sera enrichie de nouveaux services pour répondre aux besoins des acteurs de la filière.

Levier 9 → Valoriser les bois produits par l'ONF en tant que bois responsables

Le bois issu d'une gestion multifonctionnelle intégrant de hauts standards en matière de services économiques, écologiques et sociaux mérite d'être mieux valorisé.

En s'appuyant sur les labels et certifications existants (Label UE, Bois de France, PEFC, FSC...), l'ONF entend s'inscrire dans les évolutions sociétales, se placer au cœur des transitions actuelles (consommation en circuit-court, impact sur le territoire, etc.) et se différencier par la qualité de sa gestion multifonctionnelle.

Levier 10 → Augmenter la performance des modalités d'achat des services forestiers d'exploitation et des modalités de paiement des ventes de bois

La performance de l'achat des prestations d'exploitation forestière constitue un enjeu important. Les modalités d'achat devront être simplifiées au maximum, dans le cadre des règles s'imposant à l'ONF.

Afin de conforter le tissu d'entreprises de travaux forestiers qui sont aujourd'hui un maillon fragile de la filière forêt-bois, les contrats pluriannuels seront développés. Une attention particulière sera portée à la mise en œuvre du plan câble signé avec la FNEDT. La cotation des ETF sera harmonisée et généralisée pour garantir le respect des normes sociales et environnementales et le professionnalisme des entreprises intervenant dans les forêts publiques.

Les modalités de paiement seront simplifiées et modernisées pour s'inscrire dans l'évolution des modes de vente et rester compétitif, tout en assurant la sécurisation de l'encaissement des recettes bois de l'ONF et des communes forestières.

LES LEVIERS D'ACTION DES OBJECTIFS DE L'AXE 3 : RENFORCER, FAIRE RECONNAÎTRE ET VALORISER LES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX ET CLIMATIQUES DES FORÊTS PUBLIQUES ET AUTRES TERRITOIRES D'INTERVENTION DE L'ONF

Levier 1 → Mettre en place des méthodes d'évaluation et de modélisation permettant d'apprécier le stockage de carbone effectivement réalisé au titre de la sylviculture et de mesures de compensation

Pour valoriser « l'avantage carbone » des forêts et de leur gestion, l'ONF développera des méthodes robustes et fiables permettant de qualifier et de comparer la performance carbone de différents itinéraires possibles. Ces méthodes, établies en cohérence avec celles des autres acteurs de la filière, notamment le CNPF, s'appuieront sur les travaux de recherche et valoriseront les bases de données existantes. Cette méthodologie sera validée d'ici fin 2022, afin que les aménagements standards en forêt publique puissent ensuite intégrer la réalisation d'un bilan carbone.

Levier 2 → Accompagner les acteurs publics et privés dans la neutralité carbone

L'ONF accompagnera les acteurs publics et privés dans la neutralité carbone de leurs projets en leur proposant des actions de compensation en forêt publique, labellisées Bas Carbone. Une organisation dédiée sera mise en place dans les territoires afin de développer cette activité.

Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée à la compensation carbone des déplacements des administrations de l'État, ainsi qu'aux Jeux olympiques de 2024 et autres événements sportifs internationaux.

Levier 3 → Donner la priorité aux sylvicultures de bois d'œuvre

S'agissant des sylvicultures de production, sans donner la priorité à un mode de traitement particulier, l'ONF réaffirme l'importance de donner la primauté aux sylvicultures de bois d'œuvre, plus à même de contribuer durablement à la

séquestration de carbone et à la substitution. La transformation en taillis à courte rotation sera proscrite et la conversion des taillis poursuivie là où elle est pertinente.

Levier 4 → Promouvoir le bois énergie comme solution vertueuse de substitution énergétique

Le bois énergie, issu d'une gestion forestière durable, est une solution vertueuse pour la transition énergétique. Sa valorisation est, par ailleurs, essentielle tant à la sylviculture de qualité des jeunes peuplements qu'à la mobilisation du bois d'œuvre dont il est un coproduit.

L'ONF poursuivra son action en faveur de la substitution énergétique, au travers du développement raisonné du bois énergie, notamment grâce à sa filiale ONF Energie, dans le respect de la hiérarchie des usages du bois et de l'équilibre bio-géo-chimique des sols.

Le développement de la production de plaquettes forestières, dont ONF Energie est le leader français, améliorera l'efficacité énergétique en remplaçant progressivement le bois bûche dont l'usage diminue (baisse de l'affouage).

Levier 5 → Mettre en œuvre les orientations de protection forte fixées dans le cadre de la stratégie « aires protégées » (SAP) et déclinées dans le cadre de la MIG biodiversité

Alors qu'elle ne représente que 9 % des surfaces forestières métropolitaines, la forêt domaniale contribuera aux objectifs fixés en Conseil de défense écologique par le Président de la République. Les conditions de cette contribution de l'ONF à la protection de la biodiversité sont fixées dans le cadre du contrat État-ONF et dans la convention MIG Biodiversité.

Ces espaces sous protection forte pourront contribuer aux réseaux d'aires éducatives portées par l'OFB, dans le but de former les plus jeunes à l'éco-citoyenneté et au développement durable.

Levier 6 → Constituer un pôle de compétences biodiversité

La biodiversité constitue un moteur essentiel de la capacité d'évolution des écosystèmes vers une plus grande résilience aux évolutions climatiques. Pour renforcer sa performance, sa capacité d'intervention dans ce domaine, et la robustesse de son dispositif, l'ONF mettra en place un pôle de compétences Biodiversité s'appuyant en premier lieu sur ses réseaux de forestiers naturalistes.

Ce dispositif innovant, flexible, réunira et mettra en synergie l'ensemble des acteurs de l'ONF agissant dans ce domaine, pour unir leurs efforts vers un même objectif, celui de l'excellence et de la progression de la performance de l'ONF dans le domaine de la biodiversité (amélioration de la visibilité et pérennisation de ses compétences, renforcement du pilotage et de la coordination des études et travaux au bénéfice de la biodiversité, appuis aux gestionnaires en territoires, lien avec les acteurs de la recherche et les partenaires ONG).

Levier 7 → Construire une offre pour mobiliser des mesures de paiement des services environnementaux dans les programmes régionaux (FEADER) et les prochains programmes des agences de l'eau

L'extension des « paiements pour services environnementaux » du secteur agricole vers le secteur forestier sera testée dans plusieurs régions pilotes, notamment dans les DOM, avec la mobilisation des fonds FEADER et des crédits du 11^e programme des Agences de l'eau, dans la perspective d'être généralisés en 2025 dans le cadre du 12^e programme.

Dans cette optique, l'ONF travaillera à la constitution d'un portefeuille de projets.

L'ONF travaillera auprès des institutions et collectivités publiques (Europe, État, Régions, Agences de l'eau – Trame turquoise) afin de renforcer les positionnements de ces acteurs dans la mise en place des dispositifs pour la préservation des écosystèmes forestiers et de leur biodiversité.

Levier 8 → Développer des mesures compensatoires biodiversité en forêt publique

L'accueil de mesures compensatoires en forêt domaniale sera développé, en associant les élus locaux et en s'appuyant sur la maîtrise du foncier et les compétences techniques des personnels de l'ONF (expertise et travaux de génie écologique), après avis des DREAL et évaluation systématique de l'opportunité des demandes. Ces mesures compensatoires auront toutes pour objectif d'accroître la biodiversité spécifique affectée par les projets donnant lieu à ces mesures de compensation.

Cette stratégie sera prolongée dans les forêts des collectivités, selon les termes de la Convention FNCOFOR-ONF.

Levier 9 → Faire monter en puissance le fonds de dotation « Agir pour la forêt »

Pour impliquer d'autres acteurs de la société, notamment les particuliers et entreprises de toute taille, l'ONF a lancé un nouvel outil de collecte en novembre 2019, le fonds de dotation « ONF-Agir pour la forêt ». Ce fonds de dotation portera d'ici cinq ans sa collecte annuelle à 4 M€, dont 2 à 3 M€/an orientés sur le financement de la reconstitution des peuplements touchés par le changement climatique. Les compétences du Comité d'éthique et de déontologie seront élargies à l'activité du fonds de dotation.

LES LEVIERS D'ACTION DES OBJECTIFS DE L'AXE 4 : DIALOGUER ET CONCERTER AVEC LES ÉLUS ET LA SOCIÉTÉ

Levier 1 → Instaurer une nouvelle gouvernance à l'échelon régional

Les Régions sont porteuses des stratégies d'aménagement des territoires et co-pilotes de la politique forestière régionale. Une nouvelle gouvernance à l'échelon régional sera ainsi instaurée, en bonne articulation avec les commissions régionales de la forêt et du bois (CRFB) coprésidées par les préfets de région et les présidents des Conseils régionaux.

Cette gouvernance sera un espace de dialogue associant l'ensemble des parties prenantes intéressées à la gestion multifonctionnelle des forêts publiques : représentants des régions, des départements et des communes, des représentants de la filière forêt-bois et des associations de protection de la nature, usagers...

Le Conseil d'administration de l'ONF déterminera les modalités et le champ de compétence de cette gouvernance à l'échelon régional.

Levier 2 → Pérenniser et doubler le réseau « Forêt d'Exception »

Le réseau « Forêt d'Exception » sera pérennisé et étendu, avec pour objectif un doublement du nombre de forêts labellisées d'ici 2025, soit 28 forêts d'exception.

Les quatorze premiers sites continueront, sous couvert du Comité national d'orientation Forêt d'Exception, à jouer leur rôle de territoires d'innovation, pour l'ensemble du réseau, sur des sujets émergents tels que la gestion du risque climatique, la planification adaptative en contexte incertain ou l'éducation à l'environnement des citoyens.

Levier 3 → Expérimenter un nouveau cadre de gestion partenariale avec les collectivités, associant les parties prenantes, notamment dans les forêts urbaines, périurbaines et touristiques

En s'inspirant de la démarche « Forêt d'Exception », l'ONF développera, à l'échelle des mas-

sifs, des instances de gouvernance locale, favorisant la concertation et à la co-construction avec les communes de situation et les parties prenantes, au premier titre desquels les associations locales de riverains, d'usagers et de protection de l'environnement.

Une expérimentation sera conduite avec la création, pour les forêts domaniales à enjeux identifiés, d'un nouveau cadre partenarial associant Comités de massifs et contractualisation. Ce cadre partenarial permettra aux parties prenantes associées aux Comités de massif de contractualiser avec l'ONF sur des actions qu'elles demandent et dont elles assurent le financement. Ces comités, adaptés aux enjeux locaux et à la vie de chaque massif, associeront l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet de territoire (élus, associations, scientifiques, usagers, gestionnaires de milieux naturels, etc.).

Levier 4 → Créer un portail de services numériques pour moderniser la relation avec les collectivités en rendant accessibles les données de gestion des forêts aux propriétaires

Afin de répondre à la demande d'information régulière et de transparence des élus, l'ONF déploiera, à compter de l'année 2021, un portail numérique interactif. Ce portail offrira à chaque collectivité un espace personnalisé lui permettant d'accéder aux données et au bilan annuel de la gestion de son patrimoine forestier. Cet outil numérique permettra de conforter et fluidifier les indispensables relations humaines entre élu et technicien forestier.

Levier 5 → Expérimenter des chartes locales avec les collectivités forestières

La FNCOFOR et l'ONF, en déclinaison de la convention-cadre et de la charte de la forêt communale actualisée, expérimenteront des chartes locales adaptées aux enjeux territoriaux afin de répondre de manière différenciée, selon les contextes, aux collectivités propriétaires.

Levier 6 → Repositionner le rôle du TFT dans sa fonction d'écoute, de prescription et d'assistance technique en matière de travaux sylvicoles et d'exploitation des bois

Les techniciens forestiers territoriaux sont les interlocuteurs privilégiés des communes forestières pour l'ensemble des sujets concernant la gestion des forêts communales. Ils assurent auprès des élus des missions de conseil, de prescription, d'assistance technique et de contrôle de la réalisation des travaux.

Dans cet objectif, l'ONF transformera son fonctionnement interne :

- en séparant, en matière de travaux et services sylvicoles, la fonction de prescription (qui intègre la présentation d'un programme de travaux jusqu'à son retour validé par la collectivité) de celle de l'élaboration des devis. L'élaboration et l'édition des devis seront assurées par les structures de production ;
- en permettant au maire d'exprimer explicitement son choix en matière de modes de réalisation des travaux (OET, ATDO, régie communale ou autre) ;
- en redéfinissant les modalités de présentation aux élus des devis de prestations par les TFT, dans le cadre des commissions nationale et régionales de la forêt communale.

L'ONF portera par ailleurs l'étude, avec la FNCOFOR et l'État, de l'intégration dans le régime forestier de l'assistance technique à donneur d'ordre (ATDO) pour les bois façonnés.

Levier 7 → Renforcer les capacités de dialogue avec la société par une organisation dédiée

L'ONF initiera un nouveau travail de médiation et de pédagogie, conjointement avec l'État, les ONG et les collectivités, pour expliquer les multiples services offerts par la gestion multifonctionnelle et éviter tout excès de dogmatisme qui conduirait à des impasses écologiques et économiques.

Afin de développer les capacités d'écoute des attentes sociétales et mieux les intégrer à sa gestion, l'ONF s'associera à une démarche

d'observation de la sociologie forestière. Cette démarche gagnerait à être portée par le GIP ECOFOR dont l'ONF est membre-contributeur.

Des moyens humains spécifiques seront dédiés à l'accompagnement des projets de territoires, à la concertation et à la médiation dans chaque agence territoriale pour diffuser les connaissances sur l'adaptation au changement climatique, dialoguer et rechercher des solutions conjointes, et accompagner le développement de projets de territoires concertés autour de l'exploitation durable et de l'adaptation des forêts.

Un pilotage national sera mis en place, avec la création d'un réseau chargé de favoriser le dialogue et la résolution amiable des différends avec les parties prenantes. Les personnels de terrain de l'ONF, acteurs quotidiens du dialogue et de la concertation, seront accompagnés par ce réseau et par la formation interne pour les aider à renforcer leurs capacités de veille, d'écoute et de dialogue.

Levier 8 → Démultiplier les angles de communication pour accroître la connaissance des forêts

L'ONF renforcera significativement sa présence médiatique et sa visibilité, en prenant l'initiative de débats publics sur la forêt et en démultipliant les angles de communication pour installer, à travers des prises de parole diversifiées, des thématiques variées : changement climatique, chasse, biodiversité, carbone, loisirs nature, matériau bois, forêts tropicales, enjeux économiques de la filière forêt-bois, etc.

Des dispositifs de communication de proximité seront mis en place sur les forêts présentant de forts enjeux territoriaux. Cette communication de terrain, qui comprendra des actions *in situ* et des outils numériques, se déploiera au plus proche des usagers de la forêt afin d'établir un dialogue personnalisé avec les acteurs locaux. Elle valorisera les nombreuses contributions de l'ONF aux projets territoriaux et son engagement environnemental.

Levier 9 → Activer les dispositifs de volontariat et d'action citoyenne en forêt domaniale

Parce qu'il importe de passer du « faire savoir » au « faire avec », l'ONF déploiera pleinement les différents dispositifs d'engagement citoyen existants : volontariat, bénévolat avec les associations et chantiers-citoyens.

Plusieurs chantiers nature seront conduits annuellement dans chaque agence, dans le cadre de chantiers citoyens, en priorité avec les enfants des écoles, des collèges et les populations riveraines des forêts publiques.

LES LEVIERS D'ACTION DES OBJECTIFS DE L'AXE 5 : ACCOMPAGNER LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL DANS LES TRANSITIONS GÉNÉRATIONNELLE, SOCIÉTALE, CLIMATIQUE ET NUMÉRIQUE

Levier 1 → Investir dans la formation des jeunes générations par un recours accru à l'alternance et à des partenariats avec les écoles forestières

L'ONF renforcera ses partenariats avec les établissements de formation forestière afin de renforcer l'attractivité de l'Établissement et attirer des jeunes talents sur ses métiers forestiers.

L'alternance, puissant levier d'acculturation, de transmission des savoirs et de construction d'une culture d'établissement, sera développée et son suivi amélioré pour préparer l'embauche des alternants les plus compétents et motivés, en adéquation avec les besoins de l'ONF.

Levier 2 → Négocier un accord sur l'égalité professionnelle au sein de l'ONF

Un accord sur l'égalité professionnelle femme-homme sera négocié. Il prendra en compte l'ensemble des composantes de la politique RH (recrutement, déroulement des parcours, rémunération notamment).

Levier 3 → Négocier un accord sur la qualité de vie au travail intégrant un volet prévention des RPS

L'ONF négociera un accord sur la qualité de vie au travail (QVT) et portera une attention particulière au sens du travail, à l'articulation entre vie privée et vie professionnelle et à l'amélioration des organisations du travail à distance. La pré-

vention des risques intégrera pleinement la prévention des risques psychosociaux (RPS), croissants dans un contexte déstabilisant de dérèglement climatique, de crises sanitaires et d'évolution des attentes sociétales.

Levier 4 → Négocier un accord garantissant des parcours de carrière dynamiques et un développement des compétences tout au long de la vie

L'ONF finalisera avec les partenaires sociaux un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GPEPP) poursuivant les objectifs suivants :

- garantir des parcours diversifiés aux personnels du groupe ONF, quels que soient leurs métiers d'origine ou leurs statuts ;
- soutenir les parcours de populations spécifiques, afin d'encourager l'égalité professionnelle, la diversité, le maintien dans l'emploi ;
- accompagner les personnels qui s'engagent dans une démarche de développement professionnel, par un appui personnalisé et qualitatif tenant compte de la diversité des situations individuelles.

Levier 5 → Mettre en place des dispositifs de seconde partie et fin de carrière pour les métiers physiques

L'accord GPEPP portera notamment sur la mise en place de parcours professionnels diversifiés pour les ouvriers forestiers et traitera des modalités d'évolution vers les métiers de TFT et

d'assistant technique forestier en UT. Ce nouveau métier permettra de mieux reconnaître les qualifications des ouvriers forestiers en seconde partie de carrière, tout en leur offrant de nouvelles perspectives d'évolution.

La négociation d'un nouvel accord sur la qualité de vie au travail et la prise en compte de la pénibilité, ainsi qu'un accord de cessation progressive d'activité (CPA), répondront à l'enjeu des fins de carrière.

Levier 6 → Valoriser l'expertise en proposant des parcours de carrière aux experts

Une attention particulière sera portée aux parcours professionnels des experts, notamment des experts reconnus par la Commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE), afin de leur proposer des parcours valorisant leur expertise et permettant son développement.

L'ONF veillera à renouveler ces compétences scientifiques et techniques rares et à assurer leur transmission en interne par une politique de recrutement et de formation spécifique, notamment dans le domaine de la prévention des risques naturels, afin de pouvoir répondre à la demande de l'État portée par le contrat État-ONF et par les conventions MIG.

Levier 7 → Redéfinir les missions des métiers en unité territoriale

Une nouvelle instruction nationale définira les principes structurants d'organisation des unités territoriales, ainsi que les missions respectives et complémentaires des responsables d'unité territoriale, des techniciens forestiers territoriaux et des assistants techniques forestiers.

Elle s'inscrira dans la continuité du volet de l'accord GPEPP sur les métiers en UT, qui décrira les modalités d'accès à ces différents métiers et les compétences nécessaires sur ces postes.

Levier 8 → Créer une plateforme de formation en ligne et renforcer l'animation de communautés de pratiques sylvicoles

L'ONF, premier employeur du secteur forestier en France, a une responsabilité particulière dans la définition des besoins de formation et le développement des compétences techniques forestières. À ce titre, il souhaite proposer une formation forestière de haut niveau et fédérer les principaux acteurs de la formation forestière française autour de cet enjeu. À cette fin, il portera la mise en place d'une plateforme de formation forestière en ligne.

Il renforcera plus largement la formation et l'animation technique forestière, en s'appuyant sur les travaux du département RDI, des modules d'apprentissage à distance, des actions de formation en situation de travail, des échanges renforcés entre UT et UP et la mutualisation des pratiques, en particulier grâce aux possibilités offertes par le réseau social d'entreprise.

Des moyens humains seront dédiés à l'animation sylvicole et aux enjeux du changement climatique dans chaque agence. Les RUT, RUP et directeurs d'agence auront un rôle déterminant à jouer auprès de leurs équipes en matière de management technique pour les appuyer dans le pilotage des chantiers rendus plus complexes par les nouveaux enjeux et crises multiples.

Levier 9 → Généraliser un cycle de développement managérial autour du travail en mode projet, de la capacité à conduire le changement et à stimuler l'intelligence collective et l'innovation

Un cycle de développement sera généralisé pour faire monter en compétence l'ensemble des managers, actuels ou futurs, autour de la nouvelle culture managériale promue. Des dispositifs de développement seront déployés en complément : espaces de partage de pratiques et d'échanges entre pairs, séances collaboratives dans les comités de direction, coaching, formations managériales...

Levier 10 → Positionner la prise de décision au niveau le plus pertinent, en généralisant le principe de subsidiarité

L'autonomie et la délégation seront généralisées afin d'organiser, dans une mesure compatible avec l'efficacité, la prise de décision à l'échelon le plus proche des enjeux, notamment en matière de management et de prescription techniques. Une réflexion sera par ailleurs conduite au sein des principaux processus-métier pour envisager les déconcentrations possibles et souhaitables.

Levier 11 → Adopter une stratégie d'expérimentation favorisant l'innovation dans un cadre sécurisé et apprenant

L'ONF souhaite promouvoir l'expérimentation et l'innovation par le plus grand nombre. Un cadre sécurisé et apprenant permettant le partage, le retour d'expérience et l'éventuelle généralisation des expérimentations sera défini pour permettre à chacun, à son niveau, en équipe ou en réseau, d'expérimenter et de proposer de nouvelles manières de faire.

Les dispositifs nationaux Graines d'innovation et LAB innovation constitueront le socle opérationnel de cette stratégie.

LES LEVIERS D'ACTION DES OBJECTIFS DE L'AXE 6 : GAGNER EN PERFORMANCE POUR AMÉLIORER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Levier 1 → Fournir les services numériques répondant aux besoins des utilisateurs, en alignement avec les objectifs stratégiques

Le Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) sera actualisé au regard des priorités du plan stratégique et déployé à compter de 2021. Partant des attentes des utilisateurs et des partenaires, il répondra aux besoins des métiers afin de les accompagner dans la réalisation des ambitions du plan stratégique. Les projets réalisés auront pour objectifs de fournir des informations fiables et accessibles en mobilité afin d'améliorer le pilotage et le suivi des actions. Le SDSI renforcera l'interopérabilité des outils en leur permettant de communiquer entre eux.

Levier 2 → Déployer les technologies de télédétection

Afin de disposer d'une connaissance et d'une description fine et complète des peuplements forestiers, à l'échelle de la parcelle, le plan de relance financera l'acquisition d'une couverture de données LiDAR à haute densité sur les zones à enjeux forestiers. Un partenariat sera conclu avec l'IGN pour l'acquisition de ces données et les traitements de base, afin de disposer d'ici cinq ans de la couverture LiDAR complète nécessaire pour un usage forestier.

L'ONF s'engagera plus largement dans une stratégie de « bouquet de technologies » pour généraliser l'utilisation en routine et sur le terrain des données de la télédétection dans la gestion forestière.

Levier 3 → Positionner les domaines études et travaux sur des activités à haut standard social, technique et environnemental

Dans le domaine des travaux, la réalisation des prestations par les équipes ONF sera centrée sur les activités à forte technicité, nécessitant autonomie et expertise, dont la prescription est complexe à définir, ainsi que sur les travaux demandant une forte réactivité (maintenance de premier niveau et interventions d'urgence), afin de valoriser le savoir-faire, la connaissance du terrain et le haut degré de compétences techniques des ouvriers de l'ONF.

Tout en gardant une capacité d'intervention en cas de crise sur des prestations essentielles telles que l'exploitation forestière manuelle, un recours accru à la sous-traitance sera développé pour les prestations moins techniques, pour couvrir les périodes de pic d'activité et pour apporter des champs de compétences non disponibles en interne.

Ce recours à la sous-traitance privilégiera les contrats pluriannuels avec des entreprises de travaux forestiers affichant de hauts standards sociaux et environnementaux. L'ONF sera force de proposition pour renforcer les garanties sociales à l'échelle de la branche. L'ONF incitera ses prestataires par des clauses de marchés appropriées pour qu'ils s'équipent de matériels compatibles avec la protection des sols forestiers.

Levier 4 → Filialiser les activités concurrentielles études et travaux de diversification

Certaines activités de diversification (maîtrise de la végétation sur les infrastructures linéaires, mobilier bois, travaux et expertises Arbre Conseil®), sans être des activités cœur de métier, intéressent nos clients et présentent un potentiel de développement.

De manière à poursuivre le développement de ces activités et l'amélioration de leur performance économique, ces segments d'activité seront transférés dans une filiale détenue à 100 % par l'ONF qui assurera à la fois la commercialisation et la réalisation de ces études et travaux.

Le groupe ONF développera les activités concurrentielles rentables, en recherchant la meilleure synergie entre l'ONF et sa filiale. Cette filiale constituera un support de développement pour répondre à des marchés porteurs, en lien avec la raison d'être de l'ONF, dans un cadre plus souple et plus réactif que celui de l'EPIC.

Levier 5 → Consolider la structuration du groupe ONF

Sous couvert de son Conseil d'administration, l'ONF reformera les modalités de gouvernance du groupe ONF et redéfinira la structuration de ses filiales et sa stratégie à l'international.

Il fera évoluer en conséquence le positionnement d'ONF International et achèvera la sortie des participations non stratégiques largement engagée suite aux recommandations de la Cour des comptes.

Levier 6 → Refondre la comptabilité analytique

L'ONF refondra sa comptabilité analytique, devenue obsolète et inadaptée, afin :

- de produire annuellement des bilans financiers répondant au contenu et au niveau de détails souhaités par les financeurs ;
- de disposer, pour chaque agence, d'un compte d'exploitation analytique mensuel en coûts directs.

Cette mise à disposition régulière d'indicateurs financiers garantira un pilotage en temps réel de l'activité économique de l'Office. Ces indicateurs permettront de détecter les points d'alerte, de mettre en place des plans d'action et d'observer les résultats de ceux-ci sur les activités de l'Office.

Levier 7 → Simplifier la lisibilité des comptes de l'Office

L'ONF travaillera, en lien avec ses tutelles et les commissaires aux comptes, à des modifications de la présentation de ses comptes pour simplifier leur compréhension, en particulier ce qui concerne la comptabilisation des travaux sylvicoles de régénération et les provisions réglementées.

Levier 8 → Moderniser la fonction financière

La meilleure articulation des fonctions d'ordonnateur et de comptable et la réforme des chaînes de la dépense et de la recette, en s'appuyant sur les évolutions du système d'information et la dématérialisation des flux, constitueront des leviers importants pour moderniser la fonction support.

Levier 9 → Respecter la trajectoire de masse salariale contractualisée avec l'État

L'ONF respectera la trajectoire de masse salariale sur la période 2021-2025, via le respect du schéma d'emplois pluriannuel déterminé par l'État. Conformément aux dispositions de la loi d'accélération et de simplification de l'action publique, le recrutement de salariés sera désormais majoritaire sur l'ensemble des fonctions.

Les mesures de revalorisation salariale qui pourraient être décidées par l'État (hausse du point fonction publique, mesures catégorielles statutaires ou indemnitaire...) ne sont pas intégrées dans la trajectoire contractualisée entre l'État et l'ONF.

Levier 10 → Rationaliser le parc immobilier via l'évolution de son parc cible, la cession de maisons forestières et la réduction des dépenses du siège

En matière d'investissement, l'ONF continuera de donner la priorité aux investissements informatiques et aux locaux et espaces de travail. L'Office poursuivra donc l'effort de rationalisation et de modernisation de son parc immobilier, grâce à un plan de cession des maisons forestières, en cohérence avec son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et la politique immobilière de l'État.

Les maisons forestières vacantes seront cédées. Les maisons enclavées, non cessibles, devront, chaque fois que possible, être affectées à des logements ou à des bureaux, le cas échéant en valorisation du patrimoine par des tiers (convention d'occupation temporaire).

Le déménagement des services du siège sur le site de l'École nationale vétérinaire d'Alfort permettra par ailleurs de réduire de 2 M€ par an les charges de fonctionnement.

Levier 11 → Maîtriser les charges externes

Hors plan de relance et hors crédit-bail, les services de l'ONF veilleront à la maîtrise de leurs charges externes, sauf si celles-ci sont susceptibles d'avoir un impact positif certain sur le niveau d'exploitation et l'amélioration du résultat. ■



Glossaire

... À VENIR

Projet

Direction générale
2 avenue de Saint-Mandé
75570 Paris Cedex 12
Juin 2021
Maquette DCOM