

Paris, le lundi 16 décembre 2019

*Questionnaire établi par M. Nicolas Turquois, rapporteur, pour l'audition de
M. Bertrand Munch, personnalité que le Président de la République envisage de
nommer président-directeur général de l'**Office national des forêts (ONF)**
(mercredi 11 décembre, 15h00)*

1. Quelles sont vos priorités pour cet éventuel mandat en tant que président de l'ONF ?

Deux questions majeures seront pour moi à traiter : restaurer la confiance au sein de l'établissement public d'une part, lui faire jouer son plein rôle pour affronter le changement climatique d'autre part.

Si le Parlement valide ma candidature à la direction générale de l'ONF, mes priorités découleront du communiqué fait par le ministre de l'agriculture : la confirmation du régime forestier dans ses grandes composantes est un élément fondateur de l'ONF, après des débats nombreux.

La priorité est de restaurer le dialogue social. Tous les acteurs soulignent la grande qualité des agents de l'ONF. Jean-Marie AURAND, pendant son intérim, a réengagé ce dialogue. Il peut être construit dans la durée.

Les communes forestières sont un partenaire majeur de l'ONF. C'est avec elles qu'il conviendra d'améliorer les modalités de mise en œuvre et de gouvernance du régime forestier.

Le rapport conjoint des inspections a documenté le déficit structurel budgétaire de l'Etablissement, actuellement aggravé par la crise sanitaire et les aléas des cours des bois. Ce constat conduit à rechercher des ressources supplémentaires. La mission a fait des propositions en ce sens, qu'il conviendra d'explorer avec l'Etat dans le cadre de la négociation du contrat Etat/ONF à conduire en 2020. Par ailleurs, comme tout organisme public, l'ONF aura à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Mais il est clair que face aux enjeux multiples auxquels sont confrontées les forêts publiques, la consolidation du modèle économique de l'ONF ne pourra pas se réduire à des économies de fonctionnement. Il est utile de rappeler que l'ONF a profondément évolué depuis 15 ans, en se réorganisant et en réduisant ses effectifs. Je crois à sa capacité et à sa volonté de poursuivre l'adaptation nécessaire.

Au-delà de ces trois priorités, le changement climatique est l'enjeu majeur non seulement pour l'ONF mais aussi pour la forêt française et la filière bois.

Etre plus précis sur les priorités serait présomptueux sans travailler avec les équipes de l'Office et les nombreux partenaires. Je reconnais la grande difficulté de ces questions, parfois anciennes, et n'affirme que ma volonté d'y travailler par le dialogue et avec persévérance.

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

2. Pouvez-vous nous rappeler les principaux traits de l'organisation de l'ONF et de ses filiales ?

Une des forces de l'ONF, c'est sa présence territoriale. Sur 9000 collaborateurs, 350 sont au siège, l'essentiel des équipes œuvrent en territoires, en métropole et outre-mer.

Les activités concurrentielles de travaux et services sont aujourd'hui assurées à la fois au sein de l'établissement public, de structures spécialisées (agences études et travaux) et de filiales.

Pour exercer de nouvelles missions, l'ONF a créé des filiales. La plus ancienne est dédiée à la valorisation du savoir-faire de l'ONF à l'international. La plus importante, créée en partenariat avec la FNCOFOR, est consacrée à la valorisation économique du bois énergie. En réponse aux exigences de la cour des comptes, l'ONF s'est retiré de filiales déficitaires.

La capacité d'expertise de l'établissement prend une importance croissante face aux enjeux climatiques et participe de la mission de service public de l'office, au sens large.

3. Un rapport d'inspection⁽¹⁾, paru en juillet 2019, affirme que « l'organisation interne de l'Office conduit les directions à travailler en silo, ce qui inhibe la capacité à mettre en place des évolutions stratégiques ou une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Quelles sont les réformes de l'organisation interne de l'Office que vous envisagez, à ce stade ?

La mission d'inspection pointe moins un problème d'organisation que des difficultés fortes de management. Il faut installer une nouvelle culture managériale, plus collégiale et s'appuyant sur la communauté des cadres de la maison.

La priorité sera donnée à la modernisation de la fonction ressources humaines et à la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle, qui fait effectivement défaut à l'ONF. La refonte des systèmes d'information est à mener. Elle devra être source d'efficacité et d'efficience.

La mise en œuvre de la décision du gouvernement visant à assurer la continuité des activités concurrentielles par leur filialisation est un sujet central. Sa mise en œuvre nécessite des études d'impact et un dialogue social approfondi. Le chantier de la gestion des ressources humaines est devant nous. Il passe, comme évoqué ci-dessus, par d'autres voies que le seul sujet de l'organisation.

Pour remédier au fonctionnement en silos, deux leviers sont pour moi à privilégier : conforter l'encadrement de l'ONF en bannissant le fantôme de la direction d'un seul ou d'un clan ; rechercher autant que possible la déconcentration, principe d'action du corps préfectoral dont je viens.

4. Le rapport d'inspection, précité, postule que « la consolidation du modèle économique de l'ONF repose sur une révision de son mandat et de son cadre de gouvernance et sur une réorganisation interne » et envisage trois scénarios pour l'avenir de l'ONF. Quelle

(1) 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

est votre appréciation de chacun de ces scénarios ? Quelle est votre vision de l'avenir à court, moyen et long termes du modèle économique de l'Office national des forêts ?

Le rapport d'inspection propose effectivement des scénarios de maintien du modèle actuel, ou d'un mandat de gestion des forêts domaniales, enfin de création d'une agence. Il appartient au gouvernement d'arbitrer.

Il me semble déjà que le communiqué du gouvernement, en réaffirmant l'établissement public industriel et commercial et les principes du régime forestier donne une orientation. Pour préciser des choix qui ne peuvent être faits que dans les documents stratégiques, il me paraît qu'un des critères discriminant du choix est le retour à l'équilibre financier.

5. Le même rapport préconise la mise en place d'un conseil d'administration réduit composé de douze membres n'ayant pas de conflit d'intérêts avec l'établissement. Qu'en pensez-vous ?

« L'office devra se doter d'un conseil d'administration resserré » a dit la tutelle. Il y a d'autres lieux de travail en commun possibles avec les parties prenantes. La concertation pourra en sortir plus efficace parce que plus souple.

L'amélioration de la gouvernance des opérateurs publics est une exigence forte de l'Etat au service d'un meilleur fonctionnement. Il faut effectivement un organe de pilotage resserré, associant les représentants de personnels. Ce conseil d'administration réduit pourrait être éclairé par un conseil d'orientation ouvert aux parties-prenantes des forêts publiques. La place des élus forestiers, de la FNCOFOR et des régions dans la future gouvernance, mérite d'être concerté avec elles, sous l'égide du gouvernement.

6. Faut-il séparer les activités concurrentielles de l'ONF de ses autres activités ?

Sur la base du rapport, le gouvernement a demandé d'engager un processus de filialisation des activités concurrentielles. Cette évolution répond à une exigence forte de clarification et de transparence attendue par les communes forestières, d'une sécurisation juridique au regard du droit européen.

7. Faut-il faire évoluer le modèle économique de la gestion par l'ONF des forêts des collectivités, dans le cadre d'une réduction annoncée de la subvention de l'Etat ?

La conservation du versement compensateur a été réaffirmée le 27 juin dernier et par le projet de loi de finances. Sous réserve d'analyse plus approfondie, l'objectif premier est pour moi l'amélioration de la transparence financière dans les relations entre l'ONF et les collectivités forestières, la simplification sans doute de certains documents. Il faut définitivement intégrer que les collectivités sont les propriétaires, des propriétaires qui décident avec l'appui technique de l'ONF, dans le cadre du régime forestier.

8. Le rapport d'inspection, précité, affirme que « *les modalités actuelles de financement de l'ONF ne sont pas soutenables autrement que par l'augmentation de la dette* ». Le même rapport estime que le besoin structurel de l'établissement, hors dette nouvelle et subventions d'équilibre, est de l'ordre de 55 millions d'euros (M€) annuels. Pouvez-vous commenter ce chiffre et nous indiquer les pistes que vous envisagez pour rétablir une situation financière plus soutenable ?

Le budget 2020 de l'ONF voté en conseil d'administration le 28 novembre prévoit un déficit de 54 M€. Ceci recoupe le chiffrage sur moyen terme établi par le rapport cité. Si l'on ne croit pas à un financement durable par augmentation de la dette, et je n'y crois pas, il faut chercher des améliorations tant du côté des dépenses que des recettes. Ce rapport cite de nombreuses pistes.

Affirmer aujourd'hui que le produit des ventes de bois s'améliorera dans les prochaines années relèverait plus de la prédiction que de la prévision.

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

L'organisation territoriale est un élément clef de l'efficacité d'action de l'ONF. C'est aussi et très concrètement un déterminant de la vie quotidienne des milliers d'agents de terrain, dont tout spécialement les techniciens forestiers. Des adaptations d'organisation sont toujours nécessaires dans toute entreprise ou administration. Il n'est pas question de postuler à priori l'utilité d'une refonte profonde de l'organisation en territoire, qui a beaucoup évolué ces dernières années. Le périmètre des directions territoriales a été modifié il y a moins de deux ans pour se mettre en phase avec la loi Notre. L'ONF devra être en phase avec les évolutions des collectivités territoriales, intercommunalités, fusions de communes, par exemple.

II. Question relative au statut de l'ONF

10. Faut-il modifier le code forestier pour faire de l'ONF un EPIC de droit commun maîtrisant sa gestion des ressources humaines, comme le propose le rapport d'inspection paru en juillet 2019 ?

La maîtrise de sa gestion des ressources humaines et de la masse salariale est un point central de l'avenir de l'Etablissement. Il appartient au Gouvernement de trancher sur le principe, sachant que cette question relève de la compétence législative. A la direction de l'ONF, si cette orientation est prise, de travailler aux garanties à apporter aux fonctionnaires présents dans l'établissement. D'ores et déjà, la proportion de salariés de droit privé a augmenté et je m'inscris dans cette évolution.

III. Questions relatives aux relations de l'Office avec ses ministères de tutelle

11. Les relations de l'ONF avec ses ministères de tutelle sont parfois tendues, tant sur la question des financements publics que de possibles injonctions contradictoires émanant des ministères. Comment abordez-vous cet enjeu ?

Les tensions en matière financière existent forcément dans beaucoup de secteurs, les « perdants » d'un jour ne le sont pas toujours dans la durée. La rationalité des arguments et l'urgence croissante de la question « quel avenir pour la forêt publique ? ». me paraissent, peut-être naïvement, des incitations à aboutir. S'il peut y avoir injonctions contradictoires des donneurs d'ordres, sans doute y a-t-il plus profondément concurrence des enjeux. L'ONF mettra en œuvre les commandes de l'Etat en mobilisant les moyens alloués.

IV. Questions relatives à la restauration d'un dialogue social de qualité

12. Comment abordez-vous la situation sociale, caractérisée par une particulière crispation, au sein de l'ONF ?

« L'établissement public a besoin de cohésion et de paix sociale pour pouvoir remplir ses missions avec cohérence et efficacité ». Cette exigence exprimée par l'intersyndicale, je la partage. Elle n'est pas contradictoire avec le besoin qu'à, et qu'aura, l'ONF, de s'adapter. Il a montré sur le long terme sa capacité à le faire. La priorité est de conforter la restauration du dialogue social. Tous les acteurs soulignent la grande qualité des agents de l'ONF. Jean-Marie AURAND, pendant son intérim, et avec l'équipe de direction, a réengagé le dialogue, qui était rompu. Ce travail collectif peut désormais être construit dans la durée. Il faut maintenant apporter à la concertation les orientations déjà fixées et le projet de plan stratégique. Des divergences significatives peuvent exister. Ma priorité est de travailler à les surmonter, avec les représentants du personnel.

13. Quelles sont, selon vous, les voies à emprunter pour retrouver un dialogue social de qualité ? Comment concevez-vous votre rôle et les responsabilités qui vous incombent dans ce contexte ?

Un dialogue social de qualité ne peut exister que dans le respect mutuel et le partage d'une valeur fondamentale : assurer l'avenir de la forêt publique. Il doit se construire sur un contenu. Des grandes orientations sont et seront fixées à l'établissement. Les conditions de réalisation seront à discuter. L'élaboration du plan stratégique en 2020 est le chantier central de ce travail collectif. Il faut changer de méthode : plus de co-construction avec l'encadrement, avec les équipes, et en association les représentants du personnels.

Le directeur général doit garantir le respect des lignes de force et la réalité de la concertation. C'est sa responsabilité.

14. 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, ce qui a suscité des tensions au sein de l'ONF. Comment abordez-vous cette situation ?

Le budget 2020 prévoit la réduction de 51 ETPT du plafond d'emploi. L'objectif de maîtrise de la masse salariale demeure. La réduction des effectifs est une constante dans l'évolution passée de l'établissement. C'est une exigence posée à tous les intervenants publics. Mais les évolutions doivent être modulées dans la durée et rendues possibles par les progrès dans les façons de rendre le service.

15. Quelle est votre appréciation de la convention collective unique entrée en vigueur le 1^{er} janvier dernier et qui se substitue à 14 conventions collectives différentes ?

J'attends d'avoir rencontré les représentants du personnel avant d'exprimer une appréciation sur la convention collective. On peut rappeler qu'elle aura permis d'harmoniser les conditions sociales des salariés de l'ONF, avec un impact financier de l'ordre de 4,5 M€ .

16. Comment pourrait évoluer, sous votre mandat, la proportion de fonctionnaires et de contractuels au sein de l'Office ?

L'orientation est donnée : la proportion de salariés de droit privé va augmenter. Le rythme et les modalités ne dépendent pas seulement des flux de fin d'activité et de recrutement, mais aussi d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les fonctionnaires présents à l'ONF, et qui y sont profondément attachés, ont droit à des garanties d'évolution de carrière.

17. Quelle est votre appréciation du montant croissant du compte d'affectation spéciale (CAS) « pensions » ?

Une analyse approfondie de ce sujet a été faite par la mission. L'internalisation par l'ONF de l'augmentation du CAS pension est un des facteurs du déséquilibre financier de l'ONF. La commission des finances de l'Assemblée Nationale, dans son rapport sur le budget 2020, évoque ce taux de cotisation. Cela fait partie du réexamen d'ensemble des charges de l'ONF, sans lequel on ne pourra restaurer l'équilibre financier.

18. Avez-vous une stratégie spécifique concernant les ouvriers forestiers ?

Les compétences des ouvriers forestiers de l'ONF sont un atout important pour la gestion multifonctionnelle des forêts et l'exécution de missions d'intérêt général. La capacité opérationnelle pour réaliser des travaux à haute technicité est fondamentale. L'ONF doit trouver un juste équilibre entre internalisation et la sous-traitance aux entreprises de travaux forestiers.

L'ONF doit aussi conserver sa capacité à agir en cas de crise : celle-ci repose alors, d'abord, sur les ouvriers forestiers. Les métiers de ceux-ci sont par ailleurs en profonde évolution avec des conséquences fortes sur les effectifs. La création de la filiale travaux et services est un des facteurs de clarification de l'avenir.

Je tiens à souligner combien ces métiers sont difficiles et dangereux. L'ONF doit contribuer à la sécurité, la prévention de la pénibilité et l'attractivité de ces métiers.

V. Question relatives à la préservation de la biodiversité et à la lutte contre le changement climatique

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

L'ONF est le principal - pour ne pas dire essentiel – pôle d'expertise sur les conséquences du changement climatique en forêt et le principal acteur en ce domaine par l'importance de la forêt publique. Choix des experts, évolution des méthodes de sylviculture, à plus court terme, actions sur les marchés de bois : le rôle de l'ONF est central pour la forêt, publique et privée. La coopération avec les représentants de la propriété forestière s'impose.

De manière plus globale, face aux dépérissements liés au changement climatique, ne rien faire est plus porteur de risque que d'agir avec humilité, mais sans certitude.

La capacité d'expertise portée par le pôle recherche de l'ONF, à la pointe sur ces sujets, devra être confortée.

Aux côtés de la FNCOFOR, l'ONF s'est voulue force de proposition technique lors du séminaire récemment organisé par les assemblées.

20. Quelle est votre conception du rôle de l'ONF dans la stratégie nationale pour la biodiversité ? Comment envisagez-vous le financement des actions menées dans cet objectif ?

L'ONF a intégré dès l'origine le développement durable. Il a développé des compétences reconnues sur la connaissance des espèces. Aujourd'hui, la forêt est le principal lieu de proximité qui offre aux Français la réalité de la biodiversité. La variété des espèces ligneuses et animales est bien supérieure à celles de nos voisins européens.

L'ONF a un rôle clef : rappelons que la proportion la plus importante des aires protégées terrestres se situe dans les forêts publiques. Celles-ci, par la diversité et l'ancienneté des sylvicultures, avec des règles renforcées en faveur de la biodiversité, sont des réservoirs reconnus. Pour des actions spécifiques comme par exemple la création de nouvelles réserves, les plans nationaux d'actions, des financements dédiés devront être mobilisés. Nos départements d'Outre-Mer sont des « hots-spots » de biodiversité, qui méritent des moyens adaptés pour conforter nos ambitions.

21. Voyez-vous de possibles conflits d'intérêts entre préservation de la biodiversité et valorisation économique des forêts domaniales ? Comment définir un équilibre satisfaisant entre ces deux objectifs ?

Dans le cadre d'une gestion multifonctionnelle, la gestion durable a pour finalité de concilier les deux. C'est une question d'équilibre. L'exploitation durable de bois est favorable et nécessaire à la pérennité des écosystèmes forestiers, a fortiori dans le contexte de changement climatique. En fonction des connaissances scientifiques et des enjeux locaux, l'ONF adapte sa gestion pour contribuer encore plus à la biodiversité. J'en veux pour exemple le développement d'un réseau dense d'îlots de vieux bois.

Mais le conflit est ressenti et parfois exprimé fortement par les acteurs. Il est difficile de le résoudre en restant au niveau des principes, ou sur des débats dogmatiques comme celui des coupes rases. C'est dans une logique de proximité, au plus près des massifs qu'il doit être traité, sans ignorer qu'il peut conduire à tempérer un objectif d'exploitation tout industriel. Le dialogue avec les associations peut être plus intégré à tous les niveaux de l'établissement.

22. La question de la rémunération des « aménités positives » environnementales et sociales de la forêt, c'est-à-dire des services rendus à la société par la forêt (stockage du carbone, épuration de l'eau, espace de loisirs, par exemple) est régulièrement posée. Comment l'abordez-vous ?

C'est une demande légitime qui mobilise les forestiers depuis longtemps. Deux domaines notamment peuvent offrir des pistes : la biodiversité avec la compensation environnementale, et la séquestration du carbone.

Les aménités environnementales et sociales représenteraient en valeur économique jusqu'à dix fois le produit d'exploitation du bois. La valorisation mobilisable financièrement reste à faire, mais ne peut que rester très inférieure. Je crois que la principale recette demeurera l'exploitation du bois, mais que des financements complémentaires pourront être trouvés. La question est d'ailleurs posée pour la forêt domaniale comme pour celle des collectivités.

23. Le Gouvernement vient d'annoncer la création d'un onzième parc naturel, ce qui empêchera l'exploitation du bois par l'ONF et représentera donc une perte de recettes, estimée à 20 millions d'euros. Quelle est votre analyse ?

La création du parc naturel en Champagne et Bourgogne est une action emblématique de la politique de protection des aires protégées. L'ONF y contribue activement. Ce projet se traduit effectivement par une réduction des récoltes de bois de qualité. Cette perte de recette a été compensée par l'Etat à l'Office à hauteur de 10 M€.

24. Au vu du développement des enjeux environnementaux et sociétaux de la forêt, vous semble-t-il pertinent que le ministère de la transition écologique et solidaire ne contribue qu'à hauteur de 3,4 millions d'euros au budget de l'ONF ?

Les dotations pour 2020 ont été arbitrées et actées. Je les prends comme telles. Pour autant, je crois possible de proposer une participation plus importante. Dans un contexte général de rationalisation des dépenses publiques, cela suppose que l'ONF formalise une valorisation des services rendus et, plus encore, une ambition pour l'intérêt général, qu'il sert incontestablement en ce domaine.

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

25. 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 ?

L'ONF a aujourd'hui des difficultés objectives à mener l'ensemble de ses missions. Pour autant, il assure au quotidien la bonne gestion de la forêt publique, étant au premier rang dans la réponse concrète aux crises comme celle des scolytes. La contractualisation à venir est l'occasion de passer d'injonctions contradictoires à l'articulation d'objectifs parfois concurrents. Les questions précédentes montrent bien qu'il s'agit de sujets de fond, bien au-delà des sujets de relations avec la tutelle.

26. Le contrat d'objectifs et de performance (COP) pour 2016-2020 fait l'objet de sévères critiques. Que pensez-vous des six principaux axes de ce contrat ? Quel bilan vous semble pouvoir être établi de ce COP ? Quels sont, selon vous, les points les plus essentiels à faire valoir dans le cadre de la négociation, à l'automne 2020, du neuvième contrat de performance pour les années 2021-2026 ?

Au quatre cinquième de la durée du COP, je comprends que :

- La mobilisation du bois au bénéfice de la filière demeure un principe d'action de l'Office, mais que les volumes fixés étaient optimistes.
- Le changement climatique s'est manifesté par la crise des scolytes avec une ampleur qui n'est sans doute pas encore bien comprise hors des milieux professionnels.
- Les attentes sur les missions d'intérêt général et l'accueil du public croissent.
- Les spécificités des départements d'outre-mer ne doivent pas être occultées par les questions de taxe foncière, même si cette question a été une menace financière supplémentaire.
- Poser simultanément stabilité de la masse salariale et stabilité des effectifs a été démenti par les faits.
- Le rapport de la mission d'inspection, le cadrage fait par le gouvernement en juin et le dernier conseil d'administration me paraissent clarifier nombre de questions et créer les conditions de réponses à élaborer pour 2021-2026.

Les axes posés dans la communication de juin sont autant de points essentiels. En découlent nécessairement pour moi :

le plan de financement, en traitant les postes analysés par la mission d'inspection, au regard des gains d'efficacité interne ;
la définition nécessaire des modalités de gestion des agents, notamment des fonctionnaires ;

une définition plus concrète, y compris financière, des commandes des prescripteurs ;
l'amélioration de la gouvernance.

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

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

La crise entre les communes et l'ONF doit conduire à revoir profondément les modalités de gouvernance et de relation avec les collectivités. Le maire doit voir reconnaître sa place de décideur, et l'ONF celle de conseiller technique de confiance. Il nous faudra trouver de nouvelles méthodes pour mieux associer la FNCOFOR aux orientations stratégiques et aux actions de l'Etablissement en forêt communale.

De plus, améliorer les relations avec les communes forestières passe par des mesures techniques, telles la simplification des documents d'aménagement, la transparence des décisions et des résultats d'exploitation. La méthode doit être pour le moins différente de celle qui a provoqué la tension sur les sujets de trésorerie.

Fondamentalement, je comprends que la très grande majorité des communes forestières soutient un office gestionnaire unique de la forêt publique dès lors que l'office intègre complètement, dans le principe comme dans l'action de terrain, le fait que les collectivités sont propriétaires de leurs forêts. Après 40 ans de décentralisation, j'ai conscience que les collectivités territoriales exigent naturellement de voir leur capacité reconnue.

28. Comment améliorer la communication de l'ONF à l'égard des riverains et des associations ? Comment mieux faire comprendre le travail des agents de l'ONF au grand public ? Que répondre à ceux qui accusent l'ONF d'avoir une « *gestion prédatrice de la forêt* » destinée à lui assurer des ressources ? Comment apaiser ces relations ?

La démarche « forêt d'exception » a permis d'éprouver des modalités de dialogue autour de projets de territoire. Ces démarches expérimentales ont vocation à être étendues. Elles permettent une implication des associations et des parties intéressées. L'ONF doit jouer la carte de l'ouverture à son environnement, de l'écoute.

L'évolution globale des surfaces et du volume sur pied de la forêt publique prouvent que la gestion de l'ONF n'est pas une « gestion prédatrice ». Améliorer la communication me semble passer par une double action : plus encore de dialogue de proximité avec les riverains, les associations et ceux qui connaissent la réalité de la forêt ; une approche plus pédagogique vers un grand public, largement urbain, réagissant à des messages médiatiques par nature déformant.

En amont de la communication, il faudra être plus attentif à la portée de certaines décisions rationnelles techniquement, mais peu compréhensibles pour le citoyen.

VIII. Questions relatives à la structuration de la filière bois

29. 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 ?

L'ONF a un rôle structurant pour la sécurisation de l'approvisionnement de la filière bois. D'autant plus que celle-ci est moins structurée que d'autres, malgré son importance économique et les 400 000 emplois qu'elle génère.

Par exemple, l'ONF a mis en place le label de transformation UE (Union Européenne) afin de limiter l'exportation de grumes de chêne vers la Chine, et garantir l'approvisionnement des scieries dans nos territoires ruraux.

Plus récemment, l'ONF a su organiser des flux d'approvisionnement des régions sinistrées par les scolytes vers les régions qui ont besoin de bois.

Dans la poursuite des contrats d'approvisionnement, du façonnage du bois, des progrès me paraissent encore possible. Des dispositifs « pilote », comme celui pratiqué pour le bois énergie, sont utiles. Encore faut-il s'assurer, avant d'afficher des propositions, qu'elles correspondent aux besoins de la profession dans le dialogue avec ses représentants.

30. Le prix moyen du bois vendu s'établit à 40,5 € du mètre cube. Comment mieux valoriser le prix de vente du bois ?

Le prix moyen du bois est par définition l'agrégat de prix divers : résineux et feuillus, bois-énergie et grumes de chênes à haute valeur. L'optimisation entre ces différentes composantes est sans doute possible, des marges de progression sur le processus de production existent. Mais la prudence s'impose tant à cause d'événements comme les scolytes, que des évolutions de la demande.

C'est un des chantiers stratégique de l'Etablissement que d'améliorer la performance de la chaîne de production des bois façonnés.

L'ONF vient de déployer avec succès, avec le soutien de la FNCOFOR et de la FNB, une nouvelle plateforme de vente en ligne des bois, avec dématérialisation de l'offre. C'est une étape de la modernisation des modes de commercialisation, proposée par la forêt publique.

31. 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 ?

Je ne porterai pas d'appréciation sur la capacité de la forêt privée à produire plus de bois à un horizon qui est en fait de court terme. Le potentiel est considérable. Pour la forêt publique, Il me paraît important de ne pas renouveler sans études approfondies des objectifs qui se sont révélés dans le passé récent trop optimistes. Le taux de récolte de bois en forêts publiques est satisfaisant pour ne pas dire optimum.

Il reste que la capacité à mobiliser le bois dépend de la capacité du marché à absorber ces volumes à des prix rémunérateurs pour le propriétaire.

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

Les relations entre représentants de la forêt privée et l'ONF me paraissent pouvoir gagner en densité et en efficacité. Si des différences d'intérêt peuvent exister, les enjeux de changement climatique, la meilleure alimentation de la filière, notamment, imposent un travail collectif.

Le resserrement à venir du conseil d'administration n'est pas contradictoire avec cela, bien au contraire ; la forêt privée aurait toute sa place dans un comité d'orientation des parties prenantes.

Sur le terrain, l'ONF doit s'attacher à participer activement à des projets concertés à l'échelle des massifs.

33. Alors que la forêt domaniale dispose 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 ?

Je n'ai pas la même perception. Sans doute Les chiffres actuellement exportés ne sont-ils pas calculés sur les mêmes assiettes. Il reste un travail à conduire au niveau de la profession pour développer un observatoire des prix autorisant des analyses partagées. Actuellement les prix des ventes publiques de l'ONF sont les mieux partagés et connus.