

ACTE II : Questions CFDT-VNF transmises à la direction

Préambule

La CFDT-VNF dénonce le fait que des annonces informant les personnels sur l'intégration d'une direction nationale aient été communiquées sans même que leur hiérarchie actuelle ne soit associée. Nous demandons qu'elle soit systématiquement intégrée aux démarches et à la communication auprès de leurs équipes (ex : les personnels travaillant sur le SIG ont reçu des annonces sans association des chefs de service, SG, DT).

La CFDT-VNF dénonce également le fait que le pilotage des groupes de travail relatifs aux cahiers de filières soit animé par les Directeurs des directions nationales les conduisant à être juges et parties tout en risquant de brider la liberté d'expression des participants.

Enfin, **la CFDT-VNF** dénonce également la constitution précipitée des groupes de travail alors même que la présentation complète n'a pas pu être assurée au CSA Central. Ainsi, des personnels se sont vus conviés dans des groupes de travail, ou invités à manifester leur intérêt pour en faire partie, sans même en connaître les objectifs faute de réunions organisées en amont.

Alerte

La CFDT-VNF alerte dès à présent sur la situation des DT qui disposent d'effectifs limités et déjà mobilisés pour l'accompagnement des agents impactés par l'Acte I.

De plus, nous alertons sur la fin de gestion, dont les difficultés sont accentuées par la mise en place de l'outil PEP pas encore totalement fonctionnel, et la pression forte sur les personnels.

Question : Prenant en compte cette réalité, pensez-vous réellement que le calendrier imposé pour la fin janvier soit soutenable, tant pour les personnels que pour garantir un travail collaboratif de qualité ?

Réponse de la direction : Il apparaît important de maintenir l'objectif de constater où on en est fin janvier 2026 sur l'ensemble des filières. Certaines, sans doute la grande majorité, auront terminé leurs travaux et pourront présenter un cahier de filière comportant l'ensemble des éléments attendus. D'autres, sans doute les moins nombreuses, n'auront pas pu terminer car elles sont en restructuration plus profonde, en raison d'une centralisation comme finances ou de leur création comme support de proximité. Pour ces dernières, le calendrier sera probablement détendu sur février/mars. La réunion de 5 groupes de travail d'ici la fin du mois de janvier et de disposer – a minima – d'un document d'étape apparaît en tout cas comme un objectif tenable, malgré la fin de gestion, qui devrait être moins tendue fin 2025 que les années précédentes, du fait d'une consommation des crédits plus importantes sur le premier semestre 2025.

Question : La DG a confirmé par mail son accord pour que soit engagée la négociation d'un accord cadre qui apporte des garanties aux personnels dans l'Acte II. Pouvez-vous nous

communiquer le calendrier de ces négociations et la méthodologie retenue ? Allez-vous nous transmettre un premier projet d'accord servant de base aux négociations ?

Réponse de la direction : L'Acte II conduit à réaffirmer l'esprit de service avec lequel nous souhaitons travailler ensemble, et à terme à réorganiser une partie des services de notre établissement. La manière dont seront conduites ces réorganisations ne doit pas s'écarter des règles prévues en la matière, des principes inscrits dans le Pacte social et des pratiques qui ont fait leurs preuves au sein de VNF. Pour donner de la visibilité aux partenaires sociaux et à l'ensemble des agents de VNF sur ce sujet, un accord cadre sera négocié. Le calendrier de négociation sera communiqué à l'ensemble des organisations syndicales dans les meilleurs délais. La proposition de partir d'un document rédigé par VNF sur lequel réagiront les organisations syndicales est retenue.

Question : Dans le guide, il est précisé en page 4 : « Le cahier de filière formalise les principes généraux de l'organisation-cible et du fonctionnement de chaque filière et la trajectoire pour y arriver ». Ces termes génériques restent flous sur les attendus pour beaucoup de personnels.

Réponse de la direction : Le cahiers de filière ne présentera pas des organigrammes et ne statuera pas sur des situations individuelles. En revanche, il précisera l'organisation de la filière, notamment son architecture hiérarchique pour les filières centralisées. Le cahier précisera clairement la manière dont fonctionnera à l'avenir la filière : centralisation en DN ou animation répartie entre DN et DT ? pour les filières centralisées, modalités de répartition des dossiers, structuration en pôles nationaux ? Nécessité de prévoir des référents en DT ? Modalités de capitalisation, de partage des bonnes pratiques et de mise en commun...

De plus, le cahier de filière ne constituera pas un plan de transformation, mais il présentera la « trajectoire » pour arriver à l'organisation cible, c'est-à-dire les étapes à travers desquelles la filière réussit à atteindre son organisation-cible. Pour cela, il précisera les grands jalons temporels.

Enfin, pour garantir la posture servicielle et clarifier les rôles dans notre organisation, les interfaces et les liens avec les autres filières « clientes » ou « fournisseurs » de service seront précisées.

Le cahier de filière n'aura pas vocation à être exhaustif, ni précis sur tous les sujets. Chaque groupe de travail devra lister les enjeux, qui sont propres à sa filière, sur lesquels il souhaitera travailler en priorité pendant les réunions. En cas d'absence de consensus, le groupe de travail pourra présenter deux scénarios, avec leurs avantages et inconvénients, afin d'éclairer les arbitrages du COMEX.

Les autres sujets qui n'auraient pas été traités seront listés dans le cahier de filière et renvoyés à des travaux ultérieurs au sein du réseau.

Question : Sachant que vous souhaitez débiter au plus vite le travail sur les cahiers de filière et qu'un travail en amont sera opéré par le binôme désigné (DN/DT), pourriez-vous nous présenter un modèle-type de cahier de filière ?

Réponse de la direction : Les cahiers de filière sont coconstruits avec les agents de la filière. Il n'existe donc pas véritablement de modèle uniforme, même si tous les cahiers de filière traiteront des missions, des activités et métiers, de l'organisation cible le cas échéant et de la trajectoire pour y arriver, ainsi que des liens, des « interfaces », avec les autres filières.

Toutes les filières ne sont pas au même niveau de maturité. Certaines viennent de finir leur réorganisation, comme celles des ressources humaines, et n'ont pas vocation à connaître de grandes évolutions dans le cadre de l'Acte II. D'autres font l'objet de travaux avec un planning largement déconnecté de celui des cahiers de filière, comme pour la maintenance. Les objectifs et les attentes ne sont donc pas les mêmes et le contenu attendu de chaque cahier est ainsi différent. Leur point commun est que tous devront favoriser l'amélioration continue de leur filière.

Les cahiers de filière fixeront des principes d'organisation, leur taille est donc réduite, de 5 à 20 pages maximum, avec des annexes possibles.

Question : Pouvez-vous indiquer si un état des lieux de l'activité de la filière sera mené préalablement ou parallèlement pour mieux appréhender les spécificités propres à chaque service ?

Réponse de la direction : L'état des lieux de l'activité de chaque filière est en grande partie déjà connu des acteurs de chaque filière. Il est issu de travaux internes, de missions de contrôle ou d'audit internes ou externes ou de rapports d'organes externes, comme la Cour des comptes. Plusieurs constats avaient également été partagés lors du Séminaire des cadres de Strasbourg. Cependant, il est prévu que les groupes de travail sur les cahiers de filière prennent un temps pour échanger sur cet état des lieux, afin d'identifier des difficultés mais aussi les forces de l'organisation actuelle.

Pour être clair, les cahiers de filière ne consisteront pas à recenser à l'écrit les difficultés rencontrées dans l'organisation interne de VNF, mais plutôt à établir des principes de travail visant à clarifier les rôles de chacun, à simplifier les grands processus, à harmoniser les modes de travail au sein de l'ensemble de l'établissement.

Ensuite, la phase de concertation qui se déroulera au sein de chaque service doit permettre d'adapter l'organisation cible globale à l'échelle de chaque service en tenant compte de leurs spécificités.

Question : Également en page 7 du guide : « échanger sur la trajectoire d'effectifs de la filière à moyen terme, au regard de la trajectoire pré-notifiée du COP » l'objectif caché de ces cahiers de filières est-il finalement la réduction des effectifs ? Comment les personnels vont pouvoir, en confiance, élaborer eux-mêmes l'organisation visant à supprimer leur poste ?

Réponse de la direction : Les cahiers de filière ne constituent pas une remise en cause des plafonds d'effectifs prévus dans le Contrat d'Objectifs et de Performance de VNF et fixés annuellement en Loi de finances.

Cependant, les périmètres des filières vont évoluer dans le cadre de l'Acte II. Dès lors, les scénarios dessinés dans les cahiers de filière serviront de base pour adapter, parfois à la marge parfois de manière plus importante, la répartition de ces plafonds entre filières.

L'hypothèse de travail communiquée aux pilotes et copilotes des groupes de travail est de partir des trajectoires d'effectifs existantes pour les filières existantes. La réflexion à mener sur les missions actuelles et futures, filière par filière, se fait à partir de cette hypothèse.

Les personnels qui participent aux groupes de travail sur les cahiers de filière auront un espace pour donner leur avis sur les orientations générales à donner en termes d'effectifs pour la filière. Ils pourront également préciser les activités qu'il leur semble difficile de mettre en œuvre à effectif constant. De manière générale, ils pourront et devront consulter leurs collègues de filière qui ne sont pas membres du groupe de travail pour partager leurs réflexions et se faire écho de leurs analyses.

Bien sûr, il n'est pas demandé aux membres du groupe de travail de statuer sur la trajectoire d'effectifs de leur filière qui reste une décision prise par le COMEX.

Question : Quelles sont les cibles en ETPT par filière ? Comment s'organise le dialogue de gestion et qui a autorité sur les arbitrages de poste dans chacune des filières ? Ces cibles sont-elles communiquées en amont des groupes de travail pour permettre une réflexion cohérente avec la réalité des moyens humains (tâches à abandonner, à répartir autrement...) ?

Réponse de la direction : Dans le cadre de l'élaboration des cahiers de filière, l'idée est essentiellement de définir notre organisation cible dans ses grands principes, de clarifier les grands principes hiérarchiques par filières (nombre de niveaux hiérarchiques...), mais sans préciser les organigrammes, ni a fortiori la situation future de chacun. Le but n'est donc pas de statuer sur les situations individuelles, chose qui doit être réalisée dans un second temps à l'échelle de chaque direction ou service.

Certaines filières ont déjà fait l'objet de travaux poussés sur leur trajectoire d'effectifs pluriannuelle, comme les filières exploitation ou maintenance dans le cadre de l'Acte I, qu'il n'est pas prévu de remettre en cause dans les cahiers de filière.

Pour les autres, l'idée est de partir de la trajectoire notifiée à l'ensemble des directions pour la confronter aux missions réaffirmées par chaque filière et expliciter si cette trajectoire doit être adaptée au vu des missions, ou bien si les missions doivent être précisées ou hiérarchisées au vu de la trajectoire. Les groupes de travail devront s'appuyer sur des éléments de dimensionnement pour articuler missions et effectif.

Les cahiers de filière ne constituent pas une étape du dialogue de gestion. Les modalités du dialogue de gestion n'évoluent pas avec les cahiers de filière. Les arbitrages sur la trajectoire d'effectifs sont pris par le COMEX et la direction générale, en tenant compte des enseignements des cahiers de filière.

Pour ce qui concerne les objectifs dans le cadre du dialogue de gestion pour 2026, il sera procédé en deux temps : une première notification à la fin de l'automne 2025, sur la base des filières actuelles et des données à date en matière d'évolution globale des plafonds d'effectifs pour l'établissement ; puis, si nécessaire, une seconde notification début 2026, sur la base des filières actualisées.

Question : Est-ce que le cahier de filière sera les prémices aux futures directions nationales ? Dans ce cas, les groupes de travail perdureront-ils après la rédaction de ces cahiers de filières en vue de coconstruire le fonctionnement et l'organisation des futures directions centralisées (organigrammes / questions RH etc.) ? Si tel est le cas, ne faudrait-il pas prévoir un guide méthodologique complémentaire et a minima donner cette visibilité aux personnels concernés ?

Réponse de la direction : Le groupe de travail ne constitue pas les prémices de futures directions nationales, ni aucune forme de prépositionnement dans le cadre de l'Acte II. La transition des filières centralisées vers l'organisation cible sera réalisée sous l'égide d'un préfigurateur, dans un second temps.

Le groupe de travail n'est ni fermé, ni secret, et il est demandé à ses membres de partager régulièrement l'avancée des travaux avec l'ensemble des membres de la filière, de façon formelle grâce aux modalités permises par les outils collaboratifs ou en s'appuyant sur les réseaux et informelle au quotidien. Dans le même temps, il est demandé au groupe de travail d'élaborer le cahier en un temps restreint, ce qui ne permet pas de consulter l'ensemble des agents des filières entre chaque séance de travail.

Question : Confirmez-vous que l'ensemble de ces cahiers de filières sera bien présenté en CSA central avant tout projet de réorganisation ou ajustement de réorganisations dans les CSA-L, sachant que ces cahiers reflèteront l'orientation de la future organisation de VNF et de ses services ?

Réponse de la direction : Les cahiers de filière ne constituent pas des projets de réorganisation. Si une réorganisation intervient suite aux cahiers de filière et après arbitrages du COMEX, cela se fait dans un second temps suivant les modalités habituelles du dialogue social, après consultation du CSA central.

Oui, les cahiers de filière seront présentés en CSA central, en février et/ou mars 2026 et rendus disponibles ensuite à l'ensemble des agents.

Les cahiers de filière ne seront pas définitifs à l'issue des réunions des groupes de travail d'ici le premier trimestre 2026. Ils ont au contraire vocation à évoluer dans le cadre d'un processus d'amélioration continue dans le temps. Ce sont des documents de référence partagés, disponibles pour tous, qui listent les enjeux ou outils sur lesquels le réseau doit travailler.

Question : La rédaction des cahiers de filière aboutira-t-elle à instituer, pour chacune de ces filières, une autorité fonctionnelle (DM/Siège) et une autorité hiérarchique (DT) ?

Réponse de la direction : Non, la rédaction des cahiers de filière ne doit pas nécessairement aboutir à instituer pour chaque filière une autorité hiérarchique et une autorité fonctionnelle.

Tout d'abord, les situations sont très différentes d'une à l'autre. Par exemple, les filières communication et exploitation sont confrontés à des enjeux d'organisation très différents, qui ne se résument pas à la mise en place d'une autorité fonctionnelle et d'une autorité hiérarchique. Ensuite, il est souvent plus intuitif et utile de partir du point de vue des agents pour présenter l'organisation cible, et de distinguer les différents rôles. Par exemple, les agents de la filière juridique une fois centralisés, réfèrent d'abord à leurs responsables juridiques, c'est-à-dire au sein de la DJEF, tout en répondant en proximité aux sollicitations de leurs collègues en DT. Ce sera le rôle du groupe de travail de préciser les modalités de circulation de l'information et le partage des dossiers au sein de la filière, pour qu'ils soient à la fois efficaces et équilibrés.

Question : Comment seront désignés les membres du groupe de travail ? Sur quels critères ? Quelle volumétrie sera retenue pour ces groupes de travail ?

Réponse : Les membres des groupes de travail sont sollicités par les Pilotes et Copilotes, DN et DT, des cahiers de filière, sous le contrôle de leurs supérieurs hiérarchiques et le cas échéant, de leurs secrétaires généraux et de leurs directeurs. Ils doivent être représentatifs des différentes directions du siège et des directions territoriales, et des différents niveaux hiérarchiques. Il est demandé, sauf exception dûment justifiée, de retenir un nombre de participants autour de 20 membres pour garantir à la fois la représentativité et l'efficacité du groupe de travail.

Question : Nous demandons la mise en place de point d'échanges réguliers avec TOUS les personnels faisant l'objet de ces restructurations pour les informer du suivi et de l'avancée des discussions/réflexions menées sur leur filière (sur les missions, l'organisation, l'avenir des postes...). Comment allez-vous assurer pour les personnels qui ne participeront pas au groupe de travail une information ascendante et descendante tout au long du processus ? A ce titre, pouvez-vous nous indiquer les canaux de communication et la méthode retenue ?

Réponse de la direction : Le groupe de travail n'est ni fermé, ni secret, et il est demandé à ses membres de partager régulièrement l'avancée des travaux avec l'ensemble des membres de la filière, de façon formelle grâce aux modalités permises par les outils collaboratifs ou en s'appuyant sur les réseaux et informelle au quotidien. Dans le même temps, il est demandé au groupe de travail d'élaborer le cahier en un temps restreint, ce qui ne permet pas de consulter l'ensemble des agents des filières entre chaque séance de travail.

Question : À la suite de la rédaction de ces cahiers de filières, les personnels feront-ils l'objet d'un repositionnement au maximum dans une ou deux filières spécifiques ?

Réponse de la direction : Toutes les filières ne vont pas connaître d'évolution des métiers, des fiches métiers et des fiches de poste. Pour les filières concernées par cette évolution, une fois les instances représentatives du personnel consultées, la première étape consistera à réaliser des entretiens individuels de repositionnement avec l'ensemble des agents concernés.

En cible, l'objectif est de rendre notre organisation plus lisible et de clarifier les responsabilités de chacun. Pour ce faire, l'objectif est en effet que la plupart des personnels n'émargent qu'à une ou deux filières spécifiques, maximum trois, avec une filière représentant au moins 50% de l'activité et chacune des deux autres filières au moins 20% de l'activité. Certains postes continueront toutefois à nécessiter une grande polyvalence, notamment dans la filière « support de proximité », comme par exemple chef du bureau de l'administration générale en service territorial (ST).

Question : Pouvez-vous nous préciser quelles équipes, du Siège et/ou de la DT, vont accompagner les personnels dans le processus des centralisations et la façon dont cela va s'organiser (entretiens/rédaction des fiches de postes/dispositifs d'accompagnement etc.) ?

Réponse de la direction : Le dispositif d'accompagnement des personnels des filières centralisées doit être précisé dans le cadre des cahiers de filière concernés, dans la mesure où il est largement dépendant des évolutions et du calendrier global envisagé.

L'accompagnement au sein de l'établissement est piloté par la Direction des ressources humaines et des moyens, notamment le service d'accompagnement, de formation, d'intelligence collective et de recrutement (SAFIR) qui s'appuie sur le réseau de l'accompagnement du changement au sein des directions territoriales. Il est bien sûr aussi prévu de mobiliser les managers qui sont les premiers aux contacts des agents et porteurs du changement. Enfin, la mobilisation de moyens supplémentaires n'est pas encore décidée et ne peut l'être qu'à l'issue des travaux sur les cahiers de filière.

Question : Dans le cadre des futures centralisations, pouvez-vous vous engager à ne pas systématiquement rapatrier les postes à Béthune après le départ des personnels et ainsi garantir une organisation stabilisée pour les personnels en DT.

Réponse de la direction : L'organisation territoriale des filières centralisées n'est pas encore établie et doit d'abord faire l'objet d'une réflexion au sein des groupes de travail concernés. Cette réflexion pourra par exemple concerner la création de pôles nationaux sur le territoire, constituant de collectifs de travail bien dimensionnés pour faciliter l'organisation du travail et les échanges de fond.

Sans préempter l'issue de ces travaux, l'orientation de la direction générale ne consiste pas à rapatrier systématiquement les postes de ces filières à Béthune après le départ des personnels en DT. Il s'agit d'abord de tenir compte de l'organisation actuelle des personnels au sein des DT. Toutefois, si des scénarios de réorganisation territoriale en cible sont proposés par le groupe de travail, ceux-ci devraient naturellement conduire à proposer de ne pas renouveler certaines localisations de poste pour les créer ailleurs.