

ACCORD PORTANT  
RÉVISION DU PACTE SOCIAL  
DU PROJET DE MODERNISATION DE  
VOIES NAVIGABLES DE FRANCE

À Paris, le 11 avril 2024,

Entre les soussignés :

**Voies navigables de France (VNF)**

Établissement public administratif,

Dont le siège social est situé au 175, rue Ludovic Boutleux – 62400 BÉTHUNE

Représentée par **Madame Cécile AVEZARD**,

Directrice générale

D'une part,

Et

**Les organisations syndicales représentatives à VNF :**

**CFDT-VNF**

Représentée par le délégué syndical

**Monsieur Rudy DELEURENCE**

**FEETS-FO**

Représentée par le délégué syndical

**Monsieur Arnaud GEOFFROY**

D'autre part.



## Préambule

L'accord relatif au Pacte social du projet de modernisation de Voies navigables de France, signé en juillet 2021, traduit les engagements de la direction envers ses personnels, acteurs majeurs de la transformation de l'établissement.

Le projet de modernisation réinterroge profondément les métiers exercés par les personnels ainsi que les méthodes et les organisations de travail de l'établissement. Il est donc primordial de doter ce projet d'un pacte social à la hauteur de l'engagement des personnels, acteurs et bénéficiaires de cette transformation.

Le pacte initial, ambitieux et innovant, s'appuyait sur quatre axes forts :

1. Reconnaître et soutenir les managers
2. Accompagner les personnels pour leur permettre de maîtriser leur avenir professionnel
3. Garantir une qualité de l'organisation et des conditions de travail
4. Renforcer le dialogue social.

Des mesures phares et structurantes ont commencé à se concrétiser afin d'accompagner le personnel : création de l'Université de la Voie d'Eau, mise en place des tickets restaurants pour les personnels publics, déploiement du télétravail, développement des méthodes collaboratives et des pratiques de co-construction, ...

À l'heure de la revoyure du COP, du passage à une mise en œuvre opérationnelle de la modernisation de l'exploitation et de la maintenance et de l'extension de la transformation aux fonctions support, il nous faut aller encore plus loin dans les engagements en faveur de l'ensemble des personnels.

Tout en s'inscrivant dans la lignée du Pacte initial, il convient désormais de nous focaliser sur l'accompagnement des personnels dans leur évolution professionnelle, leur montée en compétences et reconnaître leur engagement dans la réussite de la transformation de l'établissement, tout en veillant à maintenir, voire développer, la cohésion de notre collectif de travail. Cela passe par un renforcement de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement du changement (managers, filière RH et réseau de l'accompagnement du changement) et un renforcement du dialogue social à toutes les étapes du projet de l'établissement.

Le Pacte social actualisé s'appuie ainsi sur 4 axes prioritaires et un 5<sup>ème</sup> axe transversal :

1. Accompagner les évolutions professionnelles = "un agent, un parcours, un accompagnement
2. Optimiser le transfert et le développement des compétences = développer l'Université de la voie d'eau
3. Promouvoir le travail collaboratif et la cohésion des équipes = prendre soin de la communauté de travail VNF
4. Soutenir les acteurs de l'accompagnement = "l'école du management"
5. Renforcer le dialogue social

Cette actualisation du pacte social prend la forme d'un nouvel accord basé sur l'article L. 222-3 du code général de la fonction publique et induit dans le même temps l'abrogation de l'accord du 19 juillet 2021 relatif au pacte social du projet de modernisation de Voies navigables de France.



# Table des matières

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ACCOMPAGNER ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES ET ÉVOLUTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT .....</b>	<b>9</b>
1.1. Individualiser l'accompagnement .....	9
1.1.1. Un Agent, un Parcours, Un Accompagnement.....	10
1.1.2. Mobilisation de la chaîne d'acteurs et des dispositifs pour « ne laisser personne au bord du chemin » .....	11
1.1.3. Étendre les différentes formes d'entretiens individuels.....	12
1.1.4. Accompagner les projets individuels de formation et de reconversion .....	13
1.2. Permettre à tous de se projeter vers les métiers de demain.....	14
1.2.1. Développer le programme « la modernisation se visite » .....	14
1.2.2. Proposer des immersions professionnelles.....	15
1.3. Sécuriser les transitions professionnelles .....	15
1.3.1. Instaurer un Entretien de suivi de prise de poste .....	15
1.3.2. Maintenir le groupe d'IFSE ou la classe de PTETE à titre individuel.....	15
1.3.3. Instaurer une priorité de réaffectation .....	16
1.3.4. Maintenir sur site les éclusiers proches de la retraite qui le souhaitent .....	16
1.3.5. Faciliter l'accès aux concours pour les CDD .....	17
1.4. Reconnaître les prises de responsabilité.....	17
1.4.1. Identifier des emplois fonctionnels au sein de la filière Exploitation .....	18
1.4.2. Porter un plan de requalification en catégorie B en lien avec l'évolution des métiers de l'exploitation et de la maintenance.....	18
1.5. Accompagner financièrement et socialement les mobilités.....	18
1.5.1. Mettre en œuvre le Régime Indemnitaire de la Voie d'Eau.....	19
1.5.2. Accompagner les évolutions de rémunération au sein de la maintenance .....	20
1.5.3. Mobiliser les dispositifs d'accompagnement financier interministériels.....	20
1.5.4. Poursuivre notre politique sociale du logement .....	21
1.6. Accompagner les mobilités internes et externes.....	22
1.6.1. Aider les personnels volontaires dans leurs projets d'évolution externe.....	22
1.6.2. Développer des partenariats avec les employeurs publics locaux.....	23
1.7. Moderniser les fonctions ressources .....	23
<b>2. OPTIMISER LE TRANSFERT ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....</b>	<b>25</b>
2.1. Capitaliser et partager nos compétences.....	25

2.1.1.	Identifier les talents et expertises internes.....	26
2.1.2.	Développer les dispositifs de capitalisation et transfert des compétences.....	26
2.2.	Déployer des Centres de Transfert des Compétences et Pôles de Compétences .....	27
2.2.1.	Montée en charge du CTC de Férin.....	28
2.2.2.	Ouverture de nouveaux CTC et Pôles de Compétences.....	28
2.3.	Développer des parcours de formation vers les métiers de demain .....	29
2.3.1.	Parcours PCC et Simulateur PCC.....	29
2.3.2.	Parcours GH.....	30
2.3.3.	Parcours Maintenance .....	31
2.3.4.	Parcours Managers.....	31
2.3.5.	Parcours RH .....	32
2.3.6.	Développement des partenariats externes pour enrichir notre offre de formation ....	33
2.4.	Innover en conseil et ingénierie pédagogique .....	33
2.4.1.	Évolution / Professionnalisation du Réseau Formation .....	33
2.4.2.	Montée en compétences de la communauté des Formateurs Internes.....	33
2.4.3.	Révision de la Charte des Formateurs Internes .....	34
2.5.	Investir dans l'apprentissage.....	34
2.5.1.	Développer l'accueil d'apprentis.....	34
2.5.2.	Repérer les potentiels et favoriser l'intégration .....	35
<b>3.</b>	<b>PROMOUVOIR LE TRAVAIL COLLABORATIF ET LA COHESION DES EQUIPES.....</b>	<b>37</b>
3.1.	Travailler autrement.....	37
3.1.1.	Poursuivre la co-construction du projet de l'établissement .....	37
3.1.2.	Déployer l'offre de services du Lab VNF.....	37
3.1.3.	Acculturer largement aux nouvelles méthodes et outils collaboratifs .....	38
3.1.4.	Créer un réseau de facilitateurs internes pour développer le Lab hors les murs .....	38
3.2.	Valoriser les engagements dans le collectif .....	39
3.3.	Accompagner nos personnels dans la transformation numérique.....	39
3.4.	Prendre soin de notre communauté de travail.....	40
3.4.1.	Mieux accompagner l'intégration des nouveaux arrivants et le départ des personnels en retraite.....	40
3.4.2.	Repenser nos espaces de travail .....	41
3.4.3.	Engager les actions pour une meilleure Qualité de Vie au Travail.....	41
3.4.4.	Prendre en considération l'usure professionnelle .....	42
3.4.5.	Garder le contact avec les personnels.....	42
3.4.6.	Rendre plus accessible le dispositif de signalement de l'établissement.....	43
3.4.7.	Renforcer les moyens alloués à l'action sociale .....	43

3.4.8.	Mettre en place la protection sociale complémentaire (santé et prévoyance).....	43
3.4.9.	Négocier la mise en place de l'intéressement public.....	44
3.4.10.	Poursuivre la convergence de la valeur faciale des titres restaurant .....	44
<b>4.</b>	<b>RENFORCER LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	<b>45</b>
4.1.	Managers.....	45
4.1.1.	Former l'ensemble des managers à l'accompagnement du changement .....	45
4.1.2.	Coconstruire et partager les Repères managériaux de l'établissement .....	46
4.1.3.	Mettre en place l'École du Management VNF .....	46
4.2.	Filière RH et Prévention.....	47
4.2.1.	Déployer la stratégie RH 2025.....	47
4.2.2.	Développer le Réseau Prévention .....	48
4.2.3.	Renforcer les liens avec les services sociaux.....	48
4.3.	Référents du Changement.....	49
4.3.1.	Actualiser leur lettre de mission pour renforcer leur action.....	49
4.3.2.	Communiquer sur l'offre de services des Référents du changement.....	50
<b>5.</b>	<b>RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL</b> .....	<b>51</b>
5.1.	Renforcer les échanges au long des projets.....	51
5.2.	Développer le travail concerté .....	51
5.3.	Communiquer sur la mise en œuvre des engagements du Pacte social.....	52
	<b>DISPOSITIONS PROPRES À L'ACCORD</b> .....	<b>53</b>
	Effets et durée du présent accord.....	53
	Révision de l'accord.....	53
	Dénonciation de l'accord.....	53
	Comité de suivi .....	53
	<b>LEXIQUE</b> .....	<b>55</b>
	<b>ANNEXE</b> .....	<b>57</b>





# 1. ACCOMPAGNER ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES ET ÉVOLUTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Les évolutions technologiques ainsi que les évolutions des organisations et des méthodes de travail transforment les métiers, en créent même de nouveaux, et impactent les compétences nécessaires pour les exercer.

Tous les métiers de l'établissement sont amenés à évoluer : les métiers de la gestion hydraulique, de l'exploitation, de la maintenance, de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, de l'ingénierie de projet, du développement, du domaine, des RH, des achats, des finances...

Dans ce contexte, VNF doit à la fois assurer le maintien et le développement des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions actuelles et futures, et en même temps donner à son personnel une visibilité sur son avenir professionnel afin de permettre à chacun de se construire un parcours et maîtriser son avenir professionnel.

Les enjeux pour l'établissement sont multiples :

- Respecter ses engagements : “pas de mobilité géographique imposée”, “ne laisser personne au bord du chemin”
- Permettre à chacun de développer ses compétences
- Favoriser l'évolution professionnelle
- Accompagner les mobilités et reconversions
- Disposer des bonnes compétences au bon endroit
- Mettre à disposition un réseau d'interlocuteurs dédiés à l'accompagnement et à l'écoute des personnels en situation de RPS et/ou dans l'accompagnement de l'évolution de leurs postes

Pour les personnels, les enjeux s'expriment en termes de :

- Reconnaissance et valorisation de leurs compétences
- Développement de leurs compétences et de leur employabilité
- Reconnaissance et valorisation de leur engagement dans le projet de transformation de l'établissement
- Possibilité d'être acteurs de leurs choix et de leur évolution professionnelle.

## 1.1. Individualiser l'accompagnement

Afin d'être pleinement acteur de son évolution professionnelle, chacun doit se voir proposer un accompagnement personnalisé lui permettant d'avoir de la visibilité sur les perspectives professionnelles au sein de l'établissement ou à l'extérieur s'il le souhaite, des conditions d'emploi et d'accompagnement, pour penser la suite de son parcours professionnel et en être l'acteur principal. C'est tout l'état d'esprit de la stratégie “Un agent, un parcours, un accompagnement” qui est déployée au sein de l'établissement (cf. 1.1.1).

Une communication concrète et pratique sera adressée aux personnels pour leur préciser les coordonnées des acteurs mobilisables pour les accompagner (cf. le point 1.1.2), leur expliquer les différents entretiens auxquels ils ont accès (cf. 1.1.3) et dispositifs utiles à leurs questionnements et leur situation individuelle.

### 1.1.1. Un Agent, un Parcours, Un Accompagnement

L'objectif de cette stratégie consiste à décliner la mise en œuvre du pacte social au plus près des besoins et des attentes de nos personnels, et respecter ainsi notre engagement de ne laisser personne au bord du chemin. Chacun doit pouvoir trouver sa place et se révéler dans l'établissement VNF de demain.

L'accompagnement doit être pensé de la phase amont à la phase aval, autrement dit de la réflexion sur l'élaboration du projet jusqu'à l'accompagnement à la mise en œuvre. Il s'agit ainsi d'organiser l'accompagnement individuel en 4 grandes phases décrites ci-après et de mobiliser la chaîne d'acteurs en fonction des besoins identifiés.

#### 1 – S'informer, s'inspirer, se projeter

L'accès des personnels à un accompagnement suppose une information préalable sur les dispositifs proposés et leurs conditions d'accès. Cela passe notamment par une communication généralisée et accessible sur l'offre d'accompagnement personnalisé, les dispositifs de formation (y compris conditions d'accès, de rémunération, de position administrative, d'engagements post-formation...) ou encore le partage de témoignages inspirants de reconversions et de découverte des métiers (Visites Modernisation, périodes d'immersions professionnelles...).

#### 2 – Définir son projet

Le diagnostic du besoin est essentiel pour composer un parcours d'accompagnement adapté à la situation de chacun. L'objectif est d'interroger le parcours professionnel de chaque collaborateur volontaire et d'échanger sur ses aspirations personnelles, établir un portrait de ses aptitudes pour répondre à la combinaison besoins/capacités/envie et l'inscrire dans les attentes de l'établissement.

Pour accompagner les personnels dans cette phase d'analyse de leurs besoins et envies, différentes formes d'entretiens, mobilisant toute une chaîne d'acteurs, sont proposés et développés :

- Les Rencontres RH expérimentées dernièrement dans certaines DT seront généralisées (Il s'agit d'échanges entre les PPRH et les personnels pour faire un point de situation administrative et répondre à leurs questions)
- Les Entretiens d'avenir, conçus pour accompagner la transformation de l'établissement et les repositionnements professionnels, seront formalisés et mis en place dans les DT
- Des bilans de parcours professionnel (pour faire le point dans le cadre d'une évolution professionnelle « classique ») seront proposés en application du décret n°2022-1043 du 22 juillet 2022

#### 3 – S'engager dans un parcours d'évolution

L'accompagnement des personnels lors de la mise en œuvre de leurs projets d'évolution prend différentes formes en fonction des parcours projetés et mobilise toute une chaîne d'acteurs et de dispositifs :

- Accompagner les agents de droit public dans une démarche concours

- Proposer des parcours de formation sur les différentes filières métiers de l'établissement
- Faire connaître et mettre en œuvre les dispositifs de formation (congés formation, CPF, VAE, parcours individuels de reconversion...)
- Accompagner, conseiller et informer sur la mobilité interne ou externe
- Accompagner les personnels dans leur projet de mobilité interne ou externe (Aide à la rédaction de CV, lettres de motivation, préparation aux entretiens de recrutement, PM104, informer sur les règles en vigueur pour les priorités de mobilités...)
- Assurer l'engagement et la motivation des personnels sur la durée (rôle du manager et du PPRH / Référent du Changement)
- Accompagner les situations médicales particulières : maintenir le contact pendant l'arrêt maladie (cf. article 3.4.5.), retour longue maladie, restrictions et inaptitudes médicales, handicap...
- Solliciter les interlocuteurs spécialisés (médecine de prévention, assistantes sociales...)

#### 4 – Réussir sa transition professionnelle

L'accompagnement continue jusqu'à l'installation dans le nouveau poste, visant ainsi à sécuriser la transition professionnelle. Il s'agit ici de :

- Garantir la mise en place, pour chaque réorganisation, d'un dispositif de positionnement tenant compte autant que possible des vœux de chacun
- Optimiser le transfert de savoirs pour accompagner les nouveaux arrivants dans leur parcours (notamment par un tuilage quand c'est possible)
- Instaurer un entretien de suivi de prise de poste dans les 3 mois suivant toute prise de fonction
- Proposer une priorité de réaffectation
- Maintenir le niveau de rémunération.

##### 1.1.2. Mobilisation de la chaîne d'acteurs et des dispositifs pour « ne laisser personne au bord du chemin »

Tout projet d'évolution professionnelle peut générer un besoin d'accompagnement humain. Autour de l'agent, acteur de son évolution professionnelle, tout un écosystème doit être anticipé et mobilisé.

Le premier niveau d'accompagnement s'appuie sur des acteurs de proximité :

- Le Manager, qui informe, écoute, encourage, accompagne le développement des compétences, oriente vers les interlocuteurs adéquats et peut s'appuyer sur des fiches pratiques l'aidant dans la conduite à tenir,
- Le Référent du changement qui doit être connu de tous, et le PPRH en DT.

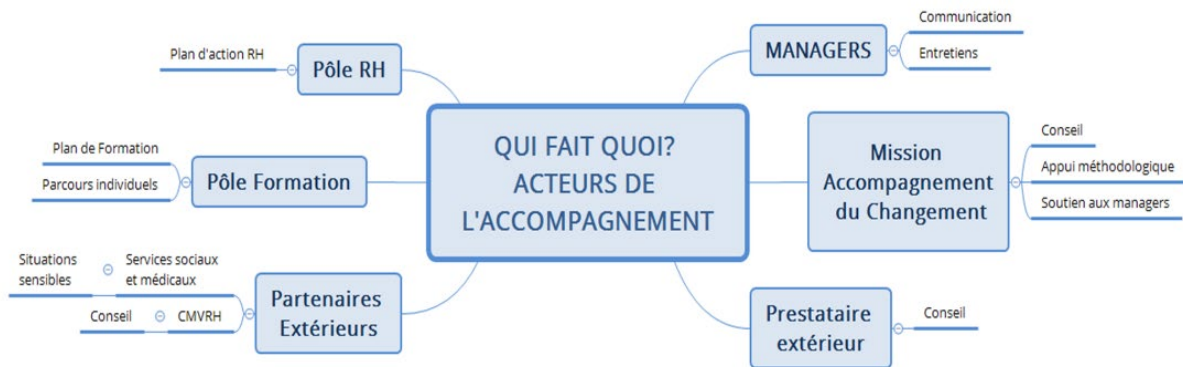
Les ressources internes sont également mises à disposition des accompagnants :

- Le Guide interne de l'accompagnement, à construire par le Réseau des Référents du Changement sur l'année en cours
- L'Université de la Voie d'Eau : le Campus et son offre de formation diversifiée, les Fiches Métiers...
- La Mission nationale d'accompagnement du changement et le Réseau du changement

- Les outils de Communication interne : Canal Managers, VNF Réseau, Intranet, Portail VNF et moi (Ensemble Modernisons VNF), les Cartes Repères du séminaire de Lyon, LinkedIn...

D'autres partenaires peuvent ensuite être mobilisés en fonction des situations identifiées :

- Le Service social, s'appuyant sur le réseau des assistantes sociales et la médecine du travail
- Les Conseillers Mobilité Carrière du CMVRH
- Les partenaires extérieurs de formation ou accompagnement ...



### 1.1.3. Étendre les différentes formes d'entretiens individuels

Différentes formes d'entretiens individuels sont proposées à l'ensemble de nos personnels pour accompagner leur vie administrative, leur évolution professionnelle, leurs aspirations personnelles, mais aussi pour leur apporter des informations et conseils sur le projet de transformation de l'établissement et ses impacts sur les organisations et les métiers.

Rendez-vous annuel managérial majeur, l'entretien professionnel et de formation constitue un temps privilégié d'échanges entre les personnels et leurs managers. Il permet d'évaluer les compétences et les résultats sur l'année précédente y compris l'engagement sur d'éventuelles lettres de mission, de fixer les objectifs individuels pour l'année en cours, d'en évoquer le contexte et de partager les enjeux du service. Il est aussi l'occasion de formaliser le projet professionnel de l'agent ou du salarié et de l'inscrire dans une dynamique de formation qui contribuera au développement du service et/ou de préparer une éventuelle mobilité. Enfin, il constitue un moment privilégié pour échanger avec chacun sur l'organisation de son travail et du collectif de travail auquel il appartient.

Pour accompagner les changements en cours, l'établissement a souhaité également proposer à l'ensemble des personnels d'autres formes d'entretiens, mobilisant outre les managers la filière RH de proximité sur les territoires. Les services RH doivent en effet pouvoir répondre aux questions et attentes générées par les évolutions constantes du contexte réglementaire des ressources humaines et par les évolutions internes des missions, métiers et organisations.

Trois modèles types d'entretiens sont ainsi mobilisables par les Directions et déployables selon leur contexte local :

- Les **entretiens d'avenir** : Ouverts à l'ensemble des personnels et menés par un binôme manager direct et Responsable RH ou Référent du Changement, ils visent à s'assurer de la bonne compréhension du projet de transformation et à aider les personnels à définir leur projet d'évolution, en répondant aux questions de chacun et en apportant une information individualisée sur les dispositifs d'accompagnement financier et les formations.

- Les **entretiens d'Impact RH** : Réalisés par les PPRH et impliquant tous les personnels impactés par un projet de réorganisation devant être présenté en instance, ces entretiens permettent de vérifier que les personnels ont bien connaissance du projet dans sa globalité, de ce qui va changer pour chacun d'entre eux, d'exprimer leurs craintes ou poser leurs questions et de leur expliquer les impacts qui les concernent personnellement et les moyens de compensation, de valorisation et d'accompagnement mis en œuvre.
- Les **Rencontres RH** : Ouverts à l'ensemble des personnels qui le souhaitent et menés par des binômes d'agents des PPRH en DT, ces entretiens sont des temps d'écoute et d'échanges de proximité importants pour poser des questions précises et personnelles sur toute thématique RH. Les personnels peuvent ainsi recevoir des informations sur la formation, la mobilité, la retraite, les promotions, leur rémunération... C'est aussi une occasion de faire le point sur son dossier administratif ou encore faire remonter une situation particulière.

Ces trois types d'entretiens ont vocation à être développés sur l'ensemble du territoire par les acteurs RH en application de la Stratégie DRH 2025 et proposés à l'ensemble des personnels pour répondre à la stratégie d'accompagnement individualisé (Un Agent, Un Parcours, Un Accompagnement).

Enfin, d'autres formes d'entretiens peuvent aisément être mobilisées avec des partenaires externes, notamment dans le cadre de la convention signée entre VNF et le Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH). Bilans de carrière, entretiens de carrière ou encore entretien thématique, peuvent être sollicités par l'ensemble des personnels volontaires selon les conditions définies pour chacun d'entre eux :

- **L'entretien de carrière** (après 5 ans d'activité) : il permet de faire le point sur sa carrière, ses compétences, son potentiel pour clarifier et prioriser ses aspirations et définir son projet professionnel à court terme (2 à 5 ans) et les moyens à mettre en œuvre.
- **Le bilan de carrière** (après 15 ans d'activité) : c'est un outil d'analyse plus approfondi sur sa situation professionnelle, un diagnostic personnalisé de ses acquis et de ses potentialités, qui permet de définir un projet de seconde carrière.
- **L'entretien thématique** : il peut être réalisé à la demande des personnels à tout moment clés de leur carrière auprès d'un Conseiller Mobilité Carrière (CMC) qui les accompagnera sur des questions liées à la carrière (exemples : projet de mobilité, aide à la rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation, ...).

Afin de répondre aux attentes multiples des personnels, les aider au mieux dans la construction de leur parcours professionnel et dans l'accomplissement de leurs projets, c'est toute une chaîne d'acteurs internes et externes qui se mobilisent et conjuguent leurs modalités d'accompagnement : Managers, Référents du Changement, professionnels RH, Conseillers Mobilités Carrières...

#### 1.1.4. Accompagner les projets individuels de formation et de reconversion

Les personnels de VNF peuvent avoir recours à différents dispositifs de formation pour accompagner leurs projets d'évolution professionnelle.

Ainsi, le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 modifié relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État recense notamment les principales actions relatives à la formation professionnelle sur lesquelles les employeurs publics peuvent s'appuyer : les actions

proposées et mises en œuvre par l'administration, mais également les dispositifs mobilisables à l'initiative des agents, en fonction de leurs projets d'évolution professionnelle.

Les salariés de droit privé peuvent également bénéficier de dispositifs tels que les bilans de compétences prévus par l'article L6313-4 du code du travail ou le dispositif de validation des acquis de l'expérience dont le principe est défini à l'article L6411-1 du code du travail.

Les personnels possèdent également un compte personnel de formation, mobilisable à leur initiative et qui leur permet de choisir et réaliser des actions de formation sous certaines conditions.

Ces dispositifs peuvent donc être mobilisés au service de la mobilité et de la reconversion des personnels :

- Les préparations aux concours et aux examens professionnels (PEC) destinées à favoriser la promotion interne des agents publics ;
- Le congé de formation professionnelle (CFP) permettant d'approfondir leur formation en vue de satisfaire à des projets personnels et professionnels ;
- Le congé de validation des acquis de l'expérience (VAE) en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ;
- Le congé pour bilan de compétence (BDC) permettant aux personnels d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ;
- La période de professionnalisation (PDP) pour accéder à un emploi exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des activités professionnelles différentes ;
- Le congé de transition professionnelle (CTP) pour permettre, selon la situation de l'agent, l'exercice d'un nouveau métier nécessitant le suivi d'une formation longue (supérieure ou égale à 120 heures).

La communication sera renforcée sur ces dispositifs.

## 1.2. Permettre à tous de se projeter vers les métiers de demain

### 1.2.1. Développer le programme « la modernisation se visite »

Afin de permettre aux agents de se projeter sur les métiers de demain, VNF a impulsé en 2022, quatre visites de terrain, sur quatre thématiques distinctes, dans quatre DT différentes :

- DT NPDC = la gestion hydraulique automatisée, centralisée et connectée (Valenciennes)
- DT BS = l'exploitation Grand Gabarit (PCC de Mouy)
- DT RS = Maintenance et GMAO sur le Petit gabarit (Gray sur Saône)
- DT S = exploitation centralisée sur le Petit Gabarit (canal de la Sarre)

Deux à trois sessions ont été organisées dans chaque DT en 2022 et 2023.

Plus de 250 collaborateurs ont ainsi pu découvrir les métiers de demain et aller à la rencontre des équipes déjà engagées dans la modernisation de leurs métiers, leurs organisations de travail pour aider à se projeter et poser leurs questions.

L'objectif est de poursuivre ces visites et enrichir leur programmation en intégrant d'autres sites modernisés et d'autres thématiques, pour permettre au plus grand nombre de nos personnels volontaires d'y participer.

C'est ainsi qu'en 2024, l'établissement proposera des visites en DTNE (Canal des Vosges) sur l'instrumentation et la supervision de la gestion hydraulique, en DTBS au PCC de Compiègne ou DTNPDC au PCC de Waziers.

### 1.2.2. Proposer des immersions professionnelles

VNF s'engage à promouvoir et accompagner la mise en place de périodes d'immersion professionnelle. Ce dispositif d'accompagnement, défini dans le cadre du décret n°2022-1043 du 22 juillet 2022, permet à tout bénéficiaire d'appréhender un nouveau métier, d'observer sa pratique et son environnement en vue de confirmer son projet d'évolution professionnelle et de faire un choix éclairé de mobilité.

La mise en œuvre d'une période d'immersion donne lieu à une convention entre le bénéficiaire, son service d'origine et la structure qui l'accueille. La durée d'une période d'immersion professionnelle peut être de 2 à 10 jours ouvrés, consécutifs ou non. Considérée comme une mission, la période d'immersion est décomptée du temps de travail du bénéficiaire et sans incidence sur sa rémunération.

Cette immersion est proposée et/ou accordée aux personnels sur présentation d'une demande motivée à leur PPRH au moins trois mois avant la date de début souhaitée. La demande doit préciser quelle est la structure d'accueil souhaitée (un service de VNF ou un autre employeur public), la durée et les dates envisagées. Le PPRH instruit la demande, apprécie sa cohérence avec le projet d'évolution professionnelle du bénéficiaire et communique son accord ou son refus dans le mois suivant la demande.

## 1.3. Sécuriser les transitions professionnelles

### 1.3.1. Instaurer un Entretien de suivi de prise de poste

Un entretien consacré au bilan de la prise de poste est instauré entre les personnels et leur responsable hiérarchique direct (N+1 ou N+2), avec l'appui du PPRH ou du Référent du Changement, dans les trois mois suivant leur affectation.

Ce temps d'échange privilégié doit permettre aux deux parties de dresser un premier état des lieux de la prise de fonction, d'exprimer les besoins et attentes éventuels de part et d'autre et de mobiliser le cas échéant les interlocuteurs ou dispositifs d'accompagnement adéquats.

Dans le même objectif, le premier entretien annuel faisant suite à la prise d'un nouveau poste doit également bénéficier d'une attention particulière tout comme les personnels qui ont été impactés par une réorganisation avant la mise en place de ce dispositif dans l'année 2023.

### 1.3.2. Maintenir le groupe d'IFSE ou la classe de PTETE à titre individuel

Dans le cadre des réorganisations, VNF affirme sa volonté de conserver, au bénéfice des agents amenés à changer de poste en cas de réorganisation présenté en CSA local, le maintien à titre individuel :

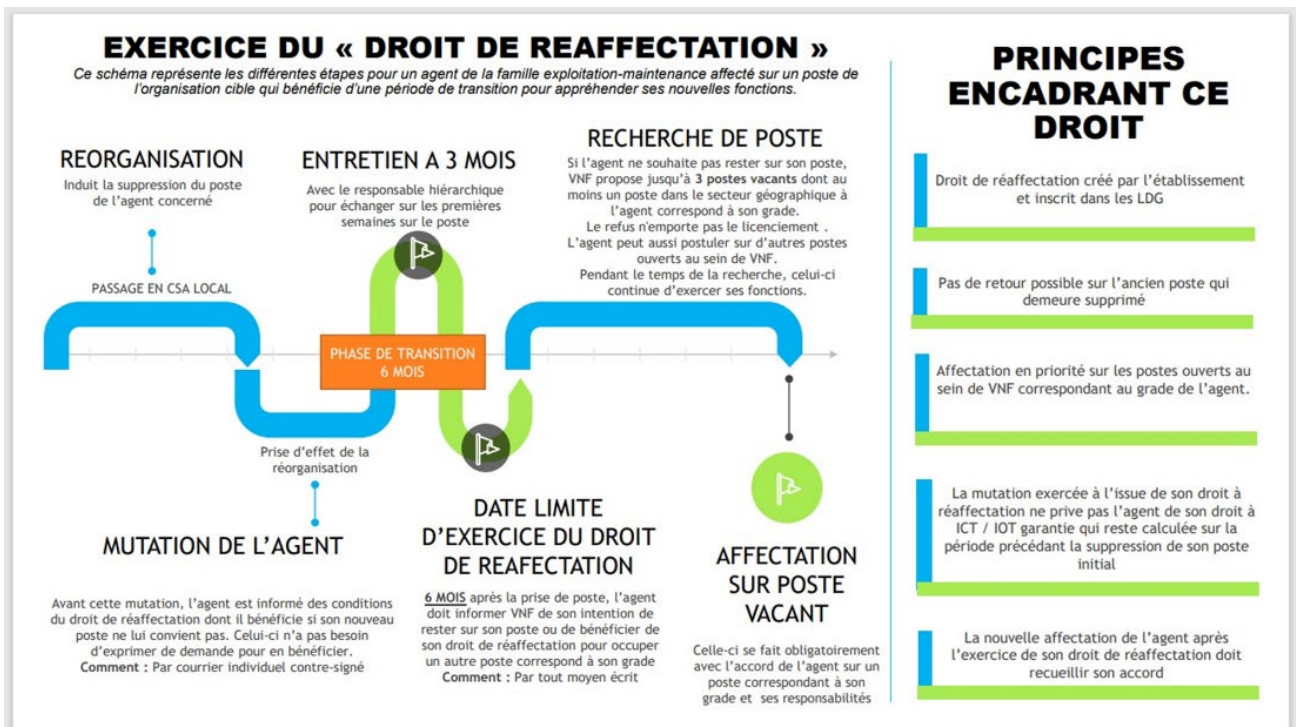
- du montant de l'IFSE et des compléments le cas échéant ;
- du montant indemnitaire de PTETE-PME (en prenant en compte le cas échéant les majorations). Ce principe sera conversé lors de l'entrée en vigueur du RIVE et du remplacement de la PTETE par une indemnité d'exploitation et d'entretien.

Ce maintien à titre individuel est assuré jusqu'au mouvement pour convenance personnel de l'agent.

### 1.3.3. Instaurer une priorité de réaffectation

L'établissement propose une priorité de réaffectation aux personnels dont le poste est supprimé dans le cadre d'une réorganisation dans les 6 mois suivant la prise de fonction sur un nouveau poste, tout en respectant l'engagement d'absence de mobilité géographique imposée. Durant cette phase de transition, après avoir expérimenté leur nouveau poste, les personnels bénéficient ainsi d'un droit à changer d'avis si ce nouveau poste ne leur convient pas.

Cette priorité de réaffectation prend la forme d'un critère de priorité supplémentaire qui est intégré aux Lignes Directrices de Gestion de VNF. Il permet aux personnels qui en font la demande de bénéficier de la prise en compte de leur situation en cas de demande/souhait de mobilité prioritairement dans sa résidence administrative et le cas échéant au sein de VNF dans l'année suivant la nouvelle affectation. Les postes proposés pour une nouvelle affectation sont prioritairement des postes vacants et le cas échéant sur des postes en sureffectifs.



### 1.3.4. Maintenir sur site les éclusiers proches de la retraite qui le souhaitent

Lors de mise en place des Postes de Commandes Centralisés (PCC), les personnels concernés seront engagés dans un parcours de formation conséquent, avant et après leur prise de poste.

Il est donc proposé, aux éclusiers qui le souhaitent et qui sont dans les deux ans de leur date d'ouverture des droits à la retraite à taux plein, d'être exceptionnellement maintenus sur leur site d'exploitation pour y effectuer leurs vacances jusqu'à leur départ effectif en retraite.



En application de la note du 12 novembre 2019 relative aux prolongations d'activité, il est rappelé que dans le cas où une demande de prolongation d'activité interviendrait dans un contexte d'évolution de l'organisation, la prolongation d'activité se fera dans le cadre de cette nouvelle organisation.

#### 1.3.5. Faciliter l'accès aux concours pour les CDD

Chaque année, l'Établissement recrute des personnels en contrat à durée déterminée (CDD) et certains d'entre eux souhaitent intégrer la fonction publique et un emploi au sein de l'Établissement.

A la remise de leur contrat ou durant leur période d'embauche, le service RH de proximité et le manager informent les personnels recrutés en CDD des possibilités de recrutements par concours et recrutements sans concours organisés par l'Établissement. À ce titre, ils se verront remettre le calendrier des formations de préparation concours.

Par ailleurs, pour une meilleure visibilité des offres de recrutements pour ces deux modalités, le site internet de VNF disposera d'une rubrique dédiée.

Les personnels recrutés en CDD disposeront des mêmes facilités que les fonctionnaires (autorisation d'absence, remboursement de frais...) pour suivre les formations de préparation concours et examen (PEC) proposés par les Centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) et accessibles via un lien sur le campus.

Les candidatures de personnels en CDD qui sont présents depuis plus d'un an et qui souhaitent postuler en vue d'un recrutement pérenne sur un poste vacant, seront examinées avec la plus grande bienveillance compte tenu de leur ancienneté au sein de l'établissement.

Une attention particulière sera apportée pour accompagner le CDD dans la fin de son contrat afin de lui donner de la visibilité sur ses démarches administratives.

### 1.4. Reconnaître les prises de responsabilité

La modernisation de l'exploitation et de la maintenance va considérablement impacter tous les métiers. VNF souhaite mobiliser les dispositifs financiers et statutaires pour reconnaître les prises de responsabilités des personnels à travers deux situations différenciées dont il faut tenir compte : l'évolution importante du métier d'exploitant (d'éclusier à opérateur de PCC ou chef de salle) et le changement de métier pour passer d'exploitant à mainteneur.

- L'accompagnement des exploitants vers un poste en PCC cible
  - Accompagnement vers les PCC mis en place dans des locaux pérennes avec l'organisation, les métiers et les équipements définis nationalement.
  - À terme, le chef de salle sera éligible à l'emploi fonctionnel dans le cadre de la création du corps des PE VNF et du RIVE : Indemnité d'Entretien et d'Exploitation (IEE) - 6900€  
Le chef de salle pourra être éligible à l'emploi fonctionnel de CEED, ainsi qu'au plan de requalification en catégorie B, dans le corps des TSDD.
  - Pour un opérateur : +500€ dans le cadre du passage de la classe B à la classe C et +400€ au titre de la majoration PCC cible modernisé soit au total +900€ brut par opérateur.
  - Pour un chef de salles : entre +1 200€ et 2 550€ sous réserve de l'éligibilité de l'agent à l'emploi fonctionnel

- L'accompagnement des exploitants vers la maintenance
  - La valorisation indemnitaire des personnels s'engageant dans une reconversion vers la maintenance spécialisée (niveaux 3 et 4) est à traiter dans le cadre du RIVE
  - Pour les personnels qui font le choix de rejoindre les métiers de la maintenance non spécialisée, en cas de perte sur la PTETE, le maintien à titre personnel est mobilisé.
- Directions métiers et fonctions supports

La transformation de VNF et l'évolution des métiers peut conduire à des évolutions de fiches de poste actant de nouvelles responsabilités. À ce titre, VNF s'engage à porter et à défendre, dès le premier semestre 2024, auprès de l'État, un projet de plan de requalification de fonctionnaires de catégorie B en catégorie A et de catégorie C en catégorie B pour les personnels administratifs afin de reconnaître l'évolution des métiers au sein de l'établissement. VNF s'engage à informer les partenaires sociaux des démarches entreprises à cet effet.

Concernant les salariés de droit privé impactés, VNF s'engage à mobiliser une enveloppe salariale spécifique dans le cadre de la NAO pour accompagner et revaloriser ces évolutions.

#### 1.4.1. Identifier des emplois fonctionnels au sein de la filière Exploitation

Au cours du premier semestre 2024, après la publication du texte créant l'emploi de chef d'équipe d'exploitation divisionnaire dans ses services, VNF va travailler à identifier les postes les plus exposés tenus par les chefs d'équipe d'exploitation principaux remplissant les critères réglementaires (au moins un an dans le 4<sup>e</sup> échelon de C3, et au moins quatre ans dans un grade de C3).

VNF présentera en CSA-C et dans chaque CSA-L la liste des emplois retenus.

#### 1.4.2. Porter un plan de requalification en catégorie B en lien avec l'évolution des métiers de l'exploitation et de la maintenance

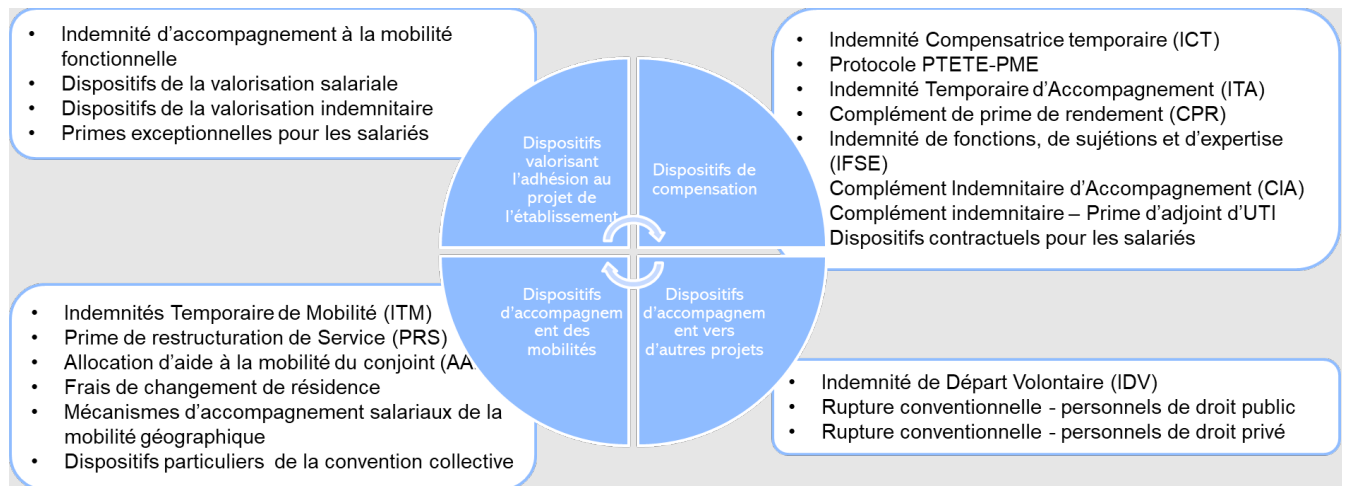
Dans le cadre de la création du corps des personnels d'exploitation de VNF et d'un emploi fonctionnel de chef d'équipe divisionnaire, le Gouvernement a arbitré la mise en œuvre d'un plan de requalification de catégorie C en catégorie B. Celui-ci concernera 137 chefs d'équipe principaux encadrants de VNF, sur les années 2024 à 2026. Concrètement, cela signifie que pour les métiers en PCC et pour ceux du domaine de la maintenance spécialisée, les agents promus intégreront le corps des TSDD.

VNF ouvrira dès le premier trimestre 2024 un cycle d'échanges avec les organisations syndicales représentatives portant sur les modalités de mise en œuvre de ce plan en fonction des arbitrages qui seront rendus par l'État et visera à le rendre effectif dès que les supports juridiques lui permettront de le faire.

### 1.5. Accompagner financièrement et socialement les mobilités

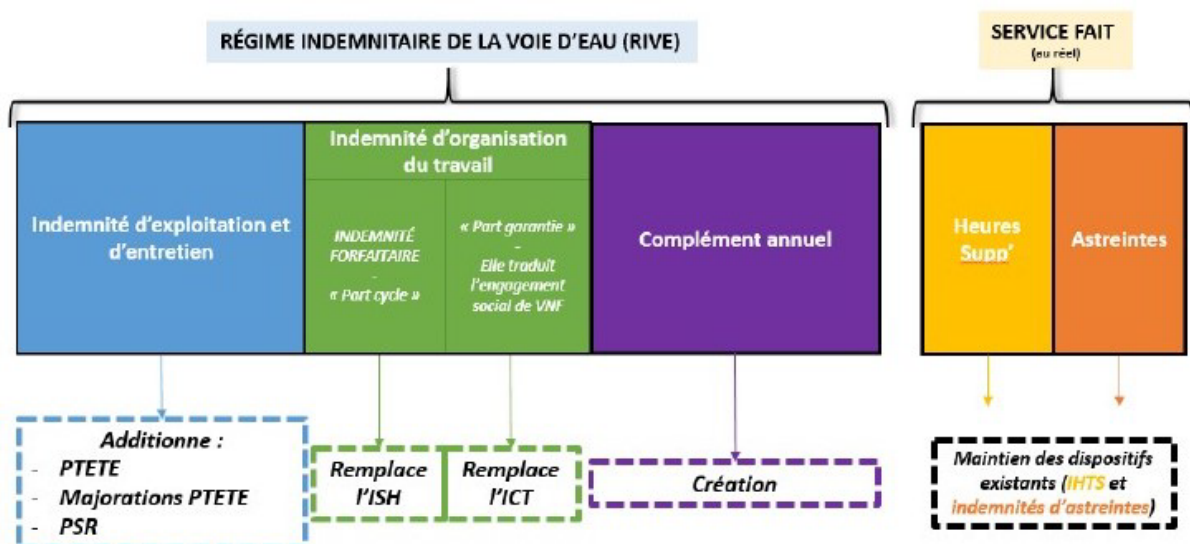
L'établissement poursuit ses engagements pour accompagner financièrement le projet de modernisation, sécuriser et inciter les personnels à s'engager dans le projet. L'ensemble des dispositifs mis en œuvre vise le 0€ d'impact pour tous les personnels.

Tout personnel qui effectue une mobilité dans le cadre du projet de modernisation dispose de la garantie d'une prise en compte de sa situation antérieure. Pour cela, les dispositifs d'aide et d'accompagnement des personnels sont renforcés et mobilisables en fonction des situations. Les commissions de suivi des situations individuelles peuvent être saisies dans cet objectif.



### 1.5.1. Mettre en œuvre le Régime Indemnitaire de la Voie d'Eau

Un nouveau régime indemnitaire est mis en place pour les personnels d'exploitation, conjointement à la création d'un corps propre à l'établissement des Personnels d'Exploitation de VNF (PEVNF). Le Régime Indemnitaire de la Voie d'Eau (RIVE) reprend l'instruction PTETE et ses principes structurants. Il convertit l'ISH en IOT-cycle (Indemnité d'Organisation du Travail) et adapte les principes de l'ICT à la part garantie de l'IOT. Il crée également un complément annuel pour les personnels d'exploitation.



L'IOT-Garantie constitue un engagement fort de l'État et de l'établissement au bénéfice des agents impactés dans leur métier par des décisions de réorganisations se traduisant, à l'échelle individuelle,

par des mobilités volontaires, tant géographiques que fonctionnelles : c'est sur ce vecteur indemnitaire que sera concrétisé l'engagement de VNF que l'agent ne perdra pas en rémunération.

Par ailleurs, en rendant plus lisible le régime indemnitaire attaché à chaque poste, VNF sécurise les désirs de mobilité par le principe « un cycle, un forfait ».

Enfin, VNF est conscient que l'évolution des métiers qu'il demande à ses personnels doit être valorisée. C'est pour cette raison qu'il crée une quatrième majoration de l'IEE, pour accompagner la prise d'un poste en PCC.

#### 1.5.2. Accompagner les évolutions de rémunération au sein de la maintenance

La modernisation de la maintenance va de pair avec la modernisation de notre réseau et de nos infrastructures. C'est un enjeu fondamental de réussite du projet de l'établissement et l'ensemble des personnels y contribuant doivent pouvoir être accompagnés, à la fois en termes de développement des compétences et en termes financiers.

Compte-tenu de la diversité des statuts qui caractérisent aujourd'hui les personnels de la maintenance (OPA, CDI Publics, PEVNF, CDD...), l'établissement doit proposer une évolution des rémunérations dans une logique de carrière pour l'ensemble de ces statuts, dans un objectif d'équité, d'attractivité, de fidélisation et de reconnaissance, tout en respectant les contraintes du cadre règlementaire et en lien avec les tutelles.

Dans ce cadre, concernant les CDI de droit public, en complément de la note relative à la politique de recrutement des personnels non titulaires de droit public en CDI, le sujet de l'examen de leur rémunération, dans la perspective d'une équité salariale interne à responsabilité et ancienneté égales sera mis à l'agenda social du 2ème semestre 2024.

#### 1.5.3. Mobiliser les dispositifs d'accompagnement financier interministériels

L'ensemble des dispositifs de droit commun mobilisables dans les processus de réorganisation des services de l'État pourront être utilisés dans le cadre des réorganisations de VNF, selon les conditions mentionnées dans chaque texte.

Ces dispositifs indemnitaires ont vocation à :

- **Accompagner les mobilités géographiques et/ou mobilités fonctionnelles :**
  - Complément Indemnitaire d'Accompagnement (CIA) : Le CIA apporte au fonctionnaire de l'État concerné une garantie de rémunération pour une période de 3 ans ou 6 ans (égal à la différence entre la rémunération brute annuelle perçue au cours de l'année précédant le changement de fonction et la rémunération brute globale annuelle liée à l'emploi d'accueil de l'agent).
  - Prime de Restructuration de Service (PRS) et Allocation d'Aide à la Mobilité du Conjoint (AAMC) : la PRS est une prime à versement unique attribuée dans le cadre d'une mutation ou d'un changement de lieu d'affectation d'un agent, dans le cadre d'une restructuration. Elle peut être accompagnée d'une indemnité supplémentaire, l'AAMC, versée dans le cas où le conjoint de l'agent est contraint de cesser son activité professionnelle du fait de la mobilité de l'agent.
  - Frais de changement de Résidence : L'agent qui déménage à la suite de son affectation dans une nouvelle commune peut bénéficier, sous conditions, d'une prise en charge partielle ou totale de ses frais de déménagement.

- Indemnité d'Accompagnement à la Mobilité Fonctionnelle (IAMF) : prime attribuée à l'agent qui, à la suite d'une réorganisation, prend un poste nécessitant une formation professionnelle pour adapter ses compétences, supérieure à 5 jours.
- **Accompagner au départ :**
- Indemnité de Départ Volontaire (IDV) : une indemnité de départ volontaire peut être accordée aux agents quittant définitivement l'administration à la suite d'une démission régulièrement acceptée dans le cadre d'une opération de restructuration de service.
- Rupture Conventionnelle (RC) : la rupture conventionnelle permet à l'employeur et à l'agent de convenir d'un commun accord des conditions de cessation définitive de fonctions.

Des dispositifs d'accompagnement des salariés de droit privé peuvent être mobilisés dans les mêmes objectifs :

- Accompagnements salariaux des mobilités : Des dispositifs particuliers pour accompagner les salariées et leur famille dans le cadre d'une mobilité sont prévus dans la convention collective. Elle prévoit des dispositifs particuliers dans le cadre d'une mobilité géographique tels qu'une prime exceptionnelle, une majoration des mesures salariales, des frais de changement de résidence ou un accompagnement de la famille.
- IDV et Rupture conventionnelle en application de la note du 18 septembre 2020 relative aux modalités de mise en œuvre des indemnités de départ volontaire et des ruptures conventionnelles au sein de VNF. L'accès à ce dispositif et les montants associés seront retravaillés et concertés dans le 1<sup>er</sup> semestre 2024.
- Possibilité d'activer le plan sénior

#### 1.5.4. Poursuivre notre politique sociale du logement

L'instruction du 27 mars 2023 a mis en place un dispositif d'accompagnement en matière de logements à destination des agents à l'échelle de l'établissement dans la continuité de l'instruction de 2016 et dans la même logique que les dispositions prévues pour compenser financièrement les évolutions des organisations.

Elle prévoit ainsi :

- Le maintien des NAS (ou des COP-A) actuelles et des 13 (ou 7) semaines d'astreintes, jusqu'à la mobilité volontaire ou au départ en retraite de l'agent (clause du grand-père),
- La possibilité d'accès à des NAS/COP-A proches du PCC (pour les agents actuellement logés en NAS), et des 13 (ou 7) semaines d'astreintes, jusqu'à mobilité volontaire ou départ à la retraite,
- La possibilité d'accès à un logement COP-15 proche du PCC, avec décote supplémentaire de 20% pendant 3 ans, sans contrepartie d'astreinte.

Une attention particulière sera accordée aux situations individuelles des personnels concernés.

Les mêmes règles d'accès aux logements NAS / COP-A s'appliquent à tous les statuts de nos personnels, à la seule condition que la fonction occupée ouvre droit à l'attribution d'un logement de service et que les conditions d'astreintes soient respectées.

L'établissement s'engage par ailleurs à poursuivre les investissements et dépenses nécessaires à l'entretien et la rénovation des logements de service, en développant notamment les travaux de

renovation énergétique, d'isolation et de mises aux normes. Un bilan annuel sera présenté en CSA central.

## 1.6. Accompagner les mobilités internes et externes

Les personnels peuvent réaliser des mobilités fonctionnelles, géographiques ou d'environnement professionnel au sein de l'Établissement, dans la Fonction Publique ou à l'extérieur de celle-ci en vue d'enrichir leurs parcours professionnels et développer de nouvelles compétences.

Les personnels qui effectuent une mobilité aussi bien interne qu'externe sont accompagnés par leur service RH de proximité. Ils sont informés des dispositifs financiers mis en place dans le cadre de la mobilité ainsi que des dispositifs RH permettant de formaliser et concrétiser leur demande qui s'inscrit dans le cadre de leur projet professionnel. Les emplois disponibles à VNF sont réservés en priorité aux personnels de l'Établissement dont l'emploi est concerné par une restructuration ou une réorganisation et bénéficiant des mesures d'accompagnement.

Les lignes directrices de gestion fixent les orientations générales en matière de mobilité pour l'Établissement. Elles prévoient une disposition particulière liée au projet de modernisation et traduisant la priorité de réaffectation qui précise que les personnels éligibles à la **priorité subsidiaire** (Titre III – paragraphe B des LDG) sont informés de la possibilité de pouvoir bénéficier d'une nouvelle affectation dans la période de six mois qui suit la date de prise d'un poste. Les postes proposés aux personnels dans le cadre d'une nouvelle affectation font l'objet d'une dispense temporaire de publicité.

Les personnels de droit privé disposent d'une mesure appelée « **période probatoire** » inscrite dans la convention collective (Article 10.3.1). Cette période est mise en place à l'initiative de VNF ou du salarié après accord de VNF. Elle permet au salarié d'appréhender ses nouvelles fonctions et à VNF d'apprécier les capacités du salarié à occuper un nouveau poste. La durée de la période probatoire est égale à la période d'essai fixée dans la convention collective, elle est renouvelable une fois sans pouvoir dépasser une durée totale de six mois. Le salarié peut demander sa réintégration dans ses fonctions antérieures durant cette période probatoire. Une candidature d'un salarié interne à VNF, présentant un niveau de compétence (avec si besoin une formation complémentaire) permettant une prise de poste immédiate, ne saurait être refusée au profit d'une candidature externe si, préalablement au recrutement externe, elle n'a pas donné lieu à une période probatoire non conclusive.

### 1.6.1. Aider les personnels volontaires dans leurs projets d'évolution externe

Les personnels qui souhaitent exercer une mobilité externe disposent d'un accompagnement personnalisé, proposé par l'établissement et ses partenaires.

Dans le cadre de la convention de partenariat entre VNF et le CMVRH, cet accompagnement se traduit par la possibilité pour l'ensemble des personnels de réaliser plusieurs types d'entretiens avec un conseiller mobilité carrière du CMVRH exemple : l'entretien thématique pour obtenir un avis ou un conseil sur une mobilité, un poste, une réintégration ou un projet professionnel, une valorisation du parcours professionnel (rédaction de CV, Lettre de motivation, profil LinkedIn...) ; ou d'autres entretiens sous certaines conditions comme l'entretien de carrière, l'entretien de reconversion, le bilan de carrière etc...

Par ailleurs, la DRHM met à disposition des personnels sur le campus via les liens vers le CMVRH et la plateforme RH une offre de formation pour un accompagnement de leur mobilité externe avec des actions de formation qui préparent les personnels à rédiger un CV, une lettre de motivation, à un entretien de recrutement...

Les salariés peuvent également se tourner vers l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) qui accompagne les cadres à toutes les étapes de leur parcours professionnel. Ils peuvent également mobiliser un congé de mobilité volontaire sécurisée.

#### 1.6.2. Développer des partenariats avec les employeurs publics locaux

Pour accompagner les personnels dans leur mobilité externe, les directions territoriales s'engagent à développer des partenariats avec des employeurs publics locaux ainsi qu'avec les organisations existantes comme les plates formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) qui travaillent sur l'attractivité de la fonction publique, la mobilité fonctionnelle dans les bassins de vie, la professionnalisation des agents publics, l'accompagnement des transformations et des organisations de travail.

### 1.7. Moderniser les fonctions ressources

Le projet de transformation de l'établissement doit désormais être étendu au-delà du projet de modernisation de l'exploitation et de la maintenance. VNF doit pouvoir se doter d'un « bloc administratif » national, solide et efficient, avec des processus rationalisés à l'échelle de l'établissement, s'appuyant sur la concentration et la dématérialisation des tâches. Il s'agit de rechercher l'harmonisation et la simplification des processus partout où cela est possible et pertinent et de libérer de la disponibilité auprès des équipes opérationnelles pour leur permettre de se concentrer sur les missions de conseil et accompagnement des équipes en proximité sur le terrain.

Cela concerne toutes les filières : RH, juridique, achat, financière, informatique, développement / service aux usagers, domaine, communication.

En cela VNF s'engage à réaliser pour chacune de ces évolutions une étude d'impact RH portant sur l'organisation de la direction ou du service concerné. Tous les personnels impactés bénéficieront du même accompagnement individuel et collectif que celui mis en place pour les personnels de l'exploitation et la maintenance (concertation collective, entretiens individuels, accompagnement des projets individuels de mobilité, mesures financières...).

Dans le cadre d'expérimentations préalables, VNF s'engage à la rédaction d'une lettre de mission ayant pour but de clarifier les moyens mis à disposition des personnels impactés, le dispositif de reconnaissance salariale le cas échéant (CIA/prime) et la durée de l'expérimentation.





## 2. OPTIMISER LE TRANSFERT ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Pour accompagner les changements induits par le projet de modernisation, l'établissement s'est doté d'une Université de la voie d'eau pour que les personnels bénéficient d'un accompagnement dans la construction de leurs projets et parcours professionnels, développent ou acquièrent de nouvelles compétences.

L'Université de la voie d'eau est un concept qui regroupe autour d'une structure unique les différentes actions en matière de formation et de développement des compétences : gouvernance innovante, orientations pluriannuelles, méthodes pédagogiques renouvelée, nouveaux outils et de nouveaux formats pédagogiques comme l'apprentissage sur le lieu de travail, le transfert de savoirs, la création de parcours de professionnalisation...

Au vu des projections de départs en retraite, l'enjeu est également de capitaliser et de préserver les compétences acquises par nos personnels tout au long de leur carrière professionnelle. En effet, le risque est de voir disparaître de l'établissement des savoir-faire détenus par des personnels expérimentés. Ainsi, les compétences rares ou sensibles doivent être identifiées et des actions pour répondre à ces enjeux mises en place : tutorat, compagnonnage, partage des savoirs, rédaction de guides, formalisation des processus, mobilisation des personnels dans le domaine de la formation, notamment ceux à l'approche du départ en retraite...

La transmission du savoir demande du temps et une compétence particulière nécessitant un accompagnement. VNF s'engage à travailler à la mise en place d'une méthodologie de transmission du savoir complétant le plan de formation. Celle-ci sera présentée en CSA central.

### 2.1. Capitaliser et partager nos compétences

Dans le contexte du projet de modernisation et d'un départ massifs des personnels en retraite dans les années à venir, le maintien et le développement des compétences sont des enjeux majeurs qui revêtent une acuité particulière.

Notre établissement doit également faire face à une concurrence âpre sur le marché du travail.

En conséquence, il s'avère fondamental de procéder à la capitalisation et au transfert des connaissances et savoir-faire, afin de maintenir et développer le niveau de compétence de l'établissement pour les années à venir.

Dans ce contexte, il devient capital de pérenniser nos compétences critiques et compétences stratégiques, et valoriser nos talents internes, en ciblant 4 étapes clés :

- Repérer les compétences critiques et stratégiques et repérer nos talents internes
- Organiser le transfert
- Transférer les compétences
- Valoriser le transfert des compétences.

### 2.1.1. Identifier les talents et expertises internes

La transformation de VNF et la réussite du projet de modernisation requièrent la mobilisation des expertises et talents internes.

Dans ce contexte, l'identification des talents internes répond à des enjeux stratégiques comme la rétention et la fidélisation, la construction de parcours professionnels, la transmission des compétences, les recrutements, la performance.

Un **talent** peut être défini comme étant l'utilisation judicieuse de compétences et de connaissances particulières. Il peut donc se trouver à tous les niveaux et dans plusieurs disciplines ou domaines d'activité.

À moyen terme, VNF s'engage à définir ce que sont les compétences critiques au sein de l'établissement et à identifier leurs détenteurs en vue de la réalisation d'une cartographie locale et territoriale.

Plusieurs dispositifs permettent de détecter des talents au sein de l'Établissement comme l'entretien professionnel annuel, la revue des effectifs, les entretiens thématiques avec le manager ou avec des professionnels du domaine des RH. La DRHM examinera la mise en place d'une application permettant de gérer et suivre les talents au sein de l'Établissement.

L'objectif est que cette application permette également à celles et ceux qui le souhaitent de formaliser un souhait de mobilité sans au préalable avoir identifié de poste spécifique et de déposer une lettre de motivation et un historique du parcours professionnel. Ces derniers seront à disposition de l'ensemble des recruteurs au sein de VNF, qui seront invités à consulter ce vivier interne de candidatures avant de procéder à un recrutement externe.

Cette même application mise à la disposition des personnels permettra à ceux qui le souhaitent d'indiquer leurs compétences, les domaines d'expertises développés au cours de leur parcours professionnel. Cet espace, accessible à tous, permettra ainsi d'identifier facilement les personnes susceptibles de répondre à un besoin. Il peut s'agir de la recherche d'une compétence dans le cadre d'un recrutement, d'une formation, d'un projet, d'un Atelier du Lab, d'un conseil...

### 2.1.2. Développer les dispositifs de capitalisation et transfert des compétences

VNF s'engage à promouvoir et valoriser le tutorat et le compagnonnage pour capitaliser et transférer les compétences.

Les pratiques dans les services montrent que le tutorat et le compagnonnage font souvent l'objet d'une assimilation ; Il convient de définir les deux dispositifs :

- **Le tutorat** consiste en l'association à distance ou non d'un ou plusieurs apprenants à une personne ou tuteur. Le tuteur doit être un spécialiste du domaine de la compétence à acquérir soit un spécialiste des méthodes d'accompagnement ou d'assistance pédagogique (accueil, diagnostic, conseil, guidance, évaluation). Le tutorat s'exerce presque exclusivement dans le cadre de formations individualisées (le tuteur s'appelle parfois animateur de formation individualisée). Le tutorat vise à organiser le parcours de la personne en formation dans le service en favorisant les acquisitions et les mises en relation c'est-à-dire permettant une intellectualisation des actes de travail. Le positionnement du tuteur est celui d'un facilitateur, d'un médiateur auprès de l'apprenant.

- **Le compagnonnage** désigne l'action de formation permettant à un apprenant d'acquérir un métier en s'intégrant dans une communauté professionnelle. Le compagnon est un agent expérimenté qui partage progressivement ses connaissances et ses savoir-faire avec un apprenant (nouvel arrivant ou saisonnier par exemple) afin que ce dernier puisse acquérir la maîtrise de son poste de travail en s'intégrant dans son environnement professionnel. Le compagnonnage est un mode d'apprentissage qui repose sur la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair qui transmet des connaissances et ses savoir-faire en particulier par la démonstration

Le tuteur tient donc un rôle de conseil, de facilitateur proche de la maîtrise d'œuvre d'une ou de plusieurs séquences de formation, alors que le compagnon est assimilable au formateur, intervenant d'une seule séquence.

La Direction des Ressources Humaines et des Moyens s'engage à mener avant la fin de l'année 2024 une réflexion avec les acteurs des réseaux concernés sur une formalisation des deux dispositifs et la valorisation des agents qui s'y engageront en vue de capitaliser et transférer les compétences.

Une attention toute particulière doit être portée aux personnels proches de la retraite (dans les 6 mois à un an de leur départ effectif) et détenteurs de savoir-faire et expertises sensibles pour l'établissement. Dans le cadre d'un entretien, il convient de réfléchir à la possibilité d'**aménager leur fin de carrière au travers d'une lettre de mission sur la base du volontariat** pour leur permettre de mobiliser du temps à la formalisation et au transfert de leurs compétences sous les formats les plus adaptés pour le service (tutorat, compagnonnage, mais aussi formalisation écrite de process, de fiches techniques, ou encore de vidéos didactiques...). Cette lettre de mission définira la durée de celle-ci, les moyens mis à dispositions et le dispositif de reconnaissance.

Par ailleurs, pour les cas où le transfert de compétences n'a pas pu être anticipé, l'établissement s'est doté d'un dispositif permettant aux personnels partant à la retraite de transmettre leur savoir et leur compétence même après leur départ. Le **recours aux personnels retraités** doit être prioritairement envisagé sur le transfert des compétences critiques de l'établissement. Il s'agit des compétences relevant du cœur de métier de VNF, indispensables au fonctionnement et à la réalisation de nos missions, et qui présentent des caractéristiques de rareté et de difficultés d'acquisition. Afin d'initier la démarche, seront favorisées prioritairement les compétences liées à l'exploitation et la maintenance des ouvrages, les métiers de la gestion hydraulique, la surveillance des ouvrages hydrauliques, ou encore l'informatique industrielle. La note de cadrage de la DRHM définit les modalités pratiques de la mise en œuvre du recours au personnel retraité selon deux modalités pratiques de transfert de compétences : l'action de formation ou la passation de connaissances et de pratiques entre pairs.

## 2.2. Déployer des Centres de Transfert des Compétences et Pôles de Compétences

La transformation de l'ensemble des métiers posera notamment l'enjeu, pour l'établissement, de l'employabilité de ses personnels dans les 5 à 10 ans à venir. VNF accompagne ses collaborateurs en permettant à chacun de développer ses compétences et se former au sein de l'Université de la voie d'eau, et notamment à travers son Campus des Métiers visant à capitaliser et partager les savoir-faire de nos personnels expérimentés.

Le transfert de compétences organisé est un dispositif gagnant-gagnant pour :

- L'établissement, qui valorise ainsi son capital humain et conserve sa valeur ajoutée,
- Les « sachants », détenteurs de compétences, reconnus pour leur savoir-faire, leur expertise, leur engagement dans la transmission et le partage d'expérience,
- Les destinataires du transfert de compétences, acteurs de leur apprentissage : ils découvrent de nouveaux métiers, de nouvelles techniques, s'enrichissent des partages entre pairs, acquièrent de nouvelles compétences et s'ouvrent ainsi de nouvelles voies professionnelles.

Le Campus des Métiers doit partager, transmettre ses savoirs et savoir-faire et anticiper les métiers de demain, via des formations en situation de travail.

Le Campus des Métiers regroupe les Centres de Transferts de Compétences (CTC) mis en œuvre dans les directions territoriales et se structure autour de thématiques principales :

- Gestion hydraulique, SOH
- Exploitation,
- Maintenance,
- Ingénierie
- Sécurité.

#### 2.2.1. Montée en charge du CTC de Férin

Dès 2022, La Direction territoriale Nord - Pas-de-Calais, aux côtés de la DRHM a créé les premières formations du Campus Métiers au sein de l'atelier de production de Férin. Cet atelier, unique au sein de VNF, produit des pièces et ensembles mécano-soudés pour l'ensemble des directions territoriales. Il est reconnu nationalement pour son savoir-faire dans les domaines de la chaudronnerie, l'oxycoupage, la soudure et l'usinage.

L'ensemble des personnels et managers du site ont été impliqués dans une démarche collaborative de construction de l'ensemble de la démarche de formation (de l'ingénierie pédagogique à la formation de formateur interne, en passant par les réflexions logistiques et les interfaces entre les flux de production et la planification des formations).

Une équipe de formateurs internes dispense ainsi des formations en situation de travail dans le domaine de la chaudronnerie depuis l'automne 2022, en accueillant des personnels volontaires de l'ensemble des directions territoriales. Ces premières formations permettent de découvrir le métier et les techniques de chaudronnerie, et de partager de bonnes pratiques en la matière, tout en permettant aux stagiaires de produire des pièces utiles à l'activité de l'atelier.

Il convient désormais d'apporter les aménagements nécessaires au sein de l'atelier pour pouvoir consolider l'offre actuelle et développer l'offre de formation sur les autres thématiques, notamment sur la soudure et l'oxycoupage.

#### 2.2.2. Ouverture de nouveaux CTC et Pôles de Compétences

Un Centre de Transfert des Compétences (CTC) consiste à former des collaborateurs en situation de travail, sur les plateaux techniques existants, avec des formateurs internes qualifiés.

Le choix d'implantation d'un CTC est conditionné par la double-présence sur un même site d'une expertise à transférer et d'un lieu d'accueil pour organiser la formation en situation de travail. L'atelier

ciblé pour devenir un CTC reste avant tout un atelier de production ou de maintenance, qu'on utilise à des fins de formation.

La démarche de mise en œuvre est cadrée par un cahier des charges établi sur la base de la démarche expérimentale menée pour l'ouverture du CTC de Férin. Elle repose sur un principe fondamental de co-construction de l'ensemble du dispositif avec les personnels de l'atelier.

La mise en place d'un Pôle de Compétences procède d'une logique différente et n'est pas liée à la double présence d'une expertise à transférer et d'un lieu d'accueil pour la formation. Le pôle est ciblé en fonction de la concentration de détenteurs d'une expertise sur un même sujet (par exemple : une équipe de spécialistes de la pose et la maintenance de fibre optique ou encore une équipe spécialisée sur le dragage), mais les formations peuvent être dispensées sur un lieu déporté, en fonction des services demandeurs.

Ces deux modalités de formation doivent être mises au service d'un partage accru de nos expertises, notamment sur nos compétences cœur de métier (gestion hydraulique, informatique industrielle, maintenance spécialisée...), et en lien avec les choix d'organisation de la maintenance. La mise en œuvre de ces dispositifs s'appuie sur un cadrage type précisant la méthodologie de co-construction, l'ingénierie pédagogique, les moyens et le dispositif de valorisation des personnels investis dans ce partage d'expertise.

L'établissement, s'appuyant sur les talents et expertises repérés territorialement, prévoit de déployer de nouveaux CTC et Pôles de Compétences au bénéfice de l'ensemble de ses personnels.

### 2.3. Développer des parcours de formation vers les métiers de demain

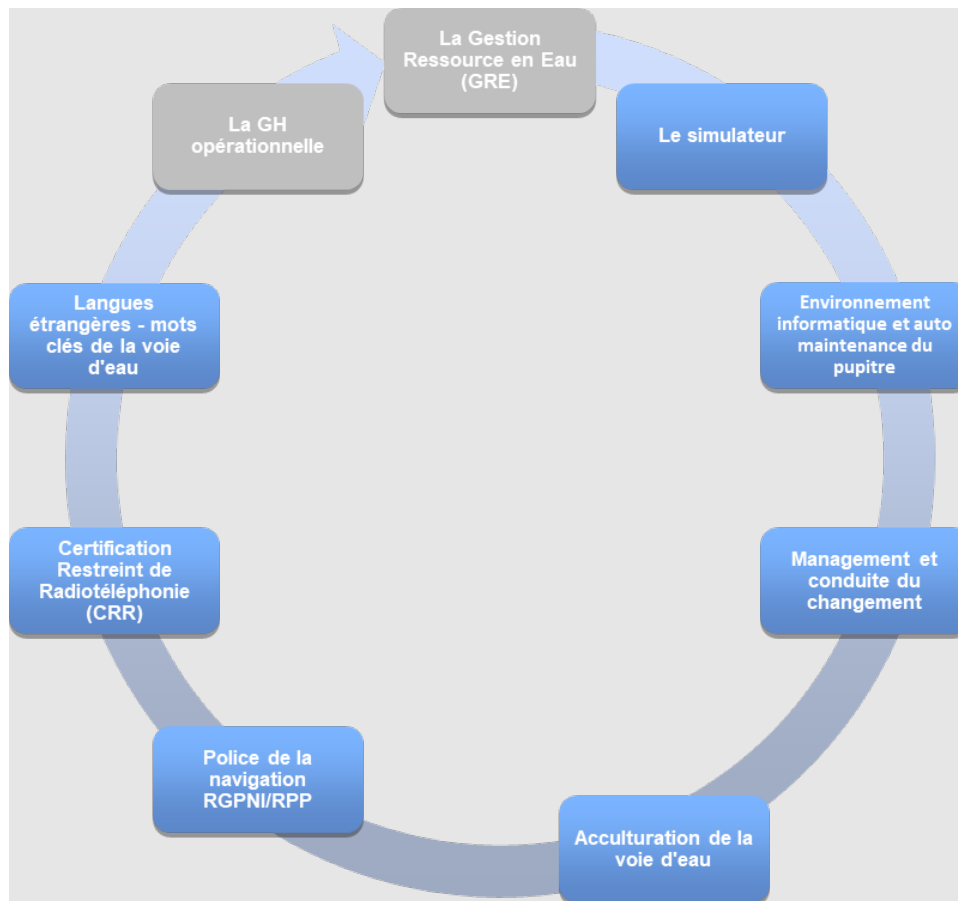
L'Université de la voie d'eau conçoit et propose une offre de formation centrée prioritairement sur des parcours de professionnalisation pour chaque métier. Les filières cœur de métier (gestion hydraulique, exploitation, maintenance) font l'objet d'une attention particulière en vue de faire monter en compétence les personnels dans le cadre du projet de modernisation.

L'investissement de nos personnels dans les parcours de développement de leurs compétences doit être pleinement pris en compte et intégré dans leur plan de charge. C'est notamment ce qui est prévu dans l'organisation des futurs PCC avec des organisations du temps de travail qui intègrent des vacations de formation pour les agents, leur permettant de suivre sereinement les modules de formation en présentiel ou en e-learning, mais aussi des vacations de visites sur site leur permettant de maintenir et/ou acquérir les connaissances pratiques des ouvrages et du linéaire.

#### 2.3.1. Parcours PCC et Simulateur PCC

Pour accompagner le projet de modernisation et accompagner les personnels qui se dirigent vers les métiers dans les postes de commandes centralisés (PCC), la DRHM a conçu avec la collaboration de la DIEE, de la DSIN, d'un groupe de travail dédié et avec le réseau des chargés de formation un parcours de professionnalisation.

Ce parcours comprend plusieurs modules de formation dont la mise en place d'un simulateur VR et 3D comme indiqué ci-après :



Les différents modules seront mis à disposition des chargés de formation locaux qui auront en charge de construire le parcours pour les personnels de la direction territoriale en fonction de leur cible et du calendrier de déploiement de leur PCC.

Des dispositifs de formation innovants (Simulateur PCC et VR) ont pu être construits sur mesure et challengés par un comité utilisateurs associant près de 80 personnels de l'exploitation. Ces outils immersifs permettent de visualiser le futur environnement de travail d'un PCC et de découvrir et prendre en main le futur outil de supervision.

### 2.3.2. Parcours GH

Le contrat d'objectif et de performance 2023-2032 met en évidence le rôle majeur de l'établissement dans la gestion de l'eau. L'ambition est de faire de la ressource en eau un levier des transitions écologique et énergétique d'un réseau de transport modernisé.

Cette priorité absolue de gestion de la ressource en eau devient une évidence face aux dérèglements climatiques et à leurs conséquences sur les activités de nos personnels (périodes d'étiage, de sécheresse ou à l'inverse de crues de plus en plus fréquentes). Les métiers des agents de VNF chargés de la gestion hydraulique vont se transformer avec la modernisation de la gestion hydraulique, le développement de l'instrumentation et la supervision à distance. Les équipes vont également devoir développer des compétences sur l'analyse et le traitement des données, l'ingénierie hydraulique, la maintenance de l'instrumentation, ... Nos personnels devront aussi être accompagnés sur leurs missions de représentation de l'établissement et de discussion avec les services de l'État et les autres partenaires de gestion de l'eau.

Pour répondre à ces enjeux multiples de compétences et d'accompagnement de la filière GH, la DRHM avec la collaboration de la DIEE, conçoit une politique de formation adaptée aux besoins de développement des compétences stratégiques qui sont en cours d'identification avec les professionnels métier. Elle s'engage ainsi à définir les besoins de formation adaptée par type d'acteur de la filière, à identifier et à accompagner les talents, en s'appuyant sur les personnels concernés en les plaçant au cœur du dispositif.

### 2.3.3. Parcours Maintenance

Dans le cadre du projet de modernisation, la DIEE et la DRHM se sont engagées dans une étude des métiers de la maintenance en vue de rédiger les fiches métiers cibles attendues sur le domaine maintenance. Ces fiches métiers définissent la mission, les activités et les compétences nécessaires pour exercer les métiers de la maintenance.

À l'issue de ce travail et au regard des organisations mises en place dans les directions territoriales, la DRHM s'engage à concevoir un parcours de professionnalisation pour accompagner les personnels qui souhaiteront se professionnaliser en maintenance spécialisée mais aussi les exploitants qui souhaiteront rejoindre la maintenance opérationnelle des linéaires et des ouvrages.

Différents parcours de formation sont ainsi proposés, et continuent d'être développés, pour les personnels en fonction de leurs besoins et aspirations :

- Des actions de découverte des métiers de la maintenance, telles que les formations de découverte de la chaudronnerie ou de la soudure proposées au CTC de Férin ;
- Des parcours de professionnalisation en interne, à l'instar du Parcours Automatismes déployé sur Campus ;
- Des parcours individuels qualifiant pour accompagner les montées en compétences (exemple vers une spécialisation d'électricien) ou les projets de reconversion en maintenance spécialisée, nécessitant une formation longue auprès d'un organisme extérieur.

La mise en place d'un outil de Gestion de la Maintenance Unique par Ordinateur (GMAO) harmonisé nationalement est prévue à l'horizon 2026. Cette GMAO unique se déploie conjointement à la nouvelle organisation de la maintenance et sera à terme l'outil de travail de nombreux personnels des filières maintenance et exploitation. Un important dispositif de formation sera proposé pour accompagner la prise en main de cet outil, conjointement à son déploiement courant 2025 et 2026.

### 2.3.4. Parcours Managers

Face à la complexité du monde qui nous entoure et aux défis que doit relever notre établissement, l'adhésion et l'engagement de ses collaborateurs est une condition de réussite. Dans ce contexte mouvant et incertain, les équipes ont besoin d'être écoutées, reconnues et impliquées dans la co-construction de l'établissement VNF de demain. Les postures managériales doivent donc évoluer pour davantage faire confiance aux équipes, être participatives et s'appuyer sur l'intelligence collective. Une nouvelle culture managériale commune s'impose comme une nécessité.

Dans cette optique, et dans le cadre de la mise en place des Repères Managériaux et de l'École interne du Management (cf. paragraphe 4.1 du présent accord), chaque manager va être amené à s'engager dans un parcours de professionnalisation pour conforter ses compétences individuelles et pour faire

vivre la communauté des managers et les nouvelles postures et pratiques managériales induites par ce référentiel.

Les managers, des Chefs d'équipe aux Directeurs, sont placés au cœur du dispositif. Ils seront en effet invités à s'interroger sur leur expérience de management et sur leurs besoins de professionnalisation et d'accompagnement. À l'issue de ce diagnostic, ils se verront proposer des actions de formation sous différents formats, d'accompagnement individuel sous forme de coaching ou encore de soutien entre pairs (codéveloppement) pour partager leurs problématiques managériales du quotidien.

La parcours de formation comportera un socle de base obligatoire pour tous les primo-encadrants ou pour ceux n'ayant jamais suivi de formation en management, basé sur :

- Les fondamentaux du management : rôle et postures du manager, organisation et animation de l'équipe, communication, cohésion et esprit d'équipe, définition des objectifs individuels et collectifs, délégation, coopération, identification et prévention des RPS, gestion des conflits, ...
- Les responsabilités RH du manager dans l'accompagnement du parcours de ses collaborateurs : mener un entretien professionnel et de formation, recruter et accueillir un nouveau collaborateur, les bases de la GRH (statuts, réglementation du temps de travail, bases de la rémunération...), les règles d'hygiène et de sécurité ...

Des modules complémentaires seront proposés à l'ensemble des managers pour conforter, enrichir et partager leurs connaissances et pratiques, autour de grands axes thématiques :

- Le développement personnel (confiance et affirmation de soi, leadership, ...)
- L'intelligence collective et les pratiques collaboratives
- Le management de projet (conduite d'un projet, management en transversalité, gestion multi-projets...)
- L'intelligence relationnelle et la gestion des conflits
- Le management à distance
- Le management à l'ère numérique (gestion des outils, droit à la déconnexion...)
- Les enjeux sociaux (lutte contre les discriminations, addictions, sensibilisation à l'égalité professionnelle, handicap, laïcité...).

### 2.3.5. Parcours RH

Les évolutions du contexte législatif et réglementaire, le développement de la dématérialisation de certains processus nécessitent de revoir certaines missions exercées par la filière RH. En effet, son rôle évolue pour aller vers des missions plus stratégiques et d'accompagnement des personnels dont les métiers se transforment.

Dans la continuité du pacte social précédent, il est nécessaire de poursuivre le passage d'une RH gestionnaire à une RH stratégique performante et agile en vue de détecter et accompagner les talents.

Pour répondre à ce défi et dans un contexte de moyens contraints, les réflexions déjà engagées seront poursuivies afin de moderniser la politique Ressources Humaines de l'établissement avec une restructuration de la filière RH.

Les orientations définies et partagées avec les directions territoriales visent à organiser la filière RH dans une charte de gestion qui comprend une centralisation d'actes de gestion au niveau de la DRHM et la réalisation d'actes de gestion de proximité.



Pour la mise en place de ces nouveaux modèles d'organisation, la DRHM s'engage à accompagner les services pour la réalisation des études d'impact et à accompagner les personnels en leur proposant un parcours de formation adapté aux besoins et en vue de professionnaliser l'ensemble des acteurs.

Pour identifier les besoins de développement des compétences en cohérence avec les nouvelles organisations et concevoir un parcours de formation, un groupe de travail sera constitué avec des professionnels de la filière RH.

#### 2.3.6. Développement des partenariats externes pour enrichir notre offre de formation

Pour accompagner les personnels dont les métiers évoluent ou qui se trouvent dans une démarche de reconversion professionnelle, l'établissement vise à développer des partenariats avec des organismes de formations tels qu'écoles, universités, centres de formation.

Dans ce cadre, les directions territoriales s'engagent à prendre des contacts avec ces organismes et à formaliser des partenariats locaux en vue de construire des parcours de formation adaptés aux besoins d'acquisition ou de développement de compétences de certains de leurs personnels.

### 2.4. Innover en conseil et ingénierie pédagogique

VNF s'est doté d'un laboratoire d'innovation pédagogique au sein du LAB VNF. L'objectif de ce lieu dédié à l'innovation et aux méthodes collaboratives est de faire monter en compétence les acteurs de la formation et les mobiliser au service de l'ingénierie pédagogique et la construction de dispositifs de formation modernes et répondant pleinement aux besoins et attentes des personnels.

#### 2.4.1. Évolution / Professionnalisation du Réseau Formation

Le réseau formation placé au cœur de l'action et associé à la définition des orientations nationales du plan de développement des compétences participe à la mise en œuvre d'actions de formation à forts enjeux.

Pour s'inscrire dans la stratégie RH 2025, les activités relatives au développement des compétences font l'objet d'une analyse. La formation faisant partie des domaines stratégiques au sein de la filière RH, la DRHM s'engage à poursuivre la professionnalisation des équipes en charge de la formation professionnelle sur les territoires.

Cette professionnalisation implique la poursuite de la réflexion autour de l'organisation et des moyens affectés au domaine de la formation professionnelle. Pour répondre à cet enjeu d'efficience, un réseau métier formation est créé et a pour mission de professionnaliser l'ensemble des acteurs membres du réseau formation et mutualiser les bonnes pratiques, pour en faire un réseau métier solide et robuste.

Certains sujets de développement des compétences pourront être coconstruits avec les équipes locales en utilisant la méthode Lab en vue d'innover en matière d'ingénierie pédagogique

#### 2.4.2. Montée en compétences de la communauté des Formateurs Internes

Le recours aux compétences des personnels de l'établissement constitue une richesse pour favoriser le développement professionnel. L'exercice de la fonction de formateur interne occasionnel est une source d'enrichissement personnel et professionnel et représente une véritable ressource pour VNF.

En vue de poursuivre l'action de professionnalisation des acteurs de la formation professionnelle, la DRHM s'engage à mener des actions de professionnalisation de la communauté des formateurs internes occasionnels notamment avec :

- Une offre de formation de formateur interne ;
- Une offre de formation à la facilitation et aux méthodes Lab ;
- Une offre de formation à l'utilisation des nouveaux outils pédagogiques ;
- La mise à disposition de supports de formation ;
- Une animation et un accompagnement de la communauté par les chargés de formation locaux.

#### 2.4.3. Révision de la Charte des Formateurs Internes

La charte des formateurs internes occasionnels précise les modalités de fonctionnement du dispositif de formation interne afin de garantir les moyens d'une formation efficace, de développer les actions de formations internes et de valoriser l'activité des formateurs internes.

Cette charte fait l'objet de révisions régulières avec un travail collaboratif des chargés de formation locaux pour être en adéquation avec les évolutions et les besoins de l'Établissement tout restant en cohérence avec le guide pratique 2013 de la DGAFP des formateurs internes occasionnels, faisant référence au décret 2010-235 du 5 mars 2010 ainsi qu'à l'annexe 2 de la circulaire du 23 mars 2012.

## 2.5. Investir dans l'apprentissage

L'apprentissage offre aux jeunes au travers d'une activité rémunérée et de l'encadrement par un maître d'apprentissage une possibilité de formation combinant la théorie et la pratique en vue de l'obtention d'un diplôme ; l'apprentissage offre donc une opportunité pour une insertion professionnelle dans la vie active. Cette modalité d'apprentissage offre aussi à l'établissement la possibilité de repérer des talents et des potentiels.

#### 2.5.1. Développer l'accueil d'apprentis

Dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités sociales, l'établissement s'est engagé à développer une politique volontariste en faveur des jeunes par le biais de l'apprentissage.

Dans un contexte de difficultés à recruter sur certains bassins d'emplois et de tensions sur le marché de l'emploi, le recrutement d'apprentis devient stratégique. Aussi il devient primordial pour l'établissement d'être attractif pour attirer les jeunes talents, notamment en leur proposant des missions valorisantes en lien avec les enjeux sociétaux et environnementaux portés par l'établissement.

Dans le cadre de la mise en place du pôle national recrutement, la DRHM s'engage à ce qu'une attention particulière soit portée sur la qualité des offres de recrutement publiées par les services de proximité sur le site dédié à l'apprentissage.

De même, il convient au service RH proximité de recevoir les apprentis dont le profil et le diplôme préparé correspondent aux attentes de l'Établissement et de soigner l'accueil qui leur sera réservé.

### 2.5.2. Repérer les potentiels et favoriser l'intégration

Durant leur période de formation en alternance, les maitres d'apprentissage ont l'opportunité d'identifier les apprentis ayant du potentiel et dont les compétences acquises répondent aux profils recherchés pour occuper des emplois au sein de l'établissement.

En vue de fidéliser les jeunes talents, le service RH de proximité et le maitre d'apprentissage informent les alternants sur les dispositifs et les conditions de recrutements possibles pour occuper un emploi notamment le recrutement par concours, le recrutement en CDI Public sur le domaine de la maintenance, le recrutement en CDI ou en CDD.

Les personnels recrutés en contrat d'apprentissage qui le souhaitent disposeront de facilité pour suivre les formations de préparation concours et examen (PEC) proposés par les Centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) et diffusées sur le campus VNF.



### 3. PROMOUVOIR LE TRAVAIL COLLABORATIF ET LA COHESION DES EQUIPES

La compréhension partagée des enjeux et orientations du projet de modernisation est une condition de réussite de ce dernier. La mobilisation du collectif de travail est essentielle : elle passe par une information et une implication de l'ensemble des personnels dès le début des projets. Il convient donc de maintenir et développer les modes d'association du personnel.

Dans le même temps, nos méthodes et modes de travail sont réinterrogés pour les rendre plus souples et innovants, afin de s'adapter aux défis modernes et permettre aux personnels de disposer d'une meilleure qualité de vie au travail. Les défis du virage numérique imposent également un accompagnement de proximité de l'ensemble de notre communauté de travail. Une vigilance toute particulière est apportée aux risques professionnels avec pour objectif de mobiliser l'ensemble des acteurs de la prévention et d'apporter des réponses rapides et adaptées aux besoins des personnels.

#### 3.1. Travailler autrement

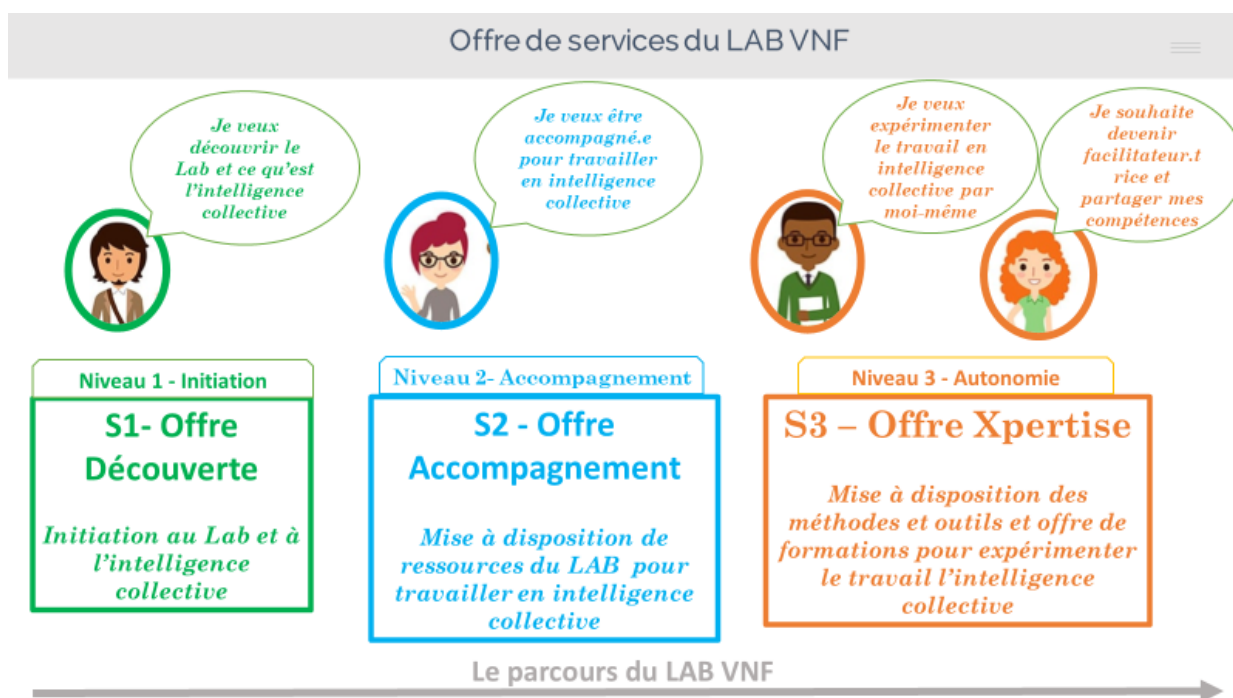
##### 3.1.1. Poursuivre la co-construction du projet de l'établissement

Pour accompagner les évolutions de l'établissement, les modes de travail collaboratifs se développent. C'est ainsi que des ateliers du Lab ont permis l'élaboration de standards nationaux, en s'appuyant sur la mobilisation des expertises internes et la participation des personnels issus de toutes les directions territoriales et directions métiers.

Cette démarche de co-construction a vocation à perdurer pour dessiner l'établissement de demain et proposer des solutions techniques, organisationnelles et humaines qui nous permettent de remplir nos missions et relever les défis qui nous attendent.

##### 3.1.2. Déployer l'offre de services du Lab VNF

Le Lab VNF est un lieu dédié à l'innovation, la formation et au travail collaboratif. Inauguré en décembre 2022, il est progressivement monté en charge pour proposer une offre de services accessible et ouverte à l'ensemble de l'établissement.



### 3.1.3. Acculturer largement aux nouvelles méthodes et outils collaboratifs

Afin de permettre à chacun de s'approprier ces nouvelles modalités de travail, un parcours de formation aux outils d'intelligence collective et à la facilitation est ouvert à l'ensemble de la communauté de travail.

3 niveaux d'acculturation et de formation seront déployés d'ici 2025 au sein du Lab :

- Niveau 1 – Découverte du Lab et de l'Intelligence Collective

L'objectif est de découvrir les principes de fonctionnement du Lab, les règles de l'intelligence collective et tester deux outils simples permettant de comprendre l'intérêt du travail collaboratif.

- Niveau 2 – Initiation à la facilitation et aux outils d'intelligence collective

L'objectif est triple :

- ✓ Comprendre et partager les règles de base d'une session d'intelligence collective
- ✓ Faire découvrir des outils d'intelligence collective simples, en les testant (en tant que participant et en tant que facilitateur)
- ✓ Toucher du doigt la posture de facilitateur et ses attendus

- Niveau 3 – Professionnalisation du réseau des facilitateurs internes

L'objectif est d'accompagner la montée en compétences du réseau de facilitateurs internes, en confortant leur posture, la boîte à outils à leur disposition et les espaces d'échanges et de supervision de pratiques.

### 3.1.4. Créer un réseau de facilitateurs internes pour développer le Lab hors les murs

Un réseau de facilitateurs internes sera mis en place courant 2024 afin de permettre le développement des pratiques collaboratives sur tout le territoire, à l'image des ateliers réalisés au Lab.

Le facilitateur est le maillon-clé pour accompagner le travail en intelligence collective : il est celui qui crée les conditions matérielles et humaines propices à l'intelligence collective. Il est garant du cadre et des méthodes visant à faciliter les échanges et le travail entre les participants. Son rôle est d'accompagner les groupes pour leur permettre de développer leurs propres réponses à leurs propres enjeux. Un facilitateur est donc un activateur du changement.

La posture de facilitateur demande une formation préalable et un investissement en temps de préparation et d'animation des ateliers collaboratifs. Le recrutement des facilitateurs se fera sur la base du volontariat et de la motivation à s'investir dans la promotion et l'animation des travaux en intelligence collective dans les directions territoriales.

### 3.2. Valoriser les engagements dans le collectif

L'entretien professionnel annuel est le moment privilégié pour formaliser un temps d'échange, d'écoute et de dialogue, pour faire le point sur la situation professionnelle des personnels, actualiser si besoin la fiche de poste en tenant compte de la quotité du temps de travail (temps partiel) des différents mandats de représentants du personnel et des engagements dans les actions collectives. Il permet également d'échanger sur des difficultés rencontrées et formuler des propositions d'amélioration, de faire le bilan de l'année écoulée au regard des objectifs fixés et des éventuelles lettres de mission, de fixer les objectifs de l'année en cours, d'aborder et de recueillir les perspectives et les aspirations professionnelles, les souhaits d'évolution de carrière.

C'est également lors de cet entretien qu'il est possible d'identifier l'implication des personnels dans des actions de travaux collectifs comme les groupes de travail, des ateliers au sein du Lab sur des projets transverses, les actions de formation, la participation à des jurys de concours etc...

Pour favoriser et promouvoir cet investissement dans la vie collective, la DRHM s'engage à identifier et valoriser ce type d'action dans les comptes-rendus d'entretiens professionnels.

### 3.3. Accompagner nos personnels dans la transformation numérique

La modernisation de VNF repose pour grande partie sur notre capacité à **intégrer les nouvelles technologies dans nos modes de travail**. La transformation est d'ailleurs déjà en cours au sein de plusieurs filières : l'exploitation, le domaine, les ressources humaines, etc. Il s'agit de doter les filières des matériels adéquats et performants, de créer les services adaptés et de permettre aux personnels d'assimiler les compétences pour les utiliser sans difficulté au quotidien dans le cadre de leurs missions.

C'est la raison pour laquelle l'établissement s'est engagé dans un vaste plan de transformation numérique de son environnement, porté conjointement par la Direction des Systèmes d'Information et du Numérique (DSIN), la Direction des Ressources Humaines et des Moyens (DRHM) et la Direction de la Communication (DCOM).

Ce plan de transformation numérique vise à faire évoluer les outils et équipements informatiques et technologiques à disposition des personnels. À ce titre, l'ambition première a consisté à équiper l'ensemble des personnels en 2022 du matériel permettant à chacun de se connecter, de communiquer, de s'informer, de se former, de se gérer et de travailler. Ce dispositif a permis de mettre à disposition un smartphone et/ou un ordinateur portable pour l'ensemble des 4000 agents de

VNF. Une vigilance sera portée pour qu'une bonne couverture du réseau soit assurée et que le matériel alloué soit en adéquation avec les besoins spécifiques des personnels et à ce titre, par exemple, le parc initial de smartphone ou PC le plus ancien sera progressivement renouvelé.

Il vise également à offrir des services numériques qui facilitent le quotidien. En effet, l'établissement de demain doit tirer profit des possibilités offertes par les technologies du numérique pour être plus facilitant, rendre aux personnels le pouvoir d'agir directement sur leur vie administrative mais également leur fournir un outil adapté aux méthodes de travail les plus modernes.

La prise en main de ces matériels et outils a été systématiquement accompagnée par l'organisation de formations en présentiel ou de tutoriels en ligne ou d'actions de compagnonnage, l'objectif étant de permettre à ceux ne disposant pas d'un « **bagage numérique fondamental** » d'acquérir ce dernier à leur rythme et à leur niveau.

Ce dispositif d'accompagnement est reconduit en 2024. Il s'inscrit **dans la durée** pour permettre à tous de maintenir et développer des compétences numériques métier nécessaires à la réalisation des missions de demain.

Cet environnement numérique en forte évolution nécessite d'accompagner l'ensemble des personnels et de laisser du temps à chacun lors du déploiement d'un nouvel outil. À ce titre, les démarches de retours d'expériences ont vocation à être systématisées dans l'objectif d'une amélioration continue, les phases transitoires doivent faire l'objet d'une attention particulière et les évolutions des outils métier doivent être prises en compte dans les entretiens professionnels, notamment dans la priorisation des objectifs de l'année en cours.

### 3.4. Prendre soin de notre communauté de travail

#### 3.4.1. Mieux accompagner l'intégration des nouveaux arrivants et le départ des personnels en retraite

Les nouveaux arrivants au sein de l'établissement doivent bénéficier d'un accueil et de guides facilitant leur intégration au sein de notre communauté de travail.

À ce titre, un parcours d'intégration de tout nouvel arrivant doit être formalisé, s'appuyant sur des guides nationaux et territoriaux. A minima, outre la documentation relative à la présentation de l'établissement et de ses projets structurants, tout nouvel arrivant doit bénéficier des informations suivantes, qu'il s'agisse d'une arrivée au sein de l'établissement ou d'une mobilité vers une autre direction : les contacts clés (son gestionnaire RH, le référent handicap, l'assistante sociale, les organisations syndicales, le CLAS, la CDS, la commission d'aide matérielle, les acteurs sécurité etc.), l'organigramme général de VNF, de la DT et du service dans lequel il est affecté.

L'arrivée dans un nouveau service doit également être préparée par le manager, qui doit notamment veiller à la qualité de l'accueil logistique et la dotation du matériel lié au nouveau poste (EPI, bureau, ordinateur etc.), organiser la formation à la prise de poste et notamment la formation liée à la sécurité, planifier une visite de secteur et une rencontre des équipes, par exemple sous la forme d'une journée nouvel arrivant individualisée.

Par ailleurs, dans l'objectif d'accompagner les moments de convivialité associés aux départs en retraite des personnels, l'établissement participe financièrement aux pots de départ des intéressés, quel que soit leur statut, conformément à l'instruction du 17 septembre 2015.



### 3.4.2. Repenser nos espaces de travail

Télétravail, outils collaboratifs, solutions digitales : autant d'évolutions qui nous amènent à repenser les modes de travail et les espaces de travail. C'est dans ce cadre que VNF a débuté en 2021 une réflexion sur les espaces de travail du siège, guidée par :

- l'expression de nouveaux besoins en termes d'espaces de travail émanant des directions du siège et des personnels,
- l'évolution des modes de travail avec le développement du télétravail,
- le développement des outils collaboratifs avec la mise en place de Teams,
- et notre participation au plan de sobriété engagé par le gouvernement dont l'objectif est de réduire nos consommations énergétiques liées à nos activités mais aussi à l'occupation et à l'utilisation de nos locaux.

Lancé en 2022, un travail de co-construction et de concertation a été mené et a permis de créer de nouveaux espaces de travail qui répondent aux besoins et au bien-être des personnels et qui offrent un cadre optimal pour réaliser une tâche spécifique.

Moins présent ensemble, mieux présent ensemble ! Voilà une expression qui reflète ces réflexions. Il s'agit de mieux collaborer, échanger, communiquer dans des espaces de travail modernes et adaptés (bureaux de travail, salle silence, salle de réunion, bulles, espace de coworking...).

Ces nouveaux espaces de travail emportent également de nouvelles méthodes de travail qui se veulent empreintes d'agilité et de souplesse, ce dont VNF a besoin. Il s'agit aussi de repenser le fonctionnement par la simplification et fluidification des processus pour que l'ensemble de la chaîne gagne en efficacité.

Une attention particulière sera portée sur le fait que l'évolution de ces espaces de travail ne doit pas générer de dégradation de travail ou des conditions de travail (espaces de travail, mise en application pleine et entière de l'accord télétravail). Les espaces collectifs (stationnement, restauration, etc.) sont pleinement intégrés à la réflexion.

### 3.4.3. Engager les actions pour une meilleure Qualité de Vie au Travail

L'établissement poursuit son engagement en matière de qualité de vie au travail et de santé de ses personnels

Un pôle santé et qualité de vie au travail au sein de la DRHM, a été constitué afin de renforcer les actions sur ces sujets. Le pôle a notamment pour ambition de travailler à renforcer l'articulation des actions sur les différents champs et de créer une synergie avec les différents acteurs.

Les actions principales concernent l'engagement de l'établissement en faveur de l'égalité professionnelle, de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et de la lutte contre les discriminations et contre les risques de désinsertion professionnelle qui résulteraient de l'évolution des métiers au sein de l'établissement.

L'établissement dispose également d'un marché de **ligne d'écoute psychologique**. Ce dispositif d'appel est mis à disposition de l'ensemble des agents et salariés de l'établissement pour lesquels il est accessible 24h/24 et 7j/7 via un numéro vert.

Ce marché comprend également d'autres prestations associées :

- la **médiation** : un tiers indépendant, impartial, neutre et tenu à la confidentialité, accompagne les équipes afin de rétablir un climat serein et de confiance en restaurant le dialogue.

- l'accompagnement à la cellule de crise : dispositif d'assistance en cas de situation traumatique, avec l'intervention d'un psychologue dans un délai de 24h.
- et l'accompagnement de la CSSCT en cas d'évènement grave : conseils d'un psychologue référent en cas d'enquête à la suite d'un évènement grave.

Par ailleurs, la prévention des risques psychosociaux fera l'objet d'un chantier d'ampleur passant par une démarche nationale et transparente. La méthode INRS RPS\_DU permettra, par une méthode reproductible sur chaque unité, d'évaluer et d'identifier les pistes d'actions. Une mobilisation forte du collectif garantit un plan d'action répondant aux attentes des personnels.

Une attention particulière sera portée aux personnels impactés par des projets de réorganisations conduisant à modifier tout ou partie de leurs missions et exprimant un mal être ou une nécessité d'accompagnement individuel et/ou de reclassement sur de nouvelles missions en adéquation avec leurs compétences et leurs aspirations. Cette attention sera renforcée pour les personnels en situations de handicap et/ou nécessitant, sur préconisation de la médecine du travail, une organisation de travail spécifique. De la même manière les seniors en situations de désinsertion professionnelle feront l'objet d'un accompagnement individualisé, incluant l'étude des options d'aménagement des postes de travail lorsqu'elles sont possibles ou de reclassement prioritaire.

#### 3.4.4. Prendre en considération l'usure professionnelle

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail définit l'usure professionnelle comme « *un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail (ex : port de charges lourdes, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires, pression temporelle...)*. L'usure professionnelle se traduit par des effets négatifs sur la santé qui endommagent les capacités à réaliser le travail » et précise que « *les manifestations peuvent être de plusieurs ordres : physiques, cognitives, psychiques et leurs effets peuvent être immédiats ou différés* ».

L'établissement a souhaité lancer une démarche nationale sur le sujet de la prévention de l'usure professionnelle. Ce sujet est apparu pour la première fois dans le Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025. L'établissement souhaite associer les représentants du personnel aux travaux sur ce thème.

Le groupe de travail « prévention de l'usure professionnelle », qui sera mis en place en 2024, a notamment pour objectif d'identifier des solutions techniques et de proposer des mesures organisationnelles afin de diminuer le risque d'usure professionnelle.

#### 3.4.5. Garder le contact avec les personnels

La gestion de la relation avec l'agent lors d'un arrêt maladie est parfois complexe pour le manager. En effet, il est à la fois nécessaire de maintenir le contact tout en respectant la déconnexion nécessaire au soin. Pour permettre le respect du souhait de l'agent, l'accompagnement et l'attitude adaptée de la hiérarchie pendant cette période difficile, un guide permettra de clarifier la méthodologie à suivre.

#### 3.4.6. Rendre plus accessible le dispositif de signalement de l'établissement

VNF s'engage à adapter le dispositif national d'alerte et de prévention (DNAP) aux nouvelles dispositions légales notamment concernant les lanceurs d'alerte, à faire connaître et simplifier l'accès au dispositif pour nos personnels, à renforcer le dispositif d'alerte et à améliorer le suivi des situations signalées.

VNF s'engage à mettre en œuvre un nouveau dispositif de signalement des agissements répréhensibles (DSAR) plus simple et accessible, permettant de couvrir les champs des lanceurs d'alertes et des signalements sur les violences sexuelles et sexistes, les agressions, le harcèlement moral et sexuel et les actes de discriminations.

L'établissement fait le choix de se rattacher à un dispositif externe permettant un premier niveau d'analyse et de conseil pour le signalant. Une cellule unique centralisera les signalements, garantissant ainsi un traitement uniforme des situations.

En complément, le mode de saisine du dispositif sera simplifié et communiqué à l'ensemble des personnels.

#### 3.4.7. Renforcer les moyens alloués à l'action sociale

L'action sociale, collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles.

VNF en tant qu'établissement public de l'État a créé son propre dispositif d'action sociale.

Les agents de droit public peuvent prétendre à 3 types de prestations :

- Les prestations internes à VNF (aide à la restauration, subventions aux séjours d'enfants, prestations pour enfants ou jeunes adultes handicapés, aide matérielle, Comités Locaux d'Action Sociale ...)
- Les prestations interministérielles (aide à l'installation, Chèques Emploi Service Universel, Chèques vacances, SRIAS...)
- Les prestations proposées par des associations partenaires (CGCV, ASCE...)

Les salariés de droit privé bénéficient également de prestations sociales dans le cadre de la CDS.

Les enjeux pour l'établissement, notamment dans le contexte de transformation en cours, est de porter une attention particulière à l'action sociale pour proposer des dispositifs adaptés aux besoins des agents, faire connaître ces dispositifs et accompagner les personnels dans leurs démarches et leurs droits. Dans cette optique, un groupe de travail est mis en place en 2024 avec notamment les présidents de CLAS, pour identifier les axes d'améliorations possibles en termes d'organisation. À cet effet, les budgets des CLAS seront revalorisés dès l'année 2024 et donneront lieu chaque année à une nouvelle concertation, notamment pour tenir compte de l'inflation.

#### 3.4.8. Mettre en place la protection sociale complémentaire (santé et prévoyance)

Le renforcement de la protection sociale complémentaire contribue à l'amélioration des conditions de vie des agents de droit public. Il représente une avancée majeure pour ces agents en leur permettant d'accéder à une couverture sociale complémentaire de qualité à un coût maîtrisé.

En application de l'accord Protection Sociale Complémentaire Santé ministériel signé le 20 octobre 2023 et en lien étroit avec le MTE, VNF permettra à tous ses agents publics de bénéficier d'une couverture santé complémentaire au 01/01/2025.

La mise en place de ce 1<sup>er</sup> contrat collectif complémentaire santé constituera une étape déterminante.

Lors de l'affiliation à celui-ci, VNF se mobilisera pour que les agents de droit public reçoivent une information suffisante et bénéficient d'un accompagnement efficace.

VNF s'inscrit également dans l'accord interministériel du 20 octobre 2023 sur la prévoyance, qui permettra aux agents publics qui le souhaitent de bénéficier d'une couverture des accidents de la vie professionnelle que sont l'incapacité de travail, l'invalidité ou le décès.

Les salariés de droit privé bénéficient également d'une protection sociale complémentaire à travers deux contrats obligatoires : un contrat complémentaire santé et un contrat prévoyance.

#### 3.4.9. Négocier la mise en place de l'intéressement public

VNF a obtenu la création, dans la revoyure du COP, d'un dispositif d'intéressement public et son inscription en tant qu'objectif.

Des projets de texte permettant la mise en place d'une prime individuelle de performance collective au sens du décret n° 2011-1038 du 29 août 2011 ont été fournis au MTE en vue d'une saisine du guichet unique de la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Sous réserve de la validation du guichet unique, ce dispositif d'intéressement devra être effectif en juin 2024 au plus tard, pour une première mise en œuvre et un premier versement en 2025.

En parallèle, un nouvel accord triennal sera reconduit pour les salariés de droit privé.

#### 3.4.10. Poursuivre la convergence de la valeur faciale des titres restaurant

La valeur faciale des titres-restaurant (TR) des personnels publics qui était initialement de 5 € (dont 3 € de part employeur) a été portée à 6,50 € (dont 3,90 € de part employeur) à effet du 1er juillet 2023.

Dans le cadre du protocole d'accord signé le 21 décembre 2023 et conformément à l'objectif de faire converger la valeur faciale des titres restaurants attribués aux agents de droit public et aux salariés de droit privé, VNF s'engage à porter la valeur faciale des titres-restaurant attribués aux agents de droit public à 8 € (dont 4,8 € de part employeur) au 1er juillet 2024. VNF s'engage également à acter une nouvelle évolution qui interviendra au 1er juillet 2025 afin de porter la valeur faciale à 9€ (dont 5,4€ de part employeur).

## 4. RENFORCER LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement individuel et collectif de nos personnels et leur engagement dans le projet de modernisation de l'établissement nécessitent la mobilisation de nombreux acteurs, au premier rang desquels figurent les acteurs de proximité que constituent les managers, les référents du changement, ainsi que les équipes RH, les acteurs de la prévention et les représentants du personnel.

L'enjeu est à la fois d'informer et donner du sens, communiquer en temps réel sur les projets en cours et à venir, associer les personnels au projet de transformation et leur permettre de s'y investir pleinement, de développer leurs compétences et construire leur projet personnel d'évolution professionnelle.

### 4.1. Managers

Les managers portent au plus près des personnels le sens du projet de modernisation : ils participent à leur engagement dans le projet et aux nouvelles méthodes de travail, et ils accompagnent en première ligne leurs personnels dans leurs évolutions professionnelles.

Du Chef d'équipe au Directeur général, c'est toute la ligne hiérarchique qui est vectrice et porteuse du changement et se doit de l'accompagner au quotidien au sein des équipes.

Pour cela, les managers doivent être soutenus, accompagnés et confortés dans leurs missions et compétences, à travers des actions de formation, de communication et la mise à disposition d'outils RH facilitants. Le management est un métier en soi, qui nécessite des compétences et des moyens pour animer et fédérer un collectif et à la fois être à l'écoute des besoins et aspirations individuelles. Le temps managérial est ainsi pleinement reconnu, notamment dans la fiche de poste, comme une nécessité pour à la fois accompagner la transformation de l'établissement et l'accompagnement des personnels.

#### 4.1.1. Former l'ensemble des managers à l'accompagnement du changement

Pour soutenir les managers dans leur rôle de vecteur de la transformation, l'établissement a mis en œuvre un programme de formation à l'accompagnement au changement pour permettre à tous les managers d'avoir une culture commune, des éléments de langage mais aussi des outils afin de mieux animer et accompagner les équipes et prendre en compte chaque situation individuelle tout au long de cette transformation.

Cette formation coconstruite par la MAC et le Réseau des Référents du changement a été dispensée auprès de l'ensemble des CODIR du Siège et des Directions Territoriales.

Elle a vocation à être désormais déclinée auprès de l'ensemble des managers, en s'appuyant sur des formateurs internes du changement en DT.

L'objectif de cette formation est de :

- Partager les mêmes éléments de langage sur le projet de transformation de VNF et ses enjeux ;
- Accompagner les équipes dans le changement : expliquer le contexte de transformation de l'établissement et les multiples dimensions du changement (technique, organisation, métiers, compétences...) ;
- Faire circuler l'information, donner de la visibilité sur l'avancement, expliquer les pauses, les retards, les pas de côté...
- Travailler sa propre posture face au changement, être présent et disponible au quotidien ;
- Connaître son équipe, identifier ses forces et ses faiblesses face au changement, identifier les réactions individuelles face au changement ;
- Identifier ses marges de manœuvre en fonction de son positionnement, pratiquer la co-construction, favoriser l'intelligence collective ;
- Connaître les relais internes et externes pour l'accompagnement individuel (MAC, RH, médico-social, ...).

#### 4.1.2. Coconstruire et partager les Repères managériaux de l'établissement

Un atelier du Lab, associant des représentants de toutes les directions et de tous les niveaux hiérarchiques, a coconstruit fin 2023 un référentiel managérial qui a vocation à être partagé et à s'appliquer à tous les managers de VNF. Ce référentiel vise à définir les rôles attendus de l'ensemble des managers à travers la description de Repères Managériaux.

Les Repères managériaux constituent le cadre collectif, porteur de sens, et définissent les valeurs managériales VNF partagées par tous (Confiance, Exemplarité, Engagement, Solidarité).

Ils constituent le socle commun à partir duquel une offre de formation collective et individuelle pourra être proposée à l'ensemble des managers, dans le cadre structuré d'une École interne du Management.

#### 4.1.3. Mettre en place l'École du Management VNF

S'appuyant sur l'Université de la Voie d'Eau, VNF souhaite structurer une École interne du Management afin de rendre l'offre de formation et d'accompagnement lisible et accessible à tous les managers.

Les objectifs de cette école interne sont multiples :

- Mettre à disposition des managers des dispositifs internes d'accompagnement qui leur permettent de développer de nouvelles compétences dans un contexte de transformation
- Infuser l'organisation avec de nouvelles pratiques managériales partagées
- Accompagner et outiller les managers pour qu'ils soient à la fois acteurs et ambassadeurs des dynamiques de changement et qu'ils contribuent à la transformation de l'établissement
- Dynamiser la marque employeur et attirer de nouveaux talents.

Tous les managers sont visés par ce dispositif, notamment les managers ayant une fonction d'encadrement, en mettant particulièrement l'accent sur les nouveaux managers et les managers de proximité qui constituent le relai essentiel au plus près des équipes, mais aussi les managers fonctionnels qui doivent animer des collectifs de façon transversale (chefs de projet, chargés de mission, référents RH...).

L'École du Management VNF reposera sur une offre de formation et d'accompagnement à géométrie variable, dans une double logique de formation continue et d'expérimentation de nouvelles pratiques.

Ainsi des parcours de formation seront proposés avec :

- des modules obligatoires (socle commun) : RH, connaître les bases du statut des agents ou/et des salariés, savoir les accompagner et les valoriser, rôle et posture managériale, sécurité, gestion des conflits, communication non violente...
- et des modules à la carte qui supposeront un diagnostic de pré positionnement et le volontariat des intéressés (ex : management à distance, conduite de réunion, outils collaboratifs ...).

En outre, l'École du Management proposera :

- Des modules et ateliers de pratiques sur les méthodes innovantes et collaboratives (mode projet, Intelligence collective...);
- Du développement personnel, et notamment un accès facilité au coaching individuel ou aux démarches d'évaluation type 360 par exemple ;
- Des dispositifs de soutien et d'apprentissages entre pairs (codéveloppement, communauté des managers) ;
- Des ateliers d'analyses de pratiques ;
- Des séminaires, conférences thématiques, webinaires (ex : prévention des RPS, intelligence émotionnelle, management à distance, discrimination...);
- Du mentorat (accompagnement et soutien) entre nouveaux managers et managers expérimentés et reconnus pour leurs compétences managériales...

## 4.2. Filière RH et Prévention

### 4.2.1. Déployer la stratégie RH 2025

Le projet de modernisation bouleverse l'ensemble des métiers mais également des organisations et les méthodes de travail des équipes de l'Établissement. VNF doit relever le défi de ces mutations qui se traduiront par des besoins sans précédent de développement des compétences, d'accompagnement RH, de reconversions professionnelles, d'adaptation des conditions de travail... et doit donc se doter de moyens RH correspondants.

Par ailleurs, l'évolution du contexte législatif et réglementaire (évolution des IRP, nouvelles règles de gestion des mobilités et des promotions...) et le développement de la dématérialisation des processus se traduisent par une interrogation profonde des missions exercées par la filière RH. Son rôle évolue d'une RH principalement gestionnaire à une RH stratégique, performante et agile, qui détecte et développe les talents et dont les missions purement administratives devront porter davantage d'aspects qualitatifs.

Dans ce contexte, il est nécessaire de disposer de services RH experts, spécialisés et professionnalisés permettant également de renforcer la robustesse des processus et d'augmenter la qualité de la réponse apportée tout en maintenant une proximité avec les personnels. Ceci nécessite de disposer d'une organisation au sein de laquelle la répartition des moyens est optimisée.

Pour ce faire, des évolutions de fond sont actées :

- Mettre les personnels au cœur des activités RH et Moyens, via un accès clair et facilité à l'information (Portail VNF&Moi...) et en leur permettant une meilleure autonomie dans la

gestion de leurs données grâce à des outils digitalisés (espaces personnels, coffre-fort numérique, espaces d'échanges et de partage de documents ...)

- Responsabiliser les managers, en mettant à leur disposition des fonctionnalités informatiques facilitant l'exercice de leur mission (gestion des plannings et des feuilles de travail, gestion des compétences, dématérialisation des entretiens professionnels...) et en les replaçant au centre de la décision (signature électronique, simplification des niveaux de validation...)
- S'appuyer sur des systèmes d'information RH (SIRH) qui simplifient la vie des personnels RH qui les manipulent au quotidien, et des collaborateurs qui les utilisent directement ou de façon transparente (interface Octave/Notilus...) ; ainsi que dans l'accompagnement du changement des équipes pendant cette période de profonde transformation ;
- Simplifier les démarches et processus, notamment via la dématérialisation (automatisation des réservations de salles et de véhicules, digitalisation des demandes RH...).

#### 4.2.2. Développer le Réseau Prévention

L'établissement poursuit son engagement en matière de santé et sécurité au travail qui reste une des grandes priorités de la direction. La division Santé Sécurité au Travail (DSST), existante au sein de la DRHM, composée d'un pôle sécurité et d'un pôle santé et qualité de vie au travail, permettra de renforcer les actions sur ces sujets. Les pôles ont notamment pour ambition de travailler à renforcer l'articulation des actions sur les différents champs et de créer une synergie avec les différents acteurs de terrain, qui seront professionnalisés et dont l'importance est rappelée.

- **Les conseillers et assistants de prévention**

Une animation soutenue de ce réseau permet d'harmoniser le dispositif de prévention des risques physiques autour des meilleures pratiques, partager les informations techniques et juridiques, veiller à l'appropriation et à la mise en œuvre des plans d'action et des dispositifs de contrôle interne. La DSST anime un réseau bimensuel avec les conseillers et assistants de prévention.

Afin de connaître les réflexions sur la transformation de VNF et les projets de réorganisations qui en découlent, d'apporter un regard et des conseils sur l'aspect sécurité et RPS dans les orientations et les décisions de la direction, les conseillers de prévention au sein des DT doivent accéder au bon niveau d'information stratégique et, à ce titre, être associés aux CODIRs autant que de besoin.

- **Les assistants de prévention de proximité**

L'ambition est de faire en sorte que les conseillers de prévention pilotent un réseau des assistants de prévention de proximité. Ceux-ci ont pour vocation de conseiller et assister le chef de l'UTI et son encadrement dans la mise en œuvre de la prévention au quotidien.

Une professionnalisation de ces réseaux est en cours avec la construction d'un parcours pour les professionnels de la prévention (formation en interne, formation des assistants de prévention de proximité, formation référent arbre des causes, RPS, etc.).

Les Rencontres annuelles de la prévention permettent également de rassembler les acteurs de la prévention sur 2 jours ("les ateliers de la prévention") et de partager et mutualiser les bonnes pratiques.

#### 4.2.3. Renforcer les liens avec les services sociaux

Le service social du travail assure une présence de proximité auprès des personnels et des collectifs de travail. Les assistantes de service social ont entre autres pour missions : l'accueil, l'écoute,



l'information et l'orientation des personnels, l'accompagnement des personnels dans l'adaptation à leur cadre de travail, le soutien aux équipes et aux managers...

En outre, les assistantes sociales assurent une veille et une alerte sur les situations préoccupantes, qu'elles soient individuelles ou collectives.

À ce titre, elles sont un maillon important de l'accompagnement pour l'établissement, tant concernant le relai de l'information sur le projet de modernisation que sur le suivi des personnels et du collectif dans son ensemble.

VNF réunit donc le service social deux fois par an afin de faire un point sur le projet de modernisation, le pacte social et les sujets d'actualité. Un référent national de service social dédié à l'établissement a également été désigné afin de faciliter le lien.

### 4.3. Référents du Changement

Le projet de modernisation de VNF est porteur de profondes transformations sur les organisations, méthodes de travail et quotidiens des personnels encadrants et non encadrants. Une mission d'accompagnement au changement (MAC) a été mise en place au niveau national pour faciliter l'accompagnement de ces transformations, en particulier pour le domaine de la sphère RH. Ce soutien est également proposé et démultiplié sur l'ensemble du territoire grâce à l'action d'acteurs locaux professionnalisés sur cette thématique de l'accompagnement au changement.

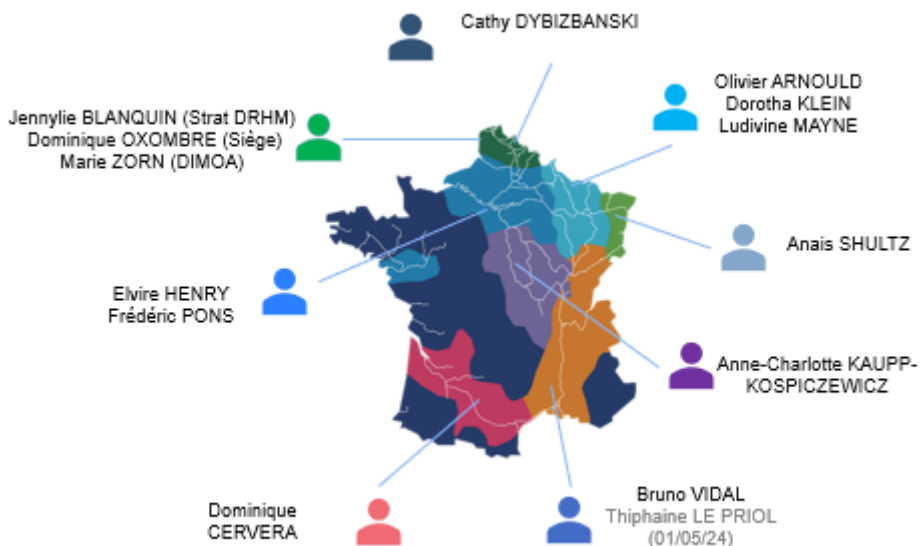
#### 4.3.1. Actualiser leur lettre de mission pour renforcer leur action

Depuis octobre 2020 notre établissement s'est doté d'un réseau du changement, animé par la mission nationale Accompagnement du Changement (MAC). Les avancées du projet de modernisation de l'établissement et ses déclinaisons opérationnelles sur les territoires nécessitent aujourd'hui un renforcement des moyens et des missions de ce réseau.

Le réseau du changement a pour vocation essentielle de :

- Réunir une représentation d'acteurs relais du changement sur les territoires
- Partager l'information, les pratiques et expériences en matière de changement
- Professionnaliser et outiller ses membres et faire bénéficier directement ou indirectement les publics cibles porteurs ou bénéficiaires de l'accompagnement aux changements (managers, porteurs de projets, personnels de terrain...)
- Proposer et piloter la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement du changement, en lien direct avec les instances de la modernisation.
- Être à l'écoute et en accompagnement des personnels impactés directement ou indirectement par des projets de réorganisation liés la transformation de VNF.

La lettre de mission des Référents du Changement a été actualisée le 10 octobre 2023 visant à conforter leur position auprès de leur direction et à renforcer leur visibilité. Les Référents du Changement constituent une fonction à part entière. Un ETP minimum par DT doit être affecté à cette fonction devenue centrale, en appui des Secrétaires Généraux.



#### 4.3.2. Communiquer sur l'offre de services des Référents du changement

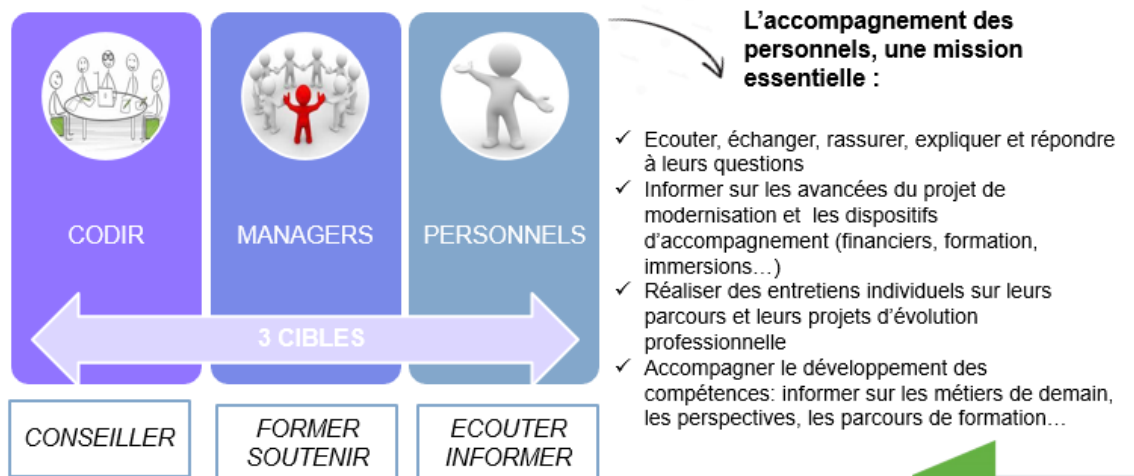
« Miroirs » et relais de la MAC à l'échelle de leur direction territoriale, les Référents du Changement impulsent une dynamique locale autour du projet de transformation dont ils ont une vision globale.

Les Référents du changement ont un positionnement transversal qui leur permet de solliciter les interlocuteurs adéquats en fonction des situations ou problématiques rencontrées (équipes du SG, services sociaux, chef de projet modernisation, CODIR, partenaires sociaux, partenaires extérieurs...).

Ils s'appuient sur les engagements du Pacte social pour garantir la mise en œuvre du dispositif "Un agent, un parcours, un accompagnement".

Leur offre de service doit être plus largement communiquée pour être accessible à tous les personnels sur tous les territoires.

### Offre de services des Référents du Changement



## 5. RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL

VNF inscrit ses actions dans une dynamique de concertation et renforce le dialogue social autour du projet de transformation qui structure le quotidien et le futur de l'établissement.

Il s'agit de mieux associer les représentants du personnel en amont des projets, clarifier l'articulation des instances sur les sujets inter entités, mais aussi de rechercher des méthodes de travail innovantes et concertées.

### 5.1. Renforcer les échanges au long des projets

Dans le cadre du projet de modernisation, il est nécessaire de développer, en complément du dialogue et de la co-construction avec le personnel, un dialogue social transparent, riche et soutenu. Les représentants du personnel, qu'ils soient permanents ou en décharge partielle, constituent à ce titre les interlocuteurs naturels et privilégiés de ce dialogue.

La mise en œuvre de ces principes appliquée aux projets de réorganisation fait l'objet d'une instruction générale par le directeur général à l'attention de l'ensemble des directions territoriales et du Siège. Celle-ci est portée en annexe.

Par ailleurs, dans le respect des dispositions du code du travail et du code général de la fonction publique, VNF s'attachera à proposer la négociation d'accords collectifs aux organisations syndicales dès lors que la thématique concernée entre dans l'un des domaines ouverts à la négociation afin notamment de développer la culture de la négociation collective au sein de l'établissement public.

### 5.2. Développer le travail concerté

Outre les points d'information présentés aux représentants du personnel et les consultations organisées auprès des instances de représentation du personnel compétentes, VNF veillera à développer sur les thématiques qui le justifient un travail concerté.

Ce développement pourra induire la constitution de groupes de travail thématiques organisés notamment au sein du LAB VNF qui est un espace adapté pour accueillir des problématiques, et faire émerger des innovations à l'aide de méthodes de co-construction. Le cas échéant, des formats de participation originaux seront proposés pour susciter l'intelligence collective et la recherche de points de convergence. La mise en place de ces espaces de travail est complémentaire et préparatoire aux moments de discussions et de consultations au sein des instances de représentation du personnel et n'a pas vocation à se substituer à ceux-ci.

En sus de l'organisation de ces ateliers et groupes de travail, VNF s'attachera à développer les outils utiles à l'échange et au partage de documents dans un souci constant d'accès commun et continu aux dispositions applicables au sein de VNF. Si la mise en place de ces outils sera corrélée avec la refonte de l'intranet et la création d'un espace documentaire accessible à l'ensemble du personnel, un espace dédié est mis à destination des représentants du personnel afin de leur offrir une visibilité sur les textes et projets adoptés à la suite des discussions au sein des instances de représentation du personnel. Cet espace est également utilisé pour faciliter les échanges de documents dans le cadre de l'organisation des instances de représentation du personnel centrales et des réunions de négociation.

### 5.3. Communiquer sur la mise en œuvre des engagements du Pacte social

VNF s'engage à informer annuellement les organisations syndicales signataires du présent pacte social du respect des engagements pris. Cette information prend la forme d'une réunion du comité de suivi mentionné ci-après durant laquelle les indicateurs retenus au sein du présent accord sont examinés par les signataires afin d'identifier les actions réalisées et celles encore à entreprendre.

## DISPOSITIONS PROPRES À L'ACCORD

### Effets et durée du présent accord

Le présent accord prend effet à compter de sa signature jusqu'au 31 décembre 2026. Il sera renégocié dans le cadre de la prochaine revoyure du COP. Avant cela et en cas d'évolution du projet de modernisation ou du COP ayant un impact sur le contenu du présent accord, le Directeur général s'engage à ouvrir des négociations. À défaut de consensus sur les modifications à apporter à l'accord, celui-ci continue de produire ses effets après signature d'un procès-verbal de désaccord.

### Révision de l'accord

Chaque partie signataire du présent accord peut demander la révision d'un ou plusieurs articles de celui-ci notamment en cas d'évolutions du projet de modernisation ou du COP ayant un impact sur le contenu du présent accord. Cette demande de révision doit être notifiée par tout moyen, par son auteur à chacune des parties signataires. Elle doit indiquer les articles du présent accord dont la révision est demandée et comporter des propositions de remplacement.

Dans un délai maximum d'un mois suivant la réception de cette lettre, les parties doivent ouvrir une négociation afin d'examiner la demande de révision et d'en discuter.

### Dénonciation de l'accord

Le présent accord peut faire l'objet d'une dénonciation totale ou partielle par les parties signataires sous réserve de respecter un préavis de 3 mois. Cette décision doit être notifiée par son auteur par tout moyen aux autres parties signataires du présent accord.

### Comité de suivi

Le comité de suivi est chargé d'évaluer la bonne mise en œuvre du pacte social. Il est composé de :

- 2 membres désignés par chaque organisation syndicale signataire (3 en cas d'organisation syndicale signataire représentant plus de 50% du personnel ;
- 3 représentants de VNF.

Celui-ci se réunit une fois par an à l'initiative de VNF ou à défaut à l'initiative d'une ou des organisations syndicales signataires.

Le comité de suivi, dans le cas de textes réglementaires nécessaires à la mise en œuvre des stipulations de l'accord, ne se substitue pas à la consultation préalable obligatoire de l'organisme consultatif compétent dès lors qu'elle est réglementairement requise.



# LEXIQUE

## Co-construction

La co-construction est une modalité de travail qui repose sur la volonté de construire quelque chose de manière collective, en mobilisant tous les acteurs nécessaires à **la réussite d'un projet commun**. Ce projet peut par exemple être l'élaboration d'un nouvel outil, un nouveau mode d'organisation ou une nouvelle stratégie. La co-construction est intimement liée à l'**intelligence collective** qui va permettre de mettre en commun les atouts et compétences de chacun d'entre eux.

Chez VNF, la co-construction s'illustre notamment au travers des Ateliers du Lab qui permettent d'élaborer **collectivement et consensuellement** les standards techniques et organisationnels de demain, en mobilisant les expertises internes sur les différents sujets à traiter.

## Compétences critiques et compétences stratégiques

Les **compétences critiques** sont des compétences opérationnelles, cœur de métier, indispensables au fonctionnement et à la réalisation de nos missions, et qui sont rares et difficiles à acquérir (sur le marché du travail ou par la formation). Ces compétences sont indispensables à court terme au fonctionnement de l'établissement.

Les **compétences stratégiques** sont des compétences indispensables au fonctionnement à long terme de l'établissement. Elles permettent de réaliser les missions de l'établissement et d'atteindre le niveau de performance et les objectifs définis dans le contrat d'objectifs et de performance. Il s'agit soit de compétences distinctives sur le marché, soit de compétences émergentes, compétences d'avenir en lien avec l'évolution des métiers et des technologies.

## École du Management

Au sein de l'Université de la Voie d'Eau, l'École du Management VNF vise à proposer, en un point d'accès unique, l'ensemble de l'offre de formation et d'accompagnement (coaching, codéveloppement...) à destination des managers encadrants et des managers fonctionnels (en charge de l'animation d'équipe-projet ou groupes de travail).

## Université de la Voie d'Eau

Cette appellation regroupe, sous une structure unique, l'ensemble des actions de formation pilotées par l'Établissement. Elle regroupe :

- Un portail d'accès (le **Campus numérique**) où chacun accède à l'offre de formation et peut émettre ses besoins de développement des compétences,
- Un **Campus de l'innovation pédagogique** (au Lab) visant la conception de formations innovantes et l'animation de la communauté de formateurs,

- Un **Campus Métiers** permettant la mise en œuvre opérationnelle de ces parcours de formations et le transfert de compétences notamment via des formations en situation de travail (exemple au CTC de Férin),
- Un **Campus numérique**, espace de développement des compétences dédié aux sujets numériques
- Et bientôt **l'École du Management** (cf. supra).





# ANNEXE

## Instruction du Directeur Général cadrant la mise en œuvre des projets de réorganisation au Siège



Direction des  
Ressources Humaines  
Et des moyens

Béthune, le **09 FEV. 2024**

La Directrice générale par Intérim de  
Voies navigables de France

à

Mesdames et Messieurs les directeurs du Siège



**Objet : Instruction relative au Dialogue social au sein du Siège - Méthodologie à suivre pour mener un projet de réorganisation au siège**  
Référence : IS700 2701 T56  
Affaires suivie par : MAUD BESSEGHEK

Inscrit dans un environnement changeant, VNF développe, en complément du dialogue et de la co-construction avec les personnels, un dialogue social transparent, riche et soutenu. Les interlocuteurs naturels et privilégiés de ce dialogue sont les représentants du personnel élus à cette fin.

Les instances au sein desquelles ils siègent doivent être associées le plus en amont possible des projets, afin de favoriser un dialogue éclairé et constructif par l'adaptation des modalités de la concertation au degré de maturité des projets.

La présente instruction détaille le processus à respecter pour mener un projet de réorganisation au sein du Siège. Elle doit vous servir de référence pour conduire vos projets dans le respect de la concertation et du dialogue social. Elle a fait l'objet d'une large concertation avec les représentants du personnel du Siège.

Les services de la DRHM se tiennent à votre disposition pour vous apporter l'appui nécessaire à la mise en œuvre de cette note.

Anne DEBAR

09 février  
2024

175 rue Ludovic Boulleux - CS 30820 - 62438 Béthune Cedex  
T. +35 (0)3 21 83 24 24 F. +33 (0)3 21 62 24 42 [www.vnf.fr](http://www.vnf.fr)

Bureau des relations et de la concertation sociale  
Voies navigables de France - 175 rue Ludovic Boulleux - CS 30820 - 62438 Béthune Cedex  
SIREN : 302973130010, Copropriétaire : Agence centrale de VNF - Siège à la DDTF Pas-de-Calais  
N° de TVA intracommunautaire : FR21 302973130010 - RCS de Béthune - 038973130010 - 03 21 62 24 24

## Dialogue social Comment mener un projet de réorganisation au siège

### 1 / Cadre général du dialogue social dans le cadre des réorganisations ou évolutions d'organisation

#### Rappel du rôle d'un CSA local à VNF

Un CSA local (CSA-L), assisté au besoin de sa commission spécialisée compétente en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (CSSC-L), exerce toutes les attributions d'un CSA, dans les limites prévues à l'article R.4312-54 du code des transports.

Un CSA-L est notamment consulté sur les questions et projets relevant de son ressort et relatifs :

- à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- aux modifications du règlement intérieur, notamment celles relatives à l'organisation du temps de travail ;
- aux projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail, lorsqu'ils s'insèrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service.

C'est aux modalités de déploiement du dialogue social dans cette dernière hypothèse qu'est consacré le présent cadrage.

#### Nature des échanges en CSA-L du siège

Selon les sujets, ils peuvent prendre deux formes différentes.

La **consultation**, qui consiste en la présentation complète d'un projet suivi d'un vote (favorable/défavorable/abstention) des représentants du personnel.

L'**information** tend quant à elle à la présentation d'un projet qui peut être complète ou incomplète, selon le type de projet et son degré d'avancement.

#### Définitions des phases de projet soumis à information et/ou consultation

**Préfiguration** : travail préparatoire pour créer ou mettre en place ou réorganiser un service, une organisation. La décision d'ouvrir un exercice de préfiguration, et les conditions de réalisation, sont soumises à l'information préalable du CSA-L. Si la mise en place de cette préfiguration entraîne une évolution d'organisation, ce type de projet sera soumis à consultation.

**Expérimentation** : adoption de nouvelles règles, d'une nouvelle organisation, précédée de la définition d'un cadre précis et formalisé, pour une période transitoire dont la durée est expressément passée, sur un périmètre restreint. Ce travail est usuellement réalisé avant une généralisation à une échelle plus importante de l'objet expérimenté, mais peut également être réalisé avant de pérenniser une évolution d'une organisation de travail sur un périmètre constant.

Ce projet doit être concerté avec les personnes impactées, et doit être porté à leur connaissance par tout moyen avant son lancement. Ce type de projet fait également l'objet d'une information préalable du CSA-L, puis, dans un second temps, d'une consultation si l'expérimentation implique une évolution et/ou une modification des organisations, des métiers, etc.

**Réorganisation** : Transformation d'un service ou évolution avec changements significatifs dans les activités, les périmètres et/ou dans les rattachements hiérarchiques. Ce type de projet fait l'objet, avant son lancement, d'une information préalable du CSA local. Dans un second temps, un ou plusieurs points d'information peuvent être programmés sur l'avancement du projet. Une fois ce projet abouti, il est soumis à consultation.

## 2/ Cadre du dialogue social en CSA-L du Siège pour les projets de réorganisation

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du CSA-L du Siège sont précisées dans son règlement intérieur ; elles sont explicitées par le présent cadrage.

Pour mémoire, un projet de réorganisation ne peut être présenté en séance que si les membres du CSA-L ont été rendus destinataires de toutes les pièces et documents nécessaires à la bonne compréhension du projet et moins 15 jours calendaires avant la date de la séance, ramenés à 8 jours calendaires en cas d'urgence justifiée.

### Les étapes à respecter

En termes de calendrier, la durée du cheminement de l'étape a vers l'étape e peut être estimée de 6 à 12 mois. Ces délais, indicatifs, peuvent varier selon la complexité du projet et le résultat du vote des instances représentatives du personnel.

La DRHM devra recevoir les éléments de dossier suffisamment en amont pour préparer chaque étape, et notamment celles d'information ou de consultation du CSA-L, de façon à arbitrer utilement, avec la direction porteuse du projet, sur l'opportunité de la mise en place d'une réunion de cadrage.

#### *a) Réflexion sur un projet à venir au sein d'un service ou d'une direction*

- **Élaboration d'un dossier d'information sur la réflexion en cours par le chef de service**  
Cet avant-projet comprend *a minima* un support explicatif du contexte, des objectifs, du périmètre, de l'organisation actuelle et de l'organisation future, du dispositif de concertation envisagé avec les personnels, du calendrier prévisionnel.

- **Information du CSA Local sur le projet**  
Une première présentation du projet est obligatoirement organisée en CSA-L. Le CSA-L pourra être informé à plusieurs reprises, autant de fois que nécessaire selon l'avancement du projet.

#### *b) Concertation avec les personnels concernés*

- **Travail en interne avec les personnels**  
Présentation de la réflexion ; écoute et co-construction ; étude d'impact générale et individuelle s'il y a lieu.

- **Réunions collectives**  
Des réunions de concertation sont pilotées par le chef de service et organisées de façon collective avec les personnels concernés par le projet. Elles font l'objet d'un compte rendu. Les principales remarques formulées par les personnels comme les réponses apportées par le responsable du projet et/ou la hiérarchie seront récapitulées dans le dossier de réorganisation.

- **Entretiens individuels**  
Des entretiens individuels seront organisés à la demande du personnel ou à l'initiative de la hiérarchie en cas d'impacts individuels. Lors de cet échange, seront évoqués *a minima* les impacts sur le poste, sur la situation individuelle (y compris le salaire) et sur les dispositifs d'accompagnement.

Aussi, si des fiches de postes doivent être actualisées/modifiées, elles seront travaillées, préalablement à la consultation des instances, en concertation avec les personnels concernés, afin de recueillir leurs avis. Toujours préalablement à la consultation des instances, les fiches de postes feront ensuite l'objet d'une passe par la DRHM, afin de définir le niveau du poste et éventuellement les mesures RH et salariales qui accompagnent cette évolution. En cas d'opposition du personnel au projet de réorganisation, les options possibles devront également être présentées.

### c) Formalisation du projet de réorganisation

#### • Elaboration du dossier de réorganisation par le chef de service pour consultation

Ce dossier tient compte des modifications issues de la concertation avec les agents et de la ou des premières informations menées au sein du CSA local. Il comprend *a minima* :

- un support de présentation du projet (contexte, périmètre concerné, situation actuelle, projet de nouvelle organisation, dispositif de concertation avec les agents et résultats, calendrier prévisionnel, dispositif de suivi) ;
- un organigramme nominatif avant/après ; bien que le CSA-L ne soit pas compétent pour débattre des situations individuelles, l'organigramme sera nominatif pour l'ensemble des postes pourvus, pour des raisons de commodité ;
- une description du dispositif de pré-positionnement s'il y a lieu (en cas de suppression de postes notamment) ;
- une étude d'impact RH (cf. guide) comprenant un volet détaillé sur l'évolution des missions des postes concernés (cont. projets de fiches de poste stabilisées avant et après) ;
- un dispositif d'accompagnement RH et financier de ces impacts ;
- tout autre document nécessaire à la bonne compréhension du projet.

Les services de la DRIM appuient la direction porteuse du projet dans l'élaboration du dossier de consultation et notamment dans l'élaboration du dispositif de pré-positionnement, de l'étude d'impact et du plan d'accompagnement. Pour cela, ils doivent y être associés en amont.

La rédaction des fiches de poste dans le cadre d'un projet de réorganisation est un acte managérial fort, qui relève de la concertation entre le responsable et les personnels concernés. Leur rédaction et les échanges entre responsable et personnels concernés, la pesée de la fiche de poste, doivent se dérouler avant la tenue du CSA-L. Le titulaire de la nouvelle fiche de poste sujet à évolution doit savoir en amont de la consultation s'il bénéficiera ou pas d'une mesure salariale.

Les projets de fiches de poste sont insérés dans le dossier du CSA-L à titre informatif. Leur contenu n'est pas débattu lors du CSA-L, notamment en raison de leur caractère individuel. Dans le cas de personnes exerçant les mêmes missions, les fiches de poste pourront être « génériques », à la condition qu'il soit possible de rattacher chaque personne à une fiche de poste et à son responsable hiérarchique. Il s'agit de documents « vivants » ayant vocation à évoluer et à être ajustés, au fil du temps et de l'évolution des missions dans le cadre de l'entretien d'évaluation annuel et le cas échéant du dispositif prévu dans la NAQ.

En cas d'absence de rédaction et de concertation sur leur fiche de poste modifiée dans le cadre d'une réorganisation, les personnels concernés pourront le signaler aux représentants du personnel en CSA-L, afin que ceux-ci puissent poser la difficulté en réunion. En cas de contestation sur le contenu ou la pesée de leur fiche de poste, les personnels concernés pourront s'appuyer sur leurs instances de recours respectives.

#### • Consultation en CSA-L

Une consultation du CSA-L est organisée.

De manière exceptionnelle, un même projet peut faire l'objet de plusieurs consultations, par phase d'avancement, sous réserve qu'aient été présentés avant les consultations partielles :

- la vue d'ensemble du projet de réorganisation ;
- le calendrier des différentes phases et de la cible ;
- une étude d'impact par phase et à la cible du projet.

Un avis est demandé aux représentants du personnel (favorable/défavorable/abstention).

En cas d'avis unanimement défavorable, une nouvelle consultation est organisée au cours de laquelle le dossier amendé est présenté et/ou lors de laquelle il est répondu aux remarques et interrogations des représentants du personnel.

*d) Mise en œuvre du projet*

À la suite de la consultation, une décision de la Direction générale sera prise pour acter la mise en œuvre et les adaptations éventuelles à la suite des échanges avec les représentants du personnel.

Une information des agents sera réalisée par les canaux de communication les plus appropriés.

Les dispositifs de pré-positionnement et/ou des recrutements éventuels prévus seront enclenchés, et les mesures d'accompagnement mises en œuvre.

*e) Bilan de la réorganisation*

Un bilan de la mise en œuvre de la réorganisation pourra être planifié à la demande des représentants du personnel ou sur proposition de la DRHM. Celui-ci sera présenté dans un prochain CSA Local. Le délai de planification dépendra du projet et des discussions avec les représentants du personnel.

Celui-ci présentera les impacts réels du projet et les mesures d'accompagnement déployées. Il permettra de faire le point sur les réussites du projet ainsi que sur ses points d'amélioration, sur le plan d'action pour y remédier et le suivi proposé.