

Ministère des transports,  
de l'équipement, du tourisme et de la mer

Direction générale  
de l'Aviation civile

**PROTOCOLE SOCIAL  
2007-2009**

25 septembre 2006

<b>Préambule</b>	<b>4</b>
<b>TITRE 1</b>	<b>5</b>
<b>Cadre d'évolution de la DGAC.</b>	<b>5</b>
1. Objectifs de performance	5
1.1 Objectifs de qualité de service.	5
1.2 Objectifs de gestion	6
2. Objectifs de modernisation	6
3. Objectifs d'évolution des effectifs	8
4. Objectifs en matière de gestion des emplois et des compétences	8
<b>TITRE 2</b>	<b>10</b>
<b>Renforcer la DGAC et ses composantes dans un environnement européen en transformation</b>	<b>10</b>
1. L'évolution du contexte européen de l'aviation civile	10
2. La stratégie européenne de la DGAC	11
2.1 - La Navigation Aérienne	11
2.2 - La construction aéronautique.	14
2.3 - Le contrôle de la sécurité et la sûreté.	14
3. Le développement durable	14
<b>TITRE 3</b>	<b>15</b>
<b>Accompagner le changement et donner du sens</b>	<b>15</b>
1. Améliorer la gouvernance et le management des services	15
2. Optimiser l'organisation des services	16
2.1 - La Direction des Services de la Navigation Aérienne	16
2.2 - Le SEFA	24
2.3 - L'ENAC	25
2.4 - Les fonctions transversales RH	25
3. Anticiper les problèmes sociaux	26
3.1 - Un dispositif de prévention des conflits	26
3.2 Service minimum	26
3.3 - La création d'un comité d'éthique et de déontologie	26
4. Le renouvellement à échéance de la Convention de modernisation du dialogue social	26
5. Un accompagnement social de la modernisation	27
5.1 - Des mesures spécifiques.	27
5.2 - Une action sociale et culturelle poursuivie et professionnalisée	27
6. Des Parcours de carrières professionnelles (entretien d'évaluation, mobilité) efficaces	28
6.1 - Evolution des statuts, référentiels métiers	28
6.2 - Amélioration de la gestion des emplois en recouvrement	29
6.3 - Réflexion sur le dispositif indemnitaire	29
6.4 - Entretien individuel et Evaluation	30
7. La formation au cœur du changement	31

7.1	L'Ecole nationale de l'aviation civile (ENAC)	31
7.2	Le Service d'exploitation et de formation aéronautique (SEFA)	33
7.3	- La formation professionnelle tout au long de la vie	36
7.4	- Un Conseil de la formation professionnelle (CFP) dynamisé	36
8.	Des systèmes d'information performants	37
<b>TITRE 4</b>		<b>39</b>
<b>Reconnaître l'effort individuel et collectif des personnels</b>		<b>39</b>
1.	Renforcer les fonctions d'encadrement	39
1.1	- L'encadrement supérieur	39
1.2	- L'encadrement technique et administratif	39
2.	Mieux reconnaître les fonctions « support » en améliorant le dispositif indemnitaire fonctionnel et la gestion de carrière des personnels administratifs, infirmières et assistantes sociales	40
3.	Mieux identifier la polyvalence ou la diversité des situations professionnelles	40
3.1	Les personnels électroniciens des maintenances des centrales d'énergie	40
3.2	Les ouvriers d'Etat de la DGAC	41
3.3	Personnels navigants (PN)	41
3.4	Les autres personnels contractuels	41
3.5	Les personnels « Equipement »	42

## Préambule

Le présent protocole d'accord définit, pour les années 2007, 2008 et 2009, les mesures que la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) mettra en oeuvre pour assurer le développement, en toute sécurité, du secteur aéronautique civil et fournir des services de qualité aux usagers du service public de l'aviation civile. Ce développement s'intégrera dans une dimension européenne en construction progressive.

Ce protocole met en évidence les principes fondamentaux de l'action de la DGAC partagés par l'ensemble des partenaires sociaux ainsi que la définition des enjeux majeurs pour les prochaines années (Europe, sécurité, environnement, métiers, management et gouvernance). Il rappelle les objectifs de performance et de modernisation que la DGAC, son administration centrale, ses services déconcentrés, son établissement public sous tutelle et ses services à compétence nationale doivent impérativement atteindre.

Enfin ce protocole formalise les engagements de la DGAC à l'égard de ses personnels qui oeuvrent, dans le cadre de la Fonction publique, à l'atteinte de ces objectifs, reconnaissant ainsi l'effort individuel et collectif à accomplir dans les trois prochaines années, au profit du service public de l'aviation civile et de son adaptation permanente aux réalités économiques et européennes.

Ce protocole est établi entre le ministre chargé de l'aviation civile et les organisations syndicales représentatives de la DGAC.

## TITRE 1

# Cadre d'évolution de la DGAC.

Ce protocole triennal s'inscrit dans le cadre des évolutions européennes et notamment celles liées à la création de l'AESA, à la mise en œuvre des règlements « ciel unique », à l'application des ESARR d'Eurocontrol, et d'une manière générale à l'application des textes communautaires.

Ce protocole s'inscrit également dans le cadre des objectifs de performance et d'actions de modernisation de la DGAC fixés par le Gouvernement et le Parlement français.

### 1. Objectifs de performance

Dans le cadre de la réforme budgétaire de l'Etat (LOLF), la démarche de pilotage de la performance (PPO) a été instaurée à la DGAC et dans l'ensemble de ses composantes. Cette démarche qui va être approfondie et élargie dans le cadre de la période couverte par le présent protocole social, se traduit par la fixation d'un certain nombre d'objectifs caractérisés par des indicateurs. Cette démarche est par ailleurs en harmonie avec les exigences européennes (Eurocontrol) et celles relatives aux démarches de qualité et de certification des services effectuées par la DCS. Tout doit concourir à l'amélioration de la performance de la DGAC au service de la sécurité et du développement durable du transport aérien.

#### 1.1 Objectifs de qualité de service.

##### Objectifs généraux :

✓ *sécurité* : Etre reconnu comme une référence en matière de sécurité et de sûreté et obtenir les meilleurs résultats lors des audits par les organismes internationaux (OACI, UE, CEAC, AESA).

Elaborer et mettre en œuvre sans délais les plans d'actions suite à audit.

Améliorer les méthodes de surveillance et réaliser les contrôles appropriés pour limiter le nombre de non-conformités à la réglementation des usagers français.

Promouvoir la culture du report d'évènements à tous les niveaux et renforcer les moyens et méthodes d'analyse de ces évènements.

Développer des actions transversales de sécurité (Incursion de piste, Utilisation TCAS, Approches non stabilisées...).

Réduire le nombre des évènements liés à chacune des causes principales d'incidents.

✓ *environnement* : Limiter l'impact de l'aviation civile sur l'environnement, tant en terme de nuisance sonore que de pollution de l'air ou des eaux.

Etre à l'écoute des populations et de leurs représentants sur ces problèmes d'environnement.

Intégrer l'ensemble des politiques gouvernementales en matière d'environnement dans l'ensemble des métiers de la DGAC.

✓ *Améliorer la qualité de service rendu aux agents* et aux services en matière de gestion de ressources humaines (GRH) (gestion prévisionnelle, efficacité et réactivité) ;

✓ *Promouvoir une plus grande transparence* sur les actions de la DGAC en matière de sécurité/sûreté et sur leurs résultats ;

✓ *Améliorer les délais* et le taux de réponse aux réclamations des usagers du transport aérien ;

✓ *Promouvoir les démarches qualité* au sein de la DGAC dans un objectif de certification. Lier ces démarches qualité aux démarches sur la définition des métiers et des compétences.

## 1.2 Objectifs de gestion

### Objectifs généraux :

✓ *améliorer la gestion des personnels* : le ratio effectif dédié à la GRH/effectifs gérés sera amélioré de 1 point sur la durée de protocole.

✓ *améliorer la gestion financière* : améliorer les justifications des coûts auprès des usagers, assurer un meilleur recouvrement.

✓ *maîtriser les coûts et les taux unitaires de redevance.*

## 2. Objectifs de modernisation

### Objectifs généraux :

Le principe même de modernisation et d'adaptation correspond à l'esprit du service public. Or le service public de l'aviation civile doit s'accorder avec les évolutions de son environnement.

L'organisation de la DGAC, mise en œuvre en 2005, représente un pas en avant important qui clarifie les rôles respectifs des pôles régulateur, opérateur et certificateur, amplifiant ainsi son efficacité et sa lisibilité en Europe et vis à vis des usagers. Cette réforme devra encore faire l'objet d'une analyse conjointe du Secrétariat général (SG) et de l'ensemble des directions pour d'une part, en consolider le socle par l'apport de compétences adaptées, et, d'autre part, y apporter d'éventuels prolongements (rôle et place des services supports, regroupement éventuel des fonctions du contrôle et de la sécurité au sein d'un service à compétence nationale, confirmation du positionnement du STAC, réflexion sur l'avenir du GSAC, ...).

Une DGAC respectant les principes de séparation fonctionnelle imposés par les règlements européens, permet d'intégrer pleinement l'évolution de l'aviation civile française dans la construction européenne, tout en promouvant un modèle public préservant parfaitement la souveraineté nationale et la maîtrise des métiers et des responsabilités dans sa zone de compétence.

A cet égard, une meilleure gouvernance des services de la DGAC et tout particulièrement de ceux de la navigation aérienne sera mise en place pour mieux définir les évolutions stratégiques, les objectifs de qualité, l'évolution des emplois ou des investissements et mieux encadrer aussi l'évolution des tarifs des redevances.

### **Objectifs particuliers à la DCS et à la DAST :**

La réorganisation de la DGAC a été l'occasion de débat sur le statut à donner à l'Autorité Nationale De Surveillance : direction d'administration centrale s'appuyant sur les DAC et le STAC, ou Service à Compétence Nationale (SCN). A la lumière des objectifs déclarés de la DGAC et notamment celui d'être une référence européenne en matière de sécurité, il est légitime d'envisager les arguments suivants :

Un SCN permet une plus grande efficacité, à travers une chaîne directe de commandement. Il offre une meilleure visibilité de l'extérieur et garantit une plus grande uniformité de décisions. Il simplifie les procédures budgétaires en affectant clairement l'ensemble des personnels et des moyens à un programme.

Toutefois la transformation éventuelle de la DCS en SCN, ne devrait pas intégrer le STAC dont les missions ne se confondent pas avec les siennes ; par ailleurs, cette réforme ne supprimerait pas les échelons locaux, indispensables au contrôle de proximité, et qui par nature et quelle que soit l'organisation fonctionnelle justifient d'importants efforts de coordination. Dans cette hypothèse, il sera indispensable de conserver au niveau local un représentant de haut niveau de la DGAC, interlocuteur naturel des préfets sur toutes les questions d'aviation civile, qui pourrait être comme actuellement le DAC.

La DGAC doit poursuivre sa réflexion au cours de la durée du présent protocole, elle devra intégrer une dimension supplémentaire qui est celle de l'unité d'action du contrôle technique ; le statut du GSAC pourrait dans ce cadre être revu.

### **Contrôle de la sécurité aéronautique**

Les réflexions sur la surveillance de l'aviation légère se poursuivront pour recentrer l'Etat sur ses missions principales et en s'appuyant le cas échéant sur le milieu associatif pour lui déléguer un certain nombre de tâches qu'il serait à même de remplir mieux que l'Etat.

### **Objectifs particuliers pour les services de la navigation aérienne :**

En matière d'organisation du contrôle aérien en région parisienne, il sera donné suite aux recommandations du comité de pilotage présidé par Mr Lambert, tout en examinant tout ce qui peut ou doit être fait sur le court terme pour continuer d'améliorer, la sécurité, la capacité et les données environnementales de la circulation aérienne dans cette région.

La gestion de l'espace aérien et des flux de trafic sera renforcée et modernisée en coopération avec Eurocontrol et les *Air Navigation Service Providers* (ANSP) voisins de la DSNA, notamment dans le cadre du développement des blocs fonctionnels d'espace aérien.

La coordination tactique civile-militaire sera améliorée dans le cadre de la mise en œuvre de la directive européenne sur la gestion flexible de l'espace aérien.

L'organisation nationale des services d'approche sera optimisée selon le principe général des « approches centralisées », en tenant compte des objectifs liés à l'optimisation du service d'information de vol en métropole.

La réorganisation des BRIA, des bureaux de piste et des centrales énergie en métropole faisant suite aux transferts de certaines tâches vers les gestionnaires d'aéroports, sera mise en œuvre.

Sera également mise en œuvre la réorganisation de la Direction de la Technologie et de l'innovation, issue du groupe de travail qui a rendu ses conclusions en 2006.

### **Objectifs particuliers pour la gestion des ressources humaines et la gestion financière :**

Les services chargés de la gestion des ressources humaines seront restructurés pour prendre en compte l'intégration du SIRH NOIRh dans les processus de GRH. Le fonctionnement des services financiers en mode LOLF fera également l'objet d'une étude d'organisation.

## **3. Objectifs d'évolution des effectifs**

La DGAC continuera à adapter chaque fois que possible, l'organisation des services pour en améliorer l'efficacité. Les moyens dégagés par les restructurations internes seront alors redéployés vers les nouvelles tâches ou les nouveaux métiers. Ceci sera en particulier vrai pour les TSEEAC et IESSA affectés à la DSNA pour lesquels une stabilisation globale des effectifs est recherchée.

## **4. Objectifs en matière de gestion des emplois et des compétences**

Il convient de poursuivre les actions visant à rendre un véritable service de gestion des personnels. Dans le cadre de la politique interministérielle conduite par la Fonction publique, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sera développée. Afin de maintenir dans les services des effectifs et

des compétences conformes aux besoins, le remplacement des personnels sera anticipé autant que possible. A cet effet, un dispositif de détection des intentions de départ (mutation, cessation d'activité) sera mis en place, en concertation avec les personnels.

Dans les services de la navigation aérienne, en particulier, la stabilisation des effectifs opérationnels par rapport à l'effectif de référence sera poursuivie en portant à 5 ans la durée minimum d'exercice de la qualification, pour l'ensemble des contrôleurs affectés dans les centres opérationnels après la date de signature du présent protocole. Des mesures incitatives pour maintenir les personnels au-delà des 5 ans à Roissy seront par ailleurs mises en place.

Pour les autres agents de la DGAC, les orientations du précédent protocole sont confirmées.

Les emplois de la DGAC feront l'objet, dans la mesure du possible, d'une description précise harmonisée entre centres opérationnels similaires. La priorité sera donnée aux responsabilités relatives à la sécurité.

Une politique en faveur de l'encadrement sera développée au sein de la DGAC. La gestion de carrière et des parcours professionnels des cadres sera améliorée. Notamment sera mise en place une cellule de gestion des carrières de l'encadrement supérieur.

La gestion des emplois ouverts en recouvrement à plusieurs corps sera également profondément renouvelée.

Une formation spécifique sera créée pour les nouvelles fonctions de management des services de navigation aérienne découlant de la réorganisation de la DGAC, notamment la fonction de chef CA.

La fonction de chef de projet fera également l'objet d'une attention particulière, et une formation spécifique sera définie et mise en place en 2007 au profit des agents de la DGAC concernés.

La reconnaissance des missions des personnels navigants de la DGAC sera renforcée par la refonte de leur statut. Dans ce cadre, les missions et les compétences des Pilotes Inspecteurs qui doivent jouer un rôle essentiel en matière de sécurité de l'aviation légère seront redéfinies et précisées ; les modifications nécessaires du statut de 1961 seront étudiées afin que ce statut intègre clairement cette redéfinition.

## TITRE 2

### **Renforcer la DGAC et ses composantes dans un environnement européen en transformation**

La DGAC et ses personnels partagent le constat d'un environnement de la DGAC complexe et en forte mutation et la nécessité de s'y adapter par anticipation afin de conserver la maîtrise de ces évolutions en Europe.

#### **1. L'évolution du contexte européen de l'aviation civile**

Le niveau européen constitue une dimension essentielle de l'action de la DGAC, du fait des travaux conduits par la Commission européenne, Eurocontrol et l'AESA.

- Dans le domaine de la réglementation et du contrôle de la sécurité aéronautique, la montée en puissance de l'AESA et les liens entre Eurocontrol et la Commission en matière de surveillance des opérateurs feront l'objet d'une vigilance particulière par la DAST et la DCS. En ce qui concerne en particulier l'AESA, le support à lui apporter ne devra pas se faire au détriment d'un pôle de compétences interne en matière de navigabilité à préserver pour répondre aux besoins de l'aviation légère d'une part, et aux demandes des compagnies aériennes à traiter « *in situ* » d'autre part.

- En ce qui concerne le transport aérien la DRE suivra avec attention la façon dont les enjeux européens évoluent et en veillant à être en capacité à faire valoir les positions et intérêts français lors des évolutions réglementaires importantes à venir (notamment, révisions du 3<sup>ème</sup> paquet de libéralisation du transport aérien et des règlements sur l'assistance en escale, sur le financement des gestionnaires d'aéroports et sur la coordination des aéroports), comme lors des négociations de droits de trafic avec les pays tiers.

- En ce qui concerne la construction aéronautique, le nouvel encadrement communautaire des aides à la recherche et au développement va constituer un nouveau référentiel régissant l'octroi des aides accordées aux entreprises et organismes de recherche. D'autre part, les développements des contentieux à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les aides publiques à l'aéronautique sont également susceptibles d'influer directement sur les modes de soutien aux entreprises. La DPAC restera étroitement associée à ces travaux.

- Pour la navigation aérienne, les projets européens constituent l'enjeu majeur des prochaines années et doivent être au cœur des orientations du nouveau protocole, dans le cadre des règlements sur le ciel unique, avec notamment :

✓ la création d'un bloc fonctionnel d'espace en coopération renforcée avec d'autres ANSP ;

✓ la participation de la DSNA au projet européen SESAR, où nous devons affirmer notre savoir-faire dans la définition des systèmes futurs, avec l'apport de notre expertise technique mais aussi éventuellement de certains de nos développements techniques ;

✓ la promotion d'un modèle européen de la navigation aérienne alternatif à la privatisation des services, fondée sur une coopération renforcée entre prestataires de services et pouvant déboucher sur des arrangements institutionnels mais dans le maintien d'un statut public national ou européen) et dans le respect de la souveraineté française sur son espace aérien.

## **2. La stratégie européenne de la DGAC**

### **2.1 - La Navigation Aérienne**

#### *Le développement d'un bloc fonctionnel d'espace aérien (FAB)*

La DSNA contribuera activement à la construction au cœur de l'Europe d'un bloc fonctionnel d'espace aérien. Cette démarche reposera sur la convergence entre l'initiative franco-suisse ayant fait l'objet d'une étude de faisabilité en 2005 et l'initiative des Etats et ANSP partenaires de Maastricht (Allemagne, Belgique, Luxembourg et Pays-bas), en intégrant dès la fin 2006 les structures de travail des deux projets, en particulier sur le plan opérationnel.

Sur le plan opérationnel et technique, une telle coopération visant à la gestion commune d'un réseau d'entités opérationnelles préexistantes permettra de dégager des synergies sur l'ensemble des fonctions pertinentes à l'échelle du FAB, notamment en matière de gestion de l'espace aérien, des flux et de la capacité, de développement du réseau à moyen et long terme, de management de la sécurité et de coopération technique.

Le développement de ce FAB couvrira l'ensemble de l'espace supérieur et inférieur de la DSNA, d'une part pour bénéficier du plus grand degré de liberté possible vis-à-vis de la gestion de l'espace, et d'autre part pour garantir l'absence de discontinuité fonctionnelle au sein de l'opérateur national.

L'étude du système de redevances retenu à l'échelle du FAB, qui respectera le principe de recouvrement des coûts de chacun des ANSP, favorisera le développement de démarches coopératives entre opérateurs, devrait être au minimum neutre sinon incitatif vis-à-vis de la performance économique de l'ensemble.

Dans cette perspective, l'option « taux unique » apparaît comme la plus prometteuse. Il peut néanmoins être nécessaire d'envisager une première phase de convergence entre les

taux unitaires respectifs des ANSP concernés. De nouveaux mécanismes de régulation et de concertation entre les ANSP pourraient alors permettre de respecter l'autonomie financière de chacun des opérateurs tout en instaurant une plus grande solidarité à l'échelle du FAB, le cas échéant par la définition de fourchettes de variations acceptables autour de critères communs de performance.

#### *La mise en œuvre des exigences de sécurité ESARR5*

Les ESARR5 ont été transposés pour les contrôleurs par le biais de la mise en œuvre de la licence européenne de contrôleur de la circulation aérienne qui a fait l'objet d'un accord spécifique.

Les dispositions concernant les personnels techniques imposent au prestataire de service de pouvoir à tout moment apporter la preuve que les personnels effectuant des interventions de maintenance sur des systèmes en service opérationnel possèdent les compétences requises.

Les personnels concernés sont :

- les IESSA, la maintenance technique de systèmes ATM étant au cœur des fonctions de ce corps ;
- des Ouvriers d'Etat sur des fonctions de maintenance d'équipements énergie et climatisation des centres opérationnels de la DO, ainsi que certains TSEEAC restant actuellement affectés sur ces fonctions.

Afin d'assurer un niveau optimal de sécurité dans des conditions d'efficacité satisfaisantes, le dispositif proposé, sur la base des travaux du GT ESARR5, est une habilitation délivrée après la formation initiale et une formation pratique sur site validée par une qualification. À cette qualification initiale s'ajouteront des autorisations d'exercice locales couvrant les tâches critiques pour la sécurité de la navigation aérienne, ainsi que des qualifications ultérieures, correspondant à des fonctions spécifiques telles que celles d'instructeur.

Ce dispositif permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- définir un niveau de formation et de compétence de base, qui pourra servir de socle commun dans le cadre de coopérations internationales et former une référence au niveau européen ;
- adapter les qualifications et autorisations d'exercice aux évolutions des métiers et des systèmes.

Sa mise en œuvre se fera dans le cadre d'une réflexion globale sur la formation des IESSA. L'habilitation validant les compétences acquises après la formation initiale et une période de formation pratique sur site sera étendue à tous les IESSA.

L'accès de tous les Ouvriers d'Etat des familles concernées (Électrotechniciens et Climaticiens) aux postes couverts par l'habilitation sera maintenu et leur prise de poste sera favorisée par des formations adaptées.

Une licence délivrée par la DCS se substituera à l'habilitation décrite ci-dessus avant la fin du protocole.

*Le partenariat technique.*

Le plan de modernisation des systèmes de navigation aérienne sera poursuivi en respectant le calendrier prévu pour les grands programmes techniques lancés, tout en prenant en compte les orientations du ciel unique européen.

De nouveaux partenariats seront mis en place avec des industriels ou des opérateurs permettant un meilleur retour sur investissement pour le développement des systèmes. Ainsi, pour tout nouveau programme technique dont l'acquisition doit être précédée par un effort significatif de développement à la charge de la DSNA, un partenariat avec un ou plusieurs *Air Navigation Service Providers* (ANSP) ayant des besoins similaires sera recherché dans le but de partager les coûts de développement et de certification.

Au-delà de la coopération entre ANSP, cette politique de partenariat pourra être élargie à un partenariat stratégique avec un ou plusieurs industriels qui partageront les frais de développement, et le cas échéant les droits de propriété des produits développés, dans le but de favoriser l'émergence de nouveaux standards européens (fonctionnels et techniques) compatibles avec le système français.

Ces orientations devront permettre de lancer un programme de convergence entre le système national CAUTRA et un système ATM standard européen consolidé vers 2015 qui intégrerait entre autre le système COFLIGHT développé avec les ANSPs italiens et suisses. Avant fin 2007, sera prise une décision concernant les quatre solutions suivantes :

- Créer un GIE avec un ou plusieurs partenaires industriels
- Bâtir une entité commune d'ANSP, par exemple sur la forme d'un GIEE assurant la maîtrise d'ouvrage commune d'un système complet ;
- Construire un partenariat avec d'autres ANSP similaire à celui mis en œuvre pour le système COFLIGHT, dans le but de réaliser une nouvelle IHM commune pour succéder à ODS et IRMA, ce qui constituerait une nouvelle brique essentielle d'un futur produit complet standard au niveau européen ;
- Passer un contrat global pour confier l'architecture, le développement et l'intégration à un industriel.

Par ailleurs la DSNA poursuivra son effort en 2007 pendant la phase de définition du programme SESAR en attachant une attention particulière :

- ✓ aux concepts opérationnels
- ✓ à l'architecture générale des systèmes
- ✓ à la transition entre les systèmes existants ou en cours de développement et les systèmes futurs.

Le programme de travail sur les concepts avancés de la DSNA sera au besoin réorienté pour s'inscrire pleinement dans le plan-cadre SESAR, en évitant les redondances entre les études spécifiées au niveau national et les études SESAR.

Pour garantir la pertinence des concepts opérationnels SESAR, une coordination particulière sera assurée, en complément des procédures générales de management de

SESAR, avec les principaux usagers nationaux de l'espace aérien, avec Aéroports de Paris, et avec les ANSP en coopération renforcée de type FAB avec la DSNA.

Les études et développements entrepris pour l'interopérabilité des systèmes futurs de traitement des données de vol dans le cadre du projet ICOG permettront d'assurer la compatibilité entre le projet COFLIGHT et l'architecture générale des systèmes de gestion du trafic Aérien (Air Traffic Management) retenue dans le cadre de SESAR pour la décennie prochaine.

La DSNA contribuera activement aux premières phases d'expérimentation des concepts retenus à partir de simulation arithmétique et temps réel.

Les conditions permettant à la DSNA de devenir directement ou indirectement membre de l'entreprise commune chargée de piloter le programme SESAR sur la période 2008-2013 seront étudiées. Le cas échéant, la constitution d'un partenariat avec d'autres ANSP et/ou d'autres partenaires industriels, sera étudiée notamment du point de vue de la forme juridique la plus adaptée.

## **2.2 - La construction aéronautique.**

La DPAC suivra avec une attention plus particulière la préparation du 7eme PCRD (Programme cadre de recherche et développement) et soutiendra la mise en place des initiatives technologiques communes sur les sujets touchant à la construction aéronautique.

## **2.3 - Le contrôle de la sécurité et la sûreté.**

Dans le but de renforcer l'image d'excellence de la France dans le champ de la sécurité et de la sûreté une réflexion sera conduite sur la constitution d'un service à compétence nationale dans ce domaine (dans le cadre des réflexions sur la mise en œuvre de la réorganisation de la DGAC évoquée précédemment).

## **3. Le développement durable**

La DGAC doit mettre tout en oeuvre pour protéger les riverains des nuisances occasionnées autour des aéroports tout en accompagnant la croissance du secteur économique du transport aérien. Les dispositifs comme les plans d'exposition au bruit ou les chartes de qualité de l'environnement devront être développés et concertés pour concilier la protection des riverains et l'adaptation des plates-formes à l'évolution du trafic aérien.

## TITRE 3

# Accompagner le changement et donner du sens

Les évolutions que connaît la DGAC n'ont pas seulement un caractère technique même s'il a une importance majeure, elles sont également pour une forte part culturelle et managériales ; il faut savoir les accompagner à ce niveau de pertinence.

## 1. Améliorer la gouvernance et le management des services

Un comité d'orientation stratégique sera mis en place pour une meilleure gouvernance des services de la direction générale de l'aviation civile et pour mieux définir les évolutions stratégiques, la cohérence de leur mise en œuvre opérationnelle, les objectifs de performance, l'évolution des emplois ou des investissements et mieux encadrer aussi l'évolution des tarifs des redevances. Ce comité sera constitué de représentants de l'Etat, dans les différents départements ministériels concernés, de représentants des établissements publics partenaires de la DSNA (ENAC, Météo France), de représentants des personnels, de représentants des usagers de l'espace aérien, de représentants des gestionnaires d'aéroports.

Les orientations stratégiques issues de ce comité en matière de services de navigation aérienne ainsi que les objectifs et moyens assignés à ces services seront, conformément à l'accord licence, intégrés à un contrat de service public établi entre la DGAC et la DSNA pour les trois ans du protocole. Les éléments de ce contrat de service public fonderont le plan à cinq ans à établir en vertu de la réglementation européenne sur le ciel unique.

L'amélioration permanente nécessaire dans les domaines sécurité, qualité, sûreté et environnement amène un besoin de renforcement de l'encadrement des centres opérationnels, de leur positionnement et de leur performance, en conséquence un certain nombre de mesures contribuant à valoriser les fonctions d'encadrement opérationnel et à renforcer leur attractivité seront mises en place, comme :

- ✓ préciser les activités et compétences de type transversal des assistants et chefs de subdivision,
- ✓ renforcer la motivation de l'encadrement par des actions favorisant l'ouverture extérieure et la participation à des séminaires,
- ✓ mieux structurer les formations continues et l'accompagnement des prises de poste et développer des formations spécifiques.

De manière plus générale, une politique permettant de repérer les agents ayant le potentiel et/ou le goût pour le management sera définie et mise en œuvre en concertation avec les personnels. L'objectif est à terme de disposer d'un vivier, en particulier dans les services où le recrutement s'avère difficile et de favoriser les passerelles entre les métiers, notamment entre l'opérationnel et la surveillance et le contrôle. Des dispositifs de mobilité adaptés et de formation aux métiers spécifiques, au contrôle technique (formations auditeurs, pilotes inspecteurs, CTE,...) pourront être prévus.

La complexité technique, les contraintes ATFM et opérationnelles du fonctionnement des salles de contrôle des organismes demandent que soient nommés des chefs de salle et des chefs de tour, tenant suffisamment souvent ces postes pour maintenir les compétences voulues pour remplir l'ensemble des fonctions conformément à l'instruction n°494/05. L'accès équitable aux fonctions de chefs d'équipe et de chefs de quart demande que les chefs de salle et chefs de tour, en nombre limité, ne cumulent pas nécessairement cette fonction avec celle de chef d'équipe ou chef de quart.

Le rôle dévolu aux chefs CA dans le cadre de l'organisation des SNA demande que cette fonction soit tenue pendant une durée minimum de 3 ans.

Les méthodes générales de conduite de projet à la DSNA seront par ailleurs modernisées en tenant compte des principes généraux sous-tendant la nouvelle organisation de la DTI, y compris les aspects liés aux systèmes d'information.

Dans le cadre des travaux de réorganisation de la GRH conduits par le SG, un bilan de la gestion administrative de la DSNA sera mené en 2007 au titre du retour d'expérience de la mise en œuvre de la réorganisation de la DGAC, pour ce qui concerne en particulier les conventions de support liant les SNA et les directions de l'aviation civile (DAC). En outre, le remplacement par des agents de la DGAC des agents de la structure ADP/APRN sera réalisé avec la meilleure anticipation possible.

La DGAC participera activement à la réflexion conduite au sein du MTETM sur l'organisation du réseau des bases aériennes afin que les besoins spécifiques à la DGAC dans ce domaine soient bien pris en compte.

Enfin, la DGAC veillera à ce que des ingénieurs IEEAC et IPC, en début de carrière, soient régulièrement affectés dans les services opérationnels de la navigation aérienne, afin de développer et maintenir une compétence navigation aérienne au sein de ces corps, dans la perspective du renouvellement des cadres de la DGAC qui doivent garder cette compétence sur le long terme.

## **2. Optimiser l'organisation des services**

### **2.1 - La Direction des Services de la Navigation Aérienne**

#### *Management intégré de la sécurité, de la sûreté, de la qualité et de l'environnement*

Le système de management intégré sécurité-sûreté-qualité-environnement de la DSNA sera mis en œuvre selon les principes suivants :

- Les entités de la DSNA certifiées ISO9001 d'ici décembre 2006 renouvelleront leur certification jusqu'en août 2008,
- Les SNA seront certifiés ISO 9001 d'ici décembre 2007,
- La DO/EC définira ses processus spécifiques et leurs liaisons avec les organismes de la DO d'ici décembre 2007,
- La DSNA définira les processus transverses pour assurer la cohérence du système global et préparer la certification ISO 9001 de la DSNA d'ici décembre 2008 en valorisant l'expérience acquise par les entités antérieurement certifiées.

Le contrôle interne de la DSNA, axé principalement sur des audits d'évaluation de la conformité réglementaire, évoluera avant 2009 vers un système d'évaluation de la performance.

Un « manuel du contrôleur » sera défini et diffusé pour assister les contrôleurs aériens dans l'exercice de leurs fonctions dans le respect de la réglementation.

Le tableau de bord de la DSNA développé dans le cadre de la démarche de pilotage de la performance par objectifs (PPO) deviendra une référence interne comme externe de la performance de la DSNA. Le premier niveau de ce tableau de bord sera publié périodiquement.

### *Réorganisation de la région parisienne et de l'espace aérien supérieur*

L'accord licence a confirmé qu'en matière d'organisation du contrôle aérien en région parisienne, il sera donné suite aux recommandations du comité de pilotage présidé par Monsieur Lambert, tout en examinant tout ce qui peut ou doit être fait sur le court terme pour continuer d'améliorer, la sécurité, la capacité et l'impact environnemental de la circulation aérienne dans cette région.

La mise en œuvre d'OPERA (organisme parisien d'en route et d'approche, regroupant les approches d'Orly et de Roissy, ainsi que les secteurs terminaux arrivées et départs du CRNA/N) implique des préalables techniques identifiées dans le rapport du comité de pilotage. La direction de programme OPERA placée auprès du directeur des services de la navigation aérienne, sera chargée de coordonner l'ensemble des études et travaux à mener par les services et organismes concernés par cet important projet et en particulier de :

- valider les hypothèses relatives à la localisation, à l'environnement opérationnel, social et technique du projet,
- définir ses étapes essentielles et leur calendrier prévisionnel,
- évaluer les ressources nécessaires et les organisations à mettre en place pour chacune de ces étapes,
- assurer les concertations nécessaires avec les représentants des personnels.

Par ailleurs, cette direction de programme travaillera en relation avec la « task force » créée en 2006, pour évaluer toutes les mesures à prendre sur le court terme pour améliorer la sécurité, la capacité et l'impact environnemental de la circulation aérienne en région parisienne, et qui ne peuvent pas attendre la mise en place du projet OPERA. Cette task-force devra plus particulièrement :

- apporter des réponses aux analyses et recommandations issues des commissions locales ou de l'instance nationale de sécurité afin que tout soit mis en œuvre pour éviter la répétition des incidents observés,
- prendre en compte les demandes des élus et des associations de riverains, ainsi que les observations de l'ACNUSA en matière d'environnement, pour les soumettre à des études de sécurité et poursuivre les améliorations engagées,
- donner tous les moyens nécessaires pour permettre l'évolution des capacités de la plate-forme de CDG en relation avec l'évolution de la demande.

La mise en œuvre du scénario OPERA sera par ailleurs associée à l'étude d'une réorganisation de la gestion de l'espace aérien national dans le cadre des transferts à réaliser du CRNA/Nord vers les centres adjacents.

Pour préparer cette réorganisation globale et afin de maintenir l'expertise des contrôleurs au plus haut niveau de sécurité, les études sur les spécialisations des qualifications à réaliser à Orly et CDG, seront lancées dès que possible afin d'être finalisées avant la fin du protocole.

Dès 2007 la structure administrative des services de la navigation aérienne en région parisienne sera renforcée pour préparer la mise en œuvre d'OPERA.

Un ensemble de mesures sociales seront mises en œuvre pour favoriser l'intégration progressive des services de circulation aérienne devant former OPERA, tout en assurant la continuité des services existants. Une réflexion sera également lancée dans le cadre du présent protocole DGAC sur l'avenir de la partie des services de contrôle d'Orly et de CDG qui ne seront pas intégrés à terme dans OPERA.

#### *Reconnaissance de la spécificité de CDG.*

CDG est le premier aéroport français, l'un des tous premiers aéroports européens et le sixième aéroport mondial. Il constitue un *hub* du trafic international et connaît une croissance forte. L'effort particulier demandé aux contrôleurs de CDG pour répondre de manière satisfaisante à la demande de transport doit donc être poursuivi et une incitation forte à rester sur place doit être mise en œuvre pour permettre d'acquérir un niveau d'expérience et d'expertise adapté à la complexité de la plate-forme de Roissy, sans contrevenir toute fois au droit à la mobilité des personnels.

Une prime spécifique de reconnaissance de l'expérience acquise à CDG sera donc attribuée aux premiers contrôleurs sous condition de durée d'exercice de la qualification pendant au moins dix ans. Cette prime mensuelle d'un montant égal à 25% de l'ISQ, sera versée dès l'obtention de la qualification PC avec une mention d'unité du centre, mais elle sera assujettie à un remboursement partiel en cas de départ avant les dix ans (baisse de 25% de l'ISQ sur les années restant à couvrir) .

Ce dispositif de reconnaissance de l'expérience acquise au bout de dix ans d'exercice d'une spécialité à CDG sera également attribué aux IESSA titulaires d'une QT avec une prime d'un montant mensuel égal à 25% de la PEQ et aux TSEAC disposant d'une habilitation dans le cadre de la Vigie annexe de CDG avec une prime d'un montant égal à 25% de l'ISH (avec la même clause de remboursement partiel en cas de départ avant dix ans d'exercice de la qualification ou habilitation).

Les autres personnels de CDG bénéficieront d'une prime mensuelle forfaitaire de 100 € pour les catégories A, 75 € pour les catégories B et 50 € pour les catégories C, liée à une expérience de dix années sur place, avec une mensualisation anticipée à compter de la cinquième année.

Enfin, une prime exceptionnelle de 1200 € sera versée aux agents de Roissy n'ayant pas bénéficié de l'indemnité exceptionnelle, afin de reconnaître le travail effectué dans de très nombreux travaux de modernisation et notamment l'installation de la nouvelle salle d'approche.

### *Organisation nationale de l'espace aérien inférieur*

Une étude nationale relative à l'organisation de l'espace aérien inférieur sera conduite prenant en compte le principe général des « approches centralisées », ainsi que les objectifs liés à l'optimisation du service d'information de vol en métropole.

Le programme de restructuration des CIV défini en CTP/DSNA sera poursuivi et mis en œuvre. Dans le cadre du retrait de la mission CIV de certains BTIV, les effectifs de référence seront adaptés en conséquence et les personnels souhaitant effectuer une mutation volontaire à cette occasion pourront bénéficier des aides à la restructuration prévues au présent protocole. Les agents percevant l'ISH au moment de la fermeture du CIV, pourront par ailleurs bénéficier du maintien du versement de cette prime pendant trois ans, et s'ils le souhaitent postuler à la sélection professionnelle ICNA dans les mêmes conditions que les personnels de la vigie trafic de CDG.

### *Classification des organismes*

Afin de favoriser l'accès des organismes au groupe supérieur en cas d'augmentation de l'activité, tout en limitant les allers et retours, les mouvements équivalents (MEQ) servant de référence à ce classement seront désormais calculés en prenant le meilleur de l'année écoulée et des trois dernières années.

Pour permettre d'intégrer les services devant concourir à OPERA dans un même groupe et mieux harmoniser les régimes indemnitaires, la limite du groupe A sera abaissée à 160 000 mouvements équivalents (MEQ) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Les groupes A et B seront donc fusionnés et prendront dans la grille EVS et dans l'organisation des services, la place que tenait l'ancienne liste 1. Compte tenu de l'amplitude de ce nouveau groupe A et pour mieux prendre en compte les éventuelles variations d'activité des organismes de ce groupe sans introduire de discontinuité, le supplément d'ISQ versé aux premiers contrôleurs sera relié au trafic exprimé en MEQ, selon le tableau de reclassement et progression figurant en annexe.

Une étude sera menée par ailleurs sur les critères de classification des organismes de contrôle pour examiner si d'autres paramètres que les mouvements équivalents peuvent être pris en compte. Cette étude intégrera également la problématique d'OPERA (tant à vis à vis des services intégrés à ce nouveau centre que vis-à-vis des unités d'Orly et de CDG qui n'y seront pas inclus).

### *Partenariat entre la DSNA et les autorités aéroportuaires*

De façon générale, les services de navigation aérienne se rapprocheront des propriétaires et exploitants aéroportuaires pour établir une charte de développement aéroportuaire mettant en perspective les objectifs de développement de la plateforme, avec les moyens associés en matière de navigation aérienne et les objectifs de qualité de service. Cette charte précisera en particulier les conditions de transfert aux exploitants aéroportuaires des missions de fourniture d'énergie secourue et de surveillance des aires de mouvement.

La démarche CDM à Roissy-CDG associant la société Aéroports de Paris, les compagnies aériennes et la DSNA sera poursuivie, avec notamment le développement d'un système de gestion des départs DMAN, ainsi que d'un système de partage des informations opérationnelles entre tous les acteurs concernés de la plateforme. Le rôle des chefs de l'approche de CDG sera conforté dans le cadre de cette démarche.

Un bilan particulier de l'évolution de l'activité des aérodromes non assujettis à la RSTCA sur lesquels la DSNA rend des services de contrôle aérien sera effectué annuellement, notamment sur le plan de la qualité et des coûts du service rendu. En cas de fermeture du service de contrôle, les personnels concernés pourront bénéficier des mesures d'aide à la restructuration prévues dans le présent protocole.

Pour répondre à la demande de services de contrôle sur des terrains à trafic IFR modéré qui n'en sont pas dotés mais dont le développement commercial est prometteur, l'établissement de conventions particulières avec les autorités locales concernées sera envisagé pour le financement du service dans l'attente de l'assujettissement à terme à la RSTCA.

### *Optimisation de la performance opérationnelle des organismes de contrôle aérien*

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs fixés pour l'indicateur « potentiel de contrôle réalisé par les CRNA sur potentiel théorique » (progression de 10% de l'indicateur I1), de nouvelles règles nationales, relatives à la gestion des capacités des secteurs de contrôle et au management des dégroupements/regroupements, seront définies de manière cohérente avec les responsabilités des agents opérationnels concernés.

La gestion des effectifs opérationnels sera optimisée en faisant appel à une ou plusieurs des options suivantes :

- 1- Les tours de service pourront être adaptés chaque année pour tenir compte des particularités du trafic de chaque centre et de la variation saisonnière ou hebdomadaire.
- 2- Un minimum de deux vacations par an et par agent pourra être mobilisé par les chefs d'organisme. Lorsqu'elles sont utilisées, ces vacations complémentaires sont compensées par un nombre égal de vacations de repos à prendre en période de moindre trafic.
- 3- Dans les centres ayant deux zones de qualification, des tours spécifiques à chaque zone pourront être mis en œuvre.
- 4- Des modulations saisonnières pourront être mises en place dans la limite de plus ou moins 4 heures autour des 32 heures hebdomadaires en moyenne dans la limite de 64 heures annuelles.
- 5- Des modulations pourront être appliquées à tout ou partie des équipes à l'intérieur d'un cycle, notamment lorsque le trafic subit des variations au cours de la semaine.

6- Les périodes de recyclage des détachés seront gérées pour renforcer le potentiel disponible quand nécessaire.

Les options ci-dessus seront utilisées en fonction des besoins locaux pour atteindre des objectifs similaires dans les organismes des groupes A, B, C et D et notamment celui visant à dégager un gain de performance de 2% par an.

Les options 1, 2 et 4 seront utilisées dans les autres centres de contrôle afin d'éviter au maximum toute contrainte sur le trafic pour cause de gestion des personnels. Les instructions concernant la gestion des congés et des absences seront revues pour permettre une meilleure adéquation de la définition et un allongement de la durée de la période de charge en fonction du trafic des organismes. Le nombre de secteurs déclaré quotidiennement par les CRNA sera basé sur le nombre des PC disponibles (2 PC par secteur et armement de la position chef de salle) en tenant compte de l'ensemble des UCE disponibles.

L'ensemble des mesures mises en œuvre fera l'objet d'une concertation avec les personnels en CTP dans chaque organisme de contrôle et chaque année. La mesure du potentiel réalisé sera disponible mensuellement de façon systématique dans les approches à partir de 2007.

Des scénarios de gestion des flux de trafic alternatifs par rapport au réseau existant en 2006, activables au niveau pré-tactique et tactique, seront définis au niveau stratégique en collaboration avec les autorités militaires et les Etats voisins de la France.

Les fonctions pré-tactiques de gestion des capacités, des flux et de l'espace aérien seront consolidées au niveau national autour de la CNGE. En particulier, un plan d'ouverture de secteurs sera consolidé au niveau national à J-1 dans le but de permettre une négociation et une optimisation pré-tactique quotidienne avec les ANSPs voisins, en privilégiant les coopérations de type FAB.

### *Coordination civile-militaire*

La coordination tactique de niveau 3 s'effectuera principalement avec les centres militaires de coordination et de contrôle (CMCC) localisés dans les CRNA, qui devront à terme traiter de la totalité des vols COM B et donc de 90% à 95% des coordinations nécessaires. Les autres coordinations entre les CRNA et les CDC seront opérées par des échanges téléphoniques directs de contrôleur à contrôleur permettant de préciser les intentions de vol, sans visualisation des vols militaires par le contrôleur civil, ni transfert de responsabilité. Les procédures seront encadrées par des études de sécurité et validées par des expérimentations préalables. Elles devront aussi permettre de faciliter le transit de vols civils dans des zones militaires actives.

Les procédures précitées seront les moyens de conformité au règlement européen CE n°2150 du 23/12/2005 sur la gestion flexible de l'espace aérien qui devient pleinement applicable fin 2006 et qui stipule que « *Les Etats membres veillent à ce que soient établies entre unités civiles et militaires des services de la circulation aérienne des procédures de coordination permettant la communication directe d'informations pertinentes afin de résoudre les problèmes de trafic spécifique lorsque des contrôleurs civils et militaires assurent des services dans le même espace aérien. Notamment lorsque cela est nécessaire pour des raisons de sécurité, ces informations*

sont mises à la disposition des contrôleurs civils et militaires et des unités de contrôle militaire, par un échange en temps voulu des données de vol, y compris la position et l'intention du vol des aéronefs ».

La transmission automatique des intentions des vols par l'intermédiaire du nouveau système ERATO, se substituera ensuite progressivement aux échanges téléphoniques avec le déploiement de ce nouveau système.

Les missions et les effectifs des DCC seront progressivement adaptés à ces évolutions de la coordination tactique entre civils et militaires. Les personnels des DCC effectuant une mutation à cette occasion pourront bénéficier des aides à la restructuration prévues dans le présent protocole. La fonction de chef DCC sera redéfinie et son positionnement dans l'encadrement de la DSNA réexaminé.

### *Evolution de la supervision technique et de la maintenance*

L'évolution des techniques et des métiers doit permettre d'aller vers une plus grande polyvalence des agents de supervision technique. Une adaptation du nombre des superviseurs aux besoins des salles opérationnelles sera recherchée. Ces fonctions seront transformées en une nouvelle fonction de responsable polyvalent de supervision technique, ce qui permettra d'adapter progressivement les effectifs de référence de cette supervision. En particulier, l'effectif de supervision technique passera :

- le jour à 3, la nuit à 2 dans les CRNA et à Orly,
- le jour à 4, la nuit à 3 à CDG.,
- le jour à 2, la nuit à 1 au CESNAC.

Ce dispositif reposera sur le principe de l'alternance longue en demandant aux IESSA de maintenance spécialisée de faire régulièrement des détachements de plusieurs mois en supervision, en tant que responsable polyvalent de supervision technique.

La disponibilité maximale des systèmes sera recherchée grâce la généralisation des dispositifs d'astreinte, de façon permanente dans le cadre de l'organisation de la supervision technique, comme de façon ponctuelle pour la préparation d'événements opérationnels particuliers.

### *Support technique des SNA*

L'organisation des fonctions de support technique aux services opérationnels des SNA sera optimisée, pour ce qui concerne en particulier :

- le support bureautique, en liaison avec la « DAC support »,
- le suivi des contrats énergie/climatisation, tandis que les actions de maintenance dans ce domaine seront limitées aux seuls équipements de proximité. Lorsque cette optimisation conduira à des redéploiements d'effectifs au sein de la DGAC, les agents concernés pourront bénéficier des aides à la restructuration prévues dans le présent protocole.

### *Services chargés de l'information aéronautique et de l'assistance aux vols*

Le rôle du SIA en matière d'organisation du réseau national des informateurs aéronautiques sera consolidé, notamment par la mise en service du nouvel outil NOPIA de production de l'information aéronautique et de traitement global de l'information.

Les réorganisations nécessaires des BRIA de métropole suite aux transferts de certaines tâches vers les exploitants d'aéroports seront mises en œuvre selon les modalités suivantes :

- maintien de l'ensemble des BRIA existants
- fermeture au coeur de la nuit selon des horaires à préciser localement
- transfert pendant la fermeture des tâches restant à un BRIA restant ouvert H24.

Les effectifs de référence seront adaptés en conséquence et les personnels souhaitant effectuer une mutation volontaire à cette occasion pourront bénéficier des aides à la restructuration prévues au présent protocole.

### *Direction de la Technique et de l'Innovation*

La réorganisation de la DTI sera mise en œuvre au début de l'année 2007 en suivant les recommandations des deux groupes de travail ayant rendu leurs conclusions en 2006. La nouvelle structure s'articulera autour :

- d'un regroupement des compétences en domaines et en pôles capitalisant les expériences, et en facilitant l'adaptabilité au changement ;
- d'un renforcement du pilotage technique et opérationnel des programmes et des projets.

Cette réorganisation sera mise en oeuvre en concertation étroite avec les organisations syndicales et les personnels, en veillant notamment à proposer à chaque agent un positionnement dans la nouvelle organisation. Cette procédure transparente fera l'objet d'un suivi individualisé tant par la DTI et DSNA/SDRH (qui jouera un rôle éventuel de médiateur), que par le SG, à qui reviendra la décision finale d'affectation. Chaque agent pourra faire valoir son point de vue et se verra garantir le maintien de son niveau de rémunération.

Dès sa mise en œuvre, la nouvelle structure se mobilisera autour des objectifs stratégiques suivants :

- le maintien à haut niveau de la performance, la robustesse, la fiabilité, l'évolutivité des systèmes de navigation aérienne ;
- la réalisation des nouveaux projets selon les priorités et les échéances fixées par le plan à 5 ans de la DSNA ;
- le renforcement de la capacité de développement et d'innovation de la DSNA ;
- le renforcement de la capacité d'action et de coopération de la DSNA au niveau européen.

De nouvelles méthodes de coordination entre la DO et la DTI permettront d'assurer une meilleure continuité et réactivité entre les phases de spécification, d'études, de réalisation et de livraison des systèmes, ce qui permettra de maîtriser la durée du cycle allant de la définition du besoin à la mise en service.

## 2.2 - Le SEFA

Les principes fondamentaux de l'action de la DGAC et la définition des enjeux majeurs pour les prochaines années en ce qui concerne le SEFA doivent prendre en compte la nécessité d'adapter ce service à compétence nationale à ses missions et à l'environnement économique. A cet égard, les problématiques de dimensionnement du service par rapport à son plan de charge, de coût de production, d'harmonisation de la culture d'entreprise de l'organisme par rapport aux missions seront étudiées en étroite concertation avec les organisations syndicales, conformément aux préconisations du rapport de l'inspection générale de l'aviation civile (n°2005-0427-01) sur le SEFA. L'objectif est d'entreprendre des actions d'adaptation et de modernisation du SEFA à son environnement concurrentiel avec pour objectif de rapprocher graduellement ses coûts de ses recettes dans l'esprit du rapport de l'IGAC.

Dans ce contexte, à l'issue des travaux du groupe de travail présidé par le Secrétaire général de la DGAC, un plan de modernisation du SEFA sera élaboré avant le 30 juin 2007 par le chef du SEFA afin de créer durablement les conditions de compétitivité et de performance permettant à ce service d'Etat de continuer à être une référence dans le domaine de la formation des pilotes, en France, en Europe et à l'international. La méthode d'élaboration de ce plan sera la suivante :

### *Elaboration du plan de modernisation du SEFA*

Le plan de modernisation du SEFA vise à définir les mesures les plus adaptées pour pérenniser le SEFA dans l'environnement concurrentiel des écoles de formation au pilotage. Pour élaborer ce plan, il sera défini un groupe de travail paritaire administration – organisations syndicales, présidé par le chef du SEFA. Ce groupe de travail aura pour tâches essentielles d'élaborer des scénarii d'adaptation et d'organisation du SEFA et de les analyser au regard des critères suivants :

- ⊙ Impact économique (évaluation des coûts de production, coût des mesures d'adaptation, etc.)
- ⊙ Impact social (évaluation des contraintes et des avantages générés par les différents scénarii sur les personnels, la prise en compte des situations collectives et individuelles, etc.)
- ⊙ Efficacité de l'organisation (maintenance, formation et pédagogie, administratif, autres, etc.)
- ⊙ Faisabilité des scénarii.

Les conclusions de ce groupe de travail seront remises au Secrétaire général, au plus tard le 30 juin 2007. La décision définitive concernant le scénario retenu pour la modernisation du SEFA sera prise au regard de l'application des différents critères aux scénarii examinés et les actions contenues dans le scénario retenu constitueront le plan de modernisation.

### *Méthodologie pour l'élaboration du plan de modernisation*

La méthodologie proposée pour l'élaboration du plan de modernisation sera notamment fondée sur la détermination des coûts unitaires et des volumes d'activité. Le SEFA en tant que service à compétence nationale de la DGAC exige un positionnement d'exemplarité, afin

de servir de référence aux organismes de formation en France. Cela lui impose aussi une déontologie rigoureuse vis-à-vis du secteur privé, et une efficacité de gestion lui permettant de fournir ses prestations à un coût raisonnable pour la collectivité. Or, le SEFA a des coûts unitaires de production estimés en moyenne à 2,5 fois ceux des écoles privées. Il est donc essentiel, pour évaluer la portée et l'importance des mesures d'adaptation à mettre en place, de déterminer les coûts unitaires qui permettraient au SEFA de pérenniser son activité au sein de l'environnement concurrentiel qui est le sien. Les coûts unitaires de production étant pour une grande part dépendants de l'absorption des charges fixes par le volume d'activité, le groupe de travail définira des volumes futurs et probables d'activité en terme d'heures d'aéronefs et de formation.

Le groupe de travail établira différents scénarii d'organisation du SEFA à partir du rapport de l'inspection générale de l'aviation civile. Les scénarii proposeront des modes d'organisation entre les départements et les centres de formation du SEFA ainsi que le dimensionnement en terme de flotte, de personnels et nombre de centres de formation. Ils définiront également les méthodes et les moyens ainsi que la planification pour évoluer de l'état actuel du SEFA vers l'organisation étudiée. Ces scénarios seront étudiés avec les organisations syndicales représentatives des personnels du SEFA et feront apparaître les mesures particulières décrites dans le présent protocole.

### **2.3 - L'ENAC**

Pour tenir sa place, il est important que l'ENAC continue sa modernisation tant sur le plan infrastructure que sur le plan organisationnel. Le plan décennal de réhabilitation et rénovation des locaux sera poursuivi conformément aux Plans Pluriannuels de l'ENAC et tous les efforts seront apportés pour que les échéances prévues soient parfaitement respectées.

L'ENAC poursuivra la modernisation de sa structure, et continuera la mise en place d'une démarche qualité aussi bien sur les aspects pédagogiques (permettant ainsi la certification des formations) que sur les aspects généraux de gestion de l'établissement. Dès la mise en œuvre des statuts rénovés de l'Ecole, une réflexion sera lancée sur des évolutions éventuelles futures pour mieux les adapter aux nouvelles contraintes des établissements d'enseignement supérieur. Les moyens de gestion seront développés, permettant le développement consolidé du schéma directeur informatique.

Les relations entre la DGAC et l'ENAC seront clarifiées dans le cadre d'une véritable fonction de tutelle d'un Etablissement Public, et de la consolidation d'un contrat de service public liant l'école et la DGAC.

### **2.4 - Les fonctions transversales RH**

Le nouveau Système Informatique de gestion des Ressources Humaines (NOIRh) constitue un pas important dans le domaine de la GRH au sein de la DGAC, il sera pleinement opérationnel au début de l'année 2007, l'ensemble des autres bases de données RH nationales ou locales devront, dès la fin de la transition, être abandonnées et l'ensemble des agents impliqués dans cette GRH utiliseront le même outil. Ceci implique bien entendu une refonte des méthodes et processus de travail et aura une incidence certaine sur les organisations nationales et locales.

SG/SDP est chargé d'assurer le pilotage de cette opération, en tenant compte des audits lancés au cours de l'année 2006, tout en intégrant l'objectif LOLF cité au § 1.2 du titre I.

### **3. Anticiper les problèmes sociaux**

La DGAC doit rechercher la cohésion sociale, et avoir le souci constant du dialogue social dont le présent protocole est le point d'orgue. Les adaptations permanentes et les efforts des organisations et des personnels pour se préparer aux changements techniques ou de formes de travail adaptées, doivent s'effectuer dans un cadre concerté. Néanmoins des tensions peuvent apparaître. Il convient d'éviter qu'elles ne dégèrent en conflit préjudiciable à l'usager. Trois vecteurs peuvent permettre d'apaiser les tensions et de résoudre les problèmes en toute rationalité.

#### **3.1 - Un dispositif de prévention des conflits**

La DGAC confirme son attachement à un dialogue social continu permettant de prévenir les conflits sociaux. Au-delà du processus formel de consultation des personnels, prévu par les textes de la fonction publique, l'amélioration de la prévention des conflits sera assurée par la signature d'une convention permettant de formaliser les bonnes pratiques pour privilégier l'échange et le dialogue plutôt que le recours à la grève.

#### **3.2 Service minimum**

Les fonctions de supervision en maintenance opérationnelle nécessaires à la mise en œuvre du service minimum seront reconnues parmi les fonctions d'encadrement et de sécurité qui doivent être assurées en toutes circonstances.

#### **3.3 - La création d'un comité d'éthique et de déontologie**

Une réflexion sera lancée pour examiner le besoin, l'organisation et le champ de compétences d'un comité d'éthique et de déontologie. Il pourra comporter en son sein un observatoire de la parité homme-femme.

### **4. Le renouvellement à échéance de la Convention de modernisation du dialogue social**

La convention nationale de modernisation du dialogue social actuellement en vigueur au sein de la DGAC, a été signée le 22 décembre 2004 et conclue pour une durée de 3 ans entre le Directeur général de l'aviation civile et les organisations syndicales représentatives du personnel de la DGAC. Avant le terme de son échéance (janvier 2008), une nouvelle convention sera rédigée.

Elle aura pour objectif de servir de cadre au dialogue social au sein de la DGAC en définissant les moyens mis à la disposition des organisations syndicales représentatives pour leur permettre d'assurer pleinement leurs missions. Elle marquera la volonté de la DGAC de considérer les représentants du personnel comme un véritable relais d'information important dans le domaine social entre les personnels et l'administration.

## **5. Un accompagnement social de la modernisation**

### **5.1 - Des mesures spécifiques.**

Les mesures de modernisation en cours ou à venir vont faire l'objet de restructurations de services (services RH avec le déploiement du système d'information *NOIRh*, SEFA, Direction de la technologie et de l'innovation (DTI) et métiers ouvriers) entraînant des évolutions d'effectif. Pour favoriser, d'une manière efficace et socialement acceptable, ces évolutions dans les établissements restructurés, plusieurs mesures d'accompagnement social des restructurations sont proposées : indemnité spéciale de mobilité avec ou sans changement de résidence familiale, indemnité de départ volontaire et indemnité d'aide à la création d'entreprise pour les ouvriers de l'Etat.

### **5.2 - Une action sociale et culturelle poursuivie et professionnalisée**

1- Un dispositif d'aide financière à la mutualisation sera mis en place, visant à aider les personnels à adhérer à un organisme de « complémentaire santé ».

La forme de ce dispositif respectera le cadre qui est en cours d'élaboration par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Parallèlement, une campagne de sensibilisation sur ce thème sera menée auprès des personnels.

2- Les prestations sociales individuelles seront renforcées :

- la mise en œuvre du protocole « Jacob social » sera poursuivie par le biais de nouvelles réservations de berceaux, de l'adaptation de la *participation aux services d'aide à domicile* (PSAD) en liaison avec les nouvelles modalités du CESH et de *l'aide à l'installation des personnels* (alignement de la région PACA sur le niveau des aides de la région parisienne).

L'élargissement des politiques de réservation de logements et de berceaux à de nouvelles régions sera envisagé

- un effort particulier sera consenti en faveur de l'aide à la scolarité et aux études.

- l'effort en faveur de l'intégration des personnels handicapés dans les services et de l'amélioration de leur vie quotidienne sera poursuivi. Une réflexion sera par ailleurs menée sur le télétravail.

- une prestation en faveur des parents isolés sera mise en place.

3- Le dispositif des décharges d'action sociale sera rénové et assoupli, afin que sans augmentation du nombre total de jours libérés, davantage d'agents puissent en profiter et renforcer le nombre « bénévoles » oeuvrant à l'action sociale collective, dans le cadre des CLAS, du CCAS et des associations.

Un groupe de travail sera chargé de proposer les modalités pratiques du nouveau dispositif.

Les moyens matériels des CLAS seront renforcés et harmonisés.

4- Le champ des investissements relevant des crédits d'action sociale sera précisé : il sera ainsi rappelé que :

- les investissements socioculturels liés à l'édification d'un nouveau bâtiment ne relèvent pas des crédits d'action sociale, mais doivent être prévus dans le budget initial de la construction à hauteur d'un pourcentage des sommes prévues.
- Les investissements liés à la mise en accessibilité pour les personnels handicapés de certains bâtiments de la DGAC, rendue obligatoire par la Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ne relèvent pas des crédits d'investissements d'action sociale

5- La politique d'offre de vacances aux enfants des agents de la DGAC sera inchangée, mais ses modalités seront revues. La recherche de locations de centres sera préférée à l'organisation des colonies dans des centres appartenant à la DGAC. Les crédits d'investissements habituellement dévolus à leur entretien seront consacrés :

- à la location de centres de vacances afin de poursuivre l'offre de colonies de vacances par l'association ARAMIS ;
- à l'aide à la mutualisation.

En cas de cession, les crédits seront réaffectés à l'action sociale.

6- Une réflexion sur les structures et l'amélioration des procédures de l'action sociale, notamment financières sera lancée.

Un abondement de 0,60 M€ est prévu sur les crédits sociaux pour réaliser ces objectifs.

## **6. Des Parcours de carrières professionnelles (entretien d'évaluation, mobilité) efficaces**

### **6.1 - Evolution des statuts, référentiels métiers**

Les différents domaines de la DGAC sont en pleine évolution. Le contexte européen a reconfiguré la DGAC en trois pôles (régulateur, opérateur et certificateur) dans le cadre du « ciel unique ». Ces évolutions de process et d'organisation ont des conséquences sur les missions et les métiers et par conséquent en auront à terme sur les statuts.

Le présent protocole 2007-2009 vise par conséquent à définir un mandat clair et précis à un groupe de travail « administration/organisations syndicales » en vue de préconiser puis de mettre en oeuvre de telles évolutions statutaires. Une réflexion de fond doit en effet être menée sur les fonctions d'expertise ou d'encadrement, le cas échéant dans la perspective de synergie ou de rapprochements de corps et statuts

Des préalables méthodologiques doivent être définis : l'analyse partagée des filières professionnelles et des métiers en est l'un d'eux.

Pour permettre de répondre à des demandes variées tout aussi légitimes les unes que les autres, et provenant de catégories professionnelles différentes mais concourant toutes à des filières de métiers parfois communes ou complémentaires, il convient en effet de

procéder par une approche globale et intégrée. Parmi les questions pendantes figurent notamment :

- le segment de carrière supérieur des TSEEAC ;
- les carrières respectives des IESSA et des IEEAC notamment à la DTI ;
- la spécification des fonctions de cadres et les supports appropriés pour les reconnaître ;
- la gestion des assistants de classe ;
- etc.

Le mandat du groupe de travail – qui ne peut s'exonérer du contexte européen - doit par ailleurs prendre en compte l'analyse des évolutions possibles des 3 corps concernés (IEEAC, IESSA et TSEEAC) pour aboutir à un corps de catégorie A (indice terminal 1015) et un corps de catégorie B atypique, les conditions de reclassement ne peuvent être définies à ce stade de la réflexion.

L'objectif du groupe de travail est de proposer une réforme d'envergure d'ici au 31 décembre 2009.

Parallèlement un groupe de projet sur les métiers et les filières professionnelles sera constitué au sein du Secrétariat général ; ce groupe de projet travaillera avec l'ensemble des directions et tout particulièrement avec la DCS dans le cadre de ses compétences dans le champ de la certification (démarche qualité). Un comité de pilotage co-présidé par le sous-directeur de personnels et le sous-directeur de la modernisation et de la formation assurera le suivi et la validation des travaux.

## **6.2 - Amélioration de la gestion des emplois en recouvrement**

A court terme, il convient d'améliorer la pratique la gestion des emplois en recouvrement dans le sens d'une plus grande efficacité et transparence. Les signataires du présent protocole s'engagent à considérer que le critère primordial doit être d'affecter le meilleur agent à l'emploi ouvert quel que soit son statut, sachant que l'objectif à terme est de définir de véritables profils de carrière. Pour atteindre cet objectif une réflexion sera lancée dès la signature du présent protocole en vue d'identifier les pistes d'amélioration d'ouverture des AVE des corps techniques en vue d'une expérimentation dès la campagne de CAP de printemps 2007.

## **6.3 - Réflexion sur le dispositif indemnitaire**

Corrélativement à ces réflexions sur les filières professionnelles et leurs conséquences éventuellement statutaires, il convient de vérifier l'équilibre, la cohérence et l'équité dans le domaine indemnitaire en particulier en ce qui concerne les fonctions de cadres. Un groupe de réflexion sur les hypothèses de rationalisation des grilles RSI et EVS sera constitué.

## 6.4 - Entretien individuel et Evaluation

### *L'évaluation professionnelle*

Dans le souci d'appliquer le décret 2002-682 en date du 29 avril l'entretien annuel d'évaluation a été mis en place en 2003 et concerne tous les agents de la DGAC : cette procédure concerne tous les fonctionnaires en position normale d'activité appartenant aux corps DGAC (ou aux corps communs à la DGAC et à Météo France), ou qui sont accueillis par voie de détachement dans ces corps (à l'exception des ingénieurs des ponts et chaussées et des administrateurs civils), les membres des corps d'infirmier des services médicaux des administrations de l'Etat, d'assistant de service social des administrations de l'Etat et de conseiller technique de service social des administrations de l'Etat affectés à la DGAC, dans les établissements publics qui en dépendent et à Météo France, et les agents contractuels de la DGAC relevant du décret n° 48-1018 du 16 juin 1948.

L'entretien annuel d'évaluation est un acte de management individuel, qui vise deux aspects principaux :

- instaurer un dialogue entre le supérieur hiérarchique direct et l'agent,
- travailler à partir d'objectifs.

Cet entretien d'une durée moyenne d'une heure permet de favoriser une meilleure connaissance réciproque et d'évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés chaque année. Il se veut être l'occasion d'aborder les souhaits d'évolution professionnelle ainsi que d'exprimer d'éventuels besoins, tels que la formation par exemple.

Des formations obligatoires ont été mises en place dès janvier 2003 pour l'ensemble des personnels ayant des fonctions d'encadrement dès 2003, soit près de 2 000 agents ; il s'agit des personnels définis comme « étant en charge des entretiens d'évaluation » (arrêtés du 3 février 2003, soumis au CTP DGAC du 12 décembre 2002 et modifié par l'arrêté du 19 avril 2006). Un guide d'évaluation a été élaboré à cette occasion ; celui-ci décline les objectifs de l'entretien, l'intérêt qu'il représente et propose un guide de préparation à partir de la fiche support.

Depuis 2003, l'entretien annuel a connu quelques évolutions : désormais une partie de l'entretien est consacré à la formation au moyen d'un formulaire distinct, permettant ainsi à l'agent et à son supérieur hiérarchique de faire valoir ses besoins ou souhaits en matière de formation. Ce formulaire est ensuite exploité par le bureau de la formation afin de compléter l'estimation des besoins de formations pour l'année à venir.

Concrètement, la campagne des entretiens d'évaluation / notation s'effectue entre mai et juin de chaque année (n) pour l'année (n-1).

Il est recommandé que la notation soit en cohérence avec l'ensemble des appréciations portées lors de l'entretien annuel.

Ce dispositif a également connu quelques adaptations dans les CRNA pour tenir compte des spécificités liées au fonctionnement du contrôle de la navigation aérienne : une

expérimentation d'évaluation par équipe a été menée pour les ICNA du CRNA/Nord exerçant en salle.

Les points d'amélioration sont :

- une automatisation du traitement des fiches d'évaluation pour le volet formation
- une généralisation de l'évaluation pour l'ensemble des personnels de la DGAC avec un réel contenu.
- un meilleur « calage » de cet entretien qui interviendra dans la période de décembre/janvier corrélé avec la notation.

Dans le cadre du présent protocole, est affirmé la volonté commune de développer et de généraliser en la modernisant cette démarche de management.

### *L'évaluation du processus formation*

Traditionnellement l'évaluation de fin de stages n'est qu'un indice de satisfaction. Il ne mesure par le niveau d'acquisition d'un stagiaire. Dans le cadre de la professionnalisation des actions de formation, il sera institué un indice de mesure de l'efficacité d'une formation. Cela revient à mesurer le gain relatif d'une formation. Il convient donc de mettre en place un test à l'entrée du stage ou à son inscription et à la fin du stage, comme dans le cas de la formation à l'anglais avec le test initial.

Le test de fin de stage a également été pratiqué pour les formations à la sécurité informatique qui ont permis de donner lieu à la détention d'un passeport (SSI-Sécurité informatique). Cette démarche a fonctionné pour 6000 personnes celles qui ont un poste de travail bureautique.

Ces tests ont également lieu pour les inscriptions aux préparations concours. On mesure le niveau d'entrée et il y a par les devoirs sur table des évaluations intermédiaires. Compte tenu de l'expérience réussie tirée de ces pratiques, la généralisation de cette démarche sera effective ; elle permettra de :

- mesurer la performance de l'action de formation
- d'évaluer l'adéquation individuelle de l'agent
- d'assurer un retour sur investissement pour la DGAC.

Ces démarches particulièrement courantes en formation par *e-learning* seront appliquées progressivement sur d'autres actions de formations y compris en « présentielle ».

## **7. La formation au cœur du changement**

### **7.1 L'École nationale de l'aviation civile (ENAC)**

L'ENAC constitue l'instrument privilégié de la DGAC pour la formation initiale de ses personnels, ainsi que pour la formation continue dans le cadre de la mise en œuvre du

schéma directeur de la formation professionnelle de la DGAC. La reconnaissance de l'excellence des formations de l'ENAC et sa notoriété sont essentielles pour assurer le positionnement européen des personnels techniques de la DGAC (ICNA, IEISSA, TSEEAC, IEEAC) comme standard de référence. Cela passe par des formations de qualité, reconnues à l'international (donc ouvertes à des populations internationales et offrant des perspectives à l'exportation en support à l'industrie aéronautique), par une reconnaissance du caractère pluridisciplinaire de l'école jusqu'à son plus haut niveau (ce qui implique le développement de la recherche), et par une modernisation de l'établissement.

### *Les formations initiales*

Au-delà de la refonte des formations techniques pour les personnels de la DGAC, leurs habilitations ou agréments seront recherchés et obtenus. En dehors des cycles spécifiques ouverts à l'international, cette reconnaissance des titres au niveau européen profitera d'une mise en place d'une stratégie d'ouverture des cycles dispensés par l'ENAC initialement réservés aux personnels DGAC à des éléments européens (*ATSEP* pour les IEISSA, *ATCO* pour les ICNA, *Bachelor in aviation technology* pour les TSEEAC).

### *La formation continue*

La formation continue proposée par l'ENAC à la DGAC se recentrera sur des domaines de haute technicité où la spécialisation de l'ENAC est nécessaire. Afin de pouvoir mieux répondre aux demandes internationales et d'Eurocontrol, certains stages seront développés suivant des formules et standards européens.

Un processus de formation continue sera développé, visant à la transformation consolidée des compétences du personnel DGAC. Cela passera obligatoirement par une meilleure spécification des stages, une anticipation améliorée des demandes de la DGAC, un respect par la DGAC de la planification des formations, une évaluation des pré-requis et des compétences des stagiaires. La reconnaissance européenne de ces formations continues nécessitera la mise en place d'évaluation systématique des stagiaires à l'issue des stages. L'ENAC développera des formations à distance s'appuyant sur le *e-learning* et la télé-simulation, afin d'en faire le véritable centre d'exploitation et de développement de *l'e-learning* pour la DGAC.

### *Le développement à l'international*

La reconnaissance internationale de l'ENAC passe par un développement important de ses activités internationales que ce soit l'accueil d'étudiants étrangers dans ses cycles et stages de formation, la mise en place de stages et formations spécifiques à l'international, le développement d'activités d'ingénierie pédagogique, d'expertise et de support à la coopération et aux industriels ou le développement des échanges universitaires.

Cette ouverture à l'international a pour but de conforter l'ENAC comme un établissement universitaire reconnu en Europe dans le domaine de l'aviation.

Plus spécifiquement, l'ENAC mettra en œuvre des cycles ouverts à l'international pour la formation de contrôleurs et de professionnels de la navigation aérienne, développera de

nouveaux Masters sur les sujets majeurs du transport aérien et développera sa capacité à répondre à des appels d'offres internationaux.

Cela nécessitera l'établissement d'un mécanisme de développement de ressources (incluant le recrutement d'agents anglophones) qui permette l'équilibre des projets internationaux sans puiser uniquement dans les ressources DGAC.

### *La recherche*

La notoriété internationale de l'ENAC passe par un développement important de ses activités de recherche qui n'atteignent pas actuellement une taille critique suffisante. C'est d'autant plus essentiel compte tenu du rôle que doit jouer l'établissement dans le Pôle de Compétitivité AESE, dans l'Ecole Doctorale Aéronautique et Astronautique, dans le CNRT-AE et dans la mise en place de laboratoires communs notamment avec les autres centres d'expertise aéronautique toulousains.

Un effort tout particulier sera exercé pour atteindre cette taille critique en recrutant des Directeurs de Recherche, en formant des HDR (docteurs habilités à diriger des recherches), en accueillant plus d'enseignants-chercheurs, en développant des structures permettant la participation à des projets européens, en recevant, parfois en les finançant directement, un plus grand nombre de thésards.

Les activités de recherche devront également être valorisées en assurant un positionnement correct des personnels de recherche (salaires, primes indemnitaires, conditions de carrière).

## **7.2 Le Service d'exploitation et de formation aéronautique (SEFA)**

Le Service d'Exploitation de la Formation Aéronautique (SEFA) a prouvé sa capacité à former des pilotes de ligne et des instructeurs depuis plusieurs dizaines d'années, contribuant ainsi à la sécurité des activités aéronautiques. La DGAC affirme dans le présent protocole son attachement au maintien de cet outil particulièrement utile tout en ayant conscience de la nécessité d'une adaptation aux attentes du secteur aéronautique.

Dans la DGAC, le SEFA apporte ses métiers, son expertise et son savoir-faire pour la formation de pilotes.

Il assure notamment les missions de formation aéronautique suivantes :

- ⊙ Formation des pilotes de Lignes sélectionnées sur concours ENAC
- ⊙ Formation de certains personnels de la DGAC et d'autres départements ministériels, notamment DGA.
- ⊙ Formation d'instructeurs de tous niveaux
- ⊙ Le support à l'industrie par apport de son savoir-faire.
- ⊙ Formation pour des compagnies françaises ou étrangères.

Dans leur forme et leur contenu, ces missions devraient évoluer dans le futur sous l'effet d'une part, de l'apparition de licences orientées directement vers le métier de copilote d'avions de transport et, d'autre part, par le développement de missions d'ingénierie.

L'apparition de licences orientées directement vers le métier de copilote d'avions de transport ainsi que l'avènement d'entraîneurs au vol performants et moins coûteux influence

notamment le contenu de la formation aéronautique. C'est ainsi que la licence MPL (*Multi Pilot Licence*) pourra être obtenue avec un nombre d'heures de vol réduit par rapport aux méthodes actuelles. En contrepartie, l'apprentissage du travail en équipage va être accentué. On peut penser également que les formations pour les personnels d'Etat (DGAC, DGA, ...) auront tendance à évoluer dans la même direction.

L'orientation prise par le SEFA de se positionner dans ce domaine est donc pertinente mais sa structure devra s'adapter à cette évolution, qui verra augmenter l'utilisation de simulateurs, souvent chez les constructeurs et compagnies, en France ou à l'étranger, au détriment des vols réels dans les centres du SEFA.

En matière d'ingénierie, on constate que les clients étrangers souhaitent de plus en plus disposer d'un support extérieur pour monter leur propre école. L'expertise du SEFA en matière de formation d'instructeurs lui donne un avantage concurrentiel dans ce domaine. La tendance est d'apporter cette expertise sur place, ce qui représente un challenge d'adaptabilité et de mobilité.

Le SEFA possède de nombreux atouts pour évoluer avec succès sur le futur marché de la formation aéronautique à la condition de satisfaire les partenaires, les compagnies aériennes et les constructeurs avec lesquels les partenariats sont noués.

Parallèlement au plan de modernisation du SEFA et pour porter cet effort de formation, il sera apporté une attention particulière à la gestion des emplois et des compétences des personnels du SEFA :

#### *Les personnels navigants*

Les personnels navigants en fonction au SEFA assurent principalement des fonctions d'instruction en vol ou sur simulateurs. Ils peuvent aussi être amenés à dispenser des cours théoriques. Ils peuvent être appelés à assurer des fonctions d'encadrement, dans les centres de formation (chef de division instruction et chef pilote adjoint) ou au siège du SEFA (chef de département opérations, chef de divisions). Ils peuvent enfin être chargés d'études ou de missions particulières, au siège comme dans les centres.

Ces personnels seront au cœur de l'évolution du métier du SEFA décrite dans paragraphe sur l'évolution de la formation aéronautique. Pour que celui-ci reste une référence dans la communauté aéronautique française, leur implication en matière d'exemplarité, de qualité de la formation dispensée, de respect des programmes de formation approuvés, de respect des règlements et de l'environnement est essentielle. Dans ce cadre, l'effort de formation en langue anglaise sera notamment poursuivi.

Le SEFA devant rester en avance sur les méthodes de formation, les matériels, leur adaptabilité aux évolutions et leur polyvalence dans les métiers de l'instruction et, en tant que de besoin, des opérations aériennes sont des atouts à préserver.

#### *Les personnels ouvriers d'Etat*

Les ouvriers d'Etat chargés de la maintenance des avions et matériels d'instruction au SEFA sont un élément important de sécurité et de maîtrise des coûts.

Les familles professionnelles ont évolué pour être cohérentes avec les futures licences des techniciens de maintenance. L'effort de formation entrepris à cette occasion sera maintenu afin de permettre à chacun d'obtenir et de conserver ces licences.

Le SEFA a pour objectif d'obtenir les nouveaux agréments de maintenance dans le courant de l'année 2007. Les ouvriers d'Etat chargé de la maintenance y participent par leur capacité d'évolution et l'élargissement de leurs compétences.

La participation de ces personnels chargés des tâches de support de la maintenance et des ateliers est un élément essentiel de la maîtrise des coûts. En ce sens, l'effort de polyvalence de ces agents sera poursuivi et leur mobilité sera encouragée.

Dans le cadre de l'évolution des métiers de la maintenance, une attention particulière sera conduite sur la formation de ces agents.

Les ouvriers d'Etat des autres spécialités participent à la vie des centres. Leur polyvalence facilite le maintien de ces fonctions ainsi que les tâches quotidiennes des centres de taille réduite. Cette polyvalence sera recherchée en tant que de besoin.

### *Les autres personnels techniques*

Les IEEAC ont vocation à assurer, comme les personnels navigants, les fonctions d'encadrement du SEFA (chefs de centre, chefs de département ou de division au siège) et des fonctions d'étude ou de chargés de mission. Leurs capacités d'encadrement, leurs connaissances de l'environnement aéronautique, leurs capacités à aborder des problèmes et projets nouveaux et complexes en font des éléments structurants du SEFA.

Le secrétariat général de la DGAC veillera à ce que des ingénieurs IEEAC et IPC soient régulièrement affectés dans les services du SEFA, afin de développer et maintenir une compétence formation et maintenance aéronautique au sein de ces corps.

Les TSEEAC assurent au sein du SEFA des tâches spécifiques par rapport à leurs collègues des autres directions de la DGAC. La réflexion en cours sur la structure du SEFA les associera à l'examen de l'évolution des métiers, situés dans l'environnement « instruction opérations aériennes ». Leur rôle et leur capacité à accomplir des tâches variées dans cet environnement sont des atouts qui seront examinés pour l'évolution et la maîtrise des effectifs du SEFA.

### *Les personnels administratifs au SEFA*

Ils assument, pour la majorité d'entre eux, la gestion « support » des unités opérationnelles du SEFA. Ils gèrent les ressources humaines (gestion très déconcentrée au SEFA pour les pilotes et les ouvriers d'Etat) et les finances du SEFA. D'autres tâches plus spécialisées leur sont également confiées comme l'accueil des stagiaires pilotes, la gestion des nombreuses documentations techniques pour l'instruction vol et sol ou pour la maintenance, etc.

Ils sont en nombre limité dans les centres de formation mais leur présence est indispensable. Leur capacité à assurer des tâches diversifiées permet de répondre aux nombreux besoins de ces petites unités.

Ils constituent une part importante des effectifs du siège du SEFA à Muret. Leurs compétences variées permettent d'assurer leur mobilité sur les différentes fonctions de support administratif. Ils apporteront ainsi leur contribution à l'atteinte des objectifs en matière de coût.

### **7.3 - La formation professionnelle tout au long de la vie**

Une réflexion sur la formation pour répondre de plus près aux besoins des services ainsi que sur les méthodes de spécification de ces besoins sera entreprise. Ceci avec le souci de préserver un équilibre avec la formation pour accompagner la carrière des agents. Une adaptation de l'examen professionnel des personnels administratifs B et C sera effectuée (QCM2 questions ouvertes, épreuve orale).

La formation initiale des IESEA à l'ENAC sera revue pour mieux l'adapter aux exigences de sécurité européennes. Afin de permettre cette évolution, les conditions requises pour se présenter au concours externe de recrutement seront unifiées et correspondront au niveau bac + 2.

### **7.4 - Un Conseil de la formation professionnelle (CFP) dynamisé**

Instance paritaire centrale spécialisée dans le domaine de la formation, le Conseil de la formation professionnelle (CFP), créé par un arrêté du 6 mars 1990, doit jouer un rôle clef dans l'édification d'une politique de formation générale et continue à la DGAC. Ce Conseil doit poursuivre sa tâche et contribuer notamment à :

- mettre en œuvre des schémas directeurs de formation,
- élaborer la fiche individuelle de formation ;
- mettre en place les coordonnateurs de formation ;
- favoriser la mise en place des plans de formation dans la plupart des services.

Ceci est d'autant plus important que la DGAC va développer des référentiels métiers et formaliser ses filières professionnelles, ce qui aura pour conséquence de développer des parcours de formation adaptés. Le CFP doit avoir un rôle de synthèse et faciliter la cohérence en travaillant avec les autres instances spécialisées que sont les groupes de suivi (GS). Ces instances, qui associent administration et représentants des personnels, traitent de l'ensemble des problèmes liés au recrutement, à la formation initiale, à la formation continue et aux qualifications. Il existe ainsi 3 groupes de suivi : le GS ICNA, le GS IESEA et le GS TSEEAC. Ces groupes s'appuient dans leurs travaux sur l'expertise de spécialistes issus de la DSNA, des services employeurs et de l'ENAC.

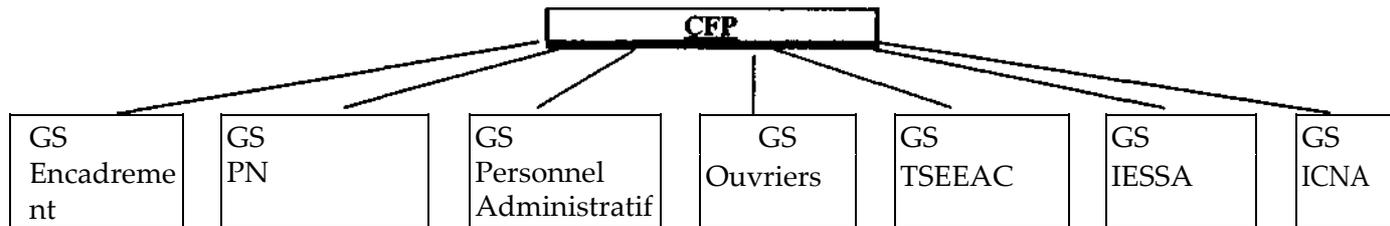
Dans ce contexte, il convient de rénover le Conseil de la formation professionnelle afin qu'il puisse prendre en compte les réflexions métiers et participer à l'expression des besoins que la DGAC en tant que maître d'ouvrage de la formation doit formaliser à l'attention de l'ENAC ou du SEFA.

Une réforme possible pourrait être construite :

- d'une part, autour de la création de 4 nouveaux groupes de suivi (GS) en charge de thèmes transversaux qui seraient :
  - la formation de l'encadrement supérieur,
  - la formation « emplois d'encadrement »,
  - la formation des personnels administratifs,
  - la formation des ouvriers d'Etat.
  - la formation des PN

Ces GS, de même que ceux intervenant par corps dans le secteur de la navigation aérienne pour la partie de leurs travaux relative à la formation continue, rendront compte de leurs travaux à ce nouveau Conseil de la formation professionnelle. Le Conseil demeurera un lieu de synthèse et d'impulsion des actions conduites dans le domaine de la formation continue pour l'ensemble des personnels de la DGAC. C'est lui qui validera les travaux des groupes de suivi sur les thèmes transversaux évoqués ci-dessus, et qui approuvera notamment le schéma directeur de la formation continue, et le premier schéma qu'il aura à examiner portera sur la période 2007-2009.

Le schéma d'organisation proposé se présenterait ainsi :



- d'autre part, le comité de pilotage sur les Métiers qui s'appuiera lui-même sur un groupe projet dynamique, rapportera au Conseil de la formation professionnelle ses travaux afin de concilier les réflexions sur les métiers et les filières professionnelles et la politique de formation de la DGAC.

## 8. Des systèmes d'information performants

Comme la formation et la communication, et en interdépendance avec eux, les systèmes d'information et l'informatique sont des vecteurs de changement permettant de structurer la stratégie de la DGAC en organisant les flux continus d'informations et de référentiels.

Six domaines méritent d'être creusés :

- En premier lieu, la messagerie, pour performante qu'elle soit, n'est certainement pas portée au niveau qu'il serait souhaitable en termes non seulement de protection de nos données sensibles, mais plus simplement de la conservation de son intégrité ;
- La disparité et le foisonnement des données qualifiant le fonctionnement au quotidien de la DGAC mériteraient d'être limités : la mise en œuvre d'un infocentre devrait permettre d'en réduire le volume en les synthétisant, et en mettant en ligne des informations consolidées participant à l'élaboration d'un tableau de bord ; les données mensuelles du PPO, les indicateurs financiers pertinents de la LOLF, les statistiques de trafic sont parmi d'autres des éléments ayant vocation à alimenter l'infocentre.
- L'intranet devrait devenir l'outil privilégié de la conduite du changement : avant même que d'être alimenté par l'infocentre, il doit devenir le vecteur de la communication institutionnelle vers les agents ou les partenaires de la DGAC ; outil bidirectionnel, il doit constituer le lieu d'échanges d'informations consolidées. Ainsi, comme dans bien des entreprises, son utilisation en tant que portail d'entrée de la messagerie, dès sa remise à niveau, devrait faciliter son utilisation.
- En matière de formation, l'e-learning ou les outils dédiés de formation par Internet, Intranet ou Extranet peuvent générer des aides efficaces aux personnels pour se former.

- La dématérialisation des notes de services, des procédures ou des documentations professionnelles par mise en ligne peuvent améliorer durablement l'exercice des différentes missions de la DGAC, par la mise à disposition en temps réel des directions et services d'une information fiable, pertinente et actualisée. Par un profilage adapté, défini par et au niveau de chaque agent, la documentation dont chacun a fréquemment l'usage
- Enfin, en tant que service public, la DGAC se doit de faciliter les relations administratives qu'elle entretient avec ses usagers : l'objectif de dématérialisation des procédures à l'usage de nos partenaires doit se généraliser, comme doit l'être le télépaiement des taxes ou redevances.

La DGAC devra porter ses efforts ainsi que ses personnels pour développer ces nouvelles possibilités dans l'optique de développer des synergies et de la transversalité entre toutes ses composantes.

Par ailleurs, l'intégration du SIRH (NOIRh) dans les méthodes de GRH conduira à des modifications des processus de gestion et à des restructurations de service. Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, la DGAC a lancé un processus de pilotage de la performance par objectifs (PPO) qui doit amplifier le développement de la culture de la performance dans les services. La mise en place à terme d'un nouveau système d'information financier et comptable devra outre les analyses fonctionnelles préalables associant en amont les personnels concernés, devra faire l'objet au moment de son implantation d'un plan de formation adapté.

## TITRE 4

# Reconnaître l'effort individuel et collectif des personnels

## 1. Renforcer les fonctions d'encadrement

### 1.1 - L'encadrement supérieur

Les cadres supérieurs de la DGAC devront dans les trois années du présent protocole piloter les orientations stratégiques énoncées dans le présent protocole, non seulement au sein des services de la DGAC mais encore en Europe et à l'international dans les domaines technique, juridique ou financier.

Un cycle de management supérieur sera créé pour donner aux cadres supérieurs de la DGAC une formation de haut niveau et permettant une ouverture sur l'extérieur. Ce cycle sera être ouvert à d'autres cadres supérieurs extérieurs à la DGAC.

Pour prendre en compte les effet de la nouvelle organisation de la DGAC liée à la mise en œuvre des directives "Ciel unique", le nombre de postes dans les emplois fonctionnels d'encadrement technique (ex-RFAC) sera augmenté de 10 postes de chefs de service technique (niveau 2, HEB).

La création de 3 emplois de directeurs de projet permettra également de renforcer l'encadrement supérieur. Une gestion plus dynamique des régimes indemnitaires assurera la reconnaissance des efforts individuels.

### 1.2 - L'encadrement technique et administratif

L'encadrement technique et administratif joue un rôle clé à la DGAC qu'il convient de reconnaître et d'accompagner dans l'effort de modernisation des services auquel ils apportent leur dynamisme et leur compétence.

- Augmentation de l'indemnité spéciale de 665 € pour la porter à 865 € pour revaloriser les fonctions d'encadrement tenues par les IEEAC ;
- Amélioration de l'avancement de carrière des IEEAC par amélioration du taux promu sur promouvables pour passer au 2<sup>ème</sup> grade en moyenne à 12 ans d'ancienneté dans le premier grade.

- Prise en compte des effets de la nouvelle organisation de la DGAC liée à la mise en œuvre des directives "Ciel unique", par l'augmentation du nombre de postes dans les emplois fonctionnels d'encadrement technique (ex-RFAC) de 20 postes de chef d'unité technique (niveau 3 HEA) et de 30 postes de cadres supérieurs techniques de l'aviation civile (niveau 4 ; 1015).
- Augmentation du nombre des conseillers s'élèvera à 6 emplois fonctionnels supplémentaires dans le cadre des responsabilités supplémentaires confiées aux attachés, notamment dans le cadre de la LOLF et de l'importance croissante des métiers juridiques et du renforcement du réseau des juristes et des contrôleurs de gestion.
- Evolution vers plus de cohérence de la gestion des emplois fonctionnels.

## **2. Mieux reconnaître les fonctions « support » en améliorant le dispositif indemnitaire fonctionnel et la gestion de carrière des personnels administratifs, infirmières et assistantes sociales**

Les fonctions support et les métiers qui les concernent mobilisent des catégories de personnels dans les domaines aussi variés que les finances, le droit, la gestion des ressources humaines, la formation, l'informatique, l'audit, les métiers de la santé et du social. Il convient de mieux identifier ces responsabilités, d'améliorer les montants de prime de ces personnels et de mieux organiser leur carrière.

- valorisation du régime indemnitaire de + 8% sur la durée du protocole ;
- application du protocole Fonction publique 2006 pour les attachés, assistants et adjoints ;
- création d'une indemnité de fonction et de résultat et suppression corrélative de la NBI Durafour : il s'agit de créer un régime indemnitaire fonctionnel basé sur le dispositif des emplois NBI ; ce régime est modulable selon la fonction et selon la manière de servir des agents ; parallèlement la nouvelle bonification indiciaire (accords Durafour) est supprimée à la DGAC ;
- Amélioration du taux promus/promouvables : l'objectif principal est de "désengorger" certains corps, notamment de catégorie C et, pour certains corps d'encadrement, d'arriver à une certaine accélération de carrière.

## **3. Mieux identifier la polyvalence ou la diversité des situations professionnelles**

### **3.1 Les personnels électroniciens des maintenances des centrales d'énergie**

L'évolution des métiers et compétences des IESSA liés notamment aux ESARR5 doit être reconnue et accompagnée. Une augmentation de 40% de la PEQ sera donc mise en place dans le cadre de ce protocole. Par ailleurs, un statut d'emploi permettant l'accès au Hors Echelle A sera créé. L'accès à ce statut sera soumis aux conditions suivantes :

- Exercer des fonctions d'encadrement : chargés de projet, chefs de programme, assistants de subdivision et postes supérieurs ;
- Avoir exercé les fonctions précédentes ou celle de chef de section ou de responsable polyvalent de supervision technique pendant une durée cumulée d'au moins 6 ans ;
- Avoir atteint le 7<sup>ème</sup> échelon du grade de divisionnaire ;
- Avoir 25 d'ancienneté depuis titularisation dans le corps des IESSA .

De même, pour prendre en compte les exigences de la mise en oeuvre des dispositions ESARR 5 pour certains agents TSEEAC et ouvriers, une prime *ad hoc* d'un montant moyen de 70 € sera créée.

### **3.2 Les ouvriers d'Etat de la DGAC**

Dans le cadre de l'application de la réforme des retraites aux ouvriers de l'Etat, la situation particulière des ouvriers partant au titre des travaux insalubres fera l'objet d'un traitement spécifique analogue à celui en vigueur à la Défense. Pour atténuer les effets de la décote de 40% en 2012, le dispositif consistera à augmenter le coefficient de majoration de la pension servie aux ouvriers, en contrepartie d'une participation employeur au FSPOEIE. Ce dispositif sera mis progressivement en oeuvre entre 2009 et 2016 à l'instar de la montée en charge de la décote.

Pour prendre en compte les exigences de la mise en oeuvre des dispositions européenne pour certains ouvriers mécaniciens avion titulaires d'une licence, une prime *ad hoc* d'un montant moyen de 70 € sera créée.

### **3.3 Personnels navigants (PN)**

Les personnels navigants sont également concernés les notions de polyvalence et de transversalité. Leur rôle éminent au sein de la DGAC au service de la sécurité doit être légitimement reconnu. Leur contribution à la formation aéronautique au bénéfice des personnels de la DAGC comme des Pilotes professionnels doit être soulignée.

Refonte du statut de ces personnels contractuels et remise à niveau de la rémunération de ces pilotes professionnels. Il convient en particulier de rendre compatible la gestion des PN avec un fonctionnement amélioré du SEFA notamment dans le cadre du maintien de compétence des pilotes inspecteurs. Il est important en effet que la DGAC, par le biais du SEFA, maîtrise et contrôle un haut niveau de compétence des Pilotes inspecteurs.

### **3.4 Les autres personnels contractuels**

Dans le cadre de l'effort porté par la DGAC pour le développement de la formation à la langue anglaise, des modalités de gestion moderne et rationalisée des « lecteurs d'anglais » seront mises en oeuvre. Les personnels concernés seront affectés à l'Ecole nationale de l'aviation civile, sur un emploi « ENAC » puis mis à disposition dans les centres. Un cadre

d'emploi indemnitaire dont le montant sera fixé en contrepartie d'un allongement de leur durés de cours au profit des agents. Ce dispositif n'entraînera aucune obligation de mobilité géographique pour les personnels concernés.

Dans le cadre de la résorption de l'emploi précaire, la direction générale de l'aviation civile veillera plus particulièrement, au cours du présent protocole d'accord, à mettre en oeuvre les dispositions des articles 12 et 13 de la loi du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire.

Ceci se traduira notamment par une modification des contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée pour les agents non titulaires de la direction générale de l'aviation civile qui remplissent les conditions fixées par la loi 2005-843 du 26 juillet 2005. Une gestion dynamique sera mise en place au sein du Secrétariat Général afin d'atteindre cet objectif au terme du présent protocole d'accord.

### **3.5 Les personnels « Equipement »**

Dans le cadre des évolutions en cours, les missions spécifiques des SSBA pour lesquelles la DGAC souhaite disposer de la maîtrise totale sur toute la chaîne seront préservées ; il s'agit des domaines de l'environnement avec l'établissement des PEB – PGS, des activités de surveillance (sûreté du transport aérien, aérodromes) et de l'établissement des servitudes (aéronautiques et radioélectriques). En ce qui concerne les missions non spécifiques comme l'ingénierie de travaux neufs et l'entretien des bâtiments, les travaux en régie, l'expertise en chaussées aéronautiques, la gestion des servitudes - les portés à connaissance, la gestion du patrimoine immobilier ou encore l'urbanisme et l'aménagement, elles font l'objet d'une réflexion par la DGAC dans le contexte du règlement ciel unique, de la réforme de l'Etat et de la réorganisation civile et militaire du réseau Bases Aériennes.

Par ailleurs, le dispositif actuel de conditions d'accès des agents des SSBA aux prestations sociales de la DGAC sont fixées par convention annuelle entre la DGAC et la DGPA et donnent lieu à remboursement à la DGAC. Si l'intégration des SSBA dans d'autres structures ne permet pas le maintien du dispositif actuel, en revanche le maintien des avantages actuels dans un cadre strictement individuel et nominatif, pour les agents actuellement affectés dans les 3 SSBA, pourrait être étudié.

Enfin, en ce qui concerne la formation et les concours, l'offre actuelle s'analyse en 3 axes :

- Accès aux préparations aux concours internes de la DGAC
- Accès à l'ensemble de l'offre de formation proposée par le catalogue DGAC
- Enveloppe budgétaire dédiée pour la formation spécifique aéronautique.

Il est proposé de maintenir la situation actuelle et de respecter les dispositions statutaires de chacun des corps de la DGAC. Dans ce cadre, un processus de détachement puis intégration sera proposé aux agents administratifs de catégorie A, B et C à statut « équipement » dans les corps correspondants de la DGAC.

ANNEXE

TABLEAU DE RECLASSEMENT ET DE PROGRESSION DES ORGANISMES DE  
CONTROLE DU GROUPE A

Nombre de MEQ annuel	SISQ
160 000 à 180 000	270%
180 000 à 200 000	275%
200 000 à 220 000	280%
220 000 à 240 000	285%
240 000 à 270 000	290%
270 000 à 300 000	295%
300 000 à 350 000	300%
350 000 à 400 000	305%
400 000 à 450 000	310%
450 000 à 500 000	315%
Au dessus de 500 000	317%

NB : le nombre de MEQ annuel est le meilleur de l'année précédente ou des trois dernières années.