

Projet stratégique 2015-2020



Préambule

Le contexte dans lequel évolue notre secteur d'activité est aujourd'hui marqué par de profondes mutations, économiques, sociétales, environnementales et réglementaires, qui impactent nos métiers et notre fonctionnement.

Toutefois, ce sont autant d'opportunités à saisir pour définir une stratégie durable et responsable, tout en tenant compte de la contrainte budgétaire qui pèse sur l'Etablissement. Nos ressources seront en baisse de près de 50 M€ entre 2013 et 2016 du fait de la baisse de la subvention pour charges de service public, du plafonnement légal de la taxe hydraulique et de la baisse des subventions de l'AFITF pour la remise en état du réseau.

Dans ce contexte difficile, et afin que VNF soit en capacité d'anticiper et de maîtriser son avenir, j'ai souhaité que soit élaboré ce projet stratégique, le premier de l'EPA depuis sa création. Sur la base des acquis du projet voie d'eau, il nous faut désormais construire le socle de notre évolution à réaliser, vecteur d'une culture commune au sein de l'Etablissement. Ce socle s'accompagne d'ambitions, qui doivent rester accessibles, sur la gestion hydraulique, les niveaux de service sur les différents réseaux et la réalisation de Seine-Nord Europe maintenant par une société de projet.

Nous n'agissons pas seuls, femmes et hommes, au service de la voie d'eau : ce projet a fait l'objet d'une vaste concertation, entre avril et septembre 2015, avec nos différents partenaires (collectivités territoriales et associations représentatives, représentants de l'Etat dans les territoires, Parlement, ports, associations environnementales, associations d'usagers...). Chacun a été invité à émettre son avis, ses commentaires et suggestions à l'occasion de présentations et d'échanges sur le texte du projet. Le document qui suit est le fruit de cette concertation et a été complété par de nécessaires annexes.

Marc PAPINUTTI,
Directeur général

Sommaire

Les missions et engagements de VNF.....	4
--	----------

Le contexte économique et environnemental de la voie d'eau et de VNF.....	5
--	----------

Les grandes orientations stratégiques.....	6
---	----------

1 - Déployer sur le réseau une offre de service raisonnée qui réponde aux besoins et aux enjeux économiques et environnementaux.....	6
---	---

2 - Investir sur le réseau en fonction des priorités et accompagner les grands projets fluviaux.....	7
---	---

3 - Contribuer au développement des activités au bénéfice du transfert modal, de l'économie touristique et des territoires, en lien avec les partenaires.....	8
---	---

4 - Construire un établissement économiquement et environnementalement responsable.....	11
--	----

Annexes.....	14
---------------------	-----------

Carte de l'offre de service.....	14
----------------------------------	----

Politique de ressources humaines.....	15
---------------------------------------	----

Éléments de trafics.....	19
--------------------------	----



Navigation sur le Rhin

Notre ambition :
être un établissement moderne, responsable de son capital humain, soucieux de la juste qualité du service rendu et garantissant l'utilité sociale, économique et environnementale de la voie d'eau.

Nous nous y engageons en nous fondant sur les valeurs fortes portées par l'Établissement et ses personnels : service public, intérêt général, sécurité, partenariats et développement durable.

Les missions et engagements de VNF

Voies navigables de France, établissement public administratif du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE), a en charge l'exploitation, la maintenance, la modernisation et le développement de 6 700 km de rivières et canaux navigables. L'établissement gère également 40 000 hectares de domaine public fluvial, près de 4 000 ouvrages d'art (écluses, pentes d'eau, barrages, etc...) et 2 500 bâtiments et maisons éclésières.

Depuis plus de 20 ans, VNF (sous forme d'EPIC avec les services navigation, puis d'EPA) agit au quotidien pour relever le défi du fluvial. Ainsi, en s'appuyant sur la compétence et le professionnalisme de l'ensemble du personnel, l'Établissement assure :

- La qualité et la sécurité du réseau et des ouvrages ainsi que le développement des activités de navigation sur le réseau ;
- Les services aux clients et aux usagers pour mieux répondre à leurs besoins et attentes ;
- La préservation du patrimoine que constituent les voies navigables, en assurant l'équilibre entre le développement des activités et la protection de l'environnement ;
- La maîtrise d'ouvrage de grands projets contribuant au développement du réseau fluvial à l'échelle nationale et européenne.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, VNF réunit l'ensemble des personnels travaillant pour le service public de la voie d'eau. Au 31 janvier 2015, il compte plus de 4500 personnes (90% environ relèvent d'un statut de droit public et 10% d'un statut de droit privé), répartis entre le siège et les 7 directions territoriales.



Le contexte économique et environnemental de la voie d'eau

Poids économique de la filière fluviale, dynamique environnementale et avantages compétitifs de la voie d'eau

La loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 confirme **l'engagement de la France et de l'État dans une politique résolue de transfert modal** pour réduire les flux routiers et développer corollairement les trafics de fret ferroviaires et fluviaux. L'État affirme en conséquence la priorité qu'il entend donner, en matière d'infrastructures, aux investissements de modernisation et de développement du ferroviaire, des voies d'eau et des infrastructures portuaires.

Les capacités de massification du mode fluvial offrent un **atout économique et environnemental**. Le transport de marchandises par voie fluviale bénéficie d'une bonne efficacité énergétique et présente des avantages compétitifs réels pour la collectivité : c'est un mode fiable, très sûr et qui contribue à réduire les nuisances associées à la congestion routière (accidents, bruit et émissions polluantes notamment). Il doit s'intégrer dans une chaîne logistique multimodale efficace au service d'un objectif de croissance verte.

Les évolutions climatiques et environnementales (inondations, sécheresses, chancre coloré...) génèrent par ailleurs une **exigence accrue sur la maîtrise de la gestion hydraulique et le maintien de la biodiversité**, qui doit être repositionnée au cœur de l'activité de l'établissement.

Dans un contexte de recomposition de ses trafics historiques (Chute massive des acheminements de charbon, développement important des acheminements conteneurisés...) et de faible croissance générale du secteur des transports, **l'activité de transport fluvial de marchandises a continué à se développer**, confirmant la capacité du fluvial à mettre en œuvre le report modal. Entre 2000 et 2014, le transport fluvial a ainsi progressé de 7% alors que les autres modes voyaient leurs trafics reculer sensiblement.

L'activité fluviale peut s'appuyer dans le même temps sur **de nouveaux relais de croissance** : ainsi, l'activité des croisières fluviales augmente (+6 % en 2014 en nombre de bateaux ; +15% en nuitées en 2014) de même que le trafic de bateaux promenades (+8,8% en places offertes entre 2010 et 2011), et conforte le secteur touristique. Le développement de ces activités passe nécessairement par le renforcement des dynamiques partenariales déjà engagées avec les acteurs de territoire autour de projets touristiques partagés pour les rivières et les canaux gérés par VNF. Dans ce cadre, les évolutions induites par la réforme de l'organisation territoriale constituent une réelle opportunité pour VNF et les territoires.

Les grandes orientations stratégiques

1- Déployer sur le réseau une offre de service raisonnée qui réponde aux besoins et aux enjeux économiques et environnementaux

Adapter les services offerts aux besoins des usagers

Pour satisfaire les différents usages effectifs de la voie d'eau, évalués sur les fréquentations constatées et leur répartition dans l'année, et en optimisant l'allocation des moyens en conséquence, VNF différencie trois offres de service sur le réseau et s'organise en conséquence (cf. annexe 1) :

- **Une offre de service fret garantie toute l'année sur le réseau principal** : la navigation est possible, sur les itinéraires concernés, 7 jours sur 7, en passage libre ou à la demande ;
- **Une offre de service saisonnée à orientation touristique sur le réseau secondaire** : les plages horaires d'ouverture fluctuent de 8h à 10h par jour, selon la saison (haute, moyenne ou basse) et l'automatisation du réseau ; le passage est libre en haute et moyenne saison, soumis à réservation en basse saison ;
- **Une offre de service concentrée sur la gestion hydraulique pour permettre les autres usages de l'eau** (agriculture, industrie, alimentation en eau potable), lorsque

les enjeux de navigation ne sont pas prépondérants. Une navigation ponctuelle à la demande reste possible si elle ne mobilise pas ou peu de moyens supplémentaires (passage à la demande).

Naturellement, **les activités liées à la gestion hydraulique pure et à la maintenance du réseau sont opérées sur l'ensemble du réseau, indépendamment du trafic et du niveau de service.**

Ces offres de service, au-delà des périodes d'ouverture, prévoient également des cibles différenciées en matière de délais d'intervention en cas de problème, de mouillages (hauteur d'eau disponible) et de périodes autorisées de chômages (restriction ou arrêt de navigation pour travaux programmés). Elles pourront également inclure à terme l'adaptation des services offerts par VNF à ses clients en fonction des attentes de ceux-ci, notamment pour ce qui est de l'accueil des touristes dans le cadre des partenariats à nouer avec les collectivités.

Ces trois offres de service font ainsi l'objet d'un cadre général défini au niveau national, décliné à l'échelle de chaque itinéraire,



Barrage de Port-Mort sur la Seine

au regard des enjeux locaux constatés en matière de trafic fret, de plaisance, et des autres usages afin notamment de préciser les amplitudes des hautes, moyennes et basses saisons sur le réseau secondaire. VNF priorise ses moyens en conséquence, en tenant également compte de l'état du réseau. Il adapte également son organisation dans les DT comme au siège en étudiant les aspects managériaux, de formation professionnelle et autre.

Les partenariats avec les territoires seront le moyen d'intégrer nos offres de services dans des politiques de développement local plus larges.

Agir sur le réseau en maîtrisant la gestion hydraulique et en renforçant sa disponibilité

Les besoins de nombreuses activités humaines tributaires de la disponibilité en eau (refroidissement de centrales électriques, irrigation agricole, eau potable...) et les évolutions climatiques imposent une gestion économe et pérenne de la ressource en eau pour répondre durablement aux besoins. VNF participe activement à ces enjeux en agissant sur le réseau. **L'établissement rationalise et modernise sa gestion hydraulique** : instrumentation et connaissance du réseau et de ses consommations, formalisation de

consignes d'exploitation, automatisation et standardisation des systèmes de gestion de l'eau, modernisation des ouvrages. En outre, l'établissement cherche à accroître la valorisation économique de la fonction hydraulique (prises d'eau, rejets, patrimoine fluvial, environnement...), notamment lors de la reconstruction de nouveaux ouvrages de navigation.

La modernisation des ouvrages hydrauliques (dont les barrages réservoirs et les barrages mobiles en rivière) est également au cœur des préoccupations de VNF, en lien avec l'impératif de sécurité de ses agents intervenants sur ces ouvrages mais aussi des riverains de ces infrastructures. Pour cela, **l'établissement poursuit activement le déploiement de la maintenance (notamment spécialisée)** afin d'agir de manière préventive sur les ouvrages. VNF cherche à améliorer le taux de disponibilité du réseau pour rendre un meilleur service aux usagers, prolonger la durée de vie des ouvrages par une maintenance préventive optimisée (plans de maintenance préventive, programmation des interventions, organisation des moyens pour garantir des délais d'intervention en cohérence avec les enjeux des itinéraires et des ouvrages...) et conforter encore la sécurité des agents, des usagers et des tiers.

2- Investir sur le réseau en fonction des priorités et accompagner les grands projets fluviaux

Prioriser les investissements sur le réseau

Le niveau d'investissement nécessaire à la remise en état, à la mise aux normes et à la modernisation de l'ensemble du réseau, hors opérations de développement, est estimé à 250 millions d'euros courants par an, sur la période 2014 - 2035, selon l'étude réalisée en préparation du rapport présenté en 2013 par la Commission Mobilité 21 présidée par le député Philippe Duron.

Ce niveau ne pourra être atteint dans les années à venir, ce qui nécessite une priorisation plus fine de nos investissements.

L'allocation des moyens sur les itinéraires

et les ouvrages sera réalisée en fonction du niveau de service programmé et de l'état du réseau existant. **Les investissements feront l'objet d'arbitrages en fonction des trafics et usages, en intégrant les perspectives de développement, et d'une analyse des risques notamment au regard de la sécurité et du maintien des activités.**

Les investissements sont également soutenus par les collectivités dans le cadre des CPER et des CPIER (autour d'itinéraires majeurs interrégionaux comme le Rhône ou la Vallée de la Seine), portant sur des opérations de développement du grand gabarit mais aussi de régénération/restauration ou modernisation sur le réseau secondaire et intégrant les enjeux de services aux usagers.



Bateau de croisières amarré à Avignon sur le Rhône

Accompagner les grands projets fluviaux

Voies navigables de France assure la maîtrise d'ouvrage de grands projets en vue de moderniser son réseau, d'en accroître les capacités et de renforcer le maillage fluvial.

L'établissement, engagé pour l'avenir de la voie d'eau, porte d'importants projets de développement à l'échelle nationale. Parmi eux, le projet **Bray-Nogent**, pour l'augmentation de gabarit de la petite Seine, le projet **MAGEO**, aménagement de l'Oise constituant le débouché sud du futur canal Seine-Nord Europe.

À l'échelle européenne, **le projet Seine-Nord Europe, partie intégrante de la liaison Seine-Escaut**, projet européen novateur en termes de financements, de partenariats, de mobilisation des expertises et de mise en œuvre de solutions innovantes, devrait faire l'objet de la création d'une société de projet dans le courant du premier semestre 2016, pour laquelle VNF sera impliqué tant par la gouvernance que par la phase travaux puis l'exploitation de la nouvelle infrastructure.

Doivent également être poursuivis le partenariat public/privé pour la reconstruction des **barrages de l'Aisne et de la Meuse**, ainsi que la modernisation du **canal du Rhône à Sète** qui sont déjà en phase de réalisation.

3- Contribuer au développement des activités au bénéfice du transfert modal, de l'économie touristique et de l'aménagement des territoires, en lien avec les partenaires

Favoriser le transfert modal et accroître la part modale du transport fluvial

Le transport fluvial est un marché en expansion, il conserve une forte capacité de développement à la fois sur le réseau existant et dans le cadre de nouveaux aménagements. 2000 km de voies navigables sur 6700 km sont à grand gabarit et ne sont pas totalement interconnectés en réseau tant à l'échelle nationale qu'européenne.

Le fluvial représente environ 4% du transport total du fret en France et se concentre naturellement sur les axes très délimités à grand gabarit où la part fluviale est bien supérieure : 15% sur l'axe Seine, 10% sur l'axe Saône-Rhône, plus de 20 % sur l'axe rhénan.

Les réserves de capacités de trafic restent importantes : il est possible d'accueillir quatre fois plus de trafic sur l'axe Seine, deux fois plus sur le Rhin, cinq fois plus sur le Rhône. Il convient également de citer, au titre du grand gabarit, l'axe de la Moselle.

Afin de concrétiser ce potentiel de développement, VNF :

- **Travaille avec les grands ports maritimes** de façon à accroître la performance de la desserte fluviale de leur hinterland ;
- **Travaille avec les ports intérieurs, les régions et les collectivités locales**, afin d'assurer un maillage pertinent de l'offre portuaire sur le réseau, de permettre la mise à disposition des infrastructures et des terrains adaptés au déploiement de terminaux performants et à la mise en œuvre de dessertes



de qualité rendant possible l'intégration des ports intérieurs dans des chaînes logistiques compétitives. Lorsque VNF est l'autorité concédante de ces ports, une réflexion sur la gouvernance est engagée afin de permettre l'implication directe des collectivités dans les choix stratégiques de développement des ports, en utilisant notamment les nouvelles possibilités qui ont été créées par la loi « NOTRE » ;

- **Identifie les projets potentiellement porteurs de trafic auprès des chargeurs** (y compris d'éventuels trafics de niche sur le réseau secondaire), étudie les conditions rationnelles pour y répondre si le besoin est avéré, et évalue si la solution fluviale représente une alternative économique réaliste pour un coût supplémentaire faible pour l'établissement ;
- **Promeut le fret fluvial**, en partenariat avec les ports, les transporteurs fluviaux et les logisticiens compétents. Dans ce cadre, VNF œuvre à l'émergence d'offres logistiques multimodales compétitives ;
- **Poursuit l'amélioration de l'offre et de la qualité de service** sur les itinéraires à fort trafic, en proposant des services innovants, tant pour les transporteurs (horaires, dématérialisation des procédures, aménagement de postes d'attente, développement avec les partenaires portuaires de postes de distribution d'eau et d'électricité) que pour les chargeurs (connaissance de l'offre logistique du réseau - ports, quais..., calculs d'itinéraires, aide à l'étude et à l'expérimentation du report modal vers la voie d'eau).

Contribuer à l'économie touristique, en agissant avec les partenaires

Les voies d'eau sont un atout pour l'attractivité économique et touristique des territoires. Le tourisme fluvial draine ainsi près de 11 millions de passagers en bateaux-promenades (dont près de 8 en Ile-de-France

pour 100 millions d'euros de recettes), 172.000 en péniches-hôtels et paquebots fluviaux, 158.000 en bateaux habitables, et 12.000 personnes ont navigué sur leurs propres bateaux (plaisance privée).

Selon des études récentes¹ menées par VNF, le tourisme fluvial représente des retombées de 500 millions d'euros pour les territoires irrigués. Ce chiffre intègre uniquement les usages touristiques basés sur la navigation (plaisance, croisières mais hors bateaux-promenades), mais ne prend pas en compte l'ensemble des activités directement liées à la voie d'eau tel que le cyclotourisme ou la randonnée dont les retombées économiques locales sont également très importantes.

VNF accompagne les territoires afin qu'ils tirent pleinement bénéfice de l'attractivité de la voie d'eau, en initiant des projets de développement des usages touristiques et de loisirs sur les itinéraires les plus prometteurs du réseau ou en accompagnant les projets portés par les acteurs locaux en faveur de ce tourisme éco-patrimonial. Son engagement aux côtés des partenaires, et en premier lieu les collectivités locales, est une des pierres angulaires de son action. La réforme territoriale, qui s'accompagne d'une refonte de la carte institutionnelle, ainsi que la place croissante des métropoles dans le paysage administratif ne manqueront pas de susciter des ajustements à tous les niveaux, notamment sur les politiques du tourisme et du développement économique. La politique partenariale de VNF devra se fonder sur une logique d'itinéraire, en associant l'ensemble des acteurs territoriaux nécessaires, dans une recherche d'équilibre entre les enjeux de développement propres à l'établissement (dont celui de la gestion hydraulique) et les projets des territoires.

¹Étude sur la location de bateaux habitables sans permis, janvier 2013 ; étude sur les péniches hôtels en mars 2015 ; étude sur la plaisance privée en mars 2015 ; étude sur les paquebots fluviaux en décembre 2014



Chargement de caisses démontables à Paris sur la Seine

Pour ce faire, l'établissement :

- **Élabore, avec les territoires, des projets de développement touristique** des sites et itinéraires à forts enjeux, en agissant tout particulièrement sur la mise en valeur du patrimoine fluvial, l'entretien des berges et la valorisation du domaine ;
- **Met en œuvre une offre de service adaptée** sur le réseau secondaire saisonnée à orientation touristique ;
- **Conforte les services proposés aux plaisanciers et croisiéristes** (accueil, gestion des déchets, fourniture de fluides, appontements, systèmes d'information) en partenariat avec des acteurs publics et privés, au sein de structures d'accueil des bateaux adaptées : appontements croisière, ports et haltes de plaisances.

Intégrer notre réseau au réseau européen

Les réseaux fluviaux sont aujourd'hui interconnectés et ont vocation à l'être encore davantage. Le dialogue et la mutualisation entre VNF et ses homologues européens sont incontournables pour renforcer la performance opérationnelle et la compétitivité économique de la voie d'eau à l'échelle européenne. Le potentiel d'évolution du transport fluvial, en France comme en Europe, réside notamment dans la logique de maillage du grand gabarit et du réseau connexe, et, plus particulièrement, dans l'approche multimodale au sein des principaux corridors euro-

péens (Mer du Nord – Méditerranée, Rhin-Alpes, Rhin-Danube).

Les projets européens comme l'émergence d'une réflexion à l'échelle de grands corridors européens doivent aussi conduire à renforcer notre action auprès des institutions européennes pour s'assurer de la bonne prise en compte des spécificités de notre réseau.

Remettre l'innovation au centre de notre action

L'évolution des nouvelles technologies, qui impacte les demandes des usagers (information en temps réel, géolocalisation...), constitue une opportunité pour adapter et améliorer les modes de travail (dématérialisation de certaines procédures, télé-conduite, automatisation des barrages manuels...).

La poursuite de la politique active en matière de Systèmes d'Information Fluviale (SIF) doit contribuer à l'amélioration de la compétitivité des solutions de transports fluviales et à celle de la gestion de l'infrastructure par VNF. Cela nécessite notamment l'interfaçage des outils développés avec ceux des ports et autres gestionnaires et exploitants fluviaux français et européens.

Le secteur fluvial français doit aussi poursuivre sa transformation s'il veut continuer à progresser en parts de marché vis-à-vis des autres modes et se porter au même niveau que ses voisins européens. Pour cela, l'amé-

lioration de la compétitivité économique de la flotte et de sa performance environnementale doit se poursuivre en pleine adéquation avec la transformation des marchés.

VNF s'attache à être l'un des catalyseurs entre les différents acteurs concernés (administrations, transporteurs, chargeurs, bureaux d'études, universités, industriels ou finan-

ceurs) pour **faire émerger une plateforme nationale et européenne permettant de réaliser ces innovations** dans le domaine de la cale et de les diffuser dans la filière de façon durable. VNF accompagne également le secteur dans la réflexion à mener sur le financement de la mise en œuvre de ces innovations et le déploiement d'outils adaptés.

4- Construire un établissement économiquement et environnementalement responsable

Voies navigables de France réunit depuis le 1^{er} janvier 2013 l'ensemble des personnels de la voie d'eau œuvrant sur le territoire national. Si les bases fonctionnelles du nouvel Établissement sont désormais posées, **il faut à présent œuvrer à la construction d'une culture commune et adapter progressivement les organisations, les compétences, les modes de faire dans le cadre d'un processus d'accompagnement du changement.**

Accompagner le changement, animer la politique sociale

L'établissement fait face à un certain nombre de mutations qui vont impacter ses missions et ses métiers. Des métiers vont se transformer (évolution des métiers techniques de la maintenance et de l'exploitation) et d'autres se développer (gestion hydraulique, analyse économique et financière, maîtrise d'ouvrage, ingénierie de projets partenariaux de développement territorial et d'accueil touristique,

contrôle intégré des projets). VNF doit également intégrer les départs conséquents d'emplois et probables reprises d'emplois à venir. Du fait du jeu des départs par mutation, démission ou retraite, entre 1000 et 2000 postes auront changé de responsable ou auront été créés d'ici 2020. Le recrutement sur ces postes est un challenge stratégique pour l'Établissement.

Par ailleurs, l'ajustement des niveaux de service selon les itinéraires nécessite d'optimiser et de réorganiser les modalités de gestion du réseau. La modernisation des ouvrages et la poursuite du développement des nouvelles technologies impactent également les besoins en termes d'intervention sur le réseau en « allégeant » les charges de l'exploitation et en nécessitant le renforcement d'une maintenance préventive affûtée.

Seront ainsi menés une révision des organisations, des processus et des référentiels pour les harmoniser, ainsi qu'un redimensionnement



ou une réallocation des moyens, en termes d'entretien, de maintenance et d'exploitation, au regard du niveau de service retenu sur chaque itinéraire.

Ceci implique de **développer une gestion des ressources humaines renouvelée et ambitieuse au service des personnels et de l'établissement**, reposant sur :

- Un dialogue de gestion RH renouvelé ;
- Un dialogue social renforcé ;
- Une GPEECC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, Effectifs, Compétences et Carrières) ambitieuse avec notamment l'ouverture à des professionnalisations et des évolutions de carrières au sein de l'établissement ;
- Des politiques RH adaptées : recrutement, formation, professionnalisation, dispositifs juridiques.

et de **déployer des dispositifs d'accompagnement au changement pour les agents et les cadres impactés par les réorganisations** (accompagnement individuel et collectif, aide à la mobilité fonctionnelle et géographique, rémunérations...).

En outre, VNF poursuit :

- L'amélioration de la qualité du cadre de travail des agents : **sécurité, avec un objectif ambitieux de zéro accident du travail avec arrêt**, prévention, hygiène ;
- Le partage et les échanges de bonnes pratiques notamment avec l'encadrement intermédiaire ;
- L'instauration d'un dialogue régulier des directions territoriales (DT) avec leurs personnels et les syndicats en instaurant par exemple un agenda social local ;
- Le déploiement d'une comptabilité analytique et la mise en place du décret de Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) ;
- L'optimisation de ses systèmes d'information et la refonte de son intranet.

L'ensemble de ces actions concourt à la construction d'une culture commune au sein de l'établissement.

Consolider les équilibres financiers de l'Établissement

Au cours des prochaines années, VNF devra continuer à assurer ses missions tant en matière de gestion du réseau que de promotion des voies d'eau. Il s'agira également de dégager sur la période des investissements pour la régénération et la remise en état du réseau et

contribuer à l'engagement d'opérations inscrites dans les CPER 2015-2020. Ces dernières correspondent notamment à différents projets de développement du réseau.

L'atteinte de ces objectifs implique à la fois une stricte maîtrise des dépenses de personnel et de fonctionnement et une évolution du modèle économique qui résultera notamment de l'optimisation et d'une meilleure valorisation du domaine et de revalorisations de péages. Dans ce cadre, VNF continuera à rechercher l'engagement de l'AFITF, de l'Union européenne et de nos partenaires locaux pour la remise en état du réseau et les grands projets de développement de l'établissement.

Optimiser et valoriser le domaine

40 000 hectares sont aujourd'hui confiés par l'Etat à VNF, dont les recettes correspondantes sont de l'ordre de 25 millions d'euros annuels. La situation souvent privilégiée de ce domaine conduit VNF à avoir une politique de développement maîtrisée et responsable, dans un dialogue constant avec les collectivités locales.

Afin d'améliorer le rendement du domaine, l'action de VNF vise à :

- **Développer et améliorer le rendement des recettes** par la révision et la simplification des tarifs, le développement d'outils dynamiques de gestion comme les COT simplifiées ou les COT thématiques, la recherche de nouvelles recettes au travers de projets immobiliers sur le modèle de ce qui a été réalisé à Lyon (Port Rambaud) et par une politique de cession ;
- **Favoriser le développement des interfaces terrestres** (quais, plates-formes portuaires,..) au bénéfice des projets et trafics de fret et de tourisme.

Poursuivre les réformes liées aux politiques tarifaires de péages

La capacité contributive des différents acteurs et la prise en compte de la réalité de l'activité devront être considérées pour conduire une réévaluation et une indexation des tarifs de péages.

Préparer l'évolution de la taxe hydraulique

VNF accompagnera les réflexions exploratoires relatives aux possibilités d'évolution de la taxe hydraulique, qui représente près de 140 M€ de ressources pour VNF en 2015. Ces évolutions pourraient permettre, le cas échéant, de mieux valoriser et de mieux optimiser les avantages économiques tirés par les acteurs privés du réseau fluvial.



Transport du second tablier du pont Schuman à Lyon sur la Saône

Affirmer la responsabilité environnementale de l'établissement

L'eau est une ressource naturelle, qui peut devenir rare à l'heure du changement climatique. La maîtrise de cette ressource est une attente sociale et sociétale majeure. Les voies navigables jouent un rôle dans la gestion de la ressource, de sa qualité, ainsi que dans la préservation et le développement des espaces naturels et de la biodiversité.

L'action de l'établissement repose sur la responsabilité et la durabilité. Responsable parce que **VNF contribue à garantir l'alimentation en eau**, qu'il s'agisse de l'alimentation en eau potable ou de la consommation nécessaire à l'activité économique ou industrielle. Durable parce que **VNF veille à une consommation maîtrisée de l'eau**, en déployant notamment des moyens innovants de régulation pour les ouvrages hydrauliques et parce que VNF participe à la prévention des risques liés à cette activité.

Soucieux de contribuer aux objectifs de qua-

lité des eaux, VNF mettra en place les règlements d'eau sur l'ensemble de ses ouvrages et poursuivra ses certifications ISO 14000 et ISO 9000.

VNF contribue également à la **politique de transition énergétique et de croissance verte**, avec d'autres enjeux tels que les passes à poissons, l'usage de techniques douces de gestion des espaces verts permettant de garantir le zéro phyto, l'utilisation rationnelle de l'énergie de nos ouvrages, de nos bâtiments et de nos véhicules voire le développement d'équipements hydroélectriques sur les sites pertinents. De même, l'établissement maîtrise la gestion et la valorisation des sédiments dans une logique d'économie circulaire.

En outre, VNF, en lien avec les ministères et les collectivités territoriales concernés, veillera tout particulièrement au **traitement des plantes du canal du Midi** affectés par le chancre coloré dans un souci de préservation de ce patrimoine au caractère exceptionnel.

Enfin le développement de gouvernances partagées sur des projets portuaires ou de territoire et la concertation systématisée sur les projets du réseau restent au coeur des pratiques de l'établissement.

Le Projet stratégique sera piloté, suivi et évalué par les instances de VNF, composées du COTER et du comité stratégique nouvellement mis en place et auquel les membres du Conseil d'Administration pourront être conviés. D'autres comités pourront être mis en place si nécessaire.

Annexe 1

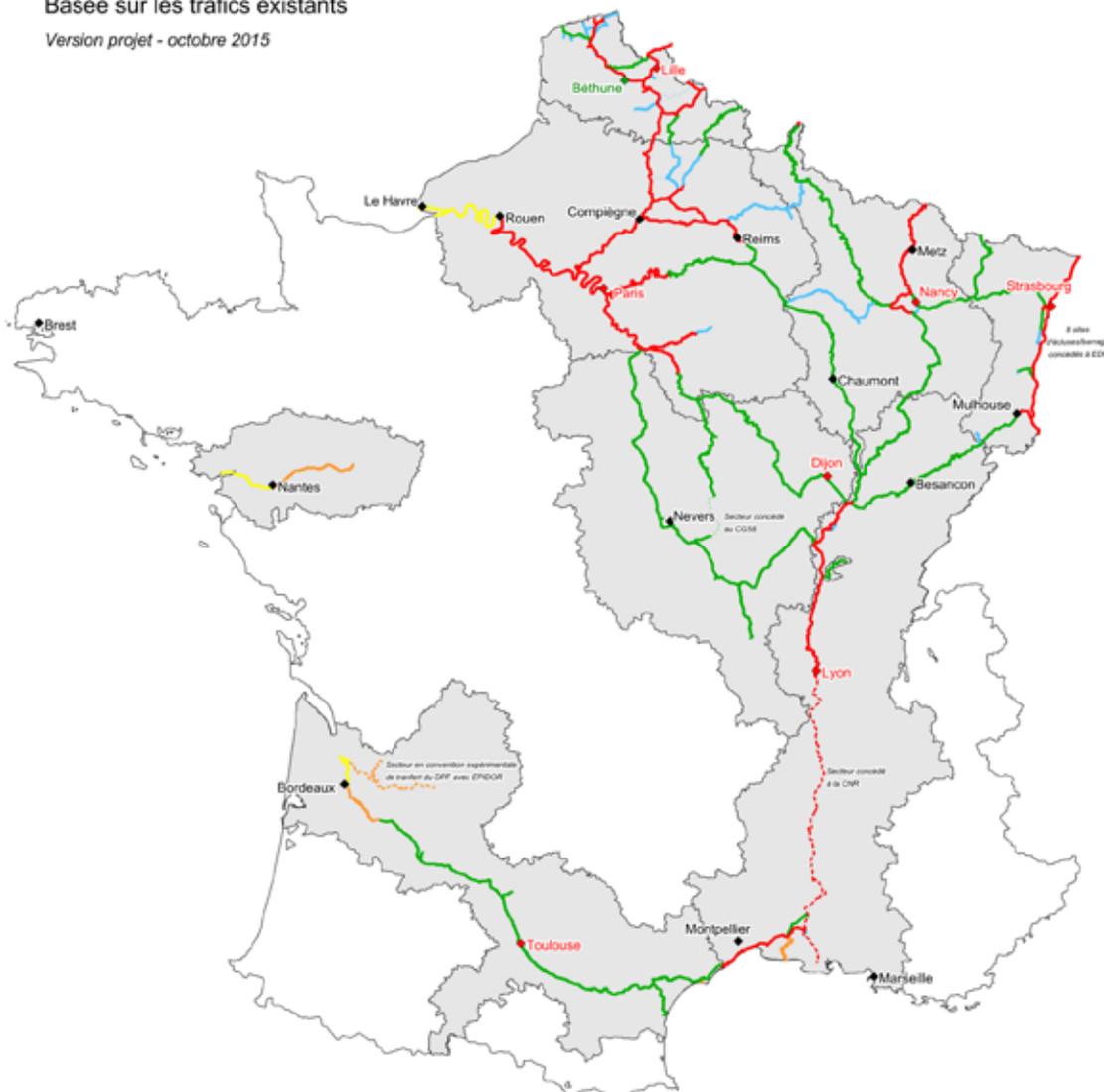
Carte cible de l'offre de service

PROJET STRATEGIQUE

Carte de l'offre de service

Basée sur les trafics existants

Version projet - octobre 2015



Qualification de l'offre	
—	Offre de service - Permanent (2300 km)
—	Offre de service - saisonnalisée à orientation touristique (3250 km)
—	Offre de service - Passage à la demande (570 km)
—	Rivière à courant libre (340 km)
—	Réseau non géré par VNF

Réalisation : DIEE/DGC - Octobre 2015

Annexe 2

Note sur la stratégie des Ressources Humaines 2015-2020 dans le cadre du projet stratégique

Le projet stratégique définit les orientations de l'établissement sur les années 2015-2020. Les actions qui en découlent sont en particulier déclinées en 5 chantiers prioritaires sur une première période :

- Décliner le cadre national de l'offre de service cible sur les itinéraires et les principes d'organisation associés ;
- Définir une politique de gestion hydraulique au travers d'organisations cibles associées, le référentiel métier ;
- Veiller à la mise en œuvre du nouveau cadre juridique budgétaire et comptable ;
- Renforcer le dialogue de gestion ;
- Conforter la politique de sécurité physique et juridique des personnes.

Face à ces objectifs ambitieux, VNF, fort d'un dialogue de gestion exigeant entre les directions fonctionnelles et territoriales pour mesurer les besoins en termes d'organisations et de moyens dans un contexte économique contraignant, doit anticiper les évolutions qui seront nécessaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines. VNF doit par conséquent développer une politique volontaire, forte et avisée de développement des compétences de ses personnels ainsi que de recrutement, de mobilité et de formation et de gestion des ressources humaines.

La réussite de la démarche reposera sur la mise à disposition d'outils qui s'enrichissent de mois en mois, un partage de l'état des lieux des connaissances, des souhaits d'évolution des personnels et leur attachement à VNF, d'outils efficaces d'accompagnement du changement et l'anticipation des départs à la retraite. Cette réussite sera assise sur une réelle communauté de travail construite et consolidée depuis la création de cet établissement.

1. L'évolution des organisations, des postes et des métiers au service des missions de VNF

Pour atteindre ses objectifs, VNF doit anticiper les évolutions techniques, organisationnelles, légales, environnementales et leurs

effets sur les organisations, les emplois et les compétences.

Les directions porteuses des politiques de VNF doivent ainsi se projeter en 2020 en définissant les besoins en compétences à maintenir ou à développer et les nouveaux métiers. Les directions territoriales et le siège doivent mettre en place des projets de service et d'organisation permettant de décliner ces politiques dans leur contexte local et ainsi prioriser les postes à pourvoir.

1.1 Professionnalisation et redéploiement

De nombreux métiers et les compétences qui y sont associées sont déjà en évolution en raison d'une modernisation des techniques ou d'un renforcement des responsabilités : mainteneur, exploitant, maîtrise d'ouvrage, ingénierie de projet, communication web, acheteur, contrôle intégré, barragiste, mobilité carrière, comptables...

Les métiers de cadre de proximité des équipes opérationnelles d'exploitation, au premier rang desquels figurent le chef d'équipe, et leur positionnement sont à eux seuls l'objet d'un chantier important pour les organisations futures qui sera ouvert dès le début de l'année 2016.

Les pôles de proximité des ressources humaines des directions poursuivront leur professionnalisation, au bénéfice d'une clarification de leurs rôles au regard de celui du siège, et devront être capables de s'adapter à des référentiels et à des outils nouveaux qui leur permettront de suivre et de connaître les effectifs, les postes et les activités de l'EPA.

1.2 Évaluer nos ressources et nos besoins sur l'ensemble du territoire

La gestion des ressources humaines ne peut être efficiente que si les besoins en compétences sont bien identifiés à la fois qualitativement et quantitativement, permettant ainsi de déterminer les postes à créer ou à faire évoluer et d'identifier les personnels

à accompagner en leur offrant, à travers une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences et des carrières (GPEECC), des parcours professionnels diversifiés afin de les fidéliser, de leur donner la perspective d'évolution professionnelle et de carrière satisfaisante, de continuer de développer leurs compétences et de s'épanouir professionnellement ou de favoriser les allers-retours hors de l'établissement avec le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

Pour aider les services à décliner les politiques de VNF, la Direction des Ressources Humaines doit continuer à développer des outils de pilotage, en particulier au sein du service système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), mettre en œuvre le dialogue de gestion et offrir une GPEECC ambitieuse.

2. Le développement et la mobilisation des connaissances et des compétences

2.1 Évaluer nos ressources en compétences

Connaître les compétences présentes dans ses équipes est une étape indispensable, à la fois pour être en capacité de les mobiliser sur les actions et les projets entrepris par l'établissement, et pour fonder le plan d'actions nécessaires à leur préservation ou leur développement.

2.2 Pérenniser nos compétences tout en développant de nouvelles compétences

Des outils de capitalisation des connaissances devront être mis en œuvre pour

préserver ces compétences : tutorat, compagnonnage, partage des savoirs, rédaction de guides, mise en place de processus et de formalisation des actions, etc.

Par ailleurs, malgré le budget dédié à la formation professionnelle et à l'effort consenti par chaque personnel pour se former (4,8 j de formation en moyenne en 2014 par personnel), la mobilité interne reste très faible. La politique de formation se devra donc d'être encore plus incitative et recourir à des nouveaux modes de formation, modernes et flexibles (formations en ligne, cours en ligne, etc.). Il conviendra également de développer le partage des acquis par une restitution des formations au sein de son équipe ou de sa communauté de travail.

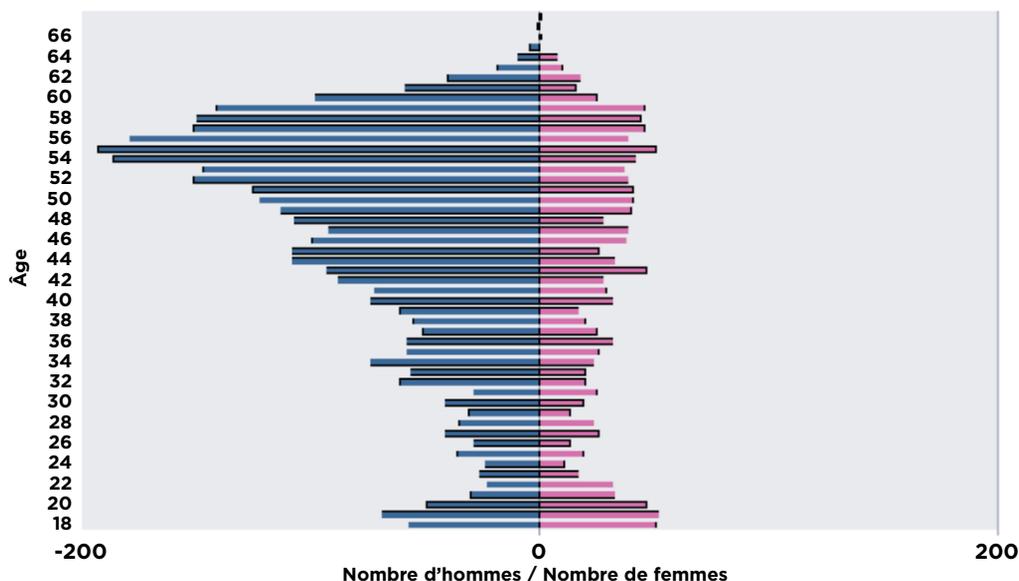
Enfin, la reconnaissance et l'évaluation des compétences spécifiques à nos missions sont des enjeux importants. La création d'une spécialité Voies navigables/Gestion hydraulique au sein des comités de domaine du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie est un objectif important.

3. Une politique de recrutement pertinente

3.1 Une politique de recrutement ambitieuse et quantitative

Les départs à la retraite pourraient représenter près de 20% à 25% des effectifs selon les conditions statutaires actuelles.

La pyramide des âges des personnels de VNF indique la répartition hommes/femmes par âge. Ainsi, même si le plafond d'emploi a baissé depuis la création de l'établissement (4703 équivalent temps plein au 1^{er} janvier 2013





Travaux sur le canal du Nord

contre 4403 au 31 décembre 2016), et sans envisager que la tendance s'inverse à court terme, du fait du jeu des départs par mutation, démission ou retraite, entre 1000 et 2000 postes auront changé de responsable ou auront été créés d'ici 2020. Le recrutement sur ces postes est un challenge stratégique pour l'EPA.

Ce renouvellement très important des effectifs, d'autant plus que la vacance doit être contenue à son minimum, représente une opportunité pour adapter l'EPA aux évolutions à venir et contribuer à l'acceptabilité sociale des réformes, en particulier grâce à un dialogue social régulier et à la disponibilité de dispositifs d'accompagnement au changement.

Pour atteindre cet objectif, des outils seront mis en place, comme le marché de recrutement ainsi que la professionnalisation du recrutement (entretiens d'embauche préalables, rédaction de fiches de postes attractives pour le recrutement extérieur, etc.).

Afin de pourvoir ces postes, VNF a, selon leur nature, la possibilité de mobiliser ses ressources internes ou celles du MEDDE, accueillir des candidats en interministériel des 3 fonctions publiques, intégrer des personnels en sortie d'écoles du MEDDE, recruter par concours, embaucher des salariés de droit privé, recourir à des saisonniers et utiliser les facultés des contrats à durée déterminée pour permettre de gérer au mieux les remplacements et les renforts. Tous ces leviers seront mieux appréciés et exploités dans le respect des accords entre VNF et ses représentants du personnel.

En tout état de cause, le développement des parcours internes à l'EPA sera recherché.

Par exemple : la quatrième année de formation des ingénieurs des travaux publics de l'état (ITPE) en spécialité Voies Navigables ; la création de la filière Voies navigables au concours de Technicien supérieur du développement durable (TSDD) ; l'augmentation des promotions des Chef d'équipe d'exploitation (CEE) au grade de B...

3.2 Prendre en compte la responsabilité sociale de l'EPA

VNF doit développer une politique volontariste en matière d'emploi de personnel handicapé (seulement 4,25 % en 2014), de parité hommes/femmes (cf. pyramide des âges) et en faveur des jeunes par le biais de l'apprentissage.

4. L'accompagnement de la politique Ressources Humaines

4.1 Se mobiliser autour du projet stratégique

La compréhension partagée des enjeux et des orientations du projet stratégique est une condition de la réussite de ce dernier. Pour cela, le rôle du management est essentiel pour cette appropriation grâce à la force de motivation et d'adhésion que les managers déploient au quotidien. La mobilisation de l'encadrement intermédiaire notamment, apparaît comme un soutien majeur au portage des réorganisations et évolutions auprès de tous les agents et à la réussite des politiques de ressources humaines de VNF.

La communication autour du projet est également primordiale pour favoriser le partage des valeurs et le développement d'une culture interne commune, une culture d'établissement.

4.2 Conforter une culture commune de VNF autour de valeurs communes

Le projet stratégique présente la vision de l'établissement à 5 ans. Il est le socle sur lequel se construira l'établissement de demain, et d'après-demain. Les idées, les initiatives, les propositions de tous doivent être écoutées notamment celles des personnels qui a priori ont la possibilité de dérouler une grande partie de leur carrière dans l'établis-

sement dont le futur se construit aujourd'hui. Le dernier baromètre social a de ce point de vue mis en exergue les valeurs portées aujourd'hui par l'établissement qu'il s'agit de capitaliser pour poursuivre la construction de la communauté de travail commencée à la création de l'EPA VNF : le sens de la sécurité, le sens du développement durable et la compétence, mais a montré la nécessité de développer la réactivité, l'efficacité et en tout premier l'écoute.

L'ambition de VNF est de disposer dès cette année 2015 d'une connaissance fine et territorialisée des emplois et des postes au sein des différentes structures, partagée par toutes les directions métiers et territoriales, outil préalable à une politique globale de gestion des ressources humaines au service de ses missions, ses cadres et ses agents pour une meilleure adéquation entre les besoins des usagers et les organisations internes. Car il s'agit de répondre aux évolutions fortes à venir dans un futur très proche comme la création de la société de projet SNE, le développement de partenariat avec les collectivités territoriales ou les évolutions réglementaires et législatives (décret GBCP, lois Macron, NOTRe, ...).



Annexe 3

Éléments de trafics

Situation générale du trafic de fret

La situation des trafics de fret actuellement enregistrés sur le réseau géré par VNF peut être envisagée de manière globale à travers la carte suivante où sont répartis les trafics en tonnes, toutes marchandises confondues, cumulant pour chaque bief les tonnages manutentionnés (chargements + déchargements) et le transit.

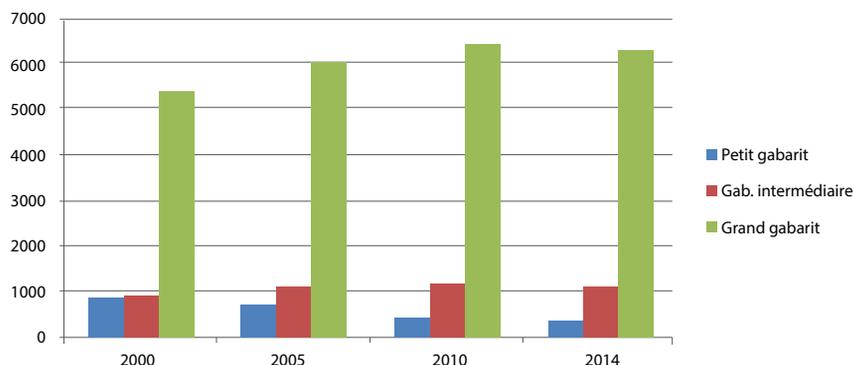
Répartition des tonnages 2013



La répartition des trafics de fret sur le réseau a considérablement évolué depuis 2000 comme l'illustre le graphique ci-dessous.

La caractéristique la plus notable de l'évolution constatée des flux est évidemment la diminution importante des trafics observés sur le réseau à petit gabarit.

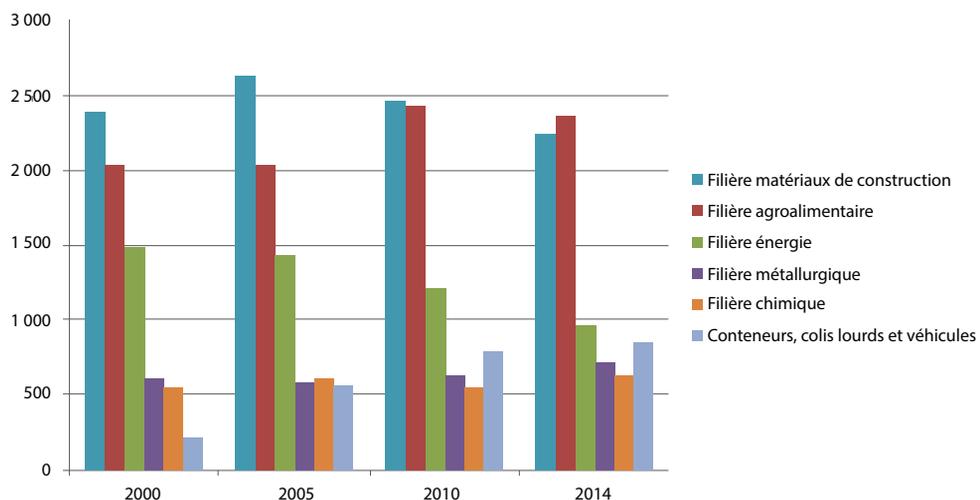
Évolution des trafics selon les catégories de gabarit entre 2000 et 2014 (Millions de t-km)



Entre 2000 et 2014, le trafic fluvial a progressé de près de 7% en t-km. Ce sont principalement les filières produits manufacturés (+290%) et agroalimentaire (+16%) qui ont porté la croissance.

Pour des raisons structurelles, la filière énergie est en revanche en fort recul sur la période de référence (-35%).

Évolution des trafics selon le type de marchandises entre 2000 et 2014 (Millions de t-km)



Le cas des trafics de fret réalisés sur le réseau à petit gabarit

On constate ainsi aujourd'hui un trafic de fret limité à 350 M-tk en 2014, soit 4% du trafic total enregistré en France.

Voies	Chargement	Déchargement	Intérieur	Total	part dans les trafics PG
Sambre à l'Oise	505 000	0	340 000	845 000	39%
Vosges			295 000	295 000	14%
Aisne à la Marne	123 000	58 000		181 000	8%
Aisne	118 000	41 000		159 000	7%
St-Quentin	99 000	43 000		142 000	7%
				TOTAL	75%

En outre, une analyse plus détaillée montre que ce trafic se concentre sur des itinéraires bien définis, en lien avec des projets particuliers (trafics de matériaux depuis les carrières de la Fère, ou de la Sagram sur le canal des Vosges...). Ainsi 5 itinéraires concentrent à eux seuls 75% du trafic petit gabarit (PG).

On constate par ailleurs que ce trafic est très fortement déséquilibré entre chargements et déchargements et se compose très majoritairement de transports ne réalisant qu'une partie de leur voyage sur le réseau à petit gabarit.

- Présence d'un « gisement » de trafic à proximité immédiate de la voie d'eau ;
- Distance limitée pour rejoindre le réseau à grand gabarit ou point d'arrivée situé lui aussi à proximité immédiate de la voie d'eau ;
- Trafics « exceptionnels » engendrant des contraintes importantes pour la solution routière (ex : colis lourds).

VNF doit adapter son offre de service à ce contexte technique et économique afin de pérenniser et développer les trafics là où la solution fluviale peut s'avérer compétitive.

Au regard de ces évolutions, il apparaît aujourd'hui que la solution fluviale sur le réseau petit gabarit ne peut être compétitive que dans les conditions suivantes :



Transport d'une structure de bois sur le canal de Saint-Quentin

Situation générale du trafic de plaisance

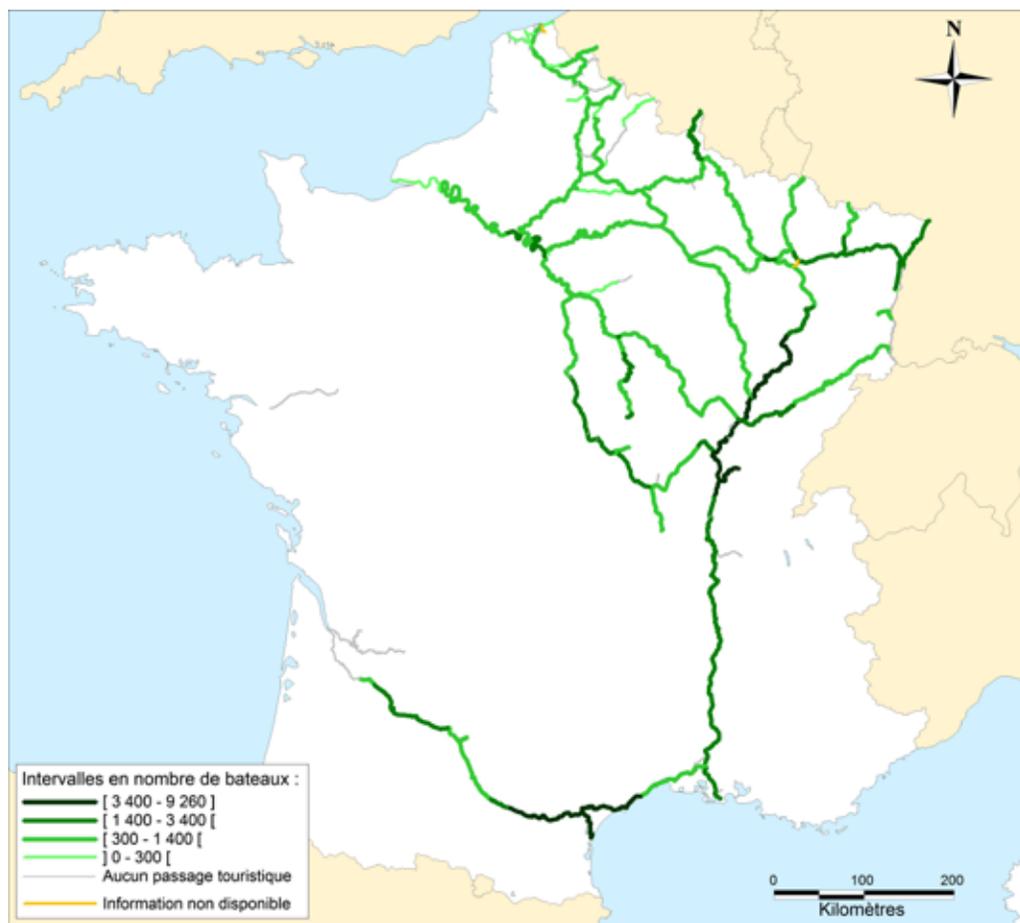
La carte suivante met en avant les principaux itinéraires fluviaux fréquentés par la plaisance, qu'elle soit privée ou professionnelle. Elle repose sur des comptages de bateaux de plaisance réalisés aux écluses « clé » du réseau.

Le tourisme fluvial est principalement présent sur les voies d'eau à petit gabarit. Avec plus de 9 250 passages enregistrés à l'écluse d'Argens en 2013, le canal du Midi reste la voie d'eau la plus attractive malgré une fréquentation en baisse de 10% depuis 2007 qui peut s'expliquer en partie par le phénomène de report vers d'autres voies, ce dernier étant pour sa partie sud engorgé.

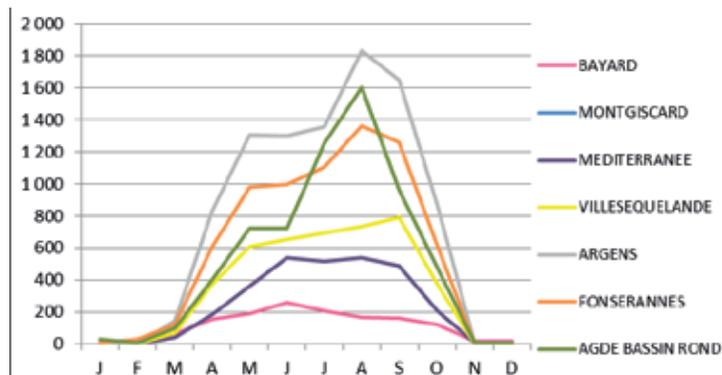
Un trafic saisonnier par nature

Le tourisme fluvial est très saisonnier. On note une avant-saison qui commence dès le mois de mars et se poursuit jusqu'en juin. La haute saison démarre en juillet avec un pic de fréquentation en août. Sur certaines voies d'eau comme le canal du Midi, elle se prolonge jusqu'en septembre. Les mois d'octobre à février sont les plus calmes.

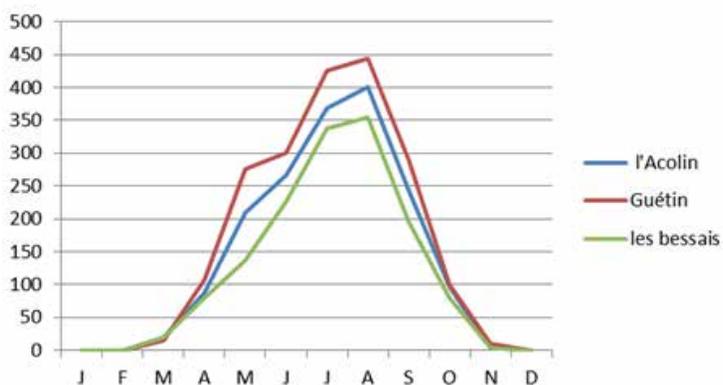
Répartition des passages aux écluses 2013



Répartition des passages aux écluses mensuels 2013 sur le canal du Midi



Répartition des passages aux écluses mensuels 2013 sur le canal latéral à la Loire



Au regard des caractéristiques des trafics liés au tourisme fluvial, il apparaît essentiel d'adapter l'offre de service dispensée sur le réseau de VNF afin d'offrir une qualité de service optimale lorsque la demande est présente.

**Le projet stratégique a été adopté le 26 novembre 2015
par le conseil d'administration de VNF.**

Voies navigables de France
175, rue Ludovic Boutleux
CS 30820
62408 Béthune cedex
Tél. : 03 21 63 24 24
Télécopie : 03 21 63 24 42

Décembre 2015

www.vnf.fr

Crédits photographiques :
©François Cormon ; (couverture, p. 6) ;
Jean-Marx-MRW-Zeppeline Alsace (p. 4-5) ;
VNF/Damien Lachas (p. 8-9, 13) ;
VNF/Vincent Colin (p. 11)
Lubed Steelcase (p. 10)
VNF/Didier Gauducheau (p. 17) ;
VNF/Alexandra Lebon (p. 18) ;
VNF (p. 21)

Conception-réalisation :
Direction de la communication

