



**Intervention de Christian DUBREUIL**  
**Directeur général de l'Office national des forêts**  
**Congrès national des Communes forestières**  
**Troyes, le 17 juin 2016**

Mesdames et Messieurs les Présidents,

Merci de m'accueillir. Je suis heureux de pouvoir vous parler à notre réunion de Troyes. Je n'avais pas pu le faire à Nancy, l'ambiance était moins favorable.

Je voulais vous dire, puisque finalement on ne s'est pas présenté, que dans ma vie professionnelle j'ai été adhérent de la FNCOFOR avant d'être directeur général de l'Office national des forêts puisque, quand je gérais à partir de 2010 les forêts de la région Ile-de-France, j'ai adhéré à la FNCOFOR et j'ai également adhéré à Francilbois, la structure régionale de France Bois Forêt. Je suis capable de dire que, avant de venir à l'ONF et à France Bois Forêt, j'étais à la FNCOFOR et à France Bois Régions.

Je voudrais d'abord dire, en termes de principes, que le lien entre l'Office national des forêts et la Fédération nationale des Communes forestières, c'est un destin commun. L'ONF, si elle ne gérait pas les forêts communales, serait une institution croupion qui aurait très peu d'avenir. En même temps, si la FNCOFOR ne s'appuyait pas sur un gestionnaire unique de la forêt communale, vous seriez noyés dans un très bel ensemble appelé l'Association des Maires de France, qui sera bientôt représenté par son président à notre séance, mais votre individualité serait moins reconnue.

Il faut, comme l'a dit Dominique Jarlier, retrouver un haut niveau de confiance entre nous et je sais bien évidemment que la confiance se mérite. Pour cela, comme l'a dit Pierre Grandadam, il faut aboutir à une concertation à tous les niveaux : national, régional, départemental et communal.

L'ONF doit faire un effort pour, en paraphrasant le Général de Gaulle, être un peu moins sûr de lui et dominateur et beaucoup plus coopératif. C'est ma volonté d'être coopératif avec les Communes forestières, avec les élus, avec l'aval de la filière et avec tous nos partenaires.

Déjà, il faut que l'on fasse vivre toutes nos instances communes à tous les niveaux : la Commission nationale de la forêt communale créée en 2009 et qui fonctionne de manière très active, le Comité national des ventes, le Comité consultatif de la forêt communale au

niveau du Conseil d'administration. Dès que notre Conseil d'administration sera renouvelé pour cinq ans, il faudra faire revivre cette instance.

Je demande effectivement à mes directeurs de faire de même au niveau régional avec les neuf puis bientôt six directions territoriales, au niveau départemental avec les 51 agences départementales ou pluridépartementales et, bien sûr, au niveau infra, au niveau des 320 unités territoriales.

Comme vous l'avez dit, avec les maires, il y a de très bonnes expériences dans ce domaine, notamment en Franche-Comté (je salue Jacky Favret au passage et Frédéric Kowalski le directeur pour le faire vivre au niveau des unités territoriales).

On ne doit pas se cacher que l'on a eu en 2014-2015 un moment difficile dans les relations entre l'État et la FNCOFOR et l'ONF a reçu quelques balles perdues – et le congrès de Nancy l'a montré.

Depuis l'intervention de Stéphane Le Foll au congrès de Nancy du 2 octobre 2015, on sait de manière très claire, tous ensemble, qu'il n'y aura pas de nouvelle contribution financière significative demandée aux communes, que l'on a bien un objectif commun d'utilisation de la ressource en bois de 15 millions de mètres cubes à l'horizon 2020 dans la forêt publique, de participer tous ensemble au regroupement de la gestion de la forêt communale et l'ONF soutiendra cette action notamment en cofinçant des études.

Nous avons enfin une feuille de route extrêmement claire qui est le contrat d'objectifs et de performance de cinq ans, 2016-2020. C'est peu à l'échelle de la vie de la forêt, mais c'est une bonne durée tout de même. Il a été approuvé en Conseil d'administration et signé en mars 2016. Il y a eu un débat en votre sein et je remercie tous ceux qui ont bien voulu accepter cette feuille de route stratégique.

Cette feuille de route nous oblige, elle oblige le président de l'Office, le directeur général, les cadres et les 10 000 agents de l'Office. Ce contrat est cohérent avec le Programme national de la forêt et du bois et nous savons ce que nous devons faire.

Il sera très important – et je le dis aux élus politiques qui m'entourent – qu'il ne soit pas remis en cause après les élections de 2017 puisqu'on a vu, en respectant les rythmes démocratiques, que le précédent épisode a mis l'Office national des forêts en lévitation pendant 15 mois. Il faut éviter ces phénomènes de lévitation, on a une feuille de route et il vaudrait mieux la garder.

Ce document est décliné dans un projet d'établissement plus précis et plus concerté avec les organisations syndicales de l'Office. C'est tout de même significatif que neuf des 11 organisations syndicales de l'Office (on est riche, à l'Office, on a beaucoup de syndicats) aient accepté de négocier et de discuter de ce projet d'établissement. On a finalement surmonté l'opposition de principe qui, au sein de l'ONF, avait été faite par les organisations syndicales à l'égard du contrat.

Ce projet d'établissement est en cours de finalisation, en juin juillet. Il a été articulé et il est connu de la Fédération nationale des Communes forestières. Il décline bien le Contrat d'objectifs, donc il est cohérent. À partir de septembre, ce sera le bon moment, de manière coordonnée avec la rénovation de la Charte de la forêt communale, de le diffuser pour qu'il soit approprié par tout le monde.

Que nous demandent finalement tous ces documents ?

Mobiliser plus de bois, je ne reprendrai pas le débat philosophique sur la capacité de nos forêts dans le cadre de la gestion durable et multifonctionnelle de prévoir un plus grand prélèvement en matière de bois. Ce qui est sûr, c'est que ce n'est pas de la gestion durable de ne pas utiliser une ressource durable comme le bois. Les arbres ont une naissance, une vie et une mort et, sauf si l'on décide effectivement que c'est un îlot de sénescence, il y a un bon moment pour prélever ces arbres. On peut se rassurer, on a toujours été en dessous de tous les objectifs et on n'a jamais décapitalisé la forêt publique française. Cet effort qui nous est demandé d'à peu près 10 % sur cinq ans est atteignable et raisonnable.

15 millions de mètres cubes, je rappelle que le précédent contrat prévoyait 16 millions de mètres cubes, c'est donc bien un objectif raisonnable.

Comme le disaient le Président Siat et le Président d'Amécourt, la bonne façon d'y arriver est, pour l'Office, de proposer du bois façonné et de contracter avec ses clients. C'est un changement stratégique qui a déjà été entamé depuis de longues années à l'Office, qui est un tournant réussi. C'est vraiment une affaire gagnant/gagnant : cela sécurise nos débouchés à nous propriétaires, État et communes, de la forêt publique, cela sécurise les approvisionnements de l'aval et cela conforte la première transformation du bois qui actuellement se délite. Il faut poursuivre dans cette voie, y compris dans le domaine des ventes réservées de chêne.

Pour cela, il existe une autre convention dont on n'a pas parlé. Il faut que l'on conclue rapidement la nouvelle convention entre la FNB, la FNCOFOR et l'ONF pour mettre en œuvre le contrat et il faut bien sûr renforcer la solidarité entre France Bois Forêt, la FBI et France Bois Régions.

Il faut mettre en œuvre ces aménagements adaptés dont a parlé Pierre Grandadam. Effectivement, la question est simple, c'est du pragmatisme et c'est du bon sens, mais on en manque souvent en France : il n'est pas besoin de faire un document de gestion qui ressemble à une thèse de troisième cycle rédigé avec l'aide d'un péripatéticien grec pour une forêt qui a des enjeux relativement simples. C'est simplement que les niveaux d'aménagement soient bien adaptés aux caractéristiques des forêts. En France, il n'y a pas une forêt, mais des forêts avec des situations très différentes.

Il faut bien sûr maintenir la densité des implantations de l'Office. Je vous le dis, Mesdames et Messieurs les maires, il va bien rester 320 unités territoriales et 51 agences territoriales dans le cadre enfin de la stabilisation des effectifs de l'Office, donc vous ne perdrez pas d'interlocuteur, il y aura bien maintenant toujours le même nombre d'agents patrimoniaux.

Comme cela a été dit, on a l'enjeu de réviser la Charte de la forêt communale d'ici la fin de l'année. Elle datait de 2003, révisée en 2005 et, en 2016, c'est le bon moment de réviser cette Charte et surtout de faire un très gros effort de communication et de pédagogie pour la diffuser. Une fois que l'on aura rédigé le document, il faudra aller, tels les *missi dominici*, le présenter dans toutes les Communes forestières.

Pour réaliser tout cela, l'Office doit se réformer. Déjà, il faut qu'il renforce sa cohésion : un seul Office national des forêts. Marie-Louise Haralambon disait deux, s'il n'y en a que deux revenir à un ne sera pas trop difficile. J'ai cru comprendre parfois qu'il en avait plus de deux. Il y a par exemple 14 conventions collectives nationales des ouvriers forestiers de l'ONF et je propose aux organisations syndicales d'en faire une seule.

Il faut aussi que tout le monde et que l'Office s'assume plus comme établissement public industriel et commercial, c'est-à-dire que ce n'est pas une administration de l'État. Il existe une activité industrielle (gérer les forêts) et une activité commerciale, il faut les assumer et il faut les assumer sans cogestion avec d'autres que ceux qui doivent légitimement les gérer. C'est pourquoi j'ai mis fin à la cogestion avec les organisations syndicales.

Maintenant, il faut que l'Office vive en sachant que la participation financière des Communes Forestières sera constante jusqu'à 2020, ni plus ni moins et je réponds par ce "ni moins" à des questions qui commencent à se poser.

La participation financière de l'État est importante, aux alentours de 200 M€ tous éléments confondus, mais elle ne progressera pas significativement non plus. Il faut que l'on vive avec cela.

Bien sûr, il faut que l'on assume toutes nos fonctions au titre de la multifonctionnalité, mais il faut que l'on augmente nos recettes et que l'on diminue nos dépenses. Sur les ventes de bois, il faut effectivement capter plus de valeur ajoutée, augmenter les volumes, veiller à la question des prix, ce qui est un premier objectif très important, bien que les ventes de bois représentent 262 M€.

J'en étais à la petite équation très simple que j'ai à gérer tous les matins : les ventes de bois ce sont 262 M€, la masse salariale ce sont 473 M€. Une fois qu'on a dit cela et que l'on gère une entreprise, on voit qu'il y a des choses à faire.

Effectivement, il faut que l'on soit plus dynamique dans les concessions accordées en forêt domaniale et on a finalement bien géré les nouveaux halls de chasse. J'ai bien compris qu'il faudra que l'on discute de la question des concessions en forêt communale, mais moi, gestionnaire de forêts régionales d'Ile-de-France, j'acceptais de payer à l'Office pour le gypse qui était extrait sous les forêts régionales. Cela fait peut-être partie des péréquations normales, mais on en rediscutera dans le cadre de la Charte.

Je préfère vous dire que l'activité concurrentielle de l'Office est indispensable à la vie de l'Office. S'il n'y avait pas d'activité concurrentielle, l'Office n'existerait pas. Bien sûr, il faut que ces activités concurrentielles de l'Office soient d'abord rentables et strictement

conformes au droit de la concurrence. Un plan d'action dans ce domaine est actuellement présenté aux Communes forestières.

Cette activité concurrentielle nous appelle aussi à un esprit d'entreprise et à un esprit d'innovation qui nous est utile. Cette activité est également très importante avec les grands gestionnaires d'infrastructures et, chaque jour qui passe, la SNCF, GRTIA, GRTE, TDF, ERDF devenu Enedis trouvent que l'Office est compétent pour gérer ces grandes infrastructures. C'est pourquoi on va créer l'Agence nationale Études et Travaux.

Quant aux filiales, nous avons des filiales communes dont ONF Énergie qui a vécu et qui a fêté ses 10 ans d'existence. C'est une belle réussite. J'ai pris le parti de ne pas l'amener pour ne pas être provocateur, mais on a versé un petit chèque très modeste de 4 900 € au titre de vos 7 % de participation au capital d'ONF Énergie, on essaiera de faire mieux plus tard et de changer la virgule de place, mais c'est déjà une belle réussite. On doit être fier d'ONF Énergie, d'ONF International et d'ONF Participations. Bien sûr, il faut fermer les filiales qui ne sont pas rentables et conserver celles qui sont utiles.

Il faut maintenant travailler dans le cadre des nouvelles régions. C'est une conviction commune que nous avons à l'Assemblée des Régions de France, à la FNCOFOR, à l'État et, notamment avec Jean-Yves Caullet, le président de l'Office et parlementaire de Bourgogne Franche-Comté, nous avons eu la conviction qu'il fallait adapter l'organisation de l'Office aux nouvelles régions. C'est pourquoi il sera présenté à la prochaine réunion du Conseil d'administration le projet de passer de neuf à six directions territoriales de l'Office au 1er janvier 2017 pour que l'organisation de l'Office soit cohérente avec toutes ces régions qui se constituent. Ici, on est dans le Grand Est, mais il y a également Bourgogne Franche-Comté, Auvergne Rhône-Alpes, etc. Je crois que c'est une conviction qui nous est commune.

Il faudra recruter et renouveler le personnel de l'Office. La moyenne d'âge de l'Office est très élevée parce que l'on a peu embauché pendant les 13 ans qui nous précèdent. Un quart du personnel a plus de 56 ans, dont moi-même, et il va falloir recruter dans des rythmes très élevés. Il y aura 300 départs en retraite par an, dont 200 de fonctionnaires. Il faudra former des apprentis, faire évoluer les métiers entre les fonctionnaires et les salariés, augmenter la proportion de salariés, le tout en stabilisant la masse salariale. Il y a un gros effort qui nous sera commun de renouvellement des effectifs de l'Office, de formation au plus près du terrain et en liaison avec vous.

Il faudra bien sûr que l'Office continue à faire des efforts de réduction de ses frais généraux, de ses effectifs du siège et de simplifier son organisation. Il faut finalement incarner ce destin qui nous est commun dans une maison commune qui est l'Office. Cette maison doit se rénover et je trouve que c'est un très beau symbole que, le 7 juin dernier, Stéphane Le Foll ait annoncé que l'Office créera un nouveau siège dans Paris, un siège qui sera construit en bois et en bois français. Ainsi, nous construirons ensemble la nouvelle maison commune de la filière et du bois pour les années qui viennent.