



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE

Direction générale de l'aviation civile

Le 17 février 2016

PROJET DE PROTOCOLE SOCIAL

Version 0-11

TABLE DES MATIERES

Table des matières	2
1. PREAMBULE	5
1.1. Préserver la place de la France en Europe et à l'international.....	5
1.1.1. Le contexte européen et international du transport aérien	5
1.1.2. DSNA grands enjeux stratégiques	6
1.1.3. Les enjeux de performance et de régulation économique de la direction du transport aérien (DTA) 7	
1.1.4. Des exigences renforcées en matière de surveillance de la sécurité et de la sûreté.....	8
1.1.5. LE SECRETARIAT GENERAL DOIT CONDUIRE OU ACCOMPAGNER PLUSIEURS CHANTIERS DE modernisation majeurs.....	8
1.1.6. ENAC grands enjeux stratégiques	9
1.2. une ambition environnementale.....	10
2. Unité de la DGAC dans la fonction publique.....	10
2.1. La séparation fonctionnelle.....	10
2.2. La stratégie RH de la DGAC dans la fonction publique.....	11
2.2.1. Les effectifs	11
2.2.2. Diversité	11
2.2.3. PPCR : PARCOURS PROFESSIONNEL, CARRIERES ET REMUNERATIONS	12
2.2.4. La nécessaire simplification du regime indemnitaire des personnels techniques de la dgac	13
2.3. Cohésion et valorisation des efforts collectifs.....	13
2.4. PROFESSIONNALISATION DES METIERS ET DES COMPETENCES TRANSVERSES.....	15
2.4.1. Les compétences managériales	15
2.4.2. Expertise.....	16
2.5. DIALOGUE SOCIAL : LES ORGANISATIONS SYNDICALES AU CŒUR DE LA DEMARCHE.....	18
3. PERFORMANCE ET AMBITIONS.....	18
3.1. LES ENJEUX SOCIAUX DE LA DSNA.....	18
3.1.1. La performance de la filière contrôle	19

3.1.2.	Une filière technique tournée vers l'avenir	28
3.1.3.	L'information aéronautique à l'ère du numérique	34
3.1.4.	Un système de management de la DSNA modernisé.....	35
3.1.5.	Des ACHATS-METIER performants et mutualisés.....	37
3.2.	LA MODERNISATION TECHNIQUE ET OPERATIONNELLE DE LA DSAC	37
3.2.1.	LA PROFESSIONNALISATION DE L'ACTION TERRITORIALE	38
3.2.2.	LA PROFESSIONNALISATION DES METIERS ET DES COMPETENCES DE LA SURVEILLANCE A LA DSAC 39	
3.2.3.	FAIRE EVOLUER LES PROCESSUS ET L'ORGANISATION INTERNE DE LA DSAC.....	40
3.3.	CHANTIERS DE MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT EN ADMINISTRATION CENTRALE ET DANS LES TERRITOIRES	41
3.3.1.	RENFORCER L'UNITE FONCTIONNELLE DE LA DGAC PAR LES MUTUALISATIONS	42
3.3.2.	RENFORCER L'EFFICIENCE PAR LA SECURISATION et la simplification DES PROCESSUS	43
3.3.3.	SIMPLIFIER LE REGIME INDEMNITAIRE DES CORPS TECHNIQUES	45
3.3.4.	AMELIORER LA QUALITE DE SERVICE	46
4.	Les autres metiers.....	47
4.1.	Les ouvriers d'état	47
4.2.	Les personnels équipements.....	47
4.3.	Personnels navigants.....	48
4.4.	Les contractuels.....	48
4.5.	les autres	48
5.	L'ENAC.....	48
5.1.	PERFORMANCE ET AMBITIONS	48
5.1.1.	Le schéma d'emploi.....	50
5.1.2.	la réduction du nombre de centres.....	50
5.2.	FORMATION A L'ENAC.....	50
5.2.1.	La navigation aérienne (DSNA).....	51
5.2.2.	La surveillance de la sécurité (DSAC).....	52
5.2.3.	Les activités régaliennes (DTA).....	53
6.	QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : CONDITIONS DE TRAVAIL ET ACTION SOCIALE	53

6.1.	GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL.....	54
6.1.1.	Instituer un mode de télétravail (incluant le travail à distance) dans le prolongement du précédent protocole 54	
6.1.2.	Donner un cadre pour les tâches hors horaires de bureau pour les agents de la DSAC	54
6.2.	ACTION SOCIALE	54
6.2.1.	Répondre aux attentes des agents dans un cadre rationalisé	55
6.2.2.	Sécuriser les acteurs de l'action sociale	55
6.2.3.	Dimensionner les moyens	55
7.	ACCOMPAGNER LES MOBILITES	56

PROJET

1. PREAMBULE

1.1. PRESERVER LA PLACE DE LA FRANCE EN EUROPE ET A L'INTERNATIONAL

1.1.1. LE CONTEXTE EUROPEEN ET INTERNATIONAL DU TRANSPORT AERIEN

L'écosystème du transport aérien et de l'aviation civile est complexe et la DGAC y est insérée comme l'un des acteurs-clé en qualité d'opérateur, de régulateur et dans ses compétences au service de l'Etat.

Cette complexité est d'abord liée à une multiplicité d'acteurs avec des intérêts et des stratégies propres (les compagnies aériennes, les aéroports, les constructeurs et beaucoup d'autres acteurs comme les écoles de formation dont l'ENAC).

L'interdépendance entre ces différents acteurs, tantôt concurrents et tantôt partenaires, s'accroît. Au plan économique par exemple, pour une compagnie aérienne le coût aéroportuaire représente 4% des coûts et le coût du contrôle aérien, 5 à 6%. Au plan technique, l'impact de Sesar sur les aéroports impliquera de monitorer les heures départs arrivées des avions et donc de responsabiliser davantage les compagnies en ce qui concerne le respect des temps de vol

L'expansion du secteur économique et de l'activité est manifeste ; les faisceaux les plus dynamiques sont aujourd'hui l'Asie/Pacifique et le Moyen-Orient. Avec 6 145 milliards de PKT (passagers/km/transportés) en 2014, le trafic a été multiplié par deux en 13 ans.

La DGAC doit faire face à ces évolutions, notamment :

- la libéralisation inéluctable du transport aérien où le client final, le passager aérien, est celui qui décide ;
- la nécessité de favoriser le financement des investissements futurs qui est la variable stratégique des aéroports, des compagnies, des constructeurs comme des fournisseurs de service de navigation aérienne.

Enfin si les questions de sécurité et de sûreté (20% des coûts opérationnels d'un aéroport), ainsi que celles d'environnement, ne se discutent pas, elles ont un coût qui doit être financé.

Dans un tel contexte, l'Etat doit, en particulier par la DGAC, contribuer d'une part à formaliser une stratégie dans un cadre européen et, d'autre part, à favoriser l'amélioration de la performance.

En effet, la pression pour une meilleure performance de l'ensemble des acteurs de la chaîne du transport aérien est forte (Le transport aérien est une activité de services à forte intensité capitalistique (5 à 7 % de marge).

Les acteurs du transport aérien connaissent depuis plusieurs années des évolutions qui vont s'accroissant.

- Le moteur d'évolution du secteur a toujours été la construction aéronautique ; il s'agit de s'adapter aux avions une réglementation de la sécurité en découle (agrément de l'AESA : conception, production, maintenance, opération) ;
- Les structures des opérateurs économiques ont beaucoup évolué ces dernières années : autres modèles possibles low-cost /compagnies traditionnelles/ loueurs d'avions ? Statut des aéroports ; fusion (ex Iberia et British Airways) ;
- Le modèle économique du transport aérien est en plein bouleversement (low cost, compagnies du Golfe, etc.) ;

- La question est posée par certains de l'adéquation (cadre juridique, missions, mode opératoire) des institutions et des agences européennes (Eurocontrol, AESA,) ou nationales à ces évolutions des opérateurs ;
- La nouvelle Commission a fait bouger les lignes avec le projet de « paquet aviation » auquel la DGAC a puissamment contribué.

Les modifications de l'environnement économique et technologique, écologique ou géopolitique sont donc importantes.

Ces évolutions sont en cours et leurs limites sont là. Ainsi, la libéralisation accrue du transport aérien est inéluctable ; elle accroît la concurrence mais pose la question de la *fair competition* et du risque de dumping social, tout en bousculant les compagnies traditionnelles (performance rentabilité gouvernance dialogue social (pays du Golfe ; *low cost*) tendance à la concentration (la question est posée d'aller vers 15 compagnies aériennes à terme au niveau mondial dont si possible 3 en Europe).

Le tourisme représente 2/3 du trafic aérien aujourd'hui et la France avec 83 millions de touristes internationaux doit garder son dynamisme. La question de la capacité et de la pénurie de capacité (aéroports, routes aériennes, points noirs est aussi posée. Les enjeux environnementaux (réduction de l'énergie sonore ; stabilisation des vols de nuit (riverains) ; enjeux croissants de pollution locale, CO2 ; les carburants alternatifs, les descentes continues ; l'avion hybride) sont des enjeux croissants auxquels des solutions doivent être apportées.

Les accès aux aéroports par les transports publics ; la concurrence entre hubs mondiaux, l'internationalisation des aéroports régionaux dessine un paysage aéroportuaire tiré par les low-cost. S'impose la nécessité de favoriser la compétitivité du transport aérien national et européen.

Pour maîtriser le futur et donner toutes leurs chances aux acteurs économiques nationaux et européens, la DGAC a un rôle majeur en Europe.

Elle doit en premier lieu conserver son rang et sa place. Déjà largement reconnue pour sa technicité et son savoir-faire, la DGAC doit, en deuxième lieu, développer son faire-savoir et sa communication d'influence. Elle se doit enfin d'être exemplaire et de montrer autrement son engagement européen dans le cadre du ciel unique européen comme dans d'autres engagements où l'Europe est le lieu essentiel de décision.

1.1.2. DSNA GRANDS ENJEUX STRATEGIQUES

La DSNA débute en 2016 la deuxième année de la période de référence RP2 marquée par un soutien fort de son plan d'investissements de la part du Gouvernement et des clients et usagers de la DSNA Ce plan permet de préparer un accroissement significatif de la performance opérationnelle et économique de la DSNA à l'horizon de la 3ème période de référence.

Le prestataire français a pour objectif d'être reconnu comme le 1^{er} prestataire de service de navigation européenne en Europe porteur d'innovation et de performance opérationnelle et technique. La DSNA en a la capacité grâce à la force de ses compétences en ingénierie technique et opérationnelle. Elle doit s'organiser pour y réussir.

Cette force de la DSNA se concrétisera de manière emblématique par la modernisation technique avec en particulier la mise en service opérationnel de EEE puis 4-Flight et des premiers systèmes 4-Flight ainsi qu'une participation active aux programmes européens issus de SESAR. Elle se concrétisera surtout par les gains de performance dont les clients et usager de la DSNA pourront bénéficier grâce à ces modernisations techniques et opérationnelles.

Ce soutien et les enjeux de management internes qu'il sous-tend sont aussi des exigences de modernisation de nos modes de fonctionnement opérationnels, conditions d'emplois des personnels opérationnels et techniques,

élévation des compétences sur les cœurs de métiers, et adaptation aux évolutions technologiques et économiques. Cette organisation technique et opérationnelle permettra une transition soutenable tant pour les clients et usagers de la DSNA que pour ses personnels.

Le protocole constitue ainsi le cadre social global où chaque filière métier de la navigation aérienne trouvera la déclinaison sociale de la stratégie pluriannuelle de la DSNA revue annuellement dans le cadre du comité technique de la DSNA.

1.1.3. LES ENJEUX DE PERFORMANCE ET DE REGULATION ECONOMIQUE DE LA DIRECTION DU TRANSPORT AERIEN (DTA)

La DTA est Autorité indépendante pour les aéroports et assure un rôle central dans la régulation du secteur avec pour objectif la modération tarifaire et l'amélioration de la productivité des exploitants aéroportuaires. Pour les aéroports supérieurs à 5 millions de passagers, elle assume cette régulation en lien avec la nouvelle autorité de supervision indépendante (ASI).

La DTA est également Autorité nationale de surveillance des performances de la navigation aérienne. Conformément à la réglementation européenne, les Etats se sont engagés dans le cadre d'un plan de performance, à la mise en œuvre et au respect d'objectifs notamment de performance opérationnelle et économique, pour les services de navigation aérienne. La DTA est l'autorité de surveillance qui prépare et contrôle le suivi des règles du plan de performance applicable à la direction des services de navigation aérienne (DSNA).

Dans le domaine de la régulation économique, l'enjeu central est d'assurer le développement durable et équilibré du transport aérien pour tous les acteurs du secteur. La DTA intervient directement par la réglementation pour moderniser, sécuriser et inciter à de nouvelles pratiques. Son action est essentielle pour soutenir les transporteurs aériens et notamment le pavillon français, veiller au respect du droit des passagers, du droit du travail dans les entreprises du secteur et limiter les impacts environnementaux du transport aérien. Elle prépare l'avenir, en accompagnant les entreprises de construction aéronautique par des crédits pour soutenir la recherche et le développement de programmes d'aéronefs dans le moyen et le long terme en particulier grâce au programme d'investissements d'avenir - PIA - (2,6 milliards entre 2010 et 2016).

La restauration de la compétitivité du pavillon national est un objectif majeur et les attentes des partenaires sont fortes.

Dans le contexte actuel, la sûreté et la lutte contre le terrorisme ont pris une dimension nouvelle et la DTA assure une action déterminée dans les instances européennes et les enceintes multilatérales afin de promouvoir des solutions innovantes. Elle est responsable, sous l'autorité du Ministre des transports, du renforcement de la sûreté aérienne en France et dans le monde. La diffusion de la menace nécessite des moyens d'experts de plus en plus larges.

Tous ces domaines qui correspondent chacun à des métiers spécifiques et à des expertises de haut niveau exigent des compétences pointues sans lesquelles les missions ne peuvent être rendues au niveau attendu tant au plan national, européen qu'international.

La DTA, et son service technique, le STAC, doivent faire face à un enjeu très fort sur les compétences et la formation indispensables à leurs agents pour assurer des missions croissantes dans une période où l'environnement technique et réglementaire évolue très rapidement.

1.1.4. DES EXIGENCES RENFORCEES EN MATIERE DE SURVEILLANCE DE LA SECURITE ET DE LA SURETE

La DGAC, est garante du progrès de la sécurité et de la sûreté aériennes selon les standards nationaux, européens et internationaux. En accompagnant au travers des missions de la DSAC les opérateurs dans leur démarche d'amélioration continue, elle conforte un haut niveau de confiance des usagers et citoyens dans le transport aérien. Son action a pour objectif un développement pérenne des activités aériennes et de l'industrie aéronautique sur le territoire national dans le respect des attentes environnementales.

Le cadre réglementaire européen, en évolution notable ces dernières années, les attentes de l'industrie d'une action de surveillance cohérente, à valeur ajoutée et efficace, et l'évolution des menaces contre la sûreté de l'Aviation civile constituent un cadre exigeant pour l'action de la DSAC et de ses agents.

La DGAC a su se faire reconnaître en Europe comme une autorité de premier plan en matière de sécurité grâce notamment au Programme de Sécurité de l'Etat (PSE), lui permettant de contribuer fortement à la construction de l'European Aviation Safety Program.

Pour continuer à peser en matière de promotion de la sécurité et être force de proposition pour les évolutions normatives et réglementaires européennes et au niveau de l'OACI, la DSAC se doit de développer sa capacité d'influence sur la scène internationale.

A ce titre, la DSAC contribuera activement aux travaux de révision du règlement de l'Agence Européenne de Sécurité Aérienne (AESA) et, en fonction de son évolution, préparera les adaptations nécessaires de son action de surveillance. Dans le domaine de la sûreté, la DSAC apportera son assistance à la DTA dans l'analyse et l'élaboration de propositions d'évolution de la réglementation européenne. Elle participera également activement aux travaux de l'OACI, en particulier la préparation des assemblées générales.

Elle promouvra son système de recrutement, formation et qualification (licence de surveillance) des personnels en charge de la surveillance pour le rendre visible aux niveaux européen et international, en tant que moyen de conformité aux exigences réglementaires en matière de qualification des inspecteurs.

Elle œuvrera à la préparation des évolutions en cours et à venir sur l'aviation légère et sera force de proposition pour les nouveaux vecteurs (drones, avion électrique, suborbital).

1.1.5. LE SECRETARIAT GENERAL DOIT CONDUIRE OU ACCOMPAGNER PLUSIEURS CHANTIERS DE MODERNISATION MAJEURS

Les chantiers de modernisation du secrétariat général concernent tant le domaine des ressources humaines que l'organisation des fonctions-supports en administration centrale et sur les territoires.

S'agissant des ressources humaines, il s'agit non seulement de maintenir, mais surtout de développer et valoriser les compétences individuelles et collectives, aussi bien des managers que des experts, et de toutes les autres fonctions qui concourent à la réussite de la DGAC. Il s'agit aussi de gérer la mobilité en tenant compte des mécanismes d'acquisition de qualification. La formation, à travers tous les instruments dont la direction dispose, est essentielle dans tous les métiers de l'aviation civile.

Les fonctions supports sont aussi à la fois des enjeux et des leviers de modernisation, qu'il s'agisse de la modernisation financière, immobilière ou de l'informatique de gestion. Certaines mutualisations, concentrations,

missions croisées ou spécialisations, qui concernent aussi les directions-métier, redonneront des marges de manœuvre en administration centrale, mais aussi sur les territoires, à un moment où les contraintes externes, notamment sur les emplois, sont particulièrement fortes.

Certains domaines revêtent une actualité forte, en lien avec d'autres acteurs gouvernementaux, tels que les actions du secrétariat général mises en œuvre par le service des systèmes d'information et de la modernisation (DSI), en application des prescriptions de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de la communication (DINSIC) et de la mission de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) dont les rôles respectifs ont été confortés, pour répondre à la volonté de maîtrise du niveau d'expertise interne des services de l'Etat, ainsi qu'au risque majeur d'accroissement des incidents liés à la cybersécurité et à la cybercriminalité.

Sans méconnaître les actions déjà engagées, il reste encore également beaucoup à faire sur les thèmes de la qualité de vie au travail et de l'action sociale.

1.1.6. ENAC GRANDS ENJEUX STRATEGIQUES

L'ENAC est à la croisée de l'enseignement supérieur, du transport aérien et des politiques publiques. Forte de cette richesse et de sa position unique sur ses domaines de compétences, l'école est un creuset pour les futures générations de professionnels des secteurs publics et privés, français et étrangers.

L'ENAC doit donc continuer d'assumer sa vocation et ses responsabilités :

Comme grande école d'ingénieur républicaine, former tout au long de la vie des professionnels de grande qualité et capables de relever les défis du développement durable,

Comme école de la DGAC et sous tutelle du MEEM, répondre aux enjeux de l'aviation civile française et accompagner les politiques publiques,

Comme première université européenne du transport aérien et de l'aéronautique, soutenir le développement du secteur en Europe et dans le monde.

Son nouveau Contrat d'Objectifs et de Performance 2016-2019 avec le Ministère engage l'ENAC dans une phase de consolidation, visant à renforcer les positions acquises, poursuivre le développement sur des axes ciblés, optimiser son fonctionnement, ainsi que décliner concrètement ses valeurs dans ses activités.

Dans un processus d'amélioration continue, l'école visera l'excellence dans l'état de l'art pour le contenu de ses enseignements et dans l'innovation pour ses activités de recherche, mais aussi pour toutes les activités de management et de support qui concourent à la délivrance des prestations ENAC.

L'école transmettra les savoirs aux étudiants en formation initiale et aux professionnels en formation continue, avec l'objectif de répondre aux besoins des employeurs de ses étudiants et notamment au premier d'entre eux : la DGAC. L'école devra transmettre également le savoir-être et préparera les futurs professionnels à être pleinement conscients des enjeux environnementaux et sociétaux.

Plus largement, l'ENAC, Etablissement Public de l'Etat, mettra en œuvre dans ses domaines de compétence les politiques publiques et notamment celles animées par le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer dans les champs du développement durable.

A la faveur des transformations en cours dans l'enseignement supérieur et en particulier la création des Communautés d'Universités et d'Etablissements, l'ENAC prendra pleinement sa place dans l'Université Fédérale

Toulouse Midi-Pyrénées et développera les bonnes relations qu'elle entretient avec la partie Languedoc-Roussillon dans le cadre de création de la nouvelle grande région.

Accueillant aujourd'hui près de 50% d'étudiants étrangers, l'ENAC poursuivra son ouverture sur le monde en maintenant un taux élevé de recrutement à l'international et en attirant les meilleurs profils dans ses formations.

De la même manière, l'ENAC augmentera l'implication d'enseignants et de chercheurs étrangers du meilleur niveau dans ses programmes.

Désormais devenue une réalité en Chine et en Inde, la projection mondiale de l'ENAC continuera de se développer et de se consolider pour contribuer au développement sûr, efficace et durable du transport aérien ainsi que pour diffuser l'excellence française et européenne dans les régions à fort potentiel.

Le développement des activités s'appuiera en particulier sur les synergies entre les trois grands domaines d'excellence de l'école (ingénierie, pilotage, contrôle aérien). L'atout majeur de l'ENAC, l'avantage compétitif que l'école possède sur ses concurrents, réside dans sa capacité à créer des synergies entre ces trois pôles pour constituer une offre originale et un « guichet unique » pour toutes les formations clés du secteur.

L'ENAC a les atouts pour réaliser son ambition : devenir un établissement d'enseignement supérieur de référence pour l'ensemble des métiers du transport aérien en Europe et dans le monde.

Pour y parvenir, l'ENAC doit travailler sur les points possibles d'amélioration, notamment sur son organisation, ses moyens et son fonctionnement. L'école doit aussi mettre en œuvre les leviers pertinents d'accompagnement à son développement, dans un contexte général de maîtrise des dépenses publiques qui pèse fortement sur la dotation que la direction générale de l'aviation civile lui alloue.

1.2. UNE AMBITION ENVIRONNEMENTALE

Au-delà des politiques définies par la direction du transport aérien (DTA) en matière d'environnement, pour assurer le développement soutenable des activités aériennes sur l'ensemble du territoire, et de la contribution de la DSAC pour faciliter la recherche de solutions compatibles avec les impératifs de sécurité aérienne, pour les projets éoliens et les projets photovoltaïque, la DGAC s'inscrit dans la logique d'exemplarité en matière d'environnement.

En appui aux objectifs gouvernementaux de production d'énergie renouvelables, en liaison étroite avec le SNIA et les services de la DSNA, elle s'attachera à faire connaître le plus tôt et le plus clairement possible les contraintes aux porteurs de projets, et à faciliter la recherche de solutions acceptables.

La DSNA poursuivra le développement de ses échanges avec les associations environnementales pour améliorer l'échange et la compréhension mutuelle.

Paragraphe à développer

2. UNITE DE LA DGAC DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le modèle structurelle de la DGAC est réaffirmé. Il sera, autant que de besoin défendu sur la place internationale et la DGAC s'inscrit de façon volontariste dans les grands chantiers de la Fonction publique.

2.1. LA SEPARATION FONCTIONNELLE

Dans le cadre du projet SS2+, le compromis obtenu par la France au Conseil européen et auquel la DGAC a beaucoup œuvré, est suspendu à l'accord du Parlement européen.

Le Conseil Transports a adopté le 3 décembre 2014 une orientation générale sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif à la mise en œuvre du ciel unique européen (refonte).

Le projet tel qu'il est issu de l'orientation générale du Conseil apporte, entre autres dispositions, des précisions sur les exigences attendues des autorités nationales de surveillance, en particulier en termes d'indépendance vis-à-vis des prestataires de services de navigation aérienne. Il maintient la capacité de la DGAC à réaffirmer le choix d'une séparation fonctionnelle entre les autorités de surveillance et les prestataires de services de navigation aérienne et renforce les modalités de séparation entre prestataire de services de navigation aérienne et autorité de surveillance.

La DGAC s'engage à tout faire pour préserver son unité et défendre ses valeurs professionnelles liées à la sécurité et au développement durable du transport aérien.

Afin de crédibiliser la position française sur la séparation fonctionnelle (et non structurelle ou juridique) entre l'opérateur et le régulateur, la DGAC présentera un projet de règlement intérieur relatif à l'organisation et au fonctionnement de la séparation fonctionnelle au sein de la DGAC.

Ce texte qui sera soumis à l'avis du Comité technique de la DGAC sera signé par le ministre chargé des transports ;

- Il formalisera la traçabilité de la gouvernance interne de la DGAC par la retranscription de l'existant sur les principes d'indépendance des régulateurs par rapport à l'opérateur ;
- Assurera la clarté des règles du jeu pour les directions comme pour les personnels ;
- Crédibilisera notre respect des principes européens ;
- Soulignera l'unité de la DGAC.

2.2. LA STRATEGIE RH DE LA DGAC DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La DGAC inscrit son action dans le cadre de la politique gouvernementale en matière de renforcement de la fonction ressources humaines des ministères. Elle développe une stratégie pluriannuelle de modernisation de la gestion RH et promeut le développement de la culture managériale, la gestion des compétences et la promotion de la diversité.

2.2.1. LES EFFECTIFS

2.2.1.1. LE SCHEMA D'EMPLOI

Rédaction réservée

2.2.1.2. MODALITES DE CALCUL DES RECRUTEMENTS

Dans le respect des cadrages en effectifs de la DGAC, les volumes de recrutements par corps seront définis en prenant en compte les départs à la retraite à l'horizon de la qualification opérationnelle des nouvelles recrues.

2.2.2. DIVERSITE

En matière d'égalité hommes-femmes, la DGAC poursuivra la mise en œuvre du protocole de 2013 et des dispositifs législatifs. Elle s'attachera à conserver une approche qualitative et quantitative pour objectiver les situations. Elle développera les éléments du rapport de situation comparée (RSC). Un questionnaire consacré à l'égalité hommes femmes sera proposé aux agents. LA DGAC portera une attention toute particulière à l'accompagnement des situations individuelles évoquées dans le cadre des dispositifs de suivi déjà mis en œuvre (CSL). Elle appuiera aussi l'ENAC dans ses actions de sensibilisation des élèves et pour sa politique en faveur de la diversité.

La DGAC poursuit sa politique en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnels en situation de handicap impulsée en 2012. Dans cet objectif, un nouveau programme d'actions, est déjà validé par le CHSCT et la convention avec le Fonds pour l'insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) a été renouvelée pour 3 ans à compter du 1er janvier 2015.

Le volume des recrutements prévu pour la période couverte par la convention est le suivant :

	2015	2016	2017
TSEEC	2	2	2
IEEAC	1	1	1
IESSA	1	1	1
Personnels administratifs	2	1	2
TOTAL	6	5	6

Par ailleurs, la DGAC poursuivra l'emploi d'apprentis, concourant ainsi à l'objectif de recrutement dans la fonction publique fixé par le Président de la République. Dans cette optique, la DGAC s'engage à recruter pour les années 2016 et 2017 respectivement 1 et 2 apprentis en situation de handicap.

Enfin, dans le cadre de son plan d'ouverture sociale, l'ENAC poursuivra, avec ses divers partenaires: les rectorats, des lycées, des sociétés ou entités aéronautiques et spatiales (Airbus, Thales, CNES, Cité de l'Espace, etc.), des associations diverses (association française de femmes pilotes, «Elles bougent», les reizoteuses, etc.) ses nombreuses actions de formations et de tutorats d'élèves scolarisés dans des établissements d'enseignement secondaire dans des quartiers défavorisés.

2.2.3. PPCR : PARCOURS PROFESSIONNEL, CARRIERES ET REMUNERATIONS

L'accord PPCR sera mis en œuvre à la DGAC. Partant du constat que la part de rémunération indemnitaire a substantiellement progressé au cours des 20 dernières années, il prévoit un rééquilibrage progressif au profit de la rémunération indiciaire. Les premières étapes de transformation de primes en points d'indice seront entreprises dès 2016 et les grilles indiciaires progressivement revues.

Le calendrier suivant sera appliqué à la DGAC :

- Dès 2016, pour les corps de catégorie B, à hauteur de 5 points
- En 2017 pour les agents de catégorie C à hauteur de 3 points
- En 2017 et 2018, pour les agents de catégorie A à hauteur de 3 puis 4 points

Revalorisation progressive des grilles indiciaires :

- En 2017 et 2018 pour les de catégorie B, à hauteur d'en moyenne de 6 points majorés
- En 2017 et 2019 pour les agents de catégorie A, à hauteur d'en moyenne de 4 puis 5 points majorés
- Entre 2018 et 2020 pour les agents de catégorie C, à hauteur d'en moyenne 4 points majorés

S'agissant des corps spécifiques de la DGAC, l'établissement des modalités de revalorisations des grilles sera l'objet d'un groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives.

2.2.4. LA NECESSAIRE SIMPLIFICATION DU REGIME INDEMNITAIRE DES PERSONNELS TECHNIQUES DE LA DGAC

Les personnels administratifs de la DGAC ont rejoint le dispositif interministériel prévu par le décret no 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat.

S'agissant des personnels techniques de la DGAC, la spécificité de leurs missions, de leurs responsabilités et de leur régime indemnitaire, a conduit à demander l'exclusion de ces corps du dispositif interministériel. Les régimes indemnitaires actuels des corps techniques ont été construits avec pour objectif sous-jacent la sécurité du service aérien et reposent ainsi sur des critères autres que les seules fonctions, et en particulier sur des conditions d'octroi ou de maintien de qualifications. La préservation de ces principes sera recherchée.

Pour autant, ces régimes sont devenus d'une grande complexité (structures différentes entre les quatre corps, multiplicité des primes et donc des textes réglementaires, interdépendance des primes entre elles) et la DGAC s'engage résolument, avec ses organisations syndicales, à simplifier le régime indemnitaire des corps techniques. Ce travail doit conduire, à la mise en place d'un régime unifié, propre à la DGAC, visant notamment à réduire le nombre de primes existantes et de niveaux fonctionnels à l'intérieur de ces primes et à supprimer les interdépendances avec le point d'indice et entre les primes afin de renforcer la lisibilité pour les agents et de faciliter la gestion pour l'administration. Ce nouveau régime ne remettra pas en cause le lien entre l'ATC et l'ISQ fixé dans la Loi. (*cf. chapitre 3.4.3*).

2.3. COHESION ET VALORISATION DES EFFORTS COLLECTIFS

L'unité de la DGAC repose sur l'ensemble des métiers différents qui en font sa richesse. Chaque agent, par ses fonctions et son inscription au sein de la DGAC unie, contribue au progrès collectif.

Pour accompagner les efforts consentis collectivement en faveur de la modernisation des services, et en particulier de l'organisation du travail, ainsi que pour l'adaptation constante à l'évolution des fonctions et aux objectifs de performance globale de la DGAC et de l'ENAC, la DGAC revalorisera le montant indemnitaire de l'ensemble de ses personnels.

Dans le cadre du régime indemnitaire simplifié des personnels techniques, une réflexion sera lancée sur une prime liée à la performance collective, permettant notamment de valoriser les expérimentations liées à l'organisation du travail.

Par ailleurs, la politique d'action sociale menée par la DGAC doit contribuer à assurer la cohésion et la valorisation des efforts collectifs. Dans ce cadre, une réflexion sera engagée afin d'étudier la mise en place d'un meilleur

dispositif de référencement de mutuelle (cf. chapitre 6.3.), dans le cadre de la loi de modernisation de la Fonction Publique du 2 février 2007 et du décret n°2007-1373 du 19 septembre 2007.

PROJET

2.4. PROFESSIONNALISATION DES METIERS ET DES COMPETENCES TRANSVERSES

La gestion des compétences, tant des managers que des experts est un enjeu transversal majeur.

Les managers ont un rôle clef dans l'accompagnement des évolutions qu'elles soient techniques, institutionnelles, contextuelles. La DGAC s'inscrit dans la dynamique interministérielle d'identification des revues de cadres. Elle développe, à ce titre, des revues de service pour détecter les potentiels et alimenter le vivier de cadres de la DGAC. Par ailleurs, dans le souci d'une culture managériale partagée, la DGAC mettra en place une communauté dédiée aux cadres supérieurs intégrant une dimension européenne.

Par ailleurs, la DGAC exerce dans des domaines techniques très pointus qui nécessitent une reconnaissance de l'expertise.

La DGAC souhaite optimiser la gestion de la carrière de ses managers et experts afin de leur permettre de bénéficier de formations adaptées et d'un déroulé de leur carrière favorable. La DGAC s'attachera en outre à ce que les experts puissent avoir un parcours de carrière leur permettant d'accéder à des emplois de haut niveau.

La valorisation des compétences pour l'exercice des fonctions de manager et d'expert sera recherchée et mise en œuvre. Elle sera déclinée pour les managers, des managers de premier niveau aux cadres dirigeants et visera à organiser des parcours complets d'experts.

A ce titre, la liste des fonctions donnant lieu à emploi fonctionnel sera revue.

Par ailleurs, le taux 3 de la prime de polyvalence sera attribué à l'ensemble des techniciens supérieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile qui exercent des fonctions ouvrant droit à une nomination dans l'emploi de cadre technique de l'aviation civile.

2.4.1. LES COMPETENCES MANAGERIALES

Les managers de la DGAC dirigent, mobilisent, animent et valorisent les membres d'une équipe placée sous leur responsabilité, en évaluent le potentiel en vue d'atteindre un objectif ou de remplir une mission. Ils obtiennent la confiance de leurs collaborateurs et les entraînent dans la poursuite d'un objectif partagé.

Leur rôle sera fondamental dans l'accompagnement du changement qui résulte du présent protocole. Il est essentiel de leur assurer un niveau de compétence en adéquation avec leurs missions.

Les parcours managériaux se déclineront en plusieurs niveaux autour d'axes de savoir-faire dominants tels que la communication, organisation/gestion, anticipation, action, diagnostic, qualité/ prise de responsabilité. Le management de projet reprend une bonne partie de ces savoir-faire.

2.4.1.1. LA FORMATION :

La formation représente une fonction essentielle au sein de la DGAC.

L'adéquation des formations initiales et continues (Métier et générales) avec les attentes des services de la DGAC est recherchée pour tenir compte des évolutions (institutionnelles, technologiques, sociétales..).

Des cursus de formation managériaux ont déjà été développés. Ils seront enrichis pour mettre l'action sur le dialogue social, la gestion du changement et l'amélioration des conditions de travail.

De plus, la DGAC va développer une formation dédiée à l'Europe pour ses cadres dirigeants.

Certaines des formations relevant des domaines précités seront obligatoires pour les 1ers postes d'encadrement.

2.4.1.2. LA MOBILITE :

L'expérience et la mobilité participent au développement des compétences de par la variété des contextes, des enjeux, des problématiques et des interlocuteurs successivement rencontrés.

Un groupe de travail définira les principes d'organisation de la mobilité des managers ne relevant pas des services opérationnels et s'intéressera en particulier aux parcours et à la durée d'exercice des fonctions qui les constituent.

2.4.1.3. ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS DE LA DGAC

L'accompagnement vise à faire progresser chacun dans l'acquisition des compétences et dans la construction de son parcours. A ce titre, la DGAC poursuivra l'expérimentation et la généralisation d'outils à l'accompagnement individuel et notamment l'entretien à 6 mois, l'entretien à 15 ans.

Des dispositifs spécifiques d'accompagnement s'adresseront à des managers confirmés et particulièrement aux encadrants d'autres managers. Seront définis par le GT « manager » les modalités de mise en œuvre :

- Des évaluations à 180° ou 360°
- des entretiens à 18 mois pour les emplois fonctionnels ministériels ou pour les emplois fonctionnels HEB qui concernent des postes de direction.

Ces dispositions s'inscrivent dans l'objectif de responsabilisation des managers de haut niveau.

2.4.2. EXPERTISE

2.4.2.1. MAITRISE DU NIVEAU D'EXPERTISE

Le reconnaissance de la DGAC par ses partenaires extérieurs, industriels ou institutionnels repose notamment sur son haut niveau d'expertise de nombre de ses agents.

Au-delà de leurs connaissances techniques et de leur expérience, la DGAC veut progresser en matière de capitalisation et de diffusion de la connaissance. En effet, la capitalisation est fondamentale pour pérenniser la connaissance, et la diffusion en visant notamment les autres agents de la DGAC ayant à en connaître, mais aussi les partenaires, industriels ou institutionnels concourt largement au positionnement de la France et de la DGAC sera la place internationale et à la défense de nos intérêts.

Le développement de l'expertise sera assuré par des parcours types définis permettant d'assurer une carrière.

La DGAC travaillera sur l'identification des domaines d'expertise de la DGAC et des compétences dans ces domaines, sur les niveaux de compétences attendus et leur évaluation et sur les modalités de reconnaissance de ces parcours. A ce titre, elle mettra en place une labellisation pour certains niveaux élevés d'expertise. Ce processus d'évaluation pourra donner lieu à une reconnaissance indemnitaire ou par des emplois fonctionnels. Un groupe de travail protocolaire définira les critères d'évaluation ainsi que la composition de l'instance réalisant cette évaluation. L'évaluation portera sur le niveau de compétence technique, sur la capitalisation et la diffusion des connaissances.

La DSAC s'intégrera dans cette réflexion avec pour objectif de développer des parcours professionnels valorisants et reconnus pour les métiers de la surveillance. Il s'agira de construire des trajectoires professionnelles plus lisibles pour aider les agents à mieux identifier le champ des possibles, pour permettre à la DSAC de concilier bon déroulement des parcours et maintien des compétences dont elle a besoin.

De même, cette démarche permettra à la DSNA de valoriser les compétences de ses experts notamment dans les métiers de la DTI contribuant à la définition du système global (capteurs-réseau-système/modules systèmes) répondant au besoin opérationnel qui permettra d'atteindre les objectifs de performances. Elles doivent également permettre de mener des actions d'innovation et des études amont dans un cadre essentiellement européen afin de maîtriser l'évolution des systèmes et de participer avec les industriels à la définition des étapes suivantes pour s'assurer d'avoir toujours une bonne adéquation besoin-solutions disponibles.

2.4.2.2. L'IDENTIFICATION ET LA VALORISATION DES COMPETENCES STRATEGIQUES A LA DSI

La stratégie de la DSI, conformément aux recommandations de la DINSIC, doit, dans un premier temps, identifier les compétences stratégiques clés dont elle doit disposer en interne. Dans un deuxième temps, il sera nécessaire de mettre en place une politique adaptée pour les valoriser et, ainsi, les conserver.

A la lumière des autres DSI des domaines privés ou public, il est possible de mentionner un certain nombre de compétences. En particulier, les compétences stratégiques dont la DSI doit disposer pour atteindre les objectifs fixés par le comité SIGP sont les suivantes :

- Administrateurs dans les domaines réseau, serveur et bases de données ;
- Architectes dans les domaines du logiciel et des infrastructures ;
- Chefs de projets MOA et MOE pour les projets majeurs et stratégiques ;
- Experts techniques de cybersécurité ;
- Rédacteurs marchés et acheteurs qui sont indispensables à la consolidation et la pérennisation du segment d'achat.

Il est essentiel d'inscrire cette action dans la durée : identifier, recruter et conserver ces compétences durablement.

Il s'agit de mettre en place un parcours professionnel avec un système d'habilitation pour officialiser la progression du niveau d'expertise (débutant, junior, senior, senior confirmé). Cette démarche permet de baliser les parcours de carrière et de permettre à chaque agent de savoir quelles compétences il doit obtenir pour atteindre le niveau suivant de son évolution de carrière.

L'expertise technique doit donc déboucher sur un vrai parcours professionnel valorisé, la seule voie d'évolution ne devant pas être le management.

Les compétences nécessaires à la qualité du service rendu par la DSI recouvrent deux notions :

- La compétence technique ;
- La compétence contextuelle.

L'idéal est de pouvoir mutualiser compétences techniques et contextuelles sur un même agent.

Il existe pour chacun de ces types de compétences quatre niveaux de compétence, dont la durée nécessaire varie évidemment d'un agent à l'autre en fonction de son expérience professionnelle.

Trois groupes de travail seront mis en place et ouverts aux organisations syndicales :

- L'identification des compétences clés ;

- Le parcours d'expertise professionnel ;
- Le rôle et la gouvernance de la communauté des AIG.

2.5. DIALOGUE SOCIAL : LES ORGANISATIONS SYNDICALES AU CŒUR DE LA DEMARCHE

Au-delà des groupes de travail mentionnés dans ce protocole, un comité de suivi sera mis en place et sera informé des suites données aux mesures contenues dans le présent protocole.

De plus, la DSAC et les organisations syndicales partageront les informations obtenues au cours des travaux européens (notamment à l'AESA) auxquels elles peuvent participer afin de défendre au mieux les intérêts de la DGAC et de ses personnels.

Enfin, dans le cadre du « Groupe informel programme Europe -GIE », créé sous l'impulsion du directeur général, se développeront des réflexions prospectives auxquelles seront associées les partenaires du transport aérien et les organisations syndicales de la DGAC.

3. PERFORMANCE ET AMBITIONS

3.1. LES ENJEUX SOCIAUX DE LA DSNA

La DSNA est dans une phase structurelle de transition. Le financement de sa modernisation technique et opérationnelle a été inscrit dans le plan de performance pour la période RP2 dont il constitue l'élément stratégique central. Les usagers et clients de la DSNA adhèrent pleinement à cette stratégie qui leur offre la perspective d'une amélioration significative de la performance de la DSNA à l'horizon 2020.

La DSNA concrétisera cet engagement par la mise en service dans les meilleures conditions opérationnelles possibles des nouveaux systèmes ATM et l'optimisation de l'emploi de ses ressources humaines, tout en s'adaptant aux nouveaux enjeux du secteur aéronautique, au titre desquels figure la sécurité des systèmes d'information contre les agressions.

La modernisation de systèmes de navigation aérienne s'intègre dans le plan de déploiement européen SESAR. Le plan de déploiement national prendra en compte, outre l'intérêt opérationnel de bénéficier au plus tôt de fonctionnalités du meilleur niveau existant et sources de gains de productivité, la nécessité de limiter la durée de fonctionnement opérationnel simultané des chaînes techniques anciennes et nouvelles pour limiter le coût humain et financier de la transition.

Cet engagement de modernisation, qui nécessite un effort humain de déploiement, de prise en main et de formation, sera accompagné d'une modernisation substantielle des conditions d'emploi des ingénieurs et techniciens tant opérationnels que techniques de la DSNA, en conformité avec les règlements européens et le cadre de la fonction publique d'Etat.

Tout en définissant un cadre et des cibles d'évolution ambitieuses à court et moyen terme, le recours à des expérimentations particulières sera promu pour tenir compte des particularités et besoins locaux et favoriser la recherche de solutions pragmatiques rapidement efficaces.

En particulier, des évolutions de conditions d'emploi des contrôleurs aériens seront expérimentées pour ajuster les moyens humains déployés, d'une part à la demande de trafic et d'autre part aux besoins en expertise et formation liés aux modernisations techniques et opérationnelles.

L'organisation du travail de la filière technique évoluera progressivement pour tenir compte des changements majeurs induits par les nouveaux systèmes et des besoins de transition liés à leur déploiement.

Les évolutions des fonctions d'information aéronautique ainsi que le plan de charge en matière de conception de procédures conduiront à une consolidation des compétences et des structures pour garantir la pérennité et la performance de ces filières métiers.

Enfin, la DSNA poursuivra et amplifiera ses travaux sur l'amélioration de ses processus de management en portant un effort particulier sur le management de ses programmes et projets, sur la reconnaissance, l'accompagnement et la formation de ses cadres et concrétisera les chantiers de mutualisation de ses fonctions support en particulier pour ce qui concerne la logistique et la fonction financière dans le cadre des travaux de la DGAC.

L'enjeu de ce protocole social est donc d'accompagner par un cadre social global la mutation de la DSNA vers un nouvel équilibre opérationnel et technique où tant l'organisation que les systèmes techniques offriront un niveau élevé de performances à nos clients et usagers et un environnement de travail sûr, moderne et efficace à ses personnels.

3.1.1. LA PERFORMANCE DE LA FILIERE CONTROLE

L'environnement tant opérationnel que réglementaire d'exercice des missions de contrôle aérien, ainsi que l'exigence de performance de notre service public, justifient de fixer un cadre social global à la filière contrôle. La performance atteinte sera d'une part collective grâce à l'organisation et au dimensionnement des services, à la conduite de projets, et d'autre part individuelle par le renforcement du suivi de la compétence et l'accompagnement de carrières plus individualisées.

La filière contrôle doit s'adapter ces prochaines années à un contexte en forte évolution :

- un trafic en hausse, avec une variabilité de plus en plus forte en fonction de la période de l'année, de la semaine ou de la journée ;
- un enjeu essentiel de sécurité ;
- des enjeux de performance de plus en plus marqués :
 - o des objectifs de performance engageants, fixés dans le cadre de la réglementation Ciel Unique Européen, avec un impact financier si ils ne sont pas respectés ;
 - o des attentes de plus en plus fortes des clients, usagers et partenaires sur la capacité de la DSNA à s'adapter à leurs besoins (capacité, ponctualité, User Preferred Route) ;
- un nouveau cadre réglementaire européen sur la gestion des compétences des contrôleurs à mettre en œuvre au 1^{er} janvier 2017 ;
- un programme de modernisation conduisant à remplacer tous les principaux systèmes techniques utilisés par les contrôleurs aériens sur ces prochaines années ;
- la poursuite de la baisse des effectifs des contrôleurs qualifiés sur la période 2016 - 2019 compte tenu des recrutements ces dernières années.

Les mesures développées ci-après visent à définir, dans ce contexte, un cadre social global pour améliorer la performance collective et individuelle de la filière contrôle de la DSNA :

- par la mise en place d'une organisation du travail permettant une programmation RH adaptable à l'évolution du trafic et à sa variabilité ;
- par une meilleure adaptation et une meilleure répartition des effectifs en fonction des besoins des centres de contrôle pour répondre à la demande de trafic dans les meilleures conditions de sécurité et de performance ;
- par une déclinaison efficace du cadre réglementaire européen sur la gestion des compétences et une amélioration de l'efficacité de la formation des contrôleurs aériens ;
- par un accompagnement des parcours individuels des contrôleurs aériens pour répondre aux besoins grandissants d'expertise dans certains domaines, en particulier pour la modernisation des systèmes techniques.

3.1.1.1. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTABLE A LA DEMANDE DE TRAFIC

Une refonte de l'organisation du travail des contrôleurs aériens sera réalisée pour la rendre plus adaptable à l'évolution du trafic, et notamment à sa variabilité, qu'elle soit saisonnière, hebdomadaire, quotidienne ou en fonction de l'heure de la journée, avec un dimensionnement annualisé des effectifs.

Cette amélioration de la performance de l'organisation du travail des contrôleurs aériens sera mise en œuvre sur la durée du protocole :

- des mesures particulières seront appliquées dans les centres de contrôle mentionnés ci-après pour répondre aux objectifs de performance sur l'été 2016 ;
- des expérimentations seront menées dans les centres de contrôle à partir de 2016, selon un cadre national d'expérimentation développé ci-après ;
- sur la base de ces expérimentations, le nouveau cadre pérenne d'organisation du travail des contrôleurs aériens sera implémenté à compter de 2018.

Ce nouveau cadre d'organisation du travail des contrôleurs aériens confirmera, pour le travail en salle ou en tour de contrôle, le principe d'un jour de travail sur deux en moyenne sur l'année et le principe du travail en équipe là où il est mis en œuvre.

MESURES PARTICULIERES POUR L'ETE 2016

Afin de répondre aux objectifs de performance de la DSNA à court terme et de rendre un service public de qualité, les mesures particulières suivantes seront mises en place dans les CRNA, ainsi que dans les organismes de Roissy-CDG et d'Orly, au plus tard pour l'été 2016.

- CRNA-Ouest : mise en place d'un tour de service adapté pour traiter la sous-capacité le matin, lors de la 1^{ère} vague de départs du matin et évolution du tour de service à poursuivre sur l'hiver 2016/2017 ;

- CRNA-Nord : mise en place des vacances complémentaires, dans la limite d'une vacation par contrôleur ;
- CRNA-Est : mise en place de 20% d'absences maximum sur 120 jours et de 5 recyclages dirigés par contrôleur détaché sur la période de pointe ;
- CRNA-Sud-Est : mise en place d'un tour de service adapté pour la zone Est l'été (créneau 16h00 TU - 19h00 TU) et d'un dispositif de type « secours chaud » (possibilité de demander à un contrôleur détaché présent d'exercer sur position sur créneau de 1h à 2h, au maximum une fois par jour) ;
- CRNA-Sud-Ouest : mise en place des vacances complémentaires, dans la limite d'une vacation par contrôleur ;
- Roissy-CDG : mise en place de renforts dirigés et d'un dispositif de type « secours chaud » ;
- Orly : prise en compte par les agents en tour de contrôle de tâches CDM pour la gestion des travaux sur la piste.

Ces mesures particulières ne sont pas nécessairement applicables dans les organismes de contrôle menant une expérimentation dès juin 2016, selon le cadre défini ci-après.

CADRE NATIONAL D'EXPERIMENTATION

La définition d'un nouveau cadre d'organisation du travail des contrôleurs aériens a pour objectif d'améliorer la performance de la programmation des tours de service opérationnels pour répondre aux besoins liés à l'évolution du trafic et sa variabilité, à garantir la sécurité en maîtrisant le risque fatigue et à respecter la qualité de vie au travail.

Pour cela, un cadre national d'expérimentation est mis en place afin d'évaluer de nouvelles règles d'organisation et d'en analyser l'impact, en particulier sur les aspects sécurité, performance, fatigue et qualité de vie au travail.

Ce cadre national d'expérimentation définit ce qui relève de l'expérimentation, dont les contreparties sociales seront décrites dans le présent protocole.

La déclinaison de ce cadre national d'expérimentation dans les centres est concertée au niveau local. Elle répond aux besoins locaux, qui peuvent être différents selon le type de variabilité du trafic (pointe saisonnière, quotidienne, horaire) ou les calendriers de modernisation des systèmes. Elle fait l'objet dans chaque centre de contrôle d'un cahier des charges d'expérimentation qui précise les conditions de lancement et de déroulement (et le cas échéant d'arrêt et de reprise) des expérimentations, les mesures expérimentées et leurs objectifs ainsi que les modalités d'évaluation et de quantification de l'efficacité des mesures. Les objectifs porteront sur les moyens (mesures d'organisation mises en œuvre) et les résultats (sécurité, capacité, qualité de vie, fatigue).

Le cahier des charges fait l'objet d'une validation préalable au niveau national. Les adaptations réglementaires nécessaires seront le cas échéant réalisées de manière spécifique. La conformité de l'expérimentation avec les objectifs protocolaires est évaluée au niveau national.

Le tableau suivant présente le cadre dans lequel une expérimentation doit s'inscrire pour les sites travaillant en équipe.

	Minimum	Maximum
Planification du cycle de travail		
Nombre de cycles à 7/12 par équipe réalisés sur la période d'expérimentation (au prorata si partie d'équipe) par an	8	12
Temps de travail annualisé en salle ou tour de contrôle	1420h	1420h
Temps de travail hebdomadaire moyenné sur le cycle		36h
Temps de travail hebdomadaire à 7/12 ou 8/12 (sur 7 jours glissants)		42h
Durée des vacances dans les cycles à 7/12 (hors nuits)		9h
Durée des vacances dans les cycles à 8/12 ou 4/6 (hors nuits)		8h30
Pourcentage de vacances : <ul style="list-style-type: none"> - de 9 heures ou moins ayant un temps de pause supérieur ou égal à 20% ; - ou présentant des pauses organisées de la manière suivante : une pause toutes les 2h30 au plus et au moins une pause d'une heure pour les vacances de 7 heures ou plus. 	100%	
Durée d'une pause	0h30	
Durée consécutive sur position de contrôle		2h30
Planification de l'équipe sur le cycle : les familles de vacation		
Décalage dans le début (entre l'heure de début de la première vacation et l'heure de début de la dernière vacation) ou la fin (entre l'heure de fin de la première vacation et l'heure de fin de la dernière vacation) des vacances d'une même famille de vacation	1h	3h
Durée maximale de la famille de vacation (entre l'heure de début de la 1 ^{ère} vacation et l'heure de fin de la dernière vacation de la famille de vacation)		12h
Nombre de vacances, hors nuit, intégrées dans une famille de vacations	80%	
Nombre de vacances, hors nuit, intégrées dans une famille de vacations avec un décalage dans le début ou la fin des vacances de 2 heures au moins	50%	
Gestion des vacances en congés par les chefs d'équipe		
Nombre de jours d'anticipation sur le dépôt des congés	35	
Nombre d'aménagements obligatoires réalisés (vacations en moins demandées par le service à l'équipe avant J-30) par agent et par an	5	10
Nombre d'aménagements volontaires réalisés (vacations en moins proposées par le service après J-30) par agent et par an	5	
Nombre d'aménagements volontaires réalisés (vacations en plus proposées	5	

par le service après J-30) par agent et par an		
Gestion des pauses par le chef de salle ou le chef de tour		
Nombre de vacations dans le cycle qui présentent des décalages de 30 minutes au moins sur les pauses	50%	
Avec l'outil associé, pourcentage des vacations dont les pauses sont gérées le jour J	50%	
Avec l'outil associé, pourcentage de pauses prises en dehors des horaires définis par le cycle	50%	
Recyclage des détachés		
Nombre de recyclages dirigés (définis par le service) par détaché et par an	10	
Performance		
Ecart moyen sur la période où il y a un besoin entre UCESO ou positions offertes avec l'expérimentation et UCESO ou positions offertes sans expérimentation	2	

NOUVEAU CADRE PERENNE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CONTROLEURS AERIENS

Des bilans seront réalisés à l'issue des expérimentations. Sur cette base, un nouveau cadre national et pérenne d'organisation du travail des contrôleurs aériens sera mis en œuvre, après validation au niveau national. Le dispositif réglementaire général sera alors adapté en conséquence.

La date de mise en œuvre pourra différer en fonction des centres de contrôle.

Se pose également la question de la conduite d'expérimentations semblables sur l'organisation du travail des ICA de l'ENAC. L'ENAC ouvrira un chantier équivalent à celui ouvert pour les centres de la DSNA.

3.1.1.2. DES EFFECTIFS AJUSTES AUX BESOINS DE SERVICES

Une révision de la gestion des effectifs des organismes de contrôle sera mise en œuvre :

- dans les organismes de contrôle d'aérodrome et d'approche des groupes A à C, un nouveau mécanisme de révision des besoins opérationnels sera mis en œuvre pour faire converger pour les organismes le rapport entre le temps d'ouverture effective des positions de contrôle et les effectifs opérationnels, en prenant en compte, le cas échéant, un facteur intégrant l'effet saisonnalité et l'effet hub ainsi que les possibilités d'évolutions de l'organisation du travail définies par le cadre national ; ce mécanisme pourra ensuite être étendu aux organismes du groupe D ;
- dans les CRNA, un travail sur le besoin opérationnel sera mené en prenant en compte le nouveau cadre d'organisation du travail des contrôleurs aériens ; il conduira à la définition d'un BO pour les CRNA, utilisé dans la gestion des effectifs au plus tard à compter de début 2018.

3.1.1.3. UNE GESTION DES COMPETENCES ENRICHIE

La mise en œuvre du règlement 2015/340 au 1^{er} janvier 2017 induit une évolution de la gestion des compétences des contrôleurs nécessitant une refonte du référentiel réglementaire national.

VALIDITE DES MENTIONS D'UNITE

La DSNA souhaite utiliser la possibilité offerte par le règlement d'étendre à 3 ans la durée de validité des mentions d'unité - à l'exclusion des mentions intermédiaires - avec pour objectif d'accroître le niveau de responsabilisation du prestataire dans le suivi de la compétence des contrôleurs, de mettre en cohérence la durée des mentions d'unités avec le cycle triennal de maintien des compétences et ainsi de simplifier la gestion administrative.

Cette extension, soumise à l'approbation de la DSAC, nécessite la mise en œuvre par la DSNA d'un système de vérification annuelle de la pratique du contrôle.

Pour cela, la DSNA développera et mettra en œuvre au 1^{er} janvier 2017 un registre informatisé des heures de contrôle dont l'automatisation du recueil de données sera graduellement mise en œuvre. Ce registre informatisé viendra se substituer au registre informatisé avec saisie manuelle dont la mise en œuvre est prévue au 1^{er} juin 2016.

La délivrance de mentions d'unités à 3 ans s'effectuera progressivement selon un dispositif transitoire défini par la DSNA et soumis à l'approbation de la DSAC.

MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PRATIQUES (ECP)

A compter du 1^{er} janvier 2017, une évaluation formelle des compétences pratiques sera nécessaire pour proroger les mentions d'unités. Pour tenir cette échéance, ces évaluations devront débiter dans les organismes à partir du 1^{er} octobre 2016.

Le cadrage national des modalités de l'ECP sera défini dans une note d'information technique (NIT) soumise à l'avis du comité technique DSNA. Les évaluations prendront la forme soit d'une évaluation continue soit d'une évaluation dédiée. Leurs modalités précises (nombre de séances, durée, position) seront décrites dans les programmes de compétences en unité (PCU).

Les ECP seront conduites par des examinateurs des compétences pratiques, qui ont vocation à assurer les fonctions d'examineur aussi bien pour la délivrance que pour la prorogation des mentions d'unité. La mention Examineur remplacera dès 2016 l'agrément Examineur. La formation des examinateurs des compétences pratiques sera sanctionnée par une évaluation des compétences d'examineur.

La mise en œuvre de l'ECP et ses dispositions pratiques concerneront l'ensemble des organismes des groupes A à G et donnera lieu à une révision du nombre d'examineurs par unité.

MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES LINGUISTIQUES (ECL)

Le système PIFA (plan individuel de formation en anglais) doit pour sa part évoluer avec l'introduction d'une évaluation des compétences linguistiques (ECL), qui permettra, en complément du suivi du PIFA, la prorogation des mentions linguistiques vers un niveau 4 OACI. Comme les ECP, les ECL devront être mises en place dans les centres à compter du 1^{er} octobre 2016. Un dispositif transitoire permettant d'étaler le pic de mentions linguistiques du 1^{er} semestre 2017 sera mis en œuvre et pourra, autant que possible, permettre de faire converger les dates de prorogation de mentions d'unité et de mentions linguistiques.

Le cadrage national des modalités de l'ECL sera défini dans une note d'information technique (NIT) soumise à l'avis du comité technique DSNA. Les évaluations des compétences linguistiques prendront la forme, soit d'une évaluation en formation, soit d'une évaluation sur position opérationnelle pour les terrains éligibles dont la liste sera définie dans la note d'information technique.

Les évaluations sur position seront conduites par des évaluateurs-contrôleurs (contrôleurs ayant reçu une formation appropriée). Les évaluations en formation seront conduites par un évaluateur-contrôleur au cours d'une séance de formation animée par un formateur linguistique. Leurs modalités précises seront décrites dans les documents d'homologation des unités.

La mise en œuvre de l'ECL s'accompagnera d'une définition des fonctions d'évaluateur (ICNA et TSEEAC) ainsi que d'un dimensionnement par SNA ou CRNA.

INCAPACITE TEMPORAIRE

La DSNA mettra en place des procédures relatives aux cas d'incapacité temporaire, en distinguant, d'une part, les notions liées aux aspects médicaux, et, d'autre part, les notions liées aux aspects compétences. Les travaux préparatoires seront menés en concertation avec les représentants des personnels.

FORMATION INITIALE ET CONTINUE

Suite aux constats relatifs à l'augmentation du nombre d'arrêts de formation et à l'allongement des durées de formation en unité, le GS Formation contrôle est mandaté pour réaliser en concertation avec les organisations syndicales un travail d'analyse et de propositions sur les situations d'échecs de formation et leur prévention, et la diminution des durées de formation en unité. Le périmètre de l'étude inclut les formations au contrôle des ICNA et des TSEEAC. Ces travaux évalueront en particulier l'apport de la mise en place de mentions intermédiaires dans les organismes qui n'en sont pas dotés.

Un GT Formation pratique comprenant des représentants ENAC, SDRH, SNA et CRNA travaillera en appui du GS Formation contrôle sur des propositions d'amélioration concernant la sélection, la formation initiale et la formation en unité.

Par ailleurs l'ENAC lancera une étude sur le rattachement du concours ICNA à une banque de concours.

3.1.1.4. L'EXPERTISE OPERATIONNELLE

De nombreuses activités au sein de la DSNA nécessitent des compétences contrôle mais aussi d'autres types de compétences, dont l'acquisition devient de plus en plus longue. Ces activités nécessitent en outre, le plus souvent, un engagement sur la durée, comme c'est le cas par exemple pour les activités liées à la modernisation des systèmes.

Afin de répondre à ces besoins de manière performante, les conditions d'emploi des contrôleurs ICNA et TSEEAC vont être adaptées avec la mise en place de :

- Correspondant : interlocuteur et relais d'une ou plusieurs subdivisions au sein des équipes (exemple : correspondant sub QS) ou parmi les contrôleurs ; le correspondant est désigné pour une durée de 1 à 2 ans ; il consacre un volume horaire restreint à cette activité ;
- Détaché : suivi et mise en œuvre d'un projet de durée limitée (exemple : phase de mise en œuvre d'un projet espace) ; il est désigné pour une durée de 1 mois à un an, renouvelable 2 fois ;
- Expert opérationnel : suivi d'un projet plus long nécessitant une compétence particulière à acquérir sur la durée (exemple : 4-Flight) ; l'expert consacre une grande partie de ses heures de travail au projet, son emploi du temps étant essentiellement guidé par le projet ; il est désigné pour une durée de 3 ans renouvelable ; la pratique du contrôle aérien étant plus discontinuée pour les experts, il est mis en place des mentions partielles d'unité permettant de garder une compétence pratique nécessaire et suffisante, y compris en période de charge.

Ces conditions d'emploi seront déclinées de manière adaptée en fonction de la taille des organismes et de leurs particularités.

Un groupe de travail protocolaire est mis en place pour définir les conditions de mise en œuvre des mentions partielles d'unité pour les experts et, le cas échéant, les assistants de subdivision, dans ce cadre.

Enfin, les conditions de travail des contrôleurs sont homogénéisées dans les différents organismes de contrôle, sur la base des principes suivants :

- 32 heures par semaine en moyenne sur l'année et 1 jour sur 2 en moyenne sur l'année pour le travail en salle ou tour de contrôle, selon le cadre d'organisation développé plus haut ;
- les recyclages des détachés et experts sont réalisés sur des vacances définies par le service ;
- 35 heures par semaine pour le travail hors salle de contrôle (stages, formation, travail en bureau, etc.), sur la base d'une organisation de type horaires de bureau.

Enfin, un groupe de travail protocolaire est mis en place pour définir les conditions d'adaptation des fonctions de chef de salle, chef de tour et adjoint chef de salle aux besoins actuels et futurs, notamment sur les aspects ATFCM, RH et interface avec la filière technique.

3.1.1.5. LA FIN DE CARRIERE DES ICNA

Pour accompagner l'évolution de la limite d'âge des ICNA de 57 à 59 ans, l'observatoire de la fin de carrière des ICNA est mandaté pour définir les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de l'évolution de la limite d'âge sur le plan de la sécurité, de l'aptitude médicale et pratique, de la gestion de la fatigue et sur tout sujet pertinent qui pourrait apparaître. En outre, il étudiera les modalités de gestion et de réaffectation en cas d'incapacité au contrôle au-delà de 57 ans.

3.1.1.6. LE CONTROLE D'AERODROME

La DSNA a pour objectif de stabiliser et de consolider son organisation territoriale en matière de contrôle d'aérodrome. Les travaux entrepris avec la DSAC au sein du « GT permanent contrôle d'aérodrome », visant notamment à faire évoluer l'organisation et les méthodes de travail afin d'améliorer l'interface entre l'approche et la tour seront poursuivis. Au travers de consignes et recommandations portant sur les conditions de transfert, de délégation de fréquence, les réductions de séparation aux abords des aérodromes, les pratiques seront clarifiées et rendues homogènes. Les modalités d'interface directe entre une TWR et un CRNA seront également précisées.

Les conditions de mise en œuvre de l'évolution du RCA3 permettant aux contrôleurs tour d'assurer un maintien de séparation sous surveillance radar seront étudiées puis déployées progressivement sur tous les aérodromes où le trafic le justifie, et où les conditions techniques peuvent être remplies.

Les chefs CA, et adjoints chefs CA seront aidés dans leurs fonctions par une meilleure gouvernance des aérodromes assurée par les SNA : un poste de « chargé d'affaires » chargé de coordonner le support aux

aérodromes et d'être leur interlocuteur privilégié au sein du service exploitation, sera généralisé dans tous les sièges de SNA (hors SNA-SE, SNA-OI, SNA-AG et SNA-RP qui sont dotés d'organisations spécifiques).

La DSNA étudiera la mise en place d'espaces aériens appropriés autour des aérodromes qui en sont aujourd'hui dépourvus et sur lesquels elle assure le service de contrôle..

Des études de faisabilité du concept de « remote tower » (service TWR à distance) seront conduites pour évaluer l'apport de ce concept opérationnel pour répondre à certaines situations où la présence de contrôleurs sur site est difficile à assurer. Cette étude explorera également les possibilités offertes par les outils de « réalité augmentée » afin d'améliorer les conditions d'exercice du contrôle d'aérodrome.

Enfin, les effets de l'évolution de 65 à 67 ans de la limite d'âge des TSEEAC seront étudiés de manière analogue à celle des ICNA.

3.1.2. UNE FILIERE TECHNIQUE TOURNEE VERS L'AVENIR

La filière technique de la DSNA a pour enjeu dans les années qui viennent d'assurer sa contribution à la modernisation technique de la DSNA tout en assurant la transition entre les anciennes et les nouvelles chaînes techniques. Cette transition doit viser à être la plus brève possible pour, d'une part, limiter dans le temps la charge de double maintenance et, d'autre part, permettre la mise en service rapide des nouveaux équipements pour bénéficier de leurs nouvelles fonctionnalités.

Pour ce faire, la DSNA a détaillé sa stratégie globale pour la filière technique au sein de son projet de service pour la filière technique. Il constitue la vision de la DSNA pour l'avenir de ses services et de ses personnels à l'horizon du dé-commissionnement du CAUTRA. L'ambition que la DSNA porte pour sa filière technique est marquée par une activité d'une grande richesse totalement intégrée dans la stratégie de la DSNA.

La DSNA confirme ainsi le rôle de sa filière technique dans ses métiers et missions (temps réel, maintenance spécialisée et expertise, formation, encadrement) dans la définition, la prise en main, le paramétrage et l'exploitation des systèmes de la navigation aérienne mais aussi son rôle dans des activités en évolution, en particulier en matière de cyber-sécurité et d'innovation. Les services doivent ainsi se doter d'une organisation performante et adaptée à l'évolution des systèmes ainsi qu'au développement et au maintien de compétences nouvelles. Une évolution des modalités de recrutement des IESSA est également indispensable pour sécuriser la stratégie.

Ce projet de service permet de définir un cadre national, fixant les grandes lignes dans lesquelles devront s'inscrire les évolutions à court terme à mettre en œuvre, concertées et adaptées localement en fonction des situations et des besoins.

3.1.2.1. L'ORGANISATION DES SERVICES OPERATIONNELS

L'intégration croissante des chaînes techniques entre elles rend primordial le réexamen de l'organisation des services techniques des CRNA et des SNA pour, d'une part, faire évoluer le rôle de la supervision vers un niveau d'analyse de disponibilité du système ATM/CNS dans son ensemble et d'élaboration de stratégies conjointes avec les salles de contrôle et, d'autre part, renforcer les ressources affectées à la maintenance spécialisée en

dégageant des marges de gestion en matière d'effectifs notamment pour réussir la modernisation technique de la DSNA.

L'organisation des services techniques sera ainsi repensée. En particulier, la maintenance opérationnelle évoluera vers un métier de gestionnaire de ressources techniques, réparti en deux spécialités techniques, chacune armant un poste temps réel dans chaque centre en route. Ils seront donc plus polyvalents et constitueront des acteurs temps réel incontournables entre les salles et tours de contrôle et l'ensemble de l'environnement technique.

La maintenance spécialisée doit se mettre en capacité de se consacrer pleinement à la modernisation des systèmes techniques tout en apportant l'appui nécessaire au maintien en conditions opérationnelles des systèmes en service et à terme, des futurs systèmes. Pour cela, il est nécessaire de revoir l'organisation du travail y compris les conditions d'intervention programmées ou à la demande pour mettre en place un régime horaire plus homogène, prenant en compte, comme aujourd'hui, la pénibilité des interventions faites en dehors des horaires usuels de travail et reflétant mieux le travail de la maintenance spécialisée.

La nouvelle organisation pourra s'appuyer sur des astreintes d'intervention qui contribueront à des objectifs de continuité de service d'équipements isolés sensibles (p. ex. stations E/R principales), de systèmes sensibles sur de grandes plateformes en dehors des horaires de présence des équipes de maintenance, d'accompagnement temporaire pendant les phases de mise en service de systèmes complexes et sensibles et les phases d'appropriation, et d'accompagnement de la phase de fin de vie d'un système.

La mise en place de ces nouveaux fonctionnements et organisations sera accompagnée d'un réexamen de certaines dispositions relatives aux horaires et aux conditions d'emploi, prenant en compte leurs modalités, les impératifs réglementaires, la refonte des horaires de la maintenance spécialisée et celle du système relatif aux interventions programmées en dehors des heures ouvrables, sans remettre en cause les 4 jours de programmation hebdomadaire de l'horaire actuel. Il fera l'objet d'un groupe de travail protocolaire.

3.1.2.2. ENERGIE ET CLIMATISATION

L'énergie et la climatisation sont deux domaines cruciaux qui doivent être maîtrisés par les services techniques opérationnels en charge des installations et des systèmes de la navigation aérienne et pour lesquels la DSNA doit conserver des compétences et disposer d'agents pouvant apporter les compétences nécessaires à la maîtrise de ces domaines sensibles.

Dans les CRNA, l'organisation avec une entité dimensionnée globalement à 8 agents, un tour de service assurant une présence sur site de jour, en semaine et éventuellement également en week-end, et une astreinte pour les autres périodes sera généralisée sur les 5 centres. Ce dimensionnement permettra également la prise en compte des tâches d'expertise et de management de l'entité.

Les SNA ont été progressivement dotés de compétences dans ces domaines par la mise en place d'ouvriers d'Etat électrotechniciens ou climaticiens. La répartition géographique de ces agents sera adaptée au maillage territorial des équipes techniques et à la répartition des équipements et moyens évoquée ci-dessus de façon à mutualiser les compétences et à optimiser le fonctionnement collectif dans une entité rattachée au service technique du SNA et pilotée par un chef d'équipe.

La DSNA mettra en place une coordination et un pilotage national de l'ensemble de ces entités.

L'organisation et le fonctionnement particulier de ces entités (CRNA et SNA) sera inscrit dans un cadre organisationnel validé prenant en compte les exigences réglementaires, les horaires particuliers, les interventions

et astreintes. Il précisera également les modalités de la participation de ces agents aux interventions sur les sites et moyens extérieurs.

3.1.2.3. LES INSTALLATIONS

La proximité des subdivisions « installations » avec les équipes en charge de l'exploitation technique et de la maintenance des équipements est un réel bénéfice qui doit être conservé. Pour autant, un véritable pilotage national du réseau de ces équipes sera mis en place afin de favoriser le partage d'expérience et d'encourager une forme de mutualisation.

3.1.2.4. LA CONDUITE DE LA MODERNISATION TECHNIQUE ET LE PARTENARIAT INDUSTRIEL

La DSNA ne peut ni fonctionner ni se moderniser sans une relation contractuelle efficace et équilibrée avec l'industrie comme avec ses partenaires européens dans le cadre du programme SESAR. La gestion des grands programmes garantira la participation optimale de l'ensemble des composantes techniques de la DSNA, qui gardera la maîtrise de ses relations industrielles et conservera voire retrouvera une capacité d'innovation propre en matière de systèmes de navigation aérienne stratégiques pour l'avenir.

La gestion de la modernisation des systèmes de la DSNA est désormais réalisée dans le cadre de la mise en place de programmes favorisant les équipes intégrées Programme/DO/DTI, associant les experts opérationnels et, le cas échéant, les partenaires industriels. Cette organisation a eu des résultats positifs dans la gestion de ces projets complexes et faisant intervenir de nombreuses compétences et devra être consolidée

La DSNA poursuivra la démarche de modernisation de pilotage de ses programmes techniques, suite aux constats et aux orientations du rapport sur le management de la DSNA. Ce pilotage veillera à trouver le bon équilibre entre l'impulsion et la mobilisation des moyens budgétaires, techniques et humains nécessaires au bon avancement des programmes et fixés dans la planification, ajustée lorsque nécessaire, et le respect d'une charge acceptable évitant d'être source de risques psychosociaux.

L'organisation de la DTI sera adaptée pour une meilleure mise en œuvre de cette démarche. Le rôle des directions de programme sera également mieux pris en compte dans les méthodes de travail et l'organisation.

3.1.2.5. LA CONSOLIDATION DU RECRUTEMENT AU SEIN DE LA FILIERE TECHNIQUE

Dans le respect des cadrages en effectifs de la DGAC, les volumes de recrutements dans le corps des IESSA seront définis en prenant en compte les départs à la retraite à l'horizon de la qualification opérationnelle des nouvelles recrues.

Les mesures d'organisation proposées dans le projet de service pour la filière technique permettront de dégager une marge de gestion des effectifs permettant de s'adapter aux évolutions qui vont influencer sur la filière technique de la DSNA. Elles permettront de fixer le socle sur la base duquel les compléments d'effectifs seront attribués en fonction des objectifs de gestion, notamment compte tenu du programme de modernisation et l'équilibrage entre

services. Un GT Effectifs filière technique est créé pour assurer la concertation des organisations syndicales représentatives des personnels de la filière technique sur cette gestion au sein de la filière technique.

Pour ce qui concerne spécifiquement le corps des IESSA, la DSNA en collaboration avec l'ENAC et le Secrétariat Général de la DGAC, mènera à leur terme les travaux pour sécuriser les recrutements et la formation des IESSA sur la double compétence d'ingénieur et d'ATSEP. Ces travaux conduiront d'une part à diversifier les modes de recrutement pour tenir compte des difficultés rencontrées en 2015 et d'autre part à augmenter sensiblement la capacité actuelle de formation de l'ENAC dans un rapport de un à deux à l'échéance du présent protocole.

Un recrutement sur titre d'ingénieurs diplômés auxquels une formation d'ATSEP sera dispensée à l'ENAC sera créé dans le statut IESSA. Le recrutement actuel sur concours externe sera adapté pour élargir le vivier effectif de candidats aux élèves de CPGE. Un recrutement auprès de candidats de la Défense, à l'instar de ce qui se fait dans les autres corps de la DGAC, sera expérimenté. Un retour d'expérience régulier de ces évolutions sera réalisé.

La formation initiale sera revue pour tenir compte de toutes ces modifications, tant en matière de recrutements que d'évolution des compétences à développer.

3.1.2.6. LE MAILLAGE TERRITORIAL DES COMPETENCES

Le maillage territorial de la filière technique (organisation, périmètres fonctionnels et géographiques, mutualisations) sera revu pour prendre en compte les évolutions constatées en matière de criticité des systèmes et les exigences de disponibilité, en tenant compte des déplacements requis et des compétences nécessaires pour assurer ces interventions. L'élaboration de ce nouveau maillage, dont l'objectif n'est ni la fermeture des maintenances, ni la centralisation en siège SNA, fera l'objet d'un groupe de travail protocolaire. Ce GT élaborera un projet de maillage territorial garantissant efficacité organisationnelle, adaptabilité à l'évolution du référentiel technique et capacité de maintien de compétences.

3.1.2.7. LA PERIODE DE TRANSITION

Les constats développés dans le projet de service montrent le besoin de mettre en œuvre à très court terme au sein des différentes entités des solutions permettant de faire face à la charge de travail engendrée par la modernisation des systèmes, au maintien en conditions opérationnelles des systèmes actuels et à l'évolution des effectifs.

Ces solutions répondront simultanément aux problématiques de court terme et seront des étapes de transition vers l'avenir dressé par le projet de service. Elles seront adaptées à chaque entité pour tenir compte des situations particulières et des calendriers de modernisation différents d'un centre à l'autre (entre un centre pilote et un autre centre par exemple).

Dans ce cadre, les services proposeront et expérimenteront des méthodes de travail et des organisations s'inscrivant dans un cadre national, et adaptées et concertées localement pour gérer la période de transition. Elles répondront aux objectifs suivants :

- Disposer d'experts en maintenance spécialisée pour accompagner la mise en œuvre de la modernisation des systèmes ;
- Préparer la mise en œuvre de l'organisation à deux gestionnaires de ressources techniques en temps réel.

- Disposer de potentiel de jours de formation pour les superviseurs et la maintenance spécialisée ;
- disposer de potentiel pour des interventions de nuit, dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- clarifier le rôle d'encadrant et d'expert.

Ainsi, les phases de transition pourront par exemple voir la mise en œuvre des évolutions suivantes, en fonction de la situation des différents sites :

- regroupement de subdivisions au sein des services techniques permettant de se rapprocher du cadre défini par le projet de service ;
- mise en place d'experts seniors ou d'experts confirmés par réduction du nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision ou réduction du nombre d'encadrants ;
- mise en place d'astreintes dans les centrales énergies des CRNA ;
- mise en place d'astreintes sur des opérations identifiées ;
- mise en place de processus permettant la formation des superviseurs pendant les horaires de bureau, en plus de leurs vacations de supervision ;
- mise en place de procédures spécifiques moins couteuses en ressources pour les interventions sur des sites extérieurs ;
- mutualisation sur certaines opérations (intervention d'une subdivision installation en dehors de son périmètre initial d'intervention, etc.) ;
- mise en place de mesures particulières sur les horaires et vacations ;
- mise en place de mesures particulières sur la mobilité ;
- rapprochements géographiques d'entités techniques morcelées.

Ces évolutions de l'organisation pourront prendre la forme d'expérimentations dont la mise en œuvre sera évaluée au niveau national au regard de critères permettant d'en estimer l'impact par rapport aux objectifs d'évolutions.

Le tableau suivant présente les différents stades de transition dans l'évolution de l'organisation pour les services techniques des CRNA et des SNA.

Un CRNA ou un SNA est considéré au stade de transition A (resp. B) si l'organisation de son service technique respecte tous les critères de la colonne. Les contreparties sociales pour le service technique seront définies dans le présent protocole.

Par ailleurs, un SNA dont l'organisation du service technique respecte un des stades de transition (A ou B) sera considéré comme réorganisé, ainsi que toutes les maintenances rattachées à ce SNA, au sens du protocole de 2007.

	Stade de transition A	Stade de transition B	Stade projet de service

Nombre de subdivisions au sein du service technique	-1 par rapport au 1 ^{er} janvier 2015 ou 3 ⁽³⁾	-1 par rapport au 1 ^{er} janvier 2015 ou 3 ⁽³⁾	3 pôles / entités ⁽³⁾
Nombre d'encadrants (chefs ST et adj., chefs et ass sub)	-2 par rapport au 1 ^{er} janvier 2015 ou 8	10 maximum ⁽²⁾	8
Nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision ou de maintenance opérationnelle ⁽¹⁾	-5 par rapport au 1 ^{er} janvier 2016	→ CRNA : 27 maximum → CDG : 36 maximum → Orly : 27 maximum → SNA ⁽²⁾ : 6 maximum par domaine (AE) supervisé (ou sous maintenance opérationnelle) et 18 au global au maximum	→ CRNA : 24 → SNA : à définir (maillage territorial)
Nombre d'experts en MS	4	8	16

(1) Le nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision ou de maintenance opérationnelle est défini dans l'organisation du service comme le nombre d'IESSA n'entrant pas dans l'une au moins des catégories suivantes : les DMS, PMS ou agents des cellules monopulse, l'encadrement, les chargés de mission ou de programme, les experts seniors et confirmés, les agents en MS (horaires programmés) pour une durée minimale de 6 mois consécutifs et les agents en formation initiale.

(2) Les SNA ne seront pas considérés comme ayant atteint le stade de transition B s'il est constaté :

- le nombre de spécialité faisant l'objet d'une supervision ou d'une MO augmente par rapport à la situation au 1^{er} janvier 2016 ;
- le nombre d'agents tournant sur le cycle de supervision ou de maintenance opérationnelle augmente par rapport à la situation au 1^{er} janvier 2016 ;
- le nombre de subdivisions ou d'encadrants est supérieur au stade de transition A.

(3) Hors subdivisions installation

Une réflexion sur l'organisation des échelons centraux de la DO et de la DSN sera menée pour les adapter aux évolutions prévues, en cohérence avec les objectifs du projet de service pour la filière technique. La mise en œuvre effective conduira à considérer les échelons centraux réorganisés au sens du protocole de 2007.

3.1.3. L'INFORMATION AERONAUTIQUE A L'ERE DU NUMERIQUE

3.1.3.1. LA CONSOLIDATION DE L'INFORMATION AERONAUTIQUE OPERATIONNELLE ET UN NOUVEAU POSITIONNEMENT STRATEGIQUE POUR LE SIA

L'INFORMATION AERONAUTIQUE OPERATIONNELLE

Dans la continuité de la réorganisation des Bureaux Régionaux d'Information et d'Assistance aux vols (BRIA) déjà engagée, le BRIA de Marseille sera repris par le BNIA de Bordeaux en 2018.

Dans le même temps les activités du BRIA de Pont à Pitre seront transférées au BRIA de Fort de France. Les activités relatives aux Notams du BRIA de Cayenne seront transférées au BNI métropolitain.

Dans l'optique de la rationalisation de la chaîne de production des Notams et en profitant de la mise en œuvre de l'outil EAD INO, le BNIA et le BNI composeront une division Information Aéronautique Opérationnelle rattachée au SIA, l'objectif visé à terme étant celui d'une qualification commune. Pour améliorer la connaissance respective des métiers des agents BNI et BNIA et préparer la définition des nouvelles méthodes de travail, les agents du BNI seront, à partir de 2018, co-localisés avec le BNIA pour leurs vacations de nuit et de week-end dans les locaux du BNIA, ainsi que certaines vacations en période chargée. Cette mesure constituera en outre un facteur structurant de cohésion et de cohérence de la division nouvelle. Le dimensionnement des effectifs des agents chargés des fonctions BNI prendra en compte le fonctionnement à un seul agent sur les périodes creuses.

Afin d'optimiser le fonctionnement du service d'alerte, le BTIV/SO est intégré à la division IAO. Une étude préalable identifiera les pré-requis opérationnels et techniques pour l'intégration de ces fonctions dans un service IAO, qui aura également vocation à servir de secours aux autres BTIV.

LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ET DE FONCTIONS DE DATA MANAGEMENT.

L'information aéronautique subit une transformation majeure dans ses formes de gestion et de diffusion : d'une part, le volume et la nature des données aéronautiques nécessaires à la préparation de vols et à la gestion stratégique de la navigation aérienne croissent inexorablement, et, d'autre part, des nouveaux acteurs clés pour les usagers de l'espace aérien sont apparus, tels les CFSP (Computerized Flight planning Service Providers), le network manager et les éditeurs de logiciel. Leurs attentes se focalisent sur l'accès direct à des bases de données structurées et interopérables à l'aide de services web standardisés – préfigurant l'introduction de l'information management du SWIM.

La maîtrise du service AIM exige un meilleur contrôle sur le contenu des données aéronautiques lors de leur mise en base de référence, tout en proposant à la communauté ATM des produits et services d'information réglementaires, ciblés et innovants. Cependant, la multitude de sources, la nature complexe et les niveaux de qualité des données collectées imposent que la DSNA se dote d'experts en matière de données aéronautiques et introduise une activité de gestion des données (data management) dans leur processus de recueil, vérification et validation, enregistrement et distribution.

Dans ce cadre, le SIA mettra en place une nouvelle organisation interne, lisible tant en interne qu'en externe et à l'international, où l'activité de data management sera assurée. Elle inclura les agents de la filière Information permanente du SIA et des spécialistes d'exploitation du CESNAC.

Les systèmes AIM sont actuellement exploités du point de vue technique soit au CESNAC, soit au SIA selon des méthodes et des concepts opérationnels différents. Pour ce dernier, la gestion technique inclut, le cas échéant, l'hébergement de systèmes sans supervision ainsi que la sélection et le suivi de prestataires extérieurs à qui sont confiées les maintenances. Il convient de rechercher une harmonisation des méthodes de maintenance afin d'assurer une disponibilité adaptée des systèmes AIM du SIA et du CESNAC. Pour cela, l'exploitation technique des systèmes du domaine AIM par le CESNAC sera étudiée en tenant compte d'un nouveau positionnement fonctionnel et/ou hiérarchique de tout ou partie des agents de la division technique du SIA.

A l'occasion du dé-commissionnement de la BDA et des systèmes connexes Olivia/NotamWeb, la DTI pilotera le transfert de la maintenance de NOPIA au CESNAC qui en assurera en conséquence l'exploitation technique et reprendra la maîtrise d'œuvre de ses évolutions.

3.1.3.2. LA CONSOLIDATION DE L'ORGANISATION DE CONCEPTION DE PROCEDURES

L'activité de conception de procédures est progressivement montée en puissance depuis 2008 avec l'introduction du plan PBN. Elle arrive à maturité avec une organisation principalement centrée sur un service de proximité avec les services de contrôle et des appariements entre SNA, notamment pour les SNA d'outre-mer. L'activité restera conséquente encore pour les années à venir et le dimensionnement en concepteurs de procédure qualifiés est maintenu.

Cependant l'organisation actuelle a montré à plusieurs reprises des fragilités lorsqu'il s'agissait de traiter des demandes de première priorité, de lisser la charge et de pallier des déficits conjoncturels de concepteurs de procédures.

Pour y faire face, des pôles fonctionnels seront mis en place, au nombre de 3 à 5. Ils permettront de mieux mutualiser la conception de procédures au sein de ces pôles et de rendre l'organisation plus robuste sans remettre en cause son efficacité. La DO assurera le pilotage de l'activité.

3.1.4. UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA DSNA MODERNISE

3.1.4.1. LA MAITRISE DE LA CONDUITE DES PROGRAMMES ET PROJETS

Dans le cadre des travaux sur la modernisation du management de la DSNA, des réflexions ont été menées avec pour objectif d'optimiser le pilotage des programmes de la DSNA avec une plus grande maîtrise des programmes ou projets pour obtenir les bénéfices attendus, en anticipant les impacts en ressources humaines et financières avec des trajectoires « dérisquées » y compris sur le plan de la conformité aux cadres européens de certains de ces programmes.

Cinq thèmes d'amélioration seront mis en œuvre :

- ✓ Créer une structure d'accompagnement interne d'appui (UA3P) porteuse d'outils méthodologiques d'accompagnement et de support aux programmes ;
- ✓ Créer un socle méthodologique sur la gestion de programmes sur la base de la capitalisation des expériences issues de la conduite des programmes Data-link et 4F-Flight.
- ✓ Instituer la fixation d'objectifs de moyen terme (3 ans) et leur évaluation pour piloter le programme ;
- ✓ Différencier la direction de programme, responsable de la maîtrise de la trajectoire vers l'objectif du programme, et le sponsoring qui porte l'atteinte des bénéfices stratégiques du programme ;
- ✓ Construire un cursus de formation à la gestion de programmes et projets des managers de programmes et projets.

Ces méthodes seront opérées sur les programmes avec une feuille de route adaptée sur 2016. Elles pourront conduire à réfléchir à la création d'une filière métier visant le management de projet et positionnée entre manager et expert.

La DSNA se positionnera alors comme un centre d'expertise majeur sur la gestion de projet et envisagera les apports d'une labellisation.

3.1.4.2. LA RECONNAISSANCE DES CADRES : PARCOURS DE CARRIERE, ACCOMPAGNEMENT ET RENFORCEMENT COLLECTIF

Le management de la DSNA doit pouvoir s'appuyer sur des cadres reconnus, expérimentés et formés. En premier lieu, la typologie des différentes fonctions sera clarifiée entre fonctions d'expertise et d'encadrement en phase avec les travaux réalisés sous l'égide du secrétariat général. Cette clarification a pour objectif de différencier les parcours de carrière en fonction des typologies de postes.

La DSNA participera au développement de cursus d'accompagnement de prise de poste et de formation managériaux précités, en particulier aux moments clé de la carrière : première prise de poste d'encadrement, première prise de poste de responsabilité managériale (ex : chef de subdivision), prise de responsabilité supérieure.

Ces cursus de formation permettront de préparer les cadres à occuper tous les niveaux de management de la DSNA dans l'ensemble des corps qui ont vocation à assumer de telles fonctions.

La DSNA institutionnalisera la démarche pour renforcer le collectif des encadrants, permettant de faciliter l'élaboration et le partage de visions stratégiques.

L'accompagnement, le support et le suivi développés pour les cadres de la DSNA permettront de définir et d'optimiser des parcours professionnels renforçant l'attractivité des postes d'encadrement.

3.1.5. DES ACHATS-METIER PERFORMANTS ET MUTUALISES

Dans le cadre de la modernisation des fonctions supports de la DGAC, la DSNA réorganise sa fonction achat par la création d'un pôle achat unique pour l'ensemble de ses achats métiers. L'objectif est triple : il s'agit d'améliorer la performance des achats en termes d'adéquation aux besoins, de réduire les délais de passation des marchés et de diminuer les coûts financiers par un effet volume ; il s'agit également d'améliorer la sécurité juridique des actes d'achats ; enfin, l'organisation du pôle achat permet également de répondre aux objectifs de rationalisation et de mutualisation des organisations dans le but d'optimiser les ressources humaines, tout en proposant une organisation préservant la qualité de service et les conditions de travail des agents en s'appuyant notamment sur une organisation de travail en réseau et des équipes projets communes DO et DTI et échelon central.

Le périmètre du pôle achat DSNA concerne l'ensemble des segments d'achats qui concourent à la réalisation des prestations de navigation aérienne, qu'ils soient opérationnels ou techniques. Pour chaque segment, les meilleures pratiques possibles de l'achat public seront mise en œuvre pour optimiser les achats de la direction en prenant en compte le potentiel de gains ainsi que les aspects juridiques et techniques.

Une structure de pilotage réduite permettra de fédérer cette organisation et d'orienter ses actions. Au-delà, elle aura pour rôle notamment d'assurer l'interface avec les différents 'clients' du pôle achats et d'assurer un retour d'expérience indispensable. L'organisation en pôle achat renforcera le contrôle interne et harmonisera les pratiques d'achats entre les services de la DSNA. Dans ce cadre, la DSNA engagera d'importants efforts de formation pour valoriser les compétences de l'ensemble des agents techniques.

3.2. LA MODERNISATION TECHNIQUE ET OPERATIONNELLE DE LA DSAC

L'objectif de la DSAC est de garantir la sécurité et la sûreté de l'aviation civile et d'accompagner son développement sur l'ensemble du territoire.

Pour l'aviation commerciale, l'enjeu est de conforter la position de la France dans le peloton de tête des pays européens en garantissant un niveau élevé, robuste et homogène de conformité des opérateurs français. La DSAC veillera également à maintenir une vigilance élevée des opérateurs étrangers desservant le territoire.

Pour l'aviation légère, l'enjeu est de déterminer une réglementation adaptée pour une surveillance proportionnée, en s'appuyant davantage sur les fédérations d'usagers.

En matière de réglementation, la DSAC soutiendra toute approche où l'objectif de la réglementation prime sur les moyens employés pour y parvenir.

La DSAC exerce également un rôle déterminant pour garantir la sûreté des opérations aériennes. La DSAC soutiendra l'action de la DTA dans ce domaine, en contribuant à l'élaboration de la stratégie internationale de la DGAC en matière de sûreté, en accompagnant les opérateurs à la conformité et en s'investissant dans le programme Vision Sûreté.

Dans le contexte de la décentralisation et des réformes territoriales, la DSAC recentrera progressivement son action dans le champ « régalién » sur les missions en relai de l'action de la DTA ou en support de celle des Préfets qui sont directement en prise avec les enjeux de sécurité, de sûreté et d'environnement, de préservation de la ressource aéronautique et du suivi économique des acteurs de l'aérien. En matière d'environnement, elle poursuivra un rôle actif d'aide à la concertation en support des autorités préfectorales en se faisant reconnaître par toutes les parties prenantes pour son expertise, son objectivité et sa transparence.

Pour atteindre ses objectifs, la DSAC repose sur les compétences et la motivation de ses collaborateurs et sur la qualité et la rigueur de ses processus de travail.

Le Secrétariat général et la DSAC veilleront à construire et maintenir les compétences et l'expertise requises pour l'atteinte de ces orientations.

Les agents de la DSAC s'engageront, dans le cadre fixé par le schéma directeur de formation de la DSAC, dans un effort de formation continue significatif.

La DSAC et ses agents mettront en œuvre dans un cadre concerté des démarches d'adaptation de l'exercice des métiers de la surveillance - en mettant l'accent sur la surveillance basée sur les risques, de professionnalisation de l'action territoriale, d'évolution des processus et de l'organisation interne. La DSAC en relation avec le SG mènera en concertation avec les organisations syndicales un travail sur les conditions d'exercice des tâches de contrôle et de surveillance hors horaires de bureau.

3.2.1. LA PROFESSIONNALISATION DE L'ACTION TERRITORIALE

L'action de la DGAC est essentielle en matière de développement de l'aviation, et la DSAC y joue un rôle particulier au travers de son implantation territoriale, avec ses directions inter-régionales et leurs délégations sur les aéroports les plus importants.

La DSAC continuera à assurer ses missions territoriales dans une complémentarité bien articulée avec les services déconcentrés de l'Etat placés sous l'autorité des Préfets.

Pour aider à la recherche du meilleur compromis entre activités aériennes et aspirations légitimes des populations survolées, la DSAC veillera, en concertation avec la DTA, à faire respecter la réglementation environnementale sur les aéroports, à la bonne information des riverains et à la prise en compte de l'impact environnemental dans les procédures de navigation aérienne. Elle s'assurera que les exploitants d'aéroports promeuvent le respect de l'environnement, dans leur propre exploitation et par des engagements concrets avec les partenaires de chaque plateforme et veille à l'adéquation des documents liés à la protection des aéroports avec la réalité du trafic et les perspectives de développement.

La DSAC, en relation avec la DTA, mènera une démarche de plus grande professionnalisation de son action.

Cette démarche passera par la mise en place de cadres formalisés pour les différents domaines d'intervention : transport aérien, aéroports, aménagement du territoire, espaces aériens et aviation générale, à l'instar de celui mis en place pour le domaine de l'environnement. Ces cadres formalisés porteront sur la méthodologie de mise en œuvre, la formation obligatoire des agents, les processus d'échanges entre DTA et DSAC IR, la gestion du retour d'expérience et les conditions d'expérience récente requises pour produire des actes dans ce domaine.

Il conviendra en outre de définir les actes d'approbation d'études et de changements ayant un impact sur la sécurité dont l'exercice en autonomie sera conditionné à la détention d'une licence de surveillance dans le domaine correspondant.

3.2.2. LA PROFESSIONNALISATION DES METIERS ET DES COMPETENCES DE LA SURVEILLANCE A LA DSAC

3.2.2.1. L'ADAPTATION DES METIERS DE LA SURVEILLANCE

VEILLER A L'EFFICACITE ET LA CONFORMITE DE L'ACTION DE SURVEILLANCE

Les exigences européennes portant sur les obligations des autorités de surveillance constituent le cadre de référence de l'action de la DSAC et de ses agents. Les audits de standardisation menés par l'Agence constituent un outil d'amélioration continue de l'efficacité et de la conformité de l'action de surveillance.

La DSAC poursuivra de manière transverse la consolidation de son système de veille documentaire et gestion de la conformité qui sera décliné par domaine et intégré dans la formation des personnels de surveillance.

Le DSAC et les personnels en charge des actions de surveillance, sous la conduite fonctionnelle des directions techniques, mettront un soin particulier au suivi, dans le respect des délais requis, des actions correctives des opérateurs.

Les actes de surveillance par la DSAC ont un impact fort pour les entités surveillées et sont exercés avec l'objectif permanent de l'égalité et de l'intégrité de traitement des usagers.

Un cadre, sous forme d'une charte de déontologie, sera formalisé afin d'aider les agents qui exercent ces actes, à gérer en toute transparence les situations de conflit d'intérêt et de préciser les bonnes pratiques.

La DSAC participera au plan gouvernemental de simplification administrative et veillera à la simplification de ses processus en s'appuyant sur son système qualité.

CONTINUER A DEVELOPPER LA SURVEILLANCE BASEE SUR LES RISQUES

Les métiers de la surveillance passeront d'une surveillance basée sur la vérification systématique de la conformité réglementaire à une surveillance basée sur la gestion des risques, l'analyse des événements et la maîtrise des changements.

La surveillance basée sur les risques est une manière de mettre en œuvre la surveillance où le cycle de surveillance et le programme sont définis en fonction du profil de risque et des performances de sécurité de l'opérateur, et où les actions de surveillance, outre la vérification de conformité, mettent l'accent sur l'évaluation de la qualité de la gestion des risques par les opérateurs.

Cette évolution vise à s'inscrire dans une démarche de poursuite permanente de gains de sécurité ; elle doit en outre contribuer au rayonnement international de la DGAC.

Elle nécessitera une évolution des compétences des inspecteurs de surveillance, qui devront être à même d'évaluer la qualité et la performance de la gestion des risques par les opérateurs dans le cadre d'un dialogue critique avec ceux-ci.

Elle passera par l'élaboration de procédures transverses et spécifiques à chaque domaine, la mise en œuvre de programmes de surveillance adaptés et le développement de formation à la démarche RBO et de formations à l'accidentologie et aux risques spécifiques aux différents domaines.

AMELIORER LA COHERENCE DE LA SURVEILLANCE SUR LE TERRITOIRE

L'organisation territoriale de la DSAC, service à compétence nationale, est un atout pour l'autorité de surveillance, qui nécessite un processus efficace de coordination interne.

Dans le contexte d'une industrie fragile, concurrentielle, soumise à une réglementation de sécurité parfois complexe, la DSAC doit en toute circonstance être à même de rendre compte de la cohérence de son action.

La prise en compte de cet objectif sera renforcée dans le cadre du fonctionnement du SCN et des réunions régulières de retour d'expérience organisée par les directions techniques avec les cadres et inspecteurs de surveillance.

COMPETENCE ET EXPERTISE

La DSAC s'intégrera dans la réflexion sur l'expertise menée par le Secrétariat général avec pour objectif de développer des parcours professionnels valorisants et reconnus pour les métiers de la surveillance. Il s'agira de construire des trajectoires professionnelles plus lisibles pour aider les agents à mieux identifier le champ des possibles, pour permettre à la DSAC de concilier bon déroulement des parcours et maintien des compétences dont elle a besoin.

3.2.3. FAIRE EVOLUER LES PROCESSUS ET L'ORGANISATION INTERNE DE LA DSAC

3.2.3.1. CONSOLIDER L'ORGANISATION TERRITORIALE ISSUE DE LA REORGANISATION DE 2014

La DSAC vient de mettre en œuvre une importante réorganisation territoriale visant à regrouper une partie de ses effectifs en régions métropolitaines dans les 7 sièges des DSAC-IR et au sein de 6 délégations. Cette organisation territoriale sera stabilisée.

Un fonctionnement transitoire a été mis en œuvre avec le rattachement des agents restant sur place, au sein des antennes, directement aux divisions techniques des sièges des DSAC/IR.

Cette phase sera poursuivie et un soin particulier sera apporté pour accompagner chaque agent en fonction dans une antenne, pour trouver les solutions les plus adaptées à sa situation personnelle.

3.2.3.2. ADAPTER L'ORGANISATION AUX DISPOSITIONS DE LA LOI NOTRE

La mise en place de la nouvelle organisation des services régionaux de l'Etat (Loi NOTRe) nécessite, pour maintenir une action efficace et pertinente sur les territoires, une adaptation des périmètres de compétences des DSAC inter régionales Sud-Est, Sud et Sud-Ouest aux contours des nouvelles régions de programme. Cette organisation sera mise en place en veillant à l'articulation avec les fonctionnements des antennes et leur évolution.

Les organisations syndicales seront régulièrement informées et consultées des étapes de transferts de compétences et des situations individuelles professionnelles des agents concernés, au sein d'un groupe de suivi national, qui sera également en charge du suivi de l'évolution des effectifs des antennes.

3.2.3.3. ADAPTER EN TANT QUE DE BESOIN LES ORGANIGRAMMES EN REGION

Le fonctionnement de la DSAC s'inscrit dans une double logique hiérarchique et fonctionnelle, ce dernier niveau mettant en réseau les directions techniques avec les divisions des domaines correspondants en région. Les organigrammes actuels comportent une ou deux entités techniques directement rattachées aux directeurs inter-régionaux. Dans le contexte d'un fonctionnement matriciel, cette organisation n'est pas nécessairement optimale en termes de fonctionnement des lignes managériales. En outre, le nombre de niveaux hiérarchiques entre un agent de terrain et le directeur inter-régional est élevé au regard de la taille de la structure.

Une réflexion sera menée sur l'adaptation éventuelle des organigrammes des DSAC/IR visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques. Elle se fera dans un cadre associant les représentants des personnels et des représentants des directions inter-régionales, choisis parmi les cadres concernés. Elle visera à évaluer les

bénéfiques et à définir et qualifier les modalités de mise en œuvre de scénarios envisageables en vue de soumettre une proposition aux instances de concertation compétente. Les objectifs recherchés seront une meilleure efficacité et fluidité du fonctionnement et une valorisation des fonctions managériales. Cette réflexion devra être finalisée à TO + 6mois.

3.2.3.4. TIRER LE MEILLEUR PARTI DES COMPETENCES DE LA DSAC ET FAVORISER LA MUTUALISATION DES RESSOURCES

La DSAC est un service à compétence nationale, capable de mobiliser les ressources de l'échelon central et des échelons inter régionaux, en fonction des besoins et des compétences, pour répondre au mieux à ses missions.

Les processus de travail seront conçus de manière à favoriser le travail en réseau, intensifier les liens entre échelon central et directions interrégionales et mutualiser, lorsque cela est pertinent, les ressources.

A cet effet, la DSAC veillera à l'identification et à la mobilisation expertises réparties sur le territoire ; elle développera la pratique des audits croisés et, en tant que de besoin, celle des prestations croisées entre DSAC/IR. Elle pourra mettre en place dans certains cas, à l'intérieur d'un domaine donné, une spécialisation plus poussée d'équipes sur certains thèmes.

La DSAC dynamisera et outillera sa communication interne pour mieux faire partager la connaissance des missions et tâches de la DSAC et d'autre part, favoriser les échanges d'informations entre métiers et entités.

3.2.3.5. LA DSAC : DEVELOPPER UNE ECOUTE CLIENT DANS LE CADRE DE LA DEMARCHE QUALITE

Certifiée ISO depuis 2012 pour tous ses services et activités, la DSAC dispose du cadre permettant d'améliorer, au travers de l'ensemble de ses processus, les liens qu'elle entretient avec ses partenaires et usagers. La DSAC veillera à simplifier ses processus, rendre **plus transparentes ses méthodes, motiver chacune de ses décisions, dématérialiser les échanges.**

Elle fera du développement de l'écoute client un levier pour fluidifier les relations avec l'ensemble des acteurs et améliorer la pertinence de son action. Eu égard à la nature de la relation entre une autorité de surveillance et les opérateurs, un soin particulier sera apporté à la conception des méthodes d'écoute clients, qui sera faite en s'appuyant sur l'expérience de terrain des agents et en relation avec les organisations syndicales.

3.3. CHANTIERS DE MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT EN ADMINISTRATION CENTRALE ET DANS LES TERRITOIRES

La modernisation des fonctions support constitue une réforme qui renforce l'unité de la DGAC en développant la capacité de ses services à échanger et à mutualiser leurs besoins et leurs offres de services dans le respect de l'indépendance fonctionnelle de l'Autorité de surveillance et de l'intégrité des missions des directions métier.

Elle constitue également une double opportunité : celle de repenser les processus des fonctions support en vue de mieux les adapter à nos ressources et d'améliorer la qualité des services rendus, mais aussi celle de valoriser les compétences et les métiers attachés à ces fonctions et de mieux reconnaître les agents qui les exercent.

En lien avec les directions métier, le secrétariat général remplit selon les secteurs d'activité un rôle moteur ou de coordonnateur dans la conduite de cette réforme. Dans tous les cas, il a la responsabilité de l'impulser et d'en

assurer la continuité, tant cette réforme constitue au travers de ses chantiers, une démarche permanente d'amélioration et de transformation pour notre Maison.

3.3.1. RENFORCER L'UNITE FONCTIONNELLE DE LA DGAC PAR LES MUTUALISATIONS

3.3.1.1. LES OBJECTIFS

Les mutualisations sont créatrices de valeur ajoutée et génératrices de coopération et d'échanges entre tous les services. En ce sens elles contribuent à la réussite d'un objectif économique et d'un objectif social et confortent l'unité fonctionnelle de la DGAC. Pour atteindre ces objectifs, les mutualisations devront être adaptées dans leur forme (centralisée, pilotée, animée en réseau) et leur périmètre (domaines concernés, territoires couverts, etc). Leur création et leur organisation sont déterminées dès leur conception en étroite concertation avec l'ensemble des services utilisateurs.

MUTUALISER LES ACHATS

La création des pôles d'achats prévue par le protocole 2013-2015 sera poursuivie et achevée. Ils répondront aux besoins des achats généraux, de l'entretien immobilier et du développement durable, de l'informatique de gestion et de l'informatique technique. Les travaux réalisés à cette fin par le Secrétariat général et les directions métier seront ainsi poursuivis dans le respect des évolutions de la politique de l'Etat en matière d'achats publics.

MUTUALISER A L'ECHELON NATIONAL L'OFFRE DE SERVICES DANS LES DOMAINES DE L'INFORMATIQUE DE GESTION ET DE L'IMMOBILIER

La DSI et le SNIA sont les fournisseurs communs de l'ensemble des directions et services dans leur domaine de compétences. Leurs services s'inscriront dans le cadre d'un contrat et d'une relation suivie de fournisseur à client avec les directions métier. Ce contrat précisera notamment les droits et obligations des parties, fournisseurs et clients, l'offre de service intégrant fortement les besoins des utilisateurs pour l'informatique de gestion ainsi qu'un engagement de qualité.

MUTUALISER LA LOGISTIQUE A L'ECHELON TERRITORIAL

La logistique fait partie intégrante des actions de modernisation des fonctions supports entreprises par la DGAC.

Il s'agit de rationaliser et clarifier les processus afin de mieux répondre aux besoins des services tout en donnant aux agents une vision plus claire de leurs missions vis-à-vis des directions concernées.

Les besoins en logistique des directions sont complémentaires : pour la DSAC, une logistique qui permet d'assurer en toute indépendance ses missions d'autorité de surveillance sur l'ensemble du territoire ; pour la DSNA, une logistique qui concourt à rendre les services de la navigation aérienne, sur l'ensemble de ses sites répartis sur le territoire. Pour l'ensemble des chefs de services concernés, l'organisation doit permettre de renforcer le suivi des règles dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité.

Pour répondre à ces demandes, des entités régionales communes, rattachables aux services de la DSNA seront mises en place en région, dans le respect de la séparation fonctionnelle entre la DSNA et la DSAC. Cette organisation s'accompagnera des structures de pilotage d'une part au niveau local permettant de s'assurer des conditions de travail des agents et de la satisfaction de l'ensemble des besoins en logistique des directions, d'autre part au niveau national pour coordonner et animer les actions des entités régionales. Les DSAC IR

bénéficieront du rattachement d'un agent permettant d'assurer la logistique de proximité (opérations courantes), opérant de manière intégrée avec l'entité régionale.

La mise en œuvre de cette modernisation fera l'objet de réunions de suivi avec les organisations syndicales.

3.3.2. RENFORCER L'EFFICIENCE PAR LA SECURISATION ET LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS

3.3.2.1. SECURISER LES PROCESSUS

SECURISER LES SYSTEMES D'INFORMATION

La sécurité des systèmes d'information demeure le premier axe de développement prioritaire pour la DGAC. Plus concrètement, l'information, la sensibilisation et la formation de tous les agents est un élément fondamental car l'importance du « facteur humain » dans les incidents liés à la cybersécurité est trop souvent sous-estimée en raison d'un manque de culture du risque.

Cette démarche est stimulée par un contexte où les attaques informatiques d'envergure se font croissantes, et où l'évolution technologique engendre des risques de perte de maîtrise des systèmes d'information.

Il convient donc de :

- protéger les informations en fonction de leur importance. Le niveau de sécurité (disponibilité, Intégrité, confidentialité, traçabilité) de chaque application doit être défini.
- Détecter au plus tôt les attaques, et faire en sorte qu'elles n'aboutissent pas ou à défaut être en mesure de réduire le plus possible les impacts.
- Déceler les fuites d'information qui pourraient être préjudiciables, et faire en sorte qu'elles soient le moins utilisables possibles.

Ces différentes actions supposent une organisation et des expertises en interne de haut niveau.

La stratégie de renforcement de la sécurité s'appuie sur deux axes :

- Une approche globale des deux systèmes : navigation aérienne et informatique de gestion ;
- L'intégration de la cyber sécurité dans la démarche global SIGP.

Les systèmes d'information de gestion et de pilotage (SIGP) et ceux de la navigation aérienne (SINA) sont en très forte interaction. L'évolution des menaces milite pour une gestion intégrée et une vision globale de ces deux domaines. Les politiques de sécurité (PSSI) de ces deux systèmes d'information doivent converger pour se renforcer mutuellement.

Sur la base d'une stratégie commune, la surveillance opérationnelle s'appuiera sur un Security Operations Center (SOC) dont l'architecture permettra une surveillance et une détection des événements de sécurité.

Sur la base des recommandations émises par l'ANSSI et la DINSIC, plusieurs actions seront menées pour améliorer le niveau de sécurité du SIGP :

- Mettre en place une politique de mot de passe avec renouvellement régulier ;
- Etre en mesure de sauvegarder et restaurer les données afin de pallier aux destructions malveillantes ;
- Appliquer régulièrement les mises à jour des logiciels et prioritairement les correctifs concernant la sécurité ;
- Sécuriser les conditions de mise à jour des applications, des données et des contenus ;
- Informer régulièrement les utilisateurs sur les précautions à prendre en termes de sécurité, et sur les menaces en cours

LES PROCESSUS FINANCIERS

La sécurité juridique des processus financiers sera consolidée. Cette sécurisation s'appuiera sur un renforcement de la formation professionnelle, technique et déontologique, de l'ensemble des acteurs qui concourent à toutes les étapes de ces processus. En particulier, la formation au code des marchés publics sera obligatoire pour les agents participant à la fonction achat.

Il sera par ailleurs procédé au développement d'un audit interne, objectif et indépendant, dans les secteurs du support qui ne font pas l'objet d'un contrôle de qualité de la part des services à compétence nationale. Cet audit interne s'inscrira dans l'objectif de recherche continue de la régularité et de la performance des processus financiers et dans le cadre de la politique de certification de la DSAC et de la DSNA.

LES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les réflexions en cours à SDP sur l'intégration des fonctions gestion administrative et paye des corps qu'elle gère donneront lieu à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation afin d'avoir une meilleure connaissance du dossier d'un agent de bout en bout. Un effort particulier d'accompagner de la démarche sera entrepris, en terme de formation.

La rationalisation des processus RH s'appuie principalement sur une distinction claire des processus de gestion selon les niveaux (central et déconcentré) et sur l'intégration progressive des processus et des procédures. Ce double mouvement s'appuie mais en même temps oriente le développement d'outils numériques, dont le principal est celui du SIRH.

3.3.2.2. SIMPLIFIER LES PROCESSUS

LES PROCESSUS FINANCIERS

La simplification et la sécurisation des processus sont au cœur de l'offre de service financier.

La réforme de simplification sera poursuivie et nettement renforcée en concertation avec les services financiers des directions métier et l'Agent comptable

- Par la réduction progressive de la carte des unités opérationnelles et infra,
- Par la dématérialisation progressive des factures et à terme de l'ensemble des flux financiers
- Par la généralisation progressive du service facturier
- Par la généralisation dans les conditions réglementaires de l'utilisation des cartes achats pour les dépenses courantes d'un montant réduit.

La réorganisation des régies d'avances sera poursuivie et leur nombre réduit jusqu'au maintien d'une régie par direction métier en cas de besoin. Parallèlement au développement des télé-procédures pour la gestion des recettes, une réflexion sera engagée avec les directions métier sur les processus de la gestion des redevances, préalable à la définition d'une réorganisation des régies de recettes.

Par ailleurs, les télé-procédures seront généralisées au SGTA et guichet fiscal unique.

LES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour les mouvements internes à la DGAC, et hormis pour les agents opérationnels, les dates de mutation après CAP seront, sauf accord tripartite de l'agent, du service donneur et du service d'accueil, le xx pour la campagne d'automne, le 01/09 pour la campagne de printemps

3.3.3. SIMPLIFIER LE REGIME INDEMNITAIRE DES CORPS TECHNIQUES

La DGAC mettra en œuvre une véritable simplification du régime indemnitaire des corps techniques, établie sur les principes suivants :

- Affirmation de l'unité de la DGAC au travers d'un système indemnitaire reconnaissant le rôle des ingénieurs et techniciens supérieurs de la DGAC dans des domaines de responsabilité opérationnelle, d'expertise ou de management ;
- Simplification du dispositif par une réduction du nombre de primes et de niveaux fonctionnels ;
- Préservation des dispositifs de maintien indemnitaire spécifiques liés à la qualification.

Attention, paragraphe non validé par la DGAFP Ce régime simplifié pourrait reposer sur un dispositif réglementaire commun aux quatre corps techniques de la DGAC (ICNA, IEEAC, IESSA et TSEEAC), constitué de 3 parts distinctes :

- une part liée à la fonction avec des niveaux de fonctions harmonisés pour les 4 corps (y compris les IEEAC, qui bénéficient aujourd'hui du RSI, et non de l'EVS contrairement aux autres corps). Cette part fonction intégrera, par des modulations, les dispositifs liés aux contraintes de services ou visant à favoriser l'attractivité géographique de certains sites ;
- une part liée à l'expérience (qui reprendra les principes de la prime de technicité actuelle) ;
- une part liée aux qualifications et habilitations.

Par ailleurs, la mise en place d'une prime liée à la reconnaissance de la performance collective pourrait être envisagée en complément de la prime mensuelle en 3 parts, afin de valoriser ponctuellement, et dans un cadre à construire en concertation avec les organisations syndicales, certains projets ou efforts de performance collectifs, entraînant la mobilisation d'un ensemble d'agents (par corps ou par services), tels que ceux liés à l'évolution de l'organisation du travail des contrôleurs aériens (cf. chapitre 3.2.1.1) [ou à l'évolution de la filière technique (cf. chapitre 3.2.2)].

La simplification du régime indemnitaire n'est pas une remise en cause des modalités actuelles d'attribution et de gestion du régime indemnitaire pour chacun des corps. Le nouveau régime dans ces principes viendra transposer l'existant dans un dispositif simplifié. Sa mise en œuvre sera recherchée dans les meilleurs délais, au plus tard le xx

Ce nouveau dispositif indemnitaire sera également l'outil des revalorisations indemnitaires résultant du présent protocole. En particulier, la mise en place de la liste unique de fonctions pour la part fonctionnelle du régime indemnitaire simplifié sera l'occasion de revaloriser certaines fonctions.

3.3.4. AMELIORER LA QUALITE DE SERVICE

3.3.4.1. LE SECRETARIAT GENERAL

LA DSI : FOURNISSEUR DE SERVICE

Une attente de plus en plus forte se fait jour pour la fourniture d'un service de qualité (relation client-fournisseur) en s'appuyant sur la dimension modernisation. Le niveau d'exigence des directions métier est grandissant sur le maintien en condition opérationnelle des applications en production.

La posture traditionnelle de développeur d'applications, voire de pilote de projet de la DSI doit ainsi s'orienter vers un positionnement de fournisseur de services au profit des métiers, la notion de service s'entendant comme un apport de valeur avec des droits et des devoirs pour chacune des parties prenantes, client et fournisseur.

En amont des projets, la DSI co-construit les services avec les métiers. Ensuite, la DSI se positionne délibérément en fournisseur de services.

La stratégie de service vise quatre grands objectifs :

- Formaliser de l'offre de service ;
- Renforcer de la qualité de service ;
- Migrer vers une logique industrielle ;
- Développer le segment d'achat d'informatique de gestion.

Le développement des catalogues de service, et plus globalement la mise en place d'une fonction « marketing » dans les DSI, est une tendance lourde. Qu'il s'agisse d'une première version à proposer aux métiers ou de la mise à jour d'un catalogue existant, trois étapes importantes sont à suivre :

- Identifier ses clients et segmenter leurs besoins,
- Définir son offre et son modèle de gouvernance,
- Définir et mener les actions de communication.
-

La DSI rend déjà des services. Il s'agit de les identifier et de les gérer en tant que tels, avec une stratégie globale de services : analyse des besoins des métiers, classification des services en termes d'importance et de priorité.

Dans notre contexte où la DSI qui s'adresse directement à des métiers, le catalogue doit être très orienté « utilisateurs », tant sur la forme que le fond, pour permettre à une population non technophile d'identifier facilement les services correspondant à ses besoins

Si le DSI se doit d'être un stratège de la transformation du numérique et un porteur de l'innovation, sa première raison d'être est délivrer un service de qualité et un support adéquat à ses utilisateurs. Face aux usages numériques croissants, garantir le bon fonctionnement quotidien des outils informatiques est devenu un défi.

A l'heure où l'informatique est omniprésente, où tous les services et tous les métiers voient leur quotidien rythmé par elle, la qualité du service rendu est essentielle à la bonne marche de la DGAC.

Pour assurer une qualité de service pérenne et optimiser les coûts des services offerts, la DSI doit impérativement passer d'une approche artisanale à une approche industrielle. Au-delà d'une formalisation d'une offre de service claire et partagée par les métiers, il est indispensable de formaliser et d'implémenter progressivement des processus de gestion de services en capitalisant sur les bonnes pratiques du référentiel ITIL telles que la gestion

des incidents et des changements. L'industrialisation doit s'accompagner d'une montée en maîtrise technique de la part des équipes. La logique industrielle sert quatre objectifs :

- Augmenter la capacité à capitaliser ;
- Concentrer les agents sur des tâches à réelle valeur ajoutée ;
- Fournir un service de qualité prévisible ;
- Maîtriser les coûts.

Le segment d'achat permet de compléter l'offre de service global de la DSI au profit de l'ensemble des directions et services de la DGAC dans les domaines suivants :

- La sécurisation autour du poste de travail : support à l'utilisateur, acquisition du matériel et des licences...
- Des marchés multiprogrammes pour répondre aux besoins de maintenance et de développement des applications en se basant sur une architecture commune réutilisable ainsi que pour répondre aux besoins de modernisation des directions métier (refonte de processus métier, cartographie des SI, etc.)
- Des marchés de prestations intellectuelles
- L'appui à la mise en œuvre généralisée de la dématérialisation.

LE SNIA

- A rédiger

LE STAC

A rédiger

4. LES AUTRES METIERS

4.1. LES OUVRIERS D'ETAT

Afin de se conformer à la demande de la Cour des Comptes de consolidation juridique des textes relatifs aux ouvriers d'Etat, mais également dans la perspective de facilitation de la gestion des personnels, la DGAC poursuivra le travail initié d'élaboration d'un décret « statutaire » et des arrêtés d'application des ouvriers d'Etat. Parallèlement, la DGAC accompagne la DGAFP dans l'élaboration d'un nouveau cadre statutaire, la DGAC sera force de propositions afin de garantir la pérennité des filières professionnelles essentielles à son bon fonctionnement.

La réflexion sur les instances de concertation sera poursuivie, notamment sur la mise en place d'une CAO unique.

Un GT procotolaire poursuivra la réflexion sur les déroulements de carrière des ouvriers d'Etat. La réflexion portera notamment sur l'optimisation des essais et les modalités de changement de groupe. Les modalités d'application des mesures compensatoires désormais en œuvre basées sur l'ancienneté et des tinées à compenser les effets de la baisse des effectifs dans les procédures d'avancement feront l'objet d'une évaluation.

L'INCO récemment constituée poursuivra ses travaux par l'examen de la refonte de la charte de fonctionnement des pôles de compétence, notamment par l'examen des modalités de reconnaissance de la participation des agents de la DGAC à l'activité de ces pôles de compétence, ainsi que par l'adaptation des familles professionnelles existantes au regard de l'évolution des besoins en compétences.

4.2. LES PERSONNELS EQUIPEMENTS

Les personnels Equipements apportent une compétence spécifique indispensable et complémentaire à celles des agents issus des corps de l'aviation civile. La DGAC souhaite poursuivre la valorisation des parcours de carrière des personnels techniques sous statut « Equipement »

Par ailleurs, en vue de diversifier les recrutements dans le corps des IEEAC et d'offrir une évolution de parcours en relation avec l'expérience acquises durant l'exercice de leurs fonctions au sein de la DGAC, l'examen professionnel pour l'accès au corps des IEEAC aux ingénieurs des travaux publics de l'Etat (ITPE) comptant aux moins dix années de services effectifs dans les services de la DGAC, de l'ENAC ou de Météo-France sera étudié.

4.3. PERSONNELS NAVIGANTS

Pour maintenir et développer un haut niveau de compétence des pilotes contrôleurs et des pilotes inspecteurs de la DGAC, dans l'exercice des activités d'exploitation et d'instruction qu'ils sont chargés de surveiller, la DSAC poursuivra ses réunions techniques de travail afin d'harmoniser les modalités de détachement chez les exploitants. Ces travaux donneront lieu à une concertation préalable avec les organisations syndicales représentatives des personnels navigants.

4.4. LES CONTRACTUELS

La DGAC poursuivra l'amélioration du déroulement de carrière des agents contractuels mise en œuvre au travers de la note de gestion du 5 mai 2014.

4.5. LES AUTRES

5. L'ENAC

5.1. PERFORMANCE ET AMBITIONS

En 2014 et 2015, l'ENAC a fait l'objet de deux audits, l'un du CGEDD (Conseil général de l'environnement et du développement durable) et l'autre du HCERES. Dans son courrier d'accompagnement de l'audit ENAC au ministre, le président du CGEDD indiquait que « la France, grande nation aéronautique, dispose d'un établissement de premier plan pour la formation à l'ensemble des métiers de l'aviation ». L'audit du HCERES indiquait pour sa part « qu'au terme de cette évaluation, le comité a été très favorablement impressionné par la façon dont l'ENAC est allée dans le sens des recommandations de la précédente évaluation, pour ce qui dépendait d'elle. Le chemin parcouru en si peu de temps est réellement important ». Ces deux audits mettaient également en évidence les atouts de l'ENAC suivants :

- Le positionnement de l'ENAC sur une niche identitaire : le transport aérien et l'aéronautique en pleine expansion internationale.
- Des fortes reconnaissances de l'ENAC par l'industrie aéronautique française (qui jouit d'une image d'excellence à travers le monde) ainsi que par les institutions internationales de référence telles que l'OACI (organisation de l'aviation civile internationale), l'EASA (European Aviation Safety Agency) ou bien l'ECAC (European Civil Aviation Conference).
- La double facette de l'ENAC qui est, à la fois, une école professionnelle qui forme à tous les métiers du domaine du transport aérien (pilotes, contrôleurs, techniciens, ingénieurs) mais également un établissement d'enseignement supérieur, dont l'excellence est attestée par les progressions quantitatives et qualitatives de sa recherche. Cette double appartenance constitue un formidable avantage car elle permet une coordination entre les domaines applicatifs et ceux de la recherche.

- Un dispositif de formation très structuré, notamment avec la création du pôle des programmes pédagogiques couplée à une forte implication du corps enseignant ayant une grande fierté de son métier.
- Une appartenance à la DGAC, qui malgré les contraintes financières, a donné les moyens à l'ENAC d'investir dans de nouveaux moyens pédagogiques ainsi que dans des infrastructures renouvelées et de grande qualité.
- Une gestion saine sur le plan patrimonial, financier et comptable, avec une démarche qualité réussie.

Même si ces deux audits ont donné une image très positive de l'ENAC, il n'en demeure pas moins qu'ils ont mis en évidence des points d'amélioration ou de fragilité de l'ENAC notamment en matière de :

- Renforcement des ambitions de l'ENAC dans le domaine du développement durable.
- Intégration de l'ENAC au monde académique.
- Rationalisation de sa stratégie immobilière.
- Amélioration de la qualité des activités de recherche ainsi que celle du niveau des étudiants à l'ingénierie.
- Valorisation de la participation des élèves à la vie de l'école.
- Communication sur l'identité originale et la stratégie de l'ENAC.
- Risque de croissance de l'activité de l'ENAC au regard des moyens attribués.

Il est important de mettre en évidence deux fragilités majeures de l'ENAC au vu des évolutions de l'environnement que sont l'intégration de l'ENAC au monde académique ainsi que l'alignement de la qualité de l'activité de recherche au niveau de celle de l'offre de formation. Le risque de croissance de son activité au regard des moyens attribués sera traité dans le paragraphe suivant dans la partie des contraintes s'appliquant à l'ENAC.

D'autre part sur la partie formation, il faut reconnaître que, si les recrutements des pilotes, des contrôleurs aériens, des techniciens supérieurs de l'aéronautique en France sont parmi les plus élevés au monde dans leur domaine respectif, il n'en est pas de même pour les formations à l'ingénierie. En effet, il est de plus en plus difficile de recruter de bons candidats en tant qu'Ingénieur Electronicien des Systèmes de la Sécurité Aérienne et, même si la qualité du recrutement des ingénieurs ENAC, des masters et des mastères spécialisés s'est régulièrement améliorée ces dernières années, cette dernière doit continuer à s'accroître pour établir l'ENAC comme une université aéronautique de rang mondial.

Dans ces trois grands domaines de formation (pilotage, navigation aérienne, ingénierie aéronautique), l'ENAC est une des écoles leader en France, voire dans certains cas en Europe et dans le monde.

Ainsi sur la partie de la formation au pilotage, l'ENAC forme 80% de pilotes étrangers, elle a obtenu l'accréditation de la compagnie aérienne Easyjet prouvant ainsi sa capacité à former des élèves étrangers en langue anglaise et est l'une des rares écoles en Europe à avoir développé le nouveau programme de formation des pilotes de ligne MPL (Multi Pilot Licence) pour les deux types d'avions que sont le B737 et l'A320 selon les préconisations de l'OACI. La diversité de ces élèves pilotes étrangers prouve également la renommée de l'ENAC à l'étranger.

Sur la formation à la navigation aérienne, elle est l'école la plus importante et la plus complète parmi les autres écoles de formation au sein du FABEC et probablement dans le monde entier si l'on considère la diversité de ses formations au contrôle aérien. En effet, elle propose un panel de formations professionnelles et académiques qui couvre les formations de contrôleurs aériens au sens du CCC (Common Core Content - standard européen) jusqu'aux formations des Ingénieurs de Contrôle de la Navigation Aérienne (Master au sens du processus de Bologne) en passant par la délivrance de Masters Spécialisés et de Diplômes Nationaux de Master dans le domaine ATM (Air Traffic Management) en France et à l'étranger.

Sur la partie concernant la formation à l'ingénierie, elle s'est régulièrement améliorée dans le classement des écoles d'ingénieurs même s'il est bien difficile de classer les écoles d'ingénieurs surtout lorsque ces dernières n'ont aucun point commun. Au-delà de l'évolution du classement de son diplôme d'ingénieur, il convient de rappeler que le Master IATOM (International Air Transport Operations Management) de l'ENAC a été désigné en 2014 comme un des seize meilleurs DNM délivrés en France. Enfin, elle a, lors du précédent COP, réussi à développer des partenariats avec les meilleures universités d'ingénierie aéronautique en Asie telles que les universités de NTU à Singapour, de Tsinghua et Beihang à Pékin et de la Hong Kong UST à Hong Kong.

La prochaine étape consiste à conforter et à améliorer son positionnement comme l'une des écoles d'excellence sur ces trois domaines qui lui permettront de faire valoir à travers le monde l'excellence du modèle de la formation au sein de la DGAC et plus globalement celui des formations françaises aux métiers de l'aéronautique et du transport aérien.

Pour atteindre ces objectifs, l'ENAC dispose de certaines opportunités telles que :

- Le rapprochement avec le monde académique de l'université de Toulouse, qui lui permet une reconnaissance croissante, de son excellence académique
- La forte croissance du transport aérien et des besoins de formation qui en découlent combinée à une concordance d'intérêts entre l'ENAC et les industriels du secteur tels Airbus, Thales ou ADP.
- L'optimisation du système aéronautique qui nécessite une meilleure intégration des sous-systèmes qui le composent : aéroports, compagnies aériennes, sociétés de maintenances, constructeur aéronautiques, etc.

5.1.1. LE SCHEMA D'EMPLOI

Rédaction réservée

5.1.2. LA REDUCTION DU NOMBRE DE CENTRES

En 2015, l'ENAC a été inspectée et auditée par le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), par le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) et enfin, par la Cour des comptes. Ces trois rapports mettent en cause un nombre trop important de centres ENAC.

Celui de la Cour de comptes, publié le 23 décembre 2015, en particulier, indique que « le caractère multi-sites de l'établissement est pénalisant pour la gestion et pour l'organisation opérationnelle des formations au pilotage ». La Cour qualifie le système de « figé et coûteux qui implique le transport soit des agents, soit des stagiaires, ou encore des matériels, d'un site à l'autre, en tant que de besoin quand cela est accepté ». Elle invite l'ENAC à mettre un terme à ce dispositif qu'elle considère « aujourd'hui dépassé et qui n'a plus de justification ».

Pour l'ensemble de ces raisons, la des efforts de modernisation, de rationalisation et de diminution des coûts au travers du nombre de centres doivent être entrepris

Cette problématique sera examinée au regard des critères suivants :

- La logique d'implantation territoriale de l'ENAC ;
- Les contraintes extérieures s'appliquant sur les opérations aériennes ;
- Les conséquences sociales.

5.2. FORMATION A L'ENAC

La première mission de l'ENAC est de contribuer, par la formation, aux missions de la DGAC. Les deux grandes missions de la DGAC que sont la délivrance des services de la navigation aérienne (assurée par la DSNA), la surveillance de la sécurité et de la sûreté aériennes (assurée par la DSAC), qui « mobilisent » les 3/4 des effectifs de la DGAC, sont des missions à caractère technique bien identifiées, correspondant à des métiers aéronautiques précis et donc à des besoins en formation clairs pour des populations nombreuses et susceptibles de concerner de nombreuses entités étrangères similaires. Par ailleurs, la Direction du Transport Aérien (DTA) assure de nombreuses missions régaliennes, qui couvrent un nombre de champs important relevant davantage de la sphère stratégique et politique que technique, notamment pour l'établissement de la réglementation relative au transport aérien. Enfin, les services du Secrétariat Général de la DGAC interviennent en support des précédents. Pour tous, outre les compétences techniques particulières à la fonction, il est nécessaire de disposer d'une vaste culture « aviation civile » ainsi que, pour nombre d'agents, de capacités affirmées dans le management.

5.2.1. LA NAVIGATION AERIENNE (DSNA)

La DSNA a une relation historiquement longue et très forte avec l'ENAC dans le domaine de la formation des personnels techniques tant initiale que continue. Si les enjeux pour la DSNA sont bien naturellement ceux de la formation des personnels liés au domaine de la navigation aérienne, la DSNA demeure concernée par les autres métiers compte tenu de son rôle de gestionnaire de corps techniques.

La place de la DSNA dans le FABEC et plus généralement le rôle de la France dans les instances internationales telles que l'OACI, dimensionnent le niveau d'exigences en matière de compétences des personnels et dans leur formation. Par ailleurs, on assiste à une montée en puissance du rôle de l'AESA dans la définition des contenus des formations des métiers de la navigation aérienne ainsi que dans les processus de certification de ces formations. Au regard de ces éléments, la stratégie commune de la DSNA et de l'ENAC est donc articulée autour de 4 axes:

Assurer la compétence des personnels de la navigation aérienne par une formation initiale et continue de haut niveau, accompagnant les évolutions de la DSNA, tant techniques qu'opérationnelles ;

Garantir l'intégration des évolutions internationales et la participation de l'ENAC aux côtés de la DSNA au sein du FABEC et le cas échéant de l'OACI;

Assurer la compatibilité des contenus des formations ENAC aux métiers de la navigation aérienne pour en assurer leur certification ;

Accompagner les évolutions techniques de la DSNA, en particulier la mise en œuvre des programmes 4-Flight, ERATO, SYSAT, le déploiement d'évolutions européennes visant à l'amélioration de l'inter-opérabilité en Europe et cadrées par les règlements européens, la modernisation permanente des infrastructures techniques de la navigation aérienne et plus généralement à la participation au programme SESAR.

Il importe donc de prendre en compte:

La dimension européenne des actions et engagements de la DSNA et en particulier la participation de l'ENAC aux côtés de la DSNA à la coopération en matière de formation au sein du FABEC,

La labellisation européenne des formations en vue le cas échéant de la délivrance de titres,

Le rôle de l'ENAC en appui à l'évolution des métiers de la navigation aérienne

La participation à la mise en œuvre des programmes 4-Flight, SYSAT, etc. nécessitant l'adaptation de la formation de ses personnels techniques, l'expertise et le soutien pédagogique de l'ENAC pour accompagner cette transition et répondre aux cadences de déploiement.

La place de l'ENAC dans les plans et programmes de la formation continue pour l'acquisition ou le maintien des compétences incluant les compétences linguistiques,

Le besoin de soutien pédagogique de l'ENAC au profit des formations effectuées par les différentes entités de la DSNA,

le besoin continu d'appui de l'ENAC pour les actions de recrutement des personnels de la navigation aérienne.

5.2.2. LA SURVEILLANCE DE LA SECURITE (DSAC)

Les prérogatives de la Commission européenne et de l'AESA dans l'élaboration de la réglementation de sécurité aérienne en Europe mais également celle de l'OACI notamment dans les domaines de la sécurité et de la sûreté ont des impacts directs sur les métiers de la DSAC.

En particulier, le développement des actions de standardisation de l'Agence, l'introduction de la surveillance basée sur les risques et les évolutions possibles des exigences de compétences des personnels des autorités de surveillance, influenceront les besoins de développement de compétences de la DSAC, dont le modèle de ressources humaines au sein de la fonction publique d'Etat diffère sensiblement de celui de la plupart des autorités de surveillance, qui recrutent de manière plus importante des cadres et techniciens issus de l'industrie.

L'importance du secteur aéronautique en France conduit à une activité conséquente de surveillance et la DSAC, forte de l'expertise acquise, affiche l'ambition de s'affirmer comme une autorité de premier plan au sein du système européen.

Au regard de ces éléments, la stratégie de l'ENAC en la matière s'établit en cohérence avec le plan stratégique de la DSAC et son schéma directeur de formation autour des axes suivants

Prendre en compte de manière continue les évolutions réglementaires en matière de compétences des formateurs et dans les programmes de formation initiale ou continue,

Mettre l'accent sur le développement de compétences en matière d'analyse, de connaissance et de gestion des risques,

Développer la formation aux principes, méthodes et techniques d'audit,

Contribuer à la reconnaissance des savoir-faire français en matière de surveillance et appuyer les démarches de reconnaissance au niveau international des méthodes françaises de travail,

Bénéficier du soutien de la DSAC aux projets de labellisations européennes (EASA) ou mondiales (OACI) des formations de l'ENAC.

Ces orientations peuvent conduire à prendre en compte le besoin pour un nombre croissant de formateurs de l'ENAC d'obtenir une licence nationale de surveillance. Cette évolution à l'instar de ce qui existe aujourd'hui pour la formation au contrôle aura des impacts financiers et organisationnels pour l'ENAC.

Il importe donc d'assurer la nécessaire adaptation aux évolutions réglementaires des contenus des formations de l'ENAC à la sécurité mais également aux méthodes de délivrance de ces formations, en développant le recours aux outils de type e-learning, vidéos ou tout autre moyen innovant pour lesquels l'ENAC dispose de compétences et la compréhension des étudiants ou auditeurs des métiers de la surveillance par les stages, le choix des méthodes pédagogiques (études de cas pratiques, mises en situation réalistes, ...), et la valorisation des témoignages des formateurs issus de l'autorité de surveillance et de l'industrie sur leur parcours professionnels.

En relation avec la DSAC et SDRH un travail conjoint visant à aboutir à des propositions pour mieux faire connaître et mieux former aux métiers de la surveillance dans la formation initiale TSEEAC sera mené.

5.2.3. LES ACTIVITES REGALIENNES (DTA)

Avec près de 200 agents, la DTA est la direction au sein de la DGAC qui prépare les grandes orientations stratégiques de l'Etat en matière d'aviation civile. Dans un cadre national, européen et international, elle couvre un nombre de champs important qui relèvent davantage de la sphère administrative et politique que technique.

Aujourd'hui, environ 20 % des effectifs de la DTA sont issus de l'ENAC. Leur nombre est réduit mais leur rôle est important puisque, grâce à leur formation technique et à leur connaissance concrète du milieu aéronautique, ils garantissent que les règles édictées par la DTA sont adaptées aux réalités du terrain. Cette caractéristique appelle néanmoins certains compléments dans les formations dispensées par l'ENAC. Chargée d'élaborer le cadre institutionnel, réglementaire et économique du secteur du transport aérien, la DTA accompagne les changements sociétaux en cours, qui appellent l'ensemble des personnels travaillant dans le secteur de l'aviation à être davantage sensibilisé à deux tendances lourdes : le développement durable et les exigences environnementales croissantes d'une part et la sûreté face à la menace terroriste d'autre part.

Ouverte sur l'extérieur, la DTA a besoin d'agents formés aux réalités du secteur aérien, ce qui milite en faveur d'enseignants issus du monde professionnel.

La DTA coordonne également les actions de coopération et d'assistance technique auprès des autorités étrangères : l'aide à la formation en est un élément déterminant. Il convient de souligner la complémentarité de l'ENAC et de la DTA sur ce sujet. Il est demandé à l'ENAC de réaliser des actions de formation et des prestations d'assistance technique et d'expertise au profit d'autorités civiles étrangères, dans le cadre de la convention entre l'ENAC et la DGAC. Ces actions peuvent être conduites en coordination avec les industriels français et européens.

Le recrutement des étudiants sur les cursus académiques francophones de civils (Ingénieur ENAC en particulier) et de fonctionnaires (IESSA, ICNA, etc.) devra faire l'objet de réflexions pour améliorer la visibilité des formations, que ce soit le positionnement des concours sur des concours plus visibles qu'aujourd'hui (comme les concours Centrale ou Mines Ponts pour la filière ingénieur ENAC, actuellement sur le concours CCP), l'évolution des concours pour les rendre plus conformes aux attentes des étudiants, ou les actions de communication et de présentation des formations.

6. QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : CONDITIONS DE TRAVAIL ET ACTION SOCIALE

6.1. GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

6.1.1. INSTITUER UN MODE DE TELETRAVAIL (INCLUANT LE TRAVAIL A DISTANCE) DANS LE PROLONGEMENT DU PRECEDENT PROTOCOLE

A rédiger

6.1.2. DONNER UN CADRE POUR LES TACHES HORS HORAIRES DE BUREAU POUR LES AGENTS DE LA DSAC

Les missions de certification, de contrôle et de surveillance dans le domaine de la sécurité et de la sûreté aériennes concernent des opérateurs dont certains déploient leurs activités sur des amplitudes horaires très larges. A cet égard, les réglementations européennes prévoient que les interventions de l'Autorité de surveillance couvrent l'ensemble des moyens, méthodes et procédures mis en œuvre par chaque opérateur.

Dans bon nombre de cas, les interventions de l'autorité de surveillance prennent la forme d'audits qui nécessitent l'engagement de ressources sur une période de temps la plus concentrée possible afin de ne pas pénaliser les activités de l'opérateur. Par ailleurs, pour les audits ou autres actions de surveillance, les interventions doivent également pouvoir s'effectuer dans des horaires atypiques (nuit, week-end et jours fériés), même si cela représente un nombre limité de situations.

La définition d'un cadre formalisé adapté est dès lors nécessaire pour sécuriser juridiquement ces interventions et pour compenser les sujétions pour les agents qui les effectuent.

Pour traiter cette spécificité incontournable de l'Autorité de surveillance, sera mis en place un groupe de travail protocolaire visant à proposer des modalités complémentaires du système de planification des missions de certification, de contrôle et de surveillance pour répondre aux objectifs énoncés ci-dessus. Ce système devrait s'inscrire dans le cadre suivant :

- rester conforme avec les textes généraux de la fonction publique ;
- aboutir à un traitement de l'ensemble des entités de la DSAC, homogène sur le territoire, en tenant compte le cas échéant des diverses situations d'exercice des prérogatives de l'Autorité de surveillance ;
- impliquer plus fortement le management dans la planification des missions, en concertation avec l'agent concerné, notamment si les missions doivent intervenir en horaires atypiques ;
- prendre en compte les heures effectuées en horaires atypiques suivant des majorations en vigueur dans d'autres entités du ministère
- organiser la récupération, dans des délais raisonnables, des heures effectuées en dépassement des horaires de bureau dans le cadre de la planification des missions ;
- définir les conditions de couverture par les dispositions qui seront définies aux extensions horaires non planifiées, dûment justifiées par des aléas opérationnels ; offrir des garanties raisonnables de traçabilité.

La DSAC en relation avec le SG mènera également les travaux nécessaires pour que ce dispositif s'appuie sur un système d'information adapté et performant.

6.2. ACTION SOCIALE

La politique d'action sociale porte sur différents domaines dont le majeur est sans conteste celui de la solidarité.

Pour autant, cette politique prise dans sa globalité doit favoriser un climat social de qualité que ce soit entre les agents mais aussi au sein des services auxquels ils appartiennent. Aussi, à l'objectif primordial de solidarité, s'ajoutent ceux de la convivialité et de la participation aux différentes animations nationales, locales ou associatives réunissant actifs et/ou retraités, autour de thématiques culturelles ou sportives.

L'objectif des états généraux de l'action sociale de 2013 a été d'ajuster au mieux la politique d'action sociale en fonction non seulement des attentes des agents et des spécificités locales, mais aussi des moyens financiers et structurels disponibles. Cet ajustement ne saurait être réalisable sans l'existence d'outils de contrôle et de suivi.

Le protocole social de 2016 doit permettre de mettre en œuvre une politique d'action sociale ambitieuse et performante afin de répondre au plus près aux attentes des agents, dans un cadre budgétaire adapté tout en ayant la maîtrise de son budget d'action sociale.

6.2.1. REPONDRE AUX ATTENTES DES AGENTS DANS UN CADRE RATIONALISE

Un GT sera constitué afin de déterminer les besoins en termes de logements sociaux et de répondre efficacement aux attentes.

Un GT similaire portant sur les demandes de gardes d'enfants sera créé.

Un GT portant sur la rationalisation de l'offre en matière de centres de vacances et de colonies de vacances sera constitué. A partir d'un état des lieux qu'il aura au préalable réalisé, le GT étudiera les moyens permettant d'accéder à cet objectif.

Enfin, un GT sera en charge de l'élaboration d'un dispositif d'aide financière permettant à la DGAC de contribuer au financement des garanties de protection sociale complémentaire auxquelles les agents qu'elles emploient souscrivent, dans le respect des règles de la fonction publique.

6.2.2. SECURISER LES ACTEURS DE L'ACTION SOCIALE

La sécurité des acteurs passe en premier par la régularisation du régime des ATAS assis sur des bases légales.

A partir des réflexions menées par l'administration, un GT étudiera le dimensionnement de ces autorisations.

La mise en conformité du fonctionnement des associations avec les dispositions réglementaires en vigueur sera poursuivie.

Enfin, le tissu associatif actuel devra être restructuré en privilégiant selon les particularités locales, le regroupement des associations ou leur mutualisation. Une baisse significative du nombre d'associations subventionnées par la DGAC est attendue.

Le GT actuel poursuivra ses travaux dans ce sens.

6.2.3. DIMENSIONNER LES MOYENS

Le budget d'action sociale doit permettre le pilotage des priorités au sein du CCAS dans un cadre contraint.

Pour cela, la DGAC continuera à se doter d'outils permettant non seulement le pilotage de cette politique d'action sociale mais aussi d'en mesurer ses résultats.

Enfin, une clarification des responsabilités des acteurs intervenant dans le domaine de l'action sociale (DSAC/IR ;DSAC/EC ;SDP ;DSNA ;CRNA...) doit être opérée dans certains domaines de l'action sociale :entretien de structures, prise en charge des frais de missions, dépenses médicales.

7. ACCOMPAGNER LES MOBILITES

Même si ce protocole recouvre essentiellement des changements dans l'organisation du travail, les années à venir peuvent être l'occasion de fermetures de structures, notamment en application du précédent protocole. La prime de redéploiement des compétences (PRC) sera prorogée afin mener à bien les prévues dans le protocole 2013 2015, et d'accompagner la mise en œuvre du présent protocole.

PROJET