

Protocole entre le Gouvernement et les organisations syndicales de la DGAC

PREAMBULE – PERSPECTIVE.....	5
1 STRATEGIE NATIONALE ET INTERNATIONALE DE LA DGAC : CONSOLIDER NOTRE ORGANISATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE ET LA PREPARER AUX ENJEUX INTERNATIONAUX	10
1.1 Un changement progressif de la surveillance anticipé	10
1.2 La navigation aérienne doit continuer à se moderniser	14
1.2.1 Mise en œuvre des priorités court terme	14
1.2.2 Préparer à moyen terme aux évolutions internationales.....	15
1.3 Une transformation des contraintes de sûreté impose de nouveaux défis techniques et de surveillance	17
1.4 Renforcer l'unité de compétence de la DGAC, par la circulation des métiers et des compétences entre ses directions.....	18
2 VERS UNE AMELIORATION DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	20
2.1 Vers une organisation opérationnelle plus performante	20
2.1.1 Surveillance	20
2.1.1.1 La surveillance du FABEC	20
2.1.1.2 La maîtrise de la réglementation	20
2.1.1.3 La professionnalisation des métiers (s'assurer d'une compétence minimale NA des personnels DSAC , pouvoir faire appel à des experts de la DSNA,...).....	20
2.1.1.4 L'évolution européenne des métiers de la surveillance.....	20
2.1.1.5 La démarche qualité	20
2.1.2 Navigation Aérienne	20
2.1.2.1 La sécurité (« just culture », suites GT CISM,...)	20
2.1.2.2 L'environnement (Grenelle, formation,visualisation internet...).....	20
2.1.2.3 L'organisation de l'Espace aérien (stratégie espace aérien de la navigation aérienne et centre en-rotue, stratégie de gestion flexible de l'espace aérien nationale , stratégie de réorganisation de l'espace inférieur,...).....	20
2.1.2.4 Les outils techniques (modernisation du management des grands programmes techniques DSNA, création d'équipes intégrées DO/DTI ,suites GT « Evolution des métiers de la filière technique DTI », politique de maintenance des systèmes , continuité avec les organismes outre-mer, modernisation des achats « métiers » de la DSNA, place de la R&D au sein de la DSNA ,...)	21
2.1.2.5 L'information aéronautique (Stratégie information aéronautique, Rôle et outil du SIA, du BNI, Rôle du BNIA dans la centralisation de l'information aéronautique,...).....	21
2.1.3 Les fonctions transverses.....	22
2.1.3.1 L'école de formation (Fusion ENAC-SEFA, Stratégie ENAC,...)	22

2.1.3.2	Fonctions supports (trajectoire opérationnelle relative aux projets de modernisation des fonctions supports- finances, GRH, formation, informatique de gestion, logistique et gestion du patrimoine immobilier, accompagnement du changement, ...)	22
2.1.3.3	Pilotage de l'information et de la communication professionnelle.....	22
2.2	Vers une gestion des ressources humaines plus performante	22
2.2.1	Les Recrutements.....	22
2.2.2	Métiers et compétences communes.....	22
2.2.2.1	Les métiers de l'encadrement supérieur	22
2.2.2.2	Formation (formation aux fonctions d'encadrement, Conseil de la formation professionnelle ,...)	22
2.2.2.3	Gestion des compétences (management des connaissances, ...)	22
2.2.2.4	Protection juridique et sécurité juridique	22
2.2.2.5	Aspects statutaires (évolution des fonctions d'encadrement et d'expertise,...)	22
2.2.2.6	Régimes indemnitaires.....	22
2.2.2.6.1	Corps techniques (La transformation du régime indemnitaire des personnels techniques,...)	22
2.2.2.6.2	Corps administratifs et ouvriers d'Etat (Adaptation à la nouvelle organisation des fonctions supports et valorisation des métiers associés).....	22
2.2.2.6.3	Vers une politique d'intéressement	22
2.2.3	Surveillance	23
2.2.3.1	Formation (ENAC	23
2.2.3.2	Compétences (création d'une licence de la surveillance pour les agents de la DSAC, formation à la langue anglaise, ...)	23
2.2.4	Navigation aérienne	23
2.2.4.1	Filière contrôle	23
2.2.4.1.1	Formation.....	23
2.2.4.1.2	Gestion des personnels opérationnels (Traçabilité de la présence des agents opérationnels, GT astreintes opérationnelles, Détachés, Particularités des services outre-mer, ...)	23
2.2.4.1.3	Maintien des compétences (« Facteurs humains (FH) », suites GT CISM , maintien de compétence en langue anglaise ,... ..	23
2.2.4.1.4	Mesures statutaires (conditions d'accès au corps des ICNA pour les contrôleurs d'aérodrome TSEEAC,..)	23
2.2.4.1.5	Dispositif de retraite des ICNA	23
2.2.4.2	Filière technique.....	23
2.2.4.2.1	Formation (licence de maintenance, instructeurs,...)	23
2.2.4.2.2	Compétences (Réflexion sur les missions et les métiers des IESSA,...)	23
2.2.5	Action sociale	23
2.2.5.1	Une structure renouvelée	23
2.2.5.2	Prévoyance et retraite	23
2.2.6	Ethique et déontologie (comité d'éthique et de déontologie, dispositif d'alerte sociale,...)	24

Préambule – Perspective

Le présent protocole DGAC représente le huitième pacte social entre le ministre chargé des transports, 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 qui s'apparente au dispositif des Etats Unis 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 intégré et 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 civile – 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 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 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, réels ou supposés, 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 au cœur de l'Europe, centrée sur les principes de service public et les garanties offertes 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 lié 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 permettra 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 fixés à long terme :

- Maintenir un haut niveau de sécurité malgré 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) ;

Le protocole doit ainsi nécessairement prévoir des gains de productivité et une modération des tarifs de redevance, qui doivent être appréciés au regard du coût total des services rendus tenant compte des coûts indirects liés aux délais et aux extensions de route.

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 cependant être révisé pour mieux s'adapter aux fluctuations du trafic aérien et au contexte économique.

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

Accompagner les extensions de compétence de l'AESA et adapter la surveillance en conséquence

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 Europe les instances de réflexion et de décision sont nombreuses : le groupe « aviation » du Conseil européen, le comité AESA, le comité sécurité, le comité 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.

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.

Les évolutions des règles communautaires comme les règlements 1592-2002 (navigabilité et environnement), 216-2008 (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 de 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 est déjà dans les faits : EGNOS, Franco-suisse et FABEC. 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 et de « benchmarking », 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 d'association d'experts d'autres autorités dans le cadre d'audits croisés. Les relations privilégiées qu'elle aura nouées avec les états du FABEC dans le domaine de la navigation aérienne permettront également de faciliter des coopérations dans d'autres domaines avec ces états.

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 portera tous ses efforts pour maintenir son expertise dans des domaines ciblés tels que la certification des aéronefs, les domaines navigation aérienne et aéroport avec l'appui du STAC, et favorisera l'accréditation de ses personnels par l'Agence, pour répondre aux attentes fortes de l'industrie française.

La surveillance du FABEC

La surveillance du FABEC fait l'objet de négociations internationales auxquelles la DSAC participe activement. 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 et pragmatiques en fonction des modalités de la construction du FABEC, au sein notamment du comité directeur des NSA de la zone FABEC.

Par ailleurs, la coopération avec les autres autorités nationales de surveillance du FABEC doit être menée d'une façon qui réponde aux évolutions de ce dernier. 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.

L'harmonisation de la surveillance de la prestation de service de la navigation aérienne au sein du FABEC concernera tous les domaines fonctionnels et en particulier celui des licences de contrôleur aérien.

Dans ce contexte il convient de consolider la surveillance de celles-ci, et il convient d'étudier rapidement, sous l'égide conjointe de la DSAC et de la DSNA 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.

La DSAC devra en outre 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 ». Le FABEC ne couvrira pas seulement l'espace aérien, mais toute la navigation aérienne depuis le sol. En raison de cette spécificité, la DSAC devra veiller à exercer ses fonctions de surveillance en gérant harmonieusement les problèmes d'interfaces entre la surveillance des aéroports et celle de la navigation. Cet objectif rendra indispensable d'articuler entre elles certaines règles aéroportuaires et les règles de navigation aérienne associées à l'espace se trouvant au-dessus de l'aéroport.

Enfin, le pilotage de ces évolutions 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 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 pas toujours aisément détachable des fonctions régaliennes, et le rôle des prestataires de service dans ce domaine est également à préciser. Au sein de la DSAC, la surveillance est assurée par les DSAC/IR, qui cumulent des responsabilités couvrant la production de documents protecteurs tels que les PEB, la concertation avec les riverains, et la surveillance pouvant déboucher sur des sanctions. Ce dernier rôle est encore parfois imparfaitement décrit sauf dans le domaine de compétence de l'ACNUSA. Le concept de surveillance environnementale devra être rendu plus clair et plus visible dans le cadre du présent protocole.

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 DSNA et en poursuivant ses actions de modernisation continue.

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 DSNA 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 aéronautiques. 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 et du FABEC.

Une réorganisation stratégique des basses couches de l'espace aérien

Le maintien des services de la navigation aérienne dans leur périmètre actuel 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 au niveau du FABEC, 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 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 du FABEC, 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 Préparer à moyen terme aux évolutions internationales

Sur le plan institutionnel :

La DGAC met en œuvre avec ses personnels une stratégie européenne dans le cadre du ciel unique européen. Les Etats européens sont en effet 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 signés 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 qui pour la France couvrira l'activité de la DSNA, service à compétence nationale de la DGAC.

Sa gouvernance mettra l'opérationnel et les investissements de performance au cœur du FABEC dans l'intérêt mutuel des compagnies aériennes et des métiers de la DGAC. Des passerelles garantiront aux personnels de la DGAC des parcours de carrières professionnelles et de formation conforme à leurs statuts dans la fonction publique de l'Etat. Cette construction 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.

La construction du FABEC représente ainsi un enjeu à la fois politique, institutionnel, juridique, technique, opérationnel, financier et social.

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 ad hoc, 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 traité 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.

La DGAC doit également veiller à demeurer un instrument utile au gouvernement pour répondre aux enjeux du secteur aéronautique français, notamment industriels et en termes de savoir faire des professionnels nationaux.

b) Sur le plan du dialogue social

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 Comitee), la DSNA s'attachera à développer et systématiser les échanges avec les partenaires sociaux à ce niveau.

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.

D'autre part, la DGAC cherchera à mieux articuler le dialogue social national et celui du FABEC afin d'organiser une concertation permanente entre les instances du FABEC et les structures 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 devenu également, avec l'adoption de règlement 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 compétence de la DGAC, par la circulation des métiers et des compétences entre ses directions

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 et l'opérateur de navigation aérienne.

La DGAC poursuivra son développement de dispositifs d'échanges d'expertise entre partenaires européens ou à l'international. Outre les gisements d'expertise en Europe, des solutions au sein de la DGAC seront pratiquées puisqu'un gisement de compétences est présent à la DGAC.

Pour ce qui concerne la surveillance, il conviendra également de renforcer le rôle de l'ENAC, par le biais de ses instructeurs, dans le domaine de la qualification aux métiers de la Surveillance. A cet effet, les coopérations croisées entre la DSAC et l'ENAC seront renforcées. Le rôle de l'ENAC pourra bénéficier à la DSAC également dans des domaines pointus d'expertise technique pour lesquels il convient de conserver des connaissances bien que les Etats aient perdu la compétence (comme la navigabilité).

Pour ce qui concerne la navigation aérienne, dont la performance sera managée en commun dans le cadre du FABEC, il sera nécessaire d'établir par une méthode pragmatique, sur la durée du protocole, un référentiel des conditions d'emplois des personnels opérationnels (garanties sociales et modalités de gestion). Ce travail devra permettre de :

- valoriser les bonnes pratiques de la DSNA;
- 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.

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, y compris ceux qui sont appelés à travailler dans le cadre du FABEC. S'agissant des personnels techniques, ils demeurent recrutés par la DGAC et formés par l'ENAC. Une articulation devra être trouvée pendant la durée du présent protocole entre l'organisation interétatique FAB-EC et la DGAC.

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, et également ayant pour objectif de suivre les travaux de coopérations renforcées entre les Etats du FABEC pour la surveillance de ce dernier. Ils auront enfin pour tâche de travailler sur la question de l'adaptation des compétences à haut niveau aux nouveaux enjeux, et, en ce qui concerne plus particulièrement la surveillance du FABEC, à veiller à ce que les compétences en matière de navigation aérienne puissent bénéficier à la DSAC grâce à des passerelles attractives.

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

.

2 Vers une amélioration de la performance opérationnelle et de la gestion des ressources humaines

2.1 Vers une organisation opérationnelle plus performante

2.1.1 Surveillance

2.1.1.1 *La surveillance du FABEC*

2.1.1.2 *La maîtrise de la réglementation*

2.1.1.3 *La professionnalisation des métiers (s'assurer d'une compétence minimale NA des personnels DSAC , pouvoir faire appel à des experts de la DSNA,...)*

2.1.1.4 *L'évolution européenne des métiers de la surveillance*

2.1.1.5 *La démarche qualité*

2.1.2 Navigation Aérienne

2.1.2.1 *La sécurité (« just culture », suites GT CISM,...)*

2.1.2.2 *L'environnement (Grenelle, formation, visualisation internet...)*

2.1.2.3 *L'organisation de l'Espace aérien (stratégie espace aérien de la navigation aérienne et centre en-rotue, stratégie de gestion flexible de l'espace aérien*

nationale , stratégie de réorganisation de l'espace inférieur,...)

2.1.2.4 Les outils techniques (modernisation du management des grands programmes techniques DSNA, création d'équipes intégrées DO/DTI .suites GT « Evolution des métiers de la filière technique DTI », politique de maintenance des systèmes , continuité avec les organismes outre-mer, modernisation des achats « métiers » de la DSNA, place de la R&D au sein de la DSNA ,...)

2.1.2.5 L'information aéronautique (Stratégie information aéronautique, Rôle et outil du SIA, du BNI, Rôle du BNIA dans la centralisation de l'information aéronautique,...)

2.1.3 Les fonctions transverses

- 2.1.3.1** *L'école de formation (Fusion ENAC-SEFA, Stratégie ENAC,...)*
- 2.1.3.2** *Fonctions supports (trajectoire opérationnelle relative aux projets de modernisation des fonctions supports- finances, GRH, formation, informatique de gestion, logistique et gestion du patrimoine immobilier, accompagnement du changement, ...)*
- 2.1.3.3** *Pilotage de l'information et de la communication professionnelle*

2.2 Vers une gestion des ressources humaines plus performante

2.2.1 Les Recrutements

2.2.2 Métiers et compétences communes

- 2.2.2.1** *Les métiers de l'encadrement supérieur*
- 2.2.2.2** *Formation (formation aux fonctions d'encadrement, Conseil de la formation professionnelle ...)*
- 2.2.2.3** *Gestion des compétences (management des connaissances, ...)*
- 2.2.2.4** *Protection juridique et sécurité juridique*
- 2.2.2.5** *Aspects statutaires (évolution des fonctions d'encadrement et d'expertise,...)*
- 2.2.2.6** *Régimes indemnitaires*
 - 2.2.2.6.1** *Corps techniques (La transformation du régime indemnitaire des personnels techniques,...)*
 - 2.2.2.6.2** *Corps administratifs et ouvriers d'Etat (Adaptation à la nouvelle organisation des fonctions supports et valorisation des métiers associés)*
 - 2.2.2.6.3** *Vers une politique d'intéressement*

2.2.3 Surveillance

2.2.3.1 Formation (ENAC

2.2.3.2 Compétences (création d'une licence de la surveillance pour les agents de la DSAC, formation à la langue anglaise, ...)

2.2.4 Navigation aérienne

2.2.4.1 Filière contrôle

2.2.4.1.1 Formation

2.2.4.1.2 Gestion des personnels opérationnels (Traçabilité de la présence des agents opérationnels, GT astreintes opérationnelles, Détachés, Particularités des services outre-mer, ...)

2.2.4.1.3 Maintien des compétences (« Facteurs humains (FH) », suites GT CISM , maintien de compétence en langue anglaise ,...)

2.2.4.1.4 Mesures statutaires (conditions d'accès au corps des ICNA pour les contrôleurs d'aérodrome TSEEAC,..)

2.2.4.1.5 Dispositif de retraite des ICNA

2.2.4.2 Filière technique

2.2.4.2.1 Formation (licence de maintenance, instructeurs,...)

2.2.4.2.2 Compétences (Réflexion sur les missions et les métiers des IESEA,...)

2.2.5 Action sociale

2.2.5.1 Une structure renouvelée

2.2.5.2 Prévoyance et retraite

2.2.6 Ethique et déontologie (comité d'éthique et de déontologie, dispositif d'alerte sociale,...) .