

La porte du couloir est grande ouverte sur son bureau et celui de son assistante. Marc Papinutti est accueillant, disponible et... bosseur. Sous une grande photo du port de Gennevilliers, la petite table de réunion encombrée de dossiers en témoigne. Il faut pousser les documents pour poser les cafés, puis retirer un sac à dos de la chaise pour s'asseoir. L'habituelle écharpe grise est accrochée au portemanteau. Le directeur général de Voies navigables de France (V.N.F.) est un homme de terrain : 45 000 km par an au volant de sa voiture immatriculée dans le Pas-de-Calais. « Mes équipes savent que je peux arriver à l'improviste et à tout moment. » Attentif, patient, il y a du pêcheur chez cet homme que son grand-père envoyait, gamin, taquiner le brochet avec un vif pour le faire sortir de sa cache. "Verbo-décideur", il expose calmement son point de vue, puis il prend sa décision comme on ferre, sans tergiverser ; c'est oui ou c'est non. Et c'est sans doute ce qui lui a permis d'intégrer, sans coup férir (!), les 4 313 fonctionnaires jusque-là affectés aux services de navigation de l'État.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR PATRICK JOIN-LAMBERT

**Fluvial :** Vous venez de multiplier par 12 vos effectifs. 4 700 agents sont, depuis le 1<sup>er</sup> janvier, placés sous votre autorité directe. Que peuvent attendre les usagers de cette nouvelle organisation ?

**Marc Papinutti :** Des prises de décision plus rapides et une meilleure coordination. Face à un gestionnaire unique, les choses seront plus claires pour les usagers. Je vais maintenant pouvoir les interpeller autrement et plus rapidement. Cet établissement n'a pas été réformé seulement pour nous, il l'a été



aussi pour nos usagers, et nous allons les remettre au cœur du débat.

**Fluvial :** Pourtant on ressent une sourde inquiétude chez tous les usagers de la voie d'eau, un peu comme s'ils s'attendaient à pire. Avenir incertain pour Seine-Nord Europe, menace de fermeture de 27 canaux dans un rapport décrié, très forte augmentation du montant des péages, et jusqu'aux platanes qui n'en finissent pas de mourir le long du canal du Midi...

**M. Papinutti :** Je ne partage pas ce sentiment. Certes il y a une attente et même parfois des impatiences, mais je ne sens pas d'inquiétude. D'ailleurs, elle ne serait pas fondée. Le projet Seine-Nord Europe est en cours d'audit, notamment son bouclage financier qui est à l'étude. Et puis, non seulement on ne ferme pas de canaux, mais on en rouvre, à Nancy, à Roubaix et demain à Pommerœul ou sur la Sambre. Quant au montant des péages et aux platanes, j'y reviendrai tout à l'heure. Non, décidément il n'y a pas lieu d'être inquiet.

En revanche, c'est vrai, en 2012 on s'est d'abord occupés de nous, il fallait préparer et digérer toutes ces réformes internes. Tout n'est pas terminé, mais le plus dur est fait. Alors, maintenant, la priorité, c'est d'écou-

ter puis de débattre dans les commissions territoriales, les commissions des usagers, au plus près du terrain ou *via* les réseaux sociaux. Sur ce point, je suis très optimiste et ce n'est pas une posture, car à l'expérience, j'ai découvert à quel point on nous connaissait peu. N'oubliez pas dans quelle situation nous nous trouvons. Il y a 13 ans, on soldait la fin du déchirage et, aujourd'hui, il n'y a plus de fret sur les trois quarts de nos canaux. Le décalage d'image est énorme. Comment voulez-vous que nous comparions nos voies d'eau - et même la Seine - avec le Rhin, formidable poumon industriel ? Voilà pourquoi je compte sur nos agents pour être les premiers "commerciaux" des voies navigables. Bons connaisseurs de leurs biefs et des activités qui les bordent, nos agents savent où se trouvent les besoins en matière de fret comme de tourisme.

### « Le trafic pour baromètre »

**Fluvial :** Et comment allez-vous répondre à ces besoins ?

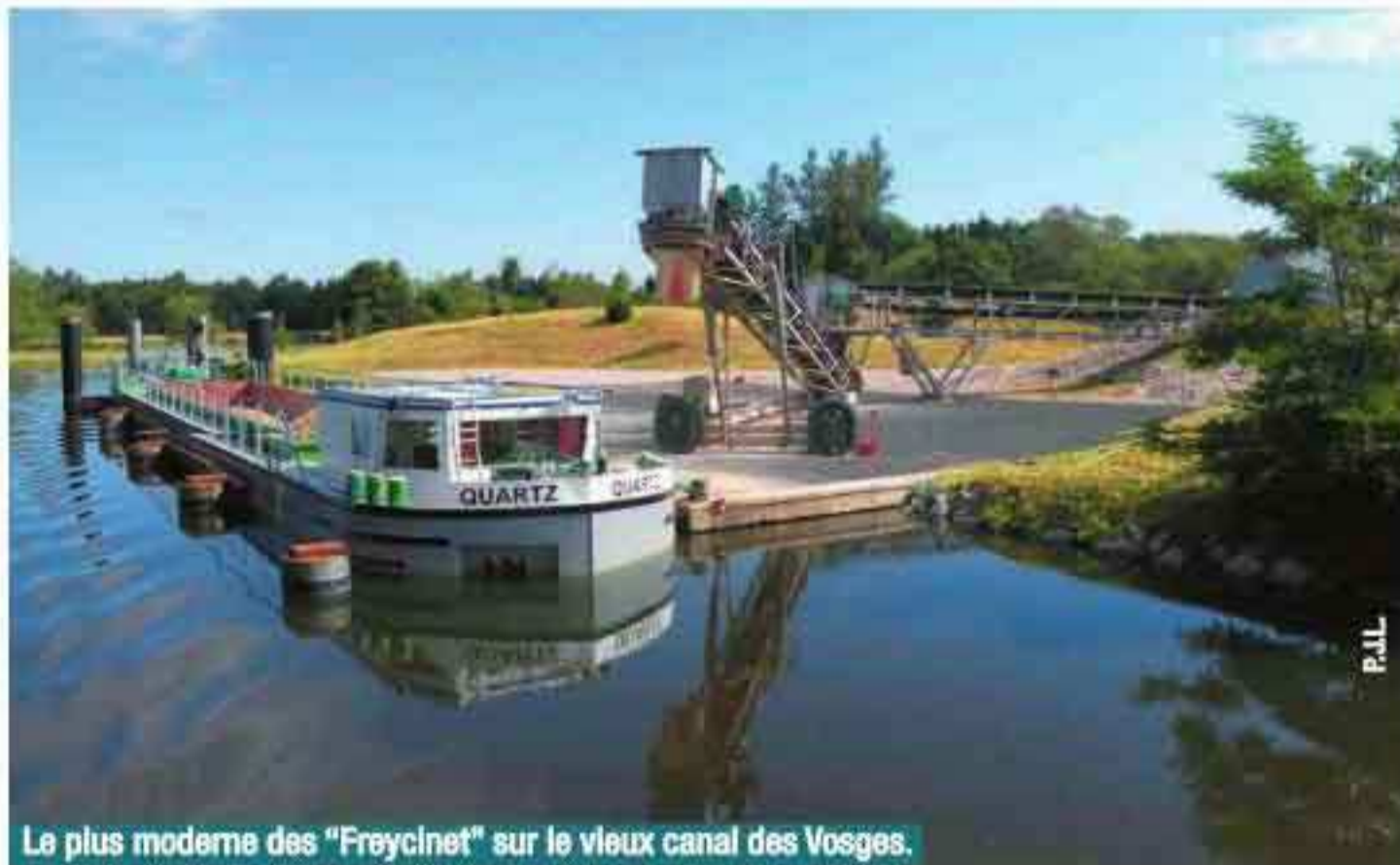
**M. Papinutti :** Cela peut sembler étonnant, mais les choses sont beaucoup plus simples pour la batellerie que pour la plaisance. Avec l'activité "transport", on accompagne 50 % du trafic fluvial total (celui de la Seine





Un portique à conteneurs sur le port de Gennevilliers.

Port de Paris



Le plus moderne des "Freyclnet" sur le vieux canal des Vosges.

P.J.L.

et des 1<sup>ers</sup> kilomètres de l'Oise) en mobilisant seulement une centaine de personnes. En Bourgogne, en revanche, nous avons besoin, aujourd'hui, de 700 agents pour gérer les ouvrages et les contraintes hydrauliques. La grande majorité de notre personnel est donc sur le réseau secondaire. Alors, quand on nous demande, par exemple, d'augmenter les plages horaires de l'Oise, il nous faut réorganiser en respectant 2 contraintes incontournables : notre engagement à ne pas imposer de mobilité géographique et l'obligation de réduction de nos effectifs dans le cadre de la M.A.P.

(N.D.L.R. : la Modernisation de l'action publique ex-Révision générale des politiques publiques). La difficulté, c'est donc de hiérarchiser nos interventions, aussi bien en matière de personnel qu'en matière d'investissements. Et, pour cela, il n'y a pas de meilleur baromètre que le trafic.

**Fluvial** : Un baromètre où le tourisme pourrait bien ne pas être prioritaire ?

**M. Papinutti** : Quand je parle de trafic, cela ne concerne pas que le fret, bien sûr. Il s'agit de ramener sur l'eau et à côté de l'eau le

plus grand nombre possible d'utilisateurs. Mais on ne le fera pas tout seuls. Huit mois par an, on ouvre accès à des canaux magnifiques, mais sauf pour quelques-uns - les plus emblématiques -, on n'a pas réussi à promouvoir un "produit complet France". Et si, il y a 30 ans, les services de la navigation pouvaient laisser penser qu'ils pouvaient tout faire, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

À V.N.F., on est des gens de l'eau, pas du territorial. On tient la ligne d'eau, les barrages. On assure la fonction hydraulique, une fonction majeure (c'est d'ailleurs une aberration de penser qu'on peut impunément fermer un canal et le mettre à sec...). On peut construire une halte nautique, mais on ne peut pas mener seuls la réflexion sur ce qui l'entoure, pour les promeneurs, pour le fret, pour le tourisme, pour les riverains, pour les pêcheurs... Voilà pourquoi, contrairement à ce que j'entends parfois, on est contents lorsque les collectivités proposent de réinvestir les berges ou les halages.

### « De la profondeur pour les canaux »

**Fluvial** : C'est ce que vous appelez la « superposition de gestion » ?

**M. Papinutti** : Oui, et c'est à mon sens la meilleure réponse à cette nécessité d'étendre l'attraction du canal ou de la rivière au-



dela de la navigation. La promotion des richesses patrimoniales et des commerces d'une ville mouillée, l'extension des véloroutes le long des voies d'eau en sont de bons exemples. Les urbanistes appellent ça la « profondeur ». Autre exemple : celui du Nivernais où bon nombre d'anciennes maisons éclusières abritent aujourd'hui des ateliers d'artistes ou d'autres activités touristiques.

En superposant les gestions, chacun s'organise dans sa compétence. C'est un gage de survie à long terme, et c'est l'objectif de la convention tripartite qui vient d'être signée entre V.N.F., l'État et la Région Bourgogne pour le développement touristique des canaux bourguignons. En cela, l'expérimentation des 3 ans de transfert de gestion à la Région aura été très instructive.

**Fluvial** : Mais au final, François Patriat, président de la Région, a jeté l'éponge et vous a rendu les clés des canaux bourguignons...

**M. Papinutti** : C'est vrai, François Patriat l'a reconnu, il ne pouvait pas assurer seul la gestion et le développement de son long linéaire de canaux. Autour de lui, les collectivités ne l'ont pas toutes suivi. Et puis, il ne lui était pas facile de gérer d'un coup 450 personnes supplémentaires. Et, enfin, les frais d'entretien et de dragage sont lourds. Il a donc préféré conventionner. Mais, au final, l'expérimentation a préservé l'essentiel et permis cette signature. Je souhaite trouver des accords de ce type avec d'autres régions ou d'autres collectivités.

**Fluvial** : Tout cela a un coût, est-ce la raison de la brutale augmentation du péage plaisance ?

**M. Papinutti** : Cette "Vignette" ne couvre que de façon très faible les frais de gestion du réseau secondaire ; et c'est sans compter les investissements incontournables. Alors oui, il fallait faire évoluer l'assiette du péage "plaisance" pour l'harmoniser avec les modes de calcul des autres redevances appliquées aux bateaux, et avec ceux de nos principaux voisins. En contrepartie, nous devons augmenter la qualité du service et, notamment pour les petites embarcations transportables ou celles des pêcheurs, veiller à une bonne répartition et à l'entretien des mises à l'eau. Cependant, nous n'avons pas pu effacer d'un seul coup les effets de seuil du précédent mode de cal-



Chancre coloré du platane - Chantier d'abattage le long du canal du Midi.

cul. Il y faudra sans doute encore quelques années. Cette réforme tarifaire a donc fait changer de catégorie un petit nombre de bateaux pour lesquels l'augmentation devenait substantielle. Mais je me suis engagé auprès de leurs propriétaires à proposer au prochain conseil d'administration de V.N.F. de plafonner leur augmentation à 30 %.

### « Inscrire l'action de V.N.F. dans le durable »

**Fluvial** : 42 000 platanes sont, dites-vous, condamnés à court terme le long du canal du Midi. Le projet de restauration est évalué à 200 M€. L'État assurerait le tiers du financement, les collectivités et le mécénat prenant à leur charge les 2 tiers de l'opération. Où en est-on ?

**M. Papinutti** : Le mécénat avance, je m'y emploie. On n'obtiendra peut-être pas le tiers du financement et ce ne sera sans doute pas aussi rapide que souhaité, mais ça se fera.

L'an passé V.N.F. a investi 2,5 M€ pour abattre 1 668 platanes atteints par le chancre coloré et commencer les replantations. Cette année, nous y consacrerons 7 M€. On doit faire face à une progression rapide de la maladie. Aujourd'hui, plus de 300 foyers sont répertoriés. Et, pour chaque arbre identifié malade et donc abattu, il faut abattre aussi les 7 précédents et les 7 suivants potentiellement atteints par contagion.

Le plus efficace consisterait maintenant à travailler par bief, plutôt qu'arbre par arbre. Les chantiers seraient moins coûteux et causeraient moins de perturbations pour les riverains et l'environnement. Et cela permettrait de replanter un alignement harmo-

nieux. On s'inscrit dans la durée, mais on va replanter pour 2 siècles !

**Fluvial** : Pour conclure, quand on dit de vous que vous êtes un patron « multimodal », ça vous surprend ou ça vous dépeint ?

**M. Papinutti** : Ce n'est pas faux. Je m'adapte et puis, objectivement, mes expériences passées à la route ou aux chemins de fer me rendent souvent service pour comprendre les arguments de mes interlocuteurs et trouver, à mon tour, de bons arguments pour les convaincre de l'intérêt du fluvial. Ainsi, par exemple, quand on a monté l'opération L.G.V., on m'a dit « vous n'aurez jamais assez de bateaux »... Même chose pour l'opération "Franprix"...

Alors c'est vrai, faire de l'exceptionnel, ça excite tout le monde. Faire bien et même très bien le travail normal, ça n'excite pas assez de monde. Mais inscrire nos actions dans le "durable", c'est la mission de V.N.F.

**Fluvial** : Et vous, serez-vous durable ?

**M. Papinutti** : ... ?

**Fluvial** : Serez-vous durable à la tête de V.N.F. ?

**M. Papinutti** : Ce n'est pas une question que je me pose.

**Fluvial** : C'est moi qui vous la pose.

**M. Papinutti** : Et bien il n'y a pas de réponse. J'aime ce que je fais ; mais dans la fonction publique, c'est ainsi. On doit être disponible sans états d'âme et se battre pour ses missions et ceux qui sont avec vous. ■



dela de la navigation. La promotion des richesses patrimoniales et des commerces d'une ville mouillée, l'extension des véloroutes le long des voies d'eau en sont de bons exemples. Les urbanistes appellent ça la « profondeur ». Autre exemple : celui du Nivernais où bon nombre d'anciennes maisons éclusières abritent aujourd'hui des ateliers d'artistes ou d'autres activités touristiques.

En superposant les gestions, chacun s'organise dans sa compétence. C'est un gage de survie à long terme, et c'est l'objectif de la convention tripartite qui vient d'être signée entre V.N.F., l'État et la Région Bourgogne pour le développement touristique des canaux bourguignons. En cela, l'expérimentation des 3 ans de transfert de gestion à la Région aura été très instructive.

**Fluvial** : Mais au final, François Patriat, président de la Région, a jeté l'éponge et vous a rendu les clés des canaux bourguignons...

**M. Papinutti** : C'est vrai, François Patriat l'a reconnu, il ne pouvait pas assurer seul la gestion et le développement de son long linéaire de canaux. Autour de lui, les collectivités ne l'ont pas toutes suivi. Et puis, il ne lui était pas facile de gérer d'un coup 450 personnes supplémentaires. Et, enfin, les frais d'entretien et de dragage sont lourds. Il a donc préféré conventionner. Mais, au final, l'expérimentation a préservé l'essentiel et permis cette signature. Je souhaite trouver des accords de ce type avec d'autres régions ou d'autres collectivités.

**Fluvial** : Tout cela a un coût, est-ce la raison de la brutale augmentation du péage plaisance ?

**M. Papinutti** : Cette "Vignette" ne couvre que de façon très faible les frais de gestion du réseau secondaire ; et c'est sans compter les investissements incontournables. Alors oui, il fallait faire évoluer l'assiette du péage "plaisance" pour l'harmoniser avec les modes de calcul des autres redevances appliquées aux bateaux, et avec ceux de nos principaux voisins. En contrepartie, nous devons augmenter la qualité du service et, notamment pour les petites embarcations transportables ou celles des pêcheurs, veiller à une bonne répartition et à l'entretien des mises à l'eau. Cependant, nous n'avons pas pu effacer d'un seul coup les effets de seuil du précédent mode de cal-



Chancre coloré du platane - Chantier d'abattage le long du canal du Midi.

cul. Il y faudra sans doute encore quelques années. Cette réforme tarifaire a donc fait changer de catégorie un petit nombre de bateaux pour lesquels l'augmentation devenait substantielle. Mais je me suis engagé auprès de leurs propriétaires à proposer au prochain conseil d'administration de V.N.F. de plafonner leur augmentation à 30 %.

### « Inscrire l'action de V.N.F. dans le durable »

**Fluvial** : 42 000 platanes sont, dites-vous, condamnés à court terme le long du canal du Midi. Le projet de restauration est évalué à 200 M€. L'État assurerait le tiers du financement, les collectivités et le mécénat prenant à leur charge les 2 tiers de l'opération. Où en est-on ?

**M. Papinutti** : Le mécénat avance, je m'y emploie. On n'obtiendra peut-être pas le tiers du financement et ce ne sera sans doute pas aussi rapide que souhaité, mais ça se fera.

L'an passé V.N.F. a investi 2,5 M€ pour abattre 1 668 platanes atteints par le chancre coloré et commencer les reimplantations. Cette année, nous y consacrerons 7 M€. On doit faire face à une progression rapide de la maladie. Aujourd'hui, plus de 300 foyers sont répertoriés. Et, pour chaque arbre identifié malade et donc abattu, il faut abattre aussi les 7 précédents et les 7 suivants potentiellement atteints par contagion.

Le plus efficace consisterait maintenant à travailler par bief, plutôt qu'arbre par arbre. Les chantiers seraient moins coûteux et causeraient moins de perturbations pour les riverains et l'environnement. Et cela permettrait de replanter un alignement harmo-

nieux. On s'inscrit dans la durée, mais on va replanter pour 2 siècles !

**Fluvial** : Pour conclure, quand on dit de vous que vous êtes un patron « multimodal », ça vous surprend ou ça vous dépeint ?

**M. Papinutti** : Ce n'est pas faux. Je m'adapte et puis, objectivement, mes expériences passées à la route ou aux chemins de fer me rendent souvent service pour comprendre les arguments de mes interlocuteurs et trouver, à mon tour, de bons arguments pour les convaincre de l'intérêt du fluvial. Ainsi, par exemple, quand on a monté l'opération L.G.V., on m'a dit « vous n'aurez jamais assez de bateaux »... Même chose pour l'opération "Franprix"...

Alors c'est vrai, faire de l'exceptionnel, ça excite tout le monde. Faire bien et même très bien le travail normal, ça n'excite pas assez de monde. Mais inscrire nos actions dans le "durable", c'est la mission de V.N.F.

**Fluvial** : Et vous, serez-vous durable ?

**M. Papinutti** : ... ?

**Fluvial** : Serez-vous durable à la tête de V.N.F. ?

**M. Papinutti** : Ce n'est pas une question que je me pose.

**Fluvial** : C'est moi qui vous la pose.

**M. Papinutti** : Et bien il n'y a pas de réponse. J'aime ce que je fais ; mais dans la fonction publique, c'est ainsi. On doit être disponible sans états d'âme et se battre pour ses missions et ceux qui sont avec vous. ■