Groupe Office national des forêts

Rapport de gestion

31 décembre 2024

Office national des forêts
2 bis, avenue du Général Leclerc
CS 30042
94704 Maisons Alfort cedex

Table des matières

1.	Évolution des activités du Groupe ONF	4
1.1.	Mission principale de l'ONF EPIC : gérer la forêt	4
1.2.	Présentation des activités du Groupe ONF	4
2.	Événements survenus au cours de l'exercice 2024	7
2.1.	Activités de l'ONF EPIC	7
2.2.	Activités des filiales et participations du Groupe ONF	7
3.	Prévisions d'activités sur 2025	11
3.1	Prévisions d'activités de l'ONF EPIC	11
3.2	Prévisions d'activités des filiales et participations du Groupe ONF	11

1. Évolution des activités du Groupe ONF

1.1. Mission principale de l'ONF EPIC : gérer la forêt

L'ONF assure la gestion durable des forêts publiques, mobilise du bois pour la filière et effectue des prestations de service (expertises, études, travaux) dans le domaine de la gestion d'espaces naturels pour les collectivités et des clients privés.

► L'ONF réalise l'ensemble des actes de gestion en forêts publiques (aménagements, coupes, travaux, plantations, accueil du public, environnement, etc.) qui s'inscrivent dans un cadre réglementaire commun à l'État et aux collectivités territoriales : le régime forestier. Les objectifs et les programmations se matérialisent par un plan de gestion (« l'aménagement forestier ») qui intègre les impératifs économiques et écologiques, tout en tenant compte de la dimension sociale. Le financement de la garderie des forêts communales, est assuré par le « versement compensateur » de l'Etat au profit de l'ONF, en complément des frais de garderie payés par les communes sur les revenus des forêts soumises au régime forestier ainsi qu'une contribution de 2€ par hectare de forêt gérée.

► Depuis le 1er juillet 2008, l'ONF met en vente l'ensemble des bois issus des forêts publiques sur la base d'un cahier des clauses générales de vente, qui fixe les dispositions communes à tous les contrats de vente (coupes en bloc et sur pied, bois façonnés, etc.).

► En vertu de conventions passées avec des personnes publiques ou privées, l'ONF peut être chargé de la réalisation d'opérations de gestion, d'études, d'enquêtes et de travaux en vue :

- de la valorisation de la biomasse forestière ;
- de la protection, de l'aménagement et du développement durable des ressources naturelles, notamment des ressources forestières.

► L'ONF est particulièrement compétent en matière de prévention des risques naturels en France, notamment en matière de défense de la forêt contre les incendies et de restauration des terrains en montagne.

1.2. Présentation des activités du Groupe ONF

- **L'activité de holding**

ONF PARTICIPATIONS a été créée en février 2008 sous la forme d'une société par actions simplifiée par apport de 5 M€ de capital par l'EPIC ONF qui la détient à 100%.

L'ONF est le Président personne morale de ONF PARTICIPATIONS.

L'objectif poursuivi au travers de cette société holding est de :

- porter les participations financières de son actionnaire unique l'EPIC ONF ;
- rationaliser et optimiser la gestion des relations de l'EPIC ONF avec ses différentes filiales et participations, afin d'améliorer la gouvernance du Groupe ;
- permettre une meilleure synergie entre les entités du Groupe, et développer une plus grande réactivité face aux opportunités stratégiques externes.

Le capital d'ONF PARTICIPATIONS a été porté à 15 M€ le 15 décembre 2009 afin de permettre la souscription au Fonds stratégique Bois.

Depuis le 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 31 M€, augmentation liée à l'opération d'apport en nature de titres ONF VEGETIS par l'ONF concomitamment à l'Apport partiel d'Actifs réalisé le 31 décembre 2022 par l'ONF au bénéfice d'ONF VEGETIS, la société ONF PARTICIPATIONS en conservant ainsi la détention à 100%.

Entre les exercices 2018 et 2022, la société a cessé d'être une holding pure. Elle a embauché du personnel dans des domaines spécifiques et du soutien administratif ou d'encadrement et a facturé ses prestations au sein du Groupe. Depuis le 1er janvier 2023, ONF PARTICIPATIONS est à nouveau une holding financière pure, ses 2 dernières salariées ayant été transférées à ONF VEGETIS le 31 décembre 2022.

Depuis sa création, les opérations en capital initiées par ONF PARTICIPATIONS sont de :

- 9 M€ environ en numéraire, dont 1,15 M€ d'achats de titres à l'ONF de ses 3 participations détenues antérieurement à la création de sa société holding, à savoir : ONF INTERNATIONAL, SCIAGES DE BOURBON ET ONF ENERGIE,
- 3 M€ par compensations de créances,
- 16,6 M€ en nature par l'apport par l'ONF des titres ONF VEGETIS fin 2022.

Depuis sa création, les créances liées à des participations ou des engagements donnés, sont

de 9,5 M€ (Fonds stratégique bois, Procethol 2G).

Au 31 décembre 2024, ONF PARTICIPATIONS détient :

- 5 filiales intégrées globalement au périmètre de consolidation de l'ONF :
  - ONF ENERGIE
  - ONF INTERNATIONAL
  - ONF LOGISTIQUE
  - ONF LANMARY HUTTOPIA
  - ONF VEGETIS ;
- 4 participations hors périmètre ;
- La dernière participation intégrée par équivalence, SCIAGES DE BOURBON a été cédée en 2024.

ONF PARTICIPATIONS est le Président personne morale des 5 filiales.

Le montant brut des immobilisations financières à l'actif d'ONF Participations au 31 décembre 2024 s'élève à 26 M€ qui se composent :

- de titres de participations : 21,9 M€,
- de créances liées à des participations : 4,1 M€ (Procéthol 2G).

L'activité des filiales et participations en 2024 se répartit en principaux secteurs :

- l'expertise internationale ;
- la production de bois énergie ;
- la valorisation et l'aménagement des espaces naturels ;
- les prestations d'assistance logistique et de commission de transport ;
- des activités diverses (transformation du bois, tourisme, innovation).

- **L'expertise internationale**

Le groupe ONF via ONF INTERNATIONAL a une expertise pointue en matière de gestion durable de la ressource et des écosystèmes forestiers, d'aménagement des territoires en lien avec les populations, de lutte contre l'effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques. Ses experts sont reconnus dans le domaine du carbone. Elle a acquis son expérience dans près d'une cinquantaine de pays.

Au 31 décembre 2024, ONF INTERNATIONAL rassemble les activités exercées par son siège social - depuis mi-juillet 2023 installé à Maisons-Alfort dans les locaux de l'ONF - qui inclut l'établissement secondaire en Nouvelle-Calédonie et une succursale en Colombie.

Au 31 décembre 2024, ONF INTERNATIONAL détient deux filiales intégrées globalement au périmètre de consolidation de l'ONF :

- ONF BRESIL
- ONFA en Colombie.

ONF INTERNATIONAL est le Président personne morale des 2 filiales.

- **La production de bois énergie**

Le groupe ONF via ONF ENERGIE déploie une activité de production et commercialisation de plaquettes forestières.

ONF ENERGIE est fortement présente dans le segment de marché des grosses chaufferies tel que les réseaux de chaleur et les industriels dont le process demande de la thermie. Son modèle repose sur des flux directs forêt-utilisateur final dans un rayon d'approvisionnement en bois le plus court possible.

- **La valorisation et l'aménagement des espaces naturels**

Le groupe ONF conserve des métiers antérieurement réalisés en direct par l'ONF et maintenant portés par ONF VEGETIS après le transfert par l'ONF le 31 décembre 2022 de trois branches d'activité complètes et autonomes d'activités, à savoir :

- Maitrise de la végétation ;
- Arbre Conseil® ;
- Mobilier bois.

Antérieurement filiale in house sur le métier de la Maitrise de la végétation (travaux forestiers sur les infrastructures linéaires) et acquise à cette fin en 2018, ONF VEGETIS a changé de dimension en 2023 avec l'apport par l'EPIC des trois branches d'activités mentionnées ci-dessus.

- **Les prestations d'assistance logistique et de commission de transport**

Le groupe ONF via ONF LOGISTIQUE exerce l'activité d'assistance logistique bois et de commission de transport (depuis mi-2021), pour le compte de l'ONF (filiale in house).

Cette activité sert la politique de développement des contrats d'approvisionnement bois ONF rendu plateforme des différents utilisateurs (par ordre d'importance des flux) de bois d'industrie (panneaux et pâte à papier), bois énergie (bois bûche et granulés), bois d'œuvre (charpente, palettes) et bois de déroulage.

- **Les activités diverses**

ONF LANMARY HUTTOPIA est la société d'investissement du camping en forêt domaniale de Lanmary en Périgord vert (Dordogne), porté par la société d'exploitation HUTTOPIA ONF.

SCIAGES de BOURBON est une scierie implantée sur l'ile de la Réunion.

Les projets de recherche portés par PROCETHOL 2G – FUTUROL et FLYING WHALES concourent à ouvrir ou asseoir des débouchés du bois.

2. Événements survenus au cours de l'exercice 2024

2.1. Activités de l'ONF EPIC

Le résultat net après impôt, pour 2024, s'établit à 29,8 M€, en recul de 21,2 M€ par rapport à celui de l'exercice 2023.

Le chiffre d'affaires de l'ONF (754,3 M€) diminue de 13,1 M€ par rapport à 2023, le chiffre d'affaires des ventes de bois sur l'exercice se contractant de 20,9 M€, soit -6,6 %, par rapport à 2023.

Cette baisse du chiffre d'affaires bois est liée à un effet prix défavorable (baisse du prix moyen de 7,5 %, notamment sur les chênes de qualité), le volume vendu s'étant stabilisé à 4,4 Mm^3 de bois vendus.

L'Etat a confirmé, en 2024, son soutien à l'ONF à travers notamment une hausse de 10,4 M€ par rapport aux comptes 2023 de la rémunération des missions d'intérêt général (MIG), notamment les MIG biodiversité et défense des forêts contre l'incendie (DFCI).

Par ailleurs, la baisse de la rémunération de la garderie des forêts des collectivités (-2,4 M€), la dégradation du chiffre d'affaires travaux et services (-5,2 M€), la hausse des revenus tirés de la valorisation du patrimoine (+2,1 M€) et des ressources propres (+2,9 M€) explique l'évolution du chiffre d'affaires.

La valeur ajoutée diminue de manière plus marquée (-24,4 M€) que le chiffre d'affaires, orientée par la hausse des dépenses relatives aux achats et charges externes (+8,7 M€), sous l'effet :

- de l'exploitation des bois dans les forêts domaniales et communales (+4,7 M€) pour la mobilisation des volumes façonnés et la compensation du façonnage jusqu'alors réalisé en régie ;
- de la hausse des charges informatiques liées à la mise en œuvre des projets structurants en matière de développement des contrats d'approvisionnement et d'outillage de la fonction RH.

Les dépenses de personnel (466,1 M€) s'inscrivent en hausse de 12,1 M€, soit +2,7% dans une mesure comparable à l'inflation (+2,3%). Cette hausse intègre également le versement d'une prime de partage de la valeur à l'ensemble des personnels.

L'excédent brut d'exploitation (EBE), qui traduit le résultat économique des structures de production, s'établit ainsi à 68,1 M€, en retrait de 19,2 M€ par rapport à l'exercice 2023.

Grâce aux flux de trésorerie générés par l'activité et aux mesures de planification écologique financées par l'Etat, l'encours de la dette de l'ONF constaté au 31 décembre 2024 est réduit de 66,4 M€, pour atteindre 204,9 M€ (271,3 M€ au 31 décembre 2023).

2.2. Activités des filiales et participations du Groupe ONF

- **Activité de holding**

Le résultat net 2024 est négatif de 12,3 M€. Avant provisions pour dépréciations sur les titres ONF VEGETIS (12,9 M€), il est positif de 573 k€ (contre un résultat net de + 369 k€ en 2023). Ce résultat fortement négatif s'explique principalement par :

- la dépréciation des titres ONF Vegetis ;

Et concernant les recettes et produits :

- les dividendes versés par ONF ENERGIE sur ses résultats 2023 ;
- la rémunération du compte courant de la société holding chez Procethol 2G (entièrement provisionnée) ;
- des produits financiers issus des dépôts à terme ;
- des produits financiers liés à l'activité de financement dans le cadre de la gestion de trésorerie centralisée.

L'effectif est nul depuis le 31 décembre 2022.

- **L'expertise internationale**

L'exercice 2024 d'ONF INTERNATIONAL a été marqué par la nomination, après une phase d'intérim, en avril 2024 de son nouveau Directeur Général Délégué issu des équipes de l'ONF en territoire. Il a présenté au Conseil d'administration de l'ONF en décembre 2024, les travaux qu'il a conduits en étroite collaboration avec les tutelles et la direction générale de l'ONF sur le plan stratégique 2025-2030.

Le chiffre d'affaires s'élève à 5,1 M€ en 2024 (contre 4,3 M€ en 2023) avec une légère reprise de l'activité sur le siège et des développements en Nouvelle-Calédonie et en Colombie. Le résultat net reste négatif à 544 k€ (contre une perte de 771 k€ en 2023).

L'effectif moyen 2024 d'ONF INTERNATIONAL est de 82 porté par :

- le siège : 17 ;
- la Nouvelle-Calédonie : 8 ;
- la succursale Andina : 56.

L'établissement secondaire en Nouvelle-Calédonie a signé fin 2023, un contrat à bons de commande permettant la poursuite de sa mission de secrétariat du projet KIWA en 2024.

La succursale ANDINA en Colombie (effectif moyen 2024 : 56) a conduit plusieurs projets pluriannuels d'ampleur.

La succursale en Côte d'Ivoire, ONF CI, a été radiée en date du 20 janvier 2024 de manière rétroactive au 24 octobre 2022. Elle fait porter à ONF INTERNATIONAL deux contentieux fiscaux d'importance.

ONFA, filiale d'ONF INTERNATIONAL en Colombie, engagée sur des projets de plus petite taille que la succursale ANDINA, a dégagé un résultat net légèrement positif.

ONF BRASIL, filiale d'ONF INTERNATIONAL au Brésil, qui porte le Puits de carbone forestier de l'ONF dans le Mato Grosso, a réalisé en 2024 la vente directe des crédits carbone auprès d'un groupe brésilien de premier plan dans son secteur d'activité et d'un industriel européen de la téléphonie installés au Brésil (contrat pluriannuel) qui recherchent des crédits forestiers de qualité exceptionnelle. En plus de la gestion et de l'entretien du projet Puits de carbone forestier, ONF BRASIL porte l'un des sites pilotes du projet TerrAmaz. La filiale dégage un résultat positif en lien avec ses activités et après activation d'un report fiscal déficitaire et malgré des pertes latentes de change (différentiel parité euro/real entre le 1er janvier 2024 et 31 décembre 2024).

- **Le bois énergie**

ONF ENERGIE est un client bois significatif pour l'ONF et représente son premier client en volume. Il contribue aux efforts de dynamisation de la sylviculture voulue par l'ONF et les communes forestières en développant des techniques sylvicoles et en jouant son rôle dans la transition énergétique.

Le chiffre d'affaires 2024 d'ONF ENERGIE s'élève à 37 M€, chiffre d'affaires le plus élevé de la filiale depuis sa création, en augmentation de 5% par rapport à 2023, conjonction de la hausse de 5% du prix unitaire moyen et d'un volume commercialisé proche de celui de 2023. Le résultat social est bénéficiaire de 2 M€ après charge d'impôts sur les sociétés malgré une année complexe en exploitation en forêt du fait des conditions climatiques dégradées ; ONF ENERGIE a subi à mi-exercice, les conséquences d'une cyber-attaque chez son prestataire informatique, sans incidence sur les comptes de la société.

ONF ENERGIE est le 1er producteur national avec 566 000 tonnes de plaquettes forestières commercialisées en 2024. Le professionnalisme de son offre de services et de ses équipes (effectif moyen : 30) est reconnu.

ONF ENERGIE a participé en 2014 à la représentation du groupe ONF au sein de la filière et des acteurs institutionnels : présidence de la commission bois énergie du Syndicat des Energies Renouvelables (SER), participation aux groupes de travail de la commission approvisionnement du Comité Interprofessionnel du Bois Energie (CIBE) et alimentation des indices économiques bois énergie (CEEB).

- **La valorisation et l'aménagement des espaces naturels**

Entrée au périmètre de consolidation en 2018, SESSILE a changé sa dénomination sociale en mai 2022 en ONF VEGETIS.

Un arrêté interministériel en date du 16 décembre 2022 a approuvé la décision de l'ONF de réaliser un apport en nature à ONF VEGETIS qui a pris effet le 31 décembre 2022. Ainsi pour rappel, les comptes de bilan d'ONF VEGETIS à la clôture 2022, ont bénéficié des comptes d'actifs apportés et de passifs transférés pour un montant net de 16,64 M€ et d'une augmentation de capital en numéraire de 3 M€ souscrite par son actionnaire unique ONF PARTICIPATIONS.

En 2024, ONF VEGETIS a réalisé son deuxième exercice avec les trois activités apportées par l'ONF.

Son chiffre d'affaires a augmenté à 35,9 M€ (contre 33,5 M€ en 2023) composé de prestations liées aux activités :
- Maitrise de la Végétation : 54% ;
- Arbre Conseil® : 31% ;
- Mobilier Bois : 15%.

Les Produits d'exploitation augmentent de 0,7 M€ en passant de 34,6 M€ en 2023 à 35,3 M€ en 2024.
L'effectif moyen sur l'exercice 2024 est de 316 contre 308 en 2023. Pour rappel, 154 ETP issus de l'EPIC ont été transférés dans le cadre de l'Apport Partiel d'Actifs le 31 décembre 2022.

Son exercice se solde par une perte de 5,1 M€. La dégradation est moindre qu'en 2023, mais plus forte que celle prévue au budget 2024 et telle que celle anticipée dans le plan d'affaires associé construit en vue de l'Apport Partiel d'Actifs. Ce décalage porte autant sur le chiffre d'affaires, qui est plus faible, que sur les charges d'exploitation, de structure et de soutien qui sont plus élevées. Un nombre limité de chantiers en Maitrise de la végétation a une forte contribution négative au résultat d'ensemble. Ce résultat résulte :

- de charges externes en baisse de 1,3 M€ (moins de frais connexes à l'étalonnage du nouvel outil informatique) ;
- de la masse salariale en hausse de 1,1 M€ avec l'effet année pleine des recrutements opérés en 2023 pour faire face à la reprise des trois nouvelles activités, aux effets des accords sociaux négociés avec les instances de l'ONF et la transposition salariale à chacun des personnels et le maintien de leur lieu d'embauche se traduisant par de nombreuses implantations en territoire ;
- de provisions d'exploitation pour 0,56 M€ en lien avec un chantier en Maitrise de la végétation.

Des actions d'ampleur ont été engagées dès 2024 nécessitant une évolution d'organisation de la société.

- **Les prestations d'assistance logistique et de commission de transport**

La société ONF LOGISTIQUE a démarré son activité de commission de livraison de bois aux clients de l'ONF à compter de 5 juillet 2021, date de son inscription au registre des commissionnaires de transport, profession réglementée.

Elle a réalisé en 2024, son 3ème exercice complet sur sa nouvelle activité avec un chiffre d'affaires de 4,7 M€ et dégagé un résultat positif de 20 k€. Elle a organisé le transport et la livraison de 265 000 m^3 (contre 220 000 m^3 en 2023) de bois réalisé auprès d'environ 90 sites de transformation par environ 85 sociétés de transport, au départ de plus de 60 départements de l'hexagone.

Le professionnalisme de l'équipe, composée de 5 salariés au 31 décembre 2024, est reconnu par les équipes de l'ONF en territoire.
ONF LOGISTIQUE a subi à mi-exercice, les conséquences d'une cyber-attaque chez son prestataire informatique

- **Le tourisme**

Le chiffre d'affaires de ONF LANMARY HUTTOPIA en 2024 est de 226 k€ (contre 212 k€ en 2023), composé essentiellement du loyer facturé à la société d'exploitation HUTTOPIA ONF, déterminé sur les montants investis par la société d'investissement. Le résultat net est positif de 50 k€ en 2024 (contre 35 k€ en 2023).

Le développement des activités hors saison estivale (séminaires d'entreprises, etc.) d'HUTTOPIA ONF peine du fait des difficultés d'accès des grands agglomérations régionales (Bordeaux, Toulouse) et les retombées de la transformation majeure en 2018 du camp forestier en Huttopia Village forestier, déclinaison haut de gamme dans l'offre Huttopia, ne portent pas encore leurs fruits. Ce site en pleine nature est clé dans la déclinaison de l'offre commerciale du groupe HUTTOPIA qui en assure le financement malgré des résultats dégradés.

- **L'innovation**

Le Projet FLYING WHALES (dirigeables « charges lourdes ») dans lequel le Groupe ONF a pris une participation en 2017 dans la société holding, FL WH HOLDCO, a poursuivi ses travaux de recherche dans la conception et construction d'aéronefs et ceci pour partie en collaboration avec l'ONF dans le cadre d'un contrat de partenariat. Après l'entrée au capital en janvier 2018 de la région Nouvelle Aquitaine, la société holding FL WH HOLDCO s'est renforcée financièrement en novembre 2019 et le 17 juin 2022. Elle compte 21 actionnaires à son capital. La société détient près de 52% du capital de FLYING WHALES. L'exercice 2024 a été marqué par l'apport de 5 M€ en compte-courant par un des associés.

Dans le domaine des biocarburants de deuxième génération, le process FUTUROL porté par PROCETHOL 2G regagne en intérêt avec la tension sur les énergies fossiles. AXENS, filiale d'IPFEn, poursuit une prospection commerciale active.

- **La transformation du bois**

ONF PARTICIPATIONS a cédé le 6 décembre 2024 la totalité des actions qu'elle détenait au capital de la SAS Sciages de Bourbon (20%).

La reprise fin 2024 de l'outil de transformation du bois sur l'île de La Réunion par un acteur industriel local offre une nouvelle visibilité à la filière bois sur l'île tout en permettant à ONF PARTICIPATIONS de se désengager. Le groupe RAVATE, coactionnaire privé historique, permet le maintien de l'activité et des emplois. Il prévoit

des investissements de mise aux normes sur l'outil.

Après deux mandats ad hoc, une crise de gouvernance et un sujet de pérennité de l'outil, cette solution locale permet d'entrevoir une poursuite notamment rendu possible par décision du Conseil d'administration de l'ONF, avec une remise gracieuse de l'ONF sur des créances commerciales bois anciennes qui sera comptabilisée en 2025. Un nouveau contrat d'approvisionnement de bois 2025 a été signé.

3. Prévisions d'activités sur 2025

3.1 Prévisions d'activités de l'ONF EPIC

Le budget 2025 intègre les principales orientations fixées dans le cadre du projet de loi de finances (PLF) pour 2025 ou au contrat État-ONF pour la période 2021-2025, à savoir :

- la stabilisation des effectifs sous plafond en équivalent temps plein pour l'année 2025 pour la troisième année consécutive ;
- la poursuite des opérations de renouvellement forestier, via la mise en œuvre du dispositif « France 2030 » et « France Nation Verte » ;
- la poursuite de l'objectif de développement de la contractualisation des bois, qui permettra d'atteindre en 2025 un taux de 72 % des volumes vendus inférieur à l'objectif de 75 % ;
- la légère augmentation des crédits versés par l'Etat au titre des missions d'intérêt général (+1,6 M€) et la stabilité des autres subventions d'Etat ;

Le chiffre d'affaires brut est attendu en hausse de 9 M€ par rapport au budget rectificatif 2024 à 734,3 M€, sous l'effet notamment de l'augmentation de la proportion des bois façonnés dans le cadre des contrats d'approvisionnement *via* l'internalisation dans le chiffre d'affaires des charges afférentes de façonnage et de transport.

Les charges externes sont prévues en hausse de 22,6 M€, dont une part importante est mobilisée pour le façonnage des bois (10,5 M€) et la mise en œuvre des régénérations financées en forêt domaniale (10,0 M€).

La masse salariale devrait s'apprécier de 11,4 M€, sous l'effet de la hausse de 4,0 M€ des cotisations au « CAS pensions » pour les personnels fonctionnaires et de l'application par l'ONF des mesures salariales à un niveau équivalent à celui de l'inflation prévisionnelle.

Compte tenu de ces éléments, la programmation budgétaire de l'ONF pour 2025 prévoit un résultat net positif de 10,9 M€.

Le besoin de financement total est prévu à 220 M€ fin décembre 2025, équivalent au budget rectificatif 2024.

3.2 Prévisions d'activités des filiales et participations du Groupe ONF

- **L'expertise internationale**

Sous l'impulsion du nouveau Directeur Général Délégué arrivé en avril 2024 et reconstitution de son équipe au siège, ONF INTERNATIONAL s'emploie à la mise en œuvre de sa stratégie selon les trois axes arrêtés, à savoir :

- proposer une offre innovante et compétitive, ciblée dans des secteurs et géographies stratégiques ;
- construire un modèle économique équilibré, vers une croissance durable ;
- assurer une grande efficacité et une intégration optimale des filiales au sein du groupe ONFI et ONF.

Et a engagé des mesures correctives en 2025 pour la restauration de l'équilibre d'exploitation avec :

- des orientations commerciales permettant la diversification du portefeuille clients entre bailleurs publics et acteurs privés et la définition d'une nouvelle politique tarifaire au siège ;
- une évolution de l'outil de pilotage siège ;
- une procédure renforcée de suivi du temps des experts afin d'améliorer la productivité interne.

Concernant l'établissement en Nouvelle-Calédonie, l'équipe ONF INTERNATIONAL a pu participer à la 10e réunion des bailleurs Kiwa (Comité d'orientation stratégique) en mai 2025. L'AFD ainsi que l'ensemble des bailleurs ont manifesté leur satisfaction concernant le travail et la disponibilité du Secrétariat Kiwa.

- **Le bois énergie**

ONF ENERGIE a pour objectif de rester avant tout un outil au service du gestionnaire ONF dans sa sylviculture durable des forêts, notamment dans un contexte d'adaptation au changement climatique. L'enjeu est donc d'apporter à l'ONF des solutions techniques et commerciales pour la bonne réalisation des différentes opérations sylvicoles.

La feuille de route stratégique d'ONF ENERGIE pour la période 2021-2026, fixe le double objectif suivant pour fin 2026 :

- Atteindre 750 000 tonnes vendues ;
- Rester leader sur le marché national de la plaquette forestière, avec un minimum de 20 % de parts de marché.

Au regard des volumes réalisés jusqu'en 2024, et des perspectives de vente 2025, la progression des volumes vendus se fera vraisemblablement de façon moins linéaire que prévue initialement

mais de façon plus progressive, avec une vraie accélération des volumes vendus à partir de 2026, lorsque les projets de nouvelles chaufferies rentreront en fonctionnement.

L'exercice 2025 sera marqué par l'arrivée d'un nouveau Directeur Général Délégué issu des équipes de l'ONF à compter du 16 juin 2025, après une courte période d'intérim.

- **La valorisation et l'aménagement des espaces naturels**

2025 sera le 3ème exercice d'ONF VEGETIS avec ses trois activités commerciales apportées par l'ONF, un défi important après la mise en place des organisations sur l'ensemble du territoire métropolitain avec la création de nombreux établissements secondaires et le déploiement d'un outil de gestion intégré.

2025 doit permettre de réévaluer, sous l'éclairage des résultats 2023 et 2024, les objectifs budgétaires du plan d'affaires initial. Il s'agira également de définir un plan de redressement progressif, visant un retour à l'équilibre financier à moyen terme. Ce réajustement est déjà engagé à travers des actions d'envergure, nécessitant une évolution de l'organisation de la société. Des travaux sont engagés depuis mars 2025 entre les instances représentatives du personnel et la direction d'ONF VEGETIS (avec information aux instances de l'ONF) sur un plan de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). Un redéploiement des sites sera aussi envisagé avec un recentrage sur 43 implantations sur le territoire. Une évolution des process internes est également à travailler.

- **Les prestations d'assistance logistique et de commission de transport**

Pour son 4ème exercice complet d'activité, ONF LOGISTIQUE renforce son effectif de logisticiens pour poursuivre l'augmentation des volumes à transporter - une projection de 300 000 m^3 de bois commissionnés pour le compte de l'ONF en 2025 - répondant ainsi à l'objectif de développement de ce service pour les clients de l'EPIC en contrat d'approvisionnement rendu.

- **L'innovation**

Le Projet FLYING WHALES (dirigeables « charges lourdes ») dans lequel le Groupe ONF a pris une participation en 2017 dans la société holding, FL WH HOLDCO, a poursuivi ses travaux de recherche dans la conception et construction d'aéronefs et ceci pour partie en collaboration avec l'ONF dans le cadre d'un contrat de partenariat. Une 4ème levée de fonds, à laquelle ONF PARTICIPATIONS ne participera pas, est en cours de préparation sur l'exercice 2025.

*****