

Protocole entre le Gouvernement et les organisations syndicales de la DGAC

Version 3.0 du 30 juin 2010

PREAMBULE – PERSPECTIVE	4
--------------------------------------	----------

1 STRATEGIE NATIONALE ET INTERNATIONALE DE LA DGAC : CONSOLIDER NOTRE ORGANISATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE ET LA PREPARER AUX ENJEUX INTERNATIONAUX.....	9
---	----------

1.1 Un changement progressif de la surveillance anticipé.....	9
1.1.1 Renforcer le rôle de la DSAC dans le contexte des extensions de compétence de l'AESA	9
1.1.2 La surveillance du FABEC	11
1.1.3 La surveillance environnementale.....	12
1.2 La navigation aérienne doit continuer à se moderniser.....	13
1.2.1 Mise en œuvre des priorités court terme	13
1.2.2 La construction du FABEC	14
1.3 Une transformation des contraintes de sûreté impose de nouveaux défis techniques et de surveillance	17
1.4 Renforcer l'unité de la DGAC, par la circulation des métiers et des compétences	17

2 L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	19
---	-----------

2.1 Vers une organisation opérationnelle plus performante.....	19
2.1.1 Surveillance.....	19
2.1.1.1 La maîtrise de la réglementation.....	19
2.1.1.2 La responsabilité de la surveillance	20
2.1.1.3 La professionnalisation des métiers	21
2.1.1.4 Savoir disposer des compétences pour répondre aux besoins	22
2.1.1.5 La consolidation du SCN DSAC.....	22
2.1.2 Navigation Aérienne	24
2.1.2.1 La sécurité.....	24
2.1.2.2 L'environnement	25
2.1.2.3 L'organisation de l'Espace aérien	27
2.1.2.4 Les outils techniques	28
2.1.2.5 L'information aéronautique	30
2.1.3 Les fonctions transverses	30
2.1.3.1 L'école de formation.....	30
2.1.3.2 La modernisation des fonctions supports	31
2.1.3.3 Pilotage de l'information et de la communication professionnelle	33
2.2 Vers une gestion des ressources humaines plus performante	34
2.2.1 Les Recrutements	34
2.2.2 Métiers et compétences communes.....	34
2.2.2.1 Les métiers de l'encadrement supérieur.....	34

2.2.2.2	Formation professionnelle	34
2.2.2.3	Gestion des compétences	34
2.2.2.4	Protection juridique et sécurité juridique	35
2.2.2.5	Aspects statutaires	36
2.2.2.6	Régimes indemnitaires	37
2.2.2.6.1	La transformation du régime indemnitaire des personnels techniques	37
2.2.2.6.2	L'adaptation à la nouvelle organisation des fonctions supports des modes de valorisation des métiers associés	38
2.2.2.6.3	Vers une politique d'intéressement	38
2.2.3	Surveillance.....	38
2.2.3.1	Formation	38
2.2.3.2	Compétences.....	39
2.2.4	Navigation aérienne.....	40
2.2.4.1	Filière contrôle.....	40
2.2.4.1.1	Gestion des personnels opérationnels.....	40
2.2.4.1.2	Maintien des compétences	41
2.2.4.1.3	Mesures statutaires.....	42
2.2.4.1.4	Dispositif de retraite des ICNA	42
2.2.4.2	Filière technique.....	43
2.2.4.2.1	Formation.....	43
2.2.4.2.2	Compétences	43
2.2.4.3	Autres métiers de la navigation aérienne liés à la sécurité aérienne.....	44
2.2.5	Action sociale	44
2.2.5.1	Une structure renouvelée	44
2.2.5.2	Prévoyance et retraite	45
2.2.6	Ethique et déontologie	45

ANNEXE 57

Préambule – Perspective

Le présent protocole DGAC représente le huitième pacte social entre le Gouvernement, le directeur général de l'aviation civile et les organisations syndicales de la DGAC. Les partenaires affirment ainsi leur attachement à une démarche originale et responsable de dialogue social au sein de la fonction publique d'Etat. Ce pacte social se veut équilibré entre, d'une part, les efforts d'adaptation demandés aux personnels face aux évolutions de toutes sortes et, d'autre part, les contreparties dont ces derniers sont les bénéficiaires.

Depuis 1988, le Gouvernement et la DGAC ont négocié des protocoles avec les organisations syndicales représentatives des personnels ; ces protocoles ont été bâtis sur la recherche d'un équilibre entre d'une part l'amélioration constante du service rendu aux usagers du transport aérien en terme de qualité, de délai et de continuité de service - la recherche de la paix sociale en étant l'une des manifestations les plus évidentes et, d'autre part, des mesures sociales au bénéfice des personnels en contreparties de l'effort demandé.

Ces protocoles, dont le coût a jusqu'ici été absorbé par un taux de croissance durable du transport aérien, ont créé une dynamique de dialogue social qui a été propice aux réformes continues que la DGAC a menées depuis vingt ans et aux adaptations permanentes des personnels à l'évolution technique. Si le taux de conflictualité a baissé au regard des décennies précédentes et si les efforts de réorganisation indispensables ou d'adaptation à de nouvelles procédures ont été menés sans discontinuité, il est désormais souhaitable de passer à une autre étape et d'être plus exigeant en terme de performance et de gains de productivité.

Il est essentiel pour la DGAC d'accroître sa performance globale et la valeur ajoutée qu'elle apporte tant à l'aviation générale et au travail aérien qu'au transport aérien national et européen en intervenant dans quatre grands domaines : la définition de sa stratégie, l'amélioration de sa performance opérationnelle dans ses différents métiers, le renforcement de son organisation et de son système de gestion, et enfin son dispositif de coopération à l'international grâce à un réseau d'experts mobilisés en cohérence, à ses partenariats et à son intégration croissante au système européen. L'engagement du management de la DGAC aux côtés de la direction générale continuera à produire des résultats à la fois substantiels et durables dans ces différents domaines.

Le présent protocole s'inscrit par conséquent dans un contexte particulier que les parties admettent de prendre en considération avec réalisme.

La France, grand pays aéronautique, est résolument engagée dans la construction de l'Europe de l'Aviation civile et participe dans ce contexte unifié au développement du transport aérien et de l'aviation générale dans toutes ses facettes : navigation aérienne avec la construction du ciel unique, réglementation, contrôle et surveillance, promotion de la sécurité aérienne, sûreté, construction aéronautique, formation et recherche, en particulier la formation des pilotes, l'industrie aéronautique et le développement aéroportuaire, enfin le développement durable de l'aviation.

Pour mener cette politique, l'Etat dispose, au sein du MEEDDM, de la DGAC. La DGAC a la particularité depuis 1948 de traiter en son sein de toutes les activités relatives à

l'ensemble des segments du transport aérien et, à ce titre, elle « fait système » en ce qu'elle permet au Gouvernement d'avoir une synthèse immédiate de cette mission multiforme au service de la sécurité et du développement durable du secteur aérien.

Cette originalité en Europe permet des échanges entre les différentes missions et entre les différents métiers qui concourent tous à la sécurité du transport aérien. Le Gouvernement français souhaite conserver à sa disposition ce système unitaire car il désire garder l'initiative sur la souveraineté de l'espace aérien national, les questions de sécurité et de sûreté, les aspects de défense et les relations civil – militaire, la politique d'aménagement du territoire et de développement durable, l'industrie nationale du transport aérien et de la construction aéronautique

Pour autant, la France est fortement et résolument engagée dans le ciel unique européen et il convient, à l'instar de la politique européenne en matière spatiale avec l'ASE, ou en matière de construction aéronautique avec EADS, que l'Europe manifeste sa puissance économique dans le secteur de l'aviation civile et de la navigation aérienne, par rapport aux autres puissances mondiales. Ainsi, la DGAC soutient-elle le programme européen de modernisation du trafic aérien SESAR.

De même, l'accélération de la mise en œuvre du ciel unique impose une attention toute particulière. Ce protocole s'inscrit dans la continuité du sommet de Bordeaux, organisé sous présidence française de l'Union Européenne, qui a reconnu l'importance de la réalisation du FABEC pour améliorer la performance du contrôle aérien en concluant deux accords majeurs :

- Une déclaration d'intention entre les autorités civiles et militaires des six États du FABEC visant à conclure un traité international d'ici 2010.
- Un engagement des sept prestataires des services de navigation aérienne du FABEC à agir comme s'ils formaient une entité unique. Les autorités nationales de surveillance devaient examiner la façon dont elles accompagneraient cette intégration de la prestation de service.

Depuis, beaucoup de travail a été accompli par les services et les personnels de la DGAC. Les échanges sur la scène internationale se sont multipliés et les scénarios d'évolutions se sont affinés. Cette année de travail a aussi montré les difficultés du FABEC pour mettre en œuvre des solutions opérationnelles performantes et efficaces. Dans cet espace géographique complexe et singulier caractérisé par une multiplicité de prestataires, le manque de leadership contribue à l'absence d'objectifs clairs pour surmonter ces difficultés.

Face à ce constat, le Gouvernement français a exprimé une ambition politique pour éviter les risques de concurrence entre services de navigation aérienne. Ainsi, la France souhaite se doter d'une véritable ambition, d'un chemin et d'une méthode pour construire avec nos partenaires du FABEC un véritable service public opérationnel intégré de la navigation aérienne au cœur de l'Europe, centrée sur les principes et les valeurs de service public et les garanties offertes aux personnels par la fonction publique française.

Cette ambition collective qui vise à bâtir une gestion renforcée de la sécurité concerne les services de la navigation aérienne bien sûr mais également et de façon parallèle et équilibrée, tous les services de la DGAC, notamment ceux chargés du

contrôle de la sécurité et de la surveillance des exploitants. Cette construction doit se réaliser en renforçant l'unité de compétence de la DGAC au travers d'une mobilité et des passerelles entre ses différentes entités. Un juste équilibre doit être maintenu pour encourager le partage de compétences entre les directions actuelles. L'amélioration de la sécurité et le bon fonctionnement des services en dépendent.

Le modèle public que ce protocole DGAC s'engage à construire, s'il veut rester éloigné des lois du marché et centré sur la sécurité, doit être performant et transparent. La transparence ne doit plus être perçue comme un facteur de risque mais comme une force pour valoriser notre modèle. Seules ces conditions permettront de conforter un modèle social de qualité et accepté par la société. L'opacité n'est plus acceptée par les citoyens, en particulier quand il s'agit de leur sûreté et de leur sécurité. La performance est au service public ce que la loi du marché est à la concurrence. La volonté de construire un service public reste totalement liée à notre capacité à définir le niveau de performance à atteindre. Il est évident que les objectifs de sécurité doivent rester une performance absolue à atteindre et non soumis aux aléas de la conjoncture économique ou aux effets de la régulation économique de tel ou tel secteur ou entreprise.

Construire une prestation de navigation aérienne intégrée avec des partenaires récents, français et internationaux, civils et militaires, nécessite sur la durée de ce protocole d'identifier et de mettre en œuvre les améliorations possibles et nécessaires de notre organisation. Ce protocole devra déterminer les sujets clés et les moyens mis en œuvre pour consolider notre organisation dans la fonction publique et pour préparer la construction des projets internationaux.

Le protocole doit être adapté aux évolutions du contexte du transport aérien et être « finançable » au sein de l'équilibre du budget annexe contrôle et exploitation aériens qui couvre désormais la totalité des activités de la DGAC.

En termes économiques après des années 2009 et 2010 en forte déflation, l'hypothèse de croissance du trafic retenue au plan européen est de 3% par an. Si des facteurs limitatifs existent (augmentation des prix du pétrole qui devrait reprendre, transferts modaux vers le train en particulier pour le trafic intérieur et intra européen qui se poursuivent), la dynamique des compagnies Low Cost, la consolidation des grandes compagnies et de leurs hubs et le développement de l'aviation d'affaires vont pousser la croissance.

Les usagers attendent que cette nouvelle croissance conduise également à une amélioration de la performance des services de navigation aérienne, et notamment que les actions nécessaires au niveau du FABEC soient lancées pour permettre d'atteindre les objectifs attendus par les compagnies aériennes.

Parallèlement aux évolutions européennes, la DGAC devra continuer à apporter une attention particulière à ses services ultramarins. En effet, le transport aérien représente une dimension incontournable et indispensable au développement de ses territoires. La DGAC, conformément aux récentes orientations gouvernementales, veillera donc tout particulièrement à accompagner ces évolutions et contribuera dans son domaine d'action à « rapprocher l'outre-mer de la métropole ».

Le protocole s'inscrira dans une modération du coût total de la navigation aérienne pour les compagnies aériennes. Cette maîtrise sera regardée en tenant compte du taux unitaire de redevance mais aussi du coût des délais et celui lié aux extensions de route. La DGAC doit ainsi nécessairement prévoir des gains de productivité

Dans le domaine de la surveillance de la sécurité et de la sûreté, l'augmentation de l'efficacité des services est également indispensable pour faire converger progressivement les coûts et les recettes. Pour autant, toutes les activités liées à la surveillance ne donnent pas lieu à redevances ou ne peuvent être équilibrées par des recettes sans nuire à l'équilibre économique de certains pans de l'aviation, notamment générale. Il devra en être tenu compte dans l'équilibre global du budget de la DGAC.

La DGAC bénéficie d'un budget annexe qui lui permet pour développer son action une véritable autonomie financière. Sa performance économique s'appuie sur un modèle de financement basé sur des coûts maîtrisés et identifiés et avec un souci croissant de performance. Le principe de recouvrement des coûts restera la pierre angulaire de cette organisation budgétaire puisqu'il permet aux services de poursuivre des investissements nécessaires aux missions. Le système de financement devra s'adapter à la nouvelle réglementation de la régulation économique issue du décret du 18 décembre 2009.

En résumé, la DGAC, dans tous ses métiers et ses personnels avec leurs compétences reconnues, qui depuis des années ont su prendre en compte les évolutions internationales et européennes, est aujourd'hui face à une accélération du temps pour surmonter ces défis européens, en particulier dans les domaines de la navigation aérienne et de la surveillance. La maîtrise d'un processus d'intégration européenne croissante en lien avec le maintien de la DGAC comme structure publique nationale et des statuts des personnels dans la fonction publique de l'Etat est un premier enjeu.

Parallèlement, la DGAC doit affronter la crise économique du transport aérien et les conséquences qui en découlent sur les dépenses et les recettes du budget annexe. Pour renouveler son modèle économique et social, la DGAC poursuivra le développement du pilotage de la performance par des objectifs ambitieux et encore mieux définis, et engagera une stratégie financière responsable qui préserve sa capacité à investir tout en réduisant ses coûts structurels et en dépensant mieux ; ceci grâce à des fonctions supports renouvelées.

Enfin, la DGAC doit faire face aux risques de perte de ses compétences et de ses savoir-faire, professionnaliser encore davantage ses missions et leur fonctionnement, poursuivre l'amélioration de la qualité de ses prestations externes et internes et enfin engager une grande politique de formation de ses personnels en s'appuyant notamment sur un pôle de formation modernisé autour de la fusion de l'ENAC et du SEFA.

Le présent protocole, d'une durée de trois ans, est relié aux prévisions budgétaires à moyen terme. Les capacités nouvelles qui pourraient se dégager dans l'hypothèse d'une reprise du trafic aérien feront l'objet d'un partage équitable entre les investissements et le désendettement du BACEA.

Ce protocole ne vise donc pas à réaliser des changements majeurs mais à apporter les garanties nécessaires pour préparer les évolutions internationales.

1 Stratégie nationale et internationale de la DGAC : consolider notre organisation dans la fonction publique et la préparer aux enjeux internationaux

Ce chapitre décrit les grandes orientations stratégiques de la DGAC dans les années à venir tant au niveau national qu'au niveau international.

1.1 Un changement progressif de la surveillance anticipé

1.1.1 Renforcer le rôle de la DSAC dans le contexte des extensions de compétence de l'AESA

Des relations différentes entre l'AESA et les autorités nationales de surveillance dont la DSAC doivent pouvoir faire l'objet de réflexions approfondies. La DSAC est confrontée à des évolutions européennes et réglementaires très importantes. La réglementation de la sécurité se modifie dans l'ensemble des domaines : aéroports, navigabilité, opérations aériennes, personnels (licences pilotes et contrôleurs aériens mais aussi d'autres personnels comme les personnels de maintenance d'aéronefs et de systèmes), navigation aérienne, aviation générale, travail aérien et environnement.

L'AESA devra évaluer la capacité des autorités à faire respecter ces règlements, mais aussi la manière dont la surveillance est assurée dans les faits, dans l'optique d'une meilleure homogénéité. Pour cela, l'AESA et les autorités nationales dont la France, devront s'attacher à faire évoluer leurs relations dans un climat de coopération, de confiance mutuelle et de transparence. En particulier, la France recherchera une clarification des rôles de chacun, celui de l'AESA étant, dans les domaines autres que la navigabilité des aéronefs, de préparer la réglementation et de s'assurer de son application homogène en Europe, celui des autorités nationales de réaliser les actions de surveillance.

En Europe, les instances de réflexion et de décision sont nombreuses : le groupe « aviation » du Conseil européen, les comités AESA, sécurité aérienne, et ciel unique de la Commission européenne, le conseil d'administration de l'AESA, les groupes de consultation des autorités nationales et les groupes techniques de l'AESA, ainsi que différents groupes stratégiques dits de haut niveau, ou le groupe partenariat de l'agence, pour ne prendre que les domaines de la sécurité intéressant l'agence

La DSAC devra utiliser tous ces moyens pour amener l'AESA à prendre en compte les positions françaises pour faciliter l'applicabilité des règlements et leur simplification. Elle devra à cet effet renforcer sa présence au plan européen. De façon générale, l'adaptation de la complexité de la réglementation à la taille des opérateurs est un objectif essentiel.

En matière de réglementation et de surveillance de la navigation aérienne, les questions relatives à l'espace aérien, à la performance, sur l'environnement ATM et l'interopérabilité se traitent au niveau d'Eurocontrol, qui restera également compétent pour les questions de sécurité en appui de l'EASA. Il conviendra que la DSAC et la DTA veillent à ce que ces travaux règlementaires s'articulent de façon claire avec ceux qui sont menés dans le domaine aéroportuaire.

Les évolutions des règles communautaires comme les règlements 216-2008 (navigabilité, entretien, opérations aériennes et licences des pilotes), 1108-2009 (aérodromes, navigation aérienne), ont eu et auront des conséquences sur la DGAC, avec l'édiction progressive des règles de mise en œuvre. Celles-ci peuvent amener à adapter les pratiques, et aussi à ouvrir de nouveaux champs d'intervention obligatoire de l'autorité de surveillance comme de nouveaux certificats aux opérateurs de travail aérien ou des validations de compétences d'agents chargés de tâches de sécurité dans les entreprises. La mise en œuvre du programme de sécurité de l'Etat nécessite également des actions nouvelles de sensibilisation, d'animation, et de pédagogie au sein du monde aéronautique. Ces extensions nécessiteront le maintien d'une forte compétence technique au sein de la DSAC, le cas échéant réadaptée aux nouveaux enjeux.

La DSAC veillera en même temps à conserver et développer une expertise navigabilité (avions de l'annexe II, capacité à répondre aux besoins de l'industrie française en dehors de l'action de l'AESA, interfaces avec les questions opérationnelles). Cette expertise sera à rechercher comme nécessaire au sein de l'industrie.

Le présent protocole devra donc accompagner les mutations des métiers, relever le défi de la qualité de la surveillance et de la reconnaissance de la DSAC en Europe.

Il conviendra également de progresser dans l'harmonisation des méthodes de travail et de tirer parti des audits de standardisation. Il est en effet nécessaire de mettre en place un système adapté aux règles et enjeux européens, chaque pays ayant encore ses méthodes de travail propres, pas nécessairement cohérentes avec le contexte de l'Europe, où apparaissent de nouvelles tâches. La DSAC renforcera, adaptera et rendra visible le processus de qualification des personnels en charge de la surveillance dans la perspective d'amélioration de la qualité et de la reconnaissance européenne, en le concrétisant par une licence nationale pour les agents chargés de la surveillance, qui sera promue auprès de nos partenaires européens.

Un autre enjeu réside dans le développement de la coopération entre autorités nationales de surveillance européennes. Dans le domaine de la navigation aérienne cette coopération étroite existe déjà dans les faits : EGNOS, Franco-suisse. Dans les autres domaines, elle était plutôt le fait d'accords techniques bilatéraux, notamment avec les Etats-Unis, ou dans le domaine d'échanges de bonnes pratiques, qu'il faut faire perdurer avec la disparition des JAA.

Ces coopérations permettront à la DSAC de promouvoir son modèle et ses pratiques au niveau européen. La comparaison avec les autorités de surveillance, notamment

en termes d'affectation de moyens rapportés au périmètre surveillé, facilitera les standardisations et permettra de fonder le coût des redevances facturées aux usagers de plus en plus vigilants sur ce qui leur est facturé.

La DSAC promouvra également des expériences entre grandes autorités nationales telles que l'association d'experts d'autres autorités dans le cadre d'audits croisés, ou d'inspections d'opérateurs communautaires sur le territoire français coordonnées avec leurs autorités de tutelle. Ces actions permettront au travers de réunions de débriefing, de mesurer les différences dans les méthodes de travail et auront pour but d'atteindre une harmonisation sur le terrain. Elles pourront être pratiquées avec un ou plusieurs ressortissants du pays de la compagnie surveillée. Les relations privilégiées que la DSAC aura nouées avec les Etats européens dans le domaine de la navigation aérienne permettront également de faciliter des coopérations dans d'autres domaines avec ces Etats.

La DSAC devra en outre développer une stratégie d'offre d'une expertise internationale de haut niveau, en particulier vis-à-vis de l'AESA et des autres autorités nationales européennes. L'enjeu est important car l'Agence européenne a besoin d'expertise et la DSAC doit pouvoir lui en proposer. Aussi la DSAC accentuera ses efforts pour maintenir son expertise dans des domaines ciblés tels que la certification des aéronefs, les domaines navigation aérienne ainsi que les aéroports avec l'appui du STAC, tout en disposant en propre des compétences nécessaires à ses actions de surveillance dans ce domaine, et favorisera l'accréditation de ses personnels par l'Agence, pour répondre aux attentes fortes de l'industrie française.

L'apprentissage de l'anglais sera renforcé dans ce but de manière à permettre des échanges rapides de personnels.

1.1.2 La surveillance du FABEC

La surveillance du FABEC fait l'objet de négociations internationales auxquelles la DSAC participe activement au sein notamment du comité directeur des NSA (autorités nationales de surveillance) du FABEC. Le partage des tâches entre autorités de surveillance concernées, les questions de responsabilité, la question de la coordination de la surveillance sont autant de questions qui devront trouver leurs réponses efficaces pragmatiques, et adaptées à l'évolution de l'organisation de la prestation de services au sein du FABEC.

La DSAC devra être organisée en conséquence, pour à la fois participer activement aux missions de surveillance menées dans le cadre du FABEC, et poursuivre ses tâches de surveillance des autres prestataires.

En particulier, la DSAC devra garantir une bonne interface de la surveillance des aéroports et de celle de la navigation aérienne dans le cadre d'un FABEC « du sol à l'illimité ».

Un accord entre les NSA du FABEC précisera avant fin 2010 les modalités de coopération entre les autorités de surveillance du FABEC. Il couvre l'ensemble des tâches de surveillance navigation aérienne, et ne modifie pas les responsabilités des NSA, telles que définies par la réglementation ciel unique. Une fois le Traité entre Etats ratifié, l'accord de coopération sera placé sous la tutelle des structures créées par ce Traité. La responsabilité de la surveillance du FABEC dépendra de l'organisation de la prestation de service navigation aérienne en son sein.

Cette coopération entre NSA concernera dès la signature de l'accord les tâches de surveillance qui doivent être réalisées en commun parce que concernant plusieurs prestataires, ou parce que le prestataire concerné assure des fonctions transfrontalières.

Des équipes multinationales de surveillance seront constituées, et instruiront des dossiers, ou réaliseront des audits dont les résultats seront soumis à un comité des NSA qui finalisera en commun les décisions à prendre par la ou les NSA concernée(s).

Une harmonisation au sein du FABEC des conditions d'octroi et de renouvellement des licences de contrôleur aérien ou des autres fonctions techniques interviendra progressivement. La DSAC s'attachera au sein du comité des NSA à détenir un rôle prépondérant dans ce processus.

Afin d'assurer des prestations de surveillance efficaces et de qualité, cette coopération des NSA conduira à pouvoir disposer, le moment venu, de personnels qui se consacreront exclusivement à des tâches de coordination des NSA, ou même si nécessaire de surveillance du FABEC. Une structure adéquate devra alors être établie entre les NSA pour ce faire. Le modèle d'entité qualifiée pour certaines tâches de surveillance, tel que défini par la réglementation ciel unique sera dans ce cadre une option à approfondir (notamment pour ce qui concerne l'examen des études de sécurité).

1.1.3 La surveillance environnementale

Le concept de surveillance environnementale, figurant dans les attributions de la DGAC et de la DSAC, voit sa traduction dans les faits progressivement augmentée.

Toutefois, cette surveillance n'est, aujourd'hui, pas suffisamment formalisée. Il convient donc, en tenant compte des missions dévolues à l'ACNUA, de définir la mission de la DSAC en ce qui concerne la surveillance du respect par les opérateurs aériens de la réglementation environnementale ainsi qu'éventuellement celle de suivi des engagements volontaires des acteurs de l'aérien. Les rôles respectifs de la DTA, de l'autorité de surveillance et des prestataires de service doivent être précisés. Un groupe de travail sera créé à cet effet.

1.2 La navigation aérienne doit continuer à se moderniser

1.2.1 Mise en œuvre des priorités court terme

Une construction européenne au cœur du changement.

La construction européenne, avec le nouveau règlement ciel unique, le développement du bloc fonctionnel d'espace aérien (FAB-EC) et la mise en œuvre du programme de recherche et développement européen SESAR, est l'axe majeur de la prochaine décennie. Ce protocole permettra de préparer ces changements en consolidant les acquis de la DSN et en poursuivant ses actions de modernisation continue.

Ce principe de modernisation continue s'appliquera également pour les services de navigation aérienne outre-mer, en cohérence avec les évolutions européennes comme avec le développement de la stratégie de l'OACI.

La culture de sécurité de la navigation aérienne

Le management de la sécurité reposera sur les piliers constitutifs de ce système de management intégré de la DSN que sont la promotion de la sécurité, la gestion des compétences et la « just-culture », la maîtrise de la documentation opérationnelle, l'évaluation des risques et les études de sécurité.

Des priorités environnementales soutenues.

L'environnement est une des priorités du Gouvernement, notamment au travers du Grenelle de l'environnement et des efforts de recherche dans le secteur aéronautique. En matière de navigation aérienne, le relèvement des trajectoires d'avions en région parisienne, le développement des descentes continues et l'amélioration de l'intégration environnementale des opérations de nuit à CDG sont parmi les premières traductions concrètes de ces engagements dans le protocole. Pour l'en-route, les projets Espace doivent aussi intégrer l'objectif d'optimiser les trajectoires.

Un rapprochement civil-militaire ambitieux.

Dans le cadre de la mise en œuvre du ciel unique européen, l'Etat-major de l'armée de l'air et la direction des services de la navigation aérienne se sont accordés sur la volonté de définir et mettre en œuvre, de façon progressive, un nouveau dispositif de coordination civile-militaire performant reposant sur la coimplantation d'unités de contrôle militaires dans les centres civils, permettant notamment de répondre aux exigences du règlement CE 2150/2005 en matière de communication directe entre contrôleurs civils et contrôleurs militaires.

Des évolutions techniques de la navigation aérienne stratégiques.

La modernisation technique de la navigation aérienne est au cœur de ce protocole, notamment pour les systèmes ATM (projet 4 FLIGHT) et les systèmes et réseaux de communication, de surveillance et de navigation.

Ces évolutions s'appuieront sur la reconnaissance des compétences et des métiers de la filière technique, le renforcement des méthodes de coordination intégrée DO-DTI permettant d'associer toutes les expertises à la conduite des projets industriels, ainsi que sur le développement des coopérations internationales dans le cadre de SESAR.

Une réorganisation stratégique des basses couches de l'espace aérien

Le maintien des services de la navigation aérienne dans leur périmètre actuel du sol à illimité est d'un intérêt vital pour la France notamment pour poursuivre une politique d'aménagement du territoire qui reste une des politiques les plus constantes de l'Etat. La France, par sa géographie comme par son histoire aéronautique, rassemble de nombreux aéroports qui permettent de répondre à des missions importantes pour les citoyens. La capacité de l'Etat à y garantir les services de sécurité de navigation aérienne permet à ces aérodromes d'assurer de nombreuses missions de travail aérien, des vols sanitaires et d'avoir des réponses adaptées dans un contexte de forte mixité IFR-VFR et du développement de nouvelles dessertes commerciales. Il importe donc, de surcroît dans le cadre d'une intégration croissante des services de conserver une unité de la prestation de service du « sol à illimité ».

Par contre, comme pour tous les services publics, il importe de rechercher une organisation consolidée plus efficace et pérenne, via une stratégie ambitieuse concernant les espaces inférieurs.

Une offre de capacité de contrôle performante

Les actions continues d'amélioration de l'organisation des services de contrôle, dont un des piliers restera le fonctionnement en équipe, permettront de continuer à maintenir un haut niveau de sécurité et à offrir la meilleure qualité de service, notamment en matière de régularité du trafic aérien, pour accompagner la reprise attendue de la croissance.

La productivité des centres de contrôle français sera ainsi confortée notamment par le maintien d'un coût unitaire du contrôle aérien se positionnant favorablement par rapport à nos partenaires , dans la perspective de gestion commune de la performance attendue pour les FAB par le deuxième paquet ciel unique adopté en 2009.

1.2.2 La construction du FABEC

Les Etats européens sont engagés par les règlements communautaires à regrouper les services de navigation aérienne en blocs d'espace fonctionnel pour mieux gérer la navigation aérienne en Europe. A cette fin, la France, l'Allemagne, la Suisse et les trois Etats du Benelux se sont regroupés pour unifier leur espace aérien et en assurer

un contrôle aérien plus performant et intégré, le FABEC. Cette zone représente à elle seule 50% du trafic européen.

D'un point de vue institutionnel, conformément à la déclaration des Etats signée au sommet européen de Bordeaux de 2008, un traité international doit être signé en 2010 et entrer en vigueur en 2012.

Un enjeu important des négociations en cours porte sur l'objectif de créer une organisation interétatique réunissant les prestataires nationaux de navigation aérienne pour atteindre les objectifs suivants :

- Maintenir un haut niveau de sécurité pour une croissance prévue du trafic aérien de 50% dans les quinze prochaines années ;
- Réduire la longueur des routes aériennes de 17 km en moyenne ;
- Réduire l'impact des vols sur l'environnement avec des niveaux de vols et des trajectoires optimisés ;
- Maintenir la ponctualité des vols, avec des retards imputables à la navigation aérienne inférieurs à une minute par vol en moyenne (malgré la croissance du trafic) ;
- Diminuer le coût unitaire des services (de l'ordre de - 20% d'ici 2025) ;

La France s'inscrit ainsi dans une démarche aboutissant à terme à la création d'une organisation intégrée de la prestation de services de navigation aérienne au sein du FABEC en respectant les principes suivants :

- il devra être construit, sous forme d'un service public, de la navigation aérienne
- il concernera l'intégralité des services de la DSNA, aérodrome, approche et en-route, ATM, CNS et AIM, en assurant la continuité entre les services outre-mer et de métropole ;
- sa construction devra être concertée avec les partenaires sociaux et son statut accorder une grande place au dialogue social ;
- les personnels de la DGAC garderont leur statut de fonctionnaire des corps de la fonction publique d'Etat en vigueur à la DGAC et pourront être affectés à la structure du FABEC en y étant mis à disposition ou détachés ;
- Les capacités de mobilité seront maintenues et des passerelles garantiront aux personnels de la DGAC des parcours de carrières professionnelles et de formation conformes à leurs statuts et leur permettant d'exercer dans l'ensemble des domaines de l'aviation civile.

Pour négocier avec nos partenaires et mettre en œuvre le FABEC, le gouvernement se propose de prendre en compte les conclusions du rapport d'étape de la mission de conseil confiée à M. Gilles SAVARY, mandatée le 4 mars 2010 par le ministre d'Etat et le secrétaire d'Etat, à savoir :

- procéder de façon graduelle pour développer et mettre en œuvre une organisation FABEC intégrée sur le plan institutionnel comme opérationnel et social,
- étudier différentes options institutionnelles d'organisation internationale intégrée pour la prestation de services de navigation aérienne du FABEC,
- envisager la création du FABEC dans le cadre de deux accords internationaux successifs : l'accord intergouvernemental FABEC devant être signé dès 2010, puis un accord intergouvernemental ou traité de mise en œuvre concernant la prestation de services de navigation aérienne.

Considérant que l'ensemble des négociations ne peut pas avoir abouti à l'automne 2010, et afin de respecter les échéances communautaires de réalisation des FAB, le Gouvernement œuvrera néanmoins à la signature, simultanée avec le premier traité, d'une nouvelle déclaration d'intention (DOI) des Etats, précisant les engagements vers la création d'une organisation intégrée pour la prestation de service FABEC. Avant cette étape importante de la DOI, les ministres recevront les représentants des personnels pour examiner les suites à donner aux recommandations du rapport de M. Savary.

Les modalités de création du FABEC seront étudiées dans le cadre d'un groupe de travail protocolaire. Ce groupe de travail sera en particulier chargé d'étudier les évolutions des statuts et des régimes indemnitaires des personnels de l'organisme européen FABEC ainsi et l'organisation de leur recrutement et de leur formation qui restera, pour la France, du domaine de compétences de la DGAC et de l'ENAC.

Les travaux de ce groupe, se baseront dans un premier temps sur une méthode pragmatique, visant à établir un référentiel des conditions d'emplois des personnels opérationnels (garanties sociales et modalités de gestion), permettant de :

- valoriser les bonnes pratiques de la DSN;
- déterminer les éléments de progrès opérationnel et social et les garanties complémentaires associées;
- définir les garanties sociales à préserver par la DGAC;
- prendre en compte les aspirations sociales des personnels.

Parallèlement, après avoir grandement participé auprès de nos partenaires internationaux à l'instauration d'une structure de dialogue social paritaire à l'échelle du FABEC, le SDC (Social Dialogue Committee), la DSN s'attachera à développer et systématiser les échanges avec les partenaires sociaux à ce niveau, dans le but d'articuler au mieux le dialogue social national et celui au niveau du FABEC

A cet effet, Le Gouvernement mesure toute l'importance des questions de représentativité, et œuvrera à déterminer, dans la concertation, un processus transparent de mesure de la représentativité des différentes organisations existantes en cohérence avec les mesures nationales.

1.3 Une transformation des contraintes de sûreté impose de nouveaux défis techniques et de surveillance

La DGAC doit assurer en permanence ses missions en matière de sûreté. La sûreté qui recouvre l'ensemble des actions de protection de l'aviation civile contre les actes d'intervention illicite (captures d'aéronefs, prises d'otages, introduction d'armes ou d'engins explosifs à bord des aéronefs, protection des installations et équipements de navigation aérienne...) évolue fortement. Cette activité fortement réglementée représente avec l'environnement et la sécurité, l'un des trois objectifs prioritaires de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), qui édicte des normes et pratiques recommandées.

La sûreté est devenue également, avec l'adoption de règlements cadres, une compétence de l'Union européenne et, pour s'adapter à ces évolutions, la DGAC doit renforcer son rôle de chef de file en tant qu'autorité compétente, de nombreux services de l'Etat qui y concourent. La DGAC veillera aussi à développer l'expertise qu'elle apporte déjà sur la scène internationale et qui est largement reconnue.

De nombreux défis étant à relever, la DGAC s'attachera à trouver avec ses partenaires les règles de financement d'un secteur qui génère désormais un chiffre d'affaires supérieur au milliard d'euros, et la façon de refondre le dispositif de sûreté existant, pour maintenir son efficacité en allégeant les contraintes qu'il impose aux passagers.

La DGAC devra poursuivre son important investissement dans la technologie, ainsi que dans le domaine essentiel des facteurs humains.

Dans le domaine de la surveillance de la sûreté, la DSAC est chargée de la validation des compétences de tous les agents, y compris en dehors de la DGAC, qui sont chargés d'audits ou d'inspections. La mise en œuvre d'une certification de ces agents ainsi que de l'obligation faite aux autorités de surveillance nationale de vérifier les qualifications des agents au sein des opérateurs, amène une modification importante du système et une forte implication de l'ENAC sous l'égide de la DTA, responsable de la réglementation nationale, et de la DSAC, responsable de la mise en œuvre.

1.4 Renforcer l'unité de la DGAC, par la circulation des métiers et des compétences

Au travers de ce protocole, la DGAC veillera à conserver ses compétences en expertise en favorisant les mobilités professionnelles entre le régulateur, l'autorité de surveillance, l'opérateur de navigation aérienne et l'ENAC.

La DGAC poursuivra son développement de dispositifs d'échanges d'expertise entre partenaires européens ou à l'international. Elle s'attachera en outre à identifier et utiliser au mieux les compétences existant en son sein.

Il conviendra de veiller à encourager les mobilités de compétence entre les différents domaines de la DGAC (navigation aérienne, surveillance, régulation). Ce processus permettra ainsi de veiller à ne pas entraver les mobilités des compétences entre le FABEC et les autres fonctions de la DGAC par un travail d'harmonisation des conditions de rémunération, prioritairement pour les personnels et les compétences les plus concernés en le concrétisant par la délivrance d'une licence d'inspecteur de surveillance, selon un modèle qui sera promu auprès de nos partenaires européens.

Pour ce qui concerne les fonctions de la DTA, notamment en matière de régulation, le présent protocole s'attachera à valoriser et développer les compétences et les métiers.

La DGAC poursuivra l'amélioration de sa gouvernance et de ses méthodes de gestion dans ce cadre modernisé, et le secrétariat général pilotera la modernisation des fonctions et métiers support.

L'existence de la DGAC est ainsi confortée par le présent protocole, la DGAC demeurant une structure unitaire recrutant directement l'ensemble de ses personnels.

A cet égard la DGAC devra trouver les moyens de mieux professionnaliser ses métiers et de renforcer sa structure pour préparer son articulation avec l'organisation internationale à construire.

Afin d'accompagner la préparation de toutes les évolutions internationales et européennes, il sera créé un comité Europe associant les représentants du personnel. Il assurera le suivi des travaux internationaux et fera le lien avec les questions internes à la DGAC dans l'ensemble des domaines concernés. Il travaillera notamment sur les thèmes relatifs aux finances et aux questions statutaires. Il suivra également l'ensemble des démarches de « benchmarking » réalisées avec les partenaires européens.

Dans le domaine de la surveillance, ce comité fera des propositions visant à mieux insérer les actions de la DSAC dans le cadre européen c'est-à-dire de l'Union européenne et de la Commission européenne dans le domaine de la sûreté et de l'AESA dans le domaine de la sécurité. Il examinera aussi l'organisation de la surveillance du FABEC entre les six Etats concernés.

Dans le domaine de la navigation aérienne, il travaillera, sur l'ensemble des thèmes relatifs à la mise en œuvre du deuxième paquet du ciel unique européen.

2 L'amélioration de la performance opérationnelle et de la gestion des ressources humaines

Le pilotage de la performance par les objectifs (PPO) est un domaine qui est développé depuis plusieurs années à la DGAC et qui doit diffuser dans l'ensemble de ses directions et services. Ainsi la performance est devenue une obligation réglementaire, notamment en terme de sécurité. Des indicateurs seront mis en place et suivis sans incitation économique en matière de sécurité. Il en est de même en ce qui concerne les aéroports, où la DSAC intervient dans les nouveaux contrats passés entre la DTA et les exploitants aéroportuaires afin d'y faire inscrire des indicateurs de sécurité et de vérifier que les investissements nécessaires à la sécurité y soient bien inscrits. Enfin dans l'ensemble des fonctions de gestion (supports) les indicateurs de performance s'imposent tout autant. La performance s'analyse donc par trois facteurs : l'efficacité (le ratio entre les moyens et les résultats), l'efficacités (ratio entre les objectifs et les résultats) et la pertinence et la qualité des prestations. L'amélioration de la performance de la DGAC qui s'appuiera entre autres sur une organisation plus adaptée et une priorisation des dépenses permettra la réduction de 495 emplois sur la période 2011 - 2013. Simultanément, elle veillera à couvrir le risque compétences par la formation et des recrutements adaptés et préservera systématiquement ses savoir-faire dans l'ensemble de ses missions et de ses métiers. La DGAC, dans tous ses métiers, visera, pendant la durée du présent protocole, à améliorer sa performance.

2.1 Vers une organisation opérationnelle plus performante

2.1.1 Surveillance

La DGAC s'engage à promouvoir une autorité nationale de surveillance performante en Europe.

2.1.1.1 La maîtrise de la réglementation

La réglementation est essentiellement européenne dans le domaine de la surveillance de la sécurité et de la sûreté, aussi les extensions de compétence de l'AESA deviennent très structurantes pour la DSAC. Dès 2012 pour les domaines des opérations des compagnies aériennes, de la formation et des licences de pilotes, de la navigation aérienne, et dès 2013 pour les aéroports, des règles de mise en œuvre des règlements européens, élaborées par l'AESA, rentreront en vigueur.

Pour autant, l'enjeu important que constitue la nécessité de règles simples et efficaces dans le domaine de l'aviation générale et légère continuera à être pris en compte en liaison avec la MALGH.

De même, les évolutions réglementaires portées par la DTA dans les domaines sécurité de la navigation aérienne et de la sûreté sont lourdes d'évolutions pour la DSAC, et les deux directions collaboreront étroitement dans ces domaines, ainsi qu'avec la DSNA qui devra mettre en œuvre un plan d'action visant à implémenter de façon sûre et coordonnée dans l'ensemble de ses services, les évolutions de la réglementation aéronautique.

Enfin, dans le domaine du programme de sécurité de l'Etat, la France utilisera son avance actuelle pour influencer les évolutions réglementaires.

2.1.1.2 La responsabilité de la surveillance

La DGAC s'engage à promouvoir une autorité nationale de surveillance performante en Europe.

Il est en particulier essentiel, dans un souci de clarté des missions de l'autorité de surveillance et de sécurité juridique des agents, d'être vigilant à continuer à porter fortement la position française selon laquelle la responsabilité en matière de surveillance incombe aux autorités nationales et ne peut être diluée. L'agence est chargée de proposer la réglementation et de vérifier que les autorités nationales de surveillance la font correctement appliquer. L'AESA ne peut pas imposer d'organisation en matière de collaboration entre ces autorités. La France défendra le principe de la séparation des organes régulateurs (l'AESA pour la sécurité, la Commission pour la sûreté) et des autorités de surveillance, lesquelles devront pouvoir continuer de jouer pleinement leur rôle de contrôle et surveillance, tout en collaborant de plus en plus entre elles.

Coordination et anticipation sont essentielles. La DSAC veillera à renforcer l'information de ses agents sur les projets réglementaires, à renforcer leurs formations aux nouvelles règles, à mieux les associer à des actions d'expertise ou d'audits au sein des équipes de l'AESA. Des progrès dans ce domaine ont été enregistrés en 2010, mais ils devront être poursuivis et des points réguliers seront faits au sein du comité Europe.

Les formations à la langue anglaise ainsi que le cas échéant à d'autres langues seront également renforcées dans cette optique.

Les actions de benchmarking seront l'occasion de se comparer aux autres autorités, et de mesurer les différences entre l'approche française et d'autres approches, pour des démarches de conviction plus efficaces vis-à-vis de l'agence.

La DSAC et l'ENAC œuvreront ensemble pour favoriser des coopérations avec d'autres Etats européens susceptibles d'influencer les pratiques ultérieures et les pré-requis des agents en charge des tâches de surveillance en Europe

2.1.1.3 *La professionnalisation des métiers*

La licence d'inspecteur de surveillance

La reconnaissance des compétences des agents en charge de la surveillance en Europe se traduit dans le domaine de la sûreté, depuis le 29 avril 2010, par une exigence de certification de ces agents. Ainsi, à l'instar des règles harmonisées mises en place dans le cadre du programme SAFA en matière de contrôle technique d'exploitation, y compris en termes de formation initiale et de maintien des compétences, cette démarche préfigure ce qui progressivement pourrait devenir une exigence dans les domaines de la surveillance de la sécurité.

Elle n'y trouvera que des avantages pour démontrer la compétence de ces agents lors des audits de la Commission européenne ou de l'agence européenne. Elle peut ainsi préfigurer et influencer les réflexions de l'agence sur le sujet.

Cette exigence de reconnaissance explicite des qualifications est aussi un levier de plus grande professionnalisation des métiers de la surveillance au sein de la DGAC. Soumettre l'autorisation d'exercer les actions de surveillance à une vérification initiale de l'acquisition des compétences requises tant théoriques que pratiques, garantir le maintien de ces compétences tout au long de la vie professionnelle par des obligations de pratique régulière et de formation continue, prévoir des mécanismes de gestion des cas de pertes de capacité à exercer, tout ceci induit en effet une exigence croissante sur les qualifications.

Le groupe de travail créé à cet effet travaillera à la création d'une licence d'inspecteur de surveillance pour les agents de la DSAC dans l'objectif de rendre des conclusions dès la fin de l'année 2010. Cette licence ne sera pas réservée à des catégories d'agents particuliers et concernera l'ensemble des personnels exerçant des tâches de surveillance. Elle sera assise sur la démonstration des compétences et leur actualisation dans le temps et permettra de souder les agents de la DGAC/DSAC sur la base d'une approche et d'une culture communes. Elle pourra concerner tous les domaines de la surveillance (aéroports, transport aérien, travail aérien, prestataires de service navigation aérienne, formation et licences des personnels navigants, environnement, aviation générale) et englobera le dispositif de certification des agents mis en place dans le domaine de la sûreté.

Une compétence navigation aérienne des personnels s'impose au sein de la DSAC

Dans le cadre d'une nécessaire évolution des relations entre le prestataire et l'autorité de surveillance, un GT DSAC/DSNA définira l'ensemble des modalités de mise en œuvre d'un pôle d'expertise navigation aérienne au sein de la DSAC (voir annexe 1). Dans le cadre des travaux de l'AESA sur la licence de contrôle et la formation au contrôle, la DSAC s'appuiera également sur l'expertise de l'ENAC sur ces sujets.

2.1.1.4 *Savoir disposer des compétences pour répondre aux besoins*

Avec l'évolution européenne des métiers de la surveillance et les audits des autorités de surveillance menés par l'Agence Européenne, il est particulièrement important que la DSAC puisse recruter les agents avec les profils adaptés aux différents endroits. A cet effet, la nouvelle organisation de la DSAC en service à compétence nationale permet dans une certaine mesure de renforcer la capacité globale du service en tirant le meilleur parti des expertises disponibles en son sein, où qu'elles soient géographiquement localisées (exemple d'équipes d'audit constituées d'agents de diverses entités de la DSAC sous la direction d'un responsable de l'échelon central ou de la DSAC/IR compétente).

Il n'en reste pas moins qu'une telle démarche a ses limites, et que par ailleurs dans certains domaines techniques pointus, la DSAC doit et devra continuer à bénéficier de recrutements hors de la DGAC, et dans certains cas limités, à puiser dans des viviers de personnels ayant eu une expérience professionnelle au sein des opérateurs (constructeurs, aéroports, compagnies aériennes) afin de compléter le panel d'expertises disponible à la DSAC et sous réserve de clauses de déontologie.

Il est proposé d'instaurer un groupe de travail sur les compétences. Il aura pour objet de déceler les éventuels problèmes auxquels fait face la DSAC dans des domaines particuliers, et de proposer les éventuelles actions d'incitation, ainsi que les compétences à recruter en externe, et une stratégie pour faire face aux besoins.

2.1.1.5 *La consolidation du SCN DSAC*

La constitution de la DSAC comme service à compétence nationale au 1er janvier 2009 affirme la politique européenne de la DGAC pour confier un rôle clé aux autorités nationales de surveillance et assurer à la DSAC une chaîne de commandement intégré qui repose à terme sur une territorialisation efficace, un outil métier performant et sur le développement d'une démarche qualité.

Le rôle territorial du SCN DSAC

Les DSAC/IR sont à la tête de directions interrégionales qui sous l'autorité centrale de la DSAC participent des missions de la sécurité et de la surveillance. Elles accomplissent également des missions pour la direction du transport aérien principalement en matière de sûreté, de développement durable et sur les questions aéroportuaires et de régulation économique.

Le ou la directeur (trice) de la DSAC/IR représente le directeur général de l'aviation civile auprès des préfets, des élus locaux et des autres partenaires sur son territoire géographique avec lesquels il (elle) assure la synthèse des problématiques de la DGAC y compris lorsqu'elles comportent un volet navigation aérienne.

Confrontées quotidiennement aux réalités du terrain, dialoguant avec les usagers, les DSAC/IRs et leurs délégations sont à la fois le point d'entrée de la DGAC pour le monde extérieur et l'antenne avancée de la DGAC qui peut permettre à l'échelon central d'avoir une vision au plus juste des effets induits de certaines politiques ou réglementations. Elles jouent à ce titre un rôle fondamental dans la perception de la DGAC par le monde extérieur. Les DSAC/IRs ont également pour mission le développement avec le monde industriel aéronautique, grands groupes, PME-PMI et institutions de formation. Elles doivent jouer leur rôle d'animateur et de facilitateur du développement économique aéronautique et spatial des territoires dont elles ont la charge.

Le pilotage des évolutions européennes devra maintenir la cohérence du SCN DSAC dans ses fonctions de surveillance et régaliennes. La DGAC développera sa stratégie sans négliger les compétences régaliennes, exercées par les DSAC IR. Les personnels en charge de ces missions impulsées par la direction du transport aérien et mises en œuvre au sein du SCN, devront être concernés par ces évolutions mais également être eux-mêmes porteurs de cette dimension européenne. Le pilotage de la performance par les objectifs, la démarche de contrats de service développés entre la DSAC et la DTA et le SG ainsi que les rendez vous de gestion devront permettre d'améliorer encore cette articulation harmonieuse entre ces différentes missions.

La consolidation du SCN/DSAC au sein de la DGAC passe par un renforcement de l'identité collective de ses agents. La DSAC développera, en utilisant les outils mis à disposition par le secrétariat général, une politique de communication interne.

Un outil métier performant

La DSAC, comme tous les services de la DGAC, vise à améliorer la qualité des services qu'elle rend aux usagers. Elle doit aussi de plus en plus répondre aux questions d'autres clients comme l'AESA concernant les actions de contrôle et de surveillance, et la traçabilité de ces actions est au demeurant requise par la réglementation européenne. Cette qualité de service doit s'appuyer sur le système d'information de gestion et de pilotage (SIGP) de la DGAC.

Dans les domaines transversaux comme le réseau, les finances, les ressources humaines, le portail DGAC, la messagerie ou les documents numériques (courrier, GED ou archivage électronique), la DSAC s'appuie sur les outils mis à disposition par le secrétariat général.

Comme toute direction métier, la DSAC doit disposer d'un outil métier qui lui permette de moderniser ses méthodes et pratiques en adéquation avec les exigences de plus en plus fortes au sein de l'Europe, et d'accroître l'efficacité de ses actions de surveillance dans les différents domaines. La DSAC exercera la maîtrise d'ouvrage métier, la sous direction des systèmes d'information et de la modernisation du secrétariat général (SG/SDSIM) la maîtrise d'ouvrage SIGP et le CEDRe la maîtrise d'œuvre de cet outil métier.

Le développement et le déploiement de cet outil métier, en cohérence avec les principes du SIGP, constitueront en outre un facteur structurant et de cohésion du SCN.

La démarche qualité

La DSAC a fait beaucoup de progrès depuis sa création. Mais la constitution d'un service unique met nécessairement du temps à se traduire par une harmonisation bien ancrée des approches de la sécurité, des méthodes de travail, des pratiques, des tâches. Le Programme de Sécurité de l'Etat et les enjeux qu'il porte en sont une des composantes, comme l'est la vision de et vers l'Europe. L'extension à l'ensemble de la DSAC des démarches qualité en vigueur dans certaines de ses entités sera le projet fédérateur qui devra, sur deux années regrouper tous ces enjeux et mobiliser les agents vers l'amélioration des performances, l'exemplarité européenne, la simplification des procédures, l'amélioration du service aux usagers.

Cette démarche sera globale et concernera tous les métiers de la DSAC, y compris ceux opérés pour le compte de la DTA ou les fonctions supports. La démarche permettra de clarifier et de formaliser les relations de la DSAC avec les fonctions extra SCN, notamment avec le Secrétariat Général de la DGAC pour les fonctions supports, dans une optique de facilitation systématique.

2.1.2 Navigation Aérienne

2.1.2.1 La sécurité

Le système de management de la sécurité de la DSNA a acquis, au cours des dernières années, une maturité certaine et il est généralement reconnu comme performant, tant au niveau national qu'international. Les « piliers » constitutifs de ce système de management intégré de la sécurité et de la qualité sont la culture et la promotion de la sécurité, la gestion des compétences, la maîtrise de la documentation opérationnelle, l'évaluation des risques, et notamment les études de sécurité.

La DSNA mettra en place une démarche de gestion des risques formalisée, cohérente avec le Plan de Sécurité de l'Etat, dont elle reprendra et déclinera les éléments qui la concerne, et qu'elle complétera en fonction de ses éléments d'analyse propres. Cette analyse sera basée d'une part sur l'exploitation des événements liés à la sécurité et des indicateurs associés, d'autre part sur une réflexion pro-active à développer au sein de son système de management intégré.

Ils se complètent par des audits « internes » (par opposition aux audits menés par les autorités de surveillance et aux audits ISO9001v2000), une gestion des événements sécurité avec comme référentiel la *Just culture* qui consiste en la systématisation de l'analyse non punitive des incidents ayant pour cause des erreurs

humaines afin d'inciter au retour d'expérience bénéfique pour la sécurité) et une relation organisée avec la relation avec l'autorité de surveillance ;

Dans le cadre d'un engagement fort et continu visant à promouvoir la sécurité et le management intégré de la qualité au sein du FABEC, la DSNA s'engage à promouvoir et renforcer la notion de « Just culture » dans l'ensemble des instances de sécurité et travaille à définir le modèle de « Just culture » du FABEC en interaction permanente avec les instances de dialogue social du FABEC. Au sein du FABEC, la DSNA agira pour le renforcement et l'harmonisation des moyens de recueil et de traitement des événements de sécurité, la mise en place de plans d'action communs sur les événements de sécurité et la valorisation des acquis de la certification ISO de la DSNA.

En parallèle au traitement des événements sécurité, un soutien structuré doit être apporté aux agents opérationnels en cas d'incident ou d'accident. Aussi, pour traduire son engagement à aider ses agents ayant vécu des situations professionnelles délicates, la DGAC mettra en œuvre les conclusions du GT CISM (Critical Incident Stress Management ou Gestion du stress après incident critique) :

- mettre en place avant le 1er janvier 2012, dans l'ensemble des organismes opérationnels une convention liant ce dernier à une CUMP (cellule d'urgence médico-psychologique). Un point annuel est fait en CTP local ;
- promouvoir et pérenniser où cela sera possible, des expérimentations de « pairs » ;
- veiller à ancrer, aux standards les plus élevés, le CISM dans la culture managériale du FABEC ;

2.1.2.2 L'environnement

Les engagements du Grenelle de l'environnement seront mis en œuvre dans le respect de l'objectif primordial de la sécurité de la navigation aérienne. Après le relèvement des altitudes d'interception à Orly, l'étude du relèvement généralisé des trajectoires en région parisienne associé au relèvement de l'altitude de transition, qui a mobilisés les équipes concernées depuis 2008 a été lancé de façon effective en juin 2010 par une simulation grande échelle au CEE de Brétigny et par le lancement des consultations des élus et riverains. Cette étape sera suivie par le lancement de l'enquête publique à l'automne 2010. Ces changements auront également des répercussions dans les espaces du SNA-N.

Ensuite, grâce à l'effort des personnels de nombreuses plateformes pour évaluer des procédures de descente continue, d'excellents résultats ont été observés. L'attente des riverains et de l'ACNUA est importante sur ce sujet. L'ACNUA souhaite que les plateformes de Bâle Mulhouse, Bordeaux, Nantes et Nice présentent des projets similaires en 2010 et que les autres plateformes présentent un bilan de leurs évaluations. La DSNA s'engage au travers de ce protocole à poursuivre ses efforts de

déploiement tout en continuant à évaluer les bénéfices ou les limites de ces procédures. À terme, les QFU principaux, ou ceux qui impactent le plus la population devraient pouvoir bénéficier de procédure en descente continue en gardant la sécurité comme premier objectif. Il faut par ailleurs noter que Roissy fait l'objet d'une attention particulière des riverains et de l'ACNUA. Les évaluations en 2010 des dispositions issues du rapport Dermagne pour le développement durable de l'aéroport Roissy-CDG seront suivies d'une mise en œuvre lorsque les conditions de sécurité et de consensus avec les riverains seront réunies. Dans ce contexte un nouveau réseau de trajectoires de cœur de nuit pour faire partir vers le nord les départs face à l'ouest de CDG sera étudié, pendant cette période protocolaire, afin d'éviter les zones les plus urbanisées.

Pour les centres en route, tous les projets d'amélioration du réseau de route prennent désormais en considération le besoin de réduire les rallongements de trajectoire et d'optimiser les profils de vol. Cependant, les améliorations principales attendues dans ce domaine pour les prochaines années, découleront essentiellement d'un réseau de route plus performant à l'échelle du FABEC.

La formation des contrôleurs à la prise en compte de l'environnement sera complétée et systématisée, aussi bien pour la formation initiale que pour la formation continue. La mission environnement structurera les échanges entre les centres opérationnels, l'ENAC, l'ACNUA et tous les partenaires susceptibles de faire des propositions pour élaborer et mettre en œuvre une formation adaptée et concertée sur le fond comme sur la forme. Cette formation devra permettre de bien faire apparaître la problématique environnementale comme première priorité après la sécurité. Un projet doit être présenté à l'ACNUA dans le courant de l'été 2010, conformément à sa recommandation, et sera à l'ordre du jour du CTP DGAC de fin 2010.

De façon plus générale, et dans le respect de l'ensemble des mesures liées à la sûreté et à la gestion de la sécurité, des efforts de transparence de notre activité doivent être poursuivis. Un projet de publication sur Internet des trajectoires devrait permettre à la DSNA de rattraper son retard par rapport aux pays qui ont déjà mis des systèmes équivalents en service et de bien afficher sa transparence et permettre ainsi un meilleur dialogue.

Enfin, la composante environnementale est désormais prise en compte dans le système de management intégré de la DSNA au titre de l'écoute des parties intéressées environnementales. Elle rejoint les problématiques traitées au quotidien au titre du bilan carbone ou du plan d'administration exemplaire (PAE) qui conduit à un mode de fonctionnement plus respectueux de l'environnement.

2.1.2.3 L'organisation de l'Espace aérien

La stratégie espace aérien de la navigation aérienne s'inscrit dans un cadre de coopération interministériel au niveau national avec le ministère de la défense et international avec nos partenaires européens, en particulier du FABEC.

Pour atteindre les objectifs de performance attendus, les deux grands piliers de cette stratégie, à court, moyen et long terme sont :

1. une stratégie de gestion flexible de l'espace aérien consolidant au niveau de l'espace du FABEC les acquis nationaux en matière de niveau 1 et 2 et permettant pour le niveau 3 d'atteindre avant 2015 une coordination de niveau 3 la plus performante, grâce à la prise en compte complète de la CAM en-route par les CMCC coimplantés dans les CRNAs, eux-mêmes réorganisés à l'horizon 2015-2020 selon le modèle « OPERA+ 4 ACCs » issu des conclusions du CSP du 8 avril 2008.

Un GT est créé pour mettre en place cette stratégie dans le cadre d'une intégration opérationnelle civil/militaire performante, en tenant compte :

- des apports de la fonction militaire OCCD,
- des perspectives de renforcement de la sécurité apportées par la visualisation des vols défense par les contrôleurs civils,
- de l'expérimentation d'un CMCC de type «II » à Reims en 2011, basé sur le principe de sectorisation militaire et d'intégration des positions militaires au sein des ilots de position de contrôle civiles.

Sur le modèle de la CNGE, la DSNA promouvra la mise en place d'une cellule mixte de gestion de l'espace aérien du FABEC composée des prestataires militaires et de représentants du FABEC.

2. une stratégie de réorganisation de l'espace inférieur selon le modèle des SCIV (Service de Contrôle et d'Information de Vol) jointifs assurés par un nombre réduit de centres de contrôles d'approches sera mise en oeuvre. Ces évolutions seront accompagnées d'un volet social.

Cette stratégie sera associée à une étude d'optimisation des méthodes et outils de contrôle des TSEEAC assurant le service de contrôle sur les aérodromes hors centres de contrôle d'approche

Pour les ICNA souhaitant accompagner le changement en quittant leur poste de contrôleur d'approche sur les aérodromes reclassés, un plan d'affectation vers le centre de contrôle d'approche repreneur sera défini. Par ailleurs, des priorités de réaffectation sur les postes de contrôle ouverts lors des campagnes de mutations suivantes seront instaurées et les mesures en vigueur pour les restructurations de services seront appliquées. Pour les ICNA souhaitant rester dans leur affectation, les dispositifs de maintien des

conditions statutaires et indemnitaire seront conservés. Un groupe de travail définira les modalités précises de ces mesures.

3. Dans le cadre d'une démarche volontaire sur le dossier civil-militaire et au bénéfice de tous les usagers de l'espace aérien et de la compétitivité des constructeurs aéronautiques français, un GT étudiera les modalités techniques, opérationnelles, sociales et financières de rattachement de la CER au sein de la DGAC.

Cette stratégie est développée en annexe 2.

Cette stratégie aura également un impact sur :

- l'organisation des DCC, pour ce qui concerne la gestion flexible de l'espace aérien, l'évolution des méthodes de coordination entre contrôleurs civils et contrôleurs militaires, et la réorganisation des centres de contrôle de la défense. L'accompagnement social consécutif à une éventuelle fermeture de DCC sera le même que celui d'une approche délocalisée.
- les fonctions assurées par les BTIV des CRNA, pour ce qui concerne la stratégie espace inférieur et la généralisation progressive du service d'information de vol rendu par les SIV jointifs.

La stratégie de réorganisation de l'espace aérien inférieur sera également déclinée sur le plan des outils ATM/CNS et de l'organisation des maintenances. Le rôle des services et divisions techniques des SNA sera accru et la maintenance des sites isolés sera réalisée, soit par les agents affectés à la maintenance régionale, soit par des ouvriers d'état détenteurs d'autorisation d'exercice dans le cadre de délégations de maintenance.

2.1.2.4 Les outils techniques

Afin de mener la modernisation de ses systèmes techniques dans le cadre de la préparation de SESAR, la DSNA conduira une modernisation du management de ses grands programmes techniques avec la création d'équipes intégrées DO/DTI associant des opérationnels, notamment pour le programme 4-flight et la modernisation des outils en approche/tour.

La DTI poursuivra son recentrage vers son cœur de métier en s'appuyant notamment sur les recommandations du GT « Evolution des métiers de la filière technique DTI ».

Les ressources et les méthodes de la DTI seront progressivement réorientées vers les tâches de la partie haute du « cycle en V » (études, expérimentation, participation à la définition du besoin consolidé et des spécifications fonctionnelles, architecture de haut niveau, achat des systèmes, validation et installation, support logistique intégré ou études de sécurité) ou de maîtrise d'ouvrage (achat des systèmes). Les tâches de

développement et d'intégration des systèmes seront pour l'essentiel transférées à l'industrie.

La DTI se positionnera comme un acteur essentiel et incontournable dans le cadre du FABEC et de SESAR.

Il conviendra de mettre en œuvre les méthodes et processus permettant d'être conforme au règlement européen d'interopérabilité 552 qui nous est applicable, ainsi que la Politique de Sécurité des Systèmes Informatiques en particulier pour les systèmes de la Navigation Aérienne.

Les procédures dédiées à la réalisation et de maintenance des systèmes seront revues dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une meilleure intégration des procédures au sein des différents services de la DSNA, au travers notamment des points suivants :

- la gestion par projet DSNA sera renforcée avec notamment la constitution d'équipes intégrées DTI/DO ;
- la conduite des analyses de sécurité sera renforcée ;
- la politique de maintenance des systèmes sera rationalisée par la mise en œuvre d'un support logistique intégré.

En parallèle à la constitution du FABEC, la continuité avec les organismes outre-mer sera assurée du point de vue opérationnel et technique. La DSNA s'engage en particulier à poursuivre et mener à bien le programme de modernisation technique lancé.

La mise en place de la licence pour les activités de maintenance des systèmes opérationnels sera conduite sur la durée du protocole. Le dispositif d'incitation à la formation continue actuellement en vigueur sera en conséquence revu pour se conformer à la nouvelle mise en œuvre des PLF qui seront le fondement de la formation continue des IESEA en services opérationnels. Dans ce cadre, la formation occupera une place toujours centrale dans les métiers des IESEA et le rôle des instructeurs tant à l'ENAC que dans les centres sera conforté.

Au titre de la modernisation des achats « métiers » de la DSNA, la DTI structurera plus efficacement ses ressources et compétences en matière d'achat public à disposition des centres opérationnels en leur proposant pour les petits équipements ATM et CNS (écrans, chaînes radio, enregistreurs, travaux d'installation de nouvelles formules contractuelles (accords cadres).

La place de la R&D au sein de la DSNA sera précisée dans le cadre d'une coopération renforcée avec l'ENAC tant vis-à-vis du rayonnement universitaire que du projet SESAR. En particulier, les conditions dans lesquelles des ICA affectés à l'ENAC maintenant leur mention d'unité peuvent être associés à la R&D et à la conduite des grands projets techniques seront étudiées.

De façon plus générale, un GT étudiera les dispositions permettant à des contrôleurs détenteurs d'une mention d'unité de contribuer directement pendant une durée déterminée à des grands programmes opérationnels et techniques de la DSNA sur

des fonctions d'expertise ou de management, notamment dans le cadre d'équipes intégrées DO/DTI.

Cette stratégie est développée en annexe 3.

2.1.2.5 L'information aéronautique

La stratégie générale de l'OACI est de promouvoir l'évolution des services « classiques » de l'information aéronautique (AIS) vers un concept plus global de gestion de l'information aéronautique (AIM), visant à mieux garantir la qualité ; la disponibilité et l'intégrité des données, à développer et moderniser les services et produits mis à disposition des usagers, et optimiser l'organisation du service.

Les principaux axes de développement stratégique des services chargés de la préparation des vols et de l'information de la DSNA, pour positionner nos services de la façon la plus performante aussi bien au niveau du service rendu aux usagers que vis-à-vis de la construction européenne sont :

- le renforcement du rôle du SIA et de ses outils, en tant que pilote du réseau d'information aéronautique national, en particulier via le BNI,
- la centralisation au niveau national, des fonctions assurées actuellement par les BRIA métropolitains, associée à une modernisation des outils de préparation des plans de vol de l'aviation générale d'ici 2012.
- la préparation du futur par le développement des nouvelles procédures de circulation aérienne satellitaires et le programme SESAR généralisant la notion de réseau d'information aéronautique statique et dynamique grâce au concept de réseau SWIM (System Wide Information Management).

Cette stratégie est développée en annexe 4 au présent protocole.

2.1.3 Les fonctions transverses

Le cœur des métiers de la DGAC repose pour partie sur l'efficacité de fonctions transverses qui accompagnent leur développement. Il s'agit de la formation initiale, des fonctions supports dont la formation professionnelle continue, la GRH et les finances ou les systèmes d'information et enfin, de l'information et la communication professionnelle. Dans le cadre du présent protocole, la DGAC s'attachera à en perfectionner la gouvernance et les missions.

2.1.3.1 L'école de formation

De par la diversité des formations qu'elle assure, l'ENAC constitue un exemple unique en Europe d'un organisme qui forme à la quasi totalité des métiers du transport aérien. C'est la raison pour laquelle, elle est souvent considérée comme l'université des métiers du transport aérien.

L'ENAC devra continuer à se positionner comme une référence internationale du transport aérien tout en répondant prioritairement aux besoins de formations initiales et continues de la Direction Générale de l'Aviation Civile et en particulier à celles de ses personnels techniques.

Pour conserver et améliorer encore la qualité de la formation des corps techniques, un pôle de formation dédié aux personnels de la DGAC et du FABEC sera mis en place au sein du nouvel ensemble ENAC-SEFA.

A travers la fusion avec le SEFA, qui sera effective à compter du 1 janvier 2011, l'ENAC poursuivra les actions contenues dans le plan de modernisation du SEFA en même temps qu'elle développera des projets pédagogiques innovants permis par le rapprochement entre ces deux organismes de formations.

Les grandes évolutions suivantes vont concerner l'ENAC dans le futur:

- Les mutations du monde de l'enseignement
- Les mutations du monde du transport aérien et de la navigation aérienne
- Le développement de la recherche
- La prise en compte du développement durable
- La gestion et le développement des compétences
- La modernisation du parc immobilier
- Le financement du développement

Ces évolutions sont développées en annexe 5.

2.1.3.2 *La modernisation des fonctions supports*

Pendant la durée du présent protocole, la DGAC mettra en œuvre la trajectoire opérationnelle de modernisation des fonctions supports. La DGAC doit en effet développer une démarche qualité et rechercher une meilleure performance des fonctions supports qui apportent une réelle valeur ajoutée à la gouvernance de la DGAC.

La DGAC s'engage ainsi à professionnaliser encore davantage et à mieux reconnaître les métiers supports. Sous l'autorité des directeurs et chefs de services des entités (DSAC-IR, CRNA, SNA, etc.), et sous le pilotage stratégique des services ressources des échelons centraux SCN DSAC et DSN qui fixent les objectifs globaux, les départements ou services administratifs deviendront des départements ou services ressources. Les cadres qui sont à la tête de ces départements ou services

bénéficieront d'un parcours de formation adapté afin des les préparer au nouvel environnement de leur fonction dont le cœur de métier ne change pas mais se transformera au fur et à mesure de l'avancement de la mutualisation d'autres fonctions comme l'achat ou le rôle croissant du SNIA dans la gestion du patrimoine immobilier, pour densifier leur rôle dans la fonction de pilotage de la gestion.

La trajectoire opérationnelle relative aux projets de modernisation des fonctions supports concerne le domaine financier et comptable, le service facturier multi sites, le pôle achat multi sites, la modernisation de la gouvernance de l'informatique de gestion et de la logistique, l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier de la DGAC y compris la politique de logements de fonction pour laquelle la DGAC appliquera la circulaire concertée avec les organisations syndicales, et l'ensemble des procédures de gestion des ressources humaines y compris la paye et la formation. Le succès de cette démarche reposera en partie sur le développement des outils informatiques matures dont il conviendra de tirer tout le potentiel ainsi que sur une utilisation dynamique du référentiel des filières professionnelles et des métiers, du référentiel des compétences et enfin des actions de formation.

Cette importante démarche sera conduite sur la durée du protocole et respectera les principes suivants :

- garantie que les SCN DSAC et DSNA disposent en propre ou sous forme mutualisée au niveau de la DGAC, selon la répartition des compétences, des moyens supports indispensables à leur bon fonctionnement;
- le rythme des projets dont l'interdépendance fonctionnelle ou technique sera prise en compte, sera conduit en intégrant la dimension humaine et sociale ;
- l'amélioration attendue de la qualité des prestations internes (qualité, coût, délais) ne sera pas recherchée au détriment de la qualité du travail pour les personnels. Un observatoire de la qualité du travail sera créé en ce sens ;
- la professionnalisation des métiers notamment les nouveaux métiers sera garantie par un effort sans précédent en terme de parcours de formation et permettra ainsi à tous les personnels concernés de bénéficier de stages adaptés pour réussir les mobilités inter filières ou renforcer leur compétence sur leur emploi actuel ;
- aucune mobilité géographique ne sera imposée et un dispositif d'AVE sera régulièrement mis en place pour organiser les mobilités dans la plus grande transparence ;
- des moyens financiers suffisants seront mis en place afin de promouvoir une politique de formation professionnelle pour s'adapter aux nouveaux métiers et besoins de la DGAC ou pour aider à la mobilité et à l'installation des agents.

La trajectoire opérationnelle de la modernisation des fonctions support est précisée en annexe 6.

2.1.3.3 *Pilotage de l'information et de la communication professionnelle*

La diffusion d'une culture professionnelle est un défi permanent. La DGAC se caractérise par une juxtaposition de missions et de métiers dont le point commun demeure le management de la sécurité au service du transport aérien. Il convient donc de veiller à ce que chaque direction et service puisse en son sein préserver et diffuser cette culture professionnelle et organiser un échange fructueux avec les autres. C'est un véritable enjeu de performance collective pour la DGAC et chacune de ses directions.

Toute culture professionnelle est composite. Il s'agit de connaissances techniques, de savoir faire, de compétences (savoir agir vérifiables par un résultat), d'échanges oraux ou écrits, de procédures qualité le cas échéant certifiées, de comportements, de corpus, de doctrine ou de référentiels, enfin d'information ou de communication de tous ordres directement liées aux métiers ou à leur environnement institutionnel, financier ou social.

La DGAC s'engage dans le cadre du présent protocole à moderniser en profondeur son information et sa communication professionnelle. Elle veillera à poursuivre l'adaptation des outils (portail DGAC, messagerie ou autres vecteurs de communication de type Alpha Charlie ou revues numériques) et à mobiliser un réseau de chargés de communication fédéré par une ligne décidée par la direction générale mais cependant ajusté aux besoins des directions métiers et à leurs problématiques propres. Pour les DOM et les COM, une attention particulière sera portée à la modernisation des communications et des moyens associés entre les services éloignés et le siège, et les faire bénéficier des avancées des outils d'information partagés.

Les réseaux métiers participeront à la circulation de la communication et de l'information afin de renforcer les échanges tout en assurant le respect de la cohérence hiérarchique.

Les cadres dirigeants de la DGAC bénéficieront d'un accès privilégié et prioritaire à l'information stratégique pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle auprès des personnels et de renforcer le dialogue social local.

Une action de professionnalisation des métiers de l'information et de la communication professionnelle sera développée et amplifiée sur l'axe des contenus, sur celui des « publics » internes et externes, comme sur celui des outils.

Un accès individualisé à l'intranet portail DGAC sera assuré à tous les agents de la DGAC, au besoin par le biais de bornes d'accès.

2.2 Vers une gestion des ressources humaines plus performante

2.2.1 Les Recrutements

Pour remplir ses objectifs de performance et se doter des compétences indispensables, la DGAC procédera sur la période 2011- 2012 aux recrutements nécessaires en fonctions des départs à la retraite et des mouvements prévus.

Les tableaux en annexe indiquent par corps et par filière, ces prévisions par année pour arriver à cet objectif. Ces chiffres sont basés sur les estimations et pourront être réajustés en fonction du réel constaté.

2.2.2 Métiers et compétences communes

2.2.2.1 Les métiers de l'encadrement supérieur

La formation des cadres dirigeants de la DGAC sera développée notamment par l'organisation d'une formation dédiée pour les cadres supérieurs techniques et administratifs qui associera les services et l'ENAC.

2.2.2.2 Formation professionnelle

La formation aux fonctions d'encadrement sera systématisée et professionnalisée. Un GT est créé pour étudier et mettre en œuvre un renforcement de la formation pour la prise de fonction aux postes d'encadrement au travers notamment d'un accompagnement individualisé.

Le rôle du Conseil de la formation professionnelle (CFP) dans les domaines de la formation initiale et continue sera amplifié. Son articulation avec le CTP DGAC sera renforcée. Le lien entre référentiel des compétences et formations associées sera explicité.

2.2.2.3 Gestion des compétences

La gestion prévisionnelle des métiers et des compétences sera poursuivie et amplifiée. La mission GPEEC en partenariat étroit avec les directions métiers actualisera le référentiel des filières professionnelles et des métiers et devra finaliser

au cours du présent protocole un référentiel des compétences, outil indispensable pour développer une politique de formation et de recrutement. Des analyses de prospective seront également réalisées afin de qualifier et quantifier les évolutions des métiers et des missions dans toutes les directions et services de la DGAC. Il est en effet essentiel d'anticiper et de couvrir le risque « compétences » lié aux évolutions techniques ou économiques, aux départs en retraite ou à l'émergence de nouveaux métiers. Le Conseil de la formation professionnelle sera le lieu privilégié pour débattre de ces questions préalablement aux échanges formalisés au niveau des CTP compétents.

Un GT sur le management des connaissances (*Knowledge management*) sera lancé en 2011 pour étudier de quelle manière la DGAC pourrait mettre en oeuvre de façon pragmatique cette méthode qui permet de maîtriser et conserver dans le temps ses savoir-faire qui sont sa richesse.

Une politique de la mobilité géographique et de la formation des cadres plus active sera développée.

Pendant la durée du présent protocole, une réflexion sera engagée sur le remplacement du système actuel des assistants de classe par une organisation assise tant sur le niveau de responsabilité des postes que sur l'expertise acquise dans le domaine du poste, notamment comme suite aux travaux du GT ESARR5 dans la navigation aérienne hors fonctions contrôle.

Il sera créé un véritable vivier d'assistants (tes) et de secrétaires. Ces personnels bénéficieront d'une formation appropriée, en particulier dans le domaine des techniques d'information et de communication, celui des méthodes de travail en réseau ainsi que dans le domaine des langues.

Les établissements ouvriers nouvellement créés (DSAC et DSNA) seront confortés et une attention particulière devra être portée à la consolidation des pôles de compétences notamment sur le plan administratif

De façon générale, une stratégie sera définie associant les pôles de compétence, pour favoriser la reconversion d'ouvriers vers les familles prioritaires identifiées (électrotechniciens, climaticiens informaticiens et logisticiens).

2.2.2.4 *Protection juridique et sécurité juridique*

La DGAC se doit de développer aussi sa performance dans le cadre du respect du droit et ainsi de sécuriser juridiquement l'ensemble des procédures opérationnelles ou non à la DGAC. La question de la responsabilité pénale des agents en charge de tâches sécurité à la DSAC ou à la DSNA est une question de préoccupation croissante. La clarification de la réglementation est un moyen dans certains cas de replacer les limites de responsabilité des agents, il en est de même de la meilleure traçabilité des actions.

Dans le domaine de l'aviation légère, il conviendra de replacer l'action de la DSAC au sein du réseau des fédérations en envisageant le cas échéant des délégations plus importantes à des partenaires bien organisés.

Plus généralement, la DGAC poursuivra les actions de formation aux agents sur les questions des relations avec les autorités judiciaires.

Par ailleurs, il convient de traiter la question de la responsabilité du contrôleur aérien.

Dans le cadre d'un engagement visant à renforcer les connaissances juridiques, dans le cadre professionnel, de ces personnels détenteurs d'une mention d'unité, la DGAC :

- introduira dans la formation initiale et continue davantage d'enseignements juridiques pour les corps amenés à détenir une licence de contrôle.
- diffusera dans l'ensemble des organismes des fiches d'informations juridiques sur les droits et les devoirs des agents en cas d'incident ou d'accident.
- Réfléchira aux modalités de mise en place d'un accès direct et rapide à du conseil juridique.

2.2.2.5 Aspects statutaires

L'évolution du paysage statutaire de la DGAC s'impose du fait de la politique de l'Etat de réduire le nombre de corps dans la fonction publique et pour adapter nos métiers et leur mode de gestion aux évolutions européennes. La préservation des acquis professionnels sera d'autant plus solide que la DGAC saura s'adapter à ces évolutions plutôt que de les subir.

Les fonctions d'encadrement et d'expertise seront renforcées. Dans cette hypothèse, il sera créé à l'issue du présent protocole, le corps des ingénieurs, cadres et experts de l'aviation civile (ICEAC) et le corps des IEEAC est supprimé à la même date. Les IEEAC sont reclassés dans le corps des ICEAC. Les IESSA pourront demander leur intégration dans ce nouveau corps par la voie du détachement. Seront admis dans le corps des ICEAC les TSEEAC dès lors qu'ils ont depuis au moins 8 ans sur un emploi fonctionnel CTAC, certains attachés de l'aviation civile qui possèdent les compétences et tiennent des fonctions particulières à la DGAC où ces compétences sont exercées selon une certaine ancienneté. Il en sera de même en ce qui concerne des personnels contractuels.

Les conditions d'accès à ce corps pourront se fonder sur l'utilisation des possibilités offertes par la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 dite de « mobilité », ainsi que sur les mécanismes de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Un groupe de travail sera chargé d'élaborer les projets de textes statutaires associés.

Par ailleurs, la prise en compte de l'évolution des fonctions exercées par les TSEEAC dans un environnement professionnel exigeant, notamment dans le contexte européen, se traduit par l'introduction d'une 3^{ème} année de formation initiale..

Pour relever les défis que représentent les systèmes d'information à l'heure du web 2.0 et de l'interactivité, la DGAC engagera un important travail en ce qui concerne les métiers de l'informatique de gestion. Des parcours professionnels types seront favorisés qui permettront de capitaliser l'expérience de terrain de certains experts en les amenant à des fonctions de chef d'unité ou de chef de projet.

Une réflexion sur l'intégration des personnels Equipement en fonction dans les services de la DGAC sera lancée.

Une réflexion sur la filière médico-sociale et sur la filière linguistique sera menée au cours du présent protocole. S'agissant de la promotion interne, l'accès au corps des attachés d'administration de l'aviation civile sera étendu, par la voie de l'examen professionnel, aux agents de catégorie B de la filière médico-sociale.

Si la réglementation applicable aux ouvriers d'Etat de la DGAC et de Météo France est encore formellement liée à celle dont relèvent leurs homologues de la Défense, la DGAC a initié depuis plusieurs années une adaptation de ces textes à ses spécificités soit par simple transposition des textes Défense soit en prenant des textes applicables aux seuls agents de la DGAC et de Météo France. Il conviendra, dans le cadre de ce protocole, de mettre en conformité avec la réglementation en vigueur, ces textes et mesures. Cette mise en conformité est indispensable avec l'arrivée de l'ONP.

La reconnaissance des familles professionnelles des ouvriers d'Etat sera poursuivie afin d'utiliser pleinement les compétences de ces personnels au sein de la DGAC dans des domaines où elles sont indispensables pour sa modernisation. Une étude sera lancée sur les modalités d'avancement des ouvriers d'Etat afin d'examiner notamment les possibilités de mettre en œuvre un système de type « promu sur promouvables » à adapter aux spécificités de leur statut.

2.2.2.6 Régimes indemnitaires

2.2.2.6.1 La transformation du régime indemnitaire des personnels techniques

Les textes de mise en conformité du régime indemnitaire des personnels techniques seront publiés au plus tôt.

Puis, pour tenir compte des aspects liés à la construction européenne, des réflexions seront menées pour transformer ce régime et son indexation d'ici au 1^{er} janvier 2013.

Dans l'intervalle, le montant des primes concernées par la mise en conformité en cours sera maintenu à son niveau actuel.

Ainsi, un groupe de travail sera mis en place pour étudier cette refonte. Il devra prendre en compte notamment les éléments suivants :

- La simplification du système ;
- Une harmonisation nationale et une convergence européenne ;
- Les fonctions et la performance.

2.2.2.6.2 *L'adaptation à la nouvelle organisation des fonctions supports des modes de valorisation des métiers associés*

La DGAC œuvrera pour une consolidation du régime indemnitaire des personnels administratifs. Le processus de mise en œuvre de l'IFR pour les personnels administratifs de catégorie C et de la PFR pour ceux des catégories A et B sera poursuivi. Comme indiqué au chapitre 2 du présent protocole sur la modernisation des fonctions supports ce dispositif indemnitaire sera l'un des vecteurs pour reconnaître et valoriser la professionnalisation de ces métiers.

De la même façon, une réflexion sera lancée sur l'adaptation de la prime de technicité ouvrière.

2.2.2.6.3 *Vers une politique d'intéressement*

Une réflexion sera ouverte dans le cadre de la politique de la fonction publique pour développer des mesures d'intéressement pour les personnels de la DGAC.

2.2.3 Surveillance

2.2.3.1 Formation

L'ENAC devra devenir un outil de promotion de nos qualifications et méthodes en matière de surveillance. Les notions de formation, de compétences et de qualifications sous-tendent tous les autres enjeux européens. L'ENAC, par le biais de ses coopérations avec d'autres écoles à l'étranger et de ses prestations pour les pays tiers, devra amplifier cette fonction d'être est un véhicule exceptionnel de promotion et de diffusion du modèle et des méthodes français dans ces domaines.

Les processus de formation de l'ENAC aux métiers de la surveillance et la sécurité seront renforcés. Dans les métiers de la surveillance, les actions déjà entreprises ou à entreprendre auprès d'entités étrangères pour permettre la labellisation de formations et la promotion des méthodes de qualification de la DSAC seront recherchées. Ce travail s'appuiera sur l'expérience acquise par l'ENAC au niveau européen et devra aboutir à faire reconnaître l'ENAC comme école de rang européen dans ce domaine.

Pour que l'ENAC soit un bon outil de promotion des méthodes françaises, il conviendra de définir les parcours de formation et de qualification souhaités pour tous les domaines de la DSAC et de délivrer des licences d'inspecteurs de surveillance aux personnes les ayant suivis.

Les métiers de la surveillance et la qualification des inspecteurs de surveillance feront l'objet d'une formation adaptée, prenant en compte les acquis initiaux à détenir, mais aussi les formations continues en complément de l'expérience professionnelle, et les formations en cours de carrière pour offrir aux agents des évolutions de parcours aisées entre différents domaines d'activité, concernant, ou non, la surveillance.

La formation intensive à la langue anglaise concernera les agents détenteurs d'une licence d'inspecteur de surveillance mais sera généralisée et renforcée pour tous les métiers de la DSAC, y compris régaliens, qui ont une composante internationale.

L'adéquation des formations dispensées au profit des personnels de la DSAC sera revue dans l'optique de mieux apporter une sensibilisation aux problèmes rencontrés. Ainsi, outre la formation PPL, des formations complémentaires sous forme de sensibilisation au vol IFR et à la conduite de vol d'avions de ligne dispensées sur simulateur seront examinées.

2.2.3.2 *Compétences*

Formation et licence d'inspecteur de surveillance

Dans ce contexte, le GT chargé de réfléchir à la licence d'inspecteur de surveillance associe étroitement l'ENAC pour éviter tout décalage important entre la formation dispensée et les pratiques et parcours professionnels, qu'il s'agisse des formations initiales dispensées aux fonctionnaires qui ont vocation à rejoindre la DSAC ou des formations continues, en prenant en compte l'organisation de stages en entreprise.

La licence sera mise en place dans le courant de l'année 2011.

Pour les postes pour lesquels une licence d'inspecteur de surveillance sera requise, les avis de vacances de postes seront organisés de sorte que les compétences détenues ou atteignables remplacent progressivement les pré-requis actuels en termes de corps de rattachement des agents. Le régime transitoire permettant de délivrer une licence aux agents déjà en poste et assurant des tâches de surveillance, sera défini par le groupe de travail.

2.2.4 Navigation aérienne

2.2.4.1 *Filière contrôle*

2.2.4.1.1 *Gestion des personnels opérationnels*

L'assurance de la qualité dans les services de la navigation aérienne nécessite une traçabilité complète des processus. A ce titre, la traçabilité de la présence des agents opérationnels sur leur lieu de travail doit être consolidée et garantie. Le Gouvernement a demandé au printemps 2010 à la DGAC qu'un système effectif de vérification des présences soit mis en œuvre sans délai.

Toutefois, des mesures complémentaires pourront être mises en œuvre en concertation avec les représentants des personnels pour permettre de préserver une certaine souplesse au fonctionnement opérationnel des organismes et d'assurer la meilleure adéquation des ressources engagées aux besoins opérationnels. Ces dispositions, qui doivent rester compatibles avec le fonctionnement en équipe des organismes des groupes A à C, permettront de retrouver une organisation pérenne du fonctionnement des services sur une base transparente et parfaitement réglementaire. Ces mesures concernent la mise en œuvre de vacations de réserve opérationnelle, la révision des modalités de remplacement et de fractionnement des congés. Elles seront définies dans le cadre d'un groupe de travail dont le mandat est présenté en annexe 9.

Par ailleurs, une harmonisation du nombre de détachés pris en compte pour la méthode de calcul de l'indicateur I1 sera également effectuée pour rationaliser l'organisation des services. Les vacations de recyclage devront viser plus particulièrement à augmenter l'offre aux périodes de forte charge.

Concernant particulièrement certains services outre-mer:

- pour l'organisme de Tahiti-Faa'a, le moyen d'allonger la durée de séjour des contrôleurs non-résidents sera étudié ;
- seront étudiées et mises en œuvre avant le 1er janvier 2012, les mesures matérielles nécessaires pour faciliter l'installation de sorties ENAC volontaires à Cayenne et St Pierre et Miquelon
- sera examinée la possibilité d'affecter dans leur région d'origine, sur la base du volontariat, et après leur formation les agents lauréats d'un recrutement ICNA originaires d'un territoire d'outre-mer ou d'un département d'outre-mer où existe la prime d'éloignement;

La DGAC s'engage à prendre toutes les mesures pour que la gestion du SNA Tahiti soit analogue à celle des autres SNA, dans le cadre d'un protocole spécifique DSNA/SEAC-PF.

De façon à faciliter le fonctionnement des services sur les organismes du groupe C où le BO est inférieur à 35, le nombre de chefs de tour pourra être ajusté sur justification des nécessités du tour de service sans toutefois pouvoir dépasser le nombre de 12.

2.2.4.1.2 *Maintien des compétences*

La question importante des « Facteurs humains (FH) » dans la fonction contrôle aérien sera traitée au cours du présent protocole. Un GT sur les facteurs humains sera créé sous le pilotage de la DSNA. Il aura pour mandat de rechercher les voies et moyens pour renforcer la formation aux facteurs humains dans le cadre de l'amélioration de la sécurité, et d'optimiser l'organisation de la DSNA en la matière. Cette action sera menée selon deux axes principaux :

- L'ensemble des formations FH sont effectuées par des personnels détenteurs d'une licence de contrôle spécifiquement formés.
- Ces formateurs FH suivent régulièrement une formation continue dans ce domaine ;

Le maintien de compétence en langue anglaise : Un stage en immersion d'une durée d'une semaine tous les 3 ans dans un pays anglophones est proposé aux personnels détenant une mention d'unité dans le cadre du maintien de la mention d'unité. De façon à optimiser les coûts et à assurer une égalité de traitement des agents, l'offre des stages en immersion est géré à l'échelon central de la DO et proposé aux centres en fonction de l'effectif concerné.

La professionnalisation des stages en immersion sera recherchée au travers de stages dans le milieu aéronautique (stages professionnels en milieu anglophone, centres de contrôle étrangers, etc...)

Un GT DSNA/DSAC examinera l'élaboration d'un moyen acceptable de conformité (AMC) à présenter à l'AESA pour que le système français du PIFA soit explicitement reconnu au plan européen.

La place des simulateurs dans le dispositif de formation initiale et continue sera étendue. Le déploiement et la mutualisation des moyens de simulation devront faire l'objet d'une étude particulière.

De façon à améliorer le service rendu aux usagers, la formation initiale et continue au pilotage sera renforcée par une sensibilisation au vol IFR.

Un GT DSNA/DSAC sera créé pour mettre en oeuvre un dispositif permettant d'améliorer au plus tôt le suivi individualisé des heures de contrôle effectuées par les contrôleurs, ce qui, sans préjudice d'autres solutions possibles, peut être assuré grâce à la mise à disposition de la DSAC de registres de tenue de positions des organismes de contrôle. Ce GT devra rendre ses conclusions pour le 30 juin 2011.

Un GT DSNA/DSAC étudiera un mode opératoire permettant de faciliter et sécuriser les prorogations de mention d'unité. De façon à faciliter la gestion de la prorogation des mentions d'unité, il est mis en place dès que possible un support informatique dans l'ensemble des organismes de contrôle.

2.2.4.1.3 Mesures statutaires

Un assouplissement des conditions d'accès au corps des ICNA pour les contrôleurs d'aérodrome TSEEAC sera examiné :

- les conditions de durées maximales pour l'obtention des mentions sur les aérodromes seront revues pour permettre la mise en œuvre effective de la mesure déjà prévue au protocole social 2007-2009 permettant aux lauréats de la sélection professionnelle d'être affectés sur l'ensemble des organismes ICNA ;
- l'ancienneté d'exercice du contrôle aérien requise pour l'inscription à la sélection professionnelle ICNA sera ramenée de 4 ans à 3 ans ;
- les proportions appliquées aux différentes voies d'accès au corps des ICNA seront modifiées en faveur de la sélection professionnelle.

Une réflexion sera menée sur la possibilité pour les ICNA de l'encadrement volontaires ayant obtenu la mention d'unité complète d'un organisme, à l'exception des CDS, CDT, ACDS et Chefs d'équipe, de maintenir leur mention d'unité dans des conditions compatibles avec leurs fonctions.

2.2.4.1.4 Dispositif de retraite des ICNA

La rédaction de ce paragraphe est susceptible d'être modifiée compte tenu des travaux gouvernementaux sur les retraites

L'article 93 de la loi du 17 décembre 2008 sur le financement de la sécurité sociale pour 2009 a inséré un article 1-3 dans la loi du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique et le secteur public qui permet à tout fonctionnaire de maintenir son activité jusqu'à 65 ans, s'il le souhaite.

L'application de cet article, au cas particulier des ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne (ICNA) s'oppose en effet à une disposition spécifique du statut des ICNA défini par la Loi 89-1007 du 31 décembre 1989 qui dispose que la limite d'âge de ces fonctionnaires est fixé à 57 ans, sans possibilité de report Cette application soulève donc des questions juridiques, mais aussi de sécurité et d'harmonisation européenne.

La prolongation de l'activité des ICNA au-delà de la limite d'âge actuelle de 57 ans, ne peut, sur un strict plan technique, être envisagée sans des dispositions particulières liées à la nature de cette activité, et notamment à ses impératifs de sécurité et à ses exigences médicales.

Le Gouvernement a décidé de prendre les mesures réglementaires nécessaires pour que la loi et son décret d'application (décret 2009-1744 du 30 décembre 2009) ne puissent être mis en œuvre pour les ICNA sans un dispositif adapté aux exigences de sécurité et d'harmonisation européennes propres à l'exercice de cette profession.

Un groupe de travail associant les représentants des personnels sera donc mis en place pour étudier et formuler des propositions, pour ce dispositif. Il devra rendre ses conclusions au plus tard le 1^{er} janvier 2012.

2.2.4.2 *Filière technique*

2.2.4.2.1 *Formation*

La formation initiale et continue est essentielle dans l'exercice des métiers de la filière technique. Une première étape de formalisation a été mise en œuvre avec les PLF dans les centres opérationnels. Par ailleurs, le GT licence ATSEP a rendu ses conclusions et doit maintenant passer à la phase de mise en œuvre.

La formation, tant initiale que continue, des IESSA devra être articulée autour du dispositif qui sera défini pour la mise en œuvre de la licence. En particulier, la formation initiale devra être compatible avec la délivrance initiale de la licence et la formation continue s'articulera autour des programmes de maintien de compétence et d'adaptation aux nouvelles technologies. Les exigences de formations liées à la perception de la PEQ seront mises en adéquation avec ces nouvelles organisations de la formation continue.

La fonction d'instructeur, tant à l'ENAC que dans les centres opérationnels, prendra dans ce contexte une place centrale. Les travaux de mise en œuvre de la licence devront définir les exigences requises pour les instructeurs.

Les IESSA ayant une expérience professionnelle dans un centre opérationnel ont vocation à apporter leur expertise dans l'ingénierie ATM pour l'enseigner à l'ENAC. Une réflexion sera lancée pour identifier les mesures permettant de favoriser cet objectif.

2.2.4.2.2 *Compétences*

Les métiers des IESSA ont fortement évolué ces dernières années et continueront à s'adapter aux évolutions du contexte (SESAR, FABEC, politique des systèmes techniques). Leur positionnement dans la structure technique de la DSN doit être conforté et pour cela, la définition des missions qui leur sont confiées doit être actualisée. Une attention toute particulière doit être portée à l'interface

opérationnelle entre les structures de maintenance et les responsables opérationnels des organismes de contrôle.

Dans ce but, une réflexion globale sera engagée sur les missions, l'organisation, et l'adaptation au contexte européen des métiers des IESSA. Elle prendra en compte l'objectif de mise en œuvre de la licence ATSEP sur la durée du protocole. Elle permettra également de définir l'opportunité de l'organisation de la carrière des IESSA en segments appuyés sur trois filières complémentaires : activités opérationnelles, expertise et management.

Les ouvriers d'État électrotechniciens chargés d'assurer, par délégation de la maintenance (régionale ou service technique) compétente, certains actes de maintenance dont la portée et les conditions d'intervention devront être définies se verront décerner une autorisation d'exercice spécifique, s'ajoutant à celle qu'ils détiennent déjà. Cette autorisation d'exercice sera intégrée à la licence ATSEP que posséderont ces OE.

2.2.4.3 *Autres métiers de la navigation aérienne liés à la sécurité aérienne*

Les travaux menés pour la généralisation et la systématisation des méthodes ESARR5 appliquées aux fonctions assurées par les TSEEAC, autres que celles de contrôleur aérien, conduiront à une meilleure formalisation des compétences et des exigences de formation associées à ces fonctions.

2.2.5 Action sociale

L'action sociale est un levier majeur de management qui est en lien avec la culture interne de la DGAC. Elle doit poursuivre sa modernisation et répondre aux attentes de l'ensemble des personnels.

La politique en matière d'action sociale menée par la DGAC continuera à s'articuler autour des trois objectifs essentiels de solidarité, de cohésion sociale et d'accompagnement de la vie des services.

En outre, elle doit prendre en compte de nouveaux besoins comme la prévoyance et la question de la retraite.

2.2.5.1 *Une structure rénovée*

Pour répondre à ces objectifs, l'action sociale doit s'inscrire dans une démarche de type qualité et se doter d'un outil de suivi afin d'apprécier avec précision l'efficacité des actions en termes de publics concernés ou de moyens mobilisés.

Dans ce cadre, une organisation des structures de l'action sociale plus efficiente sera recherchée notamment pour le périmètre des Comité locaux d'action sociale. Le regroupement et la mutualisation des associations locales seront encouragés.

A cet égard, un groupe de travail étudiera la possibilité de créer une structure ad hoc pour gérer l'action sociale, culturelle et sportive dans un organisme unique. Le CCAS y conserverait ses actuelles prérogatives. L'autonomie du CCAS est garantie et le CCAS pilote nationalement, en fonction des priorités définies, la répartition des budgets et financements de façon à optimiser le fonctionnement de l'action sociale, culturelle et sportive.

La coopération avec METEO-FRANCE fera l'objet d'une convention spécifique.

Une étude portant sur une application plus large du quotient familial sur les activités collectives sera réalisée.

La politique menée depuis plusieurs années par la DGAC en matière de réservation de berceaux ou de logements sociaux sera poursuivie et développée, notamment au regard de l'accompagnement de la mobilité ou pour rendre plus attractifs des sites géographiques particuliers de la DGAC.

Afin de développer ces axes prioritaires, les crédits d'action sociale seront maintenus à hauteur des montants consommés au cours de l'année 2010.

Enfin, en ce qui concerne les logements NAS, il conviendra dans le cadre de la réglementation en vigueur de revisiter la liste des fonctions donnant droit à ce bénéfice pour les cadres affectés sur certains emplois.

2.2.5.2 *Prévoyance et allocation complémentaire*

La DGAC étudiera et mettra en œuvre au cours du présent protocole un dispositif de prévoyance. En ce qui concerne le régime de prévoyance, un bilan du dispositif MGET sera effectué. Si nécessaire des voies d'amélioration, portant notamment sur les aspects de prévoyance, seront recherchées pour une mise en œuvre à partir de 2012.

Enfin une réflexion sera lancée pour imaginer un système d'allocation complémentaire de retraite complémentaire ou tout autre dispositif qui permette aux personnels de la DGAC dans le cadre de la fonction publique, d'être en capacité, pendant une période définie, d'améliorer leur rémunération après la fin d'activité..

2.2.6 Ethique et déontologie

La DGAC ne peut passer à côté d'une réflexion sur ses valeurs, sur les questions d'éthique et de déontologie, sur sa responsabilité sociale et environnementale.

Aussi, au cours du présent protocole, sera développée une réflexion en vue de fonder les valeurs de la DGAC dans le contexte national et européen et de créer un comité d'éthique et de déontologie.

Une analyse des risques psychosociaux sera également menée en parallèle pour parvenir à une politique de santé au travail qui tienne compte de l'importance d'accompagner les personnels qui font face à des évolutions importantes de leur environnement professionnel. Cette politique se traduira par un plan d'action DGAC pour la garantie du bien être au travail et la prévention.

A cet effet, un groupe de travail associant les partenaires sociaux et les principaux acteurs des domaines médico-social et de la sécurité au travail sera constitué dont le mandat est présenté en annexe 10.

Il devra, dans le cadre des grandes orientations de l'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, porter ses réflexions autour des axes suivants :

- l'évaluation et la prévention des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux (RPS) : stress, souffrance, harcèlement, atteintes à l'intégrité physique, ...
- l'évaluation et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)
- l'amélioration des procédures de coordination entre l'administration gestionnaire, le pôle médical et le pôle social, notamment en ce qui concerne les domaines suivants : congés liés à l'état de santé, adaptation du poste de travail, handicap, mutations, ...

Par ailleurs, un bilan du dispositif d'alerte sociale créé dans le cadre du protocole 2007-2009 sera établi dans le but de le conforter.

ANNEXES

Le statut des annexes est équivalent à celui du texte protocolaire lui-même et engage les parties signataires du protocole.

Annexe 1 : mise en œuvre d'un pôle d'expertise navigation aérienne au sein de la DSAC

Annexe 2 : stratégie « espace » de la DSNA

Annexe 3 : stratégie « information aéronautique » de la DSNA

Annexe 4 : Stratégie « technique » de la DSNA

Annexe 5 : La stratégie de l'ENAC

Annexe 6 : La trajectoire opérationnelle de la modernisation des fonctions support

Annexe 7 : Recrutements

Annexe 8 : formation des cadres dirigeants

Annexe 9 : Mandat du GT vacations de réserve opérationnelle

Annexe 10 : Mandat du GT médico-social – conditions de travail

ANNEXE 1

Mise en œuvre d'un pôle d'expertise navigation aérienne au sein de la DSAC

Dans le cadre d'une nécessaire évolution des relations entre le prestataire et l'autorité de surveillance, un GT DSAC/DSNA définira l'ensemble des modalités de mise en œuvre d'un pôle d'expertise navigation aérienne au sein de la DSAC.

Deux besoins principaux peuvent être identifiés :

- d'une part, s'assurer d'une compétence minimale navigation aérienne des personnels DSAC ;

L'objectif est de donner aux inspecteurs de surveillance une compétence minimale NA (« navigation aérienne »). Ceci est particulièrement nécessaire pour les premières affectations en sortie ENAC ou pour des personnels n'ayant aucune expérience NA.

Outre un socle commun, des « filières » pourraient être définies en fonction du poste tenu telles qu'une filière « opérationnelle » (connaissance du fonctionnement des centres et du métier du contrôleur) ou encore une filière technique (connaissance des systèmes de navigation aérienne).

En complément de la formation initiale, la DSAC met en œuvre aujourd'hui ces formations en s'appuyant sur des stages existants, en particulier à l'ENAC. L'opportunité d'un stage « métiers » ENAC complémentaire et ciblé « autorité de surveillance » devrait être approfondie.

Des «stages à la DSNA», en particulier afin de mieux « toucher du doigt », le fonctionnement opérationnel des centres, mieux comprendre les métiers, le contexte de leur exercice avec ses principales contraintes pourraient également être proposés pour des profils et des missions particuliers. Il conviendrait de les inscrire dans un cadre plus formel, d'en préciser le contenu, les personnels DSAC concernés et les modalités de gestion entre DSNA et DSAC.

- D'autre part, pouvoir faire appel à des experts de la DSNA ;

Le besoin de la DSAC peut être en effet considéré comme « permanent » pour certains types d'expertises relatives au métier du contrôleur ou aux évolutions techniques au sein de la navigation aérienne. D'autres besoins peuvent être considérés comme plus occasionnels sur des dossiers spécifiques. Il conviendra d'accorder une attention particulière aux projets techniques du futur dans le cadre de SESAR, et à la nécessité pour la DSAC de disposer des compétences nécessaires pour autoriser leur mise en œuvre.

On peut imaginer en conséquence plusieurs modes de « détachement ». Ces modes concernent des contrôleurs qui ont une licence en état de validité, mais aussi d'autres catégories de personnels comme les ATSEP ou des contrôleurs qui ont cessé depuis peu d'exercer en salle mais qui ont une grande expérience.

- Le premier mode serait une affectation par voie d'AVE. Une convention avec la DSNA serait nécessaire pour préciser les modalités de maintien de compétence opérationnelle des experts, sachant qu'un contrôleur, par exemple, pourrait maintenir sa licence en état de validité. La durée de cette affectation serait limitée, avec possibilité de renouvellement si accord des parties. Des modalités seraient recherchées pour rendre ces postes attractifs. Cette option est proche du modèle ICA (instructeurs circulation aérienne de l'ENAC) pour les contrôleurs qui maintiendraient leur licence. Une « garantie de retour » serait établie.
- Un second mode serait un « détachement » pendant des périodes déterminées par une convention avec la DSNA (ce modèle s'inspire des détachés 12 /36 mois pour les contrôleurs). Il n'y a pas d'affectation proprement dite à la DSAC. L'expert reçoit une formation initiale pour mieux comprendre les règles et méthodes de surveillance de la DSAC, il est intégré dans les équipes de la DSAC. La convention préciserait les périodes de mise à disposition de la DSAC et les modalités de financement de certains frais. Les modalités de sélection des personnels restent à préciser.
- Un troisième mode serait une « mise à disposition » ponctuelle pour des expertises de courte durée comme un avis sur un dossier technique, avec des préavis très courts.

Les modalités de sélection restent à préciser. Ils recevraient une formation minimale de connaissance de la DSAC qui leur permette de mieux comprendre le fonctionnement et les règles en matière de surveillance. Ils resteraient en poste dans leur unité à la DSNA. En fonction de leur disponibilité ils se verraient ensuite confier une expertise ponctuelle (quelques heures, à quelques jours de travail). Les modalités de mise à disposition ponctuelles précises restent à préciser. Par exemple dans le cadre de la certification du prestataire chargé d'exploiter le système EGNOS la DSAC a demandé (et obtenu) le support d'un expert de la DSNA/DTI, en tant que de besoin.

ANNEXE 2

Stratégie Espace de la navigation aérienne

a. Les objectifs de performance du FABEC

Les objectifs de performance opérationnels du FABEC portent sur des enjeux :

- de sécurité avec la diminution du nombre absolu d'accidents et d'incidents graves avec contribution Navigation Aérienne ;
- d'environnement avec l'optimisation des profils et des trajectoires (réduction moyenne des trajectoires de 10 kms d'ici 2018) ;
- de capacité avec + 50 % trafic en 2018, pour moins de 1mn de délai/ vol ;
- de coût/efficacité avec la diminution de 17 % du coût unitaire réel d'ici 2018.

Nonobstant les perspectives d'évolution à plus long terme du FABEC en matière d'airspace design notamment, la stratégie d'organisation et de gestion de l'espace aérien de la DSNA doit permettre d'accompagner et d'intégrer les évolutions menées à court et moyen terme (2009-2011) dans le cadre du FABEC principalement au sein de la Hot Spots Task Force. Identifiées comme des Early Implementation Packages (EIP), ces évolutions visent à traduire concrètement et rapidement pour les usagers le bénéfice opérationnel du FABEC. A ce stade, la DSNA est principalement impliquée dans le réseau de nuit, les City Pairs, la création de la CBA 22 et l'inversion des UN852/853.

Le réseau de nuit à l'échelle du FABEC vise à mettre à disposition des usagers certaines routes permettant à la fois de réduire la trajectoire nominale et d'économiser sur l'emport carburant lorsque l'activité de la Défense et le niveau de trafic ne justifie plus certaines séparations stratégiques. D'ici mi-2010, il est prévu la mise en service de près de 150 routes ou directes autorisées à travers l'espace du FABEC. Compte tenu de l'ampleur du dossier, la mise en service de ce réseau de nuit est phasée selon des packages : les premiers d'entre eux ont impliqué les CRNA-Est, Ouest et Sud-ouest (routes de nuit entre l'Espagne et le Royaume-Uni, entre l'Espagne et la Belgique, ...)

S'agissant des City Pairs, le but est de fournir des propositions d'amélioration des trajectoires en-route pour les vols concernés afin d'offrir aux compagnies aériennes, sur ces trajets les plus pénalisés, des routes optimisées et planifiables lorsque cela est possible.

Le projet de création d'une CBA (CBA 22) dans l'est de la France, se substituant aux actuelles TRA Lauter et TSA 22, doit permettre aux forces aériennes françaises et allemandes de remplir leurs futures missions d'entraînement de grande amplitude. La DSNA portera, au cas d'espèce, au niveau FABEC, en étroite coopération avec la DIRCAM, les modalités de gestion pré-tactique (FUA de niveau 2) en vigueur au niveau national.

Les UN852/853 actuelles sont inversées par rapport à leur tracé au-delà du territoire national, aussi bien au nord qu'au sud. Le résultat de ces inversions crée une complexité artificielle de gestion de trafic et augmente également la longueur des trajectoires. Le FABEC permet d'étudier un alignement de ces routes à l'échelle européenne en ayant tous les acteurs de ce changement impliqués dans l'étude. Les simulations en temps réel à plus grande échelle auront lieu durant le premier semestre 2010 avec Skyguide d'une part et MUAC/Belgocontrol d'autre part.

b. Stratégie générale

La DSNA promeut au sein du FABEC une stratégie en matière d'organisation et de gestion de l'espace aérien qui repose sur les piliers suivants :

- ✓ un centre terminal OPERA pour les aéroports parisiens à l'échéance de 2015/17 ;
- ✓ quatre ACC (Brest, Aix, Bordeaux et Reims) qui couvrent l'en-route et les secteurs terminaux des grands aéroports de Province (Nice, Marseille, Lyon, ...) ;
des SIV jointifs permettant d'assurer une meilleure compatibilité IFR/VFR
- ✓ des approches centrales consolidées et pérennisées permettant de mettre durablement en adéquation l'offre des services de la navigation aérienne à la demande des usagers ;
- ✓ la poursuite de la mise en œuvre des CMCC, le cas échéant de type II, en fonction notamment des conclusions des expérimentations qui seront menées à Reims en 2010/11.

Cette stratégie de la DSNA a vocation à répondre non seulement aux objectifs de performance FABEC pour l'en-route comme aux objectifs « gate to gate » que la France souhaite voire atteints par le FABEC dans le cadre d'une organisation intégrée des services ATS/CNS/AIM.

Cette stratégie de la DSNA sera donc la feuille des routes de ses services pour la définition de la stratégie globale « espace aérien » qui sera négociée avec nos partenaires du FAB EC, qui eux aussi ont d'ores et déjà commencé à formaliser leurs attentes en matière d'organisation de l'espace aérien.

La mise en œuvre et/ou la consolidation de cette stratégie nationale de l'espace aérien devra s'appuyer sur des études et des travaux à mener à l'horizon du calendrier protocolaire. Il est proposé de retenir les axes de réflexion suivants.

Mise en œuvre d'OPERA

OPERA est l'Organisme parisien d'En Route et d'Approche regroupant les positions de contrôle d'approche d'Orly et de Roissy avec les secteurs d'alimentation du CRNA Nord.

Un certain nombre de secteurs ou de partie de secteurs devront être transférés du CRNA/N aux autres CRNA.

Par ailleurs, l'implantation de positions de travail militaires au sein du centre OPERA, regroupant plusieurs entités actuellement disséminées en région parisienne (dont le DMC actuel) devra être étudiée.

Enfin, les études relatives au concept opérationnel OPERA devront pouvoir intégrer les nouveaux concepts de type « merge point ».

⇒ Il conviendra d'analyser les modalités précises de transfert des secteurs ou partie des secteurs du CRNA/N aux autres CRNA.

Stratégie en-route pour les CRNA

La stratégie d'organisation de l'espace aérien en-route s'appuie sur des projets d'évolution intra ou inter-centres, le cas échéant dans un cadre international ou FABEC. Cette stratégie devra intégrer des éléments de cadrage national civil-militaire en matière de gestion flexible de l'espace aérien ; ces éléments seront constitutifs

d'un accord cadre civil-militaire qui fera l'objet d'une validation en Directoire en 2010 et dont les orientations devront ensuite être déclinées par CRNA.

⇒ Il conviendra d'assurer au niveau national, dans un cadre FABEC, le suivi de la cohérence de la mise en œuvre de cet accord cadre.

Extension des SIV

L'objectif général des transferts d'espaces depuis les CRNA (transferts limités pour la plupart aujourd'hui au FL115) vers les approches est de créer un ensemble d'espaces jointifs gérés par les approches, dans lesquels est également rendu le service d'information de vol.

La politique de mise en place des SIV jointifs actuellement en cours doit être poursuivie. Les bénéfices de la mise en place de ces SIV sont multiples :

- la compatibilité IFR/VFR est assurée de façon plus efficace par les approches : meilleure connaissance des trafics IFR et VFR interférents, visualisation des codes « 7000 », ... En outre, le trafic dans ces espaces, du fait de sa mixité, correspond à celui qui est habituellement géré par les contrôleurs des approches.
- la mise en place des SIV permet de libérer des ressources de contrôle dans les CRNA. L'exemple du CRNA/SO peut être cité avec notamment les perspectives de déplaçonnement de secteurs FIR et d'augmentation de capacité consécutives à la mise en place des SIV jointifs dans le sud-ouest. Le CRNA/E attend des bénéfices similaires de la mise en place des SIV Bâle et Strasbourg.
- la mise en œuvre des SIV permet aussi de redéfinir et d'améliorer les interfaces entre les approches et les CRNA, potentiellement source d'amélioration de la capacité.
- elle est plébiscitée par les usagers, comme indiqué lors des consultations attentes clients de la DSNA : ainsi en septembre 2008, le Conseil National des Fédérations Aéronautiques et Sportives (CNFAS) déclarait que le travail des SIV était particulièrement apprécié et que la mise en place des SIV dans le Nord Est était particulièrement attendue.

Lorsque les projets en cours auront abouti, la plupart des espaces en-dessous du FL115 des cinq CRNA (à l'exception notable des Alpes pour lesquelles l'étude du transfert des espaces correspondants n'a pas réellement débuté) auront globalement été transférés aux approches dans le cadre des SIV jointifs.

Au-delà du périmètre géographique de chacun des SIV, un certain nombre de questions (liste non exhaustive) appelleront des décisions à court ou moyen terme :

- l'harmonisation du plafond des SIV : des études sont aujourd'hui menées afin de relever notamment le plafond des SIV dans le Sud-Ouest du FL115 au FL145. La pertinence d'une généralisation à l'ensemble des SIV devra être étudiée.
- la possibilité de dissocier la limite des SIV de celle des FIR afin d'optimiser la sectorisation aujourd'hui contrainte par celle des CRNA (notamment du fait de la reprise des espaces la nuit).

Il conviendra par ailleurs d'accorder une attention particulière à la gestion des vols VFR : réflexions sur une meilleure connaissance des trafics, les classes d'espace, et la nature du service rendu, afin notamment de mieux prévenir les risques de collision entre vols VFR, y compris en espace aérien non contrôlé.

⇒ Le périmètre d'un projet SIV couvre des aspects circulation aérienne, techniques et ressources humaines. L'élaboration de la stratégie de réorganisation des basses couches devra permettre d'aborder l'ensemble de la problématique et d'établir un planning de réalisation de l'ensemble des projets de SIV jointifs, en cohérence avec nos moyens et nos objectifs.

Consolidation des approches centrales

Les reprises d'approches ont pour objectif d'assurer une gestion cohérente et efficiente des espaces contrôlés, tout en optimisant les aspects économiques comme les ressources humaines.

La poursuite de la mise en place d'approches centrales doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs :

- l'amélioration du dispositif CA global d'alimentation par la prise en compte du volume global des espaces après reprise, les contraintes liées à la partition des espaces étant levées.
- une consolidation de l'activité des approches centrales et par conséquent du métier de l'approche dans ces organismes.
- une efficacité économique du système de navigation aérienne améliorée par les regroupements d'approches : réduction du nombre de sites où sont déployés et maintenus certains systèmes techniques et gestion des ressources humaines mieux adaptée au trafic.
- la consolidation, la pérennisation et de facto la diminution du nombre d'organismes ICNA permettront des politiques plus robustes en matière d'affectation et de formation/qualification ; la pérennisation de l'activité de ces structures d'approches centrales devrait être de nature à améliorer l'attractivité de ces centres.
- les effectifs plus importants affectés dans ces approches centrales, comparées aux approches reprises, permettront une gestion plus adaptée du tour de service.

La place des TSEEAC dans la chaîne intégrée du contrôle aérien du contrôle d'aérodrome jusqu'à l'en-route sera ainsi renforcée et confortée ; les modalités de fonctionnement des terrains des groupes F et G devront bénéficier d'une attention particulière dans les domaines techniques et gestion des ressources humaines.

Compte tenu de l'organisation actuelle approches / SIV, il est logique que les regroupements d'approches puissent s'accompagner parallèlement des regroupements de SIV correspondants. A cet égard, les modalités de consolidation (opérationnelle et technique) devront prendre en compte les caractéristiques du terrain de rattachement.

Il est à noter que, contrairement à la politique suivie dans d'autres pays européens, la DSNA n'a pas souhaité privilégier une solution qui conduirait à structurer l'espace inférieur en confiant les approches aux CRNA.

L'organisation de l'espace aérien inférieur fondée sur des approches centrales / SIV consolidées en nombre réduit (une quinzaine en métropole) a vocation à être promue au niveau du FABEC comme un modèle d'intégration des services de contrôle d'aérodrome, de contrôle d'approche et d'information de vol qui, le cas échéant, pourra « embarquer » des considérants transfrontaliers.

⇒ L'élaboration de la stratégie de réorganisation des basses couches devra permettre d'établir une feuille de route de la consolidation d'un nombre réduit d'approches centrales. Cette stratégie devra notamment lister les pré-requis techniques, les besoins en termes de ressources humaines et les conséquences opérationnelles ; elle devra apporter les réponses sociales appropriées.

Mise en œuvre des CMCC

La mise en œuvre des CMCC (Centres Militaires de Coordination et de Contrôle, implantés au sein des CRNA) et l'évolution du dispositif de coordination civil-militaire pour la navigation aérienne à l'horizon 2015 a fait l'objet d'une feuille de route conjointe Etat Major de l'Armée de l'Air / DSNA cosignée par le major général de l'Armée de l'air et le directeur des services de la navigation aérienne en septembre 2008 et validée en octobre 2008 par le directoire à l'espace aérien.

Ce modèle d'intégration opérationnelle civil-militaire et sa consolidation à court et moyen terme ont vocation à s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre du FABEC.

La mise en service du CMCC de Bordeaux, conformément à cette feuille de route, est effective depuis mai 2009 et le protocole de coordination CRNA/SO-CMCC est en vigueur. Il formalise en particulier les conditions de coordination tactique directe de contrôleur à contrôleur, ainsi que les fonctions de l'OCCD. Le protocole de coordination directe du CRNA/O-CMCC de Brest a été amendé, permettant de formaliser l'extension de la zone de compétence du CMCC. S'agissant du CMCC d'Aix en Provence, les travaux de rédaction d'un protocole sont en cours, sachant qu'il

devra être en mesure de reprendre l'activité CAM I à la fermeture du CDC de Nice prévue en 2012.

Un CMCC dit « type II » repose en particulier sur un nouveau concept d'opération de niveau 3, la mise en place d'une gestion opérative étendue afin d'optimiser la gestion de l'espace, la sectorisation de la gestion de la CAM I et l'insertion des positions de contrôle militaires au sein des blocs de secteurs de contrôle civils.

S'agissant de la coordination de niveau 3, le concept opérationnel devra permettre de mettre en œuvre des procédures de coordination performantes. La question des apports de la visualisation par les contrôleurs civils des aéronefs contrôlés en CMCC par les contrôleurs militaires et des méthodes de travail associées sera étudiée.

⇒ La poursuite de la mise en œuvre des CMCC à Aix, Bordeaux et Brest devra être consolidée sur les plans techniques (moyens radio, moyens de visualisation, ...), opérationnels (gestion opérative, ...), organisationnels (protocoles) et ressources humaines (mise en place des OCCD, ...). Les expérimentations menées à Reims devront permettre d'étudier le contour et les modalités de mise en œuvre d'un CMCC de type II au CRNA/E et les conditions de son éventuelle généralisation à l'ensemble des CRNA.

c. Organisation des services

Il conviendra de tirer les enseignements du nouveau paysage de l'espace inférieur en matière d'organisation des entités. La DO souhaite poursuivre dans ce nouveau cadre la réflexion engagée en 2008 au sein du GT encadrement et qui visait à optimiser l'organisation des SNA et renforcer le rôle de leurs sièges vis-à-vis des organismes qui leur sont rattachés : besoin de rationalisation des effectifs d'encadrement, accentuation nécessaire des efforts de mutualisation et plus grande fédération des différentes entités composant les SNA.

Cette réflexion sera élargie aux CRNA notamment dans le domaine de prérogatives des subdivisions Etudes pour lesquelles des objectifs de rationalisation entre CRNA et SNA seront poursuivis.

⇒ La réflexion sur l'évolution de l'organisation des organismes et de leur encadrement sera menée au sein du GT encadrement dont les travaux ont été suspendus début 2009.

ANNEXE 3

Stratégie information aéronautique

a. Contexte international

De l'AIS à l'AIM

L'OACI, Eurocontrol et CANSO élaborent une stratégie pour faire évoluer les services « classiques » de l'information aéronautique (AIS) vers la gestion de l'information aéronautique (AIM). L'enjeu principal est de doter les prestataires de services de navigation aérienne (ANSP) d'outils et de bases de données structurés, reposant notamment sur des systèmes d'information géographique, en vue d'introduire de nouveaux services et produits au profit de l'ATM et des usagers aériens.

Cette stratégie se fonde sur des initiatives dont plusieurs sont déjà mises en œuvre par la DSNA. Il s'agit notamment des mises en œuvre du système qualité, du déploiement du système géodésique WGS 84, de la réduction des différences à l'OACI, ainsi que du respect des cycles de diffusion AIRAC.

La phase suivante de cette transition, à échéance 2011, est l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des données, le passage à l'AIP électronique et la mise à disposition d'une base de données de référence de terrain et d'obstacles selon un modèle d'échange structuré.

La dernière phase devrait permettre à échéance 2016, de fournir des cartes électroniques et des services évolués pour les exploitants d'aéronefs tant d'aviation légère que commerciale. Pour cette dernière, les questions d'interopérabilité, de réseaux sol-bord et d'échanges de données seront abordées et l'infrastructure retenue mise en place dans le cadre de SESAR.

En parallèle le projet de NOTAM digital (XNOTAM) est porté par Eurocontrol et la FAA, qui doit conduire à l'intégration des bases de données statiques et dynamiques (permanentes et temporaires).

L'information aéronautique : un des domaines de la réglementation Ciel Unique

Afin de soutenir cette stratégie au niveau européen, le deuxième paquet des règlements Ciel Unique, entré en vigueur le 4 décembre 2009, consacre un article à l'information aéronautique électronique.

Sans que cela remette en cause la responsabilité des Etats en matière de publication aéronautique, la Commission Européenne se fixe l'objectif de rendre disponible, par voie électronique, une information électronique de haute qualité sous une forme harmonisée.

En s'appuyant sur Eurocontrol, la Commission Européenne développera une infrastructure communautaire sous la forme d'un portail électronique d'informations librement accessibles aux différents usagers. Ce portail donnera accès aux informations aéronautiques (AIP, NOTAM, PLN, etc.), aux informations météorologiques (METAR, TAF, etc.) et aux informations relatives à la gestion des courants de trafic aérien (messages ATFCM).

Pour mener à bien ce projet, la Commission Européenne engagera une coopération étroite avec Eurocontrol et l'OACI. Elle adoptera également des mesures d'exécution, à l'image de l'Implementing Rule dite ADQ (Aeronautical Data Quality), qui a été récemment approuvée par le Comité Ciel Unique.

Le FABEC

L'information aéronautique constitue un des thèmes majeurs de discussion au sein du FABEC. Un groupe de travail a récemment été lancé pour définir la stratégie AIM à développer dans le FABEC.

La première réunion a eu lieu début décembre 2009, réunion au cours de laquelle il a été décidé d'examiner en priorité les produits et services directement utiles aux services ATM. Le groupe va rechercher les besoins communs en matière de données aéronautiques pour les services du contrôle aérien.

A ce stade, le domaine des informations et des services météorologiques n'est pas abordé.

Le programme EAD

L'EAD (European AIS Database) est une base de données européenne d'informations aéronautiques alimentée par les services d'information aéronautique des Etats européens, lesquels ont la responsabilité de la validité et de l'intégrité des données qui y sont stockées et mises à la disposition des usagers.

Eurocontrol est responsable de cette base de données et de ses évolutions. La maintenance et le support de l'application a été confiée à la société Frequentis, tandis que le développement et la fourniture du service a été confié à la société GroupEAD, qui a été créée par AENA, DFS et Frequentis selon le droit espagnol. Cette société a décidé début 2009 d'ouvrir des négociations avec des partenaires qui seraient intéressés à prendre une part dans son activité.

Il convient par ailleurs de noter qu'Eurocontrol a engagé des protocoles de fourniture de données avec de nombreux Etats hors de l'Union Européenne et promeut le modèle « EAD » au niveau international.

La navigation par système satellitaire

L'Union Européenne et les pays associés se sont dotés d'un système complémentaire au GPS, EGNOS. Ce système a pour objectif d'offrir aux opérateurs aériens un moyen d'approche et d'atterrissage grâce à une qualité de service en termes d'intégrité et de précision supérieure au seul GPS. L'exploitation d'EGNOS a été confiée à une société ESSP, dont la république française est actionnaire via la DGAC.

La volonté de l'Union Européenne est de promouvoir l'usage de ce système EGNOS auprès de l'ensemble des opérateurs aériens européens.

L'OACI a également pris en compte cet objectif en établissant des standards d'établissement de procédures de circulation aérienne (Required Navigation Performance - RNP).

b. Les usagers aériens

Suite à l'analyse des attentes recueillies de septembre 2008 à septembre 2009 auprès d'usagers de l'espace aérien et compte tenu des débats au sein du comité national de l'information aéronautique pour l'aviation légère et sportive, les besoins exprimés, à la fois par les compagnies aériennes et les pilotes de l'aviation générale, sont relatifs au mode d'accès, à la lisibilité et à la complétude de l'information aéronautique.

Selon les usagers aériens, le développement de l'accès électronique devrait permettre une mise à disposition plus rapide et plus à jour de l'information aéronautique et l'amélioration du traitement automatisé des informations devrait garantir une plus grande fiabilité et une meilleure lisibilité.

De même, certaines catégories d'usagers aériens souhaitent vivement que des procédures de circulation aérienne fondées sur le système satellitaire EGNOS soient mises en œuvre sur les aérodromes qu'ils utilisent le plus souvent.

Enfin, des compléments sont attendus sur les cartes aéronautiques (information utiles et légales) et sur les informations aéroportuaires (travaux, état des pistes).

S'agissant de la préparation des vols, les attentes des usagers vont aujourd'hui vers un service fiable ouvert sur les nouvelles technologies apportant des fonctions plus avancées que celles offertes par les systèmes actuellement mis à leur disposition et permettant aux pilotes un suivi en temps réel de la prise en compte de son plan de vol.

c. L'organisation et les outils

La mise en œuvre des processus

Dans le cadre du système de management intégré de la DSNA, un processus R3 "rendre le service AIS" a été identifié. Ce processus se décompose en trois sous-processus que sont "recueillir les données et la mise à jour de l'information aéronautique", "concevoir, réaliser, et diffuser l'information aéronautique" et "mettre à disposition des usagers". Son pilotage a été confié au chef du SIA. Les différents services de la DO, le SIA, les BRIA et les BTIV notamment, ainsi que la DTI contribuent à la mise en œuvre de ce processus.

Il convient de noter en particulier le rôle d'animation du SIA pour le réseau d'informateurs aéronautiques (personnels SNA, gestionnaires d'aérodrome, BEP, CESNAC) ainsi que les responsabilités de la DTI dans le domaine du traitement de l'information aéronautique (les détails figurent en annexe).

Les outils actuels et futurs

L'outil intégré NOPIA dont la mise en œuvre des premiers modules est prévue en novembre 2010 est une réponse à l'intégration des processus de collecte, de traitement et de publication des informations aéronautiques. Un module particulier "informateur aéronautique" est spécifié pour satisfaire au besoin d'impliquer tous les acteurs sur une même chaîne de réalisation de processus R3.

L'outil GEOTITAN est utilisé pour l'établissement des procédures de circulation aérienne.

Le SIA alimente la base de données EAD en temps réel pour les données temporaires et à chaque cycle AIRAC pour les données permanentes. Par contre, les services rendus aux usagers nationaux sont fondés sur la BDA (Banque de données aéronautique) et sur la base de données PIANO, outils pour lesquels les évolutions d'applications logicielles sont limitées.

Les outils actuellement mis à disposition des pilotes, par la DSNA, pour la préparation des vols (protections aéronautiques et météorologiques) et le dépôt des plans de vol sont: Internet (outil Olivia), bornes-pilotes sur certains aérodromes (initialement 53 bornes et 22 actuellement en service, seules 10 vraiment utilisées), site web du SIA (pour la consultation des Notam, AIP, AIC...), la voie téléphonique (opérateurs BRIA).

Des travaux de consolidation de la liaison plans de vol entre OLIVIA et SIGMA ont été lancés afin d'améliorer la fiabilité de la chaîne ainsi que le service Olivia (retour vers le pilote d'un accusé de traitement CAUTRA du plan de vol). La mise en service de cette évolution est prévue pour début 2010.

En parallèle la DSNA souhaite disposer d'un système plus performant permettant d'augmenter le taux de dépôt de PLN pour les VFR, d'améliorer la distribution initiale

du plan de vol y compris VFR vers les terrains départ/destination et les SIV traversés, de moderniser les outils des BRIA.

Une étude a permis de confirmer l'existence de solutions industrielles couvrant globalement ces besoins et de valider l'intérêt de la solution mise en œuvre par Skyguide et Austrocontrol. Des travaux sont en cours et doivent se poursuivre courant 2010 pour explorer plus avant les modalités d'une coopération et étudier la faisabilité technique du partage de ces outils au profit de la DSNA.

d. Axes de réflexion

La stratégie de la DSNA dans le domaine de l'AIM et de la préparation des vols et sa mise en œuvre repose sur les éléments suivants.

Il y a aujourd'hui au niveau mondial un mouvement progressif de passage d'une information aéronautique statique classique (cartes, AIP..) vers une gestion dynamique et intégrée des services de l'information aéronautique –économique sûre et efficace- sur la base de la fourniture et de l'échange de données aéronautiques digitales, de qualité garantie, en collaboration avec toutes les parties.

Au niveau européen, dans le cadre de SESAR, on se dirige même vers un concept plus large « d'information management » (intègre notamment la météo) à l'horizon de la mise en œuvre du réseau SWIM..

C'est dans cette optique que la DSNA a entrepris la modernisation et l'automatisation de sa chaîne de traitement et de production de l'information aéronautique avec l'outil NOPIA. Il permettra d'être conforme aux nouvelles exigences européennes (évolutions AIXM, IR ADQ...) et de se préparer à la convergence des modèles d'échange.

De plus la DSNA maintient ou engage l'interopérabilité entre ses différents systèmes GEOTITAN, NOPIA, préparation des vols, COFLIGHT, ...

Dans ce cadre, elle doit analyser sur les aspects techniques et opérationnels les forces et les faiblesses de son dispositif de gestion des Notams et de l'information temporaire (SUP AIP) et les examiner en regard des services et des outils disponibles au sein des partenaires du FABEC. Les feuilles de route ambitieuses d'EAD et de l'OACI justifient de lancer sans tarder cette évaluation.

Pour l'ensemble des services de la DSNA :

L'objectif est de viser la conformité aux exigences de l'IR ADQ (Aeronautical Data Quality) dès leur applicabilité.

Le FABEC est une opportunité pour mener une étude préliminaire sur les moyens humains et matériels disponibles dans chacune des AIS concernées, et ainsi évaluer les bonnes pratiques, outils et les services rendus existants. Une recherche de « quick wins » comme la mise à jour des tables de circulation aérienne, la publication

d'un routier unique, l'établissement de procédures de secours mutuels pourra être menée. D'ailleurs, ces « quick wins » seront d'autant plus accessibles que la DSNA sera en mesure d'anticiper l'application de l'IR ADQ, forte de la compétence de ses personnels et de la modernité de ses outils.

Par ailleurs, la DO et ses services concernés doivent devenir un pôle de compétence en matière d'établissement de procédures de circulation aérienne au sein du FABEC.

Enfin, le renforcement de l'animation du processus R3 « rendre le service AIS » aux fins d'améliorer la qualité des données aéronautiques statiques et dynamiques dès leur traitement d'origine permettra la mise en cohérence des informations aéronautiques préalablement à leur enregistrement.

Pour le SIA en particulier :

L'objectif est de le mettre en capacité de devenir sur la scène européenne un pôle d'excellence et d'assumer pleinement, aux termes de l'annexe 15, sa responsabilité internationale de service AIS.

Les contributions du SIA pour maintenir la base EAD sont gages d'une volonté affirmée d'être dans le temps des évolutions techniques et fonctionnelles de la migration de l'AIS vers l'AIM.

La participation active du SIA aux projets XNOTAM, du format AIXM (nouveau format d'échange d'informations aéronautiques) et eTOD (base de données relative aux obstacles proches des aéroports) en est également l'expression.

Dans ce contexte, les fonctions du bureau NOTAM international (BNI) sont amenées à évoluer tant sur le plan technique qu'opérationnel et sa réorganisation est à l'étude. Celle-ci portera notamment sur l'organisation du travail, sur la diversification et le renforcement des compétences des agents basée sur l'expérience acquise et la formation continue, pour répondre aux enjeux liés à l'évolution de leurs métiers, ainsi que sur une meilleure reconnaissance de ces compétences.

Les aspects liés au caractère international des tâches sera pris en compte par une mise en place d'une offre fournie en matière de formation en langue anglaise.

Le SIA doit pouvoir proposer et rendre des services innovants et ciblés selon les usagers. Des visualisations graphiques dynamiques de l'espace aérien sont attendues en complément des informations textes. Les projets AZBA et les SUP AIP incluant des cartes sont des précurseurs de tels services qui s'adressent autant à l'aviation générale qu'à l'aviation de transport, d'autres restent à définir au niveau national ou FABEC. Pour ce faire, il est essentiel de disposer d'une base de données, compatible de celle d'EAD, sur laquelle des services « à valeur ajoutée » pourront être développés au niveau national ou FABEC.

Pour les BRIA en particulier :

Au delà de la réorganisation lancée dans le cadre du précédent protocole, l'étude de la plus grande centralisation possible du service au niveau national devra être menée.

Cette centralisation permettra :

- de tenir compte de l'évolution des attentes des usagers vers un service rendu à distance
- d'accompagner l'évolution des aspirations des TSEEAC de la DSNA et de leurs compétences
- de consolider la position de la DSNA dans le FABEC en offrant aux usagers un service modernisé au niveau national, intégré à l'ensemble de la chaîne ATM/CNS/AIM et destiné à devenir, au sein du FABEC, l'un des piliers du service au profit de l'aviation générale.

Les personnels sont les acteurs clés pour la concrétisation de la transition de l'AIS vers l'AIM en étant au cœur des projets majeurs précités ou moindre à venir. L'accélération du rythme des projets conduit naturellement à renforcer les compétences nécessaires pour assurer la validation rapide des informations aéronautiques temporaires et permanentes de nature complexe et garantir la qualité et l'intégrité des bases de données, ainsi qu'à développer de nouvelles expertises pour accompagner la conduite du changement.

ANNEXE 4

Stratégie technique de la DSNA

a. Modernisation des systèmes ATM

Le programme de modernisation en matière d'assistance automatisée au contrôle en « environnement électronique » a pour objectif de standardiser les méthodes de travail des centres sur la base d'un concept d'opérations harmonisé avec les partenaires FAB EC et SESAR de la DSNA. Cette transformation sera faite selon trois phases :

- Phase 1 : premières évaluations opérationnelles d'ERATO et mise en service des premières fonctions data-link dans le Cautra sur la période 2011- 2013;
- Phase 2 : 4-FLIGHT intermédiaire permettant d'avoir un nouveau système opérationnel complet en environnement électronique permettant l'abandon du strip papier à l'horizon 2015-2017.
- Phase 3 : système de convergence européen intégrant des fonctions avancées de SESAR.

A partir de la seconde étape, le programme 4-Flight remplacera progressivement le CAUTRA. Le marché sera notifié fin 2010 pour une mise en service prévue en 2014/2015. Un scénario de basculement « rapide », si possible en 2 ans, du Cautra vers 4-Flight dans le centre OPERA ainsi que dans les 4 centres en-route, sera étudié.

Le système 4-Flight sera développé en coopération avec l'ENAV en élargissant si possible cette coopération à de nouveaux partenaires. Il couvrira à la fois le besoin des centres de contrôle en route et d'approche. L'objectif de long terme consiste à préparer l'arrivée des nouvelles fonctionnalités SESAR à l'horizon 2015-2020.

Sur la période 2010-2014, le développement des fonctions d'interopérabilité issues des règles de mise en œuvre du Ciel unique (IR FMTP-Flight Message Transfert

Protocole, IR COTR-Coordination and Transfert et des messages OLDI optionnels) sera coordonné pour une mise en service simultanée entre les ANSPs du FABEC.

i. Définition et évaluation des nouveaux systèmes ATM

La mise en œuvre de ces nouveaux systèmes ATM « majeurs » sera coordonnée avec les organisations représentatives des personnels au travers du GS « mise en œuvre des systèmes ATM futurs ».

La définition des nouveaux systèmes de contrôle sera fondée prioritairement sur des évaluations de produits industriels existants ou lancés. Ces évaluations fonctionnelles seront conduites en conditions réalistes d'un point de vue opérationnel ; elles viseront à mesurer les écarts entre les besoins opérationnels consolidés et les solutions disponibles ; elles s'attacheront, au travers de la participation d'agents opérationnels (ATCO, ATSEP) à limiter les développements spécifiques aux seules fonctions critiques.

Les évaluations porteront sur des systèmes complets (gros systèmes déjà intégrés par l'industriel concerné). Les architectures intermédiaires nécessaires à une transition harmonieuse vers le futur nouveau système seront étudiées et définies.

Lors de ces évaluations opérationnelles, la participation d'autres ANSPs européens sera recherchée (au travers du Groupe EDOPS par exemple).

ii. Stratégie pour les systèmes ATM tours et approches

La DSNA cherchera à rationaliser les configurations terrains (objectif revenir à 3 configurations seulement : très gros terrains, gros terrains, moyens -petits terrains)

Pour les très gros terrains (ceux du groupe A avec spécialisation des qualifications TWR APP ; a minima Roissy et Orly) les positions d'approche seront fournies par le projet 4-Flight. En complément, la DSNA étudiera l'achat d'un nouveau système tour basé sur le concept Vigistrips capable d'intégrer progressivement les nouvelles fonctionnalités (CDM, ASMGCS niveau 2 +, filets anti-intrusion de piste). Il devra à terme s'interconnecter avec le système 4-Flight ainsi qu'avec les outils des exploitants d'aéroport.

Pour les gros terrains (groupe A sans spécialisation des qualifications TWR APP ; groupe B, groupe C avec salle d'approche), la solution envisagée s'articule autour des pistes suivantes :

- positions approches : utilisation de terminaux déportés de 4 Flight ;
- position tour : ré-utilisation du système tour développé pour les très gros terrains, ou bien, système tour spécifique.
- L'impact sur les schémas de regroupement et sur l'armement des positions devra être étudié. L'architecture retenue devra tenir compte de la centralisation exigée par le domaine plan de vol pour la continuité de l'information entre les différents organismes qui suivent le vol ;

Pour les moyens-petits terrains (Groupe C sans salle d'approche jusqu'à groupe G: l'évolution des systèmes sera basée sur les équipements actuels (IRMA, Vigie, SPIP) pour lesquels des solutions de pérennisation doivent être mises en œuvre.

Une étude sera menée sur l'intérêt d'une centralisation dans les CRNA à l'horizon 4-Flight, des systèmes de fusion des radars primaires et secondaires ainsi que des filets de sauvegarde. Cette étude devra bien faire la distinction entre la localisation des serveurs des systèmes et la méthodologie partagée de modification des données d'exploitation (type bande CA et cartes)

Un groupe de suivi sera créé.

iii. La supervision

Pour la maintenance opérationnelle, l'objectif est de mettre en service une Supervision Technique Centralisée dans tous les centres opérationnels importants. Ce système standard sera interfacé avec les différentes chaînes et offrira des services et une IHM homogènes. Pour la maintenance spécialisée on cherchera à utiliser le plus possible les outils de maintenance fournis par l'industrie avec chacun des systèmes, tout en respectant quelques principes communs d'IHM (spécifications « STS light »).

La possibilité de centraliser certaines fonctions de supervision (aides radio-nav, gestion des réseaux de communication, ...) au niveau du FABEC sera explorée. Dans ce cadre, la DSNA cherchera à positionner le CESNAC comme l'un des futurs centres de supervision européens.

iv. La préparation, le suivi et l'analyse des vols

La DSNA cherchera à privilégier les produits développés par Eurocontrol au sein du CFMU et du FABEC. Les systèmes nationaux PRESAGE, COURAGE, IMAGE seront dans un premier temps figés dans leurs évolutions puis progressivement remplacés par des systèmes européens. La DSNA veillera à garder des compétences dans ce domaine pour participer aux travaux SESAR et FABEC.

b. Stratégie CNS

La spécification, l'achat et la maintenance des nouveaux systèmes CNS ont vocation à être gérés en commun entre les partenaires du FABEC.

i. Les communications

Dans le domaine des communications, les objectifs stratégiques DSNA consistent à :

- Assurer la continuité et l'optimisation de notre réseau de télécommunications.
- poursuivre la numérisation des communications vocales sol-sol et du segment sol des communications air-sol
- mettre en place une politique de sûreté SSI.

Dans ce contexte :

- Le déploiement du réseau longue distance Renar-IP et la migration des applicatifs ATM sur celui-ci seront poursuivis. Une interconnexion avec les réseaux de communication des ANSPs voisins sera recherchée via l'utilisation du réseau PENS..
- Le basculement des communications vocales sur ce réseau sera accéléré pour être au rendez-vous de l'arrêt programmé des communications téléphoniques analogiques et numériques synchrones bas débit.
- le renouvellement des chaînes radio-téléphone des CRNA sera initié en 2009 en coopération avec le centre de Maastricht, avec les objectifs suivants :
 - être au rendez-vous pour la mise en service du nouveau centre OPERA
 - faire de cette nouvelle chaîne radio-téléphone le système de référence au sein du FABEC. La notification du contrat est prévue fin 2010
- La modernisation des stations air/sol sera poursuivie pour atteindre les objectifs fixés par la doctrine air/sol tout en respectant l'obligation de numérisation ainsi que les objectifs 8.33 en prévision de l'IR extension sous le FL195.
- Pour le data-link, la DSNA assurera le service de communication et s'engagera dans un partenariat avec un fournisseur de service de communication air-sol pour

fournir l'infrastructure VDL2. Ce partenariat sera négocié en commun avec les autres ANSPs du FABEC.

- Les communications sol-sol migreront dans leur ensemble sous la nouvelle technologie IP avant 2012. Une équipe intégrée DO/DTI sera chargée de piloter ce programme stratégique pour la modernisation des communications opérationnelles de la DSNA.

ii. La navigation et le contrôle en vol

Dans le domaine de la navigation, l'axe principal sera le développement et la généralisation progressive des systèmes de navigation par satellite (EGNOS, GALILEO).

La DSNA participera activement à la certification du système de navigation EGNOS, au sein de l'entreprise ESSP. La DSNA privilégiera la définition des nouvelles procédures d'approche et de décollage satellitaires en utilisant dès que possible les nouvelles capacités de guidage vertical apportées par ces systèmes.

La mise en service progressive de ces nouvelles procédures satellitaires permettra de retirer progressivement du service les moyens de radio-navigation classiques : réduction progressive des VOR et NDB jusqu'en 2015, réduction plus forte ensuite ; non renouvellement des ILS de CAT I à partir de 2015. Le rythme et les principes guidant ces retraits seront coordonnés au sein du FABEC.

La DSNA fera évoluer ses moyens de Contrôle en Vol en les adaptant progressivement à la nouvelle stratégie de moyens de navigation satellitaire. Elle cherchera à développer son activité au bénéfice des militaires et des autres pays européens, en particulier ceux du FABEC.

iii. La surveillance

En matière de surveillance la DSNA visera les objectifs suivants :

- poursuite du déploiement ARTAS
- mise en œuvre du mode S en 2010 en coordination avec nos partenaires du FABEC
- extension du mode S à la partie ouest du territoire métropolitain
- poursuite des expérimentations ADS-B

Une étude sera menée conjointement par les partenaires du FABEC pour évaluer les possibilités de rendre des services ARTAS centralisés pour plusieurs ACC (en tant que couverture radar de secours). Les conclusions de cette étude seront disponibles d'ici 2010.

Une étude d'optimisation des infrastructures de communication sera menée d'ici 2010 dans le cadre du FABEC.

c Stratégie moyens de simulation

Dans le cadre de l'amélioration des formations initiales et continues, la DSNA mettra en place en coordination avec l'ENAC une politique « simulateur » ambitieuse pour les approches et les tours.

Le GT « simulateurs » issu du CTP DSNA devra rendre ses conclusions. Un GT définira un plan de déploiement de simulateurs en se basant sur les objectifs pédagogiques, les types de matériel nécessaires selon 3 grandes familles : simulateur d'approche à forte concentration d'IFR, simulateur d'approche gérant une mixité de trafic, simulateur Tour.

Il sera garanti un accès identique aux simulateurs Tour à l'ensemble des personnels détenteurs d'une qualification de contrôle Tour.

Dans le cadre de la création d'un prestataire unique au sein du FABEC, ce GT étudiera les possibilités de mutualisation des moyens de simulation au sein du FABEC.

d. Le programme SESAR

SESAR (Single European Sky ATM Research) est le projet européen qui doit permettre de mettre en œuvre les nouveaux concepts ATM orientés vers la gestion de trajectoire à l'horizon 2020-2025.

Les activités de la DSNA dans le cadre de SESAR devront être menées en cohérence avec celles du FABEC et de 4-Flight afin d'éviter des duplications et de garantir l'interopérabilité.

La DTI et la DO s'organiseront pour dégager les ressources et les compétences nécessaires à la participation dans SESAR. La mobilisation et l'implication sur le programme SESAR des ICA de l'ENAC seront notamment étudiées.

La DSNA veillera à disposer des outils de simulation adaptés aux travaux d'études SESAR et revendiquera, au sein de SESAR, la conduite d'expérimentation de validation des nouveaux concepts SESAR/4-Flight , dans un contexte opérationnel en-route et d'approche.

e. . Stratégie de maintenance des systèmes NA

La maintenance du Cautra sera limitée à la correction des FFT les plus importantes et aux évolutions réglementaires. Seules quelques évolutions seront possibles.

La DSNA s'organisera pour faire face dans de bonnes conditions au vieillissement du CAUTRA de façon à le maintenir en condition opérationnelle jusqu'à l'horizon 2017-2020 .

La DSNA conservera la maîtrise des fonctions de logistique opérationnelle (centralisation et maîtrise des stocks, gestion des rechanges et des réparations, expéditions dans les centres opérationnels de métropole et d'outre-mer). Elle cherchera à en améliorer l'efficacité économique en étudiant et en comparant les différentes pistes suivantes :

- mutualisation avec un industriel intégrateur,
- mutualisation avec d'autres ANSP,
- partage du travail différent entre DTI et les sites,
- délégation à un industriel avec exigence de réactivité (cf. ADP).

f. L'organisation des services techniques de la DO

Afin d'accompagner les évolutions des systèmes et de renforcer le niveau de sécurité et l'efficacité des services techniques de la DO, une organisation plus performante de ces services devra être recherchée. Il faudra en particulier mobiliser et dégager les ressources nécessaires en maintenance spécialisée (MS) pour les nouveaux projets, le cas échéant dans le cadre de projets intégrés au niveau DO/DTI.

Cette organisation devra accompagner les évolutions des systèmes et de leur supervision (comme par exemple dans le cas de RENAR IP).

Les axes d'évolution amorcés lors du précédent protocole sur l'organisation de la maintenance opérationnelle des grands centres devront être poursuivis.

D'un point de vue général, une meilleure mise en valeur des compétences et des effectifs sera recherchée:

- une étude de la rationalisation de la maintenance des radars « en route », notamment pour regrouper sur moins de sites les équipes chargées de cette maintenance, sera menée ;
- parallèlement à la création d'approches centrales, le maillage des maintenances pourra être revu et optimisé afin d'assurer un meilleur dimensionnement, tant du point de vue des effectifs que des systèmes pris en compte ;
- les installations au profit des SNA pourront être mutualisées entre ces services, selon la répartition géographique des sites concernés.

g. L'installation des systèmes et les infrastructures

La DTI concentrera ses prestations d'installations sur les organismes des groupes A, B et C, les SNA se chargeant des installations sur les autres terrains. Elle veillera à l'homogénéité et au contrôle de la configuration des systèmes dans les différents centres.

La DTI cherchera à mettre en œuvre de nouvelles méthodes et/ou de nouveaux outils contractuels (accord cadre, système de qualification des fournisseurs) visant aux objectifs suivants :

- accélérer la passation des contrats d'installation,
- offrir aux centres opérationnels de nouvelles facilités pour leurs travaux d'installations
- implication plus grande des centres opérationnels pour certains projets, la DTI ne pilotant que l'installation des centres pilotes pour passer ensuite la main à la DO pour les centres suivants.

La DSNA maintiendra son expertise de génie-civil dans les domaines sensibles spécifiques aux infrastructures de navigation aérienne: énergie, foudre, incendie, climatisation, éclairage, Un réseau de compétences externes sera développé (bureaux d'études).

h. La validation et le déploiement des systèmes informatiques

Il s'agit là d'un domaine clé qui se positionne dans le cœur de métier DSNA et conditionne sa capacité à mettre en service ses nouveaux systèmes informatiques.

La DSNA se concentrera sur les tâches stratégiques suivantes :

- la validation : s'assurer que le système est conforme à ses spécifications (exigences de niveau système).
- l'intégration de systèmes de systèmes (intégration, pré-configuration et paramétrage de quelques gros systèmes déjà intégrés tels que système en route, d'approche, de tour, chaîne radio-téléphone,), ASMGCS, réseaux longue distance, etc..). Il s'agit de vérifier qu'un système fonctionne également en conditions réelles, une fois intégré avec l'ensemble des autres systèmes.

ANNEXE 5

La stratégie de l'ENAC

Les mutations du monde de l'enseignement

Les mutations du monde de l'enseignement vont conduire l'ENAC à procéder à l'habilitation LMD (Licence, Master, Doctorat) de l'ensemble de ses formations et notamment des formations professionnelles : ICNA et IESSA (au niveau master), TSEEAC et EPL (au niveau licence) qui seront autant d'atouts majeurs dans la promotion de ces formations auprès des homologues étrangers.

De la même façon, l'accessibilité aux diplômes par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est une exigence nationale du monde de l'enseignement à laquelle l'ENAC devra satisfaire en mettant en place un tel dispositif qui inclura des parcours de formation complémentaires pour les personnels de la Direction Générale de l'Aviation Civile qui en feront la demande.

Enfin, la reconnaissance internationale des universités françaises, et plus généralement des grandes écoles étant faible notamment en comparaison des campus anglo-saxons, l'émergence de pôles régionaux d'enseignement supérieur (PRES) et d'écoles doctorales, qui crée des entités de taille suffisante pour être visible au niveau mondial, a vocation à répondre à ce problème de reconnaissance. A ce titre, l'ENAC poursuivra son effort d'intégration et de participation à ces réseaux de même qu'elle recherchera des regroupements thématiques avec des écoles aéronautiques (ISAE, école du FABEC, etc.) comme elle l'a fait dans le passé à travers le Groupement des Ecoles Aéronautique (GEA) ou le réseau européen PEGASUS des universités à vocation aéronautique.

Les mutations du mode du transport aérien et de la navigation aérienne

Les évolutions du monde du transport aérien, avec entre autres la mise en place du ciel unique européen et du FABEC ont des répercussions sur tout le secteur de la navigation aérienne et en particulier sur les métiers opérationnels de ce secteur auxquels forme l'ENAC.

Ainsi en Europe, les contenus des formations aux métiers de la navigation aérienne doivent aujourd'hui satisfaire à des standards européens. A l'instar des formations au pilotage, cette standardisation européenne permet ou permettra à tout organisme de formation répondant aux exigences européennes sur le contenu des formations aux métiers de la navigation aérienne d'enseigner et de délivrer des qualifications reconnues sur l'ensemble du territoire européen. Dans ce cadre, l'ENAC est homologuée en tant qu'organisme de formation théorique au pilotage et organisme de formation ATCO et ATSEP.

La mise en place progressive par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA) de réglementations s'appliquant aux métiers du contrôle de la sécurité et de la sûreté du transport aérien va conduire à une standardisation de ces derniers.

L'ENAC et la DSAC développeront dans ce contexte une véritable stratégie commune visant à faire reconnaître l'ENAC, les élèves qu'elle forme, et ses formations, en Europe et hors Europe, et, parallèlement, influencer ainsi les évolutions réglementaires dans les domaines de la sécurité et de la sûreté et faciliter la reconnaissance de la DSAC et de la compétence de ses agents en Europe. Cette stratégie fera l'objet d'un partenariat spécifique inscrit au sein du contrat de service ENAC/DGAC. Ce partenariat prévoira une méthode permettant de maintenir la compétence des enseignants de l'ENAC dans les domaines de la surveillance et les associant à des actions menées par les équipes de la DSAC.

Cette standardisation européenne croissante des métiers du transport aérien devra conduire l'ENAC à adapter aussi bien en contenu qu'en méthode les formations existantes, voire à créer des nouvelles formations qui satisfassent les exigences des futures homologations ou certifications européennes. Il en résultera une compétition ou collaboration européenne accrue entre les différents organismes de formation comme c'est déjà le cas pour la formation au pilotage.

Dans ce contexte de compétition européenne et de rationalisation éventuelle des organismes de formation, l'ENAC se devra de faire partie des organisations retenues en tant qu'école européenne de formation aux métiers du transport aérien tout en renforçant sa collaboration notamment avec les écoles du FABEC pour la définition de contenu commun des formations des personnels techniques de la DGAC.

A travers la définition de contenu commun des formations ATCO et ATSEP, l'ENAC fera valoir la qualité de ses nouvelles formations ICNA et IESEA auprès de ses partenaires du FABEC en les promouvant comme modèles des futures formations ATCO et ATSEP.

L'ENAC créera sous le pilotage de la direction des études de l'Ecole un groupe de travail permanent (GTP) chargé de réfléchir à la mise en œuvre et au développement des formations initiales et continues des cursus professionnels ATCO, ICNA, ATSEP, IESEA et TSEEAC ainsi que des nouveaux moyens de formation et de simulation (simulateur ATC strip-less, TICE, EAO, etc.) nécessaires à la bonne réalisation de ces formations.

La notoriété de l'ENAC, s'étendant bien au delà du périmètre du FABEC, l'ENAC devra également anticiper le développement de nouveaux débouchés des formations ATCO, ATSEP et ATPL en langue anglaise sur la base des modèles existant aujourd'hui en langue française.

Elle devra également développer de nouveaux cursus de formation relatifs aux métiers de la sécurité et de la sûreté du transport aérien ainsi que de nouveaux sujets de Master pour répondre aux besoins des acteurs du transport aérien international.

Elle facilitera la fourniture d'expertise dans le domaine des facteurs humains.

Enfin, l'ENAC, en tant qu'école de formation la plus importante en France et qu'école d'Etat, se doit de répondre aussi aux besoins d'évolution de la culture sécurité dans l'aviation par le biais de la formation des pilotes et des instructeurs, et d'être en

avance sur les réflexions en cours en Europe sur de nouvelles approches de la formation des pilotes. Elle sera laboratoire, force de proposition, et fournisseur d'outils pédagogiques au bénéfice de la collectivité. Cette mission jusqu'ici du ressort du SEFA sera développée avec l'entité fusionnée.

Le développement de la recherche

Afin d'adosser les activités de recherche de la DGAC à celles de l'ENAC, le développement de la recherche et de l'innovation sera privilégié. Ce développement sera adossé aux thèmes des grands programmes nationaux ou internationaux que constituent le CORAC ou SESAR. L'ENAC recherchera des partenariats avec d'autres instituts de recherche ainsi qu'avec des industriels français et européens.

L'ENAC veillera, par ailleurs, à promouvoir ses activités de recherche en organisant des colloques.

La prise en compte du développement durable

Sur le plan pédagogique, elle insèrera des thèmes sur le développement durable au sein de l'ensemble de ses formations afin de sensibiliser les acteurs ou futurs acteurs de l'aviation civile à ce sujet. Elle développera également un Master « développement durable » appliqué au transport aérien.

L'ENAC s'attachera à adopter les actions prévues dans le plan d'administration exemplaire.

La gestion et le développement des compétences

Pour maintenir le niveau et la qualité de son enseignement, l'ENAC entreprendra une démarche consistant à fournir à ses enseignants la possibilité de mettre à jour leur niveau de connaissances et d'améliorer leur niveau de compétence. Cette démarche se traduira par une coopération renforcée entre les services de la DGAC (DSNA, DTA, DSAC, SG) et l'ENAC pour d'une part, renforcer la diffusion des évolutions de la DGAC vers l'ENAC et d'autre part, améliorer les échanges d'expertises respectives. Ce dernier aspect sera concrétisé par une convention.

Par sa vocation européenne, les enseignants, mais également à terme la plus grande partie des personnels de l'ENAC, devront être capables de s'exprimer en anglais. Il sera donc nécessaire de mettre en place des plans de formation adaptés en vue de permettre au plus grand nombre de travailler en langue anglaise.

La modernisation du parc immobilier

Certains des bâtiments ou résidences de l'ENAC n'ont pas été rénovés depuis leurs édifications en 1969. Certains d'entre eux sont totalement vétustes au regard du standard international et nombre de locaux demandent à être rénovés afin d'en améliorer leurs fonctionnalités et convivialité. A ce titre, il conviendra donc de poursuivre et de renforcer le plan de rénovation immobilier de l'ENAC.

Le financement du développement de l'ENAC

Pour financer une partie de ses activités et de sa croissance, l'ENAC va être conduite à optimiser les ressources fournies par la DGAC dans le cadre de la convention existante et à rechercher un adossement accru de son développement d'activités à des nouvelles ressources financières.

L'optimisation des ressources fournies sera notamment obtenue pour une externalisation ou le recours à des partenariats public/privé pour les fonctions qui ne sont pas propres aux métiers de l'ENAC (hébergement, restauration, moyens généraux,...)

Les nouvelles ressources financières pourront prendre la forme de :

- L'ouverture des cycles de formation professionnelle de la navigation aérienne au marché de l'emploi européen et international tout en continuant de satisfaire les besoins de la DGAC.
- Le renforcement du partenariat et des synergies avec les services de l'Etat qui forment au pilotage (DGA, Armée de l'Air, Sécurité Civile, Douanes, Marine,...).
- La coopération avec les industriels français ou européens afin de faciliter la formation de cadres tant sur le territoire national qu'à l'étranger.
- La contribution au rayonnement à l'exportation du secteur aéronautique français par l'apport d'expertise pour amener le transport aérien de certains pays au standard européen et accompagner ainsi la DGAC dans sa politique de coopération internationale.

ANNEXE 6



PROJET

**Direction Générale de
L'Aviation Civile**

**Décision du Directeur général sur la
modernisation des fonctions ressources**

**STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA
TRAJECTOIRE 2010 - 2013**

17/06/2010

SOMMAIRE

INTRODUCTION	79
1. LA TRAJECTOIRE DE MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT	80
2. RAPPEL DES PRINCIPES GENERAUX DE LA DEMARCHE	83
2.1. Améliorer la performance	83
2.2. Rationaliser et rechercher l'efficience	83
2.3. Professionnaliser les métiers des fonctions support	83
2.4. Le rôle clé des cadres dirigeants et de leurs responsables des services (ou département) ressources	84
2.4.1. Les services (ou départements) Ressources	84
2.4.2. L'évolution du rôle du chef de département (service) ressources	85
3. LA TRAJECTOIRE OPERATIONNELLE RELATIVE AUX PROJETS DE MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT	85
3.1. Le domaine financier et comptable	86
3.1.1 Mise en place d'un service facturier multi sites	86
3.1.2 Modernisation de la fonction achat	87
3.2. Modernisation de l'informatique de gestion	89
3.3. Modernisation de la fonction logistique	90
3.4. Optimisation de la gestion du patrimoine	92
3.5. La coordination des procédures RH et la convergence vers l'Opérateur national de paye (ONP) : vers une amplification d'une GRH mieux axée sur les compétences, les métiers et les personnels	93
CONCLUSION	96
ANNEXE : PROJET DE FICHE METIER TYPE D'UN CHEF DE DEPARTEMENT RESSOURCES	97

Introduction

Ce projet de modernisation des fonctions supports s'inscrit dans le cadre d'une DGAC unitaire, avec une direction des transports aériens et la DSNA et la DSAC, deux services opérationnels à compétence nationale, aux missions clairement définies et avec un cœur de métier bien identifié.

La gouvernance globale des ressources humaines, finances, informatique de gestion, logistique et immobilière engage toute la DGAC. A ce titre, elle est pilotée sous l'autorité du Directeur général, responsable des programmes budgétaires, par le Secrétariat général, en lien avec les SCN.

Ces services à compétence nationale ont une autonomie de gestion dans le cadre de la politique DGAC en matière de pilotage, de gouvernance interne, de PPO, de programmation budgétaire, d'achat métier. Chaque SCN s'appuie sur ses propres entités centrales (DGR pour la DSAC, SDRH et SDFI pour la DSNA) pour piloter au mieux cette autonomie. Le SG est en relation directe avec ces entités. L'autonomie de gestion de chaque SCN repose sur les principes suivants :

- maîtrise des processus support conformément aux principes de certification ISO des SCN,
- programmation budgétaire après répartition globale des crédits de la mission contrôle et exploitation aériens dans chaque programme, connaissance et maîtrise des coûts, ainsi que de l'efficacité des achats,
- maîtrise de ses effectifs dans le cadre des effectifs autorisés et sous contrainte de la masse salariale disponible, priorités d'ouverture interne des postes, définition de ses besoins en terme de compétences
- maîtrise de l'expression de besoin et de l'exécution des actions de formation ayant directement trait au cœur de métier du SCN,
- maîtrise et pilotage des achats « métiers »,
- autonomie de fonctionnement sous réserve de ce qui suit.

L'ensemble des fonctions support doit au même titre que les autres métiers de la DGAC bénéficier d'une démarche qualité et d'une meilleure performance. C'est pourquoi il convient de les moderniser et de mieux reconnaître les métiers associés.

Cette modernisation des fonctions transverses, sous contrainte d'économies de moyen, vise à réduire les coûts, les délais, en rendant un service de qualité optimal. Ceci nécessite d'en définir le périmètre, les conditions, sans recourir à une mobilité géographique forcée mais en oeuvrant pour un vrai redéploiement des métiers par des actions de formation et de reconversion professionnelle.

Tout ce qui est peut être mutualisé au niveau de la DGAC doit l'être afin de constituer des pôles de compétences de taille critique raisonnable, d'améliorer l'efficacité des prestations internes au service des directions métiers et de maîtriser les coûts et le plafond d'emploi.

Cette modernisation des fonctions ressources de la DGAC est certes constituée de nouvelles procédures, de nouveaux outils ou encore de réorganisation de certains domaines, incluant parfois des mutualisations. Mais avant tout, il s'agit de créer un nouvel état d'esprit et de donner un

nouveau style à ces fonctions, dans une logique d'offre de prestations de service de qualité et pour accompagner les directions métiers dans leur mission liée à la sécurité et au développement durable du transport aérien.

Aussi les prestations de services assurées à titre principal par le SG devront-elles être « auditables », adaptées aux directions métiers dans le cadre d'un contrat de service qui mentionne avec précision les besoins et les attentes de ces dernières, le dimensionnement de la réponse attendue en terme d'offre de service et les échéances. A ce titre le Secrétariat général devra fournir des prestations « clés en main » et être réactif. En retour, les directions métiers devront être en capacité d'exprimer leurs besoins avec clarté et en tenant compte dans leurs priorités des contraintes de rareté budgétaire.

3 La trajectoire de modernisation des fonctions support

L'optimisation des fonctions support et la professionnalisation des métiers ressources est un des leviers essentiels d'économie et d'amélioration de la gouvernance de la DGAC au service des directions métiers et des services techniques et opérationnels.

Les métiers de gestion des ressources (ressources humaines et formation, finances, informatique de gestion, logistique, gestion du patrimoine) sont porteurs de technicité et de compétences reconnues. Il en est de même pour les fonctions juridiques ainsi que les fonctions médico-sociales et l'hygiène la sécurité et les conditions de travail. Mais des outils modernes, des procédures adaptées et un environnement plus favorable peuvent contribuer à rendre plus efficaces et plus économiques les prestations délivrées par les fonctions dites supports.

Tel est le sens des travaux de construction d'une trajectoire de modernisation des fonctions support : s'appuyer sur le déploiement imminent d'outils informatiques, tel que le portail DGAC, le nouveau système d'information financier (SIF), et engager une démarche de recherche globale d'efficacité à partir de domaines support clés, aujourd'hui identifiés, outre les métiers de l'ordonnateur, comme sept projets :

- Mise en place d'un service facturier
- Modernisation de la fonction achat
- Modernisation de l'informatique de gestion
- Coordination des procédures RH
- Convergence vers l'opérateur national de paye (ONP)
- Optimisation de la gestion du patrimoine immobilier
- Modernisation de la fonction logistique.

Cette démarche qualité s'inscrit dans le cadre de la poursuite du plan de modernisation lancé en 2007. Les travaux initiés par les sept projets s'échelonnent au moins jusqu'en 2013, leur mise en

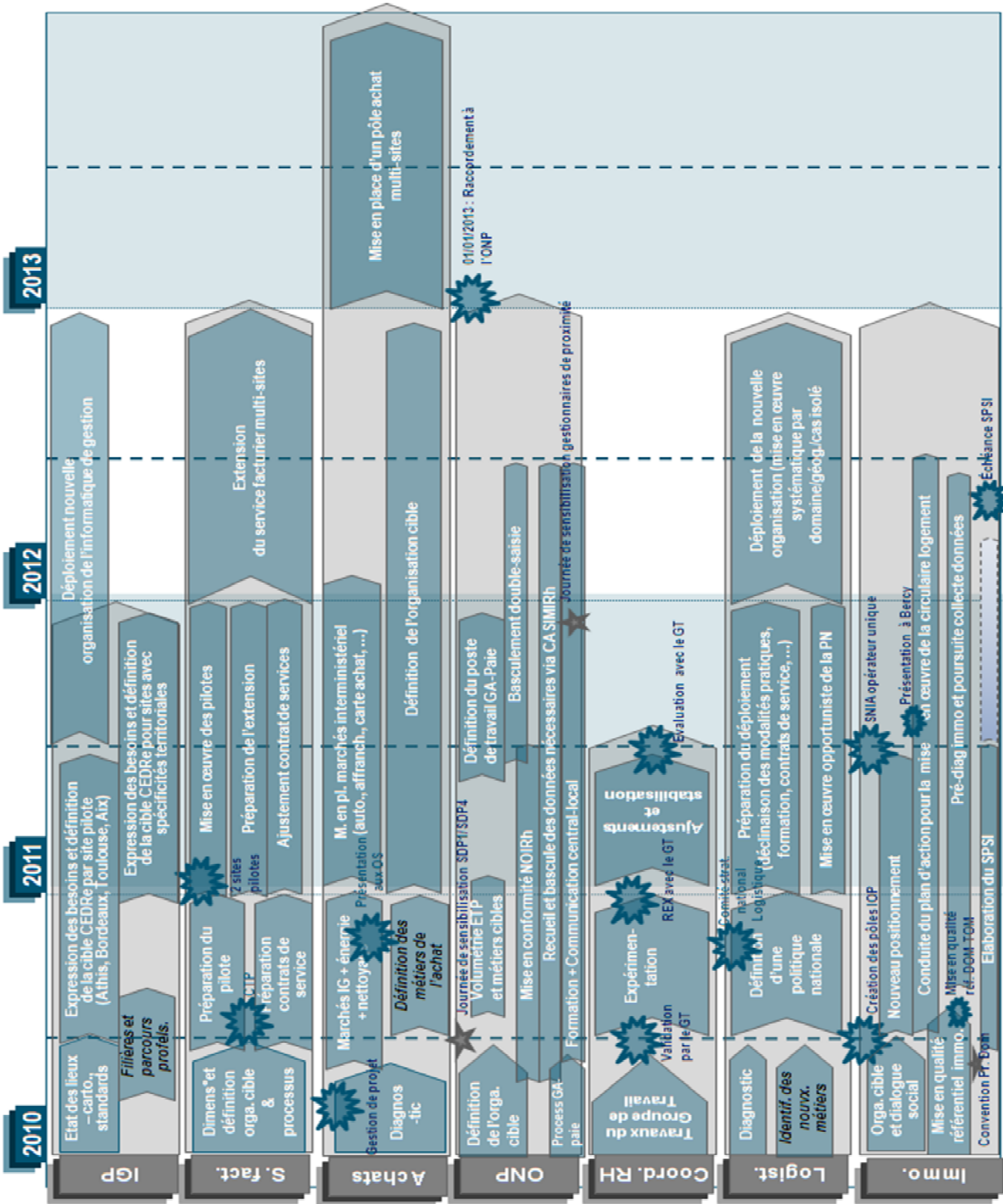
œuvre opérationnelle et les organisations induites dans chaque service en découleront progressivement, selon différentes modalités à arbitrer.

Le schéma ci-après met en évidence le caractère graduel de la mise en oeuvre de la démarche. Un certain nombre de projets sont mûrs et d'autres doivent, soit encore faire l'objet de vérifications techniques, soit dépendent de pré requis.

C'est ainsi que la définition des métiers de l'ordonnateur, le projet de service facturier ou encore le chantier de l'informatique de gestion sont des projets aboutis. Celui sur le pôle

achat est en voie de l'être mais ne sera en régime de croisière que d'ici deux ans, sans toutefois méconnaître la nécessité d'expérimentations préalables. Enfin d'autres projets justifient un approfondissement. Il en est ainsi de la logistique immobilière et la gestion du patrimoine immobilier de la DGAC (entretien et maintenance de niveaux 1 à 5 ; cf. annexe 1) et du rôle du SNIA. C'est encore le cas s'agissant des procédures de GRH qui sont de nature complexe puisque qu'il faut déterminer les domaines où une gestion de proximité s'impose, ceux où la centralisation de la gestion sera la plus efficace, ceux enfin où une collaboration entre les niveaux central et interrégional est obligatoire. En outre la gestion des ressources humaines devra bénéficier d'ici trois ans d'un SIRH complet raccordé avec l'ONP. Enfin il convient d'ajuster certains points relatifs à l'organisation du secteur médico-social. Cet échelonnement dans le temps justifie une trajectoire.

Cette trajectoire se verra complétée par un dispositif jalonné de conduite du changement (information et communication interne, formation et rôle des Conseillers mobilité carrière et rattachés à la mission GPEEC.



4 Rappel des principes généraux de la démarche

4.1 Améliorer la performance

La modernisation des fonctions support vise à améliorer la qualité des prestations internes de la DGAC (notamment issues du champ de compétences du secrétariat général) au bénéfice des services clients, tels que les directions métiers DSAC, DSNA, DTA, et de l'ensemble des personnels.

Cet objectif s'inscrit dans l'objectif plus large de la performance de l'ensemble de la fonction support de la DGAC, lequel sera rendu possible grâce au potentiel très important des systèmes d'information de gestion et de pilotage :

- la mise en place du SIF prévu pour janvier 2011 avec une organisation financière et comptable différente, aux missions renforcées
- la modernisation du SIRH accompagnera les nouveaux dispositifs de gestion des ressources humaines qui accorderont une forte importance à la notion de proximité
- le portail DGAC complètera ce système d'information et de communication professionnelle et desservira les trois axes communicationnel, collaboratif et applicatif au service des missions supports.

4.2 Rationaliser et rechercher l'efficience

Une offre de service de qualité repose sur un processus d'analyse des besoins. Fédérer les besoins permet de calibrer la réponse apportée à la fois en terme de qualité et de coût. La rationalisation d'un certain nombre d'activités ou de produits est indissociable d'une démarche de performance. Des services spécialisés seront créés avec pour mission essentielle de rendre un service « technique » pointu, efficace en terme de délai et de coût.

Ce principe de rationalisation ne peut s'exprimer sans son corollaire : le contrat de service. Concept clé, il concrétise l'engagement de performance et de qualité par :

- l'identification fine du périmètre d'intervention des fonctions supports,
- la définition précise des besoins des directions métiers.
- Une articulation soignée des réponses apportées.

Ceci sera défini au moyen d'un contrat de service, permettant de tracer le rôle de chaque acteur, le niveau de service attendu et les moyens nécessaires.

4.3 Professionnaliser les métiers des fonctions support

2.3.1. Développer les compétences

L'amélioration de la performance passera aussi par la volonté de professionnaliser plus encore les métiers des fonctions support en permettant à chacun de monter en compétences sur un domaine identifié.

2.3.2 Les conseillers mobilité carrière

Cet objectif s'appuiera sur une formation professionnelle amplifiée et bien calibrée au regard de parcours professionnels identifiés. Les mobilités inter filière seront encouragées afin notamment de mieux doter les sites peu attractifs, sachant que la mobilité géographique ne sera pas imposée.

Les conseillers mobilité carrière qui constituent le réseau actif de la mission GPEEC du SG devront accompagner ces mobilités, en relation étroite avec les chefs d'entité et leur responsable administratif. Leurs actions permettront un suivi attentif des agents tant experts que cadres afin de mettre en adéquation les besoins de l'administration avec les attentes, d'un point de vue professionnel (détection des aptitudes, des compétences, des évolutions de carrière souhaitées) et personnel.

2.3.3 Les secrétaires et assistants (es)

Ces personnels constituent un réseau indispensable pour la modernisation et sont des relais essentiels au sein de leur propre structure notamment dans le recueil et la circulation de l'information professionnelle, en particulier grâce aux nouveaux outils d'information et de communication. Le lien privilégié que ces personnels ont avec leur supérieur hiérarchique direct leur donne un rôle important dans l'accompagnement de la réforme.

2.3.4 Les gestionnaires et experts des métiers transversaux

Les différents catégories de personnels qui interviennent sur l'ensemble des ces métiers supports appartiennent à des viviers très variés de compétences et apportent à la DGAC une réelle technicité indispensable à la réussite de cette démarche.

4.4 Le rôle clé des cadres dirigeants et de leurs responsables des services (ou département) ressources

▪ Les cadres dirigeants, chefs d'entité

Le cadre dirigeant (DSAC-IR, Chef de CRNA de SNA, du SIA ou du CESNAC, du SNIA, du STAC, du CEDRE, du SGTA) est garant du bon fonctionnement de l'entité dans sa globalité. Il rend compte au directeur (DSNA et DSNA-DO, DSAC, DTA, SG) et réalise une information ou concertation des personnels en CTP et CHSCT. Le cadre dirigeant assure donc le management complet de son service sur les questions techniques ou de gestion. Il décline la stratégie de la DGAC, de la DSNA, de la DSAC ou de la DTA dans son service, y compris les orientations relevant du champ de compétence du SG. Sur ce dernier point, sa fonction d'ordonnateur secondaire et sa fonction de commandement sont appelées à prendre une nouvelle dimension en ce qui concerne le domaine financier. Chacun des cadres dirigeants aura une vision plus exacte de son cœur de métier et aura à sa portée l'ensemble des informations de gestion qui lui sont indispensables (tableaux de bord et informations

décisionnelles issues du SIF et du PPO), réalisés en lien étroit avec le responsable du système de management de la qualité de service.

Chaque chef d'entité pourra s'appuyer sur un service (ou département) ressources modernisé et sur un réseau de services mutualisés performant.

▪ L'évolution du rôle du chef de département (service) ressources

Les chefs de département ou de service administratif placés sous l'autorité de directeurs de SCN, des DSAC-IR, des chefs de CRNA, de SNA, du CESNAC ou du SIA, deviennent donc des chefs de département ou de services « ressources », appellation déjà en vigueur en DSAC. Les périmètres d'activités, de responsabilité et les relations entre les chefs d'entités et leurs chefs de services (ou de départements) ressources sont appelées à évoluer.

Les chefs de service « Ressources » verront leur rôle et leurs responsabilités évoluer (Cf. projet de fiche métier indicative en annexe 2). Délestés de certaines tâches logistiques de gestion¹, ils pourront se recentrer davantage sur des actions de gouvernance et d'animation des missions du service et de développement d'objectifs métiers sous l'autorité des chefs d'entité, cadres dirigeants de la DGAC.

Cette évolution s'entend par la montée en compétences des responsables Ressources sur des activités davantage tournées vers la mise en œuvre de politiques déclinées au niveau national, la programmation budgétaire et le pilotage de la performance par les objectifs en lien avec le responsable PPO le cas échéant, et par la réalisation d'une organisation étroite du fonctionnement de son service avec les services spécialisés dans lesquels un certain nombre de domaine seront mutualisés.

Dans leur service, ils auront en charge la gestion des personnes destinées à rendre un service de proximité, pour le bon fonctionnement de l'entité.

En se recentrant sur des fonctions de gouvernance, les chefs d'entités pourront s'appuyer avec leurs chefs de service (ou de départements) ressources sur un réseau de fonctions mutualisées qui fait l'objet de la modernisation des fonctions supports telle que prévue dans la présente décision.

5 La trajectoire opérationnelle relative aux projets de modernisation des fonctions support

¹ Par exemple le paiement des factures, les achats courants, la paye des personnels, la gestion du patrimoine immobilier.

5.1 Le domaine financier et comptable

Le SIF, dont le déploiement est prévu pour janvier 2011, sera l'instrument sur lequel s'appuiera la nouvelle organisation comptable et financière de la DGAC, forte de l'expérimentation, en cours, de mutualisation d'achats réalisée depuis 2009 par quatre sites pilotes, Aix en Provence, Bordeaux, Toulouse et la région parisienne.

Cette organisation financière et comptable sera caractérisée par :

- l'émergence d'un service facturier multi - sites,
- la création en 2012/2013 d'un pôle achat multi-sites qui fonctionnera par segment d'achat.².

Une mission Achats au sein du SG sera chargée en relation avec l'ensemble des directions de définir les nouvelles procédures et l'organisation du pôle.

3.1.1 Mise en place d'un service facturier multi sites

Les objectifs :

- Contribuer à la performance et à la professionnalisation de la fonction financière par une organisation unique spécialisée, regroupant les personnels DGAC exerçant la gestion des mandats, le suivi financier des marchés, la gestion du courrier entrant au service facturier et la gestion de la relation fournisseur pour le paiement des factures..
- Renforcer les missions de pilotage par objectif, de dialogue de gestion et de contrôle interne dévolues aux services ordonnateurs et comptables, dans le cadre du projet SIF.

Les bénéfices recherchés :

- Vision élargie de la chaîne budgétaire et comptable
- Développement des compétences et valorisation des parcours professionnels des agents
- Responsabilisation plus grande des agents pour assurer la sécurité des paiements du budget annexe
- Réduction, voire suppression, du nombre de contrôles redondants
- Réduction du délai de paiement des fournisseurs de 50% environ..

Conditions de réussite :

- Conditions d'attractivité du service facturier vis-à-vis des agents des services ordonnateurs, permettant ainsi un bon dimensionnement du service facturier : mixité des équipes, possibilité donnée aux cadres administratifs d'animer un service facturier, formation systématique au service facturier, parcours professionnel des

² Par exemple : Nettoyage des locaux, télécommunications, gardiennage, habillement, entretien maintenance des bâtiments, formation des personnels, fournitures de bureau, Etc.

agents, valorisation des fonctions du service facturier dans la PFR, mise en place de tutorat

- Assurer le redéploiement des agents liquidateurs dans les services ordonnateurs

Principes structurants

1 / *Expérimentation du service facturier sur deux sites pilotes : Farman et Aix en Provence (sites regroupant à la fois la présence de services ordonnateurs et d'agences comptables). Le démarrage de l'expérimentation est prévu en janvier 2011 dans la foulée du démarrage du SIF, ce qui permet de bénéficier de nouvelles procédures et des formations associées du SIF.*

2/ *Procédures et conditions d'affectation des agents dans les services facturiers expérimentaux*

3/ *Communication en CTP à l'automne 2010*

4/ *Campagne d'informations vers les fournisseurs en octobre 2010*

5/ *Rédaction des contrats de service avec les directions concernées*

6/ *Formation au SIF et service facturier fin 2010, début 2011*

7/ *Fin 2011 : retour d'expérimentation*

8/ *Généralisation du service facturier (en fonction du retour d'expérimentation) en 2012 / 2013*

9/ *Préfiguration des processus entre le service facturier, l'ordonnateur et le(s) pôle(s) achat dès 2012*

3.1.2 Modernisation de la fonction achat

Les objectifs :

- Améliorer le rapport qualité / prix des achats courants DGAC et assurer une meilleure adéquation des achats courants aux besoins,
- Réduire les dépenses de fonctionnement pour dégager de nouvelles marges de manœuvre en investissements : les crédits de LFI étant fongibles, tout gain de fonctionnement libérera des disponibilités en investissements
- Mettre en place une fonction « Achat » pour ce qui concerne les achats courants, au sein de la DGAC, rationalisant l'acte d'achat
- Professionnaliser et redéfinir les métiers d'acheteur public
- Valoriser la fonction d'acheteur, l'image associée et son attractivité

Les bénéfices recherchés :

- Une plus grande efficacité économique (cible minimale de 10% d'économie)
- Des délais et la qualité de l'approvisionnement garantis
- Une politique achat de la DGAC modernisée

Conditions de réussite :

- La garantie, la démonstration statistique et le suivi dans le temps (une fois le dispositif mis en place) de l'impact réel sur les coûts des directions métiers
- Un fonctionnement en mode projet pour élaborer le dispositif et une stratégie claire
- Une politique achat (intégrant le PAE) et une gouvernance unique de la DGAC ; l'association des directions métiers au sein d'un comité des achats
- Une démarche prenant en compte les spécificités locales
- La création de pôles achat répartis géographiquement sur le territoire, par segment d'achat et eux-mêmes constitutifs à terme d'un service achat unique de la DGAC

Principes structurants

1/ Création d'un comité des Achats regroupant l'ensemble des directions métiers, présidé par le secrétariat général, validant l'organisation en mode projet

2/ Analyse du retour d'expérience de l'expérimentation des sites pilotes sur 2009/2010

3/ Définition de la stratégie d'achat pour la DGAC, d'ici à mi-2011, incluant :

- le positionnement relatif à la politique du SAE , en fonction des typologies d'achat*
- la définition des segments d'achat*
- la cartographie des achats et du réseau des acheteurs*
- la définition des processus d'achat et d'approvisionnement*
- la définition du préfigureur pôle achat*

4/ Définition du métier d'acheteur, formation, parcours professionnel courant 2011,

5/ Rédaction des contrats de service

5/ Préfiguration de pôle achat en 2012

6/ Instauration d'un service achat multi-pôles (un ou plusieurs segment d'achats) en 2013

7/ Création d'une mission achat au sein du SG

5.2 Modernisation de l'informatique de gestion

Le comité SIGP, créé par décision du Directeur général le 19 septembre 2007, a validé la portée de la stratégie ambitieuse en matière d'informatique de gestion. Le plan d'action décliné par le SG/CEDRe, en qualité de maîtrise d'œuvre, doit permettre à la DGAC de disposer d'une organisation cohérente, avec une nouvelle architecture réseau, permettant ainsi des gains de productivité.

Les objectifs :

- Décliner une approche projet cohérente avec la trajectoire de mutualisations à travers quatre axes : stratégie, pilotage et gouvernance, organisation, professionnalisation
- Renforcer la fluidité, l'efficacité et l'efficience de l'offre de services et simplifier la prise de décision
- Réorganiser l'informatique de gestion DGAC selon une approche stratégique plutôt que sous la contrainte budgétaire

Les bénéfices recherchés :

- Centralisation du pilotage du SIGP autour de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre du SG/CEDRe
- Identification des domaines de l'informatique de gestion exigeant une haute disponibilité
- Gain de productivité par renforcement de la proximité
- Professionnalisation des administrateurs et délégation de projets nationaux en région
- Allocation optimale des emplois et compétences

Conditions de réussite :

- Garantir que le SG/CEDRe intègre les exigences des sociétés de service en ingénierie informatique dans sa prestation
- Identifier les moyens nécessaires au SG/CEDRe pour ce nouveau périmètre d'activité et vérifier qu'ils pourront être fournis
- Préciser :
 - qui aura le budget (et donc qui fixera les priorités) ou quelle répartition du budget « informatique de gestion » entre SG/CEDRe et directions Métier pour couvrir les besoins en informatique de gestion
 - quel mode de contrat conséquent entre SG/CEDRe et directions Métier
- Partager une vision commune de l'organisation cible : un SG/CEDRe à visée nationale, avec des antennes sur les bassins d'emploi
- Décider de l'opportunité de regrouper toute ou partie des agents informaticiens (IG) sous l'autorité du SG/CEDRe
- Déterminer un plan d'actions dans la concertation

- Disposer d'une cartographie des effectifs et des compétences, du parc applicatif, du parc matériel et des standards
- Identifier les parcours professionnels, les régimes spécifiques et déterminer les conditions adaptées favorisant l'attractivité de ce domaine

Principes structurants

1/ Réalisation de l'état des lieux (cartographies et standards) au premier semestre 2010

2/ Construction du processus d'achat informatique de gestion en concertation avec le comité des achats

3/ Valorisation des métiers de l'informatique de gestion et définition des parcours professionnel mi 2010

4/ Définition de l'organisation cible du SG/ CEDRe par site géographique, validée en CTP à l'automne 2010

5 /Evolution des infrastructures sous-tendant les différentes briques du SIGP

6/ Rédaction des contrats de service avec les directions concernées

7/ Mise en place d'un réseau de préfigureurs avec une première cible : Athis Mons au second semestre 2010, seconde cible : Bordeaux en octobre 2010, puis Toulouse et Aix en Provence début 2011.

8/ Lancement de GT techniques pour définir les cibles pour les sites ayant des spécificités territoriales

9/ Mi 2011, déclinaison des sites ayant des spécificités territoriales

5.3 Modernisation de la fonction logistique

La logistique recouvre la maintenance et l'entretien des locaux (chauffage, ascenseurs ...), la gestion du cadre de vie (accueil, gestion des salles...), téléphonie, le courrier, la reprographie, le transport, la bureautique (postes et logiciels), les fournitures de bureau, la gestion des déchets, le mobilier, l'habillement, le contrôle hygiène et sécurité, le magasinage.

Une réflexion sur la mutualisation et la rationalisation des missions de la logistique est engagée. Celle-ci s'inscrit dans le prolongement de la mutualisation des achats mais est aussi à l'interface avec les services du SNIA et l'informatique de gestion.

Les objectifs :

- Mettre en place une politique nationale harmonisée en matière de logistique, alignée avec les orientations gouvernementales, les besoins opérationnels locaux et les meilleures pratiques
- Organiser une logistique au bénéfice des services, sous gouvernance SG, avec la création d'un comité stratégique de la logistique, sous pilotage SG/SDSIM, SG/CEDRe et SG/SNIA, et la formaliser au travers d'une relation contractuelle.

Les bénéfices :

- Efficacité économique et opérationnelle : une nécessaire réactivité
- Recentrage des services sur leur cœur de métier
- Mise en œuvre de la politique d'achat dans le domaine de la logistique

Conditions de réussite :

- Une stratégie co-construite et connue de tous, avec des marges de manœuvre locales
- Une clarification du rôle de la hiérarchie locale par rapport à la fonction logistique
- L'assurance d'une logistique de proximité
- Préciser qui aura le budget (SDSIM ou directions Métier) et donc qui fixera les priorités en matière de logistique. Question importante dans un contexte budgétaire contraint
- Clarifier le rôle des acteurs dans les domaines : Logistique / Achat / Immobilier / informatique de gestion
- La consolidation des nouveaux établissements ouvriers et de la nouvelle famille logistique
- Une clarification des trois domaines composant le périmètre : véhicules, vie du service, entretien des bâtiments
- Une nécessaire clarification des interfaces avec l'informatique, l'immobilier et les achats

Principes structurants

1/ Définition de la politique nationale en matière de logistique et création d'un comité stratégique de la logistique d'ici fin 2010

2/ Définition et validation des interfaces et périmètres associés entre la logistique et l'informatique, les achats, l'immobilier et le PAE

3/ Recensement des effectifs et calibrage des équipes 2010/2011

4/ Etude sur la déclinaison des modalités pratiques

5/ Rédaction des contrats de service à partir de mi 2011

6/ Travaux sur les statuts et parcours professionnels et qualifiants puis formations courant 2011

7/ Déploiement de la nouvelle organisation début 2012

5.4 Optimisation de la gestion du patrimoine

La circulaire du 23 décembre 2008 relative à l'attribution et à la gestion des logements de fonction tend à redéfinir les règles d'attribution des concessions de façon plus rigoureuse.

Un recensement du patrimoine et un travail de mise en qualité sont en cours de réalisation par le SNIA en tant qu'opérateur, qui s'appuie sur une structure de réseau immobilier.

Les objectifs :

- Mettre en place une gestion mutualisée et rationalisée du patrimoine immobilier de la DGAC au travers notamment de :
 - L'organisation en pôles d'ingénierie opérationnelle et patrimoine (IOP) au 1^{er} janvier 2011
 - Acquérir une connaissance homogène du patrimoine de la DGAC et de son état
 - Elaborer le schéma pluri-annuel de stratégie immobilière DGAC et le mettre en œuvre
- Mettre en œuvre la circulaire de la 23/12/08 relative aux conditions d'attribution des logements de service et à la réduction du parc dès 2010

Les bénéfices :

- Recentrage de chacun sur son cœur de métier
- Meilleure connaissance du patrimoine immobilier
- Mise en place d'un opérateur unique de gestion immobilière
- Gestion optimisée du patrimoine de la DGAC
- Amélioration de la performance environnementale

Conditions de réussite :

- Création d'une proximité avec les services
- Valorisation régulière des bénéfices récoltés au fur et à mesure de l'avancement
- Vision claire et partagée de la répartition des rôles et des missions
- Préciser qui aura le budget (SNIA ou directions Métier) et donc qui fixera les priorités d'entretien des bâtiments.
- Clarification de la relation avec France Domaine pour le patrimoine immobilier de la DGAC

Principes structurants

- 1/ Création d'un GT SNIA mi 2010 (périmètre, métiers, statuts, répartition du budget ...)*
- 2/ Définition de l'organisation cible des 10 pôles d'ici mi 2010*
- 3/ Achèvement des travaux de mise en qualité du référentiel immobilier fin 2010*
- 4/ Signature de la convention avec France Domaine avant fin 2010*
- 5/ Lancement de la démarche SPSI mi 2010 (échéance fin 2012) en liaison avec le budget triennal*
- 6/ Définition du plan d'action pour la mise en œuvre de la circulaire automne 2010*
- 7/ Validation de l'organisation cible du SNIA fin 2010*
- 8/ Création des pôles IOP janvier 2011*
- 9/ Rédaction des contrats de service et désignation de correspondants SNIA*
- 10/ Expérimentation de pôle immobilier sur Aix courant 2011*
- 11/ SNIA opérateur unique en 2012*

5.5 La coordination des procédures RH et la convergence vers l'Opérateur national de paye (ONP) : vers une amplification d'une GRH mieux axée sur les compétences, les métiers et les personnels

La modernisation de la fonction RH passe par le renforcement de son système d'information (SIRH) et par une redéfinition de ses activités dans le but de rationaliser les procédures de gestion entre les échelons de proximité et l'échelon central. Elle passe également par une bonne articulation entre la quantitatif (la masse salariale, le plafond d'emploi et la gestion collective) et le qualitatif (l'évaluation professionnelle, le parcours professionnel et la formation métiers de chaque agent pris individuellement). Ces deux domaines, quantitatif et qualitatif, doivent pouvoir bénéficier d'outils et de procédures adaptés.

Le GT RH proximité a ainsi pour périmètre la gestion des ressources humaines (y compris le SIRH, référentiels dont métiers, compétences et mobilité), la gestion administrative, la formation, l'action sociale et médicale, le dialogue social local. Il s'agit de bien identifier ce qui est du ressort du local, du central et du domaine partagé. La GRH centrale (SG en lien avec la DGR et SDRH) doit être en capacité de maîtriser le pilotage de la masse salariale, par une politique salariale et de recrutement adéquats, et d'affecter les compétences aux besoins en évolution des différentes directions ainsi que de développer une action en faveur des cadres, des experts et gestionnaires et des opérationnels.

Les objectifs :

- Clarifier les rôles, les procédures et les responsabilités dans les domaines couverts par le périmètre, entre les services centraux et les services de proximité
- Connecter Noirh et le SI Paie, finaliser les comptes individuels retraite (CIR)
- Réaliser l'intégration de la gestion administrative et de la paie complète et réussir l'ONP
- Constituer à terme un véritable Système d'information des ressources humaines (SIRH)
- Assurer la constitution d'un réseau d'assistants (es) de direction et de secrétariats performants et reconnus pouvant s'appuyer sur des outils matures (portail, courrier, messagerie et gestion électronique de la documentation).
- Faire de la politique de formation professionnelle un outil central pour améliorer l'adéquation entre l'emploi et la compétence elle-même définie comme un savoir agi vérifiable par un résultat, ceci en liaison avec l'ENAC, le CFP et les directions métiers.
- A terme, définir un véritable management des connaissances (*knowledge management*) et couvrir le risque compétences

Les bénéfices :

- Meilleure intégration du SIRH dans les procédures
- Clarification des attributions entre les services
- Professionnalisation et valorisation des gestionnaires RH et GA-Paie
- Un système de paie plus efficace et efficient : mise en paie plus rapide, à moindre coût (ETP)
- Une mise à disposition d'outils d'analyse et de traçabilité, d'audibilité

Conditions de réussite :

- Une démarche participative et bien coordonnée, pour une bonne compréhension et adhésion
- Valorisation des contributions des gestionnaires RH de proximité et des bénéfices attendus
- Attribution de dossiers à la Centrale selon des critères de technicité ou de risque juridique
- Une stabilité suffisante du logiciel SIRH et du noyau FPE pour assurer la mise en conformité
- Mise en place d'une démarche qualité permettant une culture et des pratiques partagées, en réseau

<u>Principes structurants</u>

1/ Elargir le GT RH aux services locaux

2/ Répartition des activités entre la centrale et les services locaux dans le cadre du GT RH 2010, réalisation de la cartographie des personnels et des compétences

3/ Définition et rédaction des procédures RH : livrable fin 2010

4/ Création d'un GT Professionnel et reconversion 2011 : diagnostic des écarts de compétences et formation et accompagnement, mobilité

5/ Expérimentation du nouveau fonctionnement GRH de proximité courant 2011, avec un guichet de proximité sur un site pilote

6/ Adaptation du SIRH liée à l'identification des nouvelles procédures courant 2011

7/ Retour d'expérience fin 2011 et ajustement si nécessaire

8/Elargissement de l'expérimentation, le cas échéant, 2012

Dispositif de suivi et conclusion

Le présent document vaut décision pour mener à bien cette trajectoire opérationnelle sur la période 2010-2014 conformément aux orientations stratégiques qu'elle porte et avec l'objectif d'amélioration de la gouvernance de la DGAC et de mieux gérer les dépenses et les recettes du BACEA.

Cette stratégie repose sur cinq principes de gouvernance de la DGAC :

- a) le secrétariat général de la DGAC assure les fonctions clés de gestion des ressources humaines, de finances publiques, en articulation avec les fonctions centrales des SCN en particulier pour ce qui concerne les processus spécifiques de la DSNA en tant que prestataire de service certifié ciel unique, ainsi que les fonctions de direction des systèmes d'information et des affaires juridiques.
- b) Le budget reste dans les entités ordonnateurs : celui qui commande la prestation paye.
- c) l'autonomie de gestion pour chacune des directions métiers, à fortiori en vertu du principe européen de séparation fonctionnelle
- d) la rationalisation de ces fonctions support clés visant à l'économie de moyens, la réaffirmation des valeurs spécifiques à chaque métier, la reconnaissance de chaque filière professionnelle et de ses agents.
- e) à terme, toute ou partie des process de gestion des ressources humaines, finances, logistique, informatique de gestion et immobilier pourront faire l'objet d'une certification.

Le comité de modernisation des fonctions supports assurera le contrôle de la mise en oeuvre de la démarche (voir annexe 4). Un Groupe de suivi piloté par le secrétaire général associera régulièrement les représentants des personnels au fur et mesure de l'avancement des travaux et de leur accompagnement social et en terme de formation.

Cette stratégie de professionnalisation prépare en outre la DGAC à son avenir européen. Enfin la présente décision fera l'objet s'agissant de son accompagnement d'une intégration dans le protocole 2010-2012 et sera aussi présentée pour information au prochain CTP DGAC.

Patrick GANDIL

Annexe : Projet de fiche métier type d'un chef de département Ressources

INTITULE DE L'EMPLOI-TYPE Cadre Ressources	
Code fiche F12_02 bis	
FILIERE Ressources ?	
Correspondance MEDDEM :	Correspondance RIME : page 402 Coordonnateur d'administration générale
DEFINITION SYNTHETIQUE Piloter, organiser, gérer le fonctionnement régulier et continu des services ressources	
ACTIVITES - Assure un rôle de conseil auprès du cadre dirigeant dans les domaines de sa compétence Réalise, sous l'autorité du cadre dirigeant, les activités de l'ordonnateur et du pouvoir adjudicateur - Gère les ressources humaines de l'entité - Met en place, en lien étroit avec le responsable du système de management de qualité de service, un système d'aide au pilotage par objectifs et de contrôle de gestion (PPO) - Prépare et pilote l'exécution du budget de l'entité et des entités rattachées le cas échéant et anime le dialogue de gestion - Décline la politique de formation (hors formation métier) et pilote son organisation au niveau de l'entité, en lien avec le coordonnateur formation le cas échéant - Décline la politique d'action sociale - Apporte le support nécessaire au chef d'entité pour l'animation du dialogue social local - Décline la politique d'achat nationale au niveau du service - Coordonne et décline la politique relative à la logistique	
COMPETENCES	
Savoir-faire - Manager une équipe - Savoir gérer les priorités - Conduire des négociations et des concertations - Travailler en réseau interne et externe Etre capable d'anticiper - Faire preuve d'organisation - Gérer un projet - Sens des relations humaines et de	Connaissances - Statut général des fonctionnaires de l'État et des statuts particuliers - Comptabilité publique - Code des marchés publics - Contrôle de gestion
CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE Concilier gestion au quotidien et prospective ; travailler en lien étroit avec les services spécialisés	

ANNEXE 9

GT Vacations de réserve opérationnelle

Projet de mandat du groupe de travail protocolaire

« vacations de réserve opérationnelle »

Référence : projet de protocole version V2, paragraphe § 2.2.4.1

Introduction

L'objectif de ce groupe de travail protocolaire est l'étude d'un système de gestion performant, transparent et réglementaire des effectifs opérationnels de la navigation aérienne permettant de concilier les règles normales de présence au travail des agents publics et le besoin d'assurer une certaine souplesse opérationnelle adaptée à la demande, le cas échéant par l'étude d'un nouveau dispositif de vacations de réserve opérationnelle (VRO) pour les services exploitation des organismes de contrôle.

Bien que particulièrement orienté vers le fonctionnement opérationnel des salles et tours des organismes de contrôle organisés en équipe, le GT veillera à porter son attention sur le cas de l'ensemble des agents opérationnels de la navigation aérienne, contrôleurs ou non.

Les travaux de ce groupe de travail pourront ainsi permettre de conforter le fonctionnement en équipes de contrôle des organismes concernés, en valorisant et renforçant les principes de fonctionnement associé, ce qui permettra en outre de contribuer activement à la promotion de ce type de fonctionnement au sein du FABEC.

Les travaux et propositions du GT devront viser la mise en place un système performant et transparent, dont la conformité réglementaire sera assurée, le cas échéant, par la modification des textes réglementaires de référence.

Les grands thèmes soutenant les travaux du GT seront :

Les principes généraux réglementaires encadrant le régime de travail des contrôleurs aériens pour les organismes H24 ;

Les principes généraux et critères de performance associés au fonctionnement en équipe et à l'optimisation opérationnelle du fonctionnement des salles et tours de contrôle

L'étude d'un nouveau système dit de « vacations de réserves opérationnelle »

L'étude de l'applicabilité de ce nouveau système aux organismes de contrôle non-organisés en équipe, aux organismes à horaires semi-permanents ainsi que le cas échéant aux fonctions opérationnelles autres que celles assurées par les contrôleurs aériens.

1. Principes généraux réglementaires encadrant le régime de travail des contrôleurs aériens pour les organismes H24

La durée de service annuel due est de 1420 heures dont 984 heures de tenue de position, réparties sur 155 jours travaillés.

Les vacances sont programmées 1 jour sur 2 en moyenne sur deux cycles, sauf dans le cas de la vacation complémentaire par agent.

Les tours de service sont établis sur la base de 32 heures par semaine en moyenne sur 2 cycles, cette valeur pouvant être augmentée jusqu'à 36 heures. En cas de dépassements les heures de dépassement sont récupérées en temps et le cumul annuel de dépassement ne peut excéder 64 heures (soit par exemple un maximum de 16 semaines à 36 heures).

Les droits à congés sont fixés entre 54 et 56 jours pour être appuyés sur un nombre entier de cycles ou sur une fraction de cycle appropriée. Ils peuvent être limités à 20% de l'effectif pour une période de charge dont la durée totale ne peut excéder 4 mois de l'année fractionnable en un maximum de 3 plages.

Références réglementaires :

- *Arrêté du 12 septembre 2001 relatif à l'ARTT à la DGAC, au BEA et à l'ENAC (modifié par décret n°2004-1307 du 26 novembre 2004 : journée de solidarité)*
- *Arrêté du 19 novembre 2002 relatif à l'organisation du temps de travail des personnels de la DGAC assurant le service du contrôle dans les organismes de contrôle de la CA ou de coordination dans les DCC (modifié par arrêté du 22 novembre 2004 pour la vacation complémentaire).*
- *Arrêté du 19 novembre 2002 relatif à l'organisation du temps de travail des personnels techniques de la direction générale de l'aviation civile assurant leurs missions dans les organismes de maintenance et d'exploitation, à l'exclusion de ceux assurant un service du contrôle, de ceux assurant un service de coordination dans les détachements civils de coordination et de ceux qui sont assujettis aux horaires de bureau*
- *Décision n°2001-40081 du 12 février 2001 relative aux conditions de travail dans les organismes d'approche fonctionnant à horaire permanent*
- *Instruction DGAC/DNA n°2003-ADH-0002 relative aux règles de fonctionnement des organismes de contrôle des listes 5 et 6*
- *Instruction n°40120/DNA/4 du 13 février 1984 relative aux congés annuels des personnels techniques de la navigation aérienne*
- *Note 4D2D0332/DNA/4 du 4 décembre 2002 relative aux dépassements d'horaires*
- *Note HD3D0001/DNA4 du 13 janvier 2003 relative aux conditions de fonctionnement des tours de service à 32h dans les organismes des listes 3 et 4*

2. Principes généraux et critères de performance associés au fonctionnement en équipe

Dans les organismes concernés, les tours de services organisés pour les équipes. Ils peuvent prévoir un fractionnement des équipes pouvant aller jusqu'au binôme.

Le fonctionnement en équipe permet :

- de garantir la cohésion opérationnelle, la connaissance mutuelle des agents et un fonctionnement optimisé selon les principes du TRM (Team Resources Management) ;
- d'assurer des échanges d'expérience et l'enrichissement des compétences professionnelles des ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne, au profit de l'évolution continue de la performance générale du service de contrôle (sécurité, capacité, évolutions espace aérien, méthodes de travail et modernisation technique des systèmes de contrôle) ;
- une unité de gestion et d'optimisation de la disponibilité des ressources opérationnelle du centre de contrôle, en tenant compte :
 - de l'organisation de la formation professionnelle des agents ;
 - des droits des agents à congés et absences ;
 - de la participation de l'équipe aux missions générales et au développement de l'organisme (commissions locales, groupes de travail, etc...) ;
 - de l'équilibre entre l'intérêt du service et le souhait des agents.

Les chefs d'équipe sont chargés de l'organisation générale de l'équipe et de son bon fonctionnement en tenant compte des principes généraux développés ci-avant.

Du point de vue opérationnel, les chefs d'équipe sont responsables de la mise à disposition de l'encadrement des organismes, en premier lieu les chefs de salle/chefs de tours, des ressources opérationnelles nécessaires au fonctionnement de l'organisme.

Références réglementaires :

- *Arrêté du 14 mars 2008 fixant les attributions, l'effectif, la procédure de nomination et la formation des chefs de salle et d'équipe dans les CRNA*
- *Arrêté du 24 avril 2008 fixant les attributions, l'effectif, la procédure de nomination et la formation des adjoints au chef de salle en charge de l'ATFCM dans les CRNA*
- *Arrêté du 28 octobre 2009 fixant les attributions et le mode de désignation des chefs de tour et des chefs de quart dans les organismes de la circulation aérienne*
- *Arrêté du 28 octobre 2009 fixant les attributions et le mode de désignation des chefs de quart instructeurs de certains organismes de la circulation aérienne*

3. Principes à retenir par le GT pour l'étude de l'amélioration du système

Pour ce qui concerne les organismes de contrôle organisés en équipe, l'objectif est de moderniser les règles de gestion des effectifs par les chefs d'équipe et les services exploitation, dans le cadre d'un système performant, transparent et réglementaire conforme tout en étant adapté aux particularités de chaque organisme, visant à :

- optimiser la gestion des ressources humaines au sein des équipes d'une part ;
- mettre à disposition des chefs de salle/chefs de tours les effectifs adaptés à la performance opérationnelle attendue du contrôle aérien d'autre part.

Dans ce but, le groupe de travail pourra étudier l'emploi d'un nouveau dispositif de vacation de réserve opérationnelle (VRO) organisé au sein du service répondant aux principes suivants :

- Une vacation de réserve opérationnelle correspondra pour l'agent concerné à la plage horaire de la vacation de référence de son équipe dans le tour de service de l'organisme pendant laquelle l'agent ne sera pas présent sur son lieu de travail mais devra se rendre disponible avec un préavis de 1 heure pour compléter l'effectif opérationnel ;
- Une VRO correspondra à un équivalent forfaitaire de temps travail défini au niveau national ;
- Le volume de VRO par équipe répondra à des critères qui seront proposés par le groupe de travail, validés par la DSNA, puis encadrés par les textes réglementaires et décisions d'applications nationales après avis des instances paritaires compétentes ;
- Le volume individuel de VRO sera encadré et plafonné sur une base annuelle (année civile) par des directives nationales ;
- Des VRO pourront être mise en œuvre un jour donné si, une fois déduite de l'effectif présent, ceux-ci garantissent l'absence de régulation du trafic « cause effectifs » et la capacité d'armement des positions nécessaires au trafic du jour ;
- Un agent en VRO pourra être appelé à effectuer tout ou partie de la vacation considérée, notamment pour tenir compte d'absences imprévues au sein de l'équipe ou pour répondre à une situation opérationnelle particulière. Dans ce cas, l'équivalent temps de travail de la vacation de réserve sera remplacé par le travail effectif qui correspondra à la durée pleine de la vacation.

Le groupe de travail étudiera également, en articulation avec l'étude de ce nouveau dispositif vacation de réserve opérationnelle, d'éventuelles améliorations des dispositifs régissant :

- les conditions de prise des congés et absences, notamment sur l'aspect fractionnement ;
- la gestion des récupérations pour les tâches et activités hors salle de contrôle ;
- les conditions de remplacement entre agents au sein des organismes de contrôle ;
- le fractionnement maximum des équipes ;
- le rôle des chefs de salle et chefs de tour pour adapter l'effectif nécessaire au besoin du trafic.

ANNEXE 10

GT Médico-social – conditions de travail

Proposition de mandat :

Un plan d'action pour la garantie du bien être au travail sera mis en œuvre à la DGAC.

A cet effet, un groupe de travail associant les partenaires sociaux et les principaux acteurs des domaines médico-social et de la sécurité au travail sera constitué.

Ce GT devra, dans le cadre des grandes orientations de l'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, porter ses réflexions autour des axes suivants :

- l'évaluation et la prévention des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux (RPS) : stress, souffrance, harcèlement, atteintes à l'intégrité physique, ...
- l'évaluation et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)
- l'amélioration des procédures de coordination entre l'administration gestionnaire, le pôle médical et le pôle social, notamment en ce qui concerne les domaines suivants : congés liés à l'état de santé, adaptation du poste de travail, handicap, mutations, ...

Le groupe proposera des actions à mettre en œuvre dans chacun des domaines et déterminera un calendrier.