

Paris, le lundi 12 septembre 2022

*Questionnaire établi par Mme Bénédicte Taurine (députée FI de la 1<sup>ère</sup> circonscription de l'Ariège), rapporteure, pour l'audition de **Mme Valérie METRICH-HECQUET**, personnalité que le Président de la République envisage de nommer directrice générale de l'**Office national des forêts (ONF)***

## **I. Questions d'ordre général**

### **1. Quelles seraient vos priorités dans le cadre de cet éventuel mandat en tant que directrice générale de l'ONF ?**

Gestionnaire de plus de 11 millions d'hectares de forêts en métropole et en outre-mer, l'ONF incarne les valeurs d'intérêt général de long terme au cœur des enjeux du développement durable : l'enjeu social, l'enjeu économique et l'enjeu environnemental.

Les incendies de l'été ont fait prendre conscience à tous, de la fragilité de nos forêts et de leurs écosystèmes devant les effets du changement climatique. Les engagements de notre pays en matière de la neutralité carbone ont trouvé leur traduction dans les textes du paquet climat européen, adoptés lors de la Présidence française de l'Union européenne, qui fixent un objectif pour le puits carbone de notre pays. Enfin, la lutte contre le changement climatique et le tragique conflit en Ukraine montrent toute la nécessité de réduire la dépendance aux énergies fossiles et renforcent l'intérêt du bois comme matériau et comme source d'énergie de substitution.

Dans ce contexte, les trois priorités stratégiques que je propose pour l'établissement sont les suivantes :

#### **Première priorité stratégique : faire de l'ONF un acteur central de l'adaptation des forêts au changement climatique.**

Avec l'accélération du changement climatique, 30% de la forêt française est fragilisée et avec elle, tous les services environnementaux associés, ainsi que les potentiels économiques des territoires et des entreprises qui vivent de la forêt. A terme, c'est la transmission de ce patrimoine aux générations futures qui est compromis.

En tant que gestionnaire de 25% de la forêt française dans les 1300 forêts domaniales et les 11000 forêts communales de métropole, et en tant que gestionnaire de la forêt d'outre-mer, l'ONF devra jouer un rôle majeur dans la stratégie d'adaptation de la forêt française.

Cette stratégie doit se décliner :

- dans son activité de recherche développement en collaboration avec la recherche française, les partenaires européens et les partenaires de la forêt privée,
- dans son activité de surveillance des peuplements, pour élaborer des diagnostics et des solutions à partager avec l'ensemble des acteurs,
- dans sa mission de gestionnaire en charge des aménagements et du renouvellement forestier dans les forêts publiques pour adapter celles qui sont les plus vulnérables.

### **Deuxième priorité stratégique : accompagner la filière bois dans un objectif de développement d'une économie verte et de création de valeur et d'emplois dans les territoires**

Représentant 40% des volumes mis sur le marché, l'ONF joue un rôle essentiel dans la sécurisation des approvisionnements et la structuration de la filière, qui au travers de ses 60.000 entreprises et de ses 440.000 emplois directs et indirects participe au développement et à l'attractivité de nos territoires.

Dans un contexte où de nouvelles perspectives sont ouvertes pour le bois, matériau substituable à des produits plus consommateurs en énergie fossile ou source d'énergie de substitution, l'ONF peut contribuer à la création de valeur et d'emplois sur nos territoires :

- en développant la contractualisation avec ses acheteurs et ses fournisseurs (entreprises de travaux forestiers).
- en accompagnant la valorisation locale de la matière première brute par nos entreprises, objectif porté par la FNB et l'interprofession.

### **Troisième priorité stratégique : conforter le rôle de l'ONF dans la prévention des risques et la gestion des crises**

Les incendies de l'été ont montré que l'expertise et l'appui de l'ONF sont reconnus et nécessaires aux partenaires comme aux acteurs de la protection civile. Alors que les risques, qu'ils soient de nature climatique (incendies, tempêtes, inondations) ou sanitaire (scolytes, chalarose), se développent avec une fréquence accrue, l'ONF doit être au rendez-vous grâce à des moyens adaptés. Dans ce contexte :

- le maillage territorial de l'ONF et la capacité de l'opérateur national à mutualiser les moyens et mobiliser des renforts en cas de crise sont des atouts qu'il convient de préserver ;
- les missions d'intérêt général, pour lesquels l'ONF dispose de compétences et d'expertise sont des missions prioritaires pour l'établissement.

Mme la Première ministre a indiqué que la forêt serait l'un des trois premiers secteurs de la planification écologique, compte tenu de son importance pour la préservation de la biodiversité et du puits carbone. J'ai la conviction que l'ONF peut jouer un rôle moteur dans cette transition, en œuvrant pour des forêts résilientes, puits de carbone et réservoirs de biodiversité, et dont la gestion durable participera à la décarbonation de notre économie, à notre souveraineté et à la vitalité et à la résilience de nos territoires. Ce faisant, il contribuera à sauvegarder ce patrimoine pour que demain comme aujourd'hui, la forêt puisse continuer à jouer son rôle social au service du bien commun.

Au service de ces axes stratégiques et si je suis nommée, je mettrai la priorité sur les actions suivantes :

**1/ Resserrer les relations avec les collectivités locales**, qu'il s'agisse des collectivités propriétaires des forêts ou de celles, sièges de forêts, qui souhaitent que celles-ci participent à l'aménagement et au développement de leurs territoires :

- Conforter la confiance des communes forestières au travers d'une écoute des attentes des élus, d'une transparence accrue et d'un accès facilité des élus aux données de leurs forêts ;
- Apporter aux élus le maximum de transparence sur le modèle économique de l'établissement.

**2/ Construire un dialogue respectueux avec les partenaires (filière, chasseurs, ONGE) et avec la société civile :**

- Mener un dialogue confiant avec les partenaires de la transformation et avec les représentants des chasseurs, acteurs de l'équilibre forêt gibier ;
- Associer les citoyens aux orientations sylvicoles pour faire émerger une vision partagée de la gestion forestière durable ;
- Rendre compte au moyen d'outils et d'indicateurs pertinents couvrant tous les champs de la durabilité, recourir à des évaluations indépendantes, renforcer la visibilité du comité scientifique ;
- Impliquer les citoyens et notamment les jeunes (accueil de jeunes et service civique).

**3/ Transformer l'établissement, en l'adaptant sans le bouleverser**

- Mener une politique de ressources humaines permettant d'assurer le maintien des emplois et compétences, en s'appuyant notamment sur l'apprentissage, dès lors que la pyramide des âges conduit à des départs en retraite importants, et de bâtir des parcours professionnels attractifs ouvrant des perspectives pour les personnels, en particulier pour ceux dont les missions sont amenées à évoluer ou à se réduire ;
- Construire un dialogue social avec les personnels et leurs représentants, en favorisant la responsabilisation du management intermédiaire ;
- Poursuivre la digitalisation et la refonte des systèmes d'information, pour fluidifier le travail et les relations en interne et en externe et développer le recours aux technologies innovantes (Lidar...).

**4/ Consolider le modèle économique de l'établissement :**

- Sur le volet recettes, s'appuyer sur la tendance à l'augmentation structurelle du prix du bois et développer les ressources propres comme les financements carbone ;
- Sur le volet charges, optimiser les processus de production et de commercialisation pour garantir la rentabilité des activités économiques ;
- S'inscrire dans la dynamique initiée par France Relance et France 2030 sur l'aide au renouvellement forestier ;
- Fournir aux tutelles une vision objective et transparente de l'adéquation missions / moyens.

**2. Quelles sont les qualités humaines et les compétences que vous estimez posséder et qui vous permettraient d'exercer le mandat pour lequel vous êtes aujourd'hui proposée par le président de la République ?**

Ma formation d'ingénieure du génie rural, des eaux et des forêts, mon expérience professionnelle au ministère de l'agriculture, puis au ministère de l'écologie et dans les services déconcentrés départementaux m'ont donné une connaissance des enjeux et des politiques forestiers, et le goût des approches partenariales avec les élus, les organisations professionnelles, les associations environnementales, les associations de consommateurs et d'usagers. Je pense disposer également d'une connaissance approfondie des mécanismes interministériels, ainsi qu'une pratique de la négociation, du dialogue social et de la transformation des organisations publiques. Ces compétences, je les mettrai avec énergie au service de l'établissement et des enjeux d'intérêt général qu'il porte.

S'agissant des qualités humaines, pour objectiver le propos, je ferai référence à l'appréciation contenue dans mon évaluation externe réalisée à la demande du Secrétariat général du Gouvernement, quand j'étais secrétaire général au ministère de l'agriculture en 2015 et confirmée par l'évaluation à 360° ultérieure, qui insistait sur l'engagement, le respect des autres et l'écoute.

**3. De manière générale, quelle est la représentation personnelle que vous vous faites de la forêt ? Quel rôle et quelle place revêt-elle dans le contexte social et environnemental particulier qui est le nôtre ?**

Tout au long de l'histoire de notre pays, la forêt a toujours été un enjeu d'intérêt général de long terme. Aujourd'hui, la question de sa préservation et de sa transmission aux générations futures occupe une place centrale dans les débats, et bien au-delà des frontières nationales, la forêt apparaissant comme un levier majeur pour « aider la planète », lutter contre l'érosion de la biodiversité et le changement climatique.

La forêt française est au cœur des enjeux du développement durable. Sur le plan social, elle est un lieu d'accueil du public avec 700 millions de visiteurs par an, un espace récréatif, un lieu de nature pour une société de plus en plus urbanisée. Le confinement a d'ailleurs provoqué une augmentation forte du nombre de visiteurs en forêt.

Sur le plan économique et social, son exploitation et l'approvisionnement de la première transformation contribuent au maintien d'une activité dans les territoires, source d'emplois locaux. Les forêts françaises participent à l'équilibre de nos territoires ruraux, montagnards, littoraux et périurbains, en métropole et dans les outremer.

Enfin, sur le plan environnemental, la forêt reste l'espace naturel ou semi-naturel où la biodiversité est la mieux préservée. Grâce à l'activité photosynthétique, la forêt et la production de biomasse constituent enfin un atout majeur dans l'atténuation du changement climatique, dès lors que la forêt aura réussi à s'adapter aux conséquences du changement climatique.

**4. Quelle est votre appréciation de l'état de la forêt française aujourd'hui ? Quelles sont les conséquences du changement climatique, de la multiplication des ravageurs et de la gestion prédatrice de celle-ci ? Quelles conséquences tirez-vous des gigantesques feux qui ont ravagé plusieurs départements français cet été ? Quelle place ces éléments alarmants tiennent-ils dans la manière dont vous envisagez un éventuel mandat à la tête de l'ONF ?**

L'appréciation que l'on peut porter sur l'état de nos forêts repose sur les indicateurs de gestion durable produits par l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGNf) et sur les suivis sanitaires opérés par le Département Santé des Forêts avec son réseau de correspondants observateurs.

Les surfaces de forêts métropolitaines continuent d'augmenter de l'ordre de +80.000 hectares par an (14 Mha en 1985, 16,2 Mha en 2010, 17 Mha en 2020) principalement en forêt privée, avec une augmentation de la part de feuillus (72% des surfaces), principalement du fait de l'augmentation des feuillus divers. 13% des surfaces forestières sont issues de plantations. Les 8 millions d'hectares de la forêt ultra-marine constituent quant à eux un patrimoine remarquable en termes de biodiversité.

Le stock de bois des forêts de production est passé de 1,7 Mds de mètres cubes en 1980 à 2,7 Mds de mètres cubes en 2015, se caractérisant par un vieillissement progressif des peuplements.

En flux, la production biologique brute s'élève à 89 millions de mètres cubes par an sur la période 2001-2019 et elle a tendance à baisser du fait des conditions climatiques (sécheresse, canicule) et sanitaires (scolytes, chalarose). Dans le même temps, la mortalité naturelle a progressé sous le coup de ces mêmes facteurs passant de 7,5 à 10 millions de mètres cubes par an entre 2005-2013 et 2011-2019. Dans ces conditions, la production biologique annuelle nette (79 M de mètres cubes) a baissé entre les deux périodes.

Ces chiffres marquent donc une fragilité accrue de la forêt française qui vieillit, produit moins à l'hectare et dépérit. 30% de la forêt française est fragilisée par les modifications des températures et la recrudescence et l'ampleur des épisodes de sécheresse.

Les forêts d'outre-mer sont caractérisées par la richesse de leur diversité biologique, souvent marquée par un très fort endémisme (les « hot spot » de biodiversité) et la France a une responsabilité particulière dans leur protection et leur préservation. En matière de biodiversité, la forêt française métropolitaine présente des atouts comme une richesse en essence plus importante que celle d'autres forêts européennes, une majorité de grands massifs, une part importante laissée aux espèces indigènes régénérées par vie naturelle. L'indicateur de suivi des populations d'oiseaux communs forestiers est stable, les espèces particulièrement menacées inféodées aux forêts identifiées dans les listes rouges de l'Union internationale pour la conservation de la nature semble limitée et ne pas se dégrader. Ce sont 20% des surfaces forestières qui bénéficient de protection, dont 2% d'une protection forte.

Les incendies de l'été qui ont touché plus de 60.000 hectares (dont 5% en forêt publique domaniale et communale), ont fait prendre conscience de la vulnérabilité des forêts françaises touchées par un dépérissement massif, même si moins visible que l'incendie, accéléré par la répétition des sécheresses sévères auxquelles s'ajoutent des problèmes sanitaires. Ce contexte met en lumière l'urgence climatique et la nécessité d'agir pour adapter les forêts françaises au changement climatique. C'est la raison pour laquelle, j'ai placé la stratégie d'adaptation au changement climatique comme une priorité stratégique, peut-être la priorité numéro un, car de la capacité des forêts à se renouveler, à produire de la biomasse dépend la préservation de la biodiversité associée, la pérennité de notre puits carbone, mais aussi l'approvisionnement de la filière et l'activité dans nos territoires et la présence de forêts de qualité pour nos usagers.

S'agissant des incendies, la politique de prévention, détection précoce et extinction des feux naissants, qui avait permis de diminuer significativement les surfaces brûlées depuis trente ans, (11.000 hectares en moyenne annuelle depuis 30 ans contre plus de 35.000 dans les décennies précédentes), a encore montré toute sa pertinence là où elle existe, même si elle n'a pas empêché l'augmentation des surfaces détruites du fait de situations climatiques exceptionnelles. La progression géographique du risque vers le nord nécessite d'étendre aussi les moyens de prévention à des régions qui n'étaient jusque-là pas concernées. L'ONF, qui dispose d'une longue expérience dans la prévention des feux de forêts dans les régions du Sud-Est de la France, a vocation à jouer un rôle important pour répondre à ces nouveaux besoins. C'est ainsi que je propose de faire du développement des missions de prévention des risques une priorité de mon action, qu'il s'agisse de la défense des forêts contre l'incendie, des risques en montagne ou du risque littoral (dunes).

**5. Quel regard portez-vous sur les quatre piliers de la vision forestière immédiate issus des Assises de la Forêt et du Bois menées d'octobre 2021 au 16 mars 2022<sup>(1)</sup> ? Au-delà des belles paroles, pensez-vous que l'ONF ait encore les moyens de jouer un rôle d'envergure dans la mise en œuvre de ce programme ?**

Les Assises de la Forêt et du bois ont ouvert un espace de dialogue entre les forestiers, la filière industrielle, les élus, les scientifiques, les associations et les parties prenantes. La forêt méritait ce débat large et ouvert et c'est dans cet esprit d'ouverture que je compte diriger l'office si j'obtiens la confiance du Parlement.

Au-delà, les Assises de la Forêt et du Bois ont permis de définir une vision forestière autour de quatre axes :

- 1/ l'amélioration de la connaissance, de l'état des peuplements à l'expérimentation et à l'anticipation et sa diffusion aux acteurs;
- 2/ la poursuite de l'effort financier en faveur du renouvellement forestier initié par France Relance;

---

*(1) Pour mémoire, ces quatre axes sont les suivants :*

- 1. Relever le défi de la connaissance pour dresser un état détaillé de la forêt, suivre et anticiper ses évolutions, et accompagner les propriétaires forestiers dans leurs choix face au changement climatique*
- 2. Poursuivre et pérenniser les financements dédiés au renouvellement de forêts plus résilientes et riches de biodiversité*
- 3. Investir massivement pour assurer l'innovation et la compétitivité de la filière industrielle bois*
- 4. Expérimenter des nouvelles formes de dialogue national et territorial pour la conduite des politiques forestières et pérenniser la dynamique des Assises*

- 3/ la mise en place de financements pour assurer l'innovation et la compétitivité de la filière bois et ainsi développer nos capacités de transformation en France ;
- 4/ l'expérimentation de nouvelles formes de dialogue national et territorial.

France Relance 2020-2022 a mis en place des financements inédits depuis la fin du fonds forestier national, à hauteur de 300 M€, pour soutenir les acteurs de la filière : des pépiniéristes à la première transformation, en passant par les propriétaires et gestionnaires forestiers, coopératives et entreprises de travaux.

Dans le prolongement des Assises, France 2030 a vocation à prendre la suite de France Relance pour financer les axes 2 et 3 cités ci-dessus. S'agissant du renouvellement forestier, il est envisagé un financement pérenne de 100 à 150 M€ par an en mobilisant notamment les outils de la finance carbone. La concrétisation immédiate de l'axe 3 se fait au travers de deux appels à projets « Industrialisation des produits et systèmes constructifs bois et biosourcés » doté de 180 M€ et « Biomasse Chaleur pour l'industrie du bois » doté de 200 M€ dans le cadre de France 2030. Avec la nouvelle réglementation environnementale du bâtiment, un signal fort a été donné en 2022 pour faire plus de place au bois dans la construction et réussir la transition écologique de ce secteur émissif en carbone. Ces financements inédits par leur ampleur traduisent la confiance marquée au secteur pour être un acteur de la transition de notre pays.

#### Rôle de l'ONF dans ce contexte :

Ayant très tôt intégré les effets du changement climatique sur la forêt française, l'ONF est depuis plusieurs années pleinement engagé dans la recherche des moyens permettant de rendre la forêt française plus résiliente. Il peut donc jouer un rôle moteur dans l'adaptation des forêts françaises et de la filière bois au changement climatique et dans la décarbonation de notre économie au travers de la mobilisation du potentiel du matériau bois en substitution de matériaux plus consommateurs en énergie fossiles.

Gestionnaire de 11 millions d'hectares en métropole et en outre-mer, l'ONF, grâce à sa présence sur l'ensemble du territoire national dans toute la diversité biogéographique, grâce à la continuité de gestion dans le temps long, est bien placé pour surveiller et expérimenter, anticiper et innover, et pour favoriser la mutualisation et la diffusion des expertises et des connaissances.

L'ONF est un acteur de référence dans la mise en œuvre de l'axe 1 par son activité de recherche développement en collaboration avec la recherche française, les partenaires européens et les partenaires de la forêt privée, et par son activité de surveillance des peuplements, pour élaborer des diagnostics.

Je citerai les outils de suivi à long terme des écosystèmes forestiers du réseau national RENECOFOR et du réseau national des réserves biologiques intégrales, ou encore les tests d'essences et de provenance adaptées aux climats du futur dans les îlots d'avenir. L'Etat a investi pour acquérir une couverture Lidar qui sera riche d'enseignement et l'ONF doit collaborer activement avec l'IGNf pour développer les cas d'usages pour la forêt.

Et bien sûr, l'ONF a vocation à mutualiser son expertise et les résultats de ses recherches et expérimentations, au bénéfice de toutes les forêts françaises, et notamment des partenaires de la forêt privée, du CNPF, ainsi que des coopératives forestières et les experts forestiers.

L'ONF doit également contribuer à l'axe 2 dans sa mission de gestionnaire en charge des aménagements et du renouvellement forestier dans les forêts publiques pour adapter celles qui sont les plus vulnérables et reconstituer celles qui sont déjà touchées par le changement climatique.

Sur l'axe 3, intervenant en complément des financements accordés à l'aval, l'ONF, qui met en marché 40% de l'offre de bois d'œuvre, a un rôle essentiel pour assurer et sécuriser les approvisionnements de l'aval, et accompagner la structuration de la filière en développant la contractualisation dont l'objectif est porté à 75% des volumes domaniaux à horizon 2025.

## **II. Questions relatives à la restauration d'un dialogue social de qualité**

- 6. Le précédent directeur général de l'ONF, M. Bertrand Munch a été démis de ses fonctions pour maltraitance managériale, au terme de travaux menés par une commission d'enquête. Des témoignages cités dans la presse font état « de maltraitance sourde et insidieuse, d'humiliation publique mais aussi d'inattention ou d'incapacité de compréhension quant au fond des sujets professionnels »<sup>(2)</sup>. Avez-vous été autorisée à consulter les conclusions de la commission d'enquête ? Comment abordez-vous cette « succession » ?**

Je sais qu'à la suite d'éléments portés à la connaissance du secrétariat général du ministère de l'agriculture en 2021, une mission d'inspection a été confiée à des ingénieurs et inspecteurs généraux du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS). Le rapport de la mission est confidentiel. Je n'ai pas été autorisée à le consulter.

Pour ma part, je m'attacherai à pratiquer un management ouvert, transparent, responsabilisant et respectueux des personnes. Dans mes responsabilités précédentes, j'ai toujours privilégié le travail en équipe et eu à cœur de favoriser la dynamique du collectif. Dans un établissement de 8000 personnes, qui est présent sur l'ensemble du territoire national, il est important que chaque échelon de management soit pleinement associé et dispose des marges nécessaires à son action.

- 7. Depuis 2005, 54 agents et agentes de l'ONF se sont suicidés, conséquences dramatiques du malaise qui règne au sein de l'institution. Quelle est votre analyse de la situation ? Comment concevez-vous votre rôle et les responsabilités qui vous incomberaient dans ce contexte ?**

Chaque suicide est un drame humain dont je mesure toute l'ampleur.

---

<sup>2</sup> « Management de la terreur » : le directeur de l'ONF est limogé, *Reporterre*, 1<sup>er</sup> avril 2022, consultable en ligne.

Ce sujet a été pris en charge par l'établissement depuis plusieurs années afin d'en comprendre les causes et réduire les facteurs de risques. Les instances représentatives du personnel sont également associées lorsque des drames surviennent afin de partager les analyses et pouvoir procéder à d'éventuelles enquêtes. Sur les deux dernières années, l'ONF a eu à déplorer deux suicides en 2021 et un en 2022 sans lien avéré avec le travail. Sur la période 2005-2020, trois cas laissent apparaître un sujet professionnel parmi d'autres difficultés.

Cette réalité dramatique doit faire l'objet d'une attention particulière. A ce titre, l'ONF s'est organisé depuis plusieurs années pour renforcer la prévention des risques, en développant notamment un réseau santé et sécurité au travail sur l'ensemble du territoire (près de 60 personnes) ainsi qu'un réseau d'assistantes sociales (20 personnes). Par ailleurs, l'ONF a développé une cellule d'appui psychologique externalisée. Le recrutement récent d'un nouvel inspecteur santé et sécurité au travail doit permettre à l'établissement de renforcer encore sa politique de prévention et sécurité.

Il est nécessaire de poursuivre et renforcer cette politique de prévention des risques et d'appui aux personnels, car le changement climatique peut générer de nouveaux risques de mal-être pour les personnels, au regard des dépérissements, incendies, qui peuvent être vécus par les personnels comme une remise en cause de leurs efforts.

Si vous validez ma candidature, cette préoccupation en matière de prévention, santé-sécurité au travail sera au cœur des priorités RH de mon action, de même que le développement de la politique de qualité de vie et conditions de travail, dont le volet RPS, sera aussi renforcée.

## **8. Quelles seront les actions que vous mènerez pour restaurer un dialogue social confiant ?**

Je souhaite en préalable, rendre hommage à l'action des personnels de l'établissement, à leur mobilisation dans les crises, comme nous l'avons encore constaté cet été, mais plus généralement à leur engagement quotidien au service de la forêt française et de l'intérêt général, dans la diversité de leurs métiers et de leurs compétences.

Dans mes fonctions précédentes, j'ai toujours cherché à développer un dialogue social confiant, respectant le droit syndical et les représentants des personnels.

Le préalable à tout dialogue social est le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel. Je considère que l'avis des représentants du personnel et des syndicats est toujours utile et de nature à enrichir, compléter les propositions de la direction. Ils permettent souvent d'éviter des malentendus et d'anticiper des difficultés d'application.

Je suis attachée à pouvoir organiser des réunions d'échanges avec les organisations syndicales qui le souhaiteront, comme je le faisais quand j'étais secrétaire générale du ministère de l'agriculture. J'aurai une attention particulière à la bonne tenue des élections professionnelles, qui vont se dérouler entre fin 2022 (droit public) et 2023 (droit privé).

Si je suis nommée, mes toutes premières actions seront de rencontrer les membres de l'équipe de direction, d'organiser très rapidement une prise de contact avec les partenaires sociaux pour les écouter et de me rendre sur le terrain pour rencontrer les équipes, échanger et mieux comprendre la réalité de leur quotidien.

**9. La direction générale de l'ONF a procédé au gel des recrutements à compter de 2017, dans un objectif de maîtrise de la masse salariale. Le nouveau contrat entre État-Office national des forêts 2021-2025 prévoit la suppression de 500 postes au cours de la période qu'il couvre. Les effectifs représenteraient ainsi, en 2025, la moitié de ceux que comptaient l'office en 1986 – 8000 agents contre 16 000. Comment vous opposerez-vous à cette réduction inacceptable des effectifs ?**

Le contrat d'objectif 2016-2020 prévoyait un maintien des effectifs sur la période, mettant fin à une baisse continue des effectifs depuis 1990.

Le nouveau contrat Etat ONF 2021-2025 prévoit quant à lui la suppression de 475 ETP sur la période. Toutefois, le contrat prévoit aussi que toute demande de prestation supplémentaire nécessite la compensation par le commanditaire. Cette clause, qui reconnaît que l'attribution à l'ONF de missions nouvelles ou l'extension de missions existantes peut justifier d'abondements, marque une évolution intéressante dans la logique d'allocation des moyens. En application de cette disposition, le contrat autorise le recrutement d'effectifs supplémentaires à hauteur de 20 ETP en 2022 et 15 ETP en 2023 pour tenir compte des nouvelles demandes formulées à l'ONF quant à l'augmentation du taux de contractualisation avec l'aval.

Les événements de l'été ont fait prendre conscience à tous de l'urgence climatique et de la nécessité d'agir en faveur de l'adaptation des forêts ; l'extension du risque incendie pose par ailleurs la question des moyens à allouer à la prévention et à la gestion des incendies, ce qui concerne notamment l'ONF s'agissant de la défense des forêts contre l'incendie. Dans cette réflexion doivent également être intégrées les autres politiques de prévention du risque menées par l'établissement : gestion des dunes et restauration des terrains en montagne.

Dans ce contexte nouveau, comme l'ont indiqué les ministres en charge de l'agriculture et de l'écologie en juillet, il est demandé à la prochaine direction de l'ONF de faire une proposition objectivée de l'évolution des effectifs et des moyens à consacrer au renforcement de la politique de prévention des risques et d'adaptation au changement climatique. Si vous approuvez ma candidature, ce sera donc ma première mission en lien avec l'équipe de l'ONF, les communes forestières et les ministères.

**10. L'ONF doit établir un plan stratégique pluriannuel de modernisation dans le cadre d'une concertation élargie. Comment concevez-vous cette concertation ?**

En cohérence avec le contrat Etat ONF, l'ONF a élaboré un plan stratégique qui fixe les grands objectifs et un cadre clair d'action pour le personnel de l'établissement pour la période 2021-2025. Issu d'une concertation tant interne à l'établissement qu'avec chacune des parties prenantes, ce plan stratégique a été soumis au Conseil d'administration en juillet 2021.

Si je suis nommée, j'associerai les instances représentatives du personnel et les parties prenantes au suivi de sa mise en œuvre pour apporter, le cas échéant les adaptations nécessaires au nouveau contexte.

**11. Comment évoluera, sous votre éventuel mandat, la proportion de fonctionnaires et de contractuels au sein de l'Office ? Que ferez-vous pour mettre fin à la réduction constante des effectifs de fonctionnaires qui fragilise l'établissement ? Quelle sera la place des ouvriers forestiers sous votre mandat ?**

Tous métiers confondus, les salariés de droit privé (relevant du code du travail), hors ouvriers forestiers, représentaient fin 2021 environ 1650 ETP soit 30% des effectifs hors ouvriers forestiers. Les salariés de droit privé représentaient environ 20% des techniciens forestiers. Les ouvriers forestiers représentaient 1831 ETP en fin 2021. La proportion de salariés de droit privé sera amenée à progresser encore, l'objectif étant d'arriver à un équilibre entre les fonctionnaires et les salariés de droit privé, garantissant le renouvellement des générations, et permettant de répondre aux besoins et d'assurer une fluidité des parcours. Une évaluation des besoins en termes de missions et de compétences permettra de déterminer le niveau de cet équilibre.

Les baisses d'effectifs prévues ont été ciblées sur la filière travaux et les ouvriers forestiers. Cette orientation a été présentée par l'encadrement de l'ONF dans le cadre du dialogue social. Pour autant, je considère qu'il sera toujours nécessaire de maintenir des ouvriers forestiers à l'ONF pour garder un savoir-faire indispensable, pour réaliser certains travaux d'entretien, ou certains travaux de précision ou de précaution, pour vérifier la qualité des prestations réalisées par les entreprises, pour faire face aux situations de crise ou au manque d'entreprises à certaines périodes ou dans certains endroits du territoire.

Cette évolution du nombre des ouvriers forestiers doit selon moi nécessairement s'accompagner de mesures d'accompagnement pour permettre des reconversions de carrière, ou de dispositifs de fin de carrière répondant aux enjeux de pénibilité, afin que chacun trouve une place valorisante dans l'établissement. La promotion interne doit rester ou redevenir une valeur de cet établissement maison, grâce à une solide politique de parcours de carrière valorisants.

C'est un des grands dossiers qui s'imposeront au futur DG de l'ONF, que celui de créer une cohésion dans la communauté de travail avec des personnes de statut différent, exerçant des métiers différents et relevant de codes différents, donc avec des règles RH en partie différentes. Ce défi que je suis prête à relever si le Parlement m'accorde sa confiance.

***III. Question relatives à la préservation de la forêt comme écosystème et à la lutte contre le changement climatique***

**12. Quelle est la stratégie de l'ONF face au changement climatique et à l'anticipation des aléas? Comment faire face à l'accroissement de l'urbanisation ? Comment concevez-vous le rôle de l'établissement dans ce contexte ?**

Face au changement climatique, l'enjeu est de réussir l'adaptation de la forêt et de contribuer à l'atténuation au travers du stockage de carbone dans la biomasse et dans les sols et de la substitution de matériaux biosourcés aux produits issus d'énergies fossiles et aux énergies fossiles elles-mêmes.

L'ONF est déjà très mobilisé sur cet enjeu dans trois directions : d'une part, la recherche, l'expérimentation, la diffusion et le partage des résultats, d'autre part, la surveillance des peuplements, enfin leur renouvellement. S'il faut s'appuyer sur les capacités d'adaptation naturelle des peuplements forestiers, l'ampleur et la rapidité du changement climatique est telle, que les mécanismes d'adaptation ou de migration naturelles des espèces risquent d'être insuffisants.

On estime que plus de 50% des territoires occupés par les grandes espèces forestières que sont les chênes, le hêtre, le sapin, l'épicéa et le pin sylvestre sortiront avant la fin du siècle des limites acceptables pour ces essences majeures, entraînant des dépérissements et des attaques sanitaires associées. Dans ce contexte, il conviendra de donner la priorité à la résilience, à la diversité des peuplements, des essences et des modes de sylviculture, au renouvellement des peuplements et à la préservation des sols et de leurs réserves hydriques. Il s'agit d'évoluer vers une forêt mosaïque diversifiée en évitant deux écueils : l'immobilisme et la précipitation.

Sur l'urbanisation, la forêt domaniale est inaliénable et la procédure pour déclasser des parcelles est strictement encadrée par la loi. Pour les forêts des collectivités, le régime forestier protège fortement la forêt contre le défrichement et le grignotage par l'urbanisation.

Par ailleurs, la proximité de zones urbaines peut créer une pression liée à la sur-fréquentation occasionnant des dégâts (dépôts sauvage, endommagement des peuplements). L'ONF intervient principalement en sensibilisation des populations, puis au travers de son action de police.

Plus globalement, s'agissant de l'interface villes-forêts, les projets de territoire et le dialogue avec les élus restent le moyen à privilégier.

### **13. Quelle est votre conception du rôle de l'ONF dans la préservation de la biodiversité ? Comment envisagez-vous le financement des actions menées dans cet objectif ?**

L'ONF intervient à plusieurs niveaux. Dans sa gestion quotidienne, il applique des règles et des pratiques générales en faveur de la biodiversité (maintien d'arbres morts, régénération naturelle privilégiée, îlots de sénescence). Pour les écosystèmes ou les espèces remarquables, l'ONF a développé un savoir-faire qui se traduit sur le terrain par un réseau de réserves biologiques ou en qualité de co-gestionnaires de réserves naturelles. Enfin, le nouveau Parc national de forêts entre Champagne et Bourgogne et l'ONF ont uni leurs moyens et leurs compétences pour protéger les 50.000 hectares de forêts du cœur de parc. L'ONF bénéficie de naturalistes présents dans l'établissement, qui travaillent en partenariat avec les associations naturalistes. Les actions en faveur de la biodiversité remarquable sont financées au travers de la mission d'intérêt général dans le cadre de plans nationaux d'action.

**14. La préservation de la biodiversité prime-t-elle, à vos yeux, sur la valorisation économique des forêts domaniales ?**

Dans le respect du principe de multifonctionnalité, la gestion durable des forêts doit tenir compte des objectifs économiques, environnementaux et sociaux, et doit donc préserver la biodiversité, valoriser la ressource bois et accueillir le public.

Je considère qu'on ne doit pas opposer la préservation de la biodiversité à la production de bois, car les deux fonctions sont liées dans nos forêts métropolitaines façonnées par l'action de l'homme depuis plusieurs siècles. Sans biodiversité, l'écosystème forestier est fragile et sensible aux aléas et sa productivité forestière est menacée sur le long terme. La préservation des sols forestiers est une priorité stratégique qui participe de la protection de la biodiversité et de la production de bois. A contrario, la production de bois, dans nos forêts françaises, ne se réduit pas à un acte économique mais revêt aussi une dimension environnementale très forte dans notre contexte de transition écologique. Cette production durable de bois à partir de forêts gérées et renouvelées sous la surveillance des techniciens de l'ONF, c'est aussi un moyen de lutter contre la déforestation dans le monde.

Enfin, je rappellerai que pour les habitats fragiles ou remarquables, des actions spécifiques sont réalisées, comme c'est le cas dans les parcs nationaux, les réserves naturelles ou les réserves biologiques, ou dans les sites Natura 2000, qui sont les aires protégées couverts par la stratégie nationale pour les aires protégées.

**15. Pouvez-vous rappeler les grands principes de la rémunération des missions d'intérêt général (MIG) et le rôle particulier joué par l'ONF dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale aires protégées 2030 (SNAP) ? Comment concevez-vous le périmètre de ces missions ?**

Les missions d'intérêt général sont désormais –conformément au contrat Etat ONF - financées à coûts complets par le ministère commanditaire : ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire pour les MIG défense des forêts contre l'incendie, restauration des terrains en montagne, gestion des dunes, outre-mer, ressources génétiques forestières (30 M€ en 2022), ministère de la transition écologique pour les MIG biodiversité et risques (19 M€) et ministère de l'outre-mer (2,5 M€). Les financements ont été revalorisées passant de 18 M€ en 2007 à 52 M€ en 2022 traduisant la montée en puissance de ces enjeux. Ces missions dont le financement est garanti, ne doivent donc pas selon moi, connaître de réductions d'effectifs.

Les ministères passent une commande annuelle par convention pour chacune des grandes missions d'intérêt général. Un acompte est versé l'année n et le solde est versé l'année (n+1) en fonction du constat de réalisation des missions initialement commandées. L'ONF justifie de la réalisation de ses missions par présentation de rapports techniques et de bilans comptables.

La SNAP prévoit de renforcer la protection des forêts, par la mise sous protection forte de 250 000 ha de forêts, dont 180 000 ha en Guyane, par la création de deux réserves biologiques, et 70 000 ha en métropole, dont une grande majorité en forêt domaniale, avec la création de cinq réserves biologiques par an en métropole.

**16. Comment abordez-vous la question de la rémunération des « aménités positives » environnementales et sociales de la forêt (stockage du carbone, épuration de l'eau, espace de loisirs, par exemple) ?**

Les services rendus par la forêt sont sans commune mesure avec le produit qui est retiré de l'exploitation de la forêt. La question de la rémunération de ces aménités positives est posée depuis de longues années dans un cadre qui dépasse d'ailleurs celui de l'ONF. Les réflexions sur les paiements pour service environnementaux incluent les services rendus par la forêt et se traduisent d'ailleurs par des actions intéressantes sur le plan local. C'est sans doute le contexte climatique qui offre le plus de perspectives au travers de la rémunération du stockage de carbone.

**17. La proposition de loi n° 3314 visant à l'encadrement des coupes rases déposée par Mathilde Panot en septembre 2020 soulignait les conséquences néfastes de cette pratique utilisée « dans le but d'extraire un maximum de bois le plus rapidement possible, sans tenir compte de l'écosystème forestier, ni même de l'âge de maturité des arbres » et en faisait le symbole de la gestion à court-terme des forêts, consistant en un triptyque « plantation, monoculture, coupe rase ». Qu'en pensez-vous ?**

La coupe rase est une pratique questionnée en effet par nos concitoyens, sensibles à la préservation des écosystèmes forestiers et à la pérennité des paysages. Dès lors que le concept de multifonctionnalité est unanimement reconnu par la Nation, tout gestionnaire de forêt doit savoir entendre ce questionnement.

La pratique de la coupe rase recouvre des réalités et des objectifs bien différents, liés au contexte pédoclimatique, environnemental et socio-économique des territoires. Par ailleurs, elle n'est pas toujours synonyme d'une sylviculture fondée sur la plantation et la monoculture.

Il y a « coupe rase » et « coupe rase ». Dans le langage courant et dans la perception de nos concitoyens, il y a coupe rase dès que tous les arbres adultes ont disparu ; c'est globalement l'impact paysager qui sert de critère de reconnaissance. Techniquement, la coupe rase correspond à deux modes de sylviculture : d'une part, le prélèvement de la totalité du peuplement adulte issu de plantation et suivi de replantation, d'autre part, le prélèvement de tous les arbres adultes dans des forêts en régénération naturelle, sans que le sol soit pour autant vierge de toute essence forestière. Les plantations représentent 13% des surfaces forestières, le reste étant constitué par des forêts en régénération.

S'agissant des paysages, si la futaie irrégulière fournit des paysages plus stables, à certains endroits, elle peut conduire à la fermeture totale des milieux, contrairement aux mosaïques paysagères, dans laquelle certaines parcelles ont fait l'objet de coupes ; les paysages forestiers les plus appréciés, comme les forêts cathédrales menées en futaie régulière sont (ont été) le produit de coupes dites définitives dont l'impact paysager peut s'apparenter à celui des coupes rases. En ce qui concerne la biodiversité, la futaie irrégulière à couvert favorise les écosystèmes d'ombre, la futaie régulière les écosystèmes de pleine lumière. Il est important de disposer des deux.

En ce qui concerne le changement climatique, dès lors que la forêt française est régénérée principalement de façon naturelle, et même si les peuplements bénéficient d'une certaine variabilité génétique leur permettant de s'adapter, l'ampleur et la rapidité de l'évolution des températures et des événements de sécheresse peuvent rendre nécessaire de planter de nouvelles essences pour anticiper au mieux. En cas de peuplements en dépérissement, la coupe des arbres peut s'avérer nécessaire.

On estime que plus de la moitié des territoires occupés par nos grandes essences forestières sortiront à l'horizon d'un demi-siècle des limites climatiques acceptables pour elles, ce qui pose la question des limites de la seule régénération naturelle. Dans ce contexte, il conviendra de donner la priorité à la résilience, à la diversité des peuplements, des essences et des modes de sylviculture, au rajeunissement des peuplements et à la préservation des sols et de leurs réserves hydriques. En complément, il s'agit aussi d'articuler ces choix avec la nécessité d'assurer une gestion qui permette d'atteindre la neutralité carbone durablement, au travers de la substitution du bois aux matériaux produits par des énergies fossiles.

Le sujet des coupes rases doit ainsi tenir compte des enjeux environnementaux, paysagers, de ceux de renouvellement des forêts dépérissantes ou vulnérables au changement climatique, enfin des enjeux socio-économiques de la filière bois, qui sont spécifiques à chaque territoire. Une expertise collective a été confiée par les ministères à des scientifiques et au GIP Ecofor pour rassembler la connaissance disponible sur les impacts des coupes rases, qui pourrait être disponible à l'automne.

#### **IV. Questions relatives au modèle économique de l'ONF, à sa situation financière, à son organisation et à sa gouvernance**

##### **18. La situation financière de l'ONF est considérée comme dégradée et son endettement comme préoccupant. Quelle est votre approche de cette situation ? Considérez-vous que les financements actuels sont adaptés aux missions confiées à l'office ?**

Même si les moyens consacrés par l'Etat à l'ONF sont en augmentation constante depuis vingt ans, ils n'ont pas permis d'éviter l'augmentation de l'endettement de l'établissement, confronté à une baisse structurelle du prix du bois et à une augmentation des charges.

Avec la revalorisation du financement des missions d'intérêt général décidé avec le contrat Etat ONF 2021-2025 (+20 M€ en 2022 jusqu'à +25 M€ en 2025), la hausse du chiffre d'affaire bois sous l'effet du raffermisssement structurel des prix et la prise en compte par l'Etat du financement des travaux de reconstitution des forêts sinistrées, les financements publics de l'ONF sont sur une trajectoire favorable qui contribue au redressement de ses finances en 2022.

Si pour 2023, le contexte induit par le conflit en Ukraine et le coût énergétique, conduit à adopter des projections raisonnables sur le chiffre d'affaire bois, à terme, le matériau bois, essentiel pour réussir la décarbonation de l'économie, devrait structurellement augmenter.

Le statut d'EPIC permet également à l'ONF de développer de nouvelles ressources propres, en valorisant les services environnementaux en matière de biodiversité ou de carbone apportés par la gestion multifonctionnelle de qualité mise en œuvre par les équipes de terrain.

S'agissant du volet charges, des marges d'optimisation existent sur les processus de production ou de commercialisation, la transformation numérique peut à moyen terme générer des économies. A l'inverse, les charges devraient augmenter du fait des besoins nouveaux en matière de recherche, surveillance, prévention des risques, de la plus grande différenciation des plans d'aménagement pour répondre aux incertitudes du changement climatique.

En ce qui concerne les financements publics, l'établissement devrait pouvoir continuer à bénéficier d'une partie des financements qui seront mis en place au titre du renouvellement forestier dans le prolongement de France Relance et tels que prévus par les Assises. Les incendies de l'été ont montré une attente forte que l'ONF soit plus présent notamment dans la prévention des risques et l'adaptation au changement climatique, ce qui ouvre la porte à des financements publics supplémentaires, conformément aux dispositions du contrat Etat ONF.

#### **19. Faut-il séparer les activités concurrentielles de l'ONF de ses autres activités ?**

Au terme de la mission interministérielle de 2019, le gouvernement avait décidé de filialiser les activités concurrentielles de diversification éloignées du cœur de métier.

Cette réforme a été engagée et se mettra en place au 1<sup>er</sup> janvier 2023 avec la création de la filiale Vegetis pour les activités de maîtrise de la végétation, d'arbre conseil et la fabrication de mobiliers bois pour l'accueil du public en milieux naturels. (cf question 21)

#### **20. Quel regard portez-vous sur les financements déployés dans le cadre du Plan de relance économique de la France de 2020-2022, dit « France Relance » ?**

Les financements déployés pour l'adaptation de la forêt et de la filière au changement climatique dans le cadre de France 2020-2022 sont d'une ampleur jamais atteinte depuis la fin du fonds forestier national. Prévus à hauteur de 200 M€, ils ont été revalorisés et portés à 300 M€ dont la destination est la suivante :

- 220 M€ pour le renouvellement forestier dont 50 M€ pour l'ONF (objectif de 8.500 hectares) et 170 M€ au titre du guichet ouvert pour les privés et les collectivités (4368 dossiers ont été déposés pour 110 M€ représentant 26.000 hectares). Plus du tiers des dossiers déposés concernent des reconstitutions après scolytes,
- 6 M€ pour la filière graines et plants à ce jour entièrement consommés,
- 17 M€ au titre des investissements dans la première transformation, qui ont permis d'aider 52 projets,
- 22 M€ pour l'acquisition de données LIDAR à l'IGN permettant de développer la connaissance des peuplements.

Une trentaine de millions d'euros sont encore à ouvrir dans le cadre de la poursuite de ces dispositifs.

## **21. Pouvez-vous nous rappeler les principaux traits de l'organisation de l'ONF et de ses filiales ? Quelles vous paraissent être les limites de cette organisation ?**

En France, l'ONF s'appuie sur une organisation territoriale couvrant le territoire métropolitain et les cinq départements d'Outre-mer.

L'ONF est ainsi organisé en sept directions territoriales en métropole, deux directions territoriales (Martinique, Guyane) et deux directions régionales (La Réunion, Guadeloupe) en Outre-mer, 48 agences territoriales, 320 unités territoriales.

En 2008, l'ONF a structuré sa politique groupe avec la création de la société holding ONF Participations, dont le capital a été doté de 15 millions d'euros en 2010. La stratégie actuelle pour les filiales repose sur :

- le développement de l'activité bois énergie via ONF Energie en partenariat avec la FNCOFOR de manière à garantir aux propriétaires publics des débouchés réguliers en volumes et en prix, pour des bois jusqu'à présents peu demandés ce qui pouvait freiner la sylviculture ,
- le développement à l'international avec un bureau d'études ONF International créé il y a vingt ans pour accompagner notamment l'aide technique française à l'international au travers de plusieurs projets portés par l'AFD sur des thématiques d'adaptation au changement climatique, carbone, préservation des écosystèmes forestiers ou risques (incendies en particulier) ,
- la filialisation d'activités concurrentielles plus éloignées du cœur de métier de l'établissement avec la création au 1<sup>er</sup> janvier 2023 d'une filiale appelée Vegetis pour l'arbre-conseil, la maîtrise de la végétation (notamment travaux le long des lignes ferroviaires pour la SNCF), et les mobiliers bois pour l'accueil du public en milieux naturels.
- la mise en place récente d'une filiale de moyens au service de l'ONF, en soutien du développement du transport pour les bois vendus à nos clients. Il s'agit d'ONF Logistique dont l'objectif est d'apporter plus de services et de valeur ajoutée à la commercialisation des bois des forêts publiques.

En outre, l'ONF a engagé, ces dernières années, un travail important de simplification du groupe par la vente (ou la liquidation dans quelques cas de filiales déficitaires) de plusieurs filiales. Les résultats des filiales sont désormais positifs. Ces filiales ont leur propre système de financement et n'impactent plus la trésorerie de l'ONF.

Compte tenu du changement d'échelle induit par la création de Vegetis, il pourrait être souhaitable de rénover la gouvernance du groupe dans un objectif de transparence, et de fluidité pour les parcours professionnels.

## **22. Comment sortir d'une gestion de court-terme de la forêt pour développer une politique de la forêt du temps long ?**

Le code forestier français inscrit la forêt dans une politique de long terme avec des garanties fortes pour la protection foncière de la forêt et pour sa gestion durable. La protection du foncier forestier est le premier pilier d'une gestion forestière de long terme. En forêts publiques, l'inaliénabilité des forêts domaniales et le régime forestier appliqué aux forêts propriété des personnes morales publiques sont des éléments socles de la gestion de long terme.

Dans les territoires à très forts enjeux et soumis à pression foncière, la maîtrise foncière publique est aussi un outil à ne pas négliger. Je souhaite que l'ONF poursuive son partenariat avec le conservatoire du littoral et les départements porteurs de la politique des espaces naturels sensibles.

Sur les moyens, a fortiori dans un contexte de forte incertitude liée au changement climatique, le secteur forestier a besoin de visibilité pluriannuelle en termes de moyens consacrés à la recherche forestière, de soutien à l'investissement forestiers pour garantir le renouvellement de forêts plus résilientes, et de compétences en ingénieurs, techniciens et ouvriers.

La politique de formation et la question des compétences et de l'attractivité des métiers sont également au cœur de cette politique de temps long. L'ONF a un rôle moteur à jouer avec les établissements de formation forestière et les interprofessions de la forêt et du bois, pour construire des parcours de formation adaptés aux besoins nouveaux et favoriser l'apprentissage afin d'attirer des jeunes ou moins jeunes vers les emplois de la forêt.

La Première ministre a annoncé que la forêt serait l'un des trois premiers secteurs concernés par la planification écologique : c'est un signal fort en faveur d'une vision de long terme de la politique forestière.

**23. Comment démocratiser la gouvernance de l'ONF pour intégrer davantage dans la prise de décision les riverains, les associations et l'ensemble des citoyens ? (voir aussi question n° 31)**

Réponse conjointe avec la question 32 :

La concertation avec les associations environnementales et les associations d'usagers s'est largement développée sur les dernières décennies, avec notamment la création des comités de massif. Toutefois, je suis convaincue qu'il est possible d'aller plus loin pour associer la société civile de manière plus participative. Si l'on veut s'adapter au changement climatique et optimiser la séquestration de carbone dans les sols et la biomasse, les orientations sylvicoles doivent être partagées avec les citoyens, en tenant compte de leurs observations, pour réussir à dégager des consensus sur l'exploitation durable de la forêt au niveau national et au niveau local.

Je suis ainsi favorable à une plus grande association des ONG et des citoyens aux choix sylvicoles, sur la base d'outils et d'indicateurs rendant compte de cette gestion dans tous les volets de la durabilité, et d'une évaluation indépendante au travers d'une certification forestière renforcée. Je suis également favorable à un renforcement des attributions et de la visibilité du comité scientifique de l'établissement. L'accueil de jeunes publics est aussi un moyen de développer ce dialogue avec la société, tout comme le service civique en forêt est un moyen de mieux impliquer nos concitoyens. A l'instar de ce qui se fait dans l'agriculture, la traçabilité du bois, de la forêt vers le consommateur, pourrait aussi être une ambition portée par l'établissement.

**24. Quel est votre regard sur le rapport d'inspection<sup>(3)</sup>, paru en juillet 2019, qui proposait notamment de faire de l'ONF un EPIC de droit commun maîtrisant sa gestion des ressources humaines ? Pensez-vous que le statut actuel de l'ONF doive évoluer ?**

Dès lors que l'ONF reste constitué d'une part majoritaire de fonctionnaires, il ne maîtrise qu'imparfaitement sa masse salariale, qui reste liée aux décisions prises en matière de revalorisation du point d'indice, d'évolution des règles statutaires et indemnitaires... Par ailleurs, le CAS pensions pèse sur l'équilibre financier de l'établissement, contrairement aux autres EPIC qui n'emploient pas de fonctionnaires.

En ce qui concerne le statut d'EPIC à couverture nationale, je suis convaincue qu'il est un atout ; cela l'a toujours été et la nécessité de l'adaptation au changement climatique vient renforcer la pertinence de ce choix.

C'est un atout parce que la couverture nationale permet la mutualisation. Pour les acheteurs, ce statut permet la mutualisation des ressources des forêts publiques sur des bassins d'approvisionnement qui dépassent les limites administratives et de garantir des clauses de vente harmonisées et une équité d'accès à la ressource pour les acheteurs privés. (La mise en place par l'ONF d'un circuit de valorisation de bois scolytés du quart nord-est par les entreprises du sud-ouest constitue un exemple de cette mutualisation au niveau national). Pour l'Etat et les communes, l'ONF permet aussi la mutualisation des compétences rares, mais aussi la mutualisation des moyens et des renforts en cas de besoin ainsi qu'une certaine péréquation financière entre les territoires. Enfin, dans le cadre de l'adaptation au changement climatique, le fait de pouvoir disposer d'une connaissance des peuplements et des écosystèmes et de leurs évolutions sur le temps long et sur une échelle large en métropole et en outre-mer, permet l'expérimentation et l'anticipation.

Sur le caractère industriel et commercial, il n'y a pas là non plus lieu de remettre en cause le choix d'Edgar Pisani. Le retour sur 60 ans d'existence de l'établissement n'a pas montré de dérive quant à la durabilité de l'exploitation forestière ; les recettes bois sont certes fluctuantes et n'ont pas permis depuis les années 1990 de couvrir les charges de l'établissement mais à certaines époques (entre 1970 et 1985) elles ont permis de financer l'accroissement des missions nouvelles. Ce statut offre à l'établissement une marge de manœuvre pour développer, à côté des financements publics au titre des missions de service public, des ressources propres (par exemple les financements carbone), qui peuvent permettre le développement de l'établissement et de ses effectifs.

**25. Envisagez-vous des évolutions dans l'organisation territoriale de l'ONF ?**

S'agissant du maillage territorial, celui-ci, déjà stabilisé dans le COP 2016-2020, a été confirmé dans le contrat Etat ONF 2021-2025.

---

(3) Rapport IGA-CGEDD-CGAAER-IGF, Jean-Pierre Dalle, Christian Barthod, Jean-Baptiste Cuisinier, Claude Ronceray, Véronique Bied-Charreton, Samuel Berger, Lucie Courcet, Evaluation du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020 de l'Office National des Forêts (ONF). Proposition de pistes d'évolution, juillet 2019

S'agissant d'autres évolutions de l'organisation territoriale, il ne m'est pas possible de répondre de manière définitive à cette question, avant d'avoir posé un diagnostic, ce qui ne peut se faire qu'en étant en responsabilité dans l'établissement, après s'être rendue sur le terrain, et après un dialogue avec les membres de l'encadrement, les personnels et leurs représentants, et les élus et les partenaires.

De mon expérience de Secrétaire générale et de directrice, les modifications d'organisation ne doivent se mener que quand elles sont nécessaires et partagées et sans doute pas dans les premiers temps d'une prise de poste. J'ajoute que dans le contexte actuel d'incertitudes liées au changement climatique, qui s'ajoutent au malaise décrit par les représentants du personnel, et avec les grands enjeux qui attendent l'ONF qu'il s'agisse de la gestion adaptative de la forêt, de l'accompagnement de la filière, ou de la politique de prévention contre les risques, la priorité la plus immédiate ne me semble pas de réformer l'organisation territoriale, qui s'est déjà beaucoup adaptée ces quinze dernières années. Cela n'exclut pas des ajustements ponctuels localement si le besoin s'en fait sentir et après concertation avec les personnels et les partenaires.

## **26. Comment aborderez-vous la situation particulière des forêts dans les territoires d'Outre-mer ?**

Les forêts d'outre-mer sont caractérisées par la richesse de leur diversité biologique, souvent marquée par un très fort endémisme (les « hot spot » de biodiversité) et la France a une responsabilité particulière dans leur protection et leur préservation. Par ailleurs, les forêts sont caractérisées par un statut particulier aux Antilles et à la Réunion : les forêts départementalo-domaniales, où les collectivités territoriales sont propriétaires du foncier.

Dans ce contexte, l'ONF, en lien étroit avec les collectivités territoriales, assure la protection et la mise en valeur de ces forêts dont de vastes surfaces bénéficient d'un fort statut de protection. Dans les îles, où la pression anthropique est très forte du fait de la densité de population et de la taille des territoires, l'ONF, dans le cadre de la mission d'accueil du public, équipe les forêts (sentiers, carbets, etc.) avec le soutien précieux des collectivités et mène un travail de sensibilisation (cf. question 12). Enfin, spécificité de ces territoires, l'ONF, au-delà de son action dans les forêts publiques, est chargé du contrôle du défrichement en forêt privée dans le cadre de la MIG financée par le ministère en charge de l'agriculture.

Au-delà de son patrimoine naturel remarquable, la forêt guyanaise est également une richesse économique. Dans les forêts aménagées proches du littoral, l'ONF mène une exploitation à très faible impact environnemental et alimente la filière bois locale. En dehors de la zone aménagée et exploitée, l'ONF assure aux côtés de la gendarmerie, des actions de surveillance contre l'orpaillage illégal ou la surveillance des forêts domaniales du littoral.

V. *Questions relatives à la cohérence des missions de l'ONF et au bilan du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020*

**27. Quel regard portez-vous sur le contrat Etat-ONF 2021-2025, adopté à une voix près, par le conseil d'administration du 2 juillet 2021 ?**

Le Contrat Etat ONF 2021-2025 réaffirme le bien fondé du régime forestier, garant de la gestion durable et multifonctionnelle de la forêt publique et conforte l'ONF comme opérateur unique chargé de la mise en œuvre du régime forestier. Il confie à l'opérateur un rôle moteur dans la stratégie d'adaptation au changement climatique, qu'il s'agisse du renouvellement des forêts ou de la décarbonation de l'économie. Ces principes sont très encourageants quant au cadre d'action fixé à l'établissement.

Par ailleurs, il inscrit pour la première fois, le principe du financement à coûts complets des missions d'intérêt général et des nouvelles commandes qui seraient passées par l'Etat.

Enfin, certaines réponses figurent dans la réponse à la question 29

**28. L'ONF est-il, actuellement, en mesure de mener les missions nombreuses et hétérogènes qui lui incombent ? Est-il soumis, selon vous, à des injonctions contradictoires ? Peut-on vraiment, comme le prescrit le contrat Etat-ONF, affirmer que « l'effort de renouvellement des forêts doit être guidé par les exigences écologiques des écosystèmes forestiers (notamment par le choix et la diversité d'essences adaptées aux stations), tout en tenant compte des besoins des industries de la filière bois et des tendances de marché (notamment dans le choix d'essences d'avenir) pour assurer la pérennité du service de fourniture du matériau bois et la compétitivité de la filière ? » ?**

Par nature, les demandes exprimées à l'égard de l'opérateur sont multiples, du fait de la nécessité de gestion durable des forêts et du caractère multifonctionnel des forêts ; elles peuvent sembler difficiles à concilier. Cela renvoie de mon point de vue à la nécessité de disposer d'une analyse objective des demandes formulées à l'égard de l'établissement par les tutelles et les parties prenantes, et de l'adéquation avec les moyens mis pour y répondre, pour permettre leur priorisation les unes par rapport aux autres.

La question plus précise de la valorisation des essences présentes sur le territoire par rapport aux besoins de la filière est en effet essentielle, à la fois sous l'angle de la biodiversité, des territoires et de la valorisation de notre ressource pour répondre à la demande des marchés.

Elle a été abordée lors des Assises de la forêt et du bois qui ont proposé plusieurs pistes. La première consiste à travailler sur des solutions permettant d'optimiser la ressource actuelle et de valoriser des essences délaissées par les marchés, en investissant notamment dans la fabrication de produits technologiques et produits bois à forte valeur ajoutée dont la demande est forte et pour lesquels nous sommes déficitaires. Le remplacement des plastiques dans les emballages est une autre piste. La ressource en chêne liège mérite d'être développée et valorisée compte tenu de ses propriétés.

Dans les départements d'outre-mer, la valorisation des essences locales est également un enjeu pour le développement de filière de production approvisionnées soit par exploitation à faible impact, soit par plantation, afin de réduire la dépendance aux importations de produits bois.

- 29. Le contrat État-ONF impose des volumes de mise en vente : « L'État demande à l'ONF de mettre en vente, dans le respect de la hiérarchie des usages, les volumes de bois issus de la gestion durable et de l'exploitation des bois déperissant :**  
— *Objectif de volume mis en vente FD : 5,2 Mm3 en moyenne sur la période 2021-2025 ;*  
— *Objectif de volume mis en vente FC : 7,4 Mm3 en moyenne annuelle sur la période 2021-2025 ».*

**Quel regard portez-vous sur ce mode de gestion de la forêt et sur ces objectifs ?**

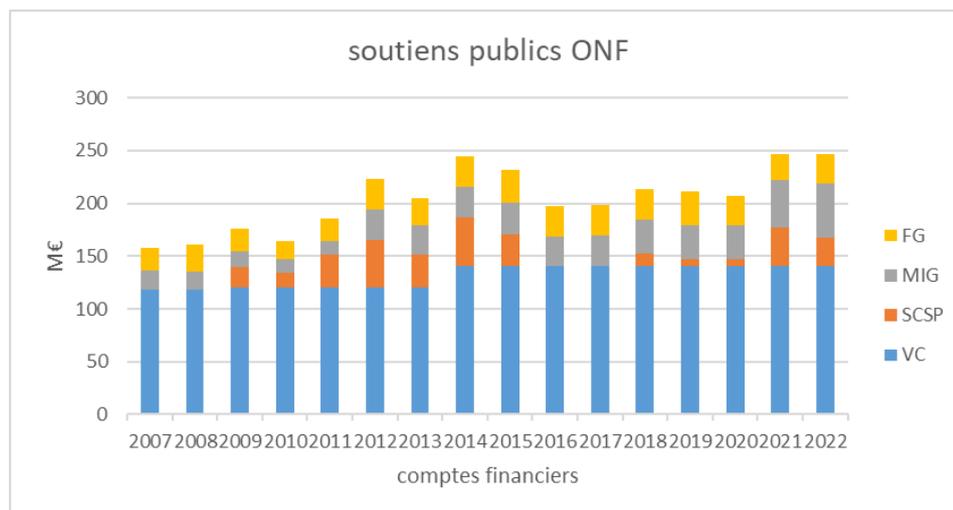
S'agissant des volumes commercialisés, les volumes prévus par le contrat 2021-2025 sont inférieurs à ceux prévus dans le COP 2016-2020 (6,4 Mm3 en moyenne pour la forêt domaniale) et plus conformes à la réalité observée. Par ailleurs, ces objectifs sont compatibles avec la gestion durable des forêts, en particulier, le taux de prélèvement reste inférieur à 1 puisqu'il devrait se stabiliser autour des taux de prélèvement actuels de 0,8 en forêt domaniale et 0,6 en forêt communale.

Contrairement à certains COP précédents qui fixaient des objectifs en volume vendus, le contrat 2021-25 vise un indicateur de volume mis en vente ce qui est fondamentalement différent. Par ailleurs, il mentionne que ces volumes mis en vente sont les volumes découlant de la gestion durable, donc résultant de la mise en œuvre de la gestion durable planifiée dans les aménagements forestiers. La valeur cible a été évaluée à partir de prévisions de récoltes des aménagements forestiers.

## **VI. Questions relatives aux relations de l'Office avec ses ministères de tutelle**

- 30. Les relations de l'ONF avec ses ministères de tutelle sont tendues, tant sur la question des financements publics que du fait d'injonctions contradictoires émanant des ministères. Comment abordez-vous cette situation ? Êtes-vous dans un état d'esprit vous permettant d'accompagner vos équipes et de défendre l'avenir de l'ONF ?**

Je ne considère pas que les relations entre l'ONF et ses tutelles soient tendues ; à l'occasion du contrat 2021-25, les tutelles ont reconnu le rôle central de l'ONF dans la politique forestière de l'Etat. Elles ont par ailleurs montré leur confiance à l'établissement comme acteur du renouvellement forestier au moment du déploiement du volet forestier du plan de relance. L'Etat a par ailleurs toujours apporté son soutien financier à l'établissement et sa contribution a augmenté entre 2007 et 2022.



Légende : FG (Communes) : frais de garderie et taxe à l'hectare – MIG (Etat) : missions d'intérêt général - SCSP (Etat) : subvention pour charge de service public – VC (Etat) : versement compensateur

Je n'aurais pas candidaté pour l'ONF si je n'étais pas convaincue qu'il porte des missions essentielles d'intérêt général qui justifient pleinement qu'il dispose des moyens nécessaires pour mener ses missions et je me mobiliserai en ce sens en tant que directrice générale, si la confiance m'est accordée. A un moment où l'urgence climatique nous incite à agir, je crois fermement que l'ONF a un rôle à jouer dans la planification écologique.

## VII. Questions relatives aux relations de l'ONF avec les élus, les riverains et les associations

### 31. Comment améliorer les relations entre l'ONF et les élus qui semblent aujourd'hui tendues, en particulier avec la Fédération des communes forestières (FNCoFor) ?

Les collectivités, qu'il s'agisse des 11.000 collectivités propriétaires de forêts ou des collectivités sièges de forêts qui souhaitent que les forêts participent à l'aménagement et au développement de leur territoire, sont le premier partenaire de l'ONF. L'ONF apporte son expertise mais c'est au maire, propriétaire de la forêt, que revient la décision.

Je suis très attachée à instaurer des relations confiantes entre les élus et l'établissement, fondées sur l'écoute, la transparence et la prise en compte des besoins des collectivités. C'est ce que j'ai essayé de faire quand j'ai eu l'occasion de travailler avec leurs représentants au sein de la FNCOFOR. Si je suis nommée, je m'engage à mieux associer la FNCOFOR aux orientations stratégiques de l'établissement, à préserver le maillage territorial, à garantir une offre de service adaptée et un accès facilité des élus aux données de leur forêt.

La mise en place de la nouvelle comptabilité analytique de l'ONF et du comité d'audit dans lequel siège un élu de commune forestière, vise à donner aux communes des garanties de transparence sur le modèle économique de l'établissement et je m'engage à ce qu'il dispose des données nécessaires pour pouvoir mener son travail et répondre aux attentes des élus.

Les instances de gouvernance entre l'ONF et la FNCOFOR ont repris leur fonctionnement normal depuis un an et un dialogue soutenu est en cours pour bâtir la convention cadre, socle de cette coopération renouvelée, qui mériterait d'être finalisée rapidement.

**32. Comment améliorer les relations de l'ONF avec les riverains et les associations ? Comment mieux faire comprendre le travail des agents de l'ONF au grand public ? Comment apaiser ces relations ? Comment faire de la forêt un espace ouvert, éducatif et un lieu de loisirs, de sport, de promenades ? Quelles leçons tirer des expériences valorisées par le label « Forêt d'Exception » ?**

Se reporter à la réponse à la question 23. En effet, les espaces de dialogue et de concertation peuvent aussi être l'occasion d'un meilleur partage des connaissances et donc des enjeux multiples de la gestion forestière.

**33. Comment concilier, de votre point de vue, la pratique de la chasse et la sécurité des autres usagers de la forêt ?**

Il importe avant tout que les règles de sécurité élémentaires soient strictement respectées lors des battues : port des gilets réfléchissants, respect des angles de tir, signalisation des battues. Dans les forêts domaniales, la pratique de la chasse est très encadrée. En général, la chasse à tir au grand gibier n'est pas pratiquée plus de deux jours par semaine, ce qui laisse aux autres usagers des jours d'accès à la forêt sans risque de conflit d'usage. Dans les forêts péri-urbaines, les modes de chasse doivent être adaptés à la forte fréquentation du public. Enfin, la diffusion au grand public de l'information sur les jours de chasse et les zones chassées, comme le fait l'ONF sur son site internet, doit pouvoir être développée via de nouvelles applications numériques.

Si l'on veut réussir l'adaptation au changement climatique, il est nécessaire de retrouver un équilibre forêt gibier dans les massifs forestiers en déséquilibre. Le développement croissant des populations de grands ongulés compromet le renouvellement des peuplements. Aucune mesure d'adaptation ne pourra être menée sans une régulation des niveaux de population par la chasse. Là aussi, tout est question d'équilibre entre des attentes légitimes diverses et donc de dialogue, sur la base d'un diagnostic partagé.

**VIII. Questions relatives à la situation de la filière bois**

**34. Quelle est votre appréciation de la structuration et de la situation de la filière bois française aujourd'hui ? Quel rôle pourrait jouer l'ONF, sous votre mandat, en la matière ? La disparition accélérée du nombre d'emplois et d'entreprise dans un contexte d'industrialisation croissante de la forêt n'est-il pas le signe que cette gestion est contre-productive<sup>(4)</sup> ? Comment relocaliser cette industrie ?**

La filière bois est très diverse, des entreprises de l'amont forestier (pépinières, entreprises de travaux forestiers) aux entreprises de la seconde transformation, au secteur de l'ameublement, du panneau du papier en passant par le secteur de la scierie.

---

(4) En une cinquantaine d'années, le nombre de scieries est passé de 15 000 à moins de 1 500 tandis que les emplois français à temps plein dans le secteur forêt-bois-papier-ameublement ont été divisés par deux en vingt ans

Sur le secteur amont des travaux forestiers, les effectifs des entreprises de travaux forestiers (ETF) ont constamment diminué sous l'effet de l'arrivée de la débroussailleuse puis de la mécanisation, qui a permis de faire progresser la sécurité des travailleurs en forêt et les conditions de travail. Certains travaux de dégagement en régénération naturelle ou en futaie irrégulière nécessitent cependant toujours une intervention manuelle. Le secteur des ETF doit être accompagné car il est essentiel pour réussir l'adaptation des forêts au changement climatique. L'ONF est un donneur d'ordre important. Je souhaite qu'il assume sa responsabilité environnementale et sociale, en contractualisant de façon pluriannuelle avec des ETF certifiés pour la qualité de leurs interventions.

Concernant le secteur de la scierie, l'enjeu est de développer l'activité et notamment les produits à plus forte valeur ajoutée. L'ONF a une responsabilité importante en matière de sécurisation des approvisionnements, d'équité dans l'accès à la ressource et dans la structuration de la filière au travers notamment du développement de la contractualisation. Le gouvernement accompagne les entreprises de plusieurs manières. La nouvelle réglementation environnementale du bâtiment qui incite à l'usage de bois techniques dans la construction a donné un signal marché très fort qui incite les scieurs et d'autres acteurs de la filière à investir dans des unités de production de bois techniques (CLT, bois lamellés collés, bois aboutés...). France Relance 2020-2022 puis France 2030 accompagnent les investissements dans la première et la seconde transformation.

L'évolution de la filière bois a repris une trajectoire plus favorable quand on regarde deux indicateurs produits par la veille économique mutualisée : + 500 M€ d'accroissement de la valeur ajoutée en 4 ans, + 21.500 créations d'emplois nets, portés par le développement du bois construction. La filière du bois construction sera l'élément moteur du développement de la filière bois dans l'avenir.

**35. Comment mieux valoriser le prix de vente du bois ? L'augmentation du prix de vente du bois est-elle un phénomène pérenne ? Comment mieux répartir la valeur, aujourd'hui captée par les intermédiaires de l'aval de la filière?**

D'une manière générale, le bon fonctionnement de la filière et la rémunération de chacun de ses acteurs est déterminante pour relever le défi de l'adaptation au changement climatique et la décarbonation de l'économie.

L'optimisation de la valorisation du produit bois est une préoccupation des équipes de l'ONF qui réalisent la mise en marché et la commercialisation. Au-delà des à-coups liés à des phénomènes conjoncturels qui peuvent affecter l'activité des entreprises de transformation, la tendance structurelle est à la hausse des prix du bois. Cette hausse sera tirée par le secteur de la construction biosourcée.

La contractualisation est un moyen de sécuriser et de mieux répartir la valeur entre l'amont et l'aval dans le cadre d'une relation commerciale responsable et qui s'inscrit dans la durée. Ce mode de commercialisation est désormais privilégié pour les forêts publiques, comme le prévoit le Contrat Etat ONF.

Pour l'ONF, une piste d'amélioration de la valorisation du bois passe par une optimisation de la chaîne logistique entre la forêt et les clients transformateurs. Les outils numériques pourront permettre des progrès significatifs qui ont déjà été réalisés dans d'autres pays européens.

**36. Quel regard portez-vous sur le programme national de la forêt et du bois 2016-2026 qui prévoit une augmentation de la production de 12 millions de mètres cubes d'ici à 2026 ?**

Le programme national de la forêt et du bois a été préparé entre 2014 et 2016, il vise à fixer un objectif collectif mobilisateur de production de bois, dans une perspective de création de valeur sur les territoires et de décarbonation de l'économie par l'utilisation de produits biosourcés et de lutte contre le changement climatique. Ce programme national a été ensuite décliné par région au travers de programmes régionaux de la forêt et du bois. L'accroissement de production concerne principalement la forêt privée compte tenu des taux de prélèvement respectifs actuels en forêt privée et en forêt publique. Il s'agit d'un objectif indicatif sans valeur contraignante, dont l'atteinte tiendra compte de l'évolution du cours du bois, mais aussi bien sûr, d'évènements exogènes comme les aléas climatiques intervenus pendant la période.

L'article 57 de la loi Climat et résilience du 22 août 2021 prévoit que le Gouvernement propose, dès 2022, après l'évaluation à mi-parcours du programme national de la forêt et du bois 2016-2026, des adaptations de ce programme prenant en compte les recommandations de la feuille de route pour l'adaptation des forêts au changement climatique publiée en décembre 2020 et les données de l'inventaire forestier national.

**37. Quelle place accorderez-vous à la forêt privée, notamment dans la gouvernance de votre établissement et dans le déploiement d'une stratégie de filière ?**

L'ONF est le gestionnaire de la forêt publique. En revanche, les évènements climatiques comme sanitaires, les paysages ne connaissant pas de frontière, ni administrative, ni de propriété, il est tout à fait souhaitable de développer les partenariats avec la forêt privée. France Bois Forêt constitue une enceinte où la forêt privée et la forêt publique et l'ONF peuvent se retrouver autour d'enjeux communs dans le cadre de l'action interprofessionnelle. Je citerai deux axes où les partenariats gagneraient à être développés. Concernant la stratégie d'adaptation au changement climatique, il est souhaitable de mettre en commun les résultats de la recherche, de l'expérimentation et de la surveillance entre forêts publiques et privées. Concernant la gestion forestière, le développement de partenariats comme ceux à l'œuvre dans les plans de développement de massifs ou les chartes forestières de territoire est également à encourager car ils favorisent les rapprochements en matière de gestion des incendies, des crises sanitaires, de gestion sylvo-cynégétique ou encore de choix d'essences.

**38. Alors que les forêts communales et la forêt domaniale disposent d'une ressource exceptionnelle, le prix moyen constaté du bois qui en est issu est inférieur à celui issu de la forêt privée. Comment l'expliquez-vous ?**

Dans l'attente d'une méthode robuste de comparaison des prix, il me semble difficile de procéder à de telles comparaisons entre le prix du bois provenant des forêts publiques et celui provenant des forêts privées.

Les ventes publiques de l'ONF organisées sur des volumes significatifs permettent de communiquer des prix moyens par catégorie de produits et essence. En revanche, les prix issus de ventes de la forêt privée sont généralement couverts par le secret des affaires. Il faut enfin être prudent sur la comparaison de prix « moyens », compte tenu de la diversité des prix, qui dépendent de l'essence, de la qualité, du mode de vente (contractualisation, vente spot), de la destination et de la fiabilité des volumes estimés quand il s'agit de bois sur pied.