



VNF- Direction territoriale Nord-Est- FSSCT-L

## Etat des risques psychosociaux et des recommandations en vue de définir les actions de traitement et de prévention

RAPPORT D'EXPERTISE

---

Version 3 du 08/10/2024

Chargée de projet : Anne KERUEL

Marie-Amélie PICARD

Marie-Hélène LARUE

Yannick LEMARIE

*La tonalité d'un rapport d'expertise sur les risques professionnels peut paraître très négative, en particulier aux acteurs en charge de la conduite du changement et de la prévention, qui peuvent vivre l'expertise comme le dénigrement d'un travail dans lequel ils sont investis avec beaucoup d'énergie et de conviction. Cette appréhension peut être dissipée en rappelant l'objectif de l'expertise : elle n'a pas pour objectif de juger du bien-fondé d'une « transformation » ni de la qualité du travail de ceux qui doivent la mettre en place, mais de mettre au jour les risques dont cette transformation, et/ou les conditions dans lesquelles elles s'opèrent et/ou sa conduite sont porteurs. Elle vient ainsi éclairer la CSSCT chargée de se prononcer en fonction d'intérêts très spécifiques : l'hygiène, la santé et les conditions de travail. Rappelons également que l'identification des risques ne se confond pas avec leur évaluation. L'évaluation des risques est une prérogative de l'employeur qui détermine l'ordre dans lequel il traite les risques identifiés pour les prévenir.*

## SOMMAIRE

<b>I. SYNTHÈSE.....</b>	<b>7</b>
<b>II. INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>12</b>
II.1. Rappel de la demande .....	12
II.1.1. L'objet de la mission .....	12
II.1.2. L'historique de la demande .....	13
II.2. Problématique de l'étude .....	16
II.2.1. Le point de vue des acteurs .....	16
II.2.2. Reformulation des enjeux de l'expertise .....	18
II.3. Méthodologie d'intervention .....	19
II.4. Les limites de l'étude .....	22
<b>III. LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP) 2023-2032, UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE ENTRE INVESTISSEMENTS ET RESTRICTIONS BUDGÉTAIRES.....</b>	<b>23</b>
III.1. Des investissements ciblés pour la régénération des ouvrages et la modernisation de l'exploitation.....	24
III.1.1. Des investissements indispensables face au vieillissement des infrastructures .....	24
III.1.2. Des offres de service qui distinguent les itinéraires et conditionnent les priorités d'investissements.....	26
III.1.3. Une obligation de partenariat pour éviter la dénavigation des réseaux secondaires du petit gabarit.....	27
III.1.4. Une modernisation de l'exploitation pour une future productivité décuplée .....	33

III.2. Une obligation pour VNF d'augmenter ses recettes propres.....	36
III.2.1. <i>Augmentation de la taxe hydraulique et valorisation du domaine.....</i>	36
III.2.2. <i>Une recherche de rentabilité sur le patrimoine immobilier .....</i>	37
III.3. Un gain de productivité sur les effectifs à chaque évolution de l'organisation.....	37
III.3.1. <i>Un enchevêtrement de réorganisations non finalisées.....</i>	38
III.3.2. <i>Des reprises d'effectifs qui semblent prévaloir sur le dimensionnement de la charge de travail.....</i>	41
III.3.3. <i>A la DTNE, des données d'effectifs lacunaires et peu détaillées pour contextualiser la charge de travail, mais qui dessinent un sous-dimensionnement global des moyens humains.....</i>	43

#### **IV. LA TRANSFORMATION DE VNF : A CE STADE, DES ETUDES D'IMPACT DECALEES, UN ACCOMPAGNEMENT SOUS-DIMENSIONNE ET UNE ANALYSE DE RISQUE NON REALISEE ..... 48**

IV.1. Une conduite du changement qui souffre d'une absence apparente de méthodologie et de moyens associés.....	49
IV.1.1. <i>Conduire une « transformation » ou conduire « un projet » : des implications méthodologiques différentes qui ne sont pas sans conséquence .....</i>	50
IV.1.2. <i>Une information déficitaire, née du manque de robustesse méthodologique .....</i>	54
IV.1.3. <i>Des organisation cibles non stabilisées et une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui interroge .....</i>	55
IV.1.4. <i>Un encadrement faiblement impliqué et outillé pour conduire le changement .....</i>	57
IV.2. Un système d'accompagnement au changement qui reste très théorique et ce faisant, très limité dans sa pratique .....	60
IV.2.1. <i>Un « pacte social » qui reste à faire connaître.....</i>	61
IV.2.2. <i>Un poste nouvellement créé au SG pour accompagner tout le personnel de la DTNE .....</i>	65
IV.3. Une politique de prévention des risques très peu dédiée à la prévention des Risques Psycho-Sociaux .....	67

IV.3.1.	<i>Une organisation de la prévention des RPS loin d'être à la hauteur des enjeux de santé mentale.....</i>	67
IV.3.2.	<i>Un management des troubles qui interroge, des acteurs inhabituels de l'évaluation qui émergent et des moyens de la prévention qui restent à construire .....</i>	71
IV.3.3.	<i>Focus sur l'outil « DUERP », un excellent support pour comprendre les raisons de l'échec .....</i>	74

## **V. DES CONDITIONS DE TRAVAIL DEGRADEES QUI ENTRAINENT UNE AUGMENTATION DES RISQUES POUR LA SANTE DES AGENTS .....85**

V.1.	Des effectifs non adaptés à la charge de travail .....	85
V.1.1.	<i>Le document Excel « localisation des postes » du 22/01/2024.....</i>	85
V.1.2.	<i>Le document Excel « Postesvacants » du 13/02/2024 .....</i>	89
V.1.3.	<i>Un absentéisme global qui pèse de plus en plus lourd d'année en année .....</i>	93
V.2.	Des métiers du linéaire face à une activité souvent empêchée.....	97
V.2.1.	<i>Une perte de compétences multifactorielle .....</i>	97
V.2.2.	<i>Un management de proximité en difficulté pour encadrer le travail.....</i>	103
V.2.3.	<i>Une qualité de service qui ne répond plus à l'engagement et aux valeurs des professionnels, possiblement avec des enjeux de sécurité des populations .....</i>	107
V.2.4.	<i>Un déséquilibre moyens/arbitrages qui peut faire prendre des risques aux agents - Des enjeux de sécurité à ne pas négliger.....</i>	113
V.3.	Des fonctions tertiaires en arrondissement et en UTI contraintes à des adaptations permanentes et soumises à la variabilité de leurs missions .....	116
V.3.1.	<i>Une charge de travail en augmentation .....</i>	117
V.3.2.	<i>Une nouvelle division et répartition des missions tertiaires susceptibles de tendre les relations avec les UTI .....</i>	122

## **VI. DES ATTEINTES FORTES A LA SANTE DU PERSONNEL NON PRISES EN COMPTE DANS LA PREVENTION DES RISQUES .....130**

VI.1.	Les principaux effets délétères sur la santé des agents.....	130
-------	--	-----

VI.1.1.	<i>Absentéisme et accidentéisme</i>	133
VI.1.2.	<i>Une perte de sens du travail</i>	134
VI.1.3.	<i>Des conflits de valeurs et de fortes charges émotionnelles</i>	136
VI.1.4.	<i>Le travail en mode dégradé : Une atteinte à la santé</i>	138
VI.1.5.	<i>Le déficit de reconnaissance et de valorisation des compétences : Une problématique réactivée par les réorganisations</i>	139
VI.1.6.	<i>Une insécurité professionnelle renforcée par l'absence de communication sur le devenir de VNF</i>	141
VI.1.7.	<i>Un désengagement ou à l'inverse un surinvestissement des agents qui augmentent la charge mentale au travail</i>	145
VI.1.8.	<i>Des rapports sociaux de travail qui se tendent</i>	148
VI.2.	<b>Des situations de violence interne non régulées</b>	150
VI.2.1.	<i>Derrière les conflits, l'organisation du travail en question</i>	150
VI.2.2.	<i>Les formes de violence identifiées au sein de la DTNE</i>	152

## **VII. RECOMMANDATIONS..... 155**

VII.1.	Sur la conduite du changement	156
VII.2.	Sur la politique de prévention	158
VII.3.	Sur l'activité Maintenance et exploitation	159
VII.4.	Sur l'activité des fonctions tertiaires	160
VII.5.	Sur les troubles et les atteintes à la santé	162

## **VIII. ANNEXES ..... 164**

VIII.1.	Tableau synthétique des RPS constatés	164
VIII.2.	Récapitulatif des documents demandés et reçus	166

## I. SYNTHÈSE

Les personnels de la DTNE vivent dans un contexte de réorganisation constante qui touche toutes les catégories de personnel, qu'ils soient de l'exploitation de la maintenance ou du secteur tertiaire. Cette transformation en marche de VNF est principalement impulsée par un COP. Le COP est le projet stratégique de l'établissement conduisant à se moderniser pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux tout en prenant en compte la baisse des effectifs imposés par le Ministère.

Nous observons un paradoxe entre la temporalité et la mise en œuvre de la modernisation. Les réorganisations en cours ne sont donc pas des projets d'optimisation ayant pour résultat une baisse des effectifs, mais s'apparentent à davantage à un exercice de contorsion visant à sortir le travail avec les effectifs restants, en constante diminution. Le COP impulsant également le développement de la recherche de nouvelles sources de revenu, notamment par l'exploitation du potentiel domaniale. Ce faisant, les agents, et notamment les plus anciens, se voient confrontés à une révolution culturelle où le « cœur du métier », à savoir « faire passer des bateaux », se trouve aujourd'hui fortement bousculé, notamment par des « dénavigations » temporaires ou permanentes dépendant aujourd'hui de l'implication budgétaire des collectivités locales à travers un « contrat de canal », soit absent, soit en cours de négociation. Mais dans tous les cas, des contrats de canal méconnus des personnels.

Ces adaptations organisationnelles imposées par les coupes franches dans les ETP, et notamment les ETP de catégorie C, impactent négativement les conditions de réalisation du travail, la santé et la sécurité des salariés ainsi que les moyens et méthodes d'encadrement du travail et des services, avec des cadres qui peinent à arbitrer ou à se positionner. Ainsi, toutes et tous, des personnels d'exécution aux cadres dirigeants, sont pris dans un système puissant d'exposition aux RPS avec, pour nombre d'entre eux, des troubles déjà très installés.

VNF essaie d'accompagner les personnels à travers ces changements, notamment via son « pacte social », mais la force du mal-être que nous avons constaté montre une impuissance relative du premier pacte social en vigueur au moment de notre intervention. Le second pacte social signé le 11 avril 2024 démontre beaucoup plus d'engagements

qu'il conviendra de tenir pour conserver la crédibilité de cet outil auprès des personnels et de la Direction. Nous constatons que trop peu de ses décisions deviennent effectives (formation des managers pour seul exemple) et il existe un manque de recul analytique quant à certaines de ses mises en œuvre. On pense plus particulièrement à la garantie d'absence de contrainte s'agissant des mobilités géographiques. Son caractère bienveillant indéniable laisse dans l'angle mort l'évaluation nécessaire au cas par cas. Il s'agirait d'accompagner les agents dans ce maintien géographique possiblement déserté par l'activité et/ou en manque de relations sociales.

Il apparaît également des lacunes méthodologiques concernant la prévention des RPS. En effet, nous sommes face à une politique de prévention des RPS qui semble faire le choix d'écarter toute recherche de suppression ou de diminution des causes primaires et organisationnelles de l'exposition des personnels. En outre, les acteurs officiels de la prévention des risques professionnels sont très peu outillés pour prendre en charge les RPS. L'ensemble de ces failles se traduisent dans un DUERP qui n'identifie qu'un seul RPS, commun aux trois domaines, à savoir le risque dû à l'accueil et/ou à la relation avec du public, et face auxquels les agents exposés ne bénéficient pas tous des mêmes mesures de prévention.

Nulle part n'apparaît ce que nous avons détecté avec les entretiens, comme par exemple la qualité de travail empêchée, la surcharge de travail, la sous-charge de travail, les conflits de valeurs, les tensions relationnelles internes (pas qu'avec le public), la charge émotionnelle notamment due au « risque réputationnel », etc. Disons-le clairement, il s'agit pour nous, en la matière, d'un rapport d'étonnement, tant le gouffre est large entre l'intensité des troubles constatés et la pauvreté relative des actions de prévention notamment primaire. Entre l'absence de médecine de prévention auxquels s'ajoutent des avis médicaux externes qui restent « lettre morte », les agents se retournent vers l'assistante sociale, les managers de proximité et/ou les représentants du personnel qui absorbent comme ils peuvent les débordements de RPS inévitables au regard de la politique de prévention proposée. Ce faisant, ces acteurs « pompiers » se retrouvent eux-mêmes surexposés en matière de RPS. Au final, l'absentéisme global est en augmentation régulière et vient impacter les moyens du travail et la qualité des collectifs de travail, autant de ressources supports de la bonne santé au travail.

Nous sommes donc aujourd'hui face à un système délétère en lien avec des réorganisations en réaction (et pas en anticipation), un encadrement consécutivement fragilisé et qui peine à expliquer les changements, un manque de méthodologie concernant la conduite de changement, et un manque de moyens et de méthodologie concernant la prévention primaire des RPS. La baisse imposée et continue des plafonds d'emploi nous paraît sur ce point sérieusement questionner la possibilité de concevoir et mettre en œuvre une prévention primaire des risques professionnels. Au final, ce sont les personnels, toutes catégories socio-professionnelles confondues, qui en payent le prix sur leur santé et leur sécurité. La DTNE se retrouve ainsi prise par un effet ciseaux avec à la fois la baisse des effectifs et une dégradation de leur santé au travail. La baisse des effectifs étant elle-même aggravée par de nombreux postes vacants.

L'analyse et le diagnostic montrent une prise en charge des risques professionnels pour la santé mentale qui reste à construire conformément aux injonctions de l'article L 4121-1 du code du travail.

- Pour ce faire, il s'agirait :
  - de clarifier les rôles et les prérogatives des services qui peuvent parfois « se marcher dessus »,
  - de clarifier les rôles et les prérogatives des responsables desdits services :
    - dont pour certains, l'ingérence actuelle dans les services voisins brouillent les relations de travail et construisent des frictions entre les collectifs,
    - dont, pour d'autres, l'absence d'arbitrage met les agents en difficulté en les renvoyant vers une forme d'abandon,
  - de renforcer la méthode de conduite des projets en n'omettant pas d'évaluer les conséquences sur les agents des moyens envisagés pour atteindre les objectifs,
  - de faire participer très en amont les salariés, seuls vrais experts de l'activité, aux changements envisagés afin de ne pas omettre dans l'analyse les contraintes d'exploitation et, principalement, le travail réel,
  - de communiquer régulièrement sur l'avancement des projets et des négociations, notamment sur les écueils

rencontrés (retards, changement de plan, etc.). En effet, la découverte par les agents des difficultés rencontrées via le bouche à oreille, construit l'image d'une direction qui avance masquée vis-à-vis du personnel,

- de renforcer la méthodologie de la prévention primaire des risques professionnels et notamment des RPS :
  - en se dotant d'une médecine de prévention,
  - en mettant en œuvre les résolutions du second pacte social,
  - en analysant au cas par cas les impacts du second pacte social sur l'avenir des agents (Seront-ils seuls ? Seront-ils sans activité ?)
  - en formant les acteurs de la prévention (en direction, en arrondissement et en UTI) aux spécificités des risques psycho-sociaux,
  - en définissant clairement le rôle et les moyens de la commission RPS,
  - en intégrant dans le DUERP les RPS que nous avons mis en lumière à travers ce rapport,
  - en réinterrogeant les mesures de prévention des RPS actuellement proposées dans le DUERP, notamment au regard des salariés identifiés et de l'exclusion aujourd'hui inexplicquée de certains d'entre eux aux mesures proposées,
- de mieux prendre en compte les moyens de la prévention secondaire et tertiaire des RPS :
  - entendre et partager avec les acteurs de la prévention (et notamment la CLSSCT) les alertes des médecins traitant des agents,
  - organiser les moyens de collectes des alertes qui arrivent au secrétariat général, aux assistantes sociales, aux managers, aux représentants du personnel,
  - éventuellement recourir au service d'un professionnel extérieur à VNF pour organiser des groupes de paroles au plus près des équipes.
- Etc.



## II. INTRODUCTION GENERALE

### II.1. Rappel de la demande

#### II.1.1. L'objet de la mission

VNF est établissement public administratif qui a pour missions essentielles la gestion, l'exploitation, l'entretien, et l'extension d'un réseau de voies navigables. Avec la responsabilité de 6700 km de réseau, de 40 000 hectares de domaine public et l'exploitation de plus de 4000 ouvrages, VNF est au cœur de l'écosystème et agit sur deux réseaux complémentaires et connectés : un réseau fret (dit à grand gabarit) et un réseau touristique (dit à petit gabarit). En son sein, la Direction Territoriale Nord Est (DTNE) assure pour sa part la gestion de 1037 km de voies navigables, dont 250 km qui jouent un rôle stratégique dans la jonction des trafics fluviaux entre le sud de la France et l'Europe du Nord.

Depuis sa création, VNF s'est engagé dans une succession de projets de transformation et de modernisation tant au niveau de l'infrastructure que sur les organisations du travail. Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) signé en 2021 constitue la vision stratégique de l'établissement à 10 ans en définissant 3 axes majeurs : la logistique fluviale, l'aménagement du territoire et le développement du tourisme en partenariat avec les collectivités locales, et la gestion de la ressource en eau. En l'espèce, ce COP consacre VNF comme gestionnaire d'un « éco-système », « acteur majeur de la transition écologique ».

Pour ce faire le COP fixe également les moyens alloués, tant au niveau financier pour l'investissement et le fonctionnement, qu'en terme de moyens humains avec une baisse annoncée des effectifs. Cette baisse des moyens humains concerne l'ensemble des filières : exploitation, technique et administrative, ce qui implique de revoir les organisations du travail.

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé de recourir à un expert certifié. La mission a pour principaux objectifs :

- L'évaluation des risques psychosociaux
- L'identification des facteurs de risques pouvant générer des RPS
- L'élaboration de recommandations d'actions de prévention devant permettre de supprimer ou diminuer les risques psychosociaux.

### II.1.2.L'historique de la demande

La CSSCT-L évoque un certain nombre d'événements qui précèdent et structurent sa demande d'expertise. A la lecture des différents documents transmis (cahier des charges, comptes-rendus sous-commission CLHSCT relative aux RPS, courrier de l'inspection du travail, etc.), il apparaît que la question des conditions de travail et de l'exposition des salariés à des risques psychosociaux a fait l'objet de nombreux débats au sein des instances représentatives du personnel et ce, depuis 2021.

#### a) **Le contexte du recours à une expertise certifiée**

- Face aux réorganisations multiples et à l'inquiétude exprimée par les agents de la DTNE auprès des Représentants du personnel, l'intersyndicale de la DTNE, **lors du CLHSCT du 21 décembre 2021**, exprime sa volonté de réaliser un diagnostic des risques psychosociaux par un expert certifié par l'intermédiaire d'une motion pour « *Etablir un état des risques psychosociaux et des pistes de réflexion en vue de définir et de mettre en œuvre des actions de prévention des risques* »<sup>1</sup>.
  - **Par courrier du 1er avril 2022**, la Direction de la DTNE de VNF répond défavorablement à cette demande en faisant valoir les dispositions de l'article 17 du décret du 23 décembre 2019 qui prévoit que : « *jusqu'au renouvellement général des instances de la fonction publique, seuls les Comités Techniques sont consultés pour*

<sup>1</sup> Cahier des charges, CSSCT-L, objet de la prestation

*l'ensemble des questions afférentes aux projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service, par dérogation au 2° de l'article 55 et au 1° de l'article 57 du décret du 28 mai 1982 susvisé ainsi qu'au onzième alinéa de l'article 34 du décret du 15 février 2011 susvisé »<sup>2</sup>.*

- **A l'issue du CLHSCT du 14 juin 2022**, une sous-commission relative aux RPS, composée de Représentants du personnel et de l'administration est constituée. Celle-ci se réunit une seule fois, le 29 juin 2022. La réunion suivante, programmée le 30 août 2022, est annulée faute d'accord entre l'administration et les Représentants du Personnel sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser le diagnostic RPS au sein de la DTNE.
- **Par courrier du 05 mai 2022**, les Représentants du personnel informent la Direction « *qu'ils ne pouvaient que constater qu'il y a désaccord sur l'existence d'un risque grave et sur la manière d'y remédier* » et maintiennent la demande de recourir à un expert agréé.
- **Par courrier du 10 mai 2022** et conformément à l'article 5-5 du décret du 28 mai 1982 modifié, les Représentants du personnel saisissent l'Inspecteur Santé Sécurité lui demandant d'apporter « *son éclairage sur la situation afin de permettre de lever le désaccord entre le CLHSCT et son président* ».
- **Dans leur rapport du 4 août 2023**, les services de l'Inspection du travail précisent que « *la levée de ce point de désaccord permettrait de réactiver la sous-commission RPS dont les travaux s'inscrivent parfaitement dans la démarche de prévention des risques psychosociaux au sein de l'établissement public. De plus, la sous-commission RPS pourrait s'appuyer sur un opérateur extérieur à VNF, spécialiste des RPS pour identifier et évaluer les risques et mettre en place des mesures de prévention adaptées. Le recours à l'expert agréé nous semble répondre à ces attentes* »<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Courrier de l'inspection du travail, 4 août 2024

<sup>3</sup> Courrier de l'inspection du travail, 4 août 2024

- **Le 14 septembre 2023**, le rapport de l'Inspection du travail est présenté lors de la CSSCT-L à l'issue de laquelle il est acté de recourir à un expert certifié pour réaliser un diagnostic RPS au sein de la DTNE.

**b) Concernant les conclusions de l'enquête diligentée par l'Inspection du travail**

- L'exploitation des documents transmis et les explications reçues lors des différents échanges avec la Direction de la DTNE et les Représentants du personnel ont permis à l'inspection du travail d'exprimer les observations suivantes :
  - Une diminution constante des effectifs depuis 2018 ;
  - Une augmentation du taux d'absentéisme pour raison de santé depuis 2019 ;
  - Un appauvrissement des actions de formation sur les risques psychosociaux ;
  - L'absence de médecin du travail sur certains sites.
- Parallèlement, l'Inspection du travail précise que la modernisation des infrastructures a pu générer ou accentuer certains risques psychosociaux tels qu'ils ont été identifiés dans la démarche de prévention des RPS au sein de la DTNE. Nous relevons ici les principaux facteurs de risques identifiés :
  - Le déséquilibre du plan de charge ;
  - Le sentiment d'isolement et de diminution des échanges avec le collectif de travail ;
  - L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
  - La perte de compétence ;
  - La perte de sens sur les nouvelles orientations de l'établissement et sur les missions ;
  - Etc.,
- S'agissant des mesures mis en place par la Direction en matière de prévention des risques psychosociaux au sein

de la DTNE et de leur examen, l'Inspection du travail relève un certain nombre de préconisations que nous listons ici succinctement :

- La démarche d'évaluation des risques est à améliorer en tenant davantage compte des effets des réorganisations sur les conditions de travail des agents ;
- Le DUERP se doit d'être mis à jour tant pour l'identification et l'évaluation des risques que pour les mesures de prévention à y associer ;
- Les services de santé au travail doivent être associés à la démarche de prévention des risques.

## II.2. Problématique de l'étude

### II.2.1. Le point de vue des acteurs

- Le point de vue des Représentants du personnel

Les Représentants du personnel, dont la position a été exprimée lors de l'entretien du 5 février 2024, pointent qu'ils sont destinataires depuis plusieurs années de plaintes récurrentes émanant des agents qu'ils considèrent comme les symptômes d'une dégradation généralisée des conditions de travail et de l'état de santé des agents sur l'ensemble de la DTNE.

Ces plaintes sont de plusieurs natures : il est mis en avant la redistribution et le transfert des tâches et des missions dans un contexte de transformation et de réduction des effectifs ainsi qu'une perte de sens et de repères au travail. Sont également relevées des difficultés d'accès aux nouveaux outils ainsi que la perte de cohésion au sein des collectifs de travail. Enfin, ils expriment un certain nombre d'inquiétudes sur les modalités de mise en œuvre et d'accompagnement des agents concernés par les réorganisations opérées à la DTNE tant sur les filières exploitation, techniques qu'administratives.

Bien que de nombreux désaccords ont pu être relevés entre la Direction et l'intersyndicale de la DTNE en amont de la désignation d'un expert certifié pour réaliser un diagnostic RPS, les Représentants du personnel souhaitent que ce dernier permette à la sous-commission CSSCT-L relatives aux RPS de devenir un acteur majeur et visible de la prévention des risques professionnels et psychosociaux.

- Le point de vue de la Direction

La direction, dont la position a été exprimée lors de l'entretien du 27 mai n'a pas émis de réserve quant aux objectifs de la mission fixés par les Représentants du personnel. Consciente que les transformations opérées au sein de la structure puissent générer une forte déstabilisation des agents, elle rappelle qu'un second pacte social a été signé et qu'il traduit la bienveillance et la volonté de traiter les personnels avec grand respect (départs naturels à la retraite, pas de mobilité forcée et rémunération maintenue). S'agissant de la conduite du changement, elle précise que les formations à destination des managers (séminaire cadres) et que la réorganisation du Secrétariat Général doublée du recrutement d'une référente conduite du changement permettent de sécuriser le pilotage du changement.

Face à l'inquiétude que certains canaux puissent perdre leur statut navigable, elle reste optimiste et rappelle que des contrats sont signés avec les collectivités et que la DTNE s'emploie à développer un projet de territoire pour lequel de nouvelles compétences en UTI sont attendues. Pour ce faire, la réorganisation du pôle formation entend déployer un programme de développement des compétences afin de maintenir les compétences cœur de métier (risque pointé dans la pacte social) mais aussi de développer de nouvelles compétences liées à l'aménagement du territoire.

Bien que la direction se déclare consciente de l'existence de situations de souffrance et de mal-être, elle rappelle qu'une cellule d'écoute (Pro-consulte) est active et précise que le recrutement d'un nouveau médecin de prévention est en cours. Parallèlement, la constitution d'un comité de suivi des RPS permettrait, selon elle, de s'acheminer à terme vers la construction d'un dispositif robuste en faveur de la prévention.

## II.2.2. Reformulation des enjeux de l'expertise

- Le contexte de transformation dans lequel s'inscrit VNF induit un changement de modèle organisationnel qui est porteur d'un certain nombre de questionnements :
  - Tout d'abord, la question de la baisse des moyens humains au regard de l'augmentation des objectifs assignés à la DTNE. Cette question qui se pose aussi bien pour les métiers de l'exploitation et de la maintenance que des métiers du tertiaire suppose en effet que l'organisation conserve en interne un niveau de compétences suffisant pour pouvoir gérer les activités futures : Comment s'organise la DTNE pour répondre à cet enjeu ? Dans quelle mesure l'organisation du travail permet-elle aux agents de disposer des moyens nécessaires à la réalisation du travail ?
  - En second lieu, la question de l'évolution du contenu du travail et des métiers : le déploiement d'un nouveau modèle sur la filière exploitation/maintenance (Téléconduite, PCC unique etc.) réinterroge profondément les métiers exercés par les personnels ainsi que les méthodes et les organisations du travail susceptibles de générer des risques tant professionnels que psychosociaux pour ces derniers. Dans la même logique, le projet d'optimisation et de centralisation de la filière tertiaire (Services et fonction tertiaires en UTI) implique une redistribution des tâches et des missions ainsi qu'une recomposition des collectifs sur la base du nouveau modèle et des fonctions qui en découlent.
  - A fortiori, ces évolutions constituent autant de déterminants des conditions d'emploi, de travail et de santé des agents et, en creux, interrogent la charge de travail, les compétences, l'intérêt et la perte de sens au travail.
- Ces éléments nous amènent à envisager les axes d'analyse suivants durant l'expertise :
  - La mise en lumière des points qui nous semblent les plus problématiques dans la conduite de ces changements (problématiques susceptibles d'entraîner des répercussions négatives sur les conditions de réalisation du travail et l'état de santé des agents) afin que les acteurs de la sous-commission RPS focalisent leurs actions

sur des éléments de diagnostic partagés.

- L'étude du dispositif d'évaluation et de prévention des RPS et son adéquation aux déterminants organisationnels identifiés ; en matière de RPS tout comme pour les risques d'autres natures. Il y a effectivement un enjeu majeur, pour la Direction et les personnels, à s'assurer que ces actions en matière de prévention des risques soient correctement menées et soient à la hauteur des risques détectés.
- Nous précisons que les éléments qui seront mobilisés dans la suite de ce rapport, ne visent pas à disqualifier une organisation, ni à fortiori les organisateurs, mais à aider à comprendre les risques et à identifier les mécanismes qui peuvent en être à l'origine, et par là, aider à mieux agir et traiter les situations à risque. Car, rappelons-le, l'objectif qui motive l'intervention du cabinet d'expertise en conditions de travail est la préservation de la santé des salariés.

### II.3. Méthodologie d'intervention

Pour mener à bien la mission d'expertise et répondre au cahier des charges de la CSSCT-L, le cabinet DEGEST s'est appuyé sur la méthodologie d'intervention pour laquelle il est habilité.

L'étude se propose d'intégrer le point de vue du travail réel et de ses déterminants afin d'analyser les conditions de travail des agents de la DTNE et d'identifier les risques auxquels ils sont exposés, dans une optique de prévention de risques professionnels. Plus généralement, l'étude vise à dégager des pistes de recommandations susceptibles de nourrir la réflexion des partenaires sociaux sur les décisions qui seraient prises pour anticiper ou limiter les incidences sur la santé et la sécurité des agents.

Dans le cadre de sa démarche, le cabinet DEGEST a articulé son intervention autour de trois types d'analyse :

- **Une analyse du contexte et des données sociotechniques** à partir des documents qui nous ont été transmis ;

- **Une analyse des situations de travail** à travers des entretiens (individuels et collectifs) auprès des agents concernés, de qualification et de niveaux hiérarchiques différents ;
- **Une phase d'élaboration du document de restitution des grands résultats de l'expertise** : Cette étape est essentielle à la transmission des résultats de l'expertise sur lesquels la CSCCT-L va pouvoir s'appuyer pour construire son analyse et contribuer à la prévention des risques professionnels.

A chaque niveau de l'intervention, les consultants ont pris soin d'explicitier les objectifs, le contexte de l'expertise et les principes méthodologiques et déontologiques qui président habituellement à la réalisation de leurs intervention (confidentialité, anonymat et volontariat).

- **Au total, nous avons rencontré 160 agents** (107 entretiens individuels et 21 entretiens collectifs).
- **Des visites de sites et d'ateliers ont été également réalisés.**
- **A l'issue de la phase de terrain, un séminaire RPS a été réalisé par le cabinet DEGEST le 20 mai 2024 à destination des membres du comité de suivi de la mission.**

Entité/Service/Direction/U O	Entretiens individuels	Entretiens collectifs
Entretiens stratégiques	12	5
Entretiens Arrondissements	37	3
Entretiens UTI Moselle	21	3
Entretiens UTI Meuse- Ardennes	12	5
Entretiens UTI CMRO	8	2
Entretiens UTI CMRE	8	
Entretiens UTI Canal des Vosges	4	
Entretiens UTI CCB	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>entretiens</b>

Nous tenons à remercier ici l'ensemble de nos interlocuteurs, notamment les personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens et celles qui nous les ont organisés, pour leur accueil, leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre intervention.

## II.4. Les limites de l'étude

Les limites de notre étude tiennent pour l'essentiel à :

- Une planification tardive et désorganisée des entretiens en UTI qui a pesé sur les conditions d'intervention des consultants.
- Ces difficultés d'organisation tendent à mettre en évidence un problème de coordination au sein du comité de suivi de la mission et au fait que l'organisation de cette dernière fut essentiellement portée par les conseillers de prévention.
- A une participation limitée des agents des UTI Canal des Vosges et CCB. Ce point constitue un point de vigilance au regard du discours de résignation remontés par les agents et de leur perte de confiance vis-à-vis des actions conduites par la Direction et la CSSCT-L.
- A l'absence d'entretiens réalisés avec les agents de la DSIN et ce, malgré nos relances.
- Au format de certains documents et aux indicateurs transmis : des données globales et approximatives sur l'absentéisme, le taux de rotation, les bilans sociaux, le passage des bateaux, etc.
- A l'absence de transmission de certains documents demandés (voir Annexes). On notera en particulier :
  - L'absence de documentation d'évaluation de la charge de travail,
  - Les notifications/cibles pluriannuelles par arrondissement,
- Ces deux dernières limites constituent un résultat en soi notamment au regard de la qualité du suivi des indicateurs par la Direction et la CSCCT-L.

Au-delà de ces limites, le rapport, s'il ne prétend pas à l'exhaustivité, fournit cependant des résultats qui nous paraissent **significatifs pour nourrir la réflexion des partenaires sociaux et éclairer** les décisions susceptibles d'être prises afin d'améliorer la prévention des risques professionnels.

### III. LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP) 2023-2032, UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE ENTRE INVESTISSEMENTS ET RESTRICTIONS BUDGETAIRES

Voies Navigables de France, EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) est créé en 1991 sous l'impulsion de Michel Rocard en remplacement de l'Office National de la Navigation (ONN). Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, VNF devient un Etablissement Public Administratif et intègre désormais les services de navigation et les quelques autres services de l'État qui géraient les voies navigables. Sept directions territoriales complètent son siège de Béthune : VNF Nord-Pas-de-Calais, VNF Bassin de la Seine et Loire aval, VNF Nord-Est, VNF Strasbourg, VNF Rhône Saône, VNF Centre Bourgogne et VNF Sud-Ouest. VNF sur tous ses territoires assure l'exploitation, l'entretien, la maintenance des voies navigables sur les réseaux grands gabarits dédiés au transport de fret et ceux de petits gabarits dédiés aujourd'hui à la navigation de plaisance.

La nouvelle loi d'orientation sur les mobilités (LOM) de 2019 institue la signature avec l'Etat d'un Contrat d'Objectifs et de Performance réactualisé tous les 3 ans. La réactualisation du Cop 2023-2032 « *confirme les orientations stratégiques données à l'établissement tout en ajustant sa trajectoire de modernisation en intégrant plus significativement les exigences liées aux effets du dérèglement climatique, notamment du fait de son rôle majeur dans la gestion de l'eau* »<sup>4</sup>.

Le COP acte un double objectif, **une gestion optimisée de la ressource hydraulique** « *pour lutter contre les phénomènes de crues et de sécheresses de plus en plus forts et de plus en plus réguliers* » et **le développement économique des usages du réseau fluvial** (développement du fret et du tourisme fluvial, production d'énergies renouvelables etc.).

Pour ce faire, des moyens complémentaires ont été attribués à VNF pour mettre en œuvre les travaux de régénération des infrastructures et la modernisation des méthodes d'exploitation (téléconduite). Un investissement de 300 millions d'euros par an pour le programme de régénération et de modernisation du réseau est avancé. Près de 70 M€ « *seront*

<sup>4</sup> « COP 2023-2032 », p.4

affectés, d'ici la prochaine actualisation du COP en 2027 » pour moderniser les structures et développer la connaissance de la situation hydraulique sur le réseau afin de connaître avec précision les niveaux d'eau et assurer une gestion optimisée en particulier en situation de crise (crue, inondations, étiages)<sup>5</sup>.

En contrepartie de ces dotations d'investissement, **VNF s'engage à stabiliser ses effectifs jusqu'en 2026 puis à les diminuer mais aussi à diversifier ses recettes et développer ses ressources propres.**

### III.1. Des investissements ciblés pour la régénération des ouvrages et la modernisation de l'exploitation

#### III.1.1. Des investissements indispensables face au vieillissement des infrastructures

Les investissements nécessaires concernent tous les types d'ouvrages (barrages de navigation, barrages réservoirs, digues et berges, écluses, ouvrages spéciaux). Le rapport du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) de 2018 présentait les travaux de régénérations à mener par familles d'ouvrages pour garantir leur fiabilité, tout en précisant que « *le grand gabarit, encore relativement récent, demande plutôt des opérations lourdes, coûteuses mais assez peu nombreuses ; a contrario, le petit gabarit, ancien et historiquement assez peu entretenu, et par ailleurs très étendu, nécessite de très nombreuses opérations en général de moindre envergure* »<sup>6</sup>.

En 2022, dans un nouveau rapport, le COI rappelle que : « *En dépit des efforts réalisés ces dernières années, l'ensemble*

<sup>5</sup> Stations de mesure des débits aux points clés (prises d'eau, stations de pompage, barrages), et connexion de ces stations au réseau fibré déployé dans le cadre de la modernisation des ouvrages d'exploitation et instruments de mesure comme les caméras embarquées, les drones, pour détecter les fuites dans les biefs par exemple, mesurer la capacité de stockage en temps réel etc.

<sup>6</sup> Le COI est une instance consultative placée auprès du ministre en charge des transports. Pérennisé par la loi LOM, composé d'élus et d'experts, le COI a pour mission principale de proposer des programmations d'investissements dans les transports. Rapport « Mobilités du quotidien : Répondre aux urgences et préparer l'avenir », COI sous la présidence de Philippe Duron, 30 janvier 2018, p. 145.

du réseau souffre d'un sous-investissement historique, qui se traduit par un état de dégradation préoccupant. Le dernier inventaire du patrimoine a mis en évidence un indice d'état fonctionnel de 2,85 sur 4, caractérisant un état moyen à mauvais pour les barrages et écluses exploitées par VNF »<sup>7</sup>.

Les estimations d'investissements de VNF, prévoient un total de 245 M€ annuels répartis entre le petit et le grand gabarit :

Tableau 8 : Besoins de régénération du réseau fluvial. Source : VNF, note pour le COI, 2018.

	Grand gabarit	Petit gabarit	Total
Barrages de navigation	25 M€	55 M€	80 M€
Barrages réservoirs		15 M€	15 M€
Digues et berges	35 M€	20 M€	55 M€
Ouvrages spéciaux		10 M€	10 M€
Ecluses	45 M€	20 M€	65 M€
Divers	15 M€	5 M€	20 M€
Total	120 M€	125 M€	245 M€

**Pour faire face à ces coûts, le COI préconisait de cibler les investissements sur « la fraction du réseau dont les fonctionnalités de navigation méritaient d'être conservées » en proposant une « dénavigation » sur les 20 % les moins circulés du réseau, où seule la gestion hydraulique serait maintenue<sup>8</sup>.**

<sup>7</sup> Rapport COI, « Investir plus et mieux dans les mobilités pour réussir la transition. Rapport de synthèse : stratégie 2023-2042 et propositions de programmation », décembre 2022, p.81

<sup>8</sup> Rapport COI, 30 janvier 2018, p.38

### III.1.2.Des offres de service qui distinguent les itinéraires et conditionnent les priorités d'investissements

Si la proposition de dénavigation du COI de 2018 n'a pas été retenue, « l'option d'une dénavigation large s'étant heurtée à de vives oppositions », le rapport de 2022, souligne que « le taux de 8% paraît plus réaliste, et VNF envisage de développer de nouveaux partenariats, tel que celui conclu avec la Région Grand-Est en 2022, pour la revitalisation des canaux à petit gabarit, mobilisant des ressources des collectivités »<sup>9</sup>, elle reste une sorte d'épée de Damoclès pour les itinéraires à faible fréquentation.

Ainsi, outre l'état du réseau, une autre variable est retenue pour prioriser les investissements, celle du classement des itinéraires en fonction des services de navigation proposés<sup>10</sup> :

1. Le grand gabarit pour le transport de fret avec une ouverture de la navigation sur 365 jours, 24h/24 (voie d'intérêt majeur pour le transport de marchandises)
2. Le transport de fret sur certains axes du petit gabarit
3. Les voies d'intérêt majeur pour le tourisme fluvial
4. Voies à trafic plus faible

Pour la DT NE, la Moselle Canalisée et le port de Givet (aval du canal de la Meuse et dernier port avant la frontière belge) à grand gabarit sont classées comme voies d'intérêt majeur pour le transport de marchandises, le Canal entre Champagne et Bourgogne est défini comme voie utile aux transports de marchandises et tous les autres itinéraires sont dédiés au tourisme fluvial.

---

<sup>9</sup> Rapport COI, décembre 2022, p.82

<sup>10</sup> Document : Ouvrages DTNE 2023

CATEGORIES DU SCHEMA DIRECTEUR D'EXPLOITATION DES VOIES NAVIGABLES (S.D.E.V.N.)			CATEGORIES DE BOUARD DES VOIES NAVIGABLES	
1	Réseau principal Voies à grand gabarit	- Moselle canalisée - Canal de la Meuse (du port de Givet à la frontière Belge)	1	Voies d'intérêt majeur pour le transport de marchandises
2	Réseau principal Voies connexes	- Canal entre Champagne et Bourgogne	2.1	Voies utiles au transport de marchandises
3	Réseau secondaire Réseau à exploitation saisonnnière	- Canal des Vosges - Canal de la Marne au Rhin Est - Canal de la Marne au Rhin Ouest - Embranchement de Nancy - Canal de Jouy-aux-Arches - Canal de la Meuse (excepté du port de Givet à la frontière Belge) - Canal des Ardennes	2.2	Liaisons inter-bassins
			3	Voies d'intérêt majeur pour le tourisme fluvial
			4	Voies à trafic plus faible

**Ces classements sont déterminants pour la définition des investissements à réaliser et entraînent derrière eux le risque de déclassement des itinéraires à la seule gestion hydraulique sans navigation.**

### III.1.3. Une obligation de partenariat pour éviter la dénavigabilité des réseaux secondaires du petit gabarit

#### a) Les itinéraires de transport de marchandise privilégiés

Les objectifs de développement du transport fluvial du COP 2023-2032 sont ambitieux : « *Le réseau fluvial à grand gabarit actuel a la capacité d'accueillir un trafic de fret 3 à 4 fois plus important qu'aujourd'hui* »<sup>11</sup>. A l'horizon 2030 le volume de fret transporté pourrait atteindre 75 millions de tonnes de marchandise transportées par voie fluviale, soit en termes de flux plus de 10 milliards de tonnes-kilomètres. Mais les chiffres actuels sont bien en deçà de ces objectifs, 43,4 millions de tonnes ont été transportées en 2023, soit une baisse d'activité de 11,2% par rapport à 2022 et une

<sup>11</sup> COP p.24

baisse de 10% en tonnes-kilomètres<sup>12</sup>.

Le trafic de fret de la DTNE se réalise essentiellement sur la Moselle canalisée (4,5 millions de tonnes transportées sur un total d'environ 5 millions), avec les plus gros tonnages de Metz à Apach à la frontière du Luxembourg et dans une moindre mesure de Metz au port de Frouard. Le transport de fret de la DTNE représente pour 2023 12,5% du trafic de fret total comptabilisé par VNF.

Sections	Voies navigables	Sections	Expéditions	Réceptions	Trafics intérieurs de la section	Transit	TOTAL tous trafics
407	Canal de la Meuse (CEBN)	de Givet à la frontière des 4 Cheminées	307 394	63 922	0	2 654	373 970
406	Canal de la Meuse (CEBN)	de Pont-à-Bar à Givet	0	0	0	430	430
405	Canal de la Meuse (CEBN)	de Troussey à Pont-à-Bar	0	0	0	0	0
209	Canal des Ardennes	de Pont-à-Bar à Semuy	33 927	0	0	210	34 137
413	Canal de la Marne au Rhin	de Réchicourt à Laneuveville	0	0	0	1 190	1 190
414	Canal de la Marne au Rhin	de Laneuveville à Frouard	0	0	0	1 060	1 060
416	Canal de la Marne au Rhin	de Toul à Troussey	0	1	0	1 190	1 191
417	Canal de la Marne au Rhin	de Troussey à Vitry-en-Perthois	0	17 618	0	1 190	18 808
418	Canal entre Champagne et Bourgogne	de Vitry-le-François à Maxilly	3 882	0	0	6 035	9 917
410	Canal de Jonction	de Laneuveville à Messein	0	0	0	130	130
409	Canal des Vosges (CEBS)	de Messein à Neuves-Maisons	0	0	0	130	130
408	Canal des Vosges (CEBS)	de Corre à Messein	0	0	342 107	0	342 107
409	Moselle canalisée	de Neuves-Maisons à Toul	128 000	371 970	0	130	500 100
415	Moselle canalisée	de Toul à Frouard	118 500	0	0	382 531	501 031
401	Moselle canalisée	de Frouard à Metz	736 468	485 534	2 100	381 470	1 605 572
402	Moselle canalisée	de Metz à la frontière d'Apach	1 701 715	718 219	8 726	1 447 780	3 876 440

Document VNF DTNE Trafic par section navigable en tonnes 2023

<sup>12</sup> <https://portsetcorridors.com/2024/fluviat-des-trafics-en-baisse-et-des-investissements-en-hausse/>

Des travaux sont prévus ou en cours sur les itinéraires de fret :

- Sur la Moselle canalisée : « De grands projets de développement sont à l'étude sur la Moselle canalisée, comme l'allongement de 122 à 145 m de l'écluse à grand gabarit de Clévant ou encore l'élargissement de la porte de garde de Pont-à-Mousson pour passer d'une largeur de 12 à 18 m, deux projets dépassant 10 millions d'euros chacun, améliorant encore la qualité du service proposé sur le réseau VNF »<sup>13</sup>.
- Sur le canal entre Champagne et Bourgogne avec la réfection du barrage réservoir de la Mouche et l'augmentation de sa capacité de stockage avec un maximum de 7,79 millions de m<sup>3</sup> au lieu des 5,64 millions de m<sup>3</sup> actuel<sup>14</sup>.

## **b) Maintenir la navigation des réseaux secondaires**

Un autre objectif ambitieux du COP 2023-2032 est le développement du tourisme fluvial et fluvestre (ports de plaisance, escales et domaine de VNF) avec cible l'évolution du chiffre d'affaires des 77 ports de plaisance de 6,7 M€ fin 2022 à 8M€ en 2026 et 10 M€ à l'horizon 2030<sup>15</sup>.

Sauf que, pour assurer le devenir du réseau secondaire dédié au tourisme fluvial, il est indispensable pour VNF de développer des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques pour le financement des travaux de régénération et d'entretien des infrastructures.

A cet effet, un accord cadre a été signé en 2022 par la DTNE avec la région Grand Est pour redynamiser les canaux du Grand Est. Quatre contrats de canaux étaient envisagés pour le canal des Ardennes, le canal des Vosges, le canal de la Meuse et le canal du Rhône au Rhin branche Sud (DT Strasbourg).

- Pour le canal des Ardennes, un contrat a été signé en juillet 2022 avec 7 partenaires financeurs et deux non

<sup>13</sup> <https://www.vnf.fr/vnf/accueil/qui-sommes-nous-vnf/2-reseaux/nos-chantiers-en-region/reseau-vnf-region-nord-est/>

<sup>14</sup> Une liaison Est-Ouest, le Canal de la Marne au Rhin, et une liaison Nord-Sud, le Canal entre Champagne et Bourgogne, ont été retenues. Leur surclassement implique de les maintenir en niveau de services « Fret », avec un mouillage garanti à 2m20, pour 12h d'ouverture quotidienne, COP, p.32

<sup>15</sup> COP p.34

financeurs<sup>16</sup> « pour permettre le maintien de la navigation sur le canal en faveur du développement du territoire ».

Suite au contrat, des travaux ont pu être engagés sur les écluses (génie civil, réfection et/ou remplacement des portes pour favoriser l'étanchéité des ouvrages, travaux de maçonnerie et modernisation des structures métalliques, 19 d'entre elles ont déjà été traitées en 2022 et 2023), sur le renforcement des digues de plusieurs kilomètres de linéaires de biefs et en 2024 des travaux d'instrumentation et d'ouvrages de calcul de débits sont programmés sur le réservoir du Bairon, conçu pour alimenter le canal en eau et devenu site de loisirs et de tourisme. Un investissement à hauteur de 15,6 millions d'euros sur 10 ans et cofinancé à 70% par la Région Grand Est et VNF, soit respectivement 50% et 20%<sup>17</sup> est prévu.

Le contrat de canal, a permis pour la saison 2023 « un total de plus de 660 passages comptabilisés sur le secteur Pont-à-Bar Semuy et plus de 430 à l'écluse de Rilly-sur-Aisne »<sup>18</sup>. Ces chiffres seraient proches de la fréquentation des années 2010-2015. Pour le trafic de fret, « une expérimentation réussie s'est déroulée en septembre et octobre 2023 avec des bateaux chargés de céréales (potentiel de 60 000 tonnes) venant de Berry au Bac », premier passage d'un bateau de commerce depuis 2017.

- Le contrat du canal des Vosges a été signé en avril 2023 avec 8 partenaires<sup>19</sup>, qui « convaincus du potentiel du canal, au-delà de sa mission de gestion hydraulique et ayant mené des investissements importants dès les années 2000, ont souhaité réaffirmer leur volonté de pérenniser la navigabilité du canal »<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> Région Grand Est, Conseil départemental des Ardennes, 5 EPCI : Communauté d'agglomération d'Ardenne Métropole, Communauté de communes de l'Argonne Ardennaise, Communauté de communes des Crêtes Préardennaises, Communauté de communes du Pays Rethélois, Communauté de communes des Portes du Luxembourg et deux partenaires signataires (non financeurs) : le Conseil départemental de l'Aisne et la Communauté de communes de la Champagne Picarde).

<sup>17</sup> Les 30% restants sont financés par les partenaires locaux à hauteur de 15% pour le Département des Ardennes et 15% pour les 5 EPCI (Communauté d'agglomération d'Ardenne Métropole, Communauté de communes de l'Argonne Ardennaise, Communauté de communes des Crêtes Préardennaises, Communauté de communes du Pays Rethélois, Communauté de communes des Portes du Luxembourg)

<sup>18</sup> Communiqué de presse, Lancement de saison touristique sur le canal des Ardennes, 5 avril 2024, site VNF DTNE.

<sup>19</sup> In Dossier de presse, Contrat de canal des Vosges, avril 2023. La Communauté d'agglomération d'Épinal en tant que cheffe de file, les Départements des Vosges et de Meurthe-et-Moselle, la Communauté de communes Meurthe Mortagne Moselle, la Communauté de Communes Moselle et Madon, la Communauté de communes du Pays du Saintois et la Communauté de communes des Pays du Sel et du Vermois, réunies autour de la Région Grand Est et de Voies navigables de France.

<sup>20</sup> idem

Les travaux de régénération engagés portent sur le réservoir de Bouzey (88) et l'amélioration de l'instrumentation du linéaire pour la surveillance du niveau d'eau : les travaux menés pour prolonger la navigation sur le canal des Vosges en période d'étiage sont en cours. La direction de la DTNE annonce un remplissage du réservoir de Bouzey en attente d'autorisation du préfet jusqu'à la cote nominale de 11,50m pour « garantir un mois complet de navigation en l'absence de pluie »<sup>21</sup>.

Pour autant, le contrat de canal n'a pour le moment pas permis l'augmentation du trafic, le nombre de passages de bateaux (fret et tourisme) ayant diminué de -289 entre 2022 et 2023 :

Voie d'eau	Ecluse	Fret	Plaisance pro	Plaisance - privés et loueurs	Total
Moselle	Apach	3 130	153	675	3 958
	Metz	1 985	54	732	2 771
	Toul	1 144	-	209	1 353
Canal des Vosges	Golbey	2 743	-	21	2 764
	Corre	-	3	676	679
CMRE	Maxéville	2	11	665	678
	Jarville	2	30	1 336	1 368
	Réhicourt	3	76	2 930	3 009
CMRO	Saint Etienne	162	3	224	389
	Toul	6	8	578	592
CCB	Désert	23	3	240	266
	Chemin de Fer	24	5	302	331
Meuse	Quatre Cheminées	780	331	974	2 085
	Verdun				N.D.
Ardennes	?				Environ 600 bateaux

Document DTNE Passages – 2023

Voie d'eau	Ecluse	Marchandises (Automoteurs)	Convois	Fluvio-Maritime	Plaisance Professionnelle	Bateaux de plaisance habitables, non habitables, bateaux logement	loueurs habitables, loueurs non habitables	Bateaux de service, bateaux écoles	Total
Moselle	Apach	3 437	257	-	126	719	7	11	4 557
	Metz	2 030	105	-	33	779	16	79	3 042
	Custines	1 195	55	-	14	557	11	41	1 873
	Toul	837	3	-	0	208	14	27	1 089
Canal des Vosges	Golbey	2 521	-	-	0	229	12	10	2 772
	Corre	-	-	-	0	444	516	-	960
CMRE	Maxéville	-	-	-	19	1 153	-	-	1 172
	Jarville	-	-	-	42	587	-	-	629
	Réhicourt	-	-	-	86	759	2 182	12	3 039
CMRO	Saint Etienne	67	-	-	2	85	-	-	154
	Toul	-	-	-	1	121	10	4	136
CCB	Désert	97	-	-	1	166	1	-	265
	Heuilley-Coton	91	-	-	1	171	-	-	263
	Chemin de Fer	89	-	-	2	247	-	-	338
Meuse	Quatre Cheminées	898	32	-	291	918	75	-	2 214
	Verdun	-	-	-	-	233	-	-	233
Ardennes	?								N.D.

Document DTNE Passages - 2022

- **Les contrats de canaux nécessitent des tractations parfois longues pour aboutir à un accord, comme celui du canal de la Meuse qui est encore en négociation :**

« Concernant le canal de la Meuse, la Direction reconnaît que le mouillage n'est plus que de 0,80 mètre autour de Verdun.

<sup>21</sup> Compte rendu du CSA VNF DT Nord-Est du 18 avril 2024

*Ceci serait dû aux crues récentes. Les travaux nécessaires sont classés comme non prioritaires, du fait de l'absence de contrat de canal. Si prises individuellement toutes les collectivités territoriales disent être favorables à la conclusion du contrat, trouver un accord avec les 27 collectivités concernées s'avère fastidieux. La situation actuelle risque de conduire à une perte d'attractivité du canal de la part des plaisanciers »<sup>22</sup>.*

Par ailleurs, le canal de la Meuse est le seul qui comporte encore des écluses manuelles au nombre de vingt en amont et en aval de Verdun. La direction de la DTNE prévoyait une automatisation de ces écluses « *en fonction de la signature du contrat canal sur la Meuse* » en mars 2023<sup>23</sup>. Quid du programme d'automatisation à ce jour ?

Le risque pour le canal de la Meuse est d'être déclassé hors navigation avec la gestion hydraulique comme seule activité.

Mais, là aussi sans possibilité d'investissements, le maintien du niveau de service en Gestion Hydraulique est en jeu. La gestion hydraulique qui a toujours été intégrée à l'activité de l'exploitant VNF, nécessite aussi des investissements parfois lourds, lorsqu'il s'agit :

- de développer la connaissance de la situation hydraulique sur le réseau (installer des stations de mesure des débits aux points clés (prises d'eau, stations de pompage, barrages) et de connecter ces stations au réseau fibré déployé dans le cadre de la modernisation des ouvrages d'exploitation ;
- de moderniser par des instruments de mesure fiables la gestion de l'eau (détection de fuites dans les biefs par exemple, capacité de stockage en temps réel etc.). Ces stations de mesure qui seront progressivement installées permettront de calculer les quantités d'eau prélevées dans le milieu naturel, rejetées ou transportées.

Le risque pour les linéaires déclassés et sans partenaire économique, est la dégradation du niveau de service en Gestion Hydraulique : baisse de l'enfoncement en l'absence de dragage, développement des plantes invasives, défaut

---

<sup>22</sup> Compte-rendu CSA du 18 avril 2024, VNF DT Nord-Est

<sup>23</sup> Compte-rendu du Comité Social d'Administration Local (CSAL) du 6 mars 2023.

d'entretien des digues etc. A l'occasion de notre visite sur le site de Verdun, les agents nous ont fait part des multiples difficultés rencontrées pour les opérations de dragage et d'arrachage des espèces envahissantes, quant à l'entretien des ouvrages, il pourrait s'apparenter aux Douze travaux d'Hercule tant il relève souvent de l'exploit faute de moyens alloués.

### III.1.4. Une modernisation de l'exploitation pour une future productivité décuplée

L'établissement s'est engagé dans un programme de déploiement des dispositifs d'exploitation à distance pour l'ensemble du réseau : l'automatisation et le réarmement à distance des écluses sur le réseau petit gabarit et la mise en place de Postes de Contrôle Centralisés pour la téléconduite sur le grand gabarit<sup>24</sup>.

#### a) **Un déploiement de la fibre en cours sur la DTNE**

A la DTNE, la pose de la fibre optique sur les ouvrages du petit gabarit est en cours de finalisation. La fibre permettra une supervision de l'itinéraire, depuis le Poste de Contrôle d'Itinéraire (PCI) d'Einville-au-Jard, avec une vision sur trois canaux (Canal de la Marne au Rhin Est et Ouest et canal des Vosges), depuis les PCI d'Heuilley-Cotton pour le canal entre Champagne et Bourgogne et de Givet pour le canal de la Meuse. Ainsi, à partir de plusieurs grands écrans qui visualiseront les vignettes des écluses, l'opérateur pourra contrôler les manœuvres du bateau qui possède une télécommande pour ouvrir seul l'écluse. Il n'y aura plus d'interactions directes contrairement à aujourd'hui (le bateau est à 20 mètres du poste de commande) et en cas de mauvaises manipulations, la fibre autorise un réarmement de l'écluse à distance. Si nécessaire, l'agent d'exploitation au PCI pourra faire appel à un patrouilleur qui se rendra sur place.

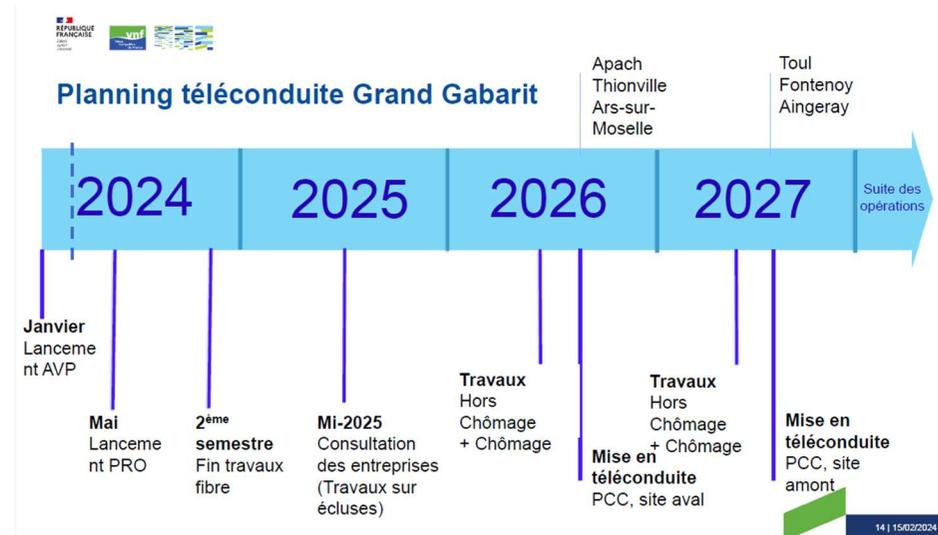
A terme, lorsque les deux Centres de Commande Unique de la Moselle seront en fonctionnement, il est prévu qu'ils puissent gérer l'intégrité du trafic petit et grand gabarit. En effet, ces centres de commande centralisée « *assureront*

---

24 Commande et contrôle des ouvrages (écluses et barrages) centralisés.

en outre le suivi du trafic en temps réel, la gestion hydraulique, la gestion de crise (accident fluvial, crue, étiage) et aussi la gestion des écluses petit gabarit automatisées »<sup>25</sup>.

Pour la téléconduite du grand gabarit, les travaux de déploiement de la fibre sont lancés sur la Moselle avec une fin de travaux prévue en 2024. Les délais de la mise en téléconduite des premières écluses de la Moselle sont prévus dès 2025 avec un basculement de 3 écluses par an sur l'automatisation, la fin des travaux étant fixée à 2032. Les deux sites d'implantation des futurs PCC pressentis au départ du projet, Toul Valcourt et Thionville ont été abandonnés en raison du risque d'inondation des accès en cas de crue centennale. Pour la Moselle aval, la recherche de site autour de Thionville se poursuit et pour la Moselle amont un site sur Toul semble convenir.



Document Info expertise RPS -14 février 2024

<sup>25</sup> COP 2020-2029,

## **b) Des effectifs du linéaire fortement impactés par la modernisation**

La réduction des effectifs touche en premier les agents d'exploitation répartis le long du linéaire, avec une réduction d'effectif de plus de la moitié d'ici 2030 :

*« VNF estime que le déploiement complet du plan de modernisation permettra in fine des gains de productivité importants sur l'exploitation, de 30 M€/an à partir de 2030, avec une réduction progressive de plus de la moitié (de 1100 à 500) des emplois affectés à cette activité, dans le cadre d'un pacte social d'ores et déjà concerté au sein de l'établissement et qui conditionne les équilibres de son contrat de performance »<sup>26</sup>.*

Cette prévision nous a été confirmée lors de nos entretiens, *« sur le canal de la Moselle il y a 17 écluses et 100 agents, en 2032 il y aura 2 sites au lieu des 17 (PCC à Toul et à Thionville), la cible c'est plutôt la réduction de moitié des effectifs, au gré des départs à la retraite des agents. Les postes seront réouverts ensuite sur les PCC » (Encadrement).*

Pour compenser les départs en retraite jusqu'au démarrage de la téléconduite, des CDD de transition non pérennisés sont recrutés sur des postes d'éclusiers.

Pour la maintenance, la rationalisation des implantations est en chemin, aujourd'hui 60 sites de maintenance (ateliers, bureaux etc.) sont répartis sur l'ensemble du linéaire, avec la modernisation de l'exploitation, il est prévu à terme, *« 6 Centres de Maintenance d'Intervention (CMI) dans lesquels tout le matériel sera centralisé, un par canal, et 20 points Centre de Points d'Appui (CPA), on ajoute deux sites particuliers, l'Ecluse de Réchicourt et à l'est une rigole de 40 km de long »<sup>27</sup>.* (Encadrement). Les cibles d'effectif ne nous ont pas été transmises.

---

<sup>26</sup> Rapport COI, « Investir plus et mieux dans les mobilités pour réussir la transition. Rapport de synthèse : stratégie 2023-2042 et propositions de programmation », décembre 2022, p.82

<sup>27</sup> La grande écluse de Réchicourt-le-Château sur le canal de la Marne au Rhin a une chute d'eau allant de 15,45 m à 16,18 m, elle est considérée comme la plus haute écluse au gabarit Freycinet de France. Cet ouvrage a été construit afin de remplacer une succession de 6 écluses, et permet le passage des bateaux en 30 min contre 6 h auparavant.

## III.2. Une obligation pour VNF d'augmenter ses recettes propres

### III.2.1. Augmentation de la taxe hydraulique et valorisation du domaine

La redevance hydraulique est la première ressource propre de l'établissement, une augmentation de la contribution des principaux usagers de la ressources hydraulique (Services d'alimentation en eau et d'assainissement, industries, agriculture pour l'irrigation, activités de loisirs) est prévue.

Les péages et les redevances domaniales (utilisation du domaine pour les activités logistiques et touristiques) seront, elles aussi revues à la hausse. La trajectoire financière prévisionnelle annexée au COP, indique une augmentation des ressources propres de fonctionnement à hauteur de 58 millions d'euros, tandis que l'augmentation des dépenses de fonctionnement est prévue à hauteur de 20 millions pour 2028.

<i>En M d'euros / euro courant 2023</i>	BR 2023	BI 2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Recettes de fonctionnement</b>	<b>453,9</b>	<b>454,0</b>	<b>481,4</b>	<b>484,1</b>	<b>498,8</b>	<b>504,2</b>	<b>512,3</b>	<b>517,5</b>	<b>517,6</b>	<b>518,4</b>
Dont Subvention pour charges de service public <sup>(1)</sup>	247,5	247,8	253,8	253,8	253,8	253,8	253,8	253,8	253,8	253,8
Dont Ressources propres	206,4	206,3	227,6	230,3	245,0	250,4	258,5	263,7	263,8	264,6
dont redevance hydraulique <sup>(2)</sup>	127,0	136,5	143,1	150,3	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0
dont péages	16,5	14,3	17,8	19,5	21,0	22,6	24,0	25,7	25,5	25,8
dont redevances domaniales	45,0	45,0	45,9	49,0	51,9	55,1	58,4	61,9	62,2	62,7
dont Hydroélectricité	2,4	2,8	3,2	3,4	3,4	3,5	3,5	3,6	3,8	3,9
dont autres recettes <sup>(3)</sup>	15,4	7,7	17,5	8,1	8,7	9,3	12,6	12,5	12,3	12,2
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>144,5</b>	<b>151,6</b>	<b>164,5</b>	<b>159,1</b>	<b>163,5</b>	<b>164,5</b>	469,5	470,5	470,5	470,5
Fonctionnement courant de l'établissement	24,8	25,3	24,9	24,7	24,7	24,6				
dont moyens généraux hors énergie	24,8	24,4	23,9	23,7	23,7	23,7				
dont consommations énergétiques courantes	0,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0				
Maintenance et exploitation du réseau	119,7	126,3	139,6	134,5	138,9	139,9				
dont infrastructure, eau, environnement, trafic	108,2	112,4	115,4	109,3	109,3	109,3				
dont système d'information - SI industriel	11,4	9,4	12,4	13,3	14,3	15,3				
dont conventions Loi Didier	0,1	2,0	3,9	3,9	7,4	7,4				
dont lutte contre les espèces exotiques envahissantes		2,5	7,9	7,9	7,9	7,9				
Dépenses de personnel	268,6	278,9	283,2	286,7	287,0	285,2				
Capacité d'autofinancement	40,7	23,5	33,6	38,2	48,3	54,4	42,8	46,9	47,0	47,9

### III.2.2. Une recherche de rentabilité sur le patrimoine immobilier

Il faut entendre par valorisation une décharge du poids de l'immobilier dans les dépenses de fonctionnement. Ainsi, comme vu plus haut la modernisation de l'exploitation va engendrer la fermeture progressive des locaux industriels à partir de 2026. VNF entend « valoriser les bâtiments qui ne seront plus nécessaires au service, en dialoguant avec les acteurs économiques, les collectivités territoriales, et selon les cas, en initiant des opérations locatives, des dispositifs de portage de type SCI, ou des cessions »<sup>28</sup>.

Ainsi, dans le cadre du contrat de canal des Ardennes, 18 maisons éclésières qui ne sont plus utilisées pour la navigation ont été identifiées pour faire l'objet de projets, 4 d'entre elles ont déjà été proposées à la cession aux collectivités locales par la Direction Départementale des Finances Publique en 2023. La logique qui prévaut pour les maisons éclésières est pour la direction de la DTNE de faire des économies d'effectif sur la gestion des maisons éclésières en repositionnant les agents ayant la charge de cette gestion sur d'autres activités « VNF devant se recentrer sur son cœur de métier »<sup>29</sup>.

### III.3. Un gain de productivité sur les effectifs à chaque évolution de l'organisation

Le COP définit une stabilisation des effectifs jusqu'en 2026 puis une diminution en ETP de 60 postes.

	2023	2024	2025	2026	2027
ETPT	4028	4028	4028	4028	3968

Nous avons évoqué plus haut la prévision d'une réduction progressive de plus de la moitié (de 1100 à 500) des emplois

<sup>28</sup> COP p.43

<sup>29</sup> Compte-rendu du CSA du 18 avril 2024, DT Nord Est. Il est à noter que la mise à jour des valeurs locatives des maisons éclésières conduit à des augmentations de loyer de 37% en moyenne pour les personnes extérieures à VNF ou ses retraités. L'occupation d'une maison éclésière à titre professionnel étant réservé aux agents pour nécessité de service (NAS).

en exploitation.

Le projet de loi de finances pour 2022<sup>30</sup> « prévoit que VNF compte 4 103 ETP en 2022, dont 4 068 sous plafond et 35 hors plafond (relatifs à des contrats d'apprentissage). Le schéma d'emplois de l'établissement pour 2022 est de - 30 ETP contre des diminutions de 99 et 112 ETP respectivement en 2021 et 2020 ».

**Ces diminutions régulières d'effectif, inquiètent même les rapporteurs du dit-rapport : « Les rapporteurs notent que l'objectif initial ne sera pas atteint. Ils considèrent que c'est là une évolution raisonnable et rappellent qu'ils avaient fait part, dans leur rapport sur le projet de loi de finances pour 2021, de leurs préoccupations quant à l'ampleur des diminutions de postes qui étaient prévues au sein de l'établissement et des inquiétudes légitimes qu'elles suscitaient dans la mesure où beaucoup d'installations nécessitent des interventions humaines »<sup>31</sup>.**

Les données globales d'effectif recueillies lors de nos entretiens faisaient état de 1150 agents à la DTNE en 2003 (alors que VNF était encore un EPIC) pour 692 ETP en 2023.

### III.3.1. Un enchevêtrement de réorganisations non finalisées

L'organisation du travail n'est pas stabilisée et de multiples projets de réorganisations s'entrecroisent sans qu'aucun ne soit vraiment à ce jour finalisé.

- Sur les métiers du linéaire :

Pour l'exploitation et la maintenance, le projet UTI 2022, a démarré en 2020 par « le toilettage des organigrammes des UTI pour supprimer les postes gelés » (Direction). Ensuite, les UTI Petit Gabarit ont vu leurs cycles de travail modifiés et leurs périmètres géographiques d'intervention s'allonger. En effet, jusqu'en 2022, les agents travaillaient en 7/7 sur

<sup>30</sup> Rapport général du Sénat n°163 (2021-2022), tome III, annexe 11, volume 2, fait au nom de la commission des finances sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale, pour 2022, Par M. Jean-François HUSSON, 18 novembre 2021.

<sup>31</sup> Idem, p.81

le linéaire, UTI 2022 a séparé le cycle de travail en un cycle basse saison avec un rythme de travail en 5/7 du 1<sup>er</sup> novembre au 30 mars, et un cycle haute saison en 7/7 du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre. Les horaires dédiés à la navigation ont ainsi été modifiés, l'obligation d'un service permanent ayant été levé.

Cette nouvelle organisation ouvrait la possibilité de développer en régie les travaux d'entretien et de maintenance des ouvrages et du domaine en regroupant les équipes jusque-là positionnées sur un site unique. Sauf que le périmètre d'intervention d'une équipe a doublé, passant de 20 km de linéaire à 40 km voire 80 km pour les travaux d'entretien comme le bûcheronnage, sans redimensionnement de l'effectif, « *Avant une équipe c'était 1 chef et 3 agents pour 20 km, aujourd'hui c'est 1 chef et 3 agents pour 40 km* » (Direction).

Comme vu plus-haut, l'étape à venir de la réorganisation est celle de l'automatisation des écluses pour le petit gabarit avec un regroupement des effectifs en PCI<sup>32</sup> une fois tous les réseaux fibrés. Ensuite, viendra la mise en place de la téléconduite pour le grand gabarit sur le canal de la Moselle avec un déplacement des effectifs sur le Poste de Commande Centralisé. Et enfin, la centralisation de tous les effectifs d'exploitation sur les deux PCC qui commanderont l'ensemble du réseau.

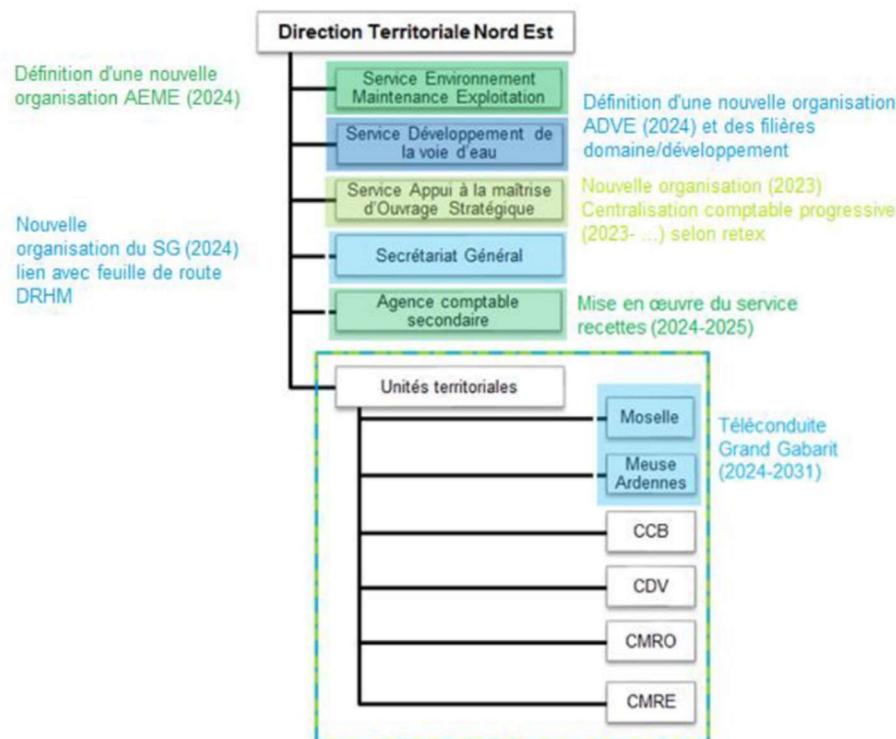
- Sur les fonctions supports :

Nommée « *optimisation des métiers tertiaires* », la restructuration concerne la comptabilité, les ressources humaines, la gestion immobilière et la gestion des domaines. Le principe de l'optimisation est de recentrer ces activités soit au siège de VNF DTNE à Nancy soit au siège de VNF à Béthune en repositionnant ou en supprimant les postes qui étaient jusque-là dédiés au sein des UTI.

Les futurs changements sont repris dans le schéma qui suit et qui nous a été présenté en entretien :

---

<sup>32</sup> Rappel : PCI : poste de commande d'itinéraire



Document Info expertise RPS -14 février 2024

L'expérimentation est en cours pour la comptabilité vers le siège de VNF et le rapatriement de la comptabilité des UTI vers celui de Nancy. Pour la gestion des domaines, la centralisation au siège de la DTNE porte sur l'instruction et la finalisation des actes domaniaux et vient de démarrer. La filière RH, quant-à-elle, devrait être rattachée au siège de VNF à Béthune.

### III.3.2. Des reprises d'effectifs qui semblent prévaloir sur le dimensionnement de la charge de travail

Bien que la direction de VNF assure que « l'établissement construit ses cibles et attribue des moyens à partir d'indicateurs d'activités objectifs et quantifiables »<sup>33</sup>, aucun de ces indicateurs ne nous a été transmis par la DTNE.

Ce qui semble ainsi prévaloir pour réorganiser c'est le nombre d'emplois supprimés. Ainsi, par exemple, l'élargissement des secteurs d'intervention pour l'exploitation et la maintenance, a eu un impact sur les effectifs « de 366 on est passé à 310 ETP, 33 postes sont conservés et dits non pérennes, ils seront supprimés au départ en mobilité » (Direction), et les questions de charge de travail sont évoqués essentiellement avec les agents en poste qui, de fait et comme nous le développerons plus loin, ont de plus en plus de mal à assurer une présence tout au long du linéaire. Ce d'autant plus que, « toute cette dernière décennie, les reprises d'ETP se sont essentiellement portées sur les agents de catégorie C exploitation »<sup>34</sup>.

Du côté tertiaire, les suppressions d'ETP sont estimées à -11 ETP pour toute la DTNE. Mais, les chiffres pourraient évoluer, « On est sur du transitoire, sur le RH, ou pour la logistique, la réflexion porte sur les missions qu'il reste à clarifier avec potentiellement des suppressions de postes supplémentaires ». (Encadrement).

Sur les UTI, qui historiquement avaient un service tertiaire en agence (secrétariat, accueil, RH, comptabilité), la réorganisation prévoit de maintenir ces missions à 0,3 ETP, sauf que ces missions apparaissent encore très floues et non évaluées en termes de charge : « de l'assistance administrative, de l'accueil, un peu de comptabilité, beaucoup de support... C'est ce qu'il faut chiffrer » (Encadrement).

Certains arrondissements, sont en cours de rédaction d'un projet de service, pour lequel « Il n'y a pas d'objectifs de réduction d'effectif mais une réaffectation des ressources ». (Encadrement)

<sup>33</sup> Compte-rendu CSA central du 15 février 2024

<sup>34</sup> idem

Les organisations visées ne sont pas finalisées voire juste en cours de réflexion et déjà l'encadrement a reçu « des cibles notifiées pour toutes les filières, des notifications d'effectifs. Je ne sais pas si tous les chefs de service ont eu ces notifications. Je ne suis pas sûr que les chefs d'UTI les ont eues ». (Encadrement)

En 2024, la direction de VNF a annoncé en comité central d'administration, « un rééquilibrage des effectifs sera opéré sur la période 2024-2026 selon les orientations suivantes<sup>35</sup> :

- Une optimisation des effectifs sur les fonctions ressources/supports dans la logique des réflexions en cours dans le cadre du projet de modernisation de l'ensemble de l'établissement ;
- Un rééquilibrage des effectifs de l'exploitation vers la maintenance ;
- Un maintien des effectifs sur la gestion hydraulique ».

Sans justifier d'une baisse de la charge de travail et d'un dimensionnement adéquat du ratio charges/ressources, les discours de justification, sans doute pour atténuer les effets anxiogènes de ces coupes d'effectifs, se centrent sur les départs en retraite massifs des agents : « globalement les départs en retraite permettent d'absorber les suppressions de postes ». (Direction)

Il nous paraît important, de rappeler ici, qu'outre la dimension quantitative, évaluer la charge de travail, c'est s'efforcer de prendre la mesure des efforts réels fournis par les salariés pour exécuter leur travail sous certaines contraintes de quantité et de qualité et dans des conditions déterminées. De l'écart entre les moyens nécessaires et les moyens réellement existants – écart qui détermine éventuellement les situations plus ou moins durables de surcharge ou de sous-charge – dépendent la nature et l'ampleur des risques professionnels auxquels sont ou seront exposés les agents. Signalons que les situations de sous-charge chronique (au même titre que celles de surcharge chronique) sont de nature à générer des pathologies importantes sur les personnes qui les subissent : elles constituent en effet des situations où le sentiment d'exclusion et d'inutilité sociale se développe et peut atteindre profondément l'estime de soi. Autrement dit, cette notion de charge de travail, « nécessite une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique. La charge de travail doit être abordée dans sa globalité, c'est-à-dire

<sup>35</sup> Idem

par l'analyse de l'activité qui prend en considération l'activité dans son ensemble comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail pouvant entraîner un coût (psychologique et physiologique) pour l'individu. Et dans cette perspective, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail »<sup>36</sup>.

**L'évaluation de la charge réelle de travail est donc un préalable à – et une condition de – la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés, mesure nécessaire pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.**

### III.3.3.A la DTNE, des données d'effectifs lacunaires et peu détaillées pour contextualiser la charge de travail, mais qui dessinent un sous-dimensionnement global des moyens humains

#### a) **Des effectifs « équivalent temps plein » en baisse constante**

Au regard des limites de l'étude déjà exposées, **notre analyse de l'évolution des effectifs reste limitée car elle s'appuie sur les seules données disponibles, à savoir les bilans « DTNE SSCT » de 2021 et de 2020.** Toutes les données n'ont pas été mises à disposition de façon exhaustive, certaines n'ont pu être analysées car le format ne correspondait pas aux formats habituels utilisés par le cabinet. En effet quelques éléments demandés n'ont pas pu être mis à disposition essentiellement du fait de l'indisponibilité de la donnée ou de la difficulté à traiter les données.

**A titre d'exemple, les bilans SSCT rendent difficile une vision des effectifs par catégorie socio-professionnelle (CSP).** Ci-dessous, une capture d'écran du renseignement des effectifs du bilan DTNE SSCT de 2021 :

<sup>36</sup> Theureau, J. (2002) Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité - Étude de cas dans le secteur des services, IRSST, 2010.

## 1. EFFECTIFS 2021

### 1.1. Effectifs de la DT (en équivalent temps plein travaillé-ETPT)

Catégories	Total
Agents de droit public	690,59
<i>dont vacataires</i>	0
<i>dont saisonniers</i>	15,58
<i>dont CDD</i>	10,27
Salariés de droit privé	33,02
<i>dont salariés en CDD</i>	1,24

ETPT moyen
723,62

### 1.2. Effectifs au 31 décembre 2021 (nombre de personnes)

Catégories	Hommes	Femmes	Total
Agents de droit public	573	133	706
Salariés de droit privé	10	28	38

### 1.3. Salariés d'entreprises extérieures travaillant sur la DT (en ETPT)

0.8

## 2. PRINCIPAUX INDICATEURS

- Ci-dessous, un tableau Degest présentant la seule donnée exploitable sur la durée, à savoir l'emploi global exprimé en Equivalent Temps Plein travaillé (ETPT) :

Evolution de l'effectif Equivalent Temps Plein Travaillé - ETPT (Source bilan DTNE SSCT 2021 et 2020)						
	2021	2020	2019	2018		
Agents de droit public	690,59	712,83			écart 2021-2018 en nombre	écart 2021-2021 en %
dont vacataires	0	4,99				
dont saisonniers	15,58	7,05				
dont CDD	10,27	25,78				
Salariés de droit privé	33,02	32,51				
dont CDD	1,24	0,33				
<b>Total ETPT</b>	<b>723,61</b>	<b>745,34</b>	<b>800,74</b>	<b>828,74</b>	<b>-105,13</b>	<b>-12,7</b>

On note que **la DTNE a perdu 12.7% de son effectif ETPT global** (-105.13 exactement) en 3 ans (entre la fin de l'exercice 2018 et la fin de l'exercice 2021)

L'absence de bilan pour 2022 et 2023 nous empêche de vérifier cette tendance à la baisse d'environ 4% par an ( $12.7/3 = 4.23$ ). Pour autant, concernant cette période, selon le directeur de la transformation, le projet « **UTI 2022** » a fait passer les effectifs concernés (UTI petit gabarit) de 366 ETP à 310 ETP, **soit une baisse de 56 ETP représentant 15.3 % de l'effectif initial concerné** (et représentant 7.73 % des ETPT totaux de 2021).

### b) **Entrées et sorties**

L'analyse des mouvements du personnel, telle que nous la réalisons habituellement est là aussi empêchée par le manque d'éléments essentiels à son étude. En effet, la caractérisation du taux de rotation n'a d'intérêt qu'à la seule condition de s'arrêter sur ses deux déterminants que sont le taux d'entrées et le taux de sorties. Ceux-ci se calculent ainsi :

- Le taux d'entrées = (le nombre d'entrées de l'année N / effectif de l'année N-1 au 31/12) x 100
- Le taux de sorties = (le nombre de sorties de l'année N / effectif de l'année N-1 au 31/12) x 100

- Le taux de rotation = (le taux d'entrées + le taux de sorties) / 2

**Ainsi, présenter le seul résultat « taux de rotation » comme le propose la DTNE dans ses bilans, n'informe en rien sur la tendance « bénéficiaire ou déficitaire » des mouvements de personnel.**

- Explication :

- Si l'année N, 10 personnes arrivent et 8 personnes partent (situation d'emploi bénéficiaire + 2) le taux de rotation =  $(10+8) / 2 = 9$
- Si l'année suivante 6 personnes arrivent et 12 personnes partent (situation d'emploi déficitaire - 6) le taux de rotation =  $(6+12) / 2 = 9$

Nous sommes donc face à un même taux de rotation pour deux années qui sont à l'opposé en matière de mouvement de personnel.

Donc, en l'absence de renseignement sur l'évolution des effectifs au 31 décembre (et notamment par CSP), sur le nombre d'embauche et sur le nombre de départ, nous ne pouvons proposer ici qu'un tableau reprenant les seuls « taux de rotation » indiqués dans les bilans SSCT et qui, à notre sens, ne renseignent sur rien, et ne proposent même pas de vision par CSP. Cette présentation ayant pour vocation à sensibiliser sur la qualité des indicateurs, nous y reviendrons :

Evolution du taux de rotation global - source bilans DTNE SSCT de 2021 et 2020				
	2021	2020	2019	2018
Taux de rotation des contrats pérennes (hors vacataires, saisonniers, CDD)	0,05	0,06	0,06	0,06
Taux de rotation tous types de contrats	0,15	0,25	0,27	0,32

**c) Un effectif théorique avec des postes non couverts**

Fourni à notre demande, le document Excel « Postesvacants » du 13/02/2024 fixe une monographie des postes non tenus au 13/02/2024 :

Étiquettes de lignes	Nombre de Libellé du poste (au mardi 13 févr. 2024)
Agence comptable secondaire	2
Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Stratégique	3
Arrondissement Développement de la voie d'eau	3
Arrondissement Environnement Maintenance Exploitation	3
Secrétariat général	4
Unité Opérationnelle de Nancy	5
Unité Territoriale d'Itinéraire	124
<b>Total général</b>	<b>144</b>

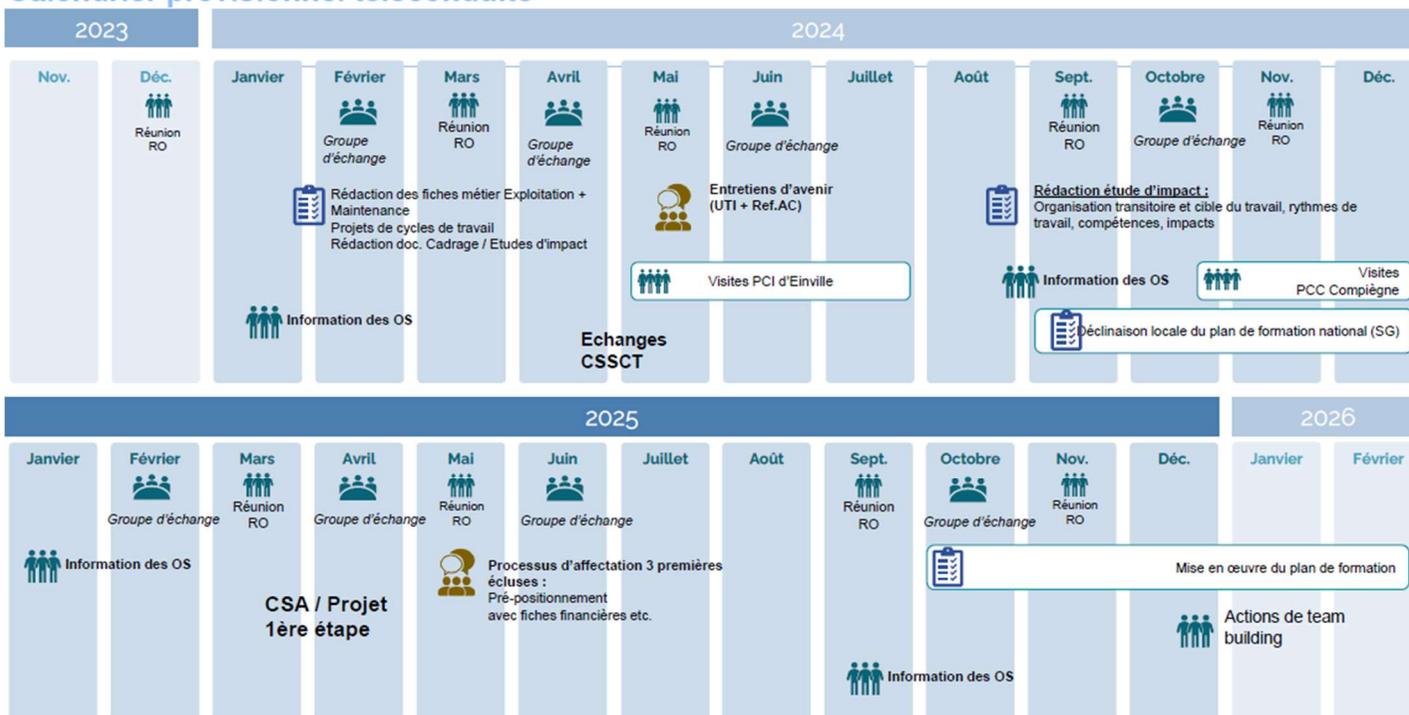
La question qui se pose immédiatement est la suivante : **dans un contexte de réduction des effectifs, comment est-il possible de tenir le travail avec 144 postes vacants** (dont 124 en UTI) ? Nous tenterons d'y répondre dans les chapitres suivants consacrés aux impacts d'un tel contexte sur les activités de travail et sur les personnels.

## IV. LA TRANSFORMATION DE VNF : A CE STADE, DES ETUDES D'IMPACT DECALEES, UN ACCOMPAGNEMENT SOUS-DIMENSIONNE ET UNE ANALYSE DE RISQUE NON REALISEE

Le calendrier proposé pour la mise en œuvre de la téléconduite<sup>37</sup> illustre ce manque d'anticipation des effets des réorganisations : la première

rédaction d'un document de cadrage/étude d'impact est planifié pour février 2024, alors que les équipes ont déjà été restructurées et la seconde en septembre 2024 : Rédaction étude d'impact : « Organisation transitoire et cible du travail, rythmes de travail, compétences, impacts ». La mise en œuvre du plan de formation est fixée en fin d'année 2025 au moment où les 3 premières écluses basculeront en téléconduite, peut-être que les séances de « team-building »

Calendrier prévisionnel téléconduite



<sup>37</sup> Document Info RPS, 14 février 2024, Direction de la transformation

(dont le but est de renforcer les liens entre les salariés autour d'un objectif commun) prévues en décembre 2024 sont censées compenser ces défauts d'anticipation....

Afin d'illustrer la conduite du changement telle que nous l'avons découverte à travers les entretiens, nous ne prendrons qu'un seul exemple :

Pour la « *transformation* » vers la téléconduite, la DTNE a le rôle de « Maître d'Ouvrage Stratégique » et l'Unité Opérationnelle de Nancy (UO Nancy sous la DIMOA) a le rôle de « Maître d'Ouvrage Opérationnel ». Nous sommes donc face à une maîtrise d'ouvrage à deux têtes. Or, (au moment des entretiens), la DTNE n'a toujours pas fini d'identifier un certain nombre de points stratégiques, dont l'UO Nancy a urgemment besoin pour engager les travaux propres à la maîtrise d'Œuvre principalement tenus par diverses entreprises extérieures en fonction des travaux à effectuer. Point important : c'est la DTNE qui a fixé le calendrier du livrable et c'est elle qui tarde à alimenter son maître d'ouvrage opérationnel. Donc, au mieux, l'UO Nancy (et les maîtres d'œuvre) devront travailler dans l'urgence, au pire (et c'est le scénario le plus probable selon certains dirigeants) les PCC de téléconduite sortiront en retard (retard estimé à deux ans selon certains).

**Ce manque de rigueur méthodologique dans la conduite de ce projet va provoquer du travail en réaction, et non plus en anticipation, et provoquer le possible échec de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) censée accompagner le volet « emploi » de la transformation, et dont les projections de diminution des effectifs ont été construites sur la base de l'échéance qui très certainement ne sera pas tenue.**

## IV.1. Une conduite du changement qui souffre d'une absence apparente de méthodologie et de moyens associés

Il est communément admis que « le changement » porte son lot d'inquiétudes et d'interrogations. Qu'il s'agisse de changements organisationnels, d'outillages ou d'implantation. La nécessaire participation de tous dans le changement envisagé sera d'autant facilitée si chacun est informé à la fois des orientations dites stratégiques, des

étapes intermédiaires éventuelles et de leur organisation transitoire, mais aussi de ce qu'il adviendra de lui-même dans la nouvelle organisation. Or, cette exigence d'information légitime est soutenue par la méthode retenue pour conduire le changement. Ainsi, des outils du changements, découle l'accompagnement du changement. Si c'est vrai dans chaque projet, c'est encore plus vrai lorsque, comme nous le constatons ici, le changement est qualifié de « *transformation* » et se traduit en fait par une véritable révolution culturelle des métiers de « la voie d'eau ».

Ce chapitre est donc consacré à la caractérisation des outils du changement et de l'accompagnement des personnels.

#### **IV.1.1. Conduire une « transformation » ou conduire « un projet » : des implications méthodologiques différentes qui ne sont pas sans conséquence**

Ce que nous souhaitons aborder maintenant, c'est le contexte d'évolution du service dans lequel se trouvent pris les personnels. Plus exactement, il s'agit de caractériser les méthodes d'évolution stratégique de la DTNE (induite par les évolutions de VNF) afin de comprendre si la méthode de conduite et les moyens d'accompagnement du changement sont soutenant ou non du point de vue de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des personnels.

**Un des grands résultats de cette étude est le manque de méthode et de moyens consacrés à la conduite et à l'accompagnement du changement.** Cela dessine un contexte où les risques professionnels ont plus de chances d'échapper à l'analyse et donc aux actions de prévention, et qui entretient l'inquiétude et le sentiment d'insécurité des personnels. A notre sens, cette faiblesse organisationnelle tient au statut du changement tel qu'il est défini par la structure et expliqué ici par le directeur de la transformation, dicit : « *Ce n'est pas une réorganisation, il faut parler de transformation* ». Et dans les faits, nous n'avons ni identifié ni rencontré de « chefs de projet », ce qui, de notre point de vue d'expert, est un indicateur en soi de la « faiblesse » méthodologique de la conduite du changement. Par ailleurs, et sauf erreur de notre part, aucun service ni acteur n'était en charge de l'accompagnement du changement jusqu'en mars 2024.

Très certainement, mais sans pouvoir l'affirmer fermement, la conduite du changement était jusqu'ici étayée par les seuls COP et « pacte social », ce qui est très insuffisant de notre point de vue.

- La méthode « conduite de projet » comme soutien d'une robustesse

Nous sommes tout à fait d'accord avec le directeur de la transformation pour dire que VNF (et donc la DTNE) est en véritable mutation. Pour autant, cette transformation doit être considérée comme un « **objectif** », issu d'un ou plusieurs « **constats** », et qui s'appuie sur des « **moyens** » en charge de construire les outils de sa réussite. Cette transformation est donc un projet « ultime » ayant pour moyens des projets intermédiaires que sont dans les grandes lignes :

- Concernant l'exploitation, la mise en œuvre de la « téléconduite », passant elle-même par un « sous-projet » que représente « UTI 2022 »,
- Concernant la maintenance, la création des Centres de Maintenance Industriel (CMI) et des points de renforts,
- Concernant les fonctions tertiaires, la « centralisation » et/ou la numérisation d'un certain nombre d'activités telles que RH, Assistance comptabilité et une partie de l'accueil actuel des UTI.

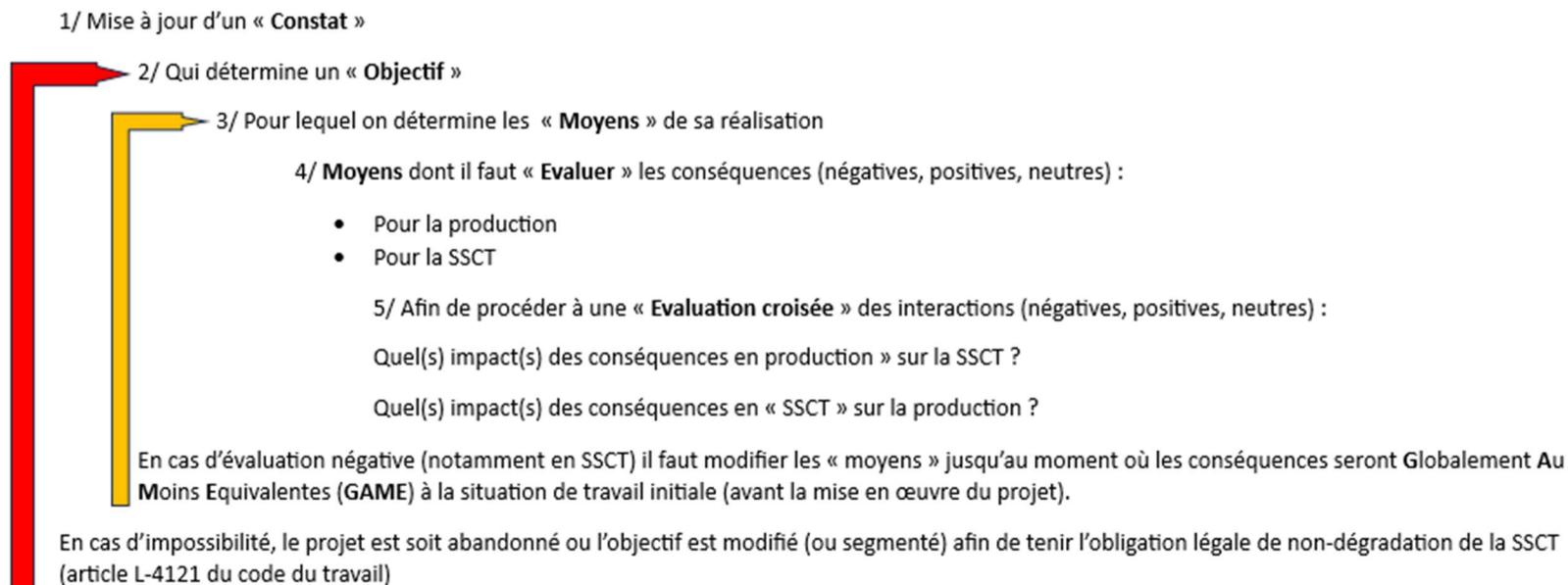
Or, un projet nécessite une méthodologie et s'organise autour de trois acteurs principaux :

- La Maîtrise d'Ouvrage (MO) = les décideurs du projet et aussi ses financeurs,
- La Maîtrise d'Œuvre (ME) = les personnes en charge de conduire le projet, souvent appelés chefs de projet,
- Les destinataires = les salariés qui feront l'usage de l'objet fini, ceux qui seront confrontés à son exploitation.

Concernant la méthodologie, **le projet obéit à quelques règles essentielles dont l'irrespect peuvent fragiliser le projet lui-même et rendre défaillante son exploitation.** Dans ce cas, les destinataires devront subir sur du long terme le caractère partiellement inexploitable de l'objet fini et, l'expérience le prouve, **les moyens de régulation mis en œuvre par les salariés peuvent être coûteux du point de vue de la santé, de la sécurité et des conditions de**

## travail.

Ci-dessous, les étapes méthodologiques du projet :



Dans la mesure où la méthode est respectée et les acteurs clairement définis, non seulement le projet a toutes les chances de réussir, mais les besoins d'informations, de rectifications éventuelles, et d'accompagnement du changement se révèlent clairement au cours de la conduite du projet. Pour le dire autrement, l'absence de méthode et de clarification des rôles laissent dans l'angle mort un certain nombre de besoins qui se révéleront « en fin de tunnel », par leur manque et leurs conséquences sur l'activité et les conditions de travail des « destinataires ».

Ce contexte méthodologique du changement et de son accompagnement s'imbrique avec le contexte de tension sur les effectifs, tant du point de vue du cadre organisationnel que du point de vue de l'absentéisme. Comme nous allons continuer de le voir, ces deux éléments de contexte du travail actuel ne sont pas les deux seuls rouages du système

organisationnel favorable au développement des RPS et à ses troubles associés.

- Au plus près des équipes, ce manque de rigueur méthodologique construit également un contexte de réadaptations récurrentes et subies car trop souvent inexpliquées :

Les réorganisations annoncées et/ou déjà en marche à l'exploitation, à la maintenance et dans le tertiaire (aussi bien en arrondissement qu'en UTI) semblent reproduire les effets néfastes des réorganisations précédemment vécues depuis plusieurs années. En effet, quel que soit le domaine (exploitation, maintenance, tertiaire) les entretiens ont très majoritairement décrit le même contexte d'absence d'informations et/ou de changements imposés dans l'activité sans avoir été préalablement consulté. Sans être exhaustif, ci-dessous quelques exemples de ce que nous avons entendu :

- Des feuilles de route non présentées,
- Une redistribution des missions inachevée,
- Pas d'implication des équipes ni même parfois du management,
- Les agents et certains cadres exclus des groupes de travail (GT) et des séminaires,
- Des redistributions de tâches par défaut, qui retombent sur ceux qui restent, même si les tâches en question n'entrent normalement pas dans leurs prérogatives
- Des tâches oubliées (orphelines) à l'occasion de la redistribution ou de la réorganisation

Ces ratés d'anticipation et d'analyse des besoins organisationnels construisent des « impensés » de tâches, d'activités, de besoins en compétence spécifiques, dont la révélation se fera par l'incident associé à son manque.

Pour autant, de manière paradoxale, nous avons aussi rencontré quelques agents qui nous ont raconté leur ennui au travail, soit parce que leur activité est devenue quasi nulle faute de moyens alloués, soit parce qu'ils ont été mis de côté par l'organisation. C'est ce que nous allons voir en suivant.

## IV.1.2. Une information déficitaire, née du manque de robustesse méthodologique

La méthode de conduite de projet permet, impose, des « points d'étape » notamment aux moments de l'évaluation des conséquences des moyens prévus sur la SSCT. Ce sont autant de moments d'informer les personnels et leurs représentants sur l'état d'avancement vers la transformation cible. L'absence de ces « points d'étape » se traduit par ce que l'on appelle un « **effet tunnel** » où les personnels sont laissés dans le noir jusqu'à la sortie dudit tunnel, à savoir l'arrivée à maturité de la transformation.

- Ainsi, ce qui ressort majoritairement des entretiens, aussi bien à l'exploitation, à la maintenance et au tertiaire (en arrondissement et en UTI), c'est que les agents ne savent pas grand-chose d'autre concernant leur futur travail et les moyens de le réaliser que les informations générales concernant leur domaine :
  - Une téléconduite généralisée à l'horizon 2030 concernant l'exploitation,
  - Une réorganisation en Centre de Maintenance Industriel, également à l'horizon 2030, concernant la maintenance,
  - Une centralisation/redistribution de certaines activités (lesquelles exactement ?), dans des délais encore plus flous, concernant les métiers du tertiaire.

Ce manque de visibilité construit ce que l'on appelle un **silence organisationnel, frein puissant aux développements des « ressources immatérielles »** que sont la confiance, la collaboration et la coopération notamment. **Ce contexte est donc défavorable aux activités de travail et aux conditions de leur réalisation, ainsi qu'au maintien et au développement de la bonne santé psychique des personnels**, ce sur quoi nous reviendrons plus bas dans le rapport.

- Pour illustrer le déficit d'information du point de vue des entretiens, nous proposons ci-dessous quelques verbatim de salariés sur leurs questionnements et réflexions :
  - « *On ne sait pas ce qui part à la DRHM et ce qui reste en arrondissement* »

- « *Quid de la prise en charge des tâches actuelles de l'exploitation dites « tâches en régie » = qui demain ? comment ? avec quels moyens ?* »,
- « *En UTI, qui demain pour faire les états d'acompte, le suivi budgétaire, gestion du courrier, support RH de proximité, etc. ?* »
- « *Au tertiaire, on est vraiment les oubliés de la réorganisation. Pour l'exécution et la maintenance, les agents connaissent les grandes lignes de ce qui les attend. Nous on ne sait rien de ce qui nous attend. Les informations sont de l'ordre du oui-dire* »,
- « *Le séminaire cadre du 27 mars dernier était censé apporter des éclaircissements concernant la réorganisation du tertiaire. Nous sommes restés sur notre faim. Comment animer les équipes après ça ?* »,
- « *On vit le peu de communication comme autant de fausses promesses : on nous dit : « 1 agent, 1 parcours, 1 accompagnement ». Il est où l'accompagnement ? Les informations on ne les a pas ?* »,
- « *On a des réunions avec des changements de cap constants* ».

Ainsi, le silence organisationnel contraire, empêche le flux d'informations nécessaires au travail. Il empêche et/ou déconstruit les collaborations et parfois même, ce qui est plus grave encore, les coopérations. Il est un frein aux transmissions des compétences et à la professionnalisation des salariés, notamment des nouveaux arrivants. Il laisse le champ libre aux interprétations et peut, par effet rebond, fabriquer de la désinformation évidemment nuisible aux besoins du travail.

### **IV.1.3. Des organisation cibles non stabilisées et une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui interroge**

La diminution des effectifs comme préalable aux futures organisations, les évolutions de missions non concertées et floues, des bascules sur les organisations cibles non consolidées questionnent la construction d'une GPEC adaptée

aux changements envisagés.

Le pacte social ratifié en 2021, posait pourtant clairement les enjeux à relever : « *Les évolutions des organisations et des méthodes de travail transformeront les métiers, en créeront de nouveaux, et feront évoluer les compétences nécessaires pour les exercer, le tout dans un contexte de départs en retraite importants sur la période* » ajoutant que « *peu de métiers seront exempts d'évolution, qu'il s'agisse de la maintenance, de l'exploitation, de la maîtrise d'ouvrage, de l'ingénierie de projet, de la communication, Web, des achats, du contrôle intégrés, des RH...* »<sup>38</sup>. Toutefois, les propositions concrètes n'ont abouti qu'au moment du renouvellement du Pacte Social en avril 2024, décalant encore une fois la possibilité des agents de VNF de se projeter dans la nouvelle organisation.

L'enrichissement du pacte social initial porte à la fois :

- Sur l'accompagnement des agents :
  - plusieurs types d'entretiens individuels sont proposés (entretiens d'avenir, entretiens d'impact RH, rencontres RH) pour informer et conseiller les agents,
  - un programme de visites, « la modernisation se visite » permet de visiter 4 sites de VNF déjà engagés dans la modernisation de leurs métiers (gestion hydraulique automatisée et connectée, exploitation en PCC du Grand Gabarit, Maintenance et GMAO sur le Petit gabarit, exploitation centralisée sur le Petit Gabarit
  - une reconnaissance des prises de responsabilité pour les chefs de salle et les opérateurs des PCC et pour les fonctions supports 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 »<sup>39</sup>.
  - Un dispositif d'accompagnement des mobilités internes et externes
- Sur la capitalisation et le transfert de compétence avec la création de Centres de Transfert des Compétences (CTC) pour tenir compte des nombreux départs en retraite et de la perte potentielle de compétences : « *Une attention toute particulière doit être portée aux personnels proches de la retraite (dans les 6 mois à un an de leur*

<sup>38</sup> Accord relatif au Pacte social du projet de modernisation de Voies Navigables de France, 19 juillet 2021, p.8

<sup>39</sup> Accord portant révision du Pacte social du projet de modernisation de Voies Navigables de France, 11 avril 2024, p. 18

départ effectif) et détenteurs de savoir-faire et expertises sensibles pour l'établissement »<sup>40</sup> avec une possibilité de rappel des retraités si le transfert de compétences n'a pas pu être anticipé ;

- Sur le développement des compétences avec la mise en œuvre de parcours de formations spécifiques (gestion hydraulique, maintenance, management, RH) au sein de l'Université de la voie d'eau et du Campus des métiers et une professionnalisation renforcée des formateurs internes.
- Il est inscrit à l'ordre du jour du séminaire des cadres de septembre 2024.

Ce document de cadrage en quelque sorte est indispensable à la mise en place d'une nouvelle organisation de VNF et de l'évolution technologique des métiers, mais reste en décalage avec le rythme des réorganisations. Les suppressions de postes et les départs en retraite sont actés depuis au moins 2 ans, les changements sont en cours et annoncés depuis 2 à 3 ans et ce n'est que maintenant qu'est établie cette sorte de feuille de route indispensable pour donner aux agents des repères et des perspectives dans la future organisation.

Nos questions sur le déploiement du programme proposé par ce nouveau pacte social n'ont pas reçu de réponses de la part de la direction de la DTNE. A l'heure actuelle, un seul poste dédié à l'accompagnement vient d'être créé comme nous l'aborderons plus loin.

#### **IV.1.4. Un encadrement faiblement impliqué et outillé pour conduire le changement**

Acteur incontournable de l'accompagnement du changement, les managers sont censés porter au plus près des personnels le sens du projet de modernisation et constituent au sein de l'accord relatif au pacte social une part importante des dispositifs à mobiliser : « *Il doivent pouvoir disposer d'outils spécifiques leur permettant à la fois de se positionner dans leur rôle de vecteur et de porteur du changement mais également de comprendre l'impact du changement sur leur équipe et de*

---

<sup>40</sup> Idem, p.27

trouver l'attitude à adopter dans un tel contexte »<sup>41</sup>.

Pour l'heure, les entretiens réalisés auprès du personnel encadrant questionnent les ambitions affichées du pacte social, soient parce que certains d'entre eux n'ont pas été suffisamment impliqués dans les groupes de travail (informations sur le sens et les orientations du projet), soient parce que nombreux d'entre eux ne bénéficient pas de compétences managériales spécifiques (parcours de professionnalisation en matière de conduite du changement et de prévention des risques psychosociaux).

**a) Une conduite du changement qui place l'encadrement en porte à faux**

La conduite de projet telle que décrite précédemment impact directement le management dans ses prérogatives, le plaçant dans une position plus qu'inconfortable vis-à-vis des équipes. Le problème majeur remonté par les encadrants est le manque de coordination entre le siège à Béthune et les directions de la DTNE donnant lieu à un manque de lisibilité des étapes des projets de réorganisation. En d'autres termes, les encadrants sont soumis à des informations très descendantes sans avoir une vision très concrète des modalités de pilotage :

*« Le problème c'est qu'on a le sentiment que la DRHM ne sait même pas où elle va ! Les managers n'ont pas de visibilité, les annonces ne sont pas claires, on ne respecte aucune étape précise, aucun calendrier, donc quelle annonce doit-on faire aux équipes ? Doit-on balancer les informations ou se censurer ? » (Un encadrant)*

De même, le caractère changeant et contradictoire des informations, outre le fait qu'il puisse générer une charge de travail supplémentaire aux managers, est source de tensions lorsqu'il s'agit pour eux d'animer les réunions d'équipes et d'aider les agents à se projeter :

*« On essaie de donner des infos aux équipes mais parfois on leur dit une chose et après on leur dit non ce n'est pas ça, donc tout cela est très anxiogène » (Un encadrant)*

<sup>41</sup> Accord relatif au pacte social du projet de modernisation de VNF, 19 juillet 2021, *Reconnaitre et soutenir les managers*, p.6 et p.7

« Quand on vous dit blanc, puis noir le mois d'après, c'est compliqué de devoir faire et défaire. Et la difficulté c'est qu'on a des gens derrière et un problème de crédibilité » (Un encadrant)

« L'accompagnement il est tous les jours en ce moment, c'est de donner de la visibilité aux agents, les réunir, et avec toute la volonté du monde, ces réunions sont très difficiles à faire, on n'a qu'une partie des informations, rien n'est stable et parfois on donne de l'espoir là où il n'y en a pas » (Un encadrant)

## **b) Un encadrement en perte de légitimité**

Autre versant de la situation décrite ci-dessus, la perte de légitimité des encadrants vis-à-vis des équipes. Les entretiens avec ces dernières pointent fréquemment l'absence de cohésion organisationnelle et décisionnelle au sein de l'encadrement et des membres de la Direction. Bien que certains agents puissent être compréhensifs vis-à-vis de leur manager de proximité, il n'en reste pas moins que cette perte de légitimité rejaille négativement sur les formes de soutiens collectifs et managériaux.

Nombreux agents pointent qu'ils sont victimes d'injonctions contradictoires de la part de leur encadrement, ce qui n'est pas sans effet sur le sens donné au travail :

« Cela devient difficile de faire confiance, on est très mal géré et à tous les niveaux de l'encadrement, aucune décision n'est prise. Je sais que mon chef est très inconfortable, qu'il ne sait pas où il va atterrir. Donc quand vous sortez de réunion, vous tergiversez, vous ne savez plus vous-même ce que vous allez devenir » (Un agent)

Dans la même logique, nous avons pu identifier des situations de tensions relationnelles entre des agents et des encadrants de proximité :

« Tout est confus pour moi, ce que me dit mon responsable direct et ce que j'ai appris de la réunion avec la Direction n'a rien à voir. Je sais que je ne peux pas me reposer sur lui et depuis un certain temps nos relations se sont dégradées » (Un agent)

c) **Au final, un accompagnement assez faible de l'encadrement dans le processus d'accompagnement au changement**

La conduite des transformations engagées au sein de la DTNE n'est donc pas sans conséquences sur le travail des encadrants. Bien que les ambitions du pacte social soient « *d'outiller le manager au quotidien* » ou encore de « *renforcer leurs parcours de professionnalisation* », la fonction managériale dans sa globalité souffre d'un manque d'accompagnement et de soutien social. Nous retiendrons notamment :

- Une implication insuffisamment pensée et anticipée des encadrants dans la « méthodologie » propre à la conduite du changement (définition du cadre et des différentes étapes, coordination et partage des informations/communications et ce, à tous les niveaux de l'encadrement) ;
- Le format inadapté de certains dispositifs d'aide à l'accompagnement du changement (guides méthodologiques, espaces collaboratif, coaching virtuel). Ces outils, le plus souvent digitaux, peuvent être contraignants à mobiliser pour certains encadrants, notamment ceux qui travaillent en proximité avec le terrain.
- L'absence de formation à la conduite et au management du changement ainsi qu'aux risques psychosociaux. Ces formations bien que mentionnées dans le pacte social n'ont apparemment fait l'objet de peu de candidats si l'on se réfère à nos entretiens menés avec l'encadrement.

## IV.2. Un système d'accompagnement au changement qui reste très théorique et ce faisant, très limité dans sa pratique

Nous avons ci-dessus caractérisé l'écart de temporalité entre ce qui est porté par le « pacte social » concernant les managers et ce qui est véritablement mis en œuvre. Cet écart se retrouve pour le reste des personnels et nous font dire que le « pacte social » reste globalement un « vœux pieux ».

## IV.2.1. Un « pacte social » qui reste à faire connaître

Sur la trentaine d'actions/décisions portées par le « pacte social<sup>42</sup> », seules trois d'entre elles ont été évoquées au cours des entretiens :

- L'absence de mobilité géographique contrainte,
- Le maintien d'éléments de rémunération,

Le troisième item inclus dans le « pacte social » version 2021 et dont certains agents nous ont parlé en entretien est la refonte de la filière RH (Pacte Social 2021, page 19 : 4- Moderniser la fonction RH).

Si nous le distinguons des deux premiers items, c'est parce que les agents ne l'associent pas au « pacte social », a contrario des deux premiers. Ils nous en ont parlé (souvent négativement) comme d'un objet de la transformation, à l'instar de la téléconduite ou des Centres de Maintenance Industrielle. Savent-ils que cette décision fait partie du « pacte social » version 2021 ? Toujours est-il qu'ils ne relient pas cette « modernisation de la fonction RH » à ce qu'ils attendent normalement d'un « pacte social », à savoir une plus-value en termes d'accompagnement. Ce volet est plus développé dans la version 2024 du pacte social, qui conviendra de mettre en œuvre.

Dans la mesure où la connaissance du « pacte social » par les personnels leur vient de leur expérience passée, notamment avec les projets de modernisation des écluses et celui « UTI 2022 », il semble donc que le caractère efficient du « pacte social » pour les agents se concentre sur les questions de mobilité géographique et de rémunération.

Or, si le but du « pacte social » est véritablement l'accompagnement du changement, il est nécessaire de la faire connaître et d'expliquer comment concrètement vont se mettre en œuvre les actions et les engagements du pacte social version 2024 vis-à-vis des personnels. Concernant les aspects financiers et de mobilité géographique les choses

---

<sup>42</sup> Cf. document « Accord relatif au Pacte Social du projet de modernisation des voies navigables de France »

sont plus compliquées qu'il n'y paraît, c'est ce que nous allons voir maintenant.

a) **Un « pacte social » à l'épreuve de la méthode de conduite de la transformation**

- **Du côté de l'exploitation**, ce que nous avons compris avec les entretiens de certains dirigeants, c'est que la projection organisationnelle macro à 2030/2032 est la téléconduite pour tout le territoire. C'est-à-dire que la création de Postes de Commande Interconnectés du « petit gabarit » (comme celui de Einville-au-Jard par exemple) n'est qu'une étape intermédiaire avant la migration vers les PCC de téléconduite. Einville-au-Jard est donc destiné à fermer. Comment la garantie de non-mobilité géographique imposée sera-t-elle tenue dans le nouveau pacte social 2024 ?

Un autre aspect non négligeable concerne la construction d'une Gestion des Emplois et des Compétences (GPEC) en charge de soutenir le « pacte social » quant aux impacts sur la disparition de futurs postes « d'éclusiers » entre aujourd'hui et la mise en œuvre des PCC.

Le directeur de la transformation nous a présenté une projection de la baisse des effectifs en lien direct avec les futurs départs à la retraite projetés jusqu'au lancement des PCC, pour lesquels un certain nombre de CDD joueraient le rôle d'amortisseur de l'activité destinée à disparaître. Or, comme nous l'expliquions dans l'examen de la conduite du changement, la création d'une Maîtrise d'Ouvrage à deux têtes aura très certainement comme conséquence un retard important du démarrage de la téléconduite. Aussi, il est légitime de s'inquiéter de la robustesse de cette GPEC, et donc de la robustesse des garanties du « pacte-social », dans la mesure où cette GPEC en est un des piliers majeurs.

- **Du côté de la maintenance**, ce que nous avons compris avec les entretiens de certains dirigeants, c'est que la projection organisationnelle macro à 2030/2032 propose la création de Centres de Maintenance Industrielle (CMI) avec des points d'appui territoriaux. La différence avec aujourd'hui (Centre de Maintenance + ateliers) tient dans le fait que l'ensemble de l'outillage dit lourd, et dont une partie se trouve dans les ateliers, serait rapatriée au CMI avec pour les points d'appui (futurs ex-ateliers) un rôle de soutien logistique, notamment en termes de véhicules,

mais dont la fonction exacte reste encore à établir. Toujours est-il que, sauf erreur de notre part dans la compréhension des entretiens, les prises de services des agents migreraient des ateliers vers ces CMI. Là encore, comment la garantie de non-mobilité géographique imposée sera-t-elle tenue dans le « pacte social » version 2024 ?

- **Du côté des fonctions tertiaires**, en arrondissement et/ou en UTI, en arrondissement et/ou en UTI, il est urgent d'apporter de la visibilité quant aux moyens dont ils disposeront à l'avenir suite aux projets de réorganisation et aux baisses d'effectifs d'ores et déjà affichées, ainsi que prévu dans le Pacte de 2021, capture d'écran ci-dessous :

### 1. Informer, échanger, construire avec les personnels

La compréhension partagée des enjeux et des orientations du projet de modernisation demeure une condition de la réussite de ce dernier. Pour cela, le rôle des managers est essentiel afin de permettre l'engagement des équipes. La mobilisation de l'encadrement intermédiaire notamment, qui constitue un soutien majeur au portage des réorganisations et évolutions auprès de tous le personnel, est ainsi essentielle.

La mobilisation du collectif de travail pour mener le projet de transformation passe par une association de l'ensemble des personnels dès le début des projets. Il convient donc de définir et d'innover sur les modes d'association des personnels, facteurs clé à la réussite des projet d'évolution des organisations.

L'établissement devra également définir des outils et les modalités permettant d'informer en temps réel sur les projets de réorganisation. Il en va de l'implication des équipes.

#### b) **Un « pacte social » à deux vitesses ?**

- **Un « pacte social » qui, paradoxalement, ne pourra tenir que grâce à des emplois précaires.**

**L'adage populaire dit que « le malheur des uns fait le bonheur des autres ». De fait, la volonté de la DNTE de « faire du social » pour les uns va automatiquement engendrer de l'emploi précaire pour les autres.**

Ainsi, les salariés en CDD sont des salariés à part entière sur la durée de leur contrat. S'ils n'apparaissent pas dans l'« *Accord relatif au Pacte Social 2021*, » ils apparaissent dans le pacte social 2024, ils en sont un des leviers de la réussite sur lequel les dirigeants comptent pour tenir la trajectoire RH initialement envisagée. Dans la mesure où Degest a acquis la conviction que certains pans de la transformation auront du retard (notamment la téléconduite), l'implication quantitative et qualitative des CDD va devenir primordiale dans la mise en robustesse du « pacte social 2024 ».

**c) Un « pacte social 2021 » qui rate sa cible concernant la prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS)**

Notre analyse nous amène à définir trois plans sur lesquels l'échec du « pacte social » en matière de prévention des RPS est remarquable. Si nous les dégroupons ci-après pour mieux les objectiver, il est important de comprendre que les personnels (de la direction aux ouvriers) les vivent en même temps, dans leur globalité et non séparément. Comme nous allons le voir, ces trois « dimensions objectivantes » soit font système, soit découlent l'une de l'autre.

- Le premier élément matérialisant la mise en échec de la prévention des RPS est assez simplement la matérialisation des troubles chez les personnels. Troubles ayant provoqué la nécessité de recourir à un expert. **Il s'agit donc d'un constat posé sur le plan des résultats de la politique de prévention de ces risques spécifiques au travail.** De ce point de vue, nos entretiens viennent très fortement confirmer l'apparition des troubles chez les personnels, nous y reviendrons.
- Le deuxième point qui nous semble poser problème est apparu par le constat d'une forme d'isolement territorial, mais aussi relationnel, de certaines personnes ou certaines équipes. Or, certains de ces isollements sont les produits du « pacte social » 2021 encadrant les réorganisations passées. Pour seul exemple : quelles sont les conséquences possibles du maintien d'un agent et/ou d'un service « seul dans son coin » du fait de l'absence de mobilité géographique contrainte ? Il ne s'agit pas ici pour Degest de dire que l'absence de mobilité contrainte est une

mauvaise chose, il s'agit d'expliquer qu'une mesure de prévention, même bonne a priori, doit aussi être analysée au regard de ses possibles conséquences néfastes. **Il s'agit d'un constat posé sur le plan du suivi et de l'évaluation des conséquences éventuelles des choix retenus.**

- Enfin, concernant le troisième et dernier indicateur du raté du « pacte social » 2021 en matière de prévention des RPS, **il se matérialise par le constat de l'immense écart entre ce que le « pacte social » souhaite** (Cf. page 17 dudit document) **et ce qui est identifié dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), le tout au regard des troubles déjà très installés.** En effet, le seul « RPS » identifié dans le DUERP de la DTNE est le « *risque lié au contact avec le public et les usagers* ». Risque qui, par ailleurs, a très peu été évoqué durant les entretiens. **Il s'agit d'un constat posé sur le plan de la robustesse des outils pour évaluer et prévenir, en l'occurrence ici sur la faiblesse desdits outils.**

#### **IV.2.2. Un poste nouvellement créé au SG pour accompagner tout le personnel de la DTNE**

Pour terminer cette description du contexte d'accompagnement des personnels dans le changement, nous souhaitons ici alerter la CSSCT L et la commission de suivi des RPS sur l'écart remarquable existant entre l'ampleur de la problématique RPS (en termes d'exposition et de troubles détectés) et les moyens accordés pour l'accompagnement des personnels dans le changement.

En effet, nous venons ci-dessus d'en faire la description actuelle dans les grandes lignes. Or nous venons d'apprendre le recrutement d'une personne qui sera en charge de cet accompagnement du personnel au changement. Si l'on ne peut que saluer la décision de renforcer ce pilier essentiel de la réorganisation, il faut de suite s'inquiéter de la faiblesse dudit renfort car, il est difficile d'imaginer que cet unique soutien sera suffisant pour rétablir un équilibre favorable à la santé psychique pour tous. Ce serait lui faire porter une immense responsabilité et, à notre sens, cela construit de nouveaux risques qui relancent la question **du suivi et de l'évaluation des conséquences éventuelles des choix retenus** :

- L'annonce de ce recrutement va créer de fortes attentes, dont certaines ont un caractère d'urgence. Si celles-ci ne sont pas au rendez-vous, la déception risque d'être la fameuse goutte qui fait déborder le vase.
- La personne recrutée va être confrontée à des problématiques qui, de notre point de vue, ne sont pas appréhendables par une personne seule. Comme nous le verrons plus loin, cette personne ne pourra s'appuyer que sur la médecine de prévention partagée sur 2 directions territoriales, et très peu sur les services RH qui, de ce que nous avons constaté, n'interviennent quasiment pas sur l'accompagnement au changement et sur les problématiques RPS. Les seules « portes d'entrées » que nous avons identifiées pour les agents sont les managers de proximité, les représentants du personnel et les services sociaux, pour qui, les questions de santé psychiques sortent de ses prérogatives.

Aussi, nous considérons qu'en l'état actuel de la situation, la personne recrutée risque d'être très vite en difficulté et possiblement elle-même très exposée aux facteurs de RPS tels que les exigences du travail en lien avec la charge de travail, les conflits de valeurs et la charge émotionnelle quand il s'agira d'arbitrer mais aussi de possibles relations sociales au travail très tendues.

Il s'agirait donc de très vite repenser les moyens et la méthodologie de l'accompagnement des agents.

Pour résumer ce sous-chapitre caractérisant le contexte d'accompagnement des agents au changement, VNF avait construit un outil, le pacte social 2021, dont trop peu de décisions sont devenues effectives et qui manque de recul analytique quant à certaines de ses mises en œuvre. On pense plus particulièrement à la garantie d'absence de contrainte s'agissant des mobilités géographiques. Son caractère bienveillant indéniable laisse dans l'angle mort l'évaluation nécessaire au cas par cas. Il s'agirait d'accompagner les agents dans ce maintien géographique possiblement déserté par l'activité et/ou en manque de relations sociales.

D'un point de vue plus macro, mais toujours dans l'évaluation des décisions actées, il semble que, sur le plan de la GPEC, ce « pacte social » se rapproche de son obsolescence au regard des retards qui se dessinent dans la transformation de la DTNE, notamment à l'exploitation. A ce titre le pacte social actualisé en 2024 est plus engageant, doit impérativement être mis en œuvre.

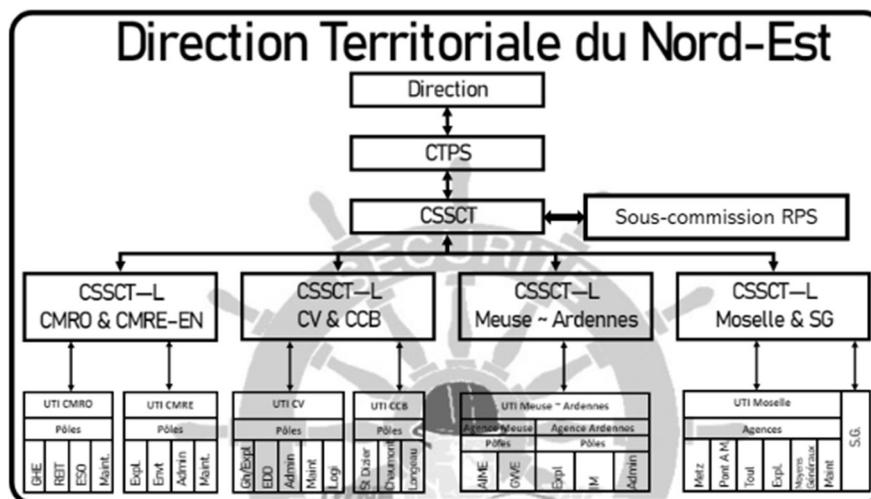
Enfin, l'arrivée d'une seule personne recrutée pour l'accompagnement au changement ne saurait répondre aux manques flagrants d'aujourd'hui compensés comme ils le peuvent par les managers de proximité, les représentants du personnel et les services sociaux. Le risque est fort que cet agent rejoigne les rangs des personnels les plus exposés aux RPS.

### **IV.3. Une politique de prévention des risques très peu dédiée à la prévention des Risques Psycho-Sociaux**

Le risque grave pour la santé mentale, objet de cette expertise, et qui hélas peut être qualifié de « risque avéré », s'inscrit dans un contexte qui lui est propre, que l'on pourrait qualifier de « milieu ». Or, ce milieu est déterminé par la politique de prévention à l'œuvre dans l'établissement concernant ces risques spécifiques.

#### **IV.3.1. Une organisation de la prévention des RPS loin d'être à la hauteur des enjeux de santé mentale**

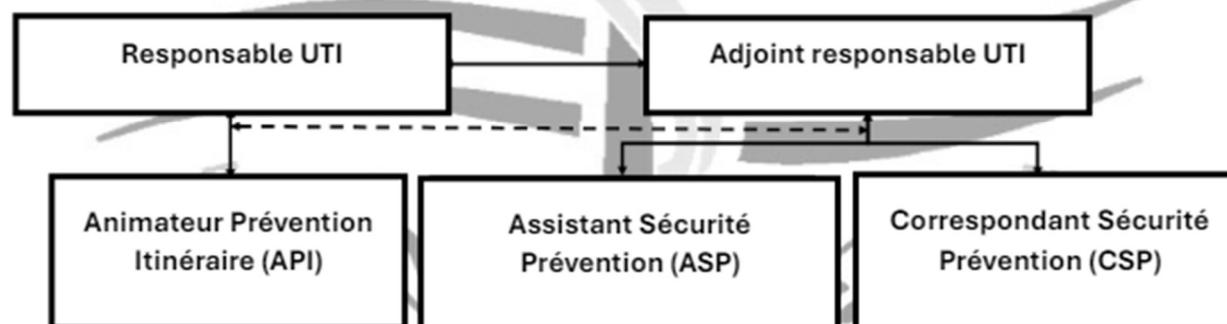
- a) ***Organigramme de la prévention des risques professionnels***
  - **Au niveau de la DTNE : mise à jour des deux organigrammes**



**NB** : on note la création de la sous-commission RPS a vocation à travailler sur l'élaboration du programme de prévention RPS et sur l'élaboration et le déploiement d'actions. Le comité de suivi a été créé pour suivre la réalisation du diagnostic RPS dans le cadre de l'expertise (recrutement du cabinet, organisation, analyse du rapport)

- **Au niveau d'une Unité Territoriale d'Itinéraires**

# Unité Territoriale



S'il n'existe pas de lien hiérarchique entre l'animateur de prévention (API) et les assistants/correspondants sécurité (ASP et CSP), il existe un lien fonctionnel nécessaire à l'animation et l'organisation des missions.

## b) **Les principales missions de l'API (et de son équipe fonctionnelle)**

Dans les faits, comme nous avons tenté de le décrire ci-dessous, on constate que les activités des acteurs dédiés à la prévention se consacrent exclusivement à la prévention des risques physiques ayant pour unique objet le dommage potentiel sur le corps physique des agents. Ces acteurs de terrain sont attendus sur des résultats visant à faire baisser les taux de fréquence et gravité des accidents du travail<sup>43</sup>.

Doit-on en déduire que dans la mesure où il n'existerait pas d'indicateur chiffré, arithmétique, sur la santé mentale, il n'existerait pas d'objectif de réduction de la matérialisation du mal-être ? Cela pose une autre question qui nous fait précocement aborder la question des préconisations : ces spécialistes des risques touchant l'intégrité physique sont-ils sensibilisés/compétents/formés aux méthodes et outils de la prévention des risques touchant l'intégrité mentale ?

<sup>43</sup> Nous renvoyons le lecteur plus bas dans ce rapport en ce qui concerne les résultats mitigés en la matière, partie IV.1.3.

- Ci-dessous, la liste des principales missions qui leur sont confiées :
  - Contrôle des gilets de sauvetages (agrément PLASTIMO et CERTEC),
  - Procédure interne UTI déclaration Accident de travail/service,
  - Organisation préparatoire à la réunion CSSCT-L (Registre RSST),
  - Suivi des commandes (Agences/exploitation/Maintenance/EPI/...),
  - Suivi des contrôles réglementaires / périodiques VGP (eMat, bilan suite rapport...),
  - Gestion des Trousses/Boites à pharmacie,
  - Gestion des vêtements de travail,
  - Gestion des visites médicales,
  - Organisation des réunions de Formations de Sécurité (bilan/extraction/planification),
  - Gestion des Autorisations de conduite,
  - Gestion des Habilitations Electriques,
  - Organisation des visites de chantier (hors chômage/période de chômage),
  - Organisation accueil des nouveaux arrivants (sensibilisation au poste/CDD...),
  - Document Unique et Evaluation des Risques Professionnels (DUEvRP vs DURP VNF),
  - Gestion GED (Note de service/document référence/Consigne...),
  - Risques chimiques (outil SEIRICH INRS...),
  - Campagne dynamisation prévention.

## IV.3.2. Un management des troubles qui interroge, des acteurs inhabituels de l'évaluation qui émergent et des moyens de la prévention qui restent à construire

### a) **Des acteurs de la prévention qui font défaut**

Il nous semble important de porter ici deux points de fragilité du contexte préventif qui peuvent expliquer la matérialisation de certaines situations de RPS en troubles.

#### ● **Un manque criant de médecine de prévention**

Au regard des nombreux troubles dont nous avons été les témoins et/ou les confidents au cours de entretiens, nous avons systématiquement questionné les personnes concernées sur leur accès au médecin de prévention. Ce qui ressort principalement est que le constat d'absence généralisée d'un médecin du travail rend les agents fatalistes. De fait, ils « *n'en attendent rien* », dit l'un d'eux, et trouvent parfois à l'extérieur le moyen d'un soutien. On trouve peut-être là une des explications de l'augmentation de l'absentéisme supérieur à 3 jours.

Pour certains agents, ils bénéficient de recommandations à l'employeur de la part de leur médecin traitant. Mais pour ceux qui nous en ont parlé, ils ont tous constaté le refus de prise en compte par la DTNE desdites recommandations. Ce qui nous amène au second trait de fracture d'une politique de prévention des RPS déjà bien fragile.

#### ● **Une absence de prise en compte des alertes internes ou exogènes**

Parmi les nombreux agents que nous avons entendus, tous ne présentent pas de troubles. Et parmi ceux qui présentent des troubles, trois problématiques se dégagent quant à leur origine :

- La question des exigences du travail (quantité, qualité, délai, moyens, effectifs),
- La question d'une sous-charge de travail, soit du fait de la baisse de certaines activités soit du fait de ce que certains qualifient de « placardisation »,
- Et très en lien avec les deux premiers éléments, une forte dégradation des relations de travail horizontales

et/ou verticales.

Or, ce qui ressort des entretiens est que la direction de la DTNE, notamment le service Secrétariat Général (SG) mais aussi de nombreux responsables de service sont parfaitement au courant de ces événements, mais sans jamais leur donner le statut d'alerte RPS fortes.

Comme nous le verrons plus bas dans ce chapitre, l'approche psychologisante choisie pour traiter du RPS se retrouve dans la gestion de ces alertes qui restent considérées comme une incapacité à s'organiser et/ou des « histoires entre les personnes ».

Ces irritants organisationnels mettant certaines personnes en souffrance sont donc « managés » de telle manière que l'exposition des agents aux RPS s'en trouve amplifiée :

- Des arbitrages restent en attente, laissant certains encadrants dans l'isolement,
- Des arbitrages d'ordre disciplinaire sont envisagés avant même de creuser les questions organisationnelles,
- Certains de ces arbitrages disciplinaires sont très mal vécus, parfois, aussi bien du côté du « puni » que du côté du « plaignant », et qui de fait, ne règlent rien en la matière,
- Des demandes d'aménagement à la demande de médecins traitants qui sont réfutées sans explication<sup>44</sup>, avec injonction pour l'agent de continuer dans la même situation,
- Des remontées de terrain signalant des signes de troubles qui restent lettre morte.

Ainsi, une grande partie de l'évaluation des RPS que la direction (au sens large) refuse de prendre en compte, est portée par des « lanceurs d'alertes », soit en interne, soit en externe.

## **b) Des « lanceurs d'alertes » qui émergent face aux manifestations des troubles**

---

<sup>44</sup> Préconisation de médecins traitants auxquelles nous avons pu avoir accès. Il ne s'agit donc pas de « oui-dire », mais de faits documentés

Ce qui ressort également des entretiens, c'est que les troubles psycho-sociaux (TPS) ont trouvé d'autres porte-voix que les acteurs « officiels » de la prévention des RPS :

Ainsi, de nombreux responsables de services et de managers, font remonter des situations dont ils pensent qu'il serait nécessaire qu'elles soient évaluées. Très souvent les entretiens à ce sujet ont fait également remonter l'absence des services RH en tant que soutien.

L'assistante sociale, seule représentant du pôle santé de la DTNE pour 75% du territoire, se trouve également interpellée, convoquée par le mal-être de certains agents.

Enfin, quelques médecins traitant de salariés ont rédigé des courriers faisant clairement le lien entre l'état de leur patient et leurs conditions de travail, et qui demandaient à l'employeur une prise en compte de leur diagnostic.

Pour l'instant, il semble que ces nombreuses alertes n'aient pas été prises en compte par le staff dirigeant.

Pour rappel, la Direction, afin de garantir la neutralité et l'indépendance de l'exercice, a souhaité laisser l'organisation de l'expertise à la main du comité de suivi. Ainsi une boîte mail dédiée à laquelle tous les membres du comité de suivi avaient accès a été créée. Cette organisation a été actée avec les organisations syndicales.

La Direction était informée régulièrement sur la mise en œuvre de l'expertise. Des points d'informations ont également été réalisés lors des CODIR et réunions de réseau UTI.

**c) Une gamme d'outils de prévention inefficace à contenir le risque psycho-social**

- Le pacte social 2021

Nous renvoyons le lecteur plus haut dans le rapport où le « pacte social » 2021 a fait l'objet d'une analyse en tant que déterminant du contexte d'accompagnement au changement des agents. Et à l'urgence de mettre en œuvre

le pacte social 2024 qui doit dépasser le stade de l'incantation.

- Le numéro vert

Outil classiquement rencontré dans ce genre de situation, il semble très peu utilisé par les personnels au regard de nos entretiens. Pour autant, son faible usage ne doit surtout pas être considéré comme la preuve que tout va bien. La situation à la DTNE en est une parfaite démonstration.

- Le plan de prévention national RPS

A l'instar des éléments « RPS » contenus dans le « pacte social » 2021, le plan de prévention national RPS ne semble pas avoir eu de déclinaison de ses mesures à la maille de la DTNE. A part la ligne téléphonique de soutien psychologique déjà évoquée, le reste semble avoir été perdu en route, et notamment la question de la formation généralisée des managers aux RPS.

- Une organisation qu'il s'agirait de fluidifier :

Pour seul exemple, nous avons constaté que les API n'ont pas accès directement (c'est-à-dire sans en faire la demande) aux fichiers « formation ». Ainsi, ils sont freinés dans leur rôle de suivi des différentes habilitations auxquelles sont soumis les agents. Cela peut se traduire par des tensions avec certains agents, ce qui ne manque pas dans ce cas d'exposer plus que de raisons les API à certains facteurs de RPS (relations sociales, autonomie, marges de manœuvre, exigence du travail notamment).

### IV.3.3. Focus sur l'outil « DUERP », un excellent support pour comprendre les raisons de l'échec

Outil révélateur s'il en est de la politique de prévention des risques professionnels d'une entreprise, le DUERP de la DTNE est parfaitement éclairant sur la question des RPS.

- Dans son rapport en date du 4 août 2023, l'inspection du travail expliquait page 5 que la DTNE avait détecté de

nombreux facteurs de RPS qui sont listés dans cette même page 5, capture d'écran :

- Le déséquilibre de plan de charge,
- Les contacts et partages des espaces avec les usagers (agressions verbales ou physiques, co-activité ..),
- le sentiment d'isolement et diminution des échanges avec le collectif de travail (télétravail, territoire...),
- l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle,
- la perte de compétences,
- le droit à la déconnexion,
- la peur du changement,
- la perte de sens sur les nouvelles orientations de l'établissement,
- la perte de sens sur les missions,
- le conflit de valeurs,
- l'incapacité à se positionner sur les nouvelles missions,
- la perte indemnitaire,
- les impacts sur la vie personnelle (changement de rythme de travail, augmentation du nombre de jours travaillés),
- la suppression du poste de travail.

- Plus loin, à la page 8, l'inspection du travail explique que l'inventaire des risques identifiés doit être fait par « unité de travail », et enfin recommande, capture d'écran :

**Nous invitons la DTNE à affiner son évaluation des risques et à réaliser cette évaluation sur chacune des UTI, au plus près de la réalité du terrain.**

A notre demande (numéro 11) la DTNE nous a fourni les extraits du DUERP, fiche par fiche, chaque fiche étant consacrée à une activité (unité de travail) bien précise, ce qui correspond à notre sens au souhait de l'inspection du travail. Ainsi, les fiches A correspondent au domaine « Maintenance », les fiches B au domaine « Exploitation » et les fiches C au domaine « Tertiaire ».

Nous ont également été fournis des « supports pédagogiques » pour chaque famille de risques soumise à l'analyse

en matière de prévention. Le seul support en lien avec l'unique facteur de RPS identifié dans le DUERP est le document « RISQUES\_STRESS » mis à jour le 1 septembre 2017. Si nous le convoquons dans notre analyse du DUERP vis-à-vis des RPS, c'est parce que son contenu est extrêmement révélateur des choix stratégiques en matière de prévention.

- Ce document expose quatre conséquences et/ou troubles en lien avec les RPS :
  - Le stress,
  - La charge mentale,
  - Les troubles du comportement,
  - Gestes suicidaires.

A chaque fois, pour chacun d'eux, le document commence par en décrire les causes et ce faisant, en désigner les déterminants sur lesquels il faudrait agir pour soit l'éliminer, soit le réduire à son maximum possible. Or, de manière très étonnante pour les préventeurs que nous sommes, la suite du document explique qu'il n'y aurait rien à faire pour éliminer ou réduire ces risques.

- Ci-dessous deux captures d'écran de la fiche « RISQUES\_STRESS » (page) sur l'exemple de « la charge mentale », mais que l'on retrouve à l'identique pour les trois autres items :

# CHARGE MENTALE

Mise à jour le 1<sup>er</sup> septembre 2017



## Description :

La charge mentale représente la contrainte psychologique inhérente à une activité donnée (délai d'exécution, importance, ...) qui lorsque les capacités de l'individu à la supporter sont dépassées, génère le stress (c'est le décalage entre les capacités de chacun à produire et la charge de travail à gérer)

## Situations d'exposition :

Travail dans l'urgence  
Absences de consigne et de directive  
Vacance de poste – management du personnel – prise en compte des contraintes réglementaires dans l'organisation des tâches  
Atteinte des objectifs fixés  
Gestion des imprévus  
Réduction des effectifs

Actions à engager et/ou à développer :



**1. Destinées à supprimer ou à réduire le risque**

Sans objet

**2. Dispositifs de protection collectifs et organisationnels**

Généraliser la planification des tâches  
Développer la rédaction de fiches de procédures spécifiques

**3. Formation – information**

Promouvoir les actions de formation

**4. Protections individuelles**

Sans objet

Ainsi, il serait « sans objet » de travailler à réduire les causes organisationnelles que sont : « *le travail dans l'urgence, l'absence de consigne, les vacances de poste, l'organisation des tâches, l'atteinte des objectifs et la réduction des effectifs* » ?

**Ce document illustre une stratégie de prévention qui semble contourner les principaux déterminants de l'organisation du travail et qui, de fait, pilote la politique de prévention des RPS d'une manière telle qu'elle s'ampute des principaux atouts de sa réussite.** Et c'est ainsi qu'elle se révèle à travers le DUERP.

Ci-dessous, trois tableaux Degest synthétisant les fiches du DUERP concernant la prise en charge du RPS pour les trois domaines (Maintenance, Exploitation et Tertiaire). Précision très importante, **nous ne savons pas si les mesures du DUERP sont véritablement mises en œuvre.** Il s'agit ici de comprendre ce que prévoit et traduit ce document socle de la prévention des risques professionnels

a) **Les RPS pour le domaine Maintenance dans le DUERP**

Domaine MAINTENANCE			
Unité de travail	Activité	RPS identifié(s)	Mesures de prévention proposées
A1	Chemins de service	Contact avec le public, les usagers	Travail en binôme/ <b>formation gestion des conflits</b>
A2	Digues et berges	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> /travail en équipe
A3	Maintenance verte	Contact avec le public, les usagers	<b>Travail en binôme si possible</b> /travail en équipe/ <b>gérer son stress</b>
A4	Gestion des déchets	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> /travail en équipe
A5	Plan d'eau	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> /travail en équipe
A6	Maçonnerie	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> /interdiction de travail isolé
A7	Electrique/électrotechnique	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> /travail en équipe/ <b>gestion du stress/gestion des conflits</b>
A8	Installations hydrauliques et macaniques	<b>Pas de RPS identifié</b>	
A9	Métallerie/Forge/Chaudronnerie	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b>
A10	Mécanique sur les ouvrages	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> / <b>favoriser le travail en binôme</b>
A11	Mécanique générale et menuiserie	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b> / <b>travail en binôme si possible</b>
A12	Hydrauliques et macaniques sur ouvrages	<b>Pas de RPS identifié</b>	
A13	Pose/Dépose des batardeaux	Contact avec le public, les usagers	Travail en binôme
A15	Vidage/remplissage des biefs et ouvrages	<b>Pas de RPS identifié</b>	
A16	Drapage	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité</b>
A17	Balilage et signalisation	Contact avec le public, les usagers	<b>Gestion des conflits</b>

Ainsi, en contradiction avec l'analyse de l'inspection du travail sur le nombre de facteurs de RPS identifiés, et en contradiction avec notre propre analyse que nous détaillerons plus bas dans ce rapport, mais en adéquation avec ce que révèle la fiche « RISQUES\_STRESS » » évoquée ci-dessus, nous constatons que pour la Maintenance, **les outils**

**de prévention des RPS de la DTNE ne ressortent qu'un seul de ces facteurs de risque, à savoir « le risque lié au contact avec le public et les usagers ».** Et encore pas pour toutes les activités puisque pour trois d'entre elles (sur 16), aucun RPS n'est détecté. Par ailleurs, comme nous avons déjà eu l'occasion de le noter, l'expression de ce risque est restée marginale dans les entretiens.

Du point de vue des mesures de prévention proposées, **on trouve sans surprise une approche « psychologisante » du problème** (formation à la gestion du stress et à la gestion des conflits) et trop peu concernant l'organisation du travail, sauf celle, extrêmement efficace qui consisterait à « externaliser l'activité ». Effectivement l'absence d'activité fait totalement disparaître les risques. On note aussi que **certaines activités identifiées comme face aux risques dus au « contact avec le public et les usagers » ne bénéficient ni de la formation de gestion au stress ni de celle à la gestion de conflits.**

Concernant les préconisations visant à ne pas travailler seul, là aussi on peut s'interroger, puisqu'**on trouve des mesures « molles » telles que « favoriser le travail en binôme et/ou travailler en binôme si possible ».** Aussi, assez naïvement nous posons la question : et si ce n'est pas possible, faut-il que les agents s'engagent quand même dans l'activité ?

**b) Les RPS pour le domaine de l'Exploitation dans le DUERP**

Domaine EXPLOITATION			
Unité de travail	Activité	RPS identifié(s)	Mesures de prévention proposées
B1	Barrages manuels	Contact avec le public, les usagers	Aucune
B2	Barrages mécanisés et automatisés	Contact avec le public, les usagers	Aucune
B4	Ecluses manuelles	Contact avec le public, les usagers	Aucune
B5	Ecluses mécanisées et automatisées	Contact avec le public, les usagers	travail en équipe/ <b>gestion du stress/gestion des conflits</b>
B7	Ouvrages particuliers	Contact avec le public, les usagers	<b>travail en binôme si possible</b>
B8	Ponts mobiles mécanisés et automatisés	Contact avec le public, les usagers	sécurisation du site/ <b>gestion du stress/gestion des conflits</b>
B11	PC et télégestion	Contact avec le public, les usagers	<b>gestion du stress/gestion des conflits</b> NB : bénéficie du groupe de prévention des addictions (facteur aggravant "risque d'addiction" repris pour toutes les activités)
B12	Gestion hydraulique	Contact avec le public, les usagers	<b>Externalisation de l'activité/travail en équipe/gestion du stress/gestion des conflits</b>
B13	Itinérance et accompagnement des bateaux	Contact avec le public, les usagers	Aucune

- Si toutes les activités sont identifiées comme exposées aux risques en lien avec « le contact du public et des usagers », **quatre d'entre elles ne bénéficient pas de la formation de gestion du stress et des conflits.**
- Pour l'activité B7 **on retrouve la mesure molle « travail en binôme si possible ».**
- Enfin que ce soit à la maintenance ou à l'exploitation, les risques identifiés sont associés à des « facteurs aggravants » (non repris dans nos tableaux), et notamment « **le risque d'addiction** ». Si l'on peut s'en étonner, **on constate que seule l'activité B11 bénéficie du groupe de prévention des addictions.**

c) **Les RPS pour le domaine Tertiaire dans le DUERP**

Domaine TERTIAIRE			
Unité de travail	Activité	RPS identifié(s)	Mesures de prévention proposées
C1	Administratif, juridique, comptabilité, secrétariat	Contact avec le public, les usagers	formation gestion du stress/gestion des conflits et aussi, formation organisation du travail NB : bénéficie du groupe de prévention alcool et addictions (facteur aggravant "risque d'addiction" repris pour toutes les activités)
C2	Accueil	Contact avec le public, les usagers	formation gestion du stress/gestion des conflits et aussi, formation accueil du public NB : bénéficie du groupe de prévention alcool et addictions (facteur aggravant "risque d'addiction" repris pour toutes les activités)
C3	Maintenance des bâtiments et entretiens ménagers	Pas de RPS identifié mais risque d'addiction comme facteur aggravant	Externalisation de l'activité
C4	Ingénierie/assistance technique et administrative	Contact avec le public, les usagers	Externalisation de l'activité/gestion du stress/gestion des conflits NB : bénéficie du groupe de prévention alcool et addictions (facteur aggravant "risque d'addiction")
C5	Encadrement du personnel	Contact avec le public, les usagers	gestion du stress/gestion des conflits/ formation au management NB : bénéficie du groupe de prévention des addictions (facteur aggravant "risque d'addiction" repris pour toutes les activités)
C6	Gestion des stocks	Pas de RPS identifié mais risque d'addiction comme facteur aggravant	formation gestion du stress/gestion des conflits NB : bénéficie du groupe de prévention alcool et addictions (facteur aggravant "risque d'addiction" repris pour toutes les activités)
C7	Reprographie	Contact avec le public, les usagers	Externalisation de l'activité/gestion du stress/gestion des conflits NB : bénéficie du groupe de prévention alcool et addictions (facteur aggravant "risque d'addiction")

- Si le facteur aggravant « risque d'addiction » est présent pour chaque activité, **le personnel effectuant l'activité C3 ne bénéficie pas du groupe de prévention alcool et addictions.**

- Cette même activité C3 partage avec la C6 le fait de n'avoir aucun RPS identifié dans le DUERP. Pourtant, **contrairement au personnel de la C3, le personnel de la C6 est formé à la gestion du stress et à la gestion des conflits.**

**Pour résumer cette description du contexte de prévention des RPS, nous sommes face à :**

Une politique de prévention des RPS qui semble faire le choix ou se résigner à écarter toute recherche de suppression ou de diminution des causes primaires et organisationnelles de l'exposition des personnels aux RPS.

Des acteurs officiels de la prévention des risques très peu outillés pour prendre en charge les RPS.

Un DUERP qui ne prend en compte qu'un seul RPS identifié et commun aux trois domaines.

Une mesure radicale et hors sujet lorsqu'elle est proposée seule, à savoir « externaliser l'activité » (exemple A9, A16, C3). En effet, en cas d'externalisation, le risque disparaît et n'a donc plus à être notifié dans le DUERP. Si le risque en question est maintenu dans le DUERP, c'est que les agents y sont toujours confrontés et donc que l'activité n'a pas été externalisée. Il s'agit donc de mettre en place des mesures pour prévenir le risque toujours présent. Cette proposition comme unique mesure spécifique pourrait alors être ressentie comme un risque pour l'emploi. Plus précisément un risque de perdre l'activité si on refusait de s'y engager dans l'état actuel, c'est-à-dire sans aucune mesure de prévention. Effectivement, si l'externalisation de l'activité est la mesure de prévention primaire par excellence, pourquoi n'est-elle pas systématiquement proposée devant chaque risque ? Et aussi pourquoi est-elle proposée comme unique mesure pour certaines activités ?

Des différences d'application des mesures de prévention qui restent inexplicables. Certains bénéficient des formations gestion de stress et conflits et d'autres non, idem pour l'accès au groupe de prévention alcool et addictions.

Un risque d'addiction est identifié comme facteur aggravant quasiment dans chaque activité et pour les trois domaines. Très difficile de comprendre les raisons qui amènent l'employeur VNF à considérer qu'il expose l'ensemble de ses salariés à ce risque, ce qui lui confère automatiquement le statut de risque professionnel. Encore plus difficile

de comprendre ce qu'il met réellement en place pour prévenir un tel risque, notamment quand il écarte certains agents de l'unique mesure de prévention proposée.

A l'exploitation, des activités concernées par le seul RPS identifié mais sans aucune mesure de prévention spécifique pour y répondre (exemple : B1, B2, B4, B13).

Des alertes de plusieurs natures qui arrivent au niveau de la direction mais qui restent sans suite.

Une absence de médecine de prévention qui pèse lourd sur les possibilités d'agir en amont du dommage.

Des avis médicaux externes qui restent « lettre morte ».

Une assistante sociale, des managers de proximité et des représentants du personnel qui absorbent comme ils peuvent les débordements RPS inévitables au regard de la politique de prévention proposée.

L'ensemble de ces explications pose un contexte où la prise en charge des risques professionnels pour la santé mentale reste à construire conformément aux injonctions de l'article L 4121-1 du code du travail qui impose à tout employeur de garantir le maintien de la bonne santé mentale de ses salariés.

## V. DES CONDITIONS DE TRAVAIL DEGRADEES QUI ENTRAINENT UNE AUGMENTATION DES RISQUES POUR LA SANTE DES AGENTS

Après avoir examiné le contexte socio-économique et organisationnel qui « plante » le décor du travail pour l'ensemble des salariés de la DTNE, nous allons maintenant nous attacher à décrire comment, en quoi, ces déterminants de l'activité impactent le travail et les conditions de sa réalisation et, bien évidemment de manière consécutive, de quelle manière ces déterminants participent à l'exposition des salariés aux risques professionnels.

### V.1. Des effectifs non adaptés à la charge de travail

Evidemment, l'évolution à la baisse des effectifs disponibles doit être questionnée au regard de ses impacts potentielles sur sa capacité à couvrir la charge de travail prescrite, et de la charge de travail réelle qui en résulte, elle-même impactée par les vacances de postes et par l'absentéisme notamment.

Pour tenter d'en rendre compte nous convoquerons ci-après :

- Le document Excel « localisationdespostes » du 22/01/2024, comme repère « très macro » de la charge de travail et des effectifs en regard,
- Le document Excel « Postesvacants » du 13/02/2024, comme indicateur complémentaire des effectifs en regard,
- Le document Excel sur l'absentéisme « 2023\_DTNE CMOCLCLD », qui nous a été fourni concernant les données d'absentéisme.

#### V.1.1. Le document Excel « localisation des postes » du 22/01/2024

Ce document a un double statut. Il reprend la liste des postes (des métiers) nécessaires à l'ensemble de l'activité de la DTNE et peut donc en soi être considéré comme renseignant a minima (Cf. les limites de l'étude) sur la charge

macro de l'activité.

Ce document indique aussi le nombre de postes tenus par une personne identifiée (un titulaire avec son nom), et ce quel que soit le type de contrat.

Enfin, surlignés en jaune, ce document indique les postes/métiers sans titulaire (pas de nom en face)

- Concernant le nombre de postes nécessaires au travail à la DTNE, ce document en dénombre 927 (Extraction TCD Degest) :

Étiquettes de lignes	Nombre de Libellé du poste (au lundi 22 janv. 2024)
Agence comptable secondaire	13
Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Stratégique	20
Arrondissement Développement de la voie d'eau	24
Arrondissement Environnement Maintenance Exploitati	39
Direction	8
Secrétariat général	40
Unité Territoriale d'Itinéraire	780
XXX Arrondissement Marchés, Pilotage et Finances	3
<b>Total général</b>	<b>927</b>

- Concernant le nombre de personnes physiques, ce document en dénombre 677, (Extraction TCD Degest) :

Étiquettes de lignes	Nombre de Nom AAC
Affaires juridiques	3
Bureau affaires générales	2
Communication	3
Exploitation réglementation défense	3
Gestion de l'eau - informatique industrielle	10
Gestion des milieux	5
Maintenance et surveillance des ouvrages	6
Marchés Achat	4
Méthodes Risques	1
Mission Prévention Sécurité	2
Non renseigné	14
Permanents syndicaux	2
Pôle dépenses	6
Pôle finances	10
Pôle recettes	2
Pôle ressources humaines	16
Pôle ressources-écoresponsabilité	14
Pôle tourisme, domaine et recette	9
Pôle transports, action commerciale	3
UTI CCB	100
UTI CMR ouest	62
UTI CMRE - EN	48
UTI Meuse Ardennes	113
UTI Moselle	168
UTI Vosges	71
<b>Total général</b>	<b>677</b>

- Concernant le nombre de postes sans titulaire, ce document en dénombre 247. (ci-dessous tableau Degest) :

Services	Nombre de postes sans titulaire (sans nom associé)
Agence Comptable Secondaire (ACS)	4
Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Stratégique (AMOS)	3
Arrondissement Développement de la Voie d'Eau (ADVE)	7
Arrondissement Environnement Maintenance Exploitation (AEME)	8
Secrétariat Général (SG)	7
Unités Territoriale d'Itinéraires (UTI)	218
<b>Total</b>	<b>247</b>

Sur ces 247 postes/métiers répertoriés sans nom, 83 sont qualifiés de « CDD » et 88 sont qualifiés de « saisonniers », soit un total de 171 postes. Ce qui quantifie le taux de précarité de l'emploi à 18.4%  $((171 \times 100) / 927)$ .

**Or la précarité est un inconfort qui ne concerne pas que les seules personnes qui la subissent. En effet, les « titulaires » au poste dans les services où les précaires sont déployés**, se retrouvent avec des responsabilités d'encadrement explicites (pour les N+1) et implicites (pour les pairs), en termes de formation et de contrôle du travail. Cela représente une charge de travail importante et récurrente qui reste trop souvent hors champ de l'analyse de l'activité.

**A l'analyse de ce document, on comprend que pour tenir 927 postes, le cadre organisationnel de la DTNE concernant les effectifs prévoit 677 titulaires et 171 précaires = 848 personnes.** Donc, en considérant que tous ces postes soient couverts, il existe un déficit de 79 personnes pour faire le travail  $(927 - 848)$ .

Enfin, toujours sur la base du document Excel « localisation des postes », et concernant les seuls UTI, au cours de la réunion de préparation de l'expertise, nous avons fait le point sur la population réelle par site au regard du nombre de postes prévus. Ci-dessous un tableau DEGEST récapitulatif de cette monographie :

UTI	Nombre de Postes	Nombre d'agents	écart en nombre	écart en %	UTI	Nombre de Postes	Nombre d'agents	écart en nombre	écart en %
<b>UTI CCB</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>-45</b>	<b>-31</b>	<b>UTI CMR ouest</b>	<b>82</b>	<b>62</b>	<b>-20</b>	<b>-24</b>
Bayard-sur-Marne	1	1	0	0	Bar-le-Duc	33	29	-4	-12
Champigny-lès-Langres	14	9	-5	-36	Demange-aux-Eaux	1	1	0	0
Chaumont	33	23	-10	-30	Ligny-en-Barrois	4		-4	-100
Cusey	1	1	0	0	Revigny-sur-Ornain	11	9	-2	-18
Froncles	14	9	-5	-36	Toul	13	5	-8	-62
Heuilley-Cotton	24	20	-4	-17	Void-Vacon	20	18	-2	-10
Longeau-Percey	10	6	-4	-40	<b>UTI CMRE - EN</b>	<b>71</b>	<b>48</b>	<b>-23</b>	<b>-32</b>
Orconte	7	5	-2	-29	Einville-au-Jard	12	9	-3	-25
Renève	7	5	-2	-29	Laneuveville-devant-Nancy	12	4	-8	-67
Saint-Dizier	33	21	-12	-36	Moussey	10	3	-7	-70
<b>UTI Meuse Ardennes</b>	<b>159</b>	<b>113</b>	<b>-46</b>	<b>-29</b>	Nancy	26	25	-1	-4
(Le) Chesne	16	13	-3	-19	Réchicourt-le-Château	7	4	-3	-43
Ambly-sur-Meuse	2		-2	-100	Varangéville	4	3	-1	-25
Belleville-sur-Meuse	7	4	-3	-43	<b>UTI Moselle</b>	<b>205</b>	<b>168</b>	<b>-37</b>	<b>-18</b>
Charleville-Mézières	35	29	-6	-17	Aingeray	7	4	-3	-43
Commercy	5	4	-1	-20	Apach	8	8	0	0
Dom-le-Mesnil	6	5	-1	-17	Ars-sur-Moselle	5	5	0	0
Fumay	16	13	-3	-19	Blénod-lès-Pont-à-Mousson	5	5	0	0
Givet	21	14	-7	-33	Frouard	11	8	-3	-27
Grivy-Loisy	1		-1	-100	Gondreville	4	3	-1	-25
Liny-devant-Dun	3	1	-2	-67	Haucourt	8	8	0	0
Sedan	7	6	-1	-14	Kœnigsacker	17	15	-2	-12
Stenay	7	5	-2	-29	Marbache	8	5	-3	-38
Verdun	32	19	-13	-41	Metz	33	24	-9	-27
Vireux-Wallerand	1		-1	-100	Montigny-lès-Metz	6	6	0	0
<b>UTI Vosges</b>	<b>118</b>	<b>71</b>	<b>-47</b>	<b>-40</b>	Neuves-Maisons	4	4	0	0
Charmes	14	5	-9	-64	Pagny-sur-Moselle	8	5	-3	-38
Chaumousey	13	11	-2	-15	Pompey	5	3	-2	-40
Chavelot	11	11	0	0	Pont-à-Mousson	28	23	-5	-18
Épinal	20	17	-3	-15	Richemont	8	8	0	0
Fontenoy-le-Château	14	4	-10	-71	Talange	1	1	0	0
Girancourt	2	2	0	0	Thionville	14	11	-3	-21
Golbey	30	12	-18	-60	Toul	20	19	-1	-5
Méréville	5	5	0	0	Villey-le-Sec	5	3	-2	-40
Pont-du-Bois	9	4	-5	-56					

### V.1.2. Le document Excel « Postesvacants » du 13/02/2024

Concernant ces postes vacants, il nous a été fourni un document difficile à comprendre dans la mesure où il quantifie le nombre de postes non tenus quasiment au double de ce que l'on comprend avec le document que nous venons

d'analyser. Ci-dessous, une extraction TCD de Degest du document « Postesvacants » du 13/02/2024 » :

Étiquettes de lignes	Nombre de Libellé du poste (au mardi 13 févr. 2024)
Agence comptable secondaire	2
Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Stratégique	3
Arrondissement Développement de la voie d'eau	3
Arrondissement Environnement Maintenance Exploitation	3
Secrétariat général	4
Unité Opérationnelle de Nancy	5
Unité Territoriale d'Itinéraire	124
<b>Total général</b>	<b>144</b>

Parmi les 144 postes vacants identifiés dans ce document, 72 concernent des postes de saisonnier aucun CDD n'y est répertorié.

Afin de tenter de comprendre cet écart très important entre les deux documents, nous avons considéré le caractère effectivement saisonnier de l'activité, notamment dans les UTI petits gabarits, et avons émis l'hypothèse que ces 72 postes ne sont pas toujours nécessaires à l'activité et peuvent être couverts au moment du besoin. Aussi, nous les avons enlevés de l'analyse « postes vacants ». Reste donc au final 72 autres postes vacants non « saisonnier » (144-72 = 72). Ce chiffre est très proche des 79 comptabilisés sur la base du document « listedespostes » et cet écart de 7 peut s'expliquer par l'intervalle de 3 semaines concernant leur édition. En trois semaines, il est possible que 7 postes aient trouvé un titulaire. **Toujours est-il, dans la version la plus optimiste, il existe bien 72 postes non tenus qui sont répartis de la manière suivante :**

- Concernant les autres services que les UTI (extraction TCD Degest) :

Service / Arrondissement	Nombre
<b>Agence comptable secondaire</b>	<b>2</b>
Assistant(e) dépenses	1
Comptable - Pôle dépenses	1
<b>Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Stratégique</b>	<b>3</b>
Assistant(e) comptable	1
Chargé(e) de mission qualité et de maîtrise des risques	1
Conseiller(e) gestion management	1
<b>Arrondissement Développement de la voie d'eau</b>	<b>3</b>
Assistant(e) commercial(e)	1
Chargé(e) de mission concessions - urbanisme	1
Chargé(e) d'études économiques et financières	1
<b>Arrondissement Environnement Maintenance Exploitation</b>	<b>3</b>
Chargé(e) de projets marchés	1
Chargé(e) de suivi et mise en oeuvre méthodes et règles d'exploitation	1
Chef de l'unité exploitation défense réglementation	1
<b>Secrétariat général</b>	<b>4</b>
Assistant(e) ressources humaines	1
Chargé(e) d'étude patrimoine immobilier	1
Chef(fe) de l'unité formation carrières et recrutements	1
Secrétaire Général(e) adjoint(e)	1
<b>Unité Opérationnelle de Nancy</b>	<b>5</b>
Chargé(e) de mission suivi et gestion	1
Chargé(e) d'études	1
Chargé(e) d'opérations	2
Gestionnaire de crédits d'investissement	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

- Concernant les UTI (extraction TCD Degest) :

Unité Territoriale d'Itinéraire	Nombre
Agent atelier	1
Agent atelier Electromécanicien	1
Agent atelier Hydraulicien	1
Agent de PC	1
Agent de péage	1
Agent de secteur	1
Agent IDEE	2
Agent IDEE Centre Charleville Mézières	1
Agent IDEE Centre Froncles	1
Agent IDEE Moselle	1
Agent logistique	1
Agent PCI	1
Agent polyvalent / entretien / éclusier	2
Agent secteur Belleville	1
Agent secteur Commercy	1
Agent secteur Einville/Moussey	1
Agent secteur Fumay	1
Agent secteur Orconte	1
Agent secteur Sedan	2

Agent secteur Toul	1
Agent(e) atelier Centre	1
Assistant(e) logistique et comptable	1
Chargé(e) de la gestion du domaine public fluvial	1
Chargé(e) d'études ingénierie	2
Chargé(e) ingénierie	1
Chaudronnier/Menuisier	1
Chef du pôle exploitation gestion hydraulique	1
Chef(e) de l'agence de Chaumont - adjoint(e) au chef(fe) d'UTI	1
Chef(fe) de l'agence de Longeau	1
Chef(fe) de l'agence de Saint-Dizier	1
Chef(fe) du bureau des affaires générales	1
Chef(fe) du pôle maintenance spécialisée	1
Chef(fe) secteur Heuilley-Cotton	1
Chef(fe) secteur Stenay	1
Correspondant(e) ressources humaines de proximité	4
Eclusier(e) Metz	1
Electrotechnicien	1
Instructeur-gestionnaire domaine public fluvial	1
Mécanicien d'ouvrage	1
Responsable de l'atelier du Chesne	1
Responsable des équipes IDEE	1
Responsable d'ouvrage - Ecluse de Custines	1
Secrétariat - accueil	3
<b>Total</b>	<b>52</b>

On constate que ces vacances de postes concernent tous les services de la DTNE sans exception, et touchent

également toutes les catégories socio-professionnelles (ouvrier, technicien, cadre). La question qui vient tout de suite à l'esprit est la suivante : **comment et par qui les tâches/activités de ces 72 postes manquants sont-elles réalisées ?** S'ensuit une autre tout aussi importante : **à quel coût pour la santé, la sécurité et les conditions de travail de ceux qui les récupèrent ?**

### V.1.3. Un absentéisme global qui pèse de plus en plus lourd d'année en année

En plus des vacances de postes structurelles, il existe des vacances de postes conjoncturelles, notamment en lien avec la santé des salariés de la DTNE

- **Le document Excel sur l'absentéisme « 2023\_DTNE CMOCMLCLD »**

Le document Excel sur l'absentéisme « 2023\_DTNE CMOCMLCLD », également fourni à notre demande, reprend l'absentéisme cumulé pour les causes suivantes, et nommées comme telles dans le document Excel : CITIS, CLD, CLM, CMO, Congés accident du travail/accident de trajet.

Nous nous sommes focalisés sur la seule année complète disponible, à savoir 2023. Pour sélectionner l'année 2023, nous avons comptabilisé les jours d'absences de tous les événements compris entre le filtre Excel « date de début » et le filtre Excel « date de fin » entre le 1 janvier et le 31 décembre 2023.

Pour cette année 2023, et pour les motifs évoqués ci-dessus, **le total cumulé des absences est de 11 199 jours.**

En l'absence de la donnée « effectif physique » pour cette même année, nous ne pouvons pas proposer de résultat par salarié. A titre d'information, si l'on considère l'effectif physique de 2023 équivalent à celui de 2021 (seule donnée en notre possession, et qui est vraisemblablement au-dessus de la valeur de 2023), voici ce que cela donne :

11199 jours d'absence / 744 personnes = 15,05 jours par salarié.

Pour tenter d'être complet sur cette question du contexte sanitaire au travail, nous avons examiné les données des bilans DTNE SSCT qui, hélas, ne proposent pas non plus de valeurs par catégorie socio-professionnelle, ce qui pénalise

fortement l'analyse. En effet, de nombreuses études montrent qu'il existe une différence importante entre l'absentéisme « ouvrier/employé » et l'absentéisme « agent de maîtrise/cadre ».

Ci-dessous, la compilation des données des bilans DTNE SSCT 2021 et 2020 :

	2021	2020	2019	2018
<b>Taux de fréquence des accidents du travail</b>				
Nombre d'accidents de service et de travail avec arrêt/nombre d'heures travaillées) x 1.000.000	<b>23,22</b>	20,04	<b>27,98</b>	25,53
<b>Taux de gravité des accidents du travail</b>				
Nombre de journées perdues par incapacité temporaire (AT)/nombre d'heures travaillées) x 1.000	<b>1,8</b>	<b>1,19</b>	0,904	1,4
	2021	2020	2019	2018
<b>Taux d'absence pour atteinte à la santé</b>				
(Maladie Ordinaire + Longue Maladie + Accident du travail + Accident de trajet + Maladie Professionnelle / ETPT	<b>18,85</b>	<b>16,68</b>	14,7	16,98
	2021	2020	2019	2018
<b>Taux d'absence pour atteinte à la santé - Courte durée (1 à 3 jours)</b>				
(Maladie Ordinaire / 100 personnes)	15,75	16,1	20,23	33,9

En rouge, les données qui s'aggravent en regard de l'année précédente.

- On note donc une relative stabilité de la fréquence des accidents du travail entre 2019 et 2021 alors que, dans le même temps, la gravité a doublé.
- Concernant l'indicateur des absences santé pour maladie ordinaire de 1 à 3 jours, il est en baisse constante depuis 2018 (-53.5%).

Concernant l'indicateur des absences santé toutes causes confondues et toutes durées confondues, il est en

constante augmentation depuis 2019 (+28.2%).

A cela, deux explications se dessinent :

- L'augmentation du taux de gravité des accidents du travail signe des arrêts de travail plus long en la matière,
- Un basculement de certains arrêts courts de la maladie ordinaire vers un besoin d'arrêt supérieur à 3 jours.

Ainsi, **la baisse constante de l'indicateur maladie ordinaire de moins de 3 jours n'est en fait pas une bonne nouvelle au regard de l'augmentation constante (sur la même période) des arrêts de travail quelle qu'en soit la durée.** Encore une fois, l'absence d'indicateur par CSP empêche d'éclaircir ces situations.

Si l'on considère le nombre de jours de travail par personne et par an à 215 jours, **l'absentéisme représenterait un manque de 52 personnes à temps plein<sup>45</sup>** ( $11\ 199/215 = 52.08$ ).

Pour résumer ce sous chapitre sur l'inadéquation entre les effectifs disponibles et la charge de travail, on note que celle-ci représente un nombre de postes quantifié par la DTNE à 927. Pourtant, a minima, **72 de ces postes ne sont pas tenus** avec une répartition d'environ un peu moins d'un tiers en arrondissement (20) et un peu plus de deux tiers en UTI (52).

En outre, **l'absentéisme pour raison de santé ampute l'organisation du travail de 52 ETPT**, sans qu'on ne puisse la répartir ni par service ni par CSP. Ainsi, dans les faits **la charge de travail annuelle des 927 postes est répartie sur 803 personnes ou ETPT** ( $(927 - (72+52))$ ), **soit un manque global de 13.3% de l'effectif**. Sur ces 803 postes, **171 sont en emploi précaire qu'il s'agit d'accueillir, d'encadrer et de contrôler pour les titulaires.**

Cette analyse chiffrée, a posteriori des entretiens que nous avons effectués, vient objectiver les propos des agents et

<sup>45</sup> Il s'agit ici de donner un ordre de grandeur. Le nombre exact d'ETP réellement perdu dépend du nombre exacte de jours travaillés par an et par régime de travail (forfait jour ou non). Ces données sont manquantes pour l'analyse.

des salariés. En effet, ils témoignent d'un travail haché, parfois hors des prérogatives normalement exercées. Un travail parfois, et même souvent pour l'encadrement (même de proximité), qui génère des heures supplémentaires difficilement rattrapables et impose du travail caché (à domicile sur ses repos/congés). Un travail dont on a de plus en plus de mal à en comprendre le sens, et où la qualité est de moins en moins au rendez-vous car reléguée en arrière dans les priorités, au regard des retards et/ou des allers/retours indissociables d'une pénurie de moyens humains.

Enfin, les agents témoignent également d'un travail qui se fait de plus en plus en réaction, et non plus par anticipation. La question essentielle ne se trouvant plus être autour du travail fait mais autour de celui qui reste à faire.

**La DTNE est donc prise par un effet ciseaux avec à la fois la baisse des personnels et une dégradation de leur santé au travail.** La baisse des personnels étant elle-même aggravée par de nombreux postes vacants. Concernant la maladie (toutes origines) nous manquons d'indicateurs pour la caractériser. Cependant, **concernant les accidents du travail, le doublement du taux de gravité en 3 ans signe une perte de maîtrise de la prévention des risques professionnels** qui touchent le corps physique des salariés. Si la DTNE est capable de réduire le nombre d'accident (taux de fréquence), elle échoue à endiguer l'aggravation des dommages desdits accidents. Nous n'avons pas assez d'éléments pour investiguer la possible relation entre la baisse des effectifs prévus, le nombre de postes non tenus, et la dégradation des indicateurs de santé au travail. **Mais nous ne pouvons pas omettre de faire remarquer la parfaite concordance dans le temps de ces trois indicateurs que sont la baisse du nombre de personnes disponibles pour le travail, l'aggravation de l'absentéisme « santé toutes durées » et l'aggravation des accidents du travail.**

## V.2. Des métiers du linéaire face à une activité souvent empêchée

### V.2.1. Une perte de compétences multifactorielle

#### a) **Des départs de personnels qualifiés non compensés par le recours aux CDD : des défauts d'habilitation, des savoir-faire manquants**

Le manque d'effectif est évoqué par les agents comme source permanente de dysfonctionnements, en particulier à l'exploitation qui, avec le projet UTI 2022, a subi un accroissement des secteurs d'intervention concomitamment à la réduction de son personnel suite aux départs non remplacés. De nombreux chefs d'équipe disent « *fonctionner en sous régime* » toute l'année et palier les aléas avec les moyens du bord, ce qui ralentit la production.

- La question cruciale des habilitations

Certaines interventions nécessitent la mobilisation de compétences et d'habilitations spécifiques pour réaliser le travail. Les chefs d'équipe affirment qu'il manque souvent un agent qualifié lors de manœuvres délicates : déplacement de la mini-pelle, du tracteur, de la tondeuse auto-portée, de la grue, conduite d'engins, etc. Et il suffit parfois d'une seule absence pour que l'ensemble de la production soit stoppé.

En outre, cette perte de compétences ne paraît pas résorbable à court terme compte-tenu du fait que le système des habilitations chez VNF est qualifié par les chefs d'équipe de « *lourd et peu réactif* » :

« *Il n'y a aucune anticipation de ce côté-là, cela prend trop de temps, cela fait 1 an que j'ai signalé ce problème, tout le monde le sait mais c'est la politique de l'autruche* » (Un chef d'équipe)

- L'amenuisement ou la disparition de certaines compétences techniques spécifiques
  - Que ce soit à l'exploitation ou à la maintenance, les entretiens ont révélé des besoins de compétences spécifiques qui n'existent quasiment plus en interne. Il s'agit notamment des métiers de chaudronnier et de menuisier.

Selon le document Excel « localisationdespostes », voici l'état des lieux en la matière (Tableau TCD Degest) :

Libellé du poste (au lundi 22 janv. 2024)	Nom AAC	Prénom A	Lieu travail
Chaudronnier/Menuisier			Verdun
Agent atelier Menuisier	Renseigné	Renseigné	Givet
Agent atelier Chaudronnier	Renseigné	Renseigné	Fumay
Agent atelier Chaudronnier	Renseigné	Renseigné	Verdun

Pour toute la DTNE il n'existe que 4 postes dédiés à ces deux spécialités dont 1 qui est vacant. Ainsi, pour ces compétences spécifiques, c'est le choix de la sous-traitance qui est fait pour en couvrir le besoin. Or, selon les entretiens, le recours à la sous-traitance ne parvient pas nécessairement à couvrir le besoin. Et ce pour au moins trois raisons qui parfois se cumulent. La première raison est l'urgence due à un besoin d'intervention curative qui nécessite d'avoir immédiatement les ressources à disposition. La seconde raison est due aux règles de commande et d'achats de la fonction publique qui imposent, pour des montants dépassant un certain plafond, la production d'au moins trois devis. Or, il existe des endroits où il n'est tout simplement pas possible d'obtenir ces trois devis dans la mesure où il n'existe pas trois chaudronneries ou trois menuiseries à proximité. La dernière raison est tout simplement le refus par la DTNE d'accorder le budget nécessaire à l'achat de la prestation.

- Enfin, la perte de compétences en mécanique (activité presque totalement externalisée) n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail, notamment en cas de panne de véhicules ou de matériels (ex : réparation de tronçonneuses). Là encore, voici l'état des lieux au regard du document Excel « localisationdespostes » :

Libellé du poste (au lundi 22 janv. 2024)	Nom AAC	Prénom AAC	Lieu travail
Agent atelier Mécanicien Hydraulicien	Renseigné	Renseigné	Toul
Agent atelier Mécanicien	Renseigné	Renseigné	Épinal
Agent atelier Mécanicien	Renseigné	Renseigné	Charleville-Mézières
Agent atelier Mécanicien	Renseigné	Renseigné	Toul
Chef(fe) atelier mécanique	Renseigné	Renseigné	Golbey
Agent atelier Mécanicien	Renseigné	Renseigné	Montigny-lès-Metz
Agent atelier Mécanicien	Renseigné	Renseigné	Kœnigsmacker
Agent atelier Mécanicien Hydraulicien	Renseigné	Renseigné	Kœnigsmacker
Agent atelier Mécanicien d'entretien	Renseigné	Renseigné	Pont-à-Mousson

Pour toute la DTNE, 9 agents ou salariés ont des compétences en mécanique, dont un chef d'atelier dont on peut penser que ses fonctions sont plus proches du management et de la gestion que de la mécanique pure. Nombreux agents nous ont remonté que cette perte de compétence en interne désorganisait la production du fait d'un processus long et contraignant :

« Si vous avez un changement de pneu, c'est tout une histoire, faire un devis, laisser la voiture et l'immobiliser, aller la chercher, tout cela mis bout à bout vous perdez un temps fou et vous ne produisez rien » (Un agent)

« Un changement de pièce sur une tronçonneuse, c'est le parcours du combattant, et pendant ce temps-là, les agents ne sont pas sur le terrain » (Un chef d'équipe).

En l'espèce, les agents font remarquer que certaines compétences « quittent » l'établissement et qu'il n'est rien prévu pour organiser les transmissions nécessaires. Ils interprètent cette négligence comme une forme de disqualification de leur travail : celui-ci n'aurait plus d'importance car personne ne songe à le protéger ou à le transmettre.

Les CDD sont appelés à la rescousse pour remplacer les départs non remplacés. Lorsqu'ils sont embauchés, ils doivent théoriquement passer les habilitations qui leur permettront de travailler. Le problème est qu'il peut s'écouler plusieurs mois entre leur arrivée et l'obtention de leur habilitation. En l'absence de cette dernière, ils se retrouvent souvent à faire des activités qui ne sont pas celles pour lesquelles ils ont été recrutés. Certains agents admettent qu'on leur

confie parfois le travail le moins intéressant :

« Avec le problème des habilitations, ils ne peuvent pas faire grand-chose, ils s'occupent de la débrouailleuse ou de la tondeuse » (Un agent)

De façon plus générale, l'accueil et l'intégration des CDD se fait dans un manque d'anticipation totale, qui met tout le monde en difficulté : formations qui ne sont pas dispensées à temps, retard du matériel qui leur sont destinée pour travailler, compagnonnage limité faute de temps, etc.

Aussi, certains CDD sont engagés sur une courte période ou ne renouvellent pas leur contrat, ce qui contraint à recommencer le même processus à chaque nouvel entrant.

Enfin, nombreux agents estiment que le fait que les CDD ne resteront pas n'incite pas à leur transmettre des compétences et des savoir-faire tout en exprimant un sentiment de déception et de tristesse face à ces « *personnels corvéables* » que VNF « *utilise* » mais « *n'embauche pas* ».

De ce point de vue, le départ des anciens signe en réalité une déperdition progressive des compétences et des savoir-faire.

## **b) Des ressources matérielles et financières insuffisantes**

La problématique du matériel et du budget alloués pour l'entretien des canaux est revenue quasi systématiquement dans tous nos entretiens et sur tous les linéaires.

La mutualisation du matériel sur plusieurs équipes ralentit la production, que ce soit la faucardeuse ou l'enlèvement des embacles, le temps d'attente est de plus en plus long et ne permet pas réellement un suivi de l'entretien, « *Mon rôle c'est la planification, le patrimoine arboré et le fauchage. Nous, on a un seul bateau pour la DT NE, de Givet à Troussey. Donc il faut atteindre. Comment enlever les embacles ? Et il faut que ça soit fait avant d'ouvrir* ». (Agent)

Les demandes de matériel deviennent de plus en plus complexes et longues à réaliser, « *Pendant 6 mois, il a fallu des mails à la terre entière, à la DSIN, à la comptabilité, pour avoir 3 interphones. Avant ils allaient aux fournisseurs du coin* ».

(Agent)

Les refus de financement sont souvent incompréhensibles. L'annualisation du budget notamment est source de beaucoup de critiques, « Pour 50 euros en ce moment il faut 3 semaines mais en fin de gestion on me dit passe 250 000 euros pour les budgets, c'est aberrant ». (Encadrant)

Le manque de matériel et de budget empêche l'activité, « On nous supprime des tâches qu'on faisait avant par manque de moyens matériels » et suscite de la colère face à l'augmentation exponentielle de l'externalisation, « quand on questionne le coût de l'externalisation, on nous répond : c'est un autre budget. L'entreprise passera 3 fois par an, donc il y aura des hautes herbes et on nous engueulera en disant que ce n'est pas entretenu » (Agent).

### c) **Un recours à l'externalisation exponentiel, source d'inquiétudes multiples**

Le COP 2023-2032 affiche un recours à l'externalisation de la maintenance dédiée à l'entretien du réseau (dragages, traitement des plantes invasives etc.) : « la modernisation de l'établissement implique une externalisation de ces maintenances afin de concentrer les effectifs sur la maintenance spécialisée »<sup>46</sup>. Cette externalisation est en réalité largement développée pour tout l'entretien du linéaire. Nous l'avons déjà abordé, le choix fait de réduire à la fois le budget de fonctionnement et les effectifs, limitent toujours un peu plus les activités réalisées par les équipes, « les budgets sont pour les entreprises privées et pas pour nous. On ne sait plus comment faire pour se faire entendre. Il faut parler chiffres uniquement » (Chef d'équipe)

Cette externalisation est source de multiples risques et problèmes :

- Le maintien des compétences et le risque de déqualification en cascade des éclusiers pour le 1<sup>er</sup> niveau de maintenance et des OPA (ouvrier des parcs et ateliers) :

« On a peur de l'externalisation. On fait la tonte, le karcher, la peinture, le débroussaillage, nettoyage des bouées, des feux.

---

<sup>46</sup> COP, p.41

Depuis, 2 ou 3 ans on nous a retiré les tronçonneuses, c'est les OPA qui viennent. On voit bien on donne aux agents tout ce que les entreprises ne veulent pas faire ». (Agents)

« Le chômage, nous faisons que de la surveillance et du contrôle. Tout est externalisé ». (Agent)

« La gestion des ateliers est différente, au début on touchait à tout, maintenant ils veulent qu'on fasse que notre spécialité. Comme on sous-traite, les hydrauliciens ont l'impression d'être dévalorisés ». (Agent)

- Un risque de sous-charge de travail dont le risque pour la santé (sentiment d'exclusion et d'inutilité sociale) a été vu plus haut :

« A l'occasion des vœux, certains des ateliers ont fait part de leurs inquiétudes sur une sous-charge de travail, on a fait passer le message qu'ils pourront rester en régie. Ils ont peur d'être dépossédés du travail réalisé par une entreprise extérieure » (Direction).

- Une perte de la connaissance du linéaire et de ses spécificités :

« Ce qui me préoccupe c'est la connaissance du site, les accès ils peuvent bouger, on est perdu parfois en pleine nature. On a plus le personnel pour entretenir, maintenant on donne aux entreprises et on n'a pas les moyens de contrôler ». (Agent)

- Un risque sur la qualité du travail réalisé :

« Pendant la période de chômage, dans les Ardennes, on faisait tout. Ici même pour la peinture il faut attendre. Tout est fait par l'extérieur, là j'ai fait 2 tiges de fer, ça m'a pris une journée. Je suis monté avec mon N+3 pour le contrôle, c'est une entreprise qui a modifié les vannes et elles étaient tordues mais je ne pouvais intervenir ». (Agent)

« Le cœur de notre métier c'est de connaître notre milieu pour la sécurité de la navigation. Ça peut être externalisé, mais si on ne sait pas ce qu'on a commandé et comment on doit suivre, ça ne sert à rien ». (Agent)

« On demande à l'entreprise de rabouter un câble, le gars il met un clip mais ça dure 10 ans au lieu de faire une soudure à vie ». (Agent)

- Un risque de travail non fait faute d'entreprise intéressée :

L'obligation d'avoir trois devis pour obtenir le financement d'un projet d'intervention est parfois compliquée à tenir, les entreprises sachant qu'elles n'obtiendront pas le marché, ne se déplacent plus pour réaliser les devis.

Certains jusque-là épargnés par l'externalisation forcée, s'inquiètent, « *Jusqu'ici on faisait tout en régie dans notre UTI. Mais pour combien de temps ? Le souci c'est qu'il n'y a plus assez de monde* ». (Agent)

## V.2.2. Un management de proximité en difficulté pour encadrer le travail

### a) **Des encadrants de proximité en perte d'autonomie**

Les contraintes organisationnelles décrites ci-dessus mettent en évidence le « rôle empêché » de l'encadrement de proximité. La perte d'autonomie et la difficulté à assurer un rôle de soutien, de régulation et d'animation des équipes ont été exprimées dans les entretiens.

- Une charge administrative qui augmente
  - Les encadrants de proximité en UTI disent subir une charge de travail administrative en constante évolution. La gestion des plannings, la programmation des chantiers, la réalisation des devis (matériel, véhicules), la sécurité des personnels et des chantiers, en passant par certaines tâches comptables et RH (habilitations, formations) font partie de leur quotidien de travail.
  - Parallèlement, certains encadrants disent récupérer des tâches supplémentaires au fil de l'eau liées au départ de certains correspondants locaux en charge de missions spécifiques qu'elles soient comptables, logistiques ou RH (gestion des bons de commande, programmation des visites médicales, etc.).
  - Ce transfert de tâches est pointé comme une menace par les chefs d'équipes qui craignent qu'avec l'accélération des départs non remplacés, bon nombre de missions initialement réalisées par les correspondants locaux en UTI leur soient déléguées à court et moyen terme.

De fait, certains chefs d'équipe estiment accorder 80% de leur charge à des tâches administratives au détriment du terrain. Selon eux, les visites de chantiers deviennent difficiles à réaliser ainsi que le panel de missions afférentes à la sécurité, comme évoqué par ce chef de secteur :

« Déjà là, on a 80% de bureau. On est censé veiller à la sécurité, aller sur les chantiers, on doit être sur le terrain au moins à 50%. Mais aujourd'hui, c'est impossible, on a beaucoup trop de paperasses à gérer » (Un chef de secteur)

- Un contexte organisationnel qui se durcit

La réduction des effectifs et des compétences, la pénurie de matériel ainsi que les contraintes budgétaires (durcissement des règles de gestion, baisse des budgets conférés aux UTI), leur confèrent beaucoup moins d'autonomie qu'auparavant.

Les encadrants de proximité se disent placés dans « un entonnoir », avec des marges de manœuvre qui sont de plus en plus réduites.

« Avec toute la volonté du monde, quand vous n'avez pas les moyens, c'est l'impuissance incarnée » (Un chef d'équipe)

Et beaucoup d'entre eux montrent des signes d'épuisement et disent se débrouiller comme ils peuvent en essayant de « tenir » malgré tout.

- Le devoir d'accompagner les agents face aux projets de modernisation

Enfin, le travail des encadrants de proximité est d'autant plus difficile qu'il s'accompagne d'une injonction à faire évoluer les agents vers de nouveaux outils informatiques. Le smartphone, le logiciel Octave ainsi que les nouvelles applications RH (self agent) sont autant d'outils à intégrer dans le quotidien des agents. Les entretiens pointent que ces derniers n'y sont pas rompus ou refusent catégoriquement à les utiliser. Ces situations sont sources d'intensification du travail pour les encadrants. Certains avouent qu'ils renseignent les outils à la place des agents pour assurer la continuité de l'activité.

La lourdeur des activités de traçabilité et les procédures informatiques (tâches chronophages) revient à plusieurs

reprises dans les entretiens réalisés auprès des encadrants et des agents. Ces situations impactent directement le quotidien des activités opérationnelles et où les allers-retours entre les services tertiaires et le terrain (délais de traitement).

Enfin, les managers de proximité estiment qu'ils n'ont pas le temps d'accompagner les agents correctement. Beaucoup d'informations leur sont transmises sous forme digitale (intranet, courriers, coaching virtuel) et il est difficile pour eux de prendre du temps à les digérer et à les communiquer aux équipes. Ces situations peuvent générer la transmission d'informations contradictoires ou erronées à destination des équipes et in fine, tendent les rapports sociaux entre équipes et encadrants.

### **b) Un poste en perte de légitimité et d'attractivité**

Ce qui ressort des entretiens est la perte de légitimité du poste de chef d'équipe. Le fait de devoir arbitrer leur temps entre les tâches administratives, leur participation à la production et l'accompagnement de leurs équipes, le rôle des encadrants de proximité devient potentiellement intenable. La débauche d'énergie pour réussir à tout faire est telle qu'elle empêche une certaine « proximité » avec les agents.

Dès lors, ces derniers peuvent prêter le flanc aux critiques des agents et aux mises en accusations de toutes sortes : « *il n'est pas organisé* », « *il n'est pas assez ferme avec son équipe* », « *il n'a pas sa place* », etc.

Face à ces contraintes et faute de reconnaissance, les chefs d'équipes peuvent être surinvestis (en prêtant main-forte) ou au contraire démissionnaires (isolement) mais dans les deux cas, comme évoqué par un chef de secteur : la question de l'autorité se pose : « *Cela devient de plus en plus difficile de tenir un cap, d'organiser le travail, de motiver les agents et de faire respecter les consignes* ».

Certains encadrants de proximité regrettent d'avoir accepté cette fonction et d'avoir endossé d'aussi lourdes responsabilités : « *Au final on a gagné beaucoup de problèmes et pas grand-chose au niveau reconnaissance, cela fait 3 ans et je suis déjà usé* ».

Tandis que d'autres décident de quitter leur poste « *Là, à part remplir des tableaux, je m'ennuie, je serai plus utile comme*

*agent. Je ne me sens plus à ma place. Un collègue aussi qui ne veut plus être chef d'équipe ».*

D'autres ont passé le concours pour être chef d'équipe. Pour autant, un bon nombre ne souhaitent pas évoluer vers le poste de chef d'équipe malgré la promotion.

**c) *Un manque de cadre organisationnel et de prescription qui laisse place à une organisation centrée sur les affinités, les clans et les conflits***

Le fait de devoir constamment ajuster les moyens aux aléas de la production et de travailler dans un environnement toujours susceptible de réserver des surprises, une des adaptations les plus coûteuses pour les encadrants est de passer à des phases de travail « au ralenti » à des demandes soudaines d'accélération. En début de service, il se peut qu'ils affectent les agents à des tâches qui n'étaient pas prévues initialement et ce, sans explication claire :

*« On n'a pas de consignes claires et il y a plein de choses que l'on fait qui n'ont pas de sens, des consignes qui changent d'une heure à l'autre, on ne sait jamais comment se positionner » (Un agent)*

*« On a le sentiment qu'il n'y a pas de feuille de route, rien n'est cadré, les managers sont free style, ils ne sont pas sur le terrain, si vous ne voulez pas travailler, vous ne travaillez pas. Comment être motivé ? » (Un agent)*

Ces consignes (processus de démobilisation ou d'accélération) créent des tensions entre encadrants et agents et bien souvent, ces derniers estiment que ce n'est pas à eux de faire les frais d'une telle désorganisation et refusent de donner « le coup de collier » exigé par l'encadrement. De fait, les encadrants peuvent être taxés d'inertie par leurs équipes. Ce faisant, nombreux agents expriment leur démotivation, état psychologique répandu au sein des équipes, et qui trouve aussi une partie de son explication dans la déresponsabilisation de certains managers.

En tout état de cause, le caractère instable de l'organisation, le manque de prescription et la remise en cause de la légitimité managériale font que le naturel s'exprime et n'est plus contingenté par les règles de travail et de fonctionnement collectif partagé :

*« Ici, vous avez beaucoup d'agents qui ont baissé les bras, c'est compliqué de les remettre au boulot (...) donc il y a beaucoup*

*de laisser faire, les gens se montent des histoires, épient leur voisin, vous avez des tensions larvées et des jalousies » (Un agent)*

A noter que l'absence de cadre et de règles partagés autorisent l'expression de la singularité des uns et des autres, finit par opposer les individus entre eux (système de clans) et constitue le terreau des conflits interpersonnels (rivalités, jalousie, ragots, dénigrement).

### **V.2.3. Une qualité de service qui ne répond plus à l'engagement et aux valeurs des professionnels, possiblement avec des enjeux de sécurité des populations**

La charge de travail réelle et le manque de moyens met les agents en difficulté parce qu'ils les placent devant la situation de ne plus pouvoir faire ce qu'ils ont à faire, ou de la manière dont ils aimeraient le faire, sauf à prendre sur soi. On parlera ici d'un travail empêché dans la mesure où « *le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs* »<sup>47</sup>. Être « empêché » dans son travail, ne pas réussir à maintenir la qualité du travail est toujours un risque pour la santé comme le souligne Philippe Davezies : « *Faire du mauvais travail dégrade l'image personnelle, mine l'estime de soi. Apparaissent alors des comportements compensatoires ou défensifs qui, dans nombre de cas, conduisent à la pathologie* ».<sup>48</sup> Ajoutons, en outre, que ce qui n'est pas réalisé, ne disparaît pas pour autant de la pensée. Ne pas pouvoir terminer sa journée de travail avec la satisfaction du résultat, c'est souvent la transporter dans la sphère privée.

#### **a) Rupture, arrêt, reprise : un travail qui ne peut jamais être fait d'une seule traite**

Comme évoqué précédemment, les facteurs qui empêchent la production sont nombreux (pénurie de compétences et de matériel, gestion budgétaire contraignante) et ce qui ressort principalement des entretiens, c'est que les agents

<sup>47</sup> Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999, p. 119.

<sup>48</sup> Philippe Davezies, « Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé », in *Travailler*, 1999, pp. 87-114.

sont pris dans une injonction paradoxale qui se répète quotidiennement. Ils sont sommés de produire sans toutefois avoir les moyens et les ressources de s'inscrire dans cette logique.

Une tronçonneuse qui tombe en panne, l'attente d'une pièce pour effectuer une réparation, la course au matériel, le manque de personnels habilités sont autant d'aléas qui désorganise la planification du travail.

Le résultat de cette pénurie, c'est que le travail ne peut jamais être réellement fait d'une seule traite. Il est souvent interrompu, inachevé ou en attente d'être repris comme évoqué par ces chefs d'équipe exploitation :

*« Le problème c'est que le planning n'est jamais respecté, on a beaucoup trop d'aléas entre les arrêts maladies, les pannes, le manque de personnel et de matériel donc quand vous avez motivé votre équipe pour débiter le chantier et que vous êtes obligé de l'interrompre, c'est minant pour moi et pour l'équipe »* (Chef d'équipe)

Ces interruptions et ces reprises créent du travail en plus, travail qui pourrait être épargné aux agents :

*« On accumule un énorme retard à certains endroits où cela n'est pas entretenu à temps et avec 41 écluses pour 4 agents, on n'a plus le temps de faire du préventif et après ce n'est plus faisable »* (Chef d'équipe)

Ces situations d'engorgement ralentissent le travail alors que les agents souhaiteraient au contraire aller plus vite, terminer le travail :

*« On peut avoir 6 ou 7 chantiers en cours mais ce qui est prévu est toujours remis en question, il y a toujours quelque chose qui freine ou qui bloque donc à force on n'a même plus envie de se défoncer »* (Un agent)

Les stratégies d'accélération sont connues dans le monde industriel. Elles permettent aux agents qui développent ces stratégies de se mobiliser intensément, de fournir un effort intense pour ensuite partir dès que le travail est terminé. Dans ce cas précis, le rythme soutenu qui les protégeait de la routine ou de la pénibilité est ralenti de façon artificielle. Les agents disent passer le balai ou attendre les consignes.

Ce mouvement permanent entre programmation, déprogrammation et reprogrammation crée un désordre organisationnel (situation de sous-charge versus situations de surcharge faute de moyens adéquats) dans lequel

certains agents ont du mal à se reconnaître (perte de sens au travail).

**b) Des linéaires de moins en moins entretenus**

L'entretien des linéaires repose sur la capacité des équipes à tenir la planification des tâches à réaliser, mais les agents se trouvent en difficulté pour assurer l'ensemble du programme, « *Jusqu'à maintenant on arrivait à faire du préventif mais maintenant c'est le curatif depuis 1 an* ». Le manque d'entretien régulier oblige les équipes à prioriser les interventions pour « gérer la dégradation » tout en sachant que le suivi sera difficile à réaliser, « *c'était à l'abandon depuis des années, il a fallu beaucoup de travail pour remettre au propre, nous on coupe mais comme on n'y reviendra que dans 2 ans, ça sera dans le même état* » (Agent). Faire et refaire, l'entretien est continu avec parfois des allers-retours sur les mêmes sites et sur les mêmes ouvrages, « *les écluses, elles manquent d'entretien, les cellules électroniques sont de qualité moyenne, parfois, il faut y aller plusieurs fois* » (Agent).

S'ajoutent aussi les aléas climatiques, une tempête qui balaye les arbres et les branches, et c'est autant de kilomètres de linéaire à dégager. Il faut aussi lutter contre les espèces envahissantes de plus en plus présentes, la bataille est incessante et d'autant plus vive que la navigation est ralentie. En effet, il nous a été expliqué que les plantes invasives se développent d'autant plus que l'eau est stagnante, claire et lumineuse. Or, la navigation génère le soulèvement des limons, comme une sorte de brassage qui trouble l'eau et freine le développement de ces plantes. Le faucardage est une solution curative à court terme mais là aussi les moyens sont limités « *les faucardeurs, le bateau est passé pour tondre les espèces envahissantes mais là ils peuvent recommencer, il y a 230 km de linéaire pour nous et en plus on partage avec un autre canal, le faucardage c'est 1 km par jour seulement* » (Agent).

Effectivement, les équipes IDEE sont très sollicitées pour le faucardage mais aussi le relevage d'embacles, le dragage des fonds et tous les travaux sur l'eau, entraînant souvent un travail dans l'urgence pour répondre au plus vite aux dysfonctionnements : « *On a une capacité à intégrer parce que on est tous les jours sur le terrain. Toutes ces tâches à réaliser, on a de plus en plus d'interventions en pompiers, on est en souffrance, il y a les clients qui ne comprennent pas qu'on n'intervienne pas tout de suite...ce sont des complications, des incompréhensions des demandeurs qui eux n'ont plus d'équipe* ».

Face à ces impossibilités de maintenir correctement les linéaires, les réorganisations à venir renforcent les craintes d'une dégradation plus importante encore :

*« Au niveau de l'atelier il y a une inquiétude pour les éclusiers qui assurent une maintenance de premier niveau. Si l'équipe n'est plus sur place, qui fera ce qu'elle faisait ? Qui reprendra ça ? Comment faire sans la connaissance des ouvrages ? La crainte c'est des détections de défaillances retardées ». (Agent)*

*« Nous, on nous appellera mais on sera au PCC, alors qui passera le coup de chiffon sur la caméra ? L'équipe de patrouilleurs mais les écluses il faut les faire au fur et à mesure et les connaître ». (Agent)*

### **c) Une restriction de navigation difficile à accepter**

Les agents nous ont souvent fait part de leur amertume face à une navigation en perte de vitesse *« avant nos missions c'était le passage des bateaux et la maintenance, maintenant, la priorité c'est la gestion hydraulique »*, quand elle n'est pas tout simplement fermée, *« il y a quelques années on nous a imposé la fermeture en été, et j'en ai pleuré ». (Agent)*

Sauf que la gestion de la ressource est bien souvent plus qualitative quand il y a encore de la navigation, nous l'avons vu au-dessus avec les plantes envahissantes et quand les agents sont présents au passage des bateaux : *« Ils nous parlent de la gestion de l'eau, à Toul, l'été, on regroupait les bateaux pour ne pas faire de gâchis, maintenant il n'y a plus personne et chaque bateau passe quand il veut. Il n'y a plus de surveillance le week-end et en basse saison ». (Agent)*

Le manque de dragage y compris sur les voies navigables, relève le niveau des fonds entraînant la fermeture des canaux, notamment en période d'étiage, et diminue d'autant la ressource.

Au final, la gestion de la ressource, en dehors du maintien en état des barrages réservoirs, priorité renforcée par le COP 2023-20232, apparaît aussi démunie en moyens que la maintenance du linéaire.

Là où la navigation est maintenue, elle reste bien souvent limitée, *« pour les fermetures, on ne savait pas s'ils conserveraient la navigation, on est resté comme canal de transit mais il y a la fermeture l'été, le chômage qui se rallonge... donc il n'y a plus de bateau de commerce ». (Agent)*

Les arbitrages sont parfois compliqués à comprendre et à accepter, « à St Dizier on a fait faire demi-tour à 2 bateaux pour un débarquement par la route pour un peu de glace qu'on aurait pu facilement briser devant eux, les marinières se démènent pour avoir un marché mais quand on ferme le canal pour aussi peu de glace... ». (Agent)

Les horaires sont eux aussi sources d'empêchement, « La réorganisation, je ne la comprends pas, un loueur de bateau qui stoppe la navigation à 19, nous, on termine à 16h45, donc il faut appeler l'astreinte et les plaisanciers doivent attendre », « Avant on commençait à 6h30 maintenant on commence à 7 h, si un bateau veut passer à 7 h il faut qu'il attende une demi-heure ». (Agent)

Ainsi, la dénavigabilité des canaux n'est pas seulement une question d'identité professionnelle et culturelle qui doit évoluer, comme semble l'affirmer la direction de VNF, il ne s'agit pas non plus d'une résistance au changement mise en avant par les nouveaux modes de management mais bien d'une atteinte à la qualité et au sens du travail des agents dédiés à l'entretien et au maintien du réseau fluvial, toutes activités confondues (passage des bateaux, maintenance, gestion hydraulique) certains parlant même de « sabotage de l'outil de travail ».

#### **d) La protection des populations dont le niveau de qualité est questionnée par les agents**

Ce que nous allons exposer maintenant pose la question de la qualité du service aussi du point de vue de l'impact potentiel sur les populations, et pas que sur les seuls salariés. Nous sommes ici au croisement de la sécurité du personnel (du point de vue de la santé mentale) et de la sécurité opérationnelle (pour les usagers).

Selon les éclusiers rencontrés : « une crue réussie est une crue surveillée, toutes les heures ou toutes les deux heures ». Or l'organisation de cette surveillance a changé, du fait des nouveaux outils numériques et du fait de nouvelles prescriptions d'organisation, mais il semble que la qualité du service aux populations soit jugée bien moindre qu'avant par les opérateurs qui, pour certains, craignent une défaillance de sécurité telle que des personnes pourraient y perdre la vie (des habitants surpris par une crue). Explication :

- Historiquement, la surveillance d'une crue se matérialisait par la surveillance « in situ » de « marques de niveau » (échelles graduées plantées verticalement dans l'eau) à des endroits stratégiques. Arrivé à un niveau jugé critique,

les opérateurs s'occupaient du « vannage », ce qui revient, soit à fermer des ouvrages pour empêcher le passage de l'eau, soit à ouvrir des ouvrages pour libérer (décharger) une retenue d'eau. Une autre option, possiblement complémentaire, consiste aussi à se servir d'une écluse pour la remplir au seul but de faire baisser le niveau du bief concerné. C'est ce que l'on appelle faire une « fausse bassinée ». Cette surveillance et ce travail de vannage et/ou de fausse bassinée, qui pouvaient dépasser les heures normales de service étaient rémunérés dans le cadre de l'astreinte pour les intervenants. Il faut noter que parfois la montée de l'eau jusqu'aux abords du point critique, ne donne pas lieu à la fermeture de l'ouvrage protecteur, le niveau d'eau se stabilisant ou finissant par redescendre sous la valeur critique.

- Avec l'arrivée de la bathymétrie et des outils numériques, la surveillance des marques de niveau a été transférée vers une application nommée « Vigicrues ». Pour les salariés rencontrés, cette réorganisation technologique apporte un confort dans la surveillance des premières « montées d'eau », mais elle ne serait pas fiable au point de lui faire confiance dans les derniers centimètres critiques, moment où il faut prendre la décision de fermer ou non un vannage protecteur. Etant entendu qu'une fois un certain niveau d'eau atteint, l'ouvrage protecteur, souvent manuel, n'est plus manipulable et ne pourra donc plus assurer son rôle de dernier rempart de la population. Aussi, il existe toujours des marques de niveau (des échelles graduées dans l'eau) aux endroits stratégiques (au plus près de la vanne protectrice à fermer) donnant une information fiable. Ainsi, pour les crues dont « Vigicrues » montre qu'elles ne cessent de croître, les opérateurs se déplacent pour effectuer la surveillance de leurs propres yeux et pour agir en conséquence dans les meilleurs délais. Le temps de présence sur place étant dépendant de l'évolution de la crue.
- Le problème qui nous est rapporté est que de nouvelles prescriptions d'intervention ont été données qui interdisent, qui empêchent cette surveillance in-situ des derniers instants critiques de la crue. Et ces nouvelles consignes semblent en lien direct avec la recherche d'économie que constitue l'arrêt des sorties d'astreinte « de surveillance » que cette nouvelle organisation est censée supprimer. En effet, en cas de crue annoncée, il est demandé aux éclusiers en fin de service (en fin de journée), d'estimer sur la base du dernier avis « Vigicrues », s'il y aura vraiment besoin d'aller faire un vannage, et si oui, à quelle heure faudra-t-il procéder à cette opération de

protection? Le but recherché serait de faire l'économie du « temps agent » de surveillance sur place et éventuellement du « temps agent » du vannage et/ou des fausses bassinées dans l'éventualité où l'éclusier serait capable à 18h00 de prédire qu'une crue annoncée de dépassera pas le point critique dans la nuit.

**Les agents nous expliquent donc être en total désaccord avec cette nouvelle organisation qui, de leur point de vue, met en balance la vie humaine face à l'économie de quelques heures de rémunération d'astreinte.** Ils s'inquiètent à double titre :

- Pour la population qu'ils sont censés protéger dans le cadre sécuritaire de la gestion hydraulique,
- Pour la responsabilité qu'on leur fait porter dans l'engagement qu'ils doivent prendre sur la seule base de la dernière information « vigicrues » disponible à leur fin de service.

Selon l'un d'entre eux : *« on remplace la qualité du service par une boule de cristal tout en jouant avec la vie des gens »*

#### **V.2.4. Un déséquilibre moyens/arbitrages qui peut faire prendre des risques aux agents - Des enjeux de sécurité à ne pas négliger**

Sans pouvoir ici rapporter l'exhaustivité des situations qui nous ont été décrites, ou que nous avons pu observer par nous-même, nous allons porter le fait que des agents se mettent en danger afin de sortir le travail. Or, il ne s'agit pas de leur faire porter la responsabilité des dommages qu'ils pourraient subir du fait de leur engagement « autonome » dans l'activité, mais au contraire, de faire comprendre que l'absence de moyens associé à une forme d'abandon géographique et/ou décisionnel, construisent des ordres implicites de faire le travail comme il peuvent, malgré tout. Ces absences de moyens et d'encadrement sont de la responsabilité de l'employeur, seul organisateur du travail.

Ainsi, l'employeur, dans son rôle de décideur et de contrôleur de l'activité, ne peut pas, d'une part, constater que le travail est produit, et d'autre part faire comme s'il ignorait qu'il n'a officiellement plus les moyens de produire le travail en question.

En prenant pour seul exemple la question des besoins en menuiserie, comment comprendre que l'employeur ne s'étonne pas qu'à certains endroits, ceux-ci sont globalement couverts sans menuisier en interne et sans recours à la sous-traitance ? Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer la question du « silence organisationnel », mais se dessine ici la question de l'invisibilité entretenue d'une partie des activités. Laissant faire, l'employeur construit une « prescription invisible » avec deux défauts principaux, et non des moindres :

1. Laisser les salariés travailler sans aucun plan de prévention des risques induits par ces activités cachées,
2. Laisser les salariés endosser la responsabilité de ce qui pourrait leur arriver à l'occasion d'un accident du personnel ou organisationnel.

● **C'est ainsi que nous avons pu constater :**

- Des travaux de menuiserie où il n'est pas censé exister de menuiserie,
- Des travaux de mécanique automobile là où il n'existe officiellement pas de compétence en mécanique automobile,

Avec pour conséquences des agents qui font le travail sans habilitation – autorisation – formation. Afin de protéger l'anonymat des personnes nous ne donnons pas de détails permettant de reconnaître les situations en question. Certains agents et managers nous faisant savoir : « *si ça se sait, on nous l'interdira et il n'y aura plus qu'à mettre la clé sous la porte* »,

- Des agents qui acceptent de continuer le travail malgré les craintes qu'ils ont de travailler sur des matériaux contenant de l'amiante, crainte que rien ne vient ni confirmer ni infirmer,
- Des agents qui s'occupent des herbes envahissantes directement à la main, sans matériel spécifique, au risque de « se casser le dos » et/ou de tomber à l'eau,
- Des agents qui se mettent en danger, depuis la berge, pour retirer des embâcles dont le poids et le volume nécessiteraient d'autres moyens que leur seule gaffe,

- Des agents qui se sentent obligés de se relever la nuit pour surveiller la montée des crues, inquiets et insatisfaits de l'organisation en place,
- Des agents qui utilisent du matériel en mauvais état dont le remplacement et/ou la réparation ne sont toujours pas réalisés,
- Des situations de « travail isolé » non prévues ni reprises dans le DUERP.

● **Petit focus sur le « travail isolé » tel que le décrit le DUERP**

Nous expliquions au chapitre consacré au DUERP que celui-ci s'appuyait sur un certain nombre de « fiches repères ». Concernant le risque de « travail isolé », voici ce qu'en dit la fiche repère en question, capture d'écran :



## TRAVAIL ISOLÉ

Mise à jour le 1<sup>er</sup> septembre 2017

Description :

Le travail isolé correspond à une activité comportant l'isolement du personnel et la présence de travaux dangereux, ou en horaires atypiques.

De notre point de vue de préventeur des risques professionnels, cette définition comporte un biais. En effet, la

situation de travail serait qualifiée de « isolée » uniquement si cela concerne des travaux dangereux ou en horaires atypiques. Ainsi, travailler seul ne serait en soi pas suffisant. Or, c'est en contradiction avec la définition qu'en donne l'INRS sur son site internet<sup>49</sup> : « la réalisation d'une tâche par une personne seule, dans un environnement de travail où elle ne peut être vue ni entendue par d'autres et où la probabilité de visite est faible. Toutefois, cette situation peut exceptionnellement concerner un groupe de travailleurs, isolés de leur structure d'appartenance pour des raisons géographiques ou en raison de leurs horaires décalés ».

On note donc que même la question du travail à plusieurs peut engendrer un risque de travail isolé et qu'à aucun moment la question de la dangerosité de la tâche ne rentre en jeu. On note également que pour un salarié isolé, la question des horaires décalés n'est pas non plus convoquée par l'INRS. Et ce pour une raison très simple également expliquée par l'INRS<sup>50</sup> (en gras par DEGEST): « l'employeur a pour obligation de prendre les mesures pour assurer les premiers secours aux accidentés **et aux malades** ». Ainsi, par exemple, un salarié, occupé seul à une tâche non dangereuse, et sans être en horaires décalés, doit pouvoir être secouru s'il est victime d'un malaise cardio-vasculaire.

### V.3. Des fonctions tertiaires en arrondissement et en UTI contraintes à des adaptations permanentes et soumises à la variabilité de leurs missions

Les entretiens ont été nombreux qui mettaient en lumière des conditions de travail particulièrement dégradées notamment du point de vue des tensions relationnelles entre services et qui, faute d'analyse et de prise en charge, se transforment en tensions interpersonnelles. Celles-ci mettant en cause les seuls individus en occultant les causes structurelles de ces déterminants de la dégradation des conditions de travail. Or, les entretiens nous ont aussi révélé, et notamment avec les salariés les plus anciens ayant vécu les restructurations, que la plupart des irritants

<sup>49</sup> file:///C:/Users/yanni/Downloads/TS739page50.pdf

<sup>50</sup> file:///C:/Users/yanni/Downloads/ed6288.pdf

d'aujourd'hui sont les fruits d'impensés et/ou d'absence d'études d'impact, ou de retour d'expérience desdites restructurations.

Notre objet d'étude étant les Risques Psycho-Sociaux dans le cadre d'un « risque grave », il ne s'agit pas pour nous de faire ici de « l'analyse de projet ». Pour autant, nous sommes obligés de nous engager a minima dans cette voie, et a posteriori, pour mettre en lumière certains exemples de causes originelles du malaise d'aujourd'hui. Là encore nous ne saurions être exhaustifs.

### V.3.1. Une charge de travail en augmentation

Comme évoqué précédemment dans le rapport, l'absence d'objectivation de la charge de travail dans le cadre des réorganisations conduites par la DTNE nous amène ici à l'appréhender sous l'angle des agents, dans ses dimensions « dites réelles » et « subjectives », et qui échappent le plus souvent aux prescripteurs dans le cadre de la mise en place de projets. Les données issues du terrain réalisé auprès des agents de la filière tertiaire pointent une charge de travail perçue globalement comme élevée et plus ou moins tenable, avec un équilibre qui tend à se rompre à certains endroits de l'organisation. De ces éléments, nous retenons un certain nombre de facteurs de tension.

- a) ***Des effectifs qui s'amenuisent et des réorganisations transitoires pour contenir l'intensification de la charge***
- La question de la fonte des effectifs à la DTNE constitue un sujet sensible pour l'ensemble des fonctions tertiaires en arrondissements et en UTI :
    - Certaines équipes estiment fonctionner en sous régime du fait des départs non remplacés, des postes vacants ou d'arrêts de longue durée. Ces situations créent des redistributions de missions et des transferts de charge qui mettent à mal les équipes et l'encadrement.
    - Elles donnent lieu à une augmentation des périmètres de missions pour certains agents, notamment en UTI (ex : correspondants comptables ou RH à qui on demande de reprendre les missions des collègues partis à la

- retraite) et à des situations de surcharge ponctuelles ou durables dans le temps.
- Il est fréquent que certains encadrants d'arrondissement soient amenés à tenir plusieurs postes en intérim (SG, SFACT) lorsque des postes ne sont pas couverts. Le manque d'attractivité des postes implique aussi un processus de recrutement long et couteux pour les services concernés.
  - Dans la même logique, il est évoqué des situations d'engorgement au sein des services comptables comme au SFACT ou au SAF pour lesquels le manque de ressources peut induire des situations critiques, notamment en période de fin de gestion pour laquelle la question des délais est cruciale.
  - Même si certains services bénéficient de renforts de CDD (ex : SAF), ces derniers n'ont pas forcément l'expérience pour assurer les temps forts de l'activité. De façon générale, l'intégration répétée de nouveaux collègues constitue aussi une charge additionnelle pour les équipes.
- Le projet de centralisation des fonctions tertiaires est également pointé comme facteur d'intensification de la charge :
    - Tout d'abord, les flottements liés à la conduite du projet est facteur de charge mentale pour les agents. Les gestionnaires RH évoquent des changements de caps incessants quant à la répartition des missions entre le pôle RH à Nancy et le siège à Béthune, générant des injonctions contradictoires permanentes dans le transfert des tâches d'un service à l'autre.
    - En outre, la récupération d'une partie des missions des correspondants RH et logistique par les agents RH et GVB (Secrétariat Général) impliquent que ces derniers accompagnent les UTI sans avoir de visibilité sur la répartition effective des missions. Cumulée à la charge quotidienne, ces flottements entravent la continuité et la qualité du travail de part et d'autre.
  - Ces organisations transitoires sont coûteuses pour les agents qui sont placés de manière chronique en situation de surcharge et de débordement. Ce travail de « rattrapage » en mode dégradé impacte la chaîne de production (retards accumulés, défaut de qualité). Parallèlement, il induit une extension de la disponibilité des agents :

- Le temps de travail et l'articulation vie privée/vie professionnelle sont cités comme indicateurs d'intensification. Beaucoup d'agents disent ramener du travail à la maison le soir ou le week-end pour « compenser le retard accumulé » ou « ne pas se sentir débordé ».
- A noter que certains agents administratifs en UTI, inquiets de perdre leurs missions et soucieux de garder une forme de visibilité, n'hésitent pas à se surcharger en cumulant plusieurs missions, au détriment de leur santé. D'autres ont pu nous faire part de leur « craquage » ou de situations de décompensation face à la charge.
- Bien que les encadrants disent veiller à la charge de travail de leur équipe et au droit à la déconnexion, certains agents (y compris certains managers) sont loin d'être exemplaires : « On arrive à des situations où les gens sont à plus de 30H au compteur, cela ne rend pas service à la communauté de travail » (Un encadrant).

**b) Un Secrétariat Général et un Pôle RH doublement impactés et potentiellement en difficulté pour répondre aux enjeux de transformation de la DTNE**

La raison d'être du Secrétariat Général est d'être au service des personnels et de la structure. Dès lors, l'accompagnement de la DTNE dans sa transformation relève principalement de ses prérogatives via une feuille de route particulièrement conséquente : « Repenser l'organisation du SG pour qu'il puisse répondre aux attendus des services et aux enjeux de la DTNE, développer l'accompagnement individuel et collectif dans le cadre des transformations, professionnaliser la mission « immobilier », concentrer l'activité du service sur les missions à valeur ajoutée, s'appuyer sur les outils dématérialisés, etc. »<sup>51</sup>.

Cette implication se traduit par une réorganisation du pôle RH et un recentrage des missions en 3 pôles : Une mission conduite du changement/formation, une mission recrutement et une mission gestion de proximité/conseil.

L'enjeu est donc double pour le SG : optimiser l'organisation du travail du pôle RH et accompagner les individus et l'organisation dans les transformations. Pour les personnels concernés, rappelons qu'il s'agit d'une position difficile à

<sup>51</sup> Projet de service du Secrétariat Général, DTNE, 12/03/2024

tenir : Ils doivent être pleinement engagés vis-à-vis des agents qui subissent des réorganisations alors qu'ils sont eux-mêmes en situation de déstabilisation.

C'est à ce titre que les entretiens pointent un certain nombre de problématiques que nous relevons ici :

- En l'état actuel des ressources de l'équipe RH, elles ne paraissent pas adaptées pour répondre aux enjeux que traverse la DTNE. S'agissant du pôle RH, l'organigramme transitoire mentionne 9 personnes sur la mission RH de proximité dont 4 gestionnaires RH de proximité, 4 sur la mission référent changement, formation et 3 sur la mission recrutement. Pour autant, les entretiens précisent que certains postes ne sont pas couverts et que le pôle RH souffre aussi d'un taux d'absentéisme élevé. Face à l'ampleur de la tâche, le dimensionnement du pôle RH reste à questionner.
- Aussi comme déjà relevé, l'intégration récente et la mobilisation d'un seul et unique Référent au changement sur la mission conduite du changement/formation peuvent s'avérer insuffisantes pour assurer le pilotage et le suivi régulier et réactif du dispositif tant les enjeux sont d'ampleur (accompagnement individuel et collectif sur un périmètre de 700 agents, études d'impact RH, formation, gestion prévisionnelle des compétences, etc.).
- Parallèlement, le repositionnement des agents du pôle RH sur de nouvelles missions s'avère potentiellement complexe du point de vue du manque de compétences. Les entretiens relèvent que de « *nouveaux besoins sur des sujets techniques RH* » apparaissent mais que de nombreux agents sont peu enclins à assumer ces derniers, « *préférant rester dans leur zone de confort* ». En outre, les flottements et la versatilité des décisions en lien avec la conduite de la réorganisation du SG tendent à accroître la résistance au changement de certains agents (manque de visibilité, peur et inquiétude face aux nouvelles missions).
- Enfin, la dévitalisation progressive des missions RH en local (correspondants RH) est susceptible de complexifier le travail des personnels RH qui, face aux nouveaux enjeux de leur mission, n'auront plus de relais sur le terrain (nous y reviendrons). Les nouveaux outils RH dématérialisés en sont un exemple : « *les outils qui sont mis en place vont théoriquement nous faire gagner du temps mais il faut accompagner les agents dans la prise*

*en main de ces outils, il faut y passer du temps physiquement et sans nos relais locaux, c'est impossible* » (Un agent).

**c) Une gestion des compétences budgétaires réorganisée qui engendre une démultiplication de la charge de travail pour de nombreux agents, créant des conflits faute d'arbitrage**

Pour seul exemple concernant les arrondissements, nous prendrons celui de la création de la DIMOA et donc ici, des conséquences sur son Unité Opérationnelle (UO) de Nancy et sur le travail des agents du SFACT. La création de la DIMOA s'est faite par le regroupement des services « grands travaux » au sein d'une entité nationale et normalement indépendante des directions territoriales. Le problème est que la DIMOA n'a pas été dotée de moyens propres et ses UO dépendent des moyens logistiques de la DT pour laquelle elles travaillent... sauf sur un point, qui cristallise un certain nombre de tensions dans les relations de travail, et notamment avec le SFACT.

En effet, alors que, dans l'ancien modèle, chaque service grands travaux avait en son sein des assistants comptables, cette compétence n'a pas été reconduite dans la réorganisation et les UO, notamment celle de Nancy, se trouvent constituées des seuls métiers de l'ingénierie sans aucune compétence comptable. Pourtant, et plus particulièrement en fin d'exercice, on demande à ces personnels d'établir des « états d'acompte » à destination du SFACT.

Or, assez souvent, les exigences du SFACT en la matière peuvent ne pas être satisfaites et génèrent des allers/retours chronophages et énergivores avec des tensions relationnelles qui peuvent apparaître entre les agents des deux services.

Du fait de ce raté organisationnel qui consiste à retirer les compétences comptables d'un service tout en lui demandant de continuer à fournir la prestation, il n'est pas étonnant que le SFACT est à redire sur la qualité du travail comptable de ces ingénieurs travaux. Et ces insatisfactions prennent corps dans une urgence et une quantité de travail importante qui peuvent concourir à des échanges très tendus entre agents. Ces tensions sont parfaitement résumées par un agent de la DIMOA : « *maintenant, produire une facture est devenu source de stress* ».

Ces situations ont un impact délétère sur la santé des individus et des collectifs avec la création implicite de forme de clans où toute collaboration à cesser d'exister. A noter que ces frontières entre services ne concernent pas que la

relation DIMOA/SFACT, nous l'avons rencontré aussi entre certains arrondissements et les UTI.

### V.3.2. Une nouvelle division et répartition des missions tertiaires susceptibles de tendre les relations avec les UTI

L'optimisation et la centralisation de missions de la filière tertiaire implique une redistribution des missions, RH, logistique et immobilier, accueil et standard, et comptables au sein du siège de la DTNE et avec les UTI

Pour l'heure, il nous est difficile de décrire précisément quelles seront les évolutions concrètes de chacune de ces missions du fait d'informations non stabilisées et changeantes issues de nos entretiens avec les agents et l'encadrement, d'absence d'organigrammes cibles et des futures fiches de poste. Pour autant, il convient, à ce stade, d'identifier un certain nombre de risques que nous relevons en suivant.

#### a) **Un changement de missions et du contenu du travail pour l'ensemble de la filière RH (SG et UTI)**

Pour les gestionnaires RH, le projet de centralisation prévoit qu'une partie de leurs missions initiales remontent et soient traitées par le siège à Béthune (DRHUM). Parallèlement, une partie des missions initialement réalisées par les correspondants RH locaux seront reprises par les gestionnaires RH. Enfin, sur l'équipe des 4 GRH actuels, le projet de service entend positionner 1 gestionnaire RH pour gérer l'ensemble de la DTNE ainsi que 3 gestionnaires déportés pour gérer l'ensemble du personnel de VNF<sup>52</sup>.

Pour les correspondants RH en UTI, le projet prévoit de redimensionner le poste de RH local à 0,3 ETP pour chaque UTI. Pour ce faire, certaines missions RH locales seront remontées au pôle RH à Nancy. Dans la même logique, la mise en place d'outils dématérialisés (Octave, DIGIT RH) permettra que certaines tâches RH soient automatisées et centralisées (déclaration heures supplémentaires, arrêts maladie, frais de déplacement, inscription formation, etc.) à

<sup>52</sup> Données issues des entretiens avec les agents

supposer une prise en main de ces outils par les agents eux-mêmes.

Ces changements impactent quatre dimensions du travail :

- Les conditions d'accompagnement, ces changements doivent être accompagnés au mieux, c'est-à-dire pensés en amont avec les agents concernés mais comme nous l'avons vu, c'est précisément ce qui a manqué :
  - Les agents de la filière RH sont majoritairement inquiets car ils n'ont aucune visibilité sur les modalités concrètes de la nouvelle répartition des missions entre la DRHUM, le Pôle RH et les correspondants locaux, autant que sur la clarté des rôles et des périmètres de chacun dans la cible : *« c'est le flou artistique à tous les niveaux et le champ des possibles est vaste, cela ne peut pas fonctionner »* (Un agent)
  - Pour rappel, plusieurs entretiens font état d'un manque de prise en compte de l'activité réelle des correspondants RH en UTI en amont de la suppression de certains de ces postes. Ainsi, l'ensemble des tâches qu'ils réalisent n'a pu être recensé. Cette carence d'état des lieux en amont est ressentie comme *« anxigène »* pour l'ensemble des agents de la filière RH : *« on a encore un relais sur le terrain mais cela se réduit à peau de chagrin, certains font encore la soudure mais le 0,3 ETP, on ne sait pas encore comment on va faire. Personne n'est venu interroger les correspondants locaux pour définir ce chiffre »* (Un agent).
- Le sens et le niveau d'intérêt du travail, pour les agents qui se voient amputés d'une partie de leurs tâches, ou à l'inverse, attribuer des tâches nouvelles :
  - Les GRH qui seront positionnés en gestion déportée implique pour ces derniers un changement de périmètre (à la maille de VNF) et de nouveaux modes de fonctionnement à intégrer. Ces évolutions sont ressenties comme une dévitalisation de leurs missions (perte de proximité avec le terrain, tâches de saisie) et un sentiment de déclassement.
  - Il en est de même pour les correspondants RH en UTI qui se voient amputés d'une partie de leurs tâches RH. Certains évoquent la possibilité de cumuler plusieurs missions sur des postes non couverts : RH, accueil et standard (accueil du public, tri et gestion du courriers, petits travaux de secrétariat, etc.) ou une partie de la

gestion logistique (gestion nouveau matériel, carte péage, demande de carburant, etc.). A contrario, certains agents de l'accueil dont les missions seront progressivement centralisées au siège à Nancy pourraient récupérer des missions RH lorsque celle-ci ne sont plus couvertes. A noter que ces situations nécessitent aussi un investissement personnel pour faire évoluer les compétences afin de changer de missions ou de poste.

- En termes de santé, ce jeu de « chaises musicales » est très éprouvant pour les agents qui se sentent « *mis à l'écart* » et déconsidérés : « *On est à peine un matricule, un ETP, on est mis sur le côté et on est visiblement de trop !* » (Un agent)
- C'est aussi le sentiment d'inutilité qui prédomine chez les correspondants RH puisque les outils digitalisés seront censés reprendre une partie de leurs missions : « *Demain, les agents sont censés se prendre en main, donc on ne sert plus à rien* » (Un agent)
- Le niveau de charge de travail, avec des risques liés à une augmentation ou une diminution de la charge :
  - Comme déjà évoqué, la charge de travail est considérée comme un point de crispation dans un contexte d'effectifs déjà tendus. Dès lors, les transferts de missions prévues dans le cadre de la centralisation sans qu'aucun état des lieux de l'existant ne soit réalisé préfigurent une charge de travail future en augmentation. Le risque est double : Laisser des tâches « orphelines » et créer de la surcharge pour certains agents (nous y reviendrons).
  - A l'inverse, certains agents toujours en poste nous ont fait part de leur crainte de se retrouver « *au bord de la route* », voire « *placardisés* » et de devoir subir à terme une mobilité géographique. D'autres attendent le départ de collègues dans l'espoir de reprendre leur charge, ce qui contribue à dégrader l'ambiance de travail.

**b) Une centralisation des missions des assistants comptables des UTI vers le SAF source de stress et d'inquiétude.**

Les fortes inquiétudes des agents (dont certains encadrants) questionnent une nouvelle fois la question des tâches oubliées de la réorganisation, et donc inévitablement de la surcharge de travail et son lot d'épuisement professionnel que représentera, pour celui qui en héritera, la tâche restée orpheline dans la réorganisation.

Les inquiétudes et le stress qui en découle se cristallisent aussi sur la question du risque non évalué de la baisse la capacité de réactivité des UTI et, enfin, se posent aussi beaucoup de questions sur les changements de collectif de travail et de hiérarchie.

- A l'instar de ce que nous expliquions plus haut sur les ratés de transfert de compétences comptables au moment de la création de la DIMOA, il nous a été expliqué en UTI que le transfert des assistants comptables des UTI vers le SAF prenait le risque de reproduire quelque chose de similaire.

En effet, selon les entretiens, les assistants comptables en UTI ne font pas que de la comptabilité, ils font également du suivi budgétaire. Qui demain, dans la nouvelle réorganisation pour prendre en charge cette activité que l'assistant comptable n'emportera pas avec lui au SAF ?

Aujourd'hui, l'assistant comptable d'un UTI travaille pour son UTI. Il est en contact immédiat avec son terrain et, si quelque chose doit être rectifié, modifié, il peut ainsi réagir quasi immédiatement à la demande du responsable de l'UTI par exemple qui le sollicite « en traversant le couloir ».

Demain, lorsque les assistants comptables anciennement en UTI seront tous au siège de la DTNE, leur responsable immédiat ne sera plus le responsable d'une UTI en particulier, mais le responsable du SAF. Et de ce que nous avons compris des entretiens, et donc sauf erreur de notre part, un assistant comptable travaillera pour toutes les UTI en fonction de la distribution du travail faite par le service. Aussi, certains responsables d'UTI craignent fortement de perdre un appui dédié à leur UTI qui, selon eux, permet aujourd'hui une rapidité dans les réajustements qui sont très souvent nécessaires. Une autre source viendrait exacerber cette inquiétude de baisse qualitative du travail. En effet, les agents nous ont parlé de la mise en place d'un nouveau logiciel (SICAVE), ce qui demanderait nécessairement du temps et des moyens de formation et du temps d'appréhension par les agents.

Enfin, cette inquiétude se traduit aussi par un conflit de loyauté vis-à-vis de leur hiérarchie et de leur collectif actuel au regard des ruptures de collectifs et des changements de hiérarchie à venir et considérés par certains comme « un saut dans l'inconnu ». Aussi, ces réorganisations peuvent être ressenties comme des mobilités forcées, fussent-elles fonctionnelles :

- « Avec tout le travail que j'ai aujourd'hui, je ne vois pas comment faire passer la charge, ce sera intenable ».
- « Comment concilier les deux ? qui sera mon chef demain ? Est-ce que je pourrai privilégier mon UTI ? »
- « Si je rejoins le SAF, est-ce que je continuerai à donner des coups de main à l'UTI ? Sans doute que je serai coincé, tout cela est malsain car cela risque de tendre le collectif si je dis non »

**c) Une centralisation dont le risque est la perte de l'expertise terrain détenue par les UTI**

- Certains services, comme l'ADVE (arrondissement développement de la voie d'eau), réorganisent leurs missions pour tenir compte des orientations stratégiques de VNF : développer le fret et le tourisme fluvial, valoriser la gestion du domaine et le patrimoine immobilier etc.<sup>53</sup>. Ainsi, la mobilisation de partenaires pour la signature des contrats de canaux, les négociations pour les reprises de concessions des ports, le développement du transport commercial, se centralisent au siège de Nancy tout en demandant aux UTI de transférer leurs données et leurs dossiers mais en restant les référents sur le terrain.

Ces objectifs financiers et organisationnels ont pour premiers effets d'intensifier le rythme de travail et d'augmenter la pression sur les résultats et ce même si l'ADVE n'est pas objectivé, « ça met la pression au quotidien pour faire avancer les projets, la pression elle est chez nous. Il y a de forts enjeux financiers ». La valorisation du patrimoine réclame aussi une forte implication des agents qui en ont la charge, « pour les maisons éclusières, le budget est insuffisant pour faire les travaux d'entretien : soit c'est la déconstruction, soit un partenaire qui investit mais sans être propriétaire. C'est une autre façon de se développer, on a la pression, il faut tout construire. Il faut qu'on se mette dans une démarche commerciale et ce n'est pas acté dans les UTI ». (Agent)

- La centralisation de la gestion domaniale et du contrôle de l'occupation du domaine au sein de l'ADVE entraîne aussi un transfert de compétences qui inquiète les personnels en UTI et tend les relations avec le service, « ça génère des tensions en UTI, ils ont la sensation qu'on ferme des postes chez eux pour les rouvrir chez nous. Ils le voient

<sup>53</sup> Cf. partie III sur le COP

comme une perte de compétences. Donc ça peut tendre les relations entre les UTI et les arrondissements ». Ces transferts posent la question du maintien des connaissances du linéaire et des partenaires associatifs, les agents de l'ADVE à ce jour ne possèdent pas l'expertise terrain, « Il nous faudra la connaissance terrain. Normalement on ne va pas sur le terrain, l'expertise, c'est l'UTI qui l'a : ils nous fournissent les plans, les photos etc. », ce d'autant plus que cette maîtrise des sites est censée s'appliquer à tous les linéaires de la DTNE. Une personne est prévue en renfort à l'ADVE pour assurer les instructions des dossiers à la place des agents en UTI, mais pour les agents en place, la passation des savoirs est fragile « On va essayer les plâtres, il n'y aura plus personne sur le terrain. Au début ça va changer nos habitudes ».

- Le manque de temps pour se rendre sur le terrain est aussi mis en avant par les agents de l'AEME (Arrondissement Environnement, Maintenance et Exploitation) alors que ce service intervient en soutien technique auprès des UTI, « malheureusement on n'est pas suffisamment présents aujourd'hui. On réalise des UTI tours pour balayer tous les sujets, mais on ne l'a pas fait depuis longtemps. Il y a beaucoup de casseroles sur le feu » (Encadrement). Ce soutien direct auprès des UTI est aussi empêché par une centralisation au siège de VNF à Béthune de la modernisation de l'exploitation (automatisation, téléconduite) qui s'appuie sur un cabinet externe d'ingénierie pour assurer une modélisation et une réglementation nationales des systèmes. La difficulté pour les agents de l'AEME, est de se trouver au cœur d'une double injonction, avec d'un côté des UTI en demande d'accompagnement et de l'autre côté un prestataire extérieur mandaté par le siège national mais qui n'a aucune connaissance réelle du terrain, ce qui oblige les agents à réexpliquer systématiquement les spécificités des ouvrages, des linéaires, de la gestion hydraulique etc. en étant mobilisés par une démultiplication de réunions décidées par le siège sans consultation.
- Pour les agents de la filière RH, la centralisation est perçue comme contre-productive car elle touche à des ressorts essentiels de la qualité du travail des fonctions RH à destination des agents des UTI qui deviennent « des matricules ». La dissolution des missions RH en local pointe aussi le risque de qualité empêchée pour répondre aux besoins locaux et à une dégradation des réponses apportées aux spécificités des besoins de la production. Le principal risque remonté est que les gestionnaires n'auront plus de vision globale des dossiers RH.

- De même, Il est évoqué un risque de dégradation du bon fonctionnement des collectifs de travail entre le siège et les correspondants locaux qui repose essentiellement sur la capacité à mobiliser le maillage relationnel construit au fil des années (certains parlent « *d'esprit de famille* », et de « *relation de confiance* »).
- La mise en place d'outils d'interface RH (RENOIR, DIGIT RH) qui mise avant tout sur l'autonomie des agents de production, en une forme de déport des tâches sur ces derniers, constitue aussi un risque supplémentaire de lenteur et de dysfonctionnements des circuits opérationnels.

**d) Les tâches orphelines : un risque de report de charge sur les personnels en UTI ?**

Dans ce contexte de centralisation, la redistribution des missions présage que certains process soient réajustés et probablement transférés. Ainsi, le risque de ce type de réorganisation sans état des lieux de l'existant en amont est d'engendrer des reports de charge à différents niveaux. Certaines tâches d'ordre comptable, RH, logistique ou afférentes à l'accueil devront probablement être assurées par les chefs d'équipe :

- L'accompagnement des agents sur les nouveaux outils RH
- La charge administrative sur certaines missions comptables : les relations avec les entreprises de matériel quand il manque des documents, la préparation des commandes, la gestion des dépenses incompressibles comme l'eau et le gaz, le suivi de commande, la réalisation de devis ou de bons de commande, le suivi de marché, les états d'acompte, ou des tâches de gestion administrative « annexes », etc.
- Les missions logistiques (gestion matériel et véhicule, tout ce que fait GVB à la maille de l'UTI) seront probablement transférées aux chefs d'équipe : contrôle réglementaire sur les véhicules, les bâtiments, etc.
- Enfin, les missions des agents d'accueil (relais courrier, notamment les arrêts de maladie, petits travaux de secrétariat, accueil des visiteurs externes et des fournisseurs, ouverture des portails des sites, etc.) sont aussi autant de tâches indispensables au fonctionnement quotidien des unités mais qui ne semblent pas être pris en compte dans la réorganisation.

- Enfin, se pose la question des missions de gestion des manifestations sur le domaine public fluvial (DPF), de déclarations d'intention de commencement de travaux (DICT), d'autorisations de circuler etc. réalisées aujourd'hui en UTI et qui ne sont pas reprises par l'ADVE.

## VI. DES ATTEINTES FORTES A LA SANTE DU PERSONNEL NON PRISES EN COMPTE DANS LA PREVENTION DES RISQUES

Il s'agit d'identifier ici les principaux points d'accroche permettant aux troubles de la santé psychique d'apparaître et de se développer. Mais il s'agit aussi, notamment à travers le titre de ce chapitre, de poser notre « rapport d'étonnement » entre l'ampleur constatée des troubles, signant le très haut niveau d'exposition aux RPS, et l'absence de prise en compte de ces risques dans la prévention des risques professionnels, comme le démontre le document de référence en la matière, à savoir le DUERP.

Nous renvoyons le lecteur au chapitre consacré à son analyse mais rappelons tout de même qu'un seul RPS est aujourd'hui identifié dans le DUERP (en 2024), alors que la question de la dégradation de la santé psychique des agents est soulevée par les élus depuis presque trois ans maintenant (demande d'expertise en décembre 2021).

Nous souhaitons également témoigner que nos entretiens avec les salariés ont assez souvent nécessité un recadrage de notre part dans la mesure où la personne entendue pensait avoir à faire avec un ou des psychologues cliniciens. C'est-à-dire que nous avons parfois été attendus comme des thérapeutes... Pour les analystes que nous sommes, c'est un très fort résultat en soi sur la gravité de certaines situations et sur le potentiel pathogène de l'organisation générale du travail en place.

### VI.1. Les principaux effets délétères sur la santé des agents

Il est utile de poser préalablement quelques éléments de compréhension du phénomène RPS maintenant étudié depuis une soixantaine d'années et sur lequel toute la communauté scientifique des sciences humaines s'accorde à en définir la source dans l'organisation du travail, et uniquement dans l'organisation du travail.

- Ces risques professionnels spécifiques sont donc qualifiés de « psychosociaux », au sens où l'entendent les auteurs du Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail : « *les risques*

*psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».*<sup>54</sup>

- La notion de risque renvoie au lien entre des expositions à des facteurs de risques d'un côté, et des dommages de l'autre, tels que des troubles de la santé mentale, physique ou sociale.

**L'exposition à des facteurs de risques n'induit pas mécaniquement le développement de troubles de la santé.** Par contre, l'augmentation « de la puissance du risque », et/ou l'absence de moyens de prévention du risque sont des leviers d'une exposition aggravée des agents et de la matérialisation des troubles consécutifs.

Les facteurs de RPS, autour desquels la communauté scientifique s'entend aujourd'hui, ont été regroupés par les auteurs du rapport précité en six familles, que nous rappelons ci-dessous.

- Les six familles de facteurs de risques psycho-sociaux :
  - **Les exigences du travail :**

**NB :** il faut bien comprendre ici qu'il ne s'agit pas seulement de la quantité de travail, mais également de la sollicitation, notamment cognitive mais aussi en termes de responsabilité, des salarié(e)s par le travail.

    - Trop d'exigence (peut, par exemple, amener au Burn out),
    - Pas assez d'exigence (peut, par exemple, amener au Bore out).
  - **La charge émotionnelle**, présente par exemple, mais pas que, chez les personnels de santé ;
  - **L'autonomie :**
    - trop d'indépendance peut amener le salarié dans des voies dites de « débordement » (du fait de l'absence de jalons), ou bien avoir la sensation de travailler « sans filet » notamment face au besoin

<sup>54</sup> GOLLAC M., BODIER M. (dir.), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser- rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, avril 2011, p. 31.

- de faire le travail malgré tout ;
- trop peu d'indépendance peut avoir un caractère pathogène dans certaines associations avec « les exigences du travail », notamment sur le système cardio-vasculaire. (Cf. travaux de Robert Karasek<sup>55</sup>)
- **Les rapports sociaux au travail :**
  - Horizontaux : avec ses collègues, et aussi ses pairs, collègues de même niveau hiérarchique faisant le même métier.
  - Verticaux : avec sa hiérarchie et/ou ses subordonnées.Sur ces deux plans se jouent toutes les questions de l'évaluation et de la reconnaissance.
- **Les rapports sociaux hors travail :**
  - ils questionnent l'équilibre vie de famille/vie professionnelle,
  - ils questionnent les besoins d'ouverture culturelle et/ou associative à d'autres champs que celui de la sphère professionnelle, ainsi que les rapports hors travail,
- **Les conflits de valeur ou d'éthique**, qui questionnent les questions du sens au travail, du sens du service rendu, et aussi de sa place dans la structure,
- **L'insécurité pour l'emploi et/ou la carrière**
  - Elle questionne notamment la question de l'avenir du salarié, et donc du travail « en insécurité ».

**Etant donné la complexité des situations de travail, la matérialisation des Troubles Psycho-Sociaux (TPS) est rarement le fait d'une exposition à un seul facteur de risque non maîtrisé.** Il s'agit le plus souvent d'exposition à une combinaison de plusieurs facteurs faisant « système ». **Tout l'enjeu de la prévention est donc de casser les**

---

<sup>55</sup> Robert Karasek, professeur de psychosociologie au département Travail et Environnement de l'Université Lowell au Massachusetts (Boston), est le principal auteur, avec Töres Theorell, d'un modèle d'analyse du stress très largement employé dans la littérature internationale, le modèle demande/contrôle (D/C). Dans ce modèle, les atteintes à la santé mentale ou la maladie chronique s'expliquent par le déséquilibre entre les « demandes » adressées aux salariés et le contrôle qu'ils peuvent exercer sur leur travail

## **rouages permettant le fonctionnement de ces combinaisons de risques en système pathogène.**

Ainsi, lors de nombreux entretiens, des agents nous ont décrit des situations prouvant qu'ils sont pris dans ce système pathogène. Certains nous ont effectivement rapporté avoir fait l'objet d'un suivi médical -arrêt de travail et/ou médication – qu'ils ont attribué aux difficultés rencontrées dans leur travail. Aussi, certains agents ont pu « craquer » lors des entretiens que nous avons conduits, y trouvant enfin l'occasion de faire part d'un profond mal-être.

Dans ces conditions, il nous apparaît clair que la santé des agents de la DTNE est plus qu'exposée à des risques. Elle subit déjà les effets délétères de ces expositions.

### **VI.1.1.Absentéisme et accidentéisme**

Parmi les exigences du travail, première des grandes familles de RPS, la question du déséquilibre entre la charge (de travail) et les moyens (pour faire le travail) est facilement compréhensible. Qu'il s'agisse des moyens matériels (machines, outils, véhicules, etc.) et/ou organisationnels (formation, habilitation, ressources humaines, sous-traitance, renfort CDD, etc.) **leur déficit ne se limite hélas pas à la seule situation de travail concernée et au seul moment de l'activité concernée. Ce déficit génère ce que l'on appelle un « effet rebond »** qui s'apparente plus à une spirale dynamique, un tourbillon qui use durablement, et principalement, les moyens humains avec des conséquences sur l'ensemble des autres activités, et notamment celles à venir.

En effet, le travail sans les moyens matériels et humains appropriés génère accidents du travail et épuisement professionnel, dont la conséquence est un absentéisme... qui vient aggraver le déséquilibre Charge/Moyens.

Se construit alors un « système » qui fait peser sur ceux qui restent, les « survivants », une « exigence du travail » de plus en plus pesante et qui ne manquera pas de les faire « tomber » eux-mêmes plus tard. C'est ce qui explique en partie, à la DTNE, l'augmentation constatée année après année des arrêts de travail supérieur à 3 jours.

## VI.1.2. Une perte de sens du travail

La question de la perte de sens au travail est assez souvent revenue dans les entretiens. Afin de l'illustrer, nous ne poserons ici que deux exemples qui n'ont pas le même statut. Il s'agit de montrer les questionnements forts des salariés sur le sens du travail d'un point de vue très macro, et qui peut donc concerner tout le monde, et du point de vue d'une activité de travail très pragmatique.

- La question du sens du service :

Il serait trop réducteur de considérer que l'activité consistant à faire passer des bateaux, cœur historique de la voie d'eau, ne concerne ou ne questionne que les seuls agents d'exploitation. La maintenance et les activités tertiaires soutenant sont en lien direct avec « le passage des bateaux ». Or, au cours des entretiens, de nombreux salariés nous ont expliqué avoir beaucoup de mal à comprendre le sens du travail aujourd'hui et le sens des projets pour demain. En effet, ils expliquent constater :

- la raréfaction de la navigation,
- le retard et/ou l'absence de signature de « contrat de canal »,
- l'absence (que certains appellent l'abandon) de l'entretien de certains biefs.

Aussi, ceux qui travaillent plus directement en lien avec l'exploitation, se posent-ils la question de l'utilité de VNF aujourd'hui (et donc de leur travail). Et ils vont même jusqu'à se poser la question de l'utilité du projet PCC. Quelques verbatim : « *Pour faire passer quels bateaux ?* » « *Dans quels canaux ?* » « *Combien de canaux resteront navigables en 2030 ?* ». Le sens de leur travail se trouve aussi questionné par le tournant que prend VNF en cherchant à développer l'exploitation du domaine patrimonial et linéaire : « *VNF abandonnera-t-elle les bateaux pour devenir un gestionnaire de berges ?* » Et certains agents de faire le rapprochement avec les changements de statuts administratifs de l'entité. Un agent : « *EPIC, puis EPA. C'est quoi la prochaine étape ? Une société Anonyme ?* ».

L'invisibilité relative de l'avenir, associée à des constats immédiats d'empêchement de la navigation, font se

questionner de nombreux agents sur le sens de leur entité demain, et rendent très compliquée la possibilité de trouver un sens à ce qu'ils vivent et font quotidiennement.

- La question symbolique des moyens pour réaliser la tâche, une question d'éthique et de sens :

D'une dimension moins grande, ce second exemple n'en reste pas moins révélateur. Un agent nous explique avoir demandé l'achat d'un outil portatif sur batterie pour intervenir dans des endroits reculés où aucune alimentation électrique n'est disponible. Il a essuyé un refus au double motif que le prix de l'outil portatif était trop élevé et que, par ailleurs, il avait à sa disposition un groupe électrogène à l'atelier.

Laissons de côté la quantité de travail et les efforts qu'il faut déployer pour mettre en œuvre un groupe électrogène en pleine rase campagne. Et aussi, laissons de côté la balance coût d'achat de l'outil versus le prix du carburant nécessaire pour faire tourner le groupe électrogène, et concentrons-nous ce qu'en retire l'agent : *« l'activité en question est une activité du domaine de la gestion hydraulique, activité écologique s'il en est. En tous cas c'est comme cela que je l'entends et c'est pour cela que je me lève le matin... et on va me forcer à faire tourner un gros diesel en pleine nature. Ça n'a pas de sens. »*. Notons ici que la perte de sens vient s'ajouter au conflit de valeur de l'agent en percutant sa propre éthique.

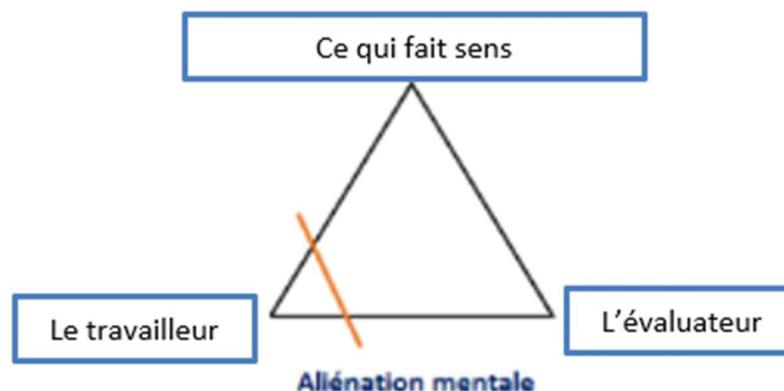
Ainsi, que la dimension soit de l'ordre de la doctrine générale ou nichée au cœur de l'activité, de nombreux agents ne comprennent plus ou comprennent moins le sens de leur travail. Notons que nous aurions pu prendre un exemple du service tertiaire où des agents nous ont expliqué ne pas comprendre pourquoi on leur demande certaines tâches.

Or, l'impact de la perte de sens n'est pas anodin et a de véritables répercussions sur la santé psychique. En médecine générale la perte de sens est un symptôme d'une atteinte à la bonne santé mentale. De nombreux chercheurs en sciences humaines ont travaillé à démontrer que ce phénomène s'appliquait également au travail et aux collectifs de travail. Parmi eux, François Sigaut<sup>56</sup> a schématisé les déterminants d'une dégradation de la santé mentale d'une

---

<sup>56</sup> Agronome, historien et chercheur à l'École des hautes études en sciences sociales.

personne ou d'un groupe de personnes. Il montre notamment que si une personne ne comprend plus, n'atteint plus le sens de son activité dans un cadre où, notamment, cette personne souffre d'un déficit de reconnaissance, l'aliénation de la santé mentale peut-être au rendez-vous. Le triangle de Sigaut :



### VI.1.3. Des conflits de valeurs et de fortes charges émotionnelles

- Les conflits de valeurs, un combat entre « ce que l'on nous demande de faire » et ce que « ça demande pour le faire ». Autrement dit, **la mise en jeu de l'estime de soi dans l'activité.**

Comme nous venons de le décrire avec l'exemple ci-dessus, les interrogations sur le sens de l'activité peuvent aussi convoquer le « conflit de valeur ». Et ce RPS identifié et reconnu nous est apparu dans les trois domaines de l'activité, avec une plus grande intensité dans les fonctions tertiaires. Ici, le conflit de valeur se matérialisant par la nécessité imposée par le travail, d'aller relancer plusieurs fois les mêmes agents, soit de son service, soit d'un service voisin avec, pour certains agents (dont certains encadrants), le sentiment de devenir une sorte de « harceleur ».

Or, ici aussi, les impacts sur la santé mentale sont loin d'être négligeables. Selon Christophe Dejours<sup>57</sup> les questions éthiques sont au centre de la dynamique psychique, et donc de la santé mentale. Et ce notamment parce qu'elle convoque chez la personne la question de « l'estime de soi ». L'estime de soi est une instance de jugement sur soi-même dont le délibéré influe sur le sentiment de contrôle. A contrario, la mésestime de soi a très souvent un effet négatif sur la confiance en soi et la personne qui en souffre va se croire moins capable que les autres et aura tendance à fuir les occasions de s'engager (par exemple dans un projet) par peur d'échouer.

Ainsi, travailler en polluant quand on a comme valeur au travail l'écologie, ou endosser le rôle de « harceleur » de ses collègues et/ou subordonnés peut provoquer chez la personne concernée une forme de « mésestime de soi ».

Malheureusement, si le phénomène dure et s'aggrave, cette mésestime de soi peut se transformer en véritable « haine de soi » pouvant aller jusqu'à des actes de violence contre soi.

- **La charge émotionnelle et les conséquences de son invisibilité.**

La charge émotionnelle au travail peut être définie comme étant le fardeau, le poids des états subjectifs intenses que vit une personne étant donné ses rôles au travail, ses missions, les choses ou les personnes dont elle a la responsabilité au travail<sup>58</sup>. De fait ; le mal être au travail ne concerne pas que les personnes qui en souffrent, par effet de contagion, le simple fait d'en être témoin expose « ceux qui vont bien » à une charge émotionnelle indéniable.

Une autre cause importante de la charge émotionnelle est l'impossibilité de faire un travail de qualité tel que le salarié l'entend. Cela questionne chez lui les notions de professionnalisme et de compétence et vient remettre en cause la confiance que l'on en a en lui et la confiance qu'il peut accorder à son service à travers les critères d'évaluation qu'il ne partage pas ou plus.

---

<sup>57</sup> Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, médecin du travail<sup>1</sup>, ergonomiste et professeur de psychologie française, spécialiste en psychodynamique du travail et en psychosomatique.

<sup>58</sup> (Hellemans, 2014)

Par ailleurs, la charge émotionnelle, que nous avons ici exposé du point de vue individuelle peut aussi être questionnée du point de vue collectif, du point de vue social. Certains agents nous ont parlé de leur souffrance en lien avec la réputation de VNF. Cela nous permet d'introduire ici la notion de « risque réputationnel » pour la structure, forme de RPS concernant l'entité. En effet, les endroits où ne passent presque plus de bateaux, où les moyens d'entretien ne sont plus au rendez-vous, la pauvreté de l'activité devient visible aux usagers et autres personnes hors VNF. Et les agents de nous raconter ce qu'ils entendent :

*« On nous dit que l'on ne sert à rien, et c'est vrai on ne sert à plus rien, c'est l'image du fonctionnaire qui ne sert à rien ».*

*« Je râle contre les fainéants de fonctionnaires mais je suis en train d'en devenir une »*

*« Les gens se cachent, ils ont honte, pourquoi se plaindre ? On a un travail, un salaire, on se sent coupable de rester car c'est de notre faute si on ne veut pas bouger. Au final, je culpabilise ».*

Le dernier verbatim est également révélateur d'une spécificité de la charge émotionnelle au travail. En effet, en plus de l'impact psychique à encaisser par l'individu, au travail, il est très souvent impératif de ne pas le montrer, de le garder pour soi. Que ce soit par crainte de ne pas être compris, d'être exclu du collectif, du fait de sa position hiérarchique où le jugement de faiblesse peut très vite tomber, venir au travail avec un masque est un des effets de la charge émotionnelle dans ce milieu spécifique.

Il s'agit donc assez souvent pour le travailleur impacté d'avancer masqué et donc d'éprouver l'expérience de tromper les autres. Se faisant, il fait aussi la connaissance de la tromperie ou la trahison de soi.

Une fois révélée, possiblement après le déni nécessaire pour tenir dans le temps, cette trahison de soi amène l'individu à rencontrer la mésestime de soi dont nous avons ci-dessus expliqué la gravité potentielle.

#### **VI.1.4. Le travail en mode dégradé : Une atteinte à la santé**

La préoccupation centrale de produire un travail de qualité est malmenée par une organisation qui ne donne pas

toutes les ressources (manque d'effectifs, pénurie de matériel, désorganisation du travail, etc.). Le résultat est que production et qualité sont devenus antagonistes et que les agents doivent désormais arbitrer entre l'une et l'autre.

Les agents de terrain disent « faire avec les moyens du bord » en l'absence d'outils ou de temps ou de collègues pour bien travailler et ont recours à différentes techniques pour produire « malgré tout ». Les prises de risque sont aussi affaires courantes.

La notion de « qualité empêchée »<sup>59</sup> est aussi évoquée par les agents des fonctions tertiaires. Du point de vue de certains, les pointages ou les contrôles dans tel ou tel domaine ne sont plus aussi réguliers et le travail perd en rigueur.

Par ailleurs, s'engager dans des pratiques professionnelles que l'on réprovoie débouche sur une forme de souffrance particulière que l'on nomme « souffrance éthique ». Celle-ci a comme particularité de faire naître chez les personnes un fort sentiment de culpabilité<sup>60</sup>.

Il reste sans doute des équipes mieux protégées, des chefs plus attentionnés qui tentent de protéger les agents contre les risques d'une telle désorganisation. Mais il semble, au vu des entretiens que nous avons menés, qu'aucune équipe n'échappe à une forme d'asphyxie générale, extrêmement coûteuse pour la santé mentale des salariés.

### **VI.1.5. Le déficit de reconnaissance et de valorisation des compétences : Une problématique réactivée par les réorganisations**

Autre caractère souffrant de l'organisation du travail à la DTNE tient au fait qu'elle produit un déficit de reconnaissance face à l'invisibilité du travail. Le modèle de management identifié précédemment dans le rapport limite le soutien social et la reconnaissance que les agents peuvent attendre, compte-tenu des difficultés avec lesquelles ils composent au quotidien dans leur activité. Plusieurs facteurs y contribuent :

---

<sup>59</sup> Ce phénomène entraîne de la souffrance au travail car les agents ne voient pas la finalité, ni le sens de leur activité, et se sentent frustrés, découragés et démotivés.

<sup>60</sup> Selon l'INRS, le conflit éthique désigne « *le travail qui entre en contradiction avec ses convictions personnelles* »

**a) Des dirigeants souvent éloignés des sites de production et au final peu présents**

- Sur certains sites, notamment du fait de la taille des périmètres de linéaire, les agents peuvent être laissés longtemps sans voir l'encadrement.
- Certains agents nous ont fait part d'être devenus invisibles dans l'organisation :  
« On fait des choses mais personne ne s'en aperçoit, même pas un coup de fil, tout le monde s'en fiche »  
« Vous ne voulez pas travailler, vous ne travaillez pas, je pourrai ne pas venir, personne ne s'en apercevrait »  
« Je pourrai faire construire la tour Eiffel sur le canal que personne ne s'en rendrait compte »

**b) Un sentiment de déclassement pour de nombreux personnels**

- Pour les fonctions administratives et tertiaires, la période d'incertitude concernant les missions à venir est vécue par les agents comme une remise en cause de leur métier et de leur utilité<sup>61</sup>, se sentant comme « des pions » remplaçables et « déplaçables » en fonctions des besoins.

Pour ceux qui ont repris un certain nombre de missions supplémentaires au fil du temps (départs non remplacés, postes vacants), au-delà de leur champ de compétence initiale et du contour de leur fiche de poste mais occupent néanmoins des emplois d'exécution, l'entreprise n'a pas tenu ses promesses quant à leur demande d'évolution et le sentiment de frustration est à la hauteur de l'investissement consenti. Ayant « joué le jeu », ces déclassés ont en réalité le sentiment d'avoir été trompés et leur discours en porte la marque :

« Les gens sont écœurés car beaucoup se sont investis pour combler les départs et cumuler les missions sans aucune reconnaissance derrière, c'est que quand cela les arrange et là on est clairement mis sur le côté sans qu'aucune promesse

---

<sup>61</sup> Le fait qu'ils peuvent être, dans un avenir proche, dépossédés d'une partie de leurs missions, porte atteinte à l'image qu'ils se font de leur valeur professionnelle et peut les conduire à des états de mal-être.

*n'ait été tenue* » (Un agent)

Les agents ont clairement le sentiment que la Direction ne connaît pas leur travail réel et que leur contribution à l'organisation du travail n'est pas reconnue. Cette invisibilité du travail accroît de déséquilibre efforts/récompenses<sup>62</sup> générant ainsi des situations de souffrance.

- Dans les ateliers ou certains sites d'exploitation, des agents qui réfléchissent à quitter VNF

Ouvriers ou techniciens hautement qualifiés, avec des diplômes et/ou des formations valorisantes telles qu'électromécaniciens ou hydrauliciens par exemple, certains agents expliquent « *perdent leur métier* » occupés qu'ils sont aujourd'hui à des « *tâches subalternes* » (un agent), telles que « *passer la tondeuse, nettoyer des capteurs, faire des mise à niveaux d'huile, etc.* » (un autre agent).

Pris entre le conflit de valeurs que représente l'idée d'abandonner le service public, et la charge émotionnelle qu'implique la constatation de perdre son identité professionnelle, certains développent des troubles du sommeil et/ou constatent l'augmentation de leur consommation de tabac, de café, etc. Ainsi, dans le but de préserver leur santé mentale « *on devient fou ici* » (un agent) certains pensent quitter VNF et certains sont en recherche active d'un nouveau travail.

## VI.1.6. Une insécurité professionnelle renforcée par l'absence de communication sur le devenir de VNF

### a) **Un besoin nécessaire d'information dont l'absence peut être problématique pour la santé (et la productivité)**

---

<sup>62</sup> Ce modèle proposé par SIEGRIST repose sur le constat qu'une situation de travail peut prendre appui sur une combinaison d'efforts élevés et de faible reconnaissance de cet effort amenant une série de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.

- Selon la plateforme intranet d'entreprises LumApps<sup>63</sup> (mise en gras par DEGEST) :  
« Les conséquences d'une mauvaise communication interne peuvent être multiples :
  - **La mauvaise qualité du travail.** Si vos collaborateurs ne sont pas informés des attentes de leur manager ou des normes à respecter, ils peuvent commettre des erreurs.
  - **La perte de confiance.** Une communication interne incohérente ou trompeuse peut déliter le lien de confiance entre les employés, les équipes, la direction. Or, comme l'exprime si bien Jean-Paul Sartre, « la confiance se gagne en gouttes et se perd en litres ».
  - **Des prises de décision non éclairées.** Si les informations clés ne sont pas partagées ou comprises, les employés peuvent être amenés à faire de mauvais choix.
  - **Une ambiance de travail dégradée.** Une communication interne défailante est susceptible de créer un climat de travail négatif. Les collaborateurs se sentent alors mal à l'aise, isolés, sous pression.
  - **Une mauvaise réputation auprès des clients, des fournisseurs comme du grand public.** S'ils sont mécontents, vos employés risquent de ternir votre image de marque. Par l'intermédiaire du bouche-à-oreille, vos problèmes de communication peuvent vite remonter aux oreilles de vos parties prenantes, voire de potentiels candidats ».

**NB :** La description faite par LumApps nous fait retrouver, sous un autre nom, les RPS que nous avons déjà mis en avant dans ce rapport. Notamment la qualité du travail empêchée, les relations sociales dégradées et le risque réputationnel.

- Toujours selon LumApps, le déficit et/ou la mauvaise qualité de l'information néfaste sur la santé des personnels (mise en gras par DEGEST) :  
« S'ils sont plus difficilement quantifiables, les coûts cachés (DEGEST = d'une information déficitaire) n'en sont pas

<sup>63</sup> <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/problemes-mauvaise-communication-interne/#:~:text=Au%20sein%20d'une%20entreprise,La%20perte%20de%20confiance.>

moins redoutés. Parmi eux, nous retrouvons :

- Une réduction de la productivité. Des problèmes de communication peuvent être à l'origine de malentendus, confusions, conflits... Autant d'éléments susceptibles de freiner la progression des grands chantiers de l'entreprise.
- **La hausse du turnover.** Des employés mal informés de leur rôle, ou ne se sentant pas écoutés, ont plus de risques d'être insatisfaits. Qui dit plus de départs dit nécessité de remplacement des collaborateurs sortants. Le coût pour remplacer un employé équivaut à une fois et demie à deux fois la rémunération de cette personne.
- **L'augmentation de l'absentéisme.** Ses causes peuvent être personnelles, mais aussi professionnelles. Dans ce second cas, l'absentéisme est souvent lié à une mauvaise ambiance au travail ou un état de stress. Autant de conséquences possibles d'une communication interne défailante ».

Concernant l'absence totale ou partielle d'information, cela construit de fait de probables « faux récits » qu'il sera presque impossible de contredire par la suite. En effet, face au vide informationnel néfaste à l'équilibre psychique des individus, ceux-ci vont élaborer leurs propres informations sur ce qu'ils constatent. Ils fabriquent alors légitimement une « vérité alternative » qu'il sera très difficile de déconstruire pour les directions et qui mettront les managers de proximité en très grande difficulté quand il s'agira de rétablir les faits.

### **b) Des inquiétudes liées à la situation professionnelle**

Si l'emploi est garanti pour les personnels, ces derniers subissent des pertes de fonction, avec des conséquences majeures pour ceux identifiés « à reclasser » ou en « surnombre », qui sont porteuses d'une insécurité professionnelle couplée à une forme de précarité.

L'insécurité de l'emploi se définit comme « l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace de l'emploi »<sup>64</sup>. Sa place est centrale parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé

<sup>64</sup> Rapport Gollac, 2010. A noter que la perception d'une menace sur la nature et la pérennité de l'emploi peut entraîner des conséquences aussi négatives que la perte d'emploi elle-même.

psychologique.

Dans le cas de la DTNE, les réorganisations brouillent l'horizon de l'avenir professionnel : Quelles seront mes missions dans l'organisation future ? Où aller dans une entreprise qui n'a pour seule ambition que de réduire les effectifs ?

Par ailleurs, les inquiétudes existent aussi malgré les garanties du pacte social puisque, comme nous l'avons déjà évoqué, quel l'avenir professionnel dans un endroit déserté par l'activité et/ou les autres personnels ?

D'autres inquiétudes proviennent des possibilités d'évolution professionnelle liées au contrat d'embauche en particulier pour les personnels de la maintenance recrutés sur un CDI de droit public. Ce statut apparaît moins protecteur d'un point de vue de la rémunération, des écarts de 300 euros/mois avec un OPA pour le même travail, et d'un point de vue du déroulement de carrière qui n'est pas prévu. Les discussions sur ce statut de CDI de droit public sont inscrites à l'agenda social 2024 : « *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* »<sup>65</sup>.

### c) **Un contexte de transformation qui inquiète fortement sur l'avenir de l'établissement VNF**

Nombreux sont les agents qui estiment aujourd'hui que leur avenir est menacé. Une fragilisation de l'identité institutionnelle et professionnelle se fait jour, liée aux évolutions conduites par VNF depuis plusieurs années. Cette fragilisation se traduit par différents phénomènes :

- Une fonte des effectifs et une perte de compétences spécifiques ;
- Une dévitalisation du contenu des métiers et des missions pour l'ensemble des filières ;

<sup>65</sup> Pacte social, avril 2024, p.20

- Une externalisation progressive de certaines tâches ;
- Une dégradation des moyens pour réaliser un travail de qualité (manque d'outils et de matériel, dégradation des ouvrages, etc., qui participent à la démotivation des personnels) ;
- Des chantiers laissés à l'abandon, des projet contrariés (ex : contrat canal) ;
- Le sentiment d'absence de stratégie et de pilotage (avec l'impression de « *laisser pourrir la situation* »).

Pour les agents, les pertes ressenties (sentiment de « *petite mort* ») sont facteurs de souffrance au travail dont l'importance est directement proportionnelle à l'attachement que l'on portait à « l'objet » : un lieu de travail, un métier, des méthodes de travail, des collègues, etc.

### VI.1.7. Un désengagement ou à l'inverse un surinvestissement des agents qui augmentent la charge mentale au travail

#### a) **Des discours de résignation et un désengagement au travail signes de détresse psychologique**

- Les données recueillies au cours des entretiens montrent que de nombreux agents sont profondément démotivés et désinvestis face au travail, en particulier au sein des personnels de l'exploitation et de la maintenance pour lesquels les réorganisations, les évolutions du métier et les contraintes organisationnelles s'y afférents (changement du contenu du travail, pénurie de matériel, désorganisation de la production, perte de légitimité du management) sont vécues comme une perte de sens et de repères face aux nouvelles exigences du travail.
- Au-delà du fait que certains agents disent venir au travail à reculons et questionnent la dimension pathogène du travail, d'autres estiment que certains de leurs collègues ou eux-mêmes sont en état de détresse psychologique.
- Les entretiens pointent que certains agents font « acte de présence » mais dans un état qui les empêche de donner

le meilleur d'eux-mêmes. Parmi les facteurs qui peuvent contribuer à cette « démission silencieuse »<sup>66</sup>, on retrouve :

- Une absence de sens et de sentiment d'utilité ;
- Une reconnaissance insuffisante et des perspectives d'évolution floues ;
- Une perte de confiance vis-à-vis de l'organisation ;
- Un management défaillant ;
- Une dégradation des relations sociales ;
- De ces situations peuvent découler différents états psychologiques : un sentiment de colère et d'hostilité envers le collectif de travail, le repli sur soi et l'isolement.
- C'est à ce titre que l'encadrement peut être parfois pointé du doigt et accusé de « *laisser pourrir* » la situation face à certains cas d'agent en situation de détresse psychologique :
  - « *Les gars ne vont pas bien mais ils sont isolés dans leur cabane, personne ne vient les voir donc personne ne se rend compte. Vous appelez cela de la bienveillance ?* » (Un agent)
  - « *Laisser les éclusiers tourner en rond à ne rien faire, c'est suicidaire* » (Un agent)

**b) Un surinvestissement emblématique des problèmes de charge pouvant produire des situations d'épuisement professionnel**

Dans les contextes que nous avons décrits (déficit de ressources et de compétences), nombreux agents disent se

---

<sup>66</sup> Cette attitude peut être vue comme une forme de désengagement ou de retrait émotionnel et professionnel de l'entreprise, sans pour autant quitter officiellement l'emploi occupé

situer clairement dans des situations de débordement, avec des conditions de travail qui se sont dégradées au fil du temps et caractérisées par une intensification du travail (report de la charge sur le personnel restant) et des régulations qui ne peuvent plus s'opérer (sentiment d'un travail empêché, compromis coûteux, prises de risque, etc.).

Les agents placés dans ces situations disent redoubler d'efforts, au risque de s'épuiser. Ce surinvestissement participe à accroître la charge mentale des agents en situation constante de « rattrapage ». Certains encadrants disent veiller à la charge de travail de leurs équipes mais malgré tout, les effets ne sont pas suivis de résultats, avec des renoncements à faire qui ne sont pas neutres sur la santé des agents<sup>67</sup> :

*« Le problème des agents du tertiaire c'est que l'activité a été faite confortablement avec beaucoup de personnels et au fur et à mesure, cela a baissé avec une activité qui est restée la même, alors quand on leur dit « si on ne peut pas, on ne fait pas », c'est compliqué pour eux, ils sont surinvestis, ils se surchargent et c'est le cercle vicieux » (un encadrant).*

Rappelons que les agents (en particulier ceux de la filière tertiaire) évoquent une « hausse des heures supplémentaires » ou « des débordements dans la sphère privée » lorsque certains ramènent du travail le soir, le week-end ou pendant les congés.

Les personnels d'encadrement n'échappent pas à la règle :

*« Ici, les encadrants ont du mal à déconnecter, on doit toujours absorber, le week-end et pendant les congés, on a pris l'habitude, à toutes les heures, à n'importe quelle heure. Beaucoup sont saturés et il y en a plein qui craquent et qui partent en burn-out » (Un agent)*

Des situations de fortes fatigues (des burn-out évoqués) nous ont été signalées, comme des personnes qui atteignent des « points de rupture » assortis d'arrêts de travail.

Les difficultés de sommeil, la fatigue chronique, le stress et la prise de médicaments, sont autant de symptômes décrits par les agents et pouvant conduire à l'épuisement professionnel. C'est probablement ce qu'il s'est produit

---

<sup>67</sup> Lorsque l'agent n'est plus en mesure de se reconnaître dans un travail de qualité, cela a des effets sur sa santé mentale.

pour les agents qui « ont craqué » et qui sont aujourd'hui en arrêt.

## VI.1.8. Des rapports sociaux de travail qui se tendent

### a) **Des conditions de travail dégradées qui fragilisent les équipes de la maintenance et de l'exploitation**

Face aux contraintes qu'ils rencontrent dans leur travail et face aux contradictions de l'organisation actuelle, selon les équipes, les agents de terrain peuvent continuer à être soudés ce qui est en général salvateur pour eux ou au contraire se diviser en clans voire s'individualiser complètement ce qui les fragilise et complique encore le bon déroulement de l'activité.

Cette scission du collectif a des conséquences sur le « *travailler ensemble* » : l'ambiance se dégrade, nombreux sont ceux qui notent le « *moins de solidarité* », « *le recul de l'entraide* », la tension qui augmente, avec un repli sur ses propres positions et ses propres problèmes : « *il y a des gens qui dépriment, qui ont baissé les bras et qui s'isolent* ».

Parallèlement, les hiérarchiques font l'objet de vives critiques et des tensions dans les relations verticales ont été portées à notre connaissance. Leur fonction d'autorité et de régulation (vis-à-vis de la répartition de la charge, des tensions dans le collectif) est souvent remise en cause et perçus comme illégitime à certains endroits, laissant libre court aux comportements asociaux et à certaines dérives. Il en résulte :

- L'absence de soutien social pour les agents qui estiment ne pas être entendus ;
- Des inégalités de traitement qui peuvent entraîner des refus de coopération dans les équipes ;
- Des coopérations qui sont de plus en plus basées sur des rapports entre personnes et plus entre fonctions : les jugements (bien/mal ; bon/mauvais) sont portés sur les personnes et ne permettent plus de travailler.

Dans ce contexte, le rapport au travail et au collectif, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans le rapport, est particulièrement affecté rendant possible toutes les formes de souffrance et de décompensation.

## **b) Une déstabilisation des repères qui remet en cause la cohésion des collectifs du tertiaire**

- Bien que le collectif de travail qui fonctionne sur la coopération et l'entraide soit plutôt structurant pour les agents de la filière tertiaire, il n'en reste pas moins que la période de transition liée à la conduite de projet tend à déstabiliser les équipes :
- L'incertitude permanente sur le devenir des missions de la filière tertiaire, la désorganisation du « *qui fait quoi* » placent les agents dans une situation inconfortable ou de « mise en concurrence » vis-à-vis des collègues :
  - « *Comme nous allons récupérer une partie des missions des correspondants locaux, on n'ose plus leur parler, c'est très gênant, on a le sentiment de leur piquer leur boulot* » (Un agent)
  - « *Le climat est malsain, chacun a peur pour sa peau, cela crée des non-dits, les gens s'isolent de plus en plus* » (Un agent)
- La centralisation des missions contribue aussi à « déstructurer » les équipes existantes (fonctions siège et correspondants locaux en UTI) et à remettre en cause aussi bien leurs coopérations que leur maillage relationnel au sein de la DTNE.
- C'est donc une perte tant à la fois relationnelle, de cohésion, mais aussi de repères que les personnes ont à vivre et certains agents se disent très anxieux.

Du point de vue psychosocial, ces situations peuvent conduire à différentes formes de stratégies de retrait : isolement par rapport au collectif (le télétravail devient un palliatif de la mauvaise ambiance), arrêt, souhait de quitter la structure, départs, etc.

## **c) Des désaccords et des conflits qui s'éternisent sans concertation ni médiation pour les arbitrer**

Comme décrit dans le rapport, certaines tensions prennent une forme saillante et durable et ce, à tous les niveaux de l'organisation, ce qui entrave la coopération entre les agents ou entre les services.

Sans vouloir pointer le projecteur sur des personnes ou des services en particulier, il en résulte qu'il s'agit d'un symptôme à mettre en lien avec l'absence de régulation et de médiation du management, avec notamment un effet majeur : la constitution de clans, de relations d'alliance épousant la cause de l'un et l'autre clan. Ces effets de clans couplés à l'absence de soutien social entravent et empêchent le collectif de s'appuyer sur des règles claires et partagées permettant d'échanger sur le travail<sup>68</sup>, et compromettent ainsi la possibilité de faire véritablement corps.

Comme évoqué dans le rapport, certaines situations critiques non régulées conduisent à des situations de « conflits-souffrance » à tous les niveaux de l'organisation avec des effets extrêmement délétères pour la santé physiques et mentales des agents : charge mentale exacerbée, stress, boule au ventre, insomnie, surmenage, etc.

L'examen de ces situations montre une carence d'analyse de ces dysfonctionnements couplée à une faible considération par la Direction des tensions et du mal-être générées par de telles situations.

## VI.2. Des situations de violence interne non régulées

### VI.2.1. Derrière les conflits, l'organisation du travail en question

Concernant les violences au travail, on distingue les « violences internes » des « violences externes » à l'entreprise. Dans le cas précis de la DTNE, seules les risques de violences externes font l'objet d'une mention et constituent un risque dans le DUERP. Elles sont généralement commises par des tiers étrangers à l'organisation (riverains, marinières, plaisanciers, usagers, etc.). Elles se déroulent sur le lieu et dans le cadre du travail et sont imputables directement ou non, à l'activité.

S'agissant des violences internes qui se manifestent le plus souvent entre salariés d'une même entreprise, elles ne

---

<sup>68</sup> Pourvoir construire collectivement des règles de métier, en débattant des situations problématiques et notamment des contradictions avec la prescription, apparaît comme une des conditions de la construction de la santé psychique dans le travail. En l'absence de débat sur le travail, le collectif de travail dans son ensemble ne joue plus son rôle soutenant et protecteur de santé.

font l'objet d'aucune identification dans le DUERP. Pourtant, notre diagnostic est formel sur ce point, l'organisation du travail en tant que telle génère différentes formes de violence interne qu'elles soient explicites ou implicites, individuelles ou collectives.

Ces violences internes sont généralement le fait de dérives organisationnelles et relationnelles se déroulant au sein de l'organisation de travail. Dans un contexte comme la DTNE où les conditions de travail sont de plus en plus contraintes, voire de plus en plus délétères, on note que certains débordements se font jour. Ces derniers apparaissent comme symptomatiques d'une détérioration du « vivre ensemble » au travail et d'un délitement des étayages collectifs autant qu'à l'étiologie des régulations organisationnelles.

Les travaux de l'INRS<sup>69</sup> sur les violences internes dégagent un certain nombre de situations-problèmes à l'origine de la dégradation des relations entre les membres d'une organisation de travail. Elles sont au nombre de six :

- Les perturbateurs organisationnels internes (réorganisations, complexité environnementale, concurrence et marchés, etc.)
- L'instabilité des règles (règles mal-maitrisées, règles de gestion confuses, liées aux métiers (dévoquées), des règles techniques détournées, informelles (surabondantes et opaques), etc.
- Les conflits interpersonnels (rivalités, jalousie, ragots, clans, dénigrement, désaccord, situations de harcèlement, etc.)
- Les dérives de fonctionnement ou de comportement lors de missions (retards, absentéisme, grève) ou sur des aspects techniques (accidents matériels, incidents), organisationnels (violation de procédures), relationnels (isolement des services, dégradation du climat social), informationnels (circuits d'informations inadaptés)
- Le mal-être organisationnel (sentiment d'injustice, mécontentement, sentiment d'isolement, cynisme, apathie, défiance, suspicion, sentiment de frustration, d'inutilité, d'insécurité, d'injustice, d'agressivité, colère,

---

<sup>69</sup> Violence interne : derrière les conflits, l'organisation du travail en question, Marc FAVARO, Département homme au travail, Hygiène et sécurité du travail, n°240, septembre 2015

rage, perte d'estime, etc.)

- Les comportements déviants (vols, atteinte aux biens, dissimulations, transgressions, etc.).

Lorsque ces circonstances sont réunies et qu'elles ne font pas l'objet de régulation en interne, elles contribuent à enclencher la « spirale des violences internes ». En ce sens, la « violence systémique » réfère à la « violence produite par l'organisation du travail », et signifie que la structure de l'organisation peut avoir des caractéristiques qui rendent les travailleurs susceptibles de subir ou de commettre de la violence

## VI.2.2. Les formes de violence identifiées au sein de la DTNE

### a) **Conduite du changement et prise en compte des alertes : des formes de violences implicites**

Bien évidemment, il n'est pas question pour nous de mettre en accusation qui que ce soit concernant un modèle de changement volontairement mis en place pour atteindre les personnes dans leur santé physique ou mentale. Comme il n'est pas question de mettre en accusation qui que ce soit concernant le traitement des alertes RPS. Mais il s'agit de poser le fait que la faiblesse méthodologique de conduite du changement ou de traitement des incidents amène les personnels, y compris les concepteurs et conducteurs du changement et les managers, à subir des conséquences possiblement violentes pour leur santé.

- En ce qui concerne la conduite du changement, le problème se situe du point de vue :
  - de l'absence de prévention primaire avec trop peu d'analyses des impacts sur le travail et les personnes des moyens choisis pour atteindre les objectifs,
  - de l'absence de participation des salariés aux projets,
  - d'une communication efficace qui reste à construire.
- En ce qui concerne le défaut de traitement des alertes, le problème se situe d'un double point de vue :

- pas d'acteur institutionnel de la prévention des risques (pas de médecin, pas d'ergonome interne, pas de psychologue du travail facilement identifiable et mobilisable),
- conséquemment, la réception des alertes par des personnels insuffisamment formés et/ou dont ce n'est pas le métier de recevoir de tels messages.

Ainsi, quand il s'agit de problèmes interpersonnels, le règlement apparent de la situation se traduit par le départ d'un des protagonistes, soit définitif par la mutation ou tout autre forme de départ « volontaire », soit temporaire par l'arrêt maladie.

**b) Des situations de mise à l'écart ou de « placardisation »**

- Notamment en lien avec les « conflits interpersonnels » nous avons pu nous entretenir avec des agents qui expliquaient être victimes de situation de « placardisation ». Pour certains d'entre eux, ils ont pu documenter leur « bore-out » à travers des échanges de mails où ils réclament du travail et demandent des explications quant à leur mise à l'écart.
- Plus globalement, le manque de visibilité sur la réorganisation des missions dans le cadre du projet de centralisation des fonctions tertiaire ainsi que la perte potentielle de certaines tâches et responsabilités entraînent chez les agents un sentiment d'inutilité et de mise à l'écart. D'une certaine manière, certains se sentent « pousser vers la sortie ».

**c) Des conduites ressenties comme « harcélogènes »**

- Les conflits relevés précédemment dans notre rapport, notamment au travers de la situation caractéristique du SFACT avec les autres services sont vécues de part et d'autre comme des formes d'agression par les agents.
- Ce conflit, non réglé, faute de trouver une issue, maintient le dialogue et les relations de travail bloquées et génèrent de manière récurrente l'émergence de récriminations multiples et croisées entre les agents du SFACT et les autres services (critique du travail réalisé, pression sur les délais, communication verbale et écrite à caractère

agressif et harcelant, signalements de harcèlement, etc.).

- De même, la charge de travail occasionnée par ces dysfonctionnements en chaîne influe également sur le sentiment de harcèlement.

Nous sommes parfaitement conscients du caractère négatif de ce que nous avons décrit jusqu'ici. Mais c'est l'exact reflet de ce que notre travail d'analyse nous amène à poser au regard de nos entretiens, observations, et analyses documentaires. Il faut noter que la direction de la DTNE a partagé avec nous un certain nombre de ces constats au cours de l'entretien que nous avons pu avoir avec elle.

Ce qui est moins visible, ce qui est « en creux », c'est que là où les gens vont bien, c'est très souvent la qualité du collectif de travail, associé à une parole libérée qui sert de remparts aux troubles de la santé, ces agents restant évidemment soumis au même risque que l'ensemble du personnel.

Pour résumer, nous dirons que les agents/salariés de VNF (toutes CSP confondues) sont pris dans un cadre peu sécurisant, soit du point de vue du devenir de l'activité (parfois de l'emploi), soit du point de vue des actions de préventions des risques, et notamment des risques psycho-sociaux. A notre sens, toutes les disputes éventuelles sur ce résultat s'éteignent au seul constat des troubles détectés. **En plus de ce que nous avons décrits dans ce rapport, nous voulons ici signaler que nous avons rencontré des agents qui, sans que cela soit su, consultent régulièrement un psychiatre et/ou sont pris dans des addictions très impactantes pour leur santé.**

La faiblesse du cadre général de travail proposé, au quotidien ou dans la conduite du changement, ne permet pas la protection des plus fragiles, plus fragiles au sens des « plus exposés ». Cette faiblesse se caractérise notamment par une absence d'arbitrage qui laisse les situations s'enkyster, avec un fort risque d'irréversibilité.

## VII. RECOMMANDATIONS

Conformément aux principes de l'arrêté du 7 août 2020 relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du CSE qui encadre nos interventions pour lesquels nous sommes certifiés, nous formulons, à l'issue de nos expertises, un certain nombre de recommandations. Il importe de souligner qu'en ce qui concerne ses recommandations, l'expert n'a pas vocation à se substituer aux partenaires sociaux. **Les solutions sont à élaborer par et dans l'entreprise**, car la prévention des risques professionnels est nécessairement un processus dynamique face à des situations de travail qui évoluent constamment et dont les acteurs internes de l'entreprise sont les premiers spécialistes.

Ces recommandations doivent donc être considérées **comme des repères susceptibles de nourrir la réflexion des partenaires sociaux**. Il convient également de souligner qu'elles n'ont pas un caractère exhaustif.

Ces préconisations s'inscrivent dans les fondements et principes généraux de prévention fixés par l'article L4121-2 du Code du Travail selon lesquels, notamment, l'employeur doit mettre en œuvre les mesures qui permettent de « combattre les risques à la source » (prévention primaire). Si la protection des salariés exposés (prévention dite « secondaire ») et la réparation des dommages (prévention dite « tertiaire ») sont deux démarches absolument indispensables, elles ne sauraient se substituer à l'identification initiale et à la recherche d'élimination des facteurs de risques.

## VII.1. Sur la conduite du changement

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
01	<p>Des réorganisations multiples qui se chevauchent avec une organisation cible non finalisée</p> <p>Une conduite du changement insuffisamment structurante et participative</p> <p>Une information déficitaire</p> <p>L'absence de méthodologie et de moyens associés</p> <p>Un accompagnement très insuffisant</p>	<p>Manque de visibilité sur les étapes à franchir et insécurité de la situation de travail</p> <p>Impossibilité de se projeter</p> <p>Intensification de la charge de travail</p> <p>Facteurs de RPS et troubles psychosociaux</p>	<p>Renforcer la mission référent au changement avec des relais en UTI (Correspondants RH entre autres).</p> <p>Organiser l'information, site par site, UTI par UTI, service par service, avec tout le personnel et pas que les seuls directeurs/responsables</p> <p>Informier par un échange direct en présentiel (pas par des publications papier et/ou numériques) sur l'état d'avancement et des perspectives (quid des projets immobiliers ? quid des contrats de canal en cours ? état de l'avancement et des retards éventuels des projets en cours ? etc.)</p> <p>« Institutionnaliser » les visites de sites par la CLHSCT (zéro visite en 2020, zéro visite en 2021, zéro visite en 2022 – source « enquête BDHS »)</p> <p>Mettre en place une structure temporaire (pour les projets de services/fonctions tertiaires) chargée d'assurer une veille organisationnelle au fur et à mesure de l'avancée des projets. Cette instance prendrait en compte les points de vigilance et les difficultés vécues par les agents dans le but de prévenir les effets des projets dès leur mise en place</p>
02	<p>Un encadrement faiblement impliqué et outillé pour conduire le changement</p>	<p>Mise en en porte à faux des managers</p> <p>Perte de légitimité de l'encadrement</p>	<p>Donner les moyens au management d'informer et d'accompagner les agents pendant la période de transition (informations stables et consolidées, démarche structurée, etc.).</p> <p>Appliquer le pacte social 2024 (section 4 « Renforcer les acteurs de l'accompagnement »)</p> <p>Veiller à ce que l'encadrement de proximité soit suffisamment outillé pour organiser le travail pendant la période de transition en étant vigilant vis-à-vis de leur charge de travail et des potentielles situations de débordement.</p>

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
03	<p>L'absence d'évaluation de la charge de travail par la Direction</p> <p>La non prise en compte du travail réel des salariés</p>	<p>Transfert et glissement de tâches facteurs d'intensification de la charge de travail</p> <p>Situation de débordement, risque accru de <i>burnout</i>, absentéisme, etc.</p>	<p>Procéder à une analyse objective de la charge de travail et mettre en œuvre un suivi de la démarche de régulation à travers des groupes de suivi et de la participation des acteurs concernés.</p> <p>Analyser finement les activités (missions, charge associée) qui seront redistribuées dans le cadre des projets de centralisation</p> <p>Porter une attention particulière aux tâches orphelines dans la redistribution des tâches et des missions de la filière tertiaire.</p>
04	<p>La diminution des effectifs comme préalable aux futures organisations, les évolutions de missions non concertées et floues, des bascules sur les organisations cibles non consolidées : quid d'une GPEC adaptée aux changements envisagés ?</p>	<p>Insécurité de la situation professionnelle</p> <p>Perte de compétences et d'intérêt du travail</p>	<p>Mettre en application le Pacte social révisé en avril 2024, chapitre 1. <i>Accompagner évolutions professionnelles et évolutions de l'établissement</i></p> <p>Impliquer les personnels à l'élaboration des futures compétences</p> <p>Organiser rapidement les entretiens individuels pour permettre aux agents de comprendre précisément les évolutions des compétences et d'envisager un positionnement futur en lien avec leurs aspirations</p>

## VII.2. Sur la politique de prévention

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
05	Des actions de préventions insuffisantes dans le cadre des réorganisations au regard des troubles psychosociaux observés	Dégradation de l'état de santé des salariés	Respecter enfin les obligations de l'employeur sur son rôle de garant de la santé mentale des agents : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder sans discussion aux préconisations des avis médicaux en la matière</li> <li>• Renforcer urgemment la médecine de prévention</li> <li>• Former tous les acteurs de la prévention en la matière (les membres des commissions CSSCT et RPS, l'ensemble du réseau de préventeurs (conseillers, API, CSP, etc.)</li> </ul> Former le management à la question des RPS et des troubles afin de mieux en appréhender les conséquences, y compris du point de vue de la temporalité (impacts de réorganisations à long terme)
06	DUERP insuffisant et inopérant	Défaillance de la prévention primaire	Définir la méthode et les moyens de faire remonter des problématiques de santé psychique à l'instar de ce qui existe pour les problématiques de santé physique (les registres ?) Se référer à l'annexe 1, au tableau des RPS identifiés (par services, UTI et arrondissements) Mettre en qualité les outils de suivi des indicateurs (absentéisme) Définir les moyens de fonctionnement efficace de la commission RPS
07	Prévention des troubles et système d'alerte	Aggravation des troubles Isolement des salariés en situation de souffrance	Mettre en place un système d'alerte fiable

### VII.3. Sur l'activité Maintenance et exploitation

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
08	Un manque d'effectif et des départs de personnels qualifiés sans dispositif de transmission des savoirs	Perte de compétences Activité empêchée Perte de la qualité du travail	Mettre en œuvre urgemment les principes du pacte social d'avril 2024, chapitre 2, Optimiser le transfert et le développement des compétences
09	Une présence des personnels sur le linéaire qui diminue faute de moyens humains et matériels et pose la question de la sécurité des usagers et les populations	Incompréhension, sentiment d'impuissance et démotivation des salariés Pouvoir d'agir trop réduit pour assurer l'ensemble des tâches réclamées par un entretien optimisé des linéaires	Mettre à disposition les moyens humains et matériels nécessaires aux activités de maintenance et d'exploitation  Prendre en compte l'expertise des salariés sur l'entretien et le maintien du service des voies navigables
10	Des conditions matérielles qui se dégradent	Activité empêchée Niveau de service dégradé Surcharge et sous-charge de travail	Etudier et envisager la possibilité de louer du matériel (partout) plutôt que d'acheter (et d'entretenir) un matériel unique.
11	Un management de proximité en difficulté pour encadrer le travail	Perte d'autonomie et de légitimité de l'encadrement  Perte d'attractivité du poste de chef d'équipe  Des encadrants « démissionnaires » face à la désorganisation du travail	Redéfinir précisément les missions des chefs d'équipe et leurs responsabilités  Redimensionner le rapport contribution/rémunération  Envoyer systématiquement les managers et chefs d'équipe issus de la promotion « hors concours » en formation « post concours »

## VII.4. Sur l'activité des fonctions tertiaires

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
11	Une charge de travail en augmentation (couplée à de nouveaux objectifs liés à la phase de transformation)	Augmentation des exigences au travail	<p>Ne pas sous-estimer les situations de tensions sur les effectifs et anticiper les suppressions de postes afin d'éviter les reports de tâches non pensés en amont en susceptibles de créer des situations de surcharge</p> <p>Organiser des rencontres régulières de l'encadrement et des équipes autour des questions de charges, de contraintes, de marge de manœuvre, de moyens, etc.</p> <p>Mettre en place des procédures de coopérations face aux situations dégradées qui visent la gestion de la surcharge, des urgences, des priorités, des renoncements et des conflits qui leurs sont liés</p> <p>Porter une attention particulière aux équipes RH qui accompagnent les agents de la DTNE tout en étant eux-mêmes réorganisés.</p>
12	Une situation de conflits entre les services	<p>Situation « d'épuisement autonome »</p> <p>Sentiment de harcèlement</p> <p>Dégradation du climat social</p>	<p>Mise en place d'une médiation pour les services concernées</p> <p>Organiser régulièrement des réunions interservices et remettre à plat les responsabilités de chacun ainsi que des procédures face aux situations dégradées.</p> <p>Développer un processus continu et efficace de soutien coopératif interservices.</p>

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
13	Une nouvelle division et répartition des tâches pour les fonctions RH, logistique, accueil (services et UTI)	Risques d'appauvrissement des missions Sentiment de n'être plus utiles et d'être placardisés Perte de proximité avec le terrain sur les sujets RH et impacts sur les agents des UTI	Stabiliser rapidement les organisations cibles et transmettre rapidement les fiches de poste aux agents Assurer et sécuriser la montée en compétences des agents dont le contenu des missions évolue
14	Une centralisation des missions des assistants comptables au SAF	Intensification de la charge (gestion des priorités et des renoncements complexes, compromis coûteux) Sentiment de mobilité forcée Conflit de loyauté	Clarifier le périmètre des tâches des correspondants comptable (vis-à-vis du SAF et de l'UTI auquel ils sont rattachés) Donner de la visibilité sur les missions et tâches futures des agents qui rejoignent le SAF (fiches de poste)
15	Des relais en UTI qui se compliquent et des relations qui peuvent se tendre	Perte de proximité entre le siège et les équipes en UTI Perte de la connaissance des linéaires Affaiblissements des coopérations et du maillage relationnel entre le siège et les UTI Affaiblissement du soutien social pour les agents en UTI Des transferts de tâches qui risquent d'intensifier la charge des chefs d'équipe	Conserver des relais sur le terrain pour ne pas perdre la connaissance fine des linéaires Lister l'ensemble des missions réalisées aujourd'hui en UTI pour les missions qui sont centralisées comme la gestion du domaine. Informier précisément les personnels sur l'évolution des missions

## VII.5. Sur les troubles et les atteintes à la santé

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
11	Une perte de sens et d'intérêt au travail	Sentiment de qualité empêchée Sentiment d'inutilité sociale Risques réputationnels	Prendre en compte les situations de travail dégradées comportant un véritable risque pour la santé psychique des agents
12	Le déficit de reconnaissance et de valorisation des compétences	Sentiment de déclassement Déséquilibre rapport efforts/récompenses	Favoriser la reconnaissance du travail réel
13	L'insécurité professionnelle Inégalités des perspectives en fonction des statuts d'emploi en particulier pour celui de CDI public	Sentiment de précarité Fragilisation de l'identité institutionnelle et professionnelle Sentiment de « <i>petite mort</i> »	Renforcer l'accompagnement individuel des agents tout au long du projet de modernisation Stabiliser rapidement les nouvelles organisations et informer dans ce sens (fiches de poste, stabilisation des process) Communiquer sur les perspectives de VNF, tant du point de vue stratégique que des évolutions organisationnelles en cours
14	Le désengagement versus le surinvestissement des agents	« <i>Démission silencieuse</i> », repli sur soi, isolement Situations de débordement Extension de la disponibilité et impacts sur l'articulation vie professionnelle/vie personnelle	Lutter concrètement contre l'isolement des agents et/ou des collectifs et instaurer des visites régulières des responsables Valoriser l'engagement des personnels

#	Situations	Risques	Pistes de réflexions et d'actions
15	Des collectifs qui se fragilisent et des tensions dans les rapports sociaux	Isolement et replis des salariés Absence de soutien Perte de confiance Développement de comportements inadaptés	Assurer la régulation des désaccords et des tensions Reconstruire un cadre de travail sécurisant Développer toutes les formes de soutiens indispensables aux salariés (technique, estime, relationnel etc.)
16	Des situations de violence interne non régulées par l'organisation	Isolement des salariés concernées Aggravation des atteintes à la santé Désaccords et conflits qui s'enlisent	Dépasser les responsabilités individuelles dans le traitement des conflits entre agents en questionnant l'organisation du travail permettant les comportements inappropriés.
18	L'absence d'un système d'alerte et de veille, mais aussi de régulation des conflits	Amplification des troubles Climat psychosocial dégradé	Clarifier le rôle du SG et leur mode d'intervention dans la gestion des situations de mal-être au travail Mettre en place un système d'alerte et de régulation des difficultés, dont les agents puissent s'en emparer sans crainte, et qui résolve les situations conflictuelles

## VIII. ANNEXES

### VIII.1. Tableau synthétique des RPS constatés

Le tableau proposé ici reflète les RPS que nous avons détectés au cours de cette expertise. Pour autant, ce tableau n'est pas exhaustif et **ne renseigne pas de l'intensité des risques** en question.

Il nous semble essentiel d'intégrer l'ensemble de ces risques dans le DUERP dont chacun conviendra que le seul risque de contact avec le public semble trop restrictif pour rendre compte et prendre en charge la prévention de l'ensemble des RPS auxquels sont exposés les personnels

**Ce tableau peut donc servir de base de travail au CLSSCT et à la commission RPS dans leur travail à venir d'une refonte du DUERP** qui doit comporter la description des risques, leur caractérisation, le degré d'exposition des salariés, les actions de prévention actuellement existantes et les actions de prévention à mettre en œuvre.

Pour conclure, le travail de DEGEST ne peut pas être considéré comme suffisant en la matière et nécessite d'être approfondi collectivement, avec l'ensemble des acteurs de la prévention (dont les IRP) et aussi, avec les salariés eux-mêmes.

- Concernant la lecture du tableau, pour les UTI :

E = Exploitation

M = Maintenance

T = Tertiaire

	ADVE	AEME	AMOS	DIMO A	SFACT	SG	UTI Moselle			UTI Meuse Ardenne			UTI CMRE			UTI CMRO			UTI Canal des Vosges			UTI CCB		
							E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T	E	M	T
<b>Exigences du travail</b>																								
charge de travail (↗ ou ↘)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
périmètre géographique étendu	x					x	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
Horaires / Astreintes modifiés							x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
équilibre vie privée / vie pro		x				x	x																	
<b>Autonomie -Marges de manœuvre au travail limitées</b>																								
organisationnelle	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
matérielle							x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
<b>Dégradation des relations de travail</b>																								
horizontales (entre pairs)			x		x																			
Verticales (avec N+ ou N-)		x	x				x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
interservices		x	x	x	x				x			x			x				x			x		
violence interne (intra ou interservice)		x	x	x	x		x	x		x														
Sentiment d'inutilité			x				x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
<b>Insécurité emploi / carrière</b>																								
perte d'emploi/mobilité forcée/absence d'évolution		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Invisibilité organisation cible	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
glissement de tâches	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
polyvalence déqualifiante				x		x				x					x							x		
perte de compétences/de missions	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
sentiment de déclassement/mise à l'écart			x			x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x			
<b>Conflits de valeurs</b>																								
perte du cœur d'activité/du sens du travail				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
externalisation d'activités		x		x			x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
Risque réputationnel							x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
Transformation de VNF		x				x	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
Qualité du travail empêchée		x	x	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
<b>Charge émotionnelle</b>																								
sentiment d'impuissance à/résistance pour maintenir un haut niveau de service		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
être témoin du mal être de collègues	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
sécurité des populations (gestion des crues)			x				x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		
Sécurité des plaisanciers et bateliers	x	x					x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x		

## VIII.2. Récapitulatif des documents demandés et reçus

Liste des documents à fournir	Documents reçus	Etat
<b>DONNEES SOCIALES ET ORGANISATIONNELLES</b>		
Photographie des effectifs à date avec pour chaque agent, une information sur (une ligne = un agent): un numéro d'identification (anonyme), l'établissement de rattachement, le site, le service/unité de rattachement, le statut : titulaire ou contractuel (CDI ou CDD), la catégorie pour les titulaires, la filière, le temps de travail (le temps partiel ou le temps complet), le régime de travail (2*8, 3*8, etc.), le temps d'utilisation, le sexe, l'âge (ou la date de naissance), la date d'entrée dans l'établissement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel « localisation des agents »</li> <li>• Liste des employés « horaires et affectations »</li> <li>• Liste des postes DTNE avec statut et qualification</li> </ul>	Reçu le 02/02/2024 et le 22/03/2024
Organigrammes de toutes les entités de VNF Nord-Est	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrammes DTNE, Direction Communication, SG, AMOS, AEME, ADVE, DIMOA, ACS-SFACT,</li> <li>• Organigrammes CCB CMRO, Meuse-Ardenne, CMRE, Moselle, Canal des Vosges</li> <li>• Organigramme DSIN</li> </ul>	Reçus le 24/01/2024  Reçu le 11/03/2024
Evolution des effectifs de VNF Nord-Est de 2020 à 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs DTNE au 01/11/2023</li> </ul>	Non reçu
Bilans sociaux de 2020 à 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs Bilan social 2021 à destination des Directions territoriales</li> <li>• Bilan social 2020 version définitive</li> </ul>	Reçu le 22/03/2024
Mouvements personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrées et sorties 2020-2024</li> <li>• Recrutement (hors mobilité) : Nombre de contrats et avenants rédigés en 2023</li> </ul>	Reçu le 22/03/2024
Récapitulatif recours saisonniers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisonniers 2020-2021</li> </ul>	Reçu le 22/03/2024
Heures travaillées, HS, et astreintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Astreintes 2023</li> <li>• HS Astreintes</li> <li>• HS 2023</li> </ul>	Reçus le 15/04/2024
Perspectives départs retraite		Non reçu

Postes vacants à VNF NE : nombre et situation (par site et par collège)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes vacants au 13 février 2024</li> </ul>	Reçus le 22/02/2024
Recours sous-traitance		Non reçu
Projets de réorganisations et de transformation/projets de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les étapes du projet de transformation, DTNE, 15/02/2024</li> <li>• Accord relatif au pacte social du projet de modernisation de VNF</li> <li>• Contrat d'objectif et de performance entre l'état et VNF, 2023-2032</li> <li>• Projet de service du SG, 11/03/2024</li> </ul>	15/02/2023  Projets de réorganisation des services non reçus (sauf SG)
<b>DONNEES DE SANTE ET DE PREVENTION</b>		
DUERP (dont RPS) à jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de prévention régie simplifiée</li> <li>• Fiches risques (addictions, agents biologiques, manutention, amiante, etc.)</li> <li>• Bilan DU DTNE 19/09/2017</li> <li>• Démarche d'harmonisation de l'évaluation des risques professionnels, 07/2021</li> </ul>	Reçus le 08/04/2024
Documents d'évaluation/prévention RPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan National de prévention des RPS au sein de VNF, 2019, 2020</li> <li>• Programme de prévention des RPS – Démarche au sein de la DTNE, 2022</li> <li>• Sensibilisation aux RPS pour les managers</li> <li>• CR Commission CLHSCT relatives aux RPS, 29 juin 2022, 27 octobre 2023, 22 décembre 2023</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024
Bilans annuels SSCT et dernier programme annuel de prévention des risques professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan National SSCT 2020, 2021, DTNE</li> <li>• Programme de prévention des risques professionnels DTNE 2021, 2022</li> <li>• Plans de prévention régie simplifiée</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024
Bilan médecine prévention et AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan du fonctionnement de la ligne d'écoute, DTNE, du 15 octobre 2018 au 27 mars 2023</li> <li>• Données BDHS DTNE, 2022</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024
PV de CSE en lien avec la problématique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV CLHSCT du 12/2021, 27/10/2022, 14/06/2022, 27/06/2022, 06/07/2022</li> <li>• PV CCSCT-L du 30/03/2023, 06/07/2023, 14/09/2023, 27/11/2023</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024
Echanges/courriers avec émanant de l'ISSSCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier réponse Direction demande d'expertise RPS, 1er avril 2022</li> <li>• PV réunion du 14 juin 2022 de la CLHSCT</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CR réunion d'échange sur désaccord entre membres de la CLHSCT et le président du CLHSCT du recours à un expert agréé pour obtenir un diagnostic complet, 11 juillet 2022</li> <li>• CR point sur la situation désaccord sérieux DTNE, vision de l'ISSCT au 10/10/2022</li> <li>• Courrier de L'inspection du travail, 4 août 2023</li> <li>• Courrier demande devis et présentation pour expertise, décembre 2023</li> </ul>	
Sanctions disciplinaires réalisées et en cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail récapitulatif des sanctions disciplinaires 2022, 2023, 2024</li> </ul>	Reçus le 10/04/2024
Absentéisme avec une ligne par arrêt et comportant (En format Excel) : L'identifiant anonyme de l'agent, l'entité de rattachement du salarié, la catégorie, le métier, l'âge, le genre, le type d'arrêt, la durée de l'arrêt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours d'absences, 2023, au 15/04/2024 (document DTNE MOCL)</li> </ul>	Reçu le 15/04/2024
Accidentéisme avec une ligne par accident et comportant (En format Excel) : L'identifiant anonyme de l'agent, L'entité de rattachement de l'agent, la catégorie de l'agent, L'âge de l'agent, Le genre de l'agent, Le type d'accident (de trajet ou de travail), L'élément matériel de l'accident pour les accidents du travail, La durée de l'arrêt (si pas d'arrêt indiquer 0),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentalité 2020-2024</li> </ul>	Reçus le 02/02/2024
Maladies professionnelles/inaptitudes et postes aménagés		Non reçues
<b>DONNEES DE PRODUCTION</b>		
Caractéristiques des linéaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carte de VNF et ouvrages principaux de la DTNE</li> </ul>	8/04/2024
Rapports d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activité 2022, le fluvial au service de la planification écologique</li> </ul>	02/02/2024
Indicateurs trafic fluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic par section navigable en tonnes</li> <li>• Passages 2021-2023</li> </ul>	10/04/2024
Indicateurs financiers (consommation des budgets)		Non reçus
<b>DEMANDES COMPLEMENTAIRES</b>		
Cibles pluriannuelles/notification d'effectifs pour chaque		

arrondissement		
Evolution des effectifs par catégorie et statut sur 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme DTNE février 2024 (ETP, postes vacants, postes gelés)</li> </ul>	22/03/2024
Les tableaux de bord, indicateurs d'activité et de charge internes, programme d'activités et tout document d'évaluation de la charge de travail		Non reçus
Les données d'accidentéisme : taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et du trajet, avec et sans arrêt, par an et par établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs bilan social 2021 à destination des directions territoriales</li> </ul>	22 /03/2024