



# PROTOCOLE SOCIAL 2016-2019

ENTRE  
LE GOUVERNEMENT  
ET LES  
ORGANISATIONS  
SYNDICALES  
REPRÉSENTATIVES  
DE LA DGAC



Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)





MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ENERGIE ET DE LA MER

*Direction générale de l'aviation civile*

---

---

## **PROTOCOLE SOCIAL 2016-2019**



# Table des matières

<b>1. LA DGAC AU CŒUR DES ENJEUX DU TRANSPORT AERIEN</b> .....	4
1.1. Le contexte européen et international du transport aérien .....	4
1.2. La DTA, Direction du transport aérien, au cœur d'enjeux économiques et environnementaux majeurs	5
1.3. La DSAC, Direction de la sécurité de l'Aviation Civile, porteuse d'exigences renforcées en matière de surveillance de la sécurité et de la sûreté .....	7
1.4. Les grands enjeux stratégiques de la DSNA, direction des services de la navigation aérienne .....	8
1.5. La modernisation des fonctions support au Secrétariat Général et dans ses SCN .....	9
<b>2. UNITE DE LA DGAC DANS LA FONCTION PUBLIQUE D'ETAT</b> .....	10
2.1. La séparation fonctionnelle .....	10
2.2. La stratégie RH de la DGAC dans la fonction publique .....	10
2.2.1. Les effectifs .....	10
2.2.2. Diversité .....	11
2.2.3. PPCR : parcours professionnel, carrières et rémunérations .....	12
2.2.4. La nécessaire simplification des régimes indemnitaires .....	14
<b>3. PERFORMANCE ET AMBITIONS</b> .....	16
3.1. Cohésion et valorisation des efforts collectifs .....	16
3.2. La gestion des compétences .....	16
3.2.1. Les compétences managériales .....	17
3.2.2. Expertise .....	18
3.2.3. Evolutions statutaires et indemnitaires associées .....	19
3.3. Les enjeux sociaux de la DSNA .....	20
3.3.1. La performance de la filière contrôle .....	21
3.3.2. Une filière technique tournée vers l'avenir .....	33
3.3.3. La consolidation de l'information aéronautique opérationnelle et un nouveau positionnement stratégique pour le SIA .....	41
3.3.4. La consolidation de l'organisation de conception de procédures .....	42
3.3.5. Un système de management de la DSNA modernisé .....	43
3.3.6. Des achats-métiers performants et mutualisés .....	44

3.4.	La modernisation technique et opérationnelle de la DSAC.....	45
3.4.1.	L'adaptation des métiers et le développement des compétences de la surveillance à la DSAC .....	45
3.4.2.	La modernisation de l'action territoriale .....	47
3.4.3.	Faire évoluer les processus et l'organisation interne de la DSAC .....	47
3.4.4.	Parcours professionnel à la DSAC.....	49
3.5.	Le SG au cœur des chantiers de modernisation des fonctions support en administration centrale et dans les territoires .....	49
3.5.1.	La filière RH .....	50
3.5.2.	La filière finances.....	51
3.5.3.	La filière logistique .....	53
3.5.4.	La DSI et la filière Informatique.....	53
3.5.5.	Le SNIA et les filières patrimoine immobilier et ingénierie aéroportuaire .....	55
3.5.6.	La filière médico-sociale.....	56
3.6.	Les personnels administratifs et sociaux.....	57
3.7.	Les ouvriers d'Etat .....	57
3.8.	Les contractuels.....	58
3.9.	Personnels navigants.....	59
<b>4.</b>	<b>L'ENAC .....</b>	<b>60</b>
4.1.	Les grands enjeux stratégiques de l'Enac.....	60
4.2.	Performance et ambitions.....	61
4.2.1.	Le statut de l'Enac .....	63
4.2.2.	L'organisation territoriale de l'Enac .....	63
<b>5.</b>	<b>GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL.....</b>	<b>65</b>
5.1.	Instituer un mode de télétravail (incluant le travail à distance) dans le prolongement du précédent protocole .....	65
5.2.	Donner un cadre pour les tâches hors horaires de bureau pour les agents de la DSAC .....	65
<b>6.</b>	<b>ACTION SOCIALE.....</b>	<b>67</b>
6.1.	Répondre aux attentes des agents dans un cadre rationalisé .....	67
6.2.	Sécuriser les acteurs de l'action sociale .....	67
<b>7.</b>	<b>LES ORGANISATIONS SYNDICALES AU CŒUR DE LA DEMARCHE .....</b>	<b>68</b>

# 1. LA DGAC AU CŒUR DES ENJEUX DU TRANSPORT AERIEN

Le présent protocole marque la volonté de préserver la place de la France en Europe et à l'international. Porteur d'enjeux de performance ambitieux, il contribue au dynamisme économique du secteur du transport aérien.

## 1.1. LE CONTEXTE EUROPÉEN ET INTERNATIONAL DU TRANSPORT AÉRIEN

Le système du transport aérien et de l'aviation civile est complexe et la DGAC en est l'un des acteurs-clé en qualité de direction responsable des politiques de l'Etat, de régulateur, d'autorité de surveillance et d'opérateur.

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'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 mondial a été multiplié par deux en 13 ans.

Pour la France, le trafic commercial a représenté près de 150 millions de passagers.

S'agissant de l'emploi, le transport aérien et la construction aéronautique représentent un volume de 289 000 personnes, dont 64 000 au sein des compagnies aériennes et 180 000 dans la construction aéronautique.

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

- Le moteur d'évolution du secteur a toujours été la construction aéronautique ; il s'agit de s'adapter aux avions et à la réglementation de la sécurité en découlant (agrément de l'AESA : conception, production, maintenance, opération) ;
- Les structures des opérateurs économiques ont beaucoup évolué ces dernières années. Le développement du low cost et la concurrence des compagnies du Golfe impactent fortement les compagnies traditionnelles. La part du pavillon français est en jeu et des questions de connectivité de la France se posent.
- 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.

Dans un tel contexte, l'Etat, en particulier par la DGAC, d'une part contribue à formaliser une stratégie dans un cadre européen et, d'autre part, doit favoriser et contribuer à l'amélioration de la performance. La DGAC, déjà largement reconnue pour sa technicité et son savoir-faire tant sur les questions de sécurité, d'écoulement du trafic, de sûreté que de développement durable, doit, en deuxième lieu, développer son faire-savoir et sa communication d'influence.

## **1.2. LA DTA, DIRECTION DU TRANSPORT AÉRIEN, AU CŒUR D'ENJEUX ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX MAJEURS**

La DTA assure un rôle central dans la régulation du secteur.

Elle a pour objectif la modération tarifaire et l'amélioration de la productivité des exploitants aéroportuaires. Pour les aérodromes 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, du développement du dialogue social et de contribuer à préserver la qualité des emplois dans les entreprises du secteur, ainsi que de 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.

Les impacts environnementaux de l'aviation concernent trois domaines : le bruit, la pollution atmosphérique et le réchauffement climatique. Bien qu'abordé plus récemment, ce troisième domaine présente des enjeux très importants pour l'aviation.

L'aviation civile représente environ 2% des émissions mondiales de gaz à effet de serre, mais compte tenu de la croissance attendue du trafic aérien dans les prochaines années, l'ensemble du secteur du transport aérien doit se mobiliser et apporter sa contribution à la lutte contre le changement climatique. La DGAC est pleinement engagée dans cette mobilisation qui se traduit par des actions concrètes à la fois auprès des compagnies aériennes et des acteurs de l'industrie aéronautique, mais également au niveau du contrôle de la navigation aérienne ou encore du développement de carburants alternatifs durables.

Ainsi, les performances environnementales des aéronefs sont d'ores et déjà au cœur des priorités de l'industrie aéronautique, en particulier pour concevoir des appareils toujours plus sobres en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>. Au niveau international, la DGAC, représentée par la direction du transport aérien, et l'industrie aéronautique

française participent de façon active aux travaux de l'OACI visant à mettre en place une norme mondiale des émissions de CO2 des aéronefs. Un accord technique est intervenu en février 2016 sur la première norme de portée mondiale en la matière.

La France participe également de façon active à l'ensemble des initiatives au niveau européen visant à réduire les émissions de CO2 des opérations aériennes, notamment à travers le programme de recherche européen SESAR.

Fortes des efforts menés par Air France et Total, la DGAC accompagne le développement des biocarburants au niveau français et européen, qui constituent un levier incontournable pour réduire l'empreinte carbone du transport aérien. Le développement d'une filière industrielle nationale de production de biocarburants apparaît comme stratégique pour la France.

En outre, s'agissant des mesures économiques, la DTA participe aux travaux de l'OACI visant à mettre en place un mécanisme mondial basé sur le marché de compensation des émissions de CO2. Le succès de la COP21 fin 2015 devrait constituer un élément très favorable à l'atteinte d'un accord sur ce mécanisme mondial en octobre 2016.

Par ailleurs, la DGAC contribue activement à la stratégie nationale de la biodiversité, en s'impliquant dans le projet « Hop ! Biodiversité », et montre ainsi qu'elle entend également jouer un rôle moteur dans la préservation et le développement de la biodiversité sur les aéroports français. Ce projet, initié par la compagnie « HOP! » sur différents aéroports, a souligné que les aéroports abritent une biodiversité généralement plus riche que celle des parcelles environnantes, dont le caractère naturel a souvent disparu au profit de l'urbanisation et des cultures. L'objectif de ce projet, dont la DGAC est partenaire, est d'évaluer et de valoriser la biodiversité aéroportuaire, d'identifier les bonnes pratiques et de mettre les aéroports en réseau pour les diffuser.

La DTA coordonne également des 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.

Le Service technique de l'Aviation civile, Service à compétence nationale rattaché à la Direction du transport aérien (DTA), est chargé des questions techniques aéroportuaires et aéronautiques sur tout le territoire national, en métropole et outre-mer. Ses missions s'exercent dans les domaines des ouvrages, installations et équipements aéroportuaires, des services de navigation aérienne, de l'environnement et de la sûreté des transports. Ses donneurs d'ordres, clients et partenaires, nombreux et variés (DTA, DSAC et DSNA côté DGAC, DCSID côté ministère de la Défense, industriels, exploitants d'aérodromes, compagnies aériennes) font du STAC un interlocuteur de l'ensemble de la communauté aéronautique.

Dans un contexte de moyens humains et financiers contraints, développer un spectre d'activités et un réseau de partenaires aussi larges que ceux du STAC n'est pas sans difficulté. La capacité du STAC à répondre aux attentes de ses commanditaires dépend de son aptitude à créer et conserver son expertise technique au niveau attendu d'un service technique central. Cela suppose notamment :

- de conserver, dans ses domaines d'activité, les ressources et le volume de production critiques permettant de maintenir les compétences critiques, si besoin en recherchant des partenariats et collaborations avec des partenaires extérieurs à la DGAC : autres organismes du réseau scientifique et technique (RST) du ministère, industriels, centres de recherche européens...
- de rechercher une cohérence d'ensemble de son programme de travail, en vérifiant notamment auprès de ses commanditaires la criticité des actions isolées (ou « orphelines ») qui ne s'inscrivent pas dans les perspectives d'activité du STAC à moyen terme
- d'anticiper les grands enjeux de demain afin de développer les compétences nécessaires à l'accompagnement de la DSAC et la DTA, voire de la DSNA

Le STAC s'est déjà engagé dans cette direction en 2015 en concentrant son activité au bénéfice de la DCSID sur les activités d'auscultation des chaussées aéronautiques, qui alimentent directement ses travaux méthodologiques sur l'adhérence et l'éco-conception des chaussées aéronautiques, ou encore en participant aux côtés de la DSNA à l'évaluation du RWSL et de RECAT. Ces efforts stratégiques devront être poursuivis sur la période 2016-2019.

L'identification des futurs enjeux pour la DGAC suppose en outre que le STAC conserve un dialogue de qualité avec ses commanditaires institutionnels et puisse, dans ses domaines de compétence, représenter la France dans les groupes de travail internationaux qui dessinent l'aviation civile de demain. Le STAC cherchera ainsi à affirmer, en lien avec la DTA et la DSAC, sa position dans les instances internationales (OACI, CEAC, AESA) dans les domaines de la sûreté, de la sécurité et du développement durable.

Les récentes évolutions européennes en matière de surveillance obligent le STAC à réfléchir à l'évolution de ses activités et à son positionnement dans l'organisation de la surveillance en France et en Europe. Le STAC évalue, homologue et certifie ainsi de nombreux équipements : appareils auto-mouillants de mesure continue du frottement, feux de balisage, matériels de sûreté, véhicules, produits extincteurs et équipements des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs... L'évolution du cadre réglementaire européen permet à d'autres organisations de se positionner sur certaines de ces prestations, voire les remet en cause. Le STAC doit s'adapter à ces changements en s'associant à la DSAC dans ses réflexions sur l'évolution des méthodes de surveillance, mais également en professionnalisant son activité : en poursuivant la démarche d'accréditation COFRAC de ses laboratoires, en progressant sur la connaissance du coût réel de ces prestations et en améliorant la qualité de son service.

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 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.

### **1.3. LA DSAC, DIRECTION DE LA SÉCURITÉ DE L'AVIATION CIVILE, PORTEUSE D'EXIGENCES RENFORCÉES EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SÛRETÉ**

La DSAC, autorité nationale de surveillance au sens du règlement européen 216/2008, est garante du progrès de la sécurité et de la sûreté aériennes selon les standards nationaux, européens et internationaux. En accompagnant au travers de ses missions 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 puisqu'il couvre désormais l'intégralité des composantes de l'aviation civile, 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 contexte exigeant pour l'action de la DSAC et de ses agents.

La DSAC mettra en œuvre de façon progressive une surveillance de sécurité de plus en plus basée sur l'analyse des risques au lieu de la seule conformité réglementaire. Ce changement important impliquera de fortes évolutions des méthodes de surveillance et des compétences des inspecteurs.



La DSAC 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.

La nécessaire reconnaissance au niveau international des méthodes françaises de travail de la DSAC nécessitant l'appui de l'ENAC ; réciproquement la DSAC apporte son soutien et son appui aux projets de labellisation européenne (AESA) ou mondiale (OACI) des formations de l'ENAC.

A ce titre, la DSAC contribue activement aux travaux de révision du règlement de base du Parlement européen et du Conseil concernant les règles communes en matière de sécurité et en fonction de son évolution, prépare les adaptations nécessaires de son action de surveillance. Dans le domaine de la sûreté, la DSAC poursuit son action de contrôle sur les aéroports et apporte son assistance à la DTA dans l'analyse et l'élaboration de propositions d'évolution de la réglementation européenne. Elle participe également activement aux travaux de l'OACI, en particulier la préparation des assemblées générales.

Dans un contexte où les règlements européens couvrent désormais la très grande majorité des composantes de l'activité aérienne, et conduisent à des exigences de plus en plus fortes tant pour les opérateurs que pour les autorités, la DSAC devra poursuivre la promotion de la licence de surveillance (système de recrutement, formation, qualification et maintien de compétence). Il s'agit de la rendre visible et la faire reconnaître aux niveaux européen et international, en tant que moyen de conformité aux exigences réglementaires en matière de qualification des inspecteurs.

Elle œuvrera, en coopération avec l'ENAC, 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).

Enfin, elle consolidera ses liens et relations avec l'Agence Européenne de Sécurité Aérienne (AESA), y compris son activité dans le cadre du contrat de sous-traitance, et développera de façon maîtrisée celles d'expertise et de coopération à l'international. En effet ces activités contribuent au rayonnement de la DSAC et sont un facteur important de développement des compétences de ses agents.

#### **1.4. LES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA DSNA, DIRECTION DES SERVICES DE LA NAVIGATION AÉRIENNE**

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 de ses clients et usagers. 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<sup>er</sup> 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 SYSAT ainsi qu'une participation active aux programmes européens issus de SESAR. Elle se concrétisera surtout par les gains de performance dont les clients et usagers 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.

## **1.5. LA MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT AU SECRETARIAT GÉNÉRAL ET DANS SES SCN**

La DGAC ne saurait répondre à l'ensemble de ces enjeux sans des services support modernisés et efficaces. 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. Ils sont déjà pour certains entrepris mais l'effort doit se poursuivre. Les fonctions supports sont 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.

## **2. UNITE DE LA DGAC DANS LA FONCTION PUBLIQUE D'ETAT**

L'unité de la DGAC repose sur un ensemble de métiers différents qui en font sa richesse. Le modèle structurel 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 SÉPARATION 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 STRATÉGIE 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 diversité.

#### **2.2.1. LES EFFECTIFS**

##### **2.2.1.1. VOLUMES DE RECRUTEMENT**

Ce protocole s'inscrit dans un schéma d'emploi à 0 en 2017, 2018 et 2019, tant pour la DGAC que l'ENAC.

Les volumes de recrutements par corps seront définis en prenant en compte les départs à la retraite. L'annexe 1 présente les chiffres établis sur la base des prévisions actuelles.

#### 2.2.1.2. MODALITÉS DE RECRUTEMENT

La DGAC s'attachera à optimiser les modes de recrutement dans les corps des IEEAC (70% par concours externe, 15% par concours interne, 15% par examen professionnel).

De plus, elle procédera à des détachements d'ingénieurs du MEEM et d'attachés dans le corps des IEEAC. Ces agents devront remplir les conditions suivantes : avoir au moins 5 ans d'ancienneté à la DGAC et exercer déjà des fonctions d'IEEAC. Ces agents devront au préalable réussir des épreuves permettant d'apprécier leurs compétences aéronautiques. Un groupe de travail définira les modalités de ces épreuves. Il démarrera ses travaux dès 2016. A titre transitoire, la DGAC procédera au détachement de 4 agents (ITPE et/ou attachés) en 2016.

Un groupe de travail protocolaire sera constitué dès 2016 pour faire des propositions de débouchés plus pérennes du corps des TSEEAC vers la catégorie A.

S'agissant des ICNA, la limite d'âge pour la sélection professionnelle, le concours interne et l'examen professionnel sera reculée de deux ans. De plus, les modes de recrutement évolueront comme suit : augmentation de la part consacrée au concours externe (75%), les autres modes de recrutement étant fixés à 7,5% pour le concours interne, 7,5% pour l'examen professionnel et 10 % pour la sélection professionnelle.

De plus, la DGAC procédera à des détachements de TSDD dans le corps des TSEEAC. Ces agents devront remplir les conditions suivantes : avoir au moins 5 ans d'ancienneté à la DGAC et exercer déjà des fonctions de TSEEAC. Ces agents devront au préalable réussir des épreuves permettant d'apprécier leurs compétences aéronautiques. Un groupe de travail définira les modalités de ces épreuves. Il pourra étudier l'opportunité d'y intégrer les épreuves de qualifications statutaires du corps des TSEEAC. Il démarrera ses travaux dès 2016. A titre transitoire, la DGAC procédera au détachement de 5 TSDD en 2016.

Les dessinateurs en poste à la DGAC depuis au moins 5 ans pourront demander à être détachés dans le corps des adjoints de l'aviation civile.

#### 2.2.1.3. MODALITÉS D'AVANCEMENT

Les taux promus/promouvables seront maintenus sur les quatre années à venir.

### 2.2.2. DIVERSITÉ

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 présentera annuellement un rapport de situation comparée (RSC) et étudiera la mise en œuvre de mesures correctives dans un groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives. 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 fixé pour 2015, 2016 et 2017 à respectivement 6, 5 et 6 agents, dont 4 pour chacune des années au profit des corps techniques :

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 ses nombreuses actions de formations et de tutorats d'élèves scolarisés dans des établissements d'enseignement secondaire dans des quartiers défavorisés : 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», etc.).

### 2.2.3. PPCR : PARCOURS PROFESSIONNEL, CARRIÈRES ET RÉMUNÉRATIONS

La mise en œuvre du protocole parcours professionnel, carrière et rémunération (PPCR) vise pour l'essentiel :

- au vu du constat que la part de rémunération indemnitaire a substantiellement progressé au cours des 20 dernières années, à permettre un rééquilibrage progressif au profit de la rémunération indiciaire, pour tous les corps de catégorie A, B et C ;
- à revaloriser les grilles des catégories A et B ;
- à mettre en place de nouvelles grilles pour la catégorie C, construites sur 3 grades au lieu de 4 actuellement.

Il sera transposé à la DGAC selon le calendrier suivant :

Transformation de primes en points :

- pour la catégorie B : attribution de 6 points avec abattement de primes, correspondant à 5 points, au 1<sup>er</sup> janvier 2016;
- pour la catégorie C : attribution de 4 points avec abattement de primes, correspondant à 3 points en 2017;
- pour la catégorie A : attribution de 4 points avec abattement de primes, correspondant à 3 points en 2017, puis attribution de 5 points avec abattement de primes, correspondant à 4 points, en 2018.

La revalorisation progressive des grilles indiciaires:

- En 2017 et 2018 pour la catégorie B;
- En 2017, 2019 et 2020 pour les agents de catégorie A;
- Entre 2018 et 2020 pour les agents de catégorie C.

Ces revalorisations interviendront selon les modalités suivantes

	2017	2018	2019	2020
Catégorie « A type »	Reclassement dans la nouvelle grille Revalorisation (incluant la transformation de primes) : 1 <sup>er</sup> grade : IM 383 à 664 2 <sup>ème</sup> grade : IM 489 à 793 3 <sup>ème</sup> grade : IM 645 à 826		Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 390 à 673 2 <sup>ème</sup> grade : IM 500 à 806 3 <sup>ème</sup> grade : IM 655 à 830	Revalorisation : le 2 <sup>ème</sup> grade culmine à l'IB 1015, soit l'IM 821
Catégorie « B type »	Reclassement dans la nouvelle grille  Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 339 à 498 2 <sup>ème</sup> grade : IM 347 à 529 3 <sup>ème</sup> grade : IM 389 à 582	Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 343 à 503 2 <sup>ème</sup> grade : IM 356 à 534 3 <sup>ème</sup> grade : IM 392 à 587		
Catégorie « C type »	Reclassement dans la nouvelle grille à 3 grades	Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 326 à 367 2 <sup>ème</sup> grade : IM 328 à 416 3 <sup>ème</sup> grade : IM 350 à 466	Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 327 à 368 2 <sup>ème</sup> grade : IM 329 à 418 3 <sup>ème</sup> grade : IM 350 à 466	Revalorisation : 1 <sup>er</sup> grade : IM 330 à 382 2 <sup>ème</sup> grade : IM 332 à 420 3 <sup>ème</sup> grade : IM 350 à 473

La DGAC s'attachera, s'agissant des corps dits atypiques, à ce que la transposition tienne compte des avancées obtenues par les corps A « type » et B « type ».

Ainsi, pour les TSEEAC, les indices bruts terminaux passeront de 585 à 608, de 619 à 644, de 702 à 736 pour chacun des 3 grades. S'agissant de l'emploi fonctionnel de RTAC, il sera procédé à une refonte de la grille de façon à porter l'indice terminal brut de 712 à 761.

Les indices concernant le CTAC seront définis avec la fixation des grilles de catégorie A.

La DGAC veillera également à la transposition des autres emplois fonctionnels rattachés au corps de catégorie A en tenant compte des avancées prévues pour la catégorie A..

La modernisation des métiers de la DGAC, l'accroissement des besoins en technicité et la responsabilisation plus grande des agents nécessite de poursuivre le plan de qualification et le pyramidage catégoriel par la voie de la promotion interne (examen professionnel et liste d'aptitude).

Pour mémoire, le dispositif de repyramidage des adjoints vers le corps des assistants inscrit dans le précédent protocole sera mis en œuvre :

Catégorie	2016	2017	2018	2019	2020
C en B	13	13	13	13	13

Par ailleurs, afin de fluidifier le déroulement de leur carrière au regard des fonctions exercées, les grades de ICNA principal et ICNA divisionnaire seront fusionnés. Le corps des ICNA comportera désormais 3 grades.

De même, les grades d'IESSA principal et IESSA divisionnaire seront fusionnés. Le corps des IESSA comportera désormais 3 grades.

#### 2.2.4. LA NÉCESSAIRE SIMPLIFICATION DES RÉGIMES INDEMNITAIRES

Les personnels administratifs de la DGAC ont rejoint le dispositif interministériel prévu par le décret n°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. Ces principes seront préservés.

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.

Aussi la DGAC mettra-t-elle 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.

Ce nouveau régime indemnitaire spécifique (RIS) fait l'objet d'un décret spécifique et des arrêtés d'application annexés au présent protocole. Il repose sur un dispositif réglementaire commun aux quatre corps techniques de la DGAC (ICNA, IEEAC, IESSA et TSEEAC), constitué de 4 parts distinctes :

- Une première part liée aux fonctions exercées 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 deuxième part liée à l'expérience professionnelle (qui reprendra les principes de la prime de technicité actuelle) ;
- une troisième part liée à la licence européenne de contrôle
- une quatrième part technique, liée aux qualifications et habilitations.

La modulation de la part fonction des IEEAC, destinée à assurer l'équilibre et l'homogénéité de cette part dans le cadre du nouveau régime indemnitaire, sera activée, indépendamment des fonctions exercées, pour garantir le

niveau précédemment atteint dans le cadre du RSI, et pour mettre en œuvre les revalorisations protocolaires. Ces dispositions seront traduites dans une charte de gestion.

Le nouveau régime dans ces principes viendra transposer l'existant dans un dispositif simplifié. Sa mise en œuvre sera recherchée dans les meilleurs délais.



## **3. PERFORMANCE ET AMBITIONS**

### **3.1. COHÉSION ET VALORISATION DES EFFORTS COLLECTIFS**

L'unité de la DGAC repose sur un ensemble de métiers différents qui en font sa richesse. Chaque agent, de par ses fonctions au sein de la DGAC, 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, en réponse aux objectifs de performance globale, la DGAC revalorisera le montant indemnitaire de l'ensemble de ses personnels.

La prime d'intéressement à la performance collective des services (PIPC) telle que définie dans le précédent protocole sera reconduite à hauteur de 200 € annuels.

### **3.2. LA GESTION DES COMPÉTENCES**

Les ambitieux objectifs de ce protocole en matière de performance nécessiteront d'améliorer encore la compétence des agents.

La formation au pilotage concourt à une bonne conscience des problématiques de sécurité et améliore la communication avec les opérateurs. A ce titre, l'initiation au pilotage effectuée lors de la formation initiale des TSEEAC est un élément important pour la connaissance et l'appropriation du futur environnement professionnel et sera maintenu au même niveau d'effort par l'ENAC. Le déroulement et les objectifs pédagogiques de cette initiation seront revus afin d'intégrer une sensibilisation au VFR et à l'IFR ainsi qu'une partie initiale de la formation PPL. Cette dernière partie sera conçue de telle manière que les heures effectuées pourront être partiellement comptabilisées au sein d'un autre ATO pour les agents envisageant de finaliser une formation LAPL ou PPL.

De plus, le volume d'heures servant au calcul de l'allocation pour entraînement aérien sera augmenté du nombre d'heures d'initiation IFR réalisée dans l'année dans la limite de trois heures par an.

Les sections suivantes traiteront la question des compétences par filière.

La gestion des compétences, tant des managers que des experts, constitue 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.

### 3.2.1. LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

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, pour l'ensemble des corps concernés, 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.

#### 3.2.1.1. 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, rendue accessible aux managers qui le souhaitent.

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

#### 3.2.1.2. LA MOBILITÉ

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 hors fonctions d'encadrement opérationnel et s'intéressera en particulier aux parcours et à la durée d'exercice des fonctions qui les constituent. Il sera tenu compte du niveau de fonctions.

### 3.2.1.3. ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS 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.

Dans un premier temps, des dispositifs spécifiques d'accompagnement s'adresseront à des managers confirmés et particulièrement aux encadrants d'autres managers. Ils s'inscriront également dans l'objectif de responsabilisation des managers de haut niveau. Ainsi seront définies 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.

### 3.2.2. EXPERTISE

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

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 les niveaux élevés d'expertise. Un groupe de travail protocolaire définira les critères d'évaluation ainsi que la composition de l'instance réalisant cette évaluation. L'évaluation portera sur trois axes :

- le niveau de compétence technique de l'agent,
- la qualité de ses productions permettant de capitaliser sa connaissance et ainsi de la pérenniser au sein de la DGAC,
- le rayonnement de l'agent et la qualité de ses productions en matière de diffusion des connaissances, auprès de partenaires, industriels ou institutionnels, afin de concourir largement au positionnement de la France et de la DGAC sur 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 DSAC s'intégrera dans cette réflexion avec pour objectif de développer des parcours professionnels valorisants et reconnus pour les métiers de la surveillance et du régalién. 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.

### 3.2.3. EVOLUTIONS STATUTAIRES ET INDEMNITAIRES ASSOCIÉES

#### 3.2.3.1. EMPLOIS FONCTIONNELS DES MANAGERS ET EXPERTS

Les efforts des managers et des experts qui, en s'appuyant sur leur expérience et leur parcours, ont recherché une évolution professionnelle, doivent être valorisés. La DGAC portera en particulier la plus grande attention au meilleur déroulement du parcours professionnel des personnels administratifs et techniques de catégorie A, en enrichissant les possibilités d'accès aux emplois fonctionnels et supérieurs. Cette évolution concernera l'ensemble des niveaux managériaux de la DGAC, y compris les plus élevés.

Par ailleurs, les emplois de chefs de service technique de l'aviation civile et de chef de service technique principal de l'aviation civile seront ouverts aux fonctions relevant en administration centrale de la Direction du transport aérien et du Secrétariat général de la DGAC.

Dans ce cadre, la liste des fonctions donnant lieu à emploi fonctionnel sera révisée.

Cette révision comprendra aussi l'accès à l'emploi de chef d'unité technique de l'aviation civile (CUTAC) pour les Ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne occupant des fonctions d'expert opérationnel dans le cadre d'un quota réservé de 20 postes. Elle permettra aussi d'accompagner la mise en place de la réorganisation du travail de la filière technique en améliorant l'accès des ingénieurs électroniciens des systèmes de la sécurité de l'aviation civile aux emplois de CUTAC. Pour ce qui concerne les IESSA, un quota de 40 emplois de CUTAC leur sera réservé.

Par ailleurs, une réflexion sera entamée pour rallonger la durée maximale de détachement sur emplois fonctionnels des experts labellisés.

Pour les TSEEAC, le passage de l'emploi fonctionnel CTAC à celui de CSTAC sera rendu possible pour les techniciens au 8<sup>ème</sup> échelon du CTAC. Dans ce cadre, un quota réservé aux TSEEAC sera créé à raison de 10 postes. 7 emplois de CSTAC supplémentaires seront consacrés aux IESSA.

Le nombre de postes budgétaires des emplois fonctionnels sera en conséquence augmenté à hauteur de 7 HEB Bis, 20 HEB, 60 CUTAC, 17 CSTAC, 13 CTAC et 13 RTAC.

Le volume actuel des emplois fonctionnels des IPEF et des IEEAC sera préservé.

#### 3.2.3.2. REVALORISATION INDEMNITAIRE

Les IEEAC se verront appliquer une revalorisation de la part études et exploitation du RIS à hauteur de 56€ par mois pour les IEEAC classe normale, de 86€ pour les IPEEAC inférieur au 6ème échelon et de 102€ pour les IPEEAC supérieur au 6ème échelon et les IEEAC hors classe, au titre de l'accompagnement des changements pour les cadres et de la valorisation globale des compétences (soit 81€ en moyenne).

Les trois derniers niveaux de la part fonction du RIS seront réévalués pour valoriser l'engagement des cadres techniques de plus haut niveau à raison de 40 euros pour le niveau 13, de 96 euros pour les niveaux 14 et 15.

Une valorisation des TSEEAC dans l'encadrement sera recherchée notamment sur le plan indemnitaire. Cette revalorisation passera par une augmentation des niveaux de la part qualification et habilitation à hauteur de 20€ pour l'ancien taux 1, de 30€ pour l'ancien taux 2 et de 60€ pour l'ancien taux 3. Par ailleurs, il sera créé un nouveau premier niveau de cette part pour les TSEEAC détenant la première qualification à hauteur de 20 euros mensuels.

Le RIS sera utilisé pour valoriser les experts labellisés. Deux niveaux d'experts seront définis : experts labellisé et expert international labellisé, qui donneront lieu à un niveau de la part fonction comparable aux fonctions managériales « équivalentes ».

Enfin, l'équivalent du taux 3 de la prime de polyvalence dans la part qualification et habilitation du RIS 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.

La valorisation des fonctions managériales et d'expertise exercée par les personnels d'encadrement de la filière administrative sera effectuée dans le cadre de la composante fonctionnelle de l'IFSE (cf montant au paragraphe 3.6).

### **3.3. 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 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 national et des cibles d'évolution ambitieux 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. A cet égard, un bilan de la transformation EEE pourra utilement y contribuer.

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.

### 3.3.1. LA PERFORMANCE DE LA FILIÈRE CONTRÔLE

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 légitimes des clients, usagers et partenaires sur la capacité de la DSNA à s'adapter à leurs besoins (capacité, ponctualité, User Preferred Route) en tirant partie des évolutions technologiques ;
- un nouveau cadre réglementaire européen sur la gestion des compétences des contrôleurs à mettre en œuvre au 1<sup>er</sup> 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.

#### 3.3.1.1. DES EFFECTIFS AJUSTÉS AUX BESOINS DES 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 D, un nouveau mécanisme de révision des besoins opérationnels (BO) sera étudié pour mettre en cohérence le temps d'ouverture effective des positions de contrôle et les effectifs opérationnels. Cette révision tiendra compte des possibilités d'évolutions de l'organisation du travail et pourra alors être associée à une expérimentation selon le cadre national d'expérimentation développé ci-après.
- dans les CRNA, un travail sera réalisé pour conduire à la définition de BO incluant les besoins en expertise et détachements. Il sera utilisé dans la gestion des effectifs au plus tard à compter de début 2018, et offrira un cadre pour l'évolution des effectifs de chaque CRNA. Les conditions de prise en compte de l'indicateur I1 feront l'objet d'une analyse particulière. Ce travail sur le BO tiendra compte des possibilités d'évolutions de l'organisation du travail et pourra alors être associé à une expérimentation intégrée dans le cadre national d'expérimentation développé ci-après.

#### 3.3.1.2. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTABLE À LA DEMANDE DE TRAFIC

L'accroissement du niveau de performance de la DSNA doit faire l'objet d'améliorations permanentes en particulier en matière d'organisation du travail des ICNA pour garantir la meilleure adaptation de l'emploi des ressources humaines au 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.

Plusieurs dispositifs d'évolutions soumis à expérimentation seront possibles. Ils respecteront les principes du travail en équipe, là où il existe. Chacun devra constituer une innovation significative porteuse de performance.

Pour les organismes des groupes A et B, un premier dispositif comprenant plusieurs options est décrit ci-après (Options 1 et 2). Un groupe de travail protocolaire définira des cadres alternatifs d'évolutions respectivement aux options 1 et 2 en étudiant en particulier des cadres respectant le travail sur la base actuelle de 1 jour sur 2 sur le cycle.

Pour les organismes des groupes C et D, un GT protocolaire définira les conditions spécifiques d'expérimentation applicables à ces organismes (option 3). Le GT rendra ses conclusions pour permettre des expérimentations à compter de l'été 2017. Il a pour mandat d'étudier des modalités de gestion des ressources humaines opérationnelles tenant compte des besoins spécifiques de ces organismes. Ces expérimentations devront marquer des évolutions novatrices par rapport aux textes applicables actuellement et offrir un gain de productivité en moyenne ou en pointe équivalent à 15%. Il sera tenu compte des situations spécifiques des organismes Pyrénées et Cayenne.

Ces dispositifs devront être innovants et permettre un niveau de performance satisfaisant et répondant aux besoins à court et moyen terme.

Les centres conduisant une expérimentation pourront alors opter pour le dispositif le mieux adapté à leur situation. La performance en sera évaluée tant en matière de moyens mis en œuvre que de résultats :

- en matière de moyens mis en œuvre :
  - o la nature des mesures à mettre en œuvre sera définie avec un même degré de précision que ce qui est défini pour le « premier dispositif » ;
  - o le taux d'utilisation des ressources, en particulier des effectifs (utilisation du BO) ;
- en matière de résultats :
  - o évaluation des délais au regard du trafic à court et moyen terme ;
  - o nombre d'UCESO ou de positions de contrôle offertes, en particulier sur les périodes de pointe (mois, jours, heures).

Les conditions de mise en œuvre ou de suspension de ces évolutions seront étudiées localement puis validées et suivies nationalement.

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

- pour les organismes qui ne font pas l'objet d'expérimentations, des mesures adaptées, s'appuyant sur le cadre réglementaire existant pourront être appliquées pour répondre aux objectifs de performance dès l'été 2016 ;
- des expérimentations pourront être menées dans les centres de contrôle à partir de 2016 (options 1 et 2) ou 2017 (option 3 ou cadres alternatifs aux options 1 et 2), selon le cadre national d'expérimentation développé ci-après ou définies dans les GT protocolaires mentionnés supra, à condition qu'elles ne suscitent pas l'opposition des syndicats représentant au moins un tiers des contrôleurs de l'organisme ;
- sur la base de ces expérimentations, le nouveau cadre national et pérenne d'organisation du travail des contrôleurs aériens, intégrant les différents dispositifs validés au niveau national, pourra être implémenté à compter de 2018.

Ce nouveau cadre d'organisation du travail des contrôleurs aériens respectera, pour le travail en salle ou en tour de contrôle, le nombre annuel de vacances calculé sur la base d'un jour de travail sur deux, la base annuelle de 1420 heures travaillées et le principe du travail en équipe là où il est mis en œuvre.

#### DES MESURES ADAPTÉES DÈS L'ÉTÉ 2016

Afin de répondre aux objectifs de performance de la DSNA à court terme et de rendre un service public de qualité, l'optimisation de la performance dans le cadre des textes en vigueur et d'un dialogue social apaisé est un objectif partagé par les signataires. Sans être imposées, des mesures pourront être mises en place dès l'été 2016, là où elles ne le sont pas déjà, pour atteindre le niveau de performance attendu, en s'appuyant sur le cadre réglementaire existant, le cas échéant des adaptations des tours de service, l'utilisation des vacances



complémentaires, dans la limite d'une vacation par contrôleur, la restriction des congés en période de charge, les recyclages et renforts dirigés.

## UN CADRE NATIONAL D'EXPÉRIMENTATION

Dans les organismes des groupes A et B, 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 confirme, pour le travail en salle ou en tour de contrôle, le principe d'un jour de travail sur deux en moyenne sur l'année, sur une base annuelle de 1420 heures, et le principe du travail en équipe.

Le travail en équipe repose en particulier sur les principes suivants:

- la planification de l'équipe sur les mêmes vacances dans un cycle,
- la gestion par le chef d'équipe des congés, des absences et des différents aménagements sur le cycle (montées ou descentes décalées par exemple) au sein de l'équipe,
- la gestion au sein de l'équipe de la formation et des compétences ;
- un maillon essentiel du lien entre la salle de contrôle ou la tour de contrôle et le service, en particulier en matière de sécurité, de méthode de travail, de formation, de performance ;
- des temps de briefing de l'équipe.

Ce cadre national d'expérimentation définit ce qui relève de l'expérimentation, dont les contreparties sociales seront décrites dans le présent protocole. Deux options d'évolutions d'organisation sont définies dans ce chapitre. Les options 1 et 2 pourront respectivement être complétées par des dispositifs alternatifs de performance équivalente étudiés dans le cadre du groupe de travail créé précédemment.

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.

Les évolutions des cycles de travail consisteront :

- en période de charge en l'augmentation du nombre de vacations de travail dans le cycle associée à la réduction de la durée de ces vacations et, en conséquence, des temps de pause qu'elles comportent ;
- en la mise en œuvre amplifiée et structurée de montées et descentes décalées au sein des vacations ;
- en l'anticipation du dépôt des congés au sein de l'équipe et à la réalisation, par des agents de l'équipe, en particulier de récupérations dirigées demandées par le service au chef d'équipe.

Pour les organismes du groupe A, le tableau suivant présente le cadre dans lequel une expérimentation doit s'inscrire (le dispositif devant respecter l'ensemble des critères du tableau). Ils peuvent ainsi s'inscrire dans l'option 1 ou l'option 2.

	Option 1		Option 2	
	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
<b>Planification du cycle de travail</b>				
Nombre de cycles à 7/12 par équipe réalisés sur la période d'expérimentation (au prorata si partie d'équipe (tiers d'équipe minimum)) par an. Ces cycles seront mis en place en période chargée, sur au plus 3 périodes discontinues, chaque période comprenant un ou plusieurs cycles complets.	8	12	4	6
Temps de travail hebdomadaire moyenné sur le cycle, dont 1h15 de temps de briefing, de relève et de prise de consigne		36h		36h
Temps de travail hebdomadaire à 7/12 (sur 7 jours glissants)		42h		42h
Durée des vacations dans les cycles à 7/12 (hors vacations nuits et hors temps de briefing, de relève et de prise de consigne)		8h30		8h30
Temps de pause pour les vacations de 8h30 heures ou moins  (* ) avec des pauses de 30 min minimum (pause déjeuner (60 min minimum) obligatoire pour plus de 5 heures de tenue de poste) et 20% en moyenne minimum au global	20%  ou  Au plus près des 20%(*)	Au plus près de 20%	20% ou  Au plus près des 20% (* )	
Durée d'une pause	0h30		0h30	
Durée consécutive sur position de contrôle (dans les organismes où cela s'applique)		2h30		2h30
<b>Planification de l'équipe sur le cycle : (1)</b>				
Décalage dans le début (entre l'heure de la première montée et l'heure de la dernière montée au sein de la vacation) ou la fin (entre l'heure de première descente et l'heure de dernière descente au sein de la vacation) de la vacation (hors vacation de nuit)		3h		3h

Amplitude maximale de la vacation pour la totalité de l'équipe (entre l'heure de la 1 <sup>ère</sup> montée et l'heure de la dernière descente) (hors vacation de nuit)		12h		12h
Nombre de vacations dans le cycle avec un décalage entre les montées ou les descentes de 1 heure au moins.	3		2	
Nombre de vacations dans le cycle avec un décalage entre les montées ou les descentes de 2 heures au moins	1		1	
<b>Gestion des vacations en congés par les chefs d'équipe (2)</b>				
Nombre de jours d'anticipation sur le dépôt des congés (dit D1) ; les demandes faites ensuite par le service se font 5 jours plus tard (anticipation dite D2, soit 30 jours si D1 est 35 jours)	25		25	
Nombre de récupérations dirigées (vacations en moins demandées par le service à l'équipe avant J-D2) ramenées par agent et par an. Les demandes pourront prendre la forme de créneaux proposés par le service en amont (calendrier annuel de créneaux par exemple) et/ou de créneaux demandés par le service jusqu'à J-D2.	2 Pas de report au-delà du 31 mars	Un tiers des récupérations compensant la réalisation du 7/12	A décompter, pas de report au-delà du 31 mars  Des créneaux pour prendre ces récupérations seront définis par le service en amont (calendrier annuel de créneaux par exemple)	
Nombre d'aménagements volontaires réalisés (vacations en plus ou en moins proposées par le service à l'équipe après J-D2 : remplacements, renforts, équilibrages, etc) ramenés par agent et par an		Décompter les propositions du service et les aménagements réalisés	Décompter les propositions du service et les aménagements réalisés	
<b>Gestion des pauses par le chef de salle ou le chef de tour</b>				
Nombre de vacations qui présentent des décalages de 30 minutes au moins sur les pauses	2		2	
<b>Recyclage des détachés</b>				
Nombre de recyclages dirigés (proposés à J- D2 à l'ensemble des détachés et assistants de sub par le service ; le recyclage est validé par le service qui vérifie la cohérence avec les contraintes liées aux activités hors salle) par détaché et assistant de sub et par an	8	12	4	6
<b>Performance</b>				
Ecart moyen, sur la période où il y a un besoin, entre :  - UCESO ou positions offertes avec l'expérimentation  - UCESO ou positions offertes sans expérimentation	2		1,5 à la pointe	

(1) Le cycle de travail est défini par des vacances. Chaque jour, une équipe est donc programmée sur une vacation, et la même équipe est programmée sur la même vacation un cycle plus tard. Cette vacation comprend plusieurs horaires de montées ou de descentes, qui respectent les critères définis dans le tableau. A J-D2, le service fournit au chef d'équipe le nombre d'agents à programmer sur chaque horaire de la vacation sur laquelle est prévue l'équipe le jour J.

(2) La gestion, d'une part, des congés au sein de l'équipe et, d'autre part, des aménagements demandés par le service, est réalisée par les chefs d'équipe.

Les congés déposés avant J-D1 seront automatiquement acceptés dans le respect du nombre de congés par équipe.

Les congés déposés après J-D1 seront validés par le service sous réserve que des solutions soient trouvées pour que l'offre de capacité réponde au besoin.

Les expérimentations devront ainsi permettre de vérifier que ce nouveau dispositif RH permet de répondre aux besoins de capacité sans vacation complémentaire.

La gestion temps réel des effectifs en salle de contrôle est réalisée par les chefs de salle, chefs d'approches et chefs de tour. Un outil permettant de tester une gestion des pauses le jour J par le chef de salle sera étudié et ses modalités d'évaluation définies.

### UN NOUVEAU CADRE PÉRENNE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CONTRÔLEURS AÉRIENS

Des bilans locaux et nationaux seront réalisés lors des expérimentations. Ils porteront sur les résultats et les moyens mis en œuvre, et intégreront une analyse sur la qualité de vie et la fatigue. Sur cette base, un nouveau cadre national et pérenne d'organisation du travail des contrôleurs aériens, intégrant les différents dispositifs expérimentaux, sera étudié au niveau national. Le dispositif réglementaire général pourra alors être adapté en conséquence au niveau national.

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

Des expérimentations analogues pourront être conduites 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 en veillant à appliquer les mêmes principes de cadre d'emploi.

Lorsqu'un organisme met en œuvre une expérimentation conforme aux critères du cadre national d'expérimentation, les ICNA affectés dans l'organisme et exerçant la mention d'unité, ainsi que les contrôleurs en formation et exerçant la mention LOC perçoivent une majoration indemnitaire de 500€ (550€ dans le cas de l'organisme de CDG) mensuels dans l'option 1 et 255€ mensuels dans les options 2 et 3, versée mensuellement sur la période de déroulement effectif de l'expérimentation. La durée d'expérimentation minimale sera de 12 mois consécutifs, sauf arrêt anticipé selon les conditions prévues par le cahier des charges.

Lorsque, après validation au niveau national, l'évolution de l'organisation du travail expérimentée dans un organisme y est pérennisée, le montant de la majoration indemnitaire est porté à 550€ (600€ dans le cas de l'organisme de CDG) mensuels dans l'option 1.

L'encadrement de ces services bénéficiera de mesures comparables, tous supports confondus.

#### 3.3.1.3. UNE GESTION DES COMPÉTENCES ENRICHIE

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

## VALIDITÉ DES MENTIONS D'UNITÉ

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, incluant des vérifications de cohérence.

Pour cela, la DSNA mettra en œuvre à compter du 1er juillet 2016 un registre des heures constitué du registre papier (carnet d'heures) : celui-ci sera renseigné avec, pour chaque journée, le nombre total d'heures de contrôle sur la journée ainsi que le nombre d'occurrences pour chacun des groupes de secteurs.

Une copie du registre papier sera fournie au service à l'issue de chaque cycle.

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<sup>er</sup> janvier 2017, une évaluation formelle des compétences pratiques sera nécessaire pour proroger les mentions d'unités. Pour tenir cette échéance, ces évaluations devront débuter dans les organismes à partir du 1<sup>er</sup> 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.

## 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<sup>er</sup> octobre 2016. Un dispositif transitoire permettant d'étaler le pic de mentions

linguistiques du 1<sup>er</sup> semestre 2017 sera mis en œuvre et devra 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 suivi avec succès 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 (PEL).

#### DIMENSIONNEMENT DES ORGANISMES POUR LES ECP ET LES ECL

La mise en œuvre des ECP et ECL et de leurs dispositions pratiques concerneront l'ensemble des organismes des groupes A à G. Le dimensionnement en examinateurs et en évaluateurs-contrôleurs sera de 4 par équipe en CRNA et à CDG et sera pour les SNA de 20% du BO des organismes. Une note d'information technique (NIT) soumise à l'avis du comité technique DSNA reprendra ce dimensionnement.

Les fonctions d'examineur, d'évaluateur-contrôleur et de facilitateur FH seront prises en compte dans la condition de 4 ans de tenue de certaines fonctions nécessaires pour l'avancement au grade d'ICNA.

#### INCAPACITÉ 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.

Ces procédures feront l'objet d'une note d'information technique (NIT) soumise à l'avis du comité technique compétent.

#### 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. En outre, un bilan semestriel sera fait en CAP ICNA sur les modalités et le suivi des affectations des agents en arrêt de formation.

L'inscription des ICNA au processus de VAE (Validation des Acquis de l'expérience) en vue d'obtenir le grade de Master MCTA sera rendue gratuite par l'ENAC.

#### 3.3.1.4. L'EXPERTISE OPÉRATIONNELLE

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 vont être adaptées avec la mise en place de :

- Correspondant : interlocuteur et relais d'une ou plusieurs subdivisions au sein des équipes (exemple : correspondant subdivision 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 jusqu'à trois ans maximum.
- Expert opérationnel : suivi d'un projet plus long nécessitant une compétence particulière à acquérir sur la durée (exemple : 4-Flight, activités de formation, en particulier dans le cadre de la transformation sur les nouveaux systèmes ou dans le cadre du chantier initié dans la démarche sécurité intégrée sur la formation et la simulation, ou bien encore activités de coordination nationale) ; 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.

Ces conditions d'emploi seront déclinées en fonction de la taille des organismes et de leurs particularités. Un groupe de travail définira les conditions d'emploi et les modalités de nomination et de gestion des experts.

Un groupe de travail protocolaire est mis en place pour définir les conditions de mise en œuvre, sur la base du volontariat, des mentions partielles d'unité permettant de garder une compétence pratique nécessaire et suffisante, y compris en période de charge pour les experts opérationnels et, le cas échéant, les assistants de subdivision. Les conditions de ré-obtention de la mention complète en cas de retour sur un poste de premier contrôleur seront définies.

Les recyclages des experts sont réalisés sur des vacances proposées ou validées par le service.

Les experts opérationnels pourront être détachés dans l'emploi fonctionnel de CUTAC. Lors de leur éventuelle nomination dans le grade d'ingénieur en chef du contrôle de la navigation aérienne, un dispositif statutaire permettra le maintien de l'indice détenu dans le CUTAC lors de leur reclassement dans ce grade.

La fonction expert-opérationnel sera ajoutée à la liste des fonctions devant être tenues pour accéder au grade ICCNA.

Dans les organismes des groupes D et E où la fonction opérationnelle de chef de tour n'est pas mise en place (organismes traitant moins de 24000 mouvements équivalents), des chefs de quart peuvent être nommés sur des fonctions d'instruction (chef de quart instructeur) ou d'expertise (chef de quart expert). Leur nombre pourra aller

jusqu'à 2 par organisme. Leur prise en compte dans le besoin opérationnel de l'organisme, gérée et validée au niveau national, dépendra de la nature des fonctions confiées.

Les instructeurs régionaux sont appelés à participer à des projets longs nécessitant une compétence particulière de contrôle d'aérodrome et à y consacrer une partie de leurs heures de travail. Ils pourront être détachés dans l'emploi fonctionnel de CTAC.

#### 3.3.1.5. LA FIN DE CARRIÈRE 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.

En considérant que l'allongement de deux années de la carrière des ICNA induit une augmentation des contributions individuelles au fonds ATC, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, le montant de l'allocation temporaire complémentaire versé durant les deux premières années de perception sera portée à 150% de l'indemnité spéciale de qualification. La durée totale de perception de cette allocation, 13 ans, ne sera pas modifiée.

Une information des organisations syndicales sera faite annuellement sur la gestion du fonds ATC.

#### 3.3.1.6. LE CONTRÔLE D'AÉRODROME

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, et devront permettre de prendre en compte les évolutions à venir de la réglementation. 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) et la mise en place d'adjoints chefs CA supplémentaires sera étudiée sur certains aérodromes. Un retour d'expérience de la mise en place de ces fonctions dans certains SNA sera fait en GT permanent Contrôle d'aérodrome.

Le GT permanent contrôle d'aérodrome évaluera en particulier la situation spécifique de l'organisme de Mayotte avec la mise en place d'un service d'information de vol.



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 définition du concept opérationnel, d'opportunité et de faisabilité du concept de « remote tower » (service TWR à distance) seront conduites en associant les organisations syndicales pour évaluer leur apport pour la DSNA. 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, l'évolution de 65 à 67 ans de la limite d'âge des TSEEAC contrôleurs d'aérodrome sera suivie au moyen d'indicateurs 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.

### 3.3.1.7. EVOLUTIONS INDEMNITAIRES ASSOCIÉES

L'évolution des métiers et des compétences des contrôleurs est reconnue. Les nouvelles exigences réglementaires (règlement 2015/340) qui s'imposent aux contrôleurs seront prises en compte dans le cadre du régime indemnitaire simplifié.

Ainsi, les contrôleurs nommés examinateurs, évaluateurs-contrôleurs et facilitateurs FH bénéficieront d'un niveau supplémentaire de la part fonction du RIS par rapport à un premier contrôleur de leur organisme. Pour ceux des aérodromes des groupes F et G, un nouveau niveau de la part fonction sera créé pour permettre une augmentation de 70€ par rapport à la part fonction de contrôleur d'aérodrome.

Tous supports confondus (hors augmentation du point d'indice), et en moyenne pour les agents concernés, la rémunération des contrôleurs est augmentée de 3% en 2017, 1% en 2018 et 1% en 2019.

A ce titre, une augmentation de la part licence de contrôle sera mise en place dans le cadre de ce protocole comme indiqué ci-dessous :

Pour les ICNA, les 3% d'augmentation de l'année 2017 et les 1% respectifs des années 2018 et 2019 comprennent en particulier :

- une augmentation en 2017 de 120 euros du montant mensuel de l'indemnité spéciale de qualification au sein de la part « licence européenne de contrôle » du régime indemnitaire simplifié. Cette augmentation n'aura pas d'incidence sur le maintien du SISQ .
- une augmentation, sur la durée du protocole, d'au maximum 210 euros en moyenne du complément à l'indemnité spéciale de qualification de la part « licence européenne de contrôle » ; cette augmentation sera ajustée en regard du gain moyen constaté de PPCR pour les ICNA.

Pour les TSEEAC contrôleurs, les 3% d'augmentation de l'année 2017 et les 1% respectifs des années 2018 et 2019 comprennent en particulier :

- Pour 2017, une augmentation du montant mensuel de l'indemnité spéciale de qualification au sein de la part « licence européenne de contrôle » du régime indemnitaire simplifié de 48 euros ;
- Les revalorisations de 1% au titre de 2018 et de 2019 se traduiront par une augmentation de l'indemnité spéciale de qualification au sein de la part « licence européenne de contrôle » du régime indemnitaire simplifié de 30 euros en 2018 et de 42 euros en 2019.

Par ailleurs, le niveau de la part fonction des ICNA en formation sur des aérodromes et détenteurs de 3 mentions d'unités intermédiaires sera aligné sur le niveau de part fonction existant pour les ICNA en formation à CDG et Orly. Dans le cadre du RIS, les règles de maintien de la part « licence européenne de contrôle » seront clarifiées.

Les contrôleurs aériens de retour de congé parental bénéficieront d'un maintien du régime indemnitaire acquis à la date de leur placement dans cette position durant la période nécessaire à leur requalification et dans la limite de 12 mois.

### 3.3.2. UNE FILIÈRE TECHNIQUE TOURNÉE 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, pour chaque site, de l'arrêt du CAUTRA. Ce projet de service technique pourra être adapté dans le cadre d'un GT protocolaire.

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.

Afin de répondre aux enjeux et menaces actuelles et se préparer aux menaces futures dans le domaine de la cyber-sécurité, la surveillance des systèmes d'information sera développée. Cela s'appuiera, au-delà d'une architecture sécurisée en profondeur et d'une gestion des événements renforcée, sur un Security Operations Center (SOC). Ce SOC reposera sur les plateformes de Bordeaux, avec un rôle essentiel du CESNAC, d'Athis-Mons et de Toulouse et bénéficiera d'une expertise externe apportant des compétences à la pointe des technologies et des risques constituant un schéma organisationnel à quatre entités dit "tétraèdre". Le dispositif permettra une montée en puissance progressive des compétences et de l'expertise SSI interne, au sein de la DO, de la DTI et de la DSI. Il favorisera également la synergie entre exigences métiers et cyber-sécurité et préfigurera l'intégration progressive et systématique de la SSI dans toutes les composantes de la filière technique.

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. A cet égard, le dispositif mis en place pour la gestion des licences, des autorisations d'exercice et des plans locaux de formation prendra en compte ces nouveaux systèmes, en s'appuyant sur les instructeurs licence et les instructeurs ATSEP. 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

### 3.3.2.1. L'ORGANISATION DES SERVICES OPÉRATIONNELS

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 principales, 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 n'ont pas vocation à se substituer aux services de supervision assurés aujourd'hui par les IESSA, et 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, à définir dans chaque service, 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. Elle fera l'objet d'un groupe de travail protocolaire.

### 3.3.2.2. 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 continuer à disposer d'agents qui comme les OE et TSEEAC d'aujourd'hui peuvent apporter les compétences nécessaires à la maîtrise de ces domaines sensibles.

Dans les CRNA, l'organisation avec 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. Ces entités seront dimensionnées, à cette échéance, à 9 agents, dimensionnement qui permettra

également la prise en compte des tâches d'expertise et de management de l'entité, en matière d'énergie et de climatisation.

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 les déplacements et 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, avec l'organisation régulière au moins annuelle d'une réunion des responsables et chefs d'équipe de ces entités. Cette coordination qui associera les organisations syndicales permettra la définition d'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. Il évaluera les modalités de la mise en place d'instructeurs ATSEP pour ces fonctions.

#### 3.3.2.3. 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, y compris avec les équipes de la DTI, et d'encourager une forme de mutualisation.

#### 3.3.2.4. 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 des filières contrôle et technique, et, le cas échéant, les partenaires industriels. Un bilan de cette organisation dans la gestion de ces projets complexes et faisant intervenir de nombreuses compétences sera réalisé, y compris sur le sujet de l'impact sur les relations contractuelles. Il analysera les organisations et processus mis en œuvre pour la conduite du programme 4-Flight.

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.

La DTI fera l'objet d'un retour d'expérience sur son organisation mise en place en 2008 et les évolutions intervenues depuis. Le rôle des directions de programme sera pris en compte dans cette analyse. Les conclusions de court terme de ces travaux pourront, dès lors que leur opportunité et leur acceptation sont partagées, faire l'objet d'une mise en œuvre.

#### 3.3.2.5. LA CONSOLIDATION DU RECRUTEMENT AU SEIN DE LA FILIÈRE 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 la capacité actuelle de formation de l'ENAC pour l'adapter aux recrutements définis sur la période 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 et une réflexion sera lancée pour le rattachement à terme du concours actuel à différents concours en fonction du type de recrutement.

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

#### 3.3.2.6. LE MAILLAGE TERRITORIAL DES COMPÉTENCES

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.

### 3.3.2.7. LA PÉRIODE 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 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 à l'horizon, pour chaque service, de la fin du CAUTRA ;
- Disposer de potentiel de jours de formation pour les superviseurs (en dehors de leurs vacances de supervision) 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 pour l'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 ;
- mise en place de processus permettant la formation des superviseurs pendant les horaires de bureau, en dehors de leurs vacances de supervision ;
- mise en place de procédures spécifiques moins coûteuses 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 vacances ;
- 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, du CESNAC et des SNA.

Un CRNA, le CESNAC 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, les services ou entités seront considérés comme réorganisés au sens du protocole de 2007 lorsque :

- pour les services techniques d'un SNA : son organisation respecte un des stades de transition (A ou B)
- pour les autres entités des SNA : elles respectent le cadre défini dans un GT protocolaire qui devra rendre ses conclusions avant la fin de l'année 2016 ; ce GT permettra aussi de suivre l'évolution de l'organisation dans les différents services techniques.

	Stade de transition A	Stade de transition B	Stade projet de service
Nombre de subdivisions au sein du service technique	-1 par rapport au 1er janvier 2015 ou 3 (4)	3 pôles / entités (4) ou -1 par rapport au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	3 pôles / entités (4)
Nombre d'encadrants (chefs ST et adj., chefs et ass sub) (1)	-2 par rapport au 1er janvier 2015 ou 8 (4)	10 maximum (3) (4)	8 (4)
Nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision ou de maintenance opérationnelle (2)	-5 par rapport au 1er janvier 2016	→ CRNA : 27 maximum → CDG : 36 maximum → Orly : 27 maximum → SNA (3) : 6 maximum par domaine (AE) supervisé (ou sous maintenance opérationnelle) et 18 au global au maximum → CESNAC : 24 maximum	→ CRNA : 24 gestionnaires de ressources techniques → CDG et Orly : à définir dans le GT protocolaire mentionné supra → service technique de SNA : 12 gestionnaires de ressources techniques sur le périmètre du service

			technique (maillage territorial) → CESNAC : 24 gestionnaires de ressources techniques
Nombre de CDST (5)	+ 1 CDST (par rapport au 1er janvier 2016) pour les CRNA, CDG, Orly, le CESNAC ou les SNA respectant cette colonne	+ 3 CDST (par rapport au 1er janvier 2016) pour les CRNA, CDG, Orly, le CESNAC ou les SNA respectant cette colonne	-
Nombre de Gestionnaire de ressources techniques seniors	-	-	12 Gestionnaires de ressources techniques seniors pour les CRNA et CESNAC,  A définir dans le GT protocolaire mentionné supra pour CDG et Orly  A définir pour les SNA (maillage territorial)
Nombre d'experts en MS (5)	5	10	16
Nombre d'instructeurs licence mis en place de manière transitoire pour accompagner la réorganisation (5)	+1	+1	+1

(1) La diminution du nombre d'encadrants est liée à la diminution du nombre de subdivisions. Le nombre d'experts prévu dans le tableau permet le maintien des conditions d'emploi des encadrants en tant qu'expert, sur la base du volontariat.

(2) 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 (détenteurs d'une AE de MS et en horaires programmés) pour une durée minimale de 4 mois consécutifs et les agents en formation initiale. L'alternance est donc assurée sur cette base.

(3) 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<sup>er</sup> janvier 2016 ;

- le nombre d'agents tournant sur le cycle de supervision ou de maintenance opérationnelle augmente par rapport à la situation au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;

- le nombre de subdivisions ou d'encadrants est supérieur au stade de transition A.

(4) Hors subdivisions installation (et hors subdivision « équipements distants » pour le service technique d'Orly). Par ailleurs, compte tenu des travaux définis dans le présent protocole sur la structuration de la filière technique en matière d'AIM, les



critères décrits dans le tableau pour ce qui concerne le CESNAC s'appliquent au périmètre défini par les effectifs CESNAC du BO technique et la division technique SIA (subdivision info de gestion).

(5) Le nombre de CDST, instructeurs licence et experts MS pourra être adapté en fonction des particularités locales et après validation du GT protocolaire mentionné supra, sous réserve que ni le cumul du nombre de ces trois fonctions, ni le cumul du nombre d'instructeurs licence et de CDST n'augmente par rapport aux chiffres du tableau.

Une réflexion sur l'organisation des échelons centraux de la DO et de la DSNA 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.

### 3.3.2.8. EVOLUTIONS INDEMNITAIRES ET STATUTAIRES ASSOCIÉES

Les efforts d'adaptation aux évolutions technologiques et contextuelles qui doivent être accomplis par les IESSA pour réussir la mise en œuvre de la modernisation technique de la DSNA seront reconnus et accompagnés.

Ils se traduiront par une augmentation de la part évolution des qualifications comme indiqué ci-dessous :

- IESSA détenant la QTS depuis plus de 10 ans : augmentation mensuelle de 70 €
- IESSA détenant la QTS depuis moins de 10 ans : augmentation mensuelle de 130 €
- De plus, il sera créé un niveau initial qui sera versé aux IESSA dès l'obtention de leur QT. Ce niveau initial sera de 170€ mensuels.

Le niveau fonctionnel des IESSA sans QTS nommés sur les fonctions de chargé d'instruction ou d'études pour une période comprise entre douze et trente-six mois, responsable de la disponibilité opérationnelle, détachés en maintenance spécialisée (DMS), permanents en maintenance spécialisée (PMS) sera harmonisé sur celui des IESSA sans QTS nommés RSO.

La modernisation des conditions d'emploi de la filière technique de la DSNA sera accompagnée au fur et à mesure de la mise en place des expérimentations, répondant aux critères définis, et de leur concrétisation par le mécanisme suivant :

Les IESSA concernés bénéficieront d'une augmentation indemnitaire de 40 € mensuels à la mise en œuvre du « stade A » dans leur service, d'une majoration supplémentaire de 20 € pour le « stade B », soit un montant mensuel de 60 €, puis au terme de l'expérimentation, d'une nouvelle majoration de 40 €, soit un montant mensuel de 100€ pour le stade «projet de service ». Les efforts d'adaptation à l'évolution du service rendu par les ouvriers et techniciens exerçant les fonctions énergie-climatisation se traduiront par une augmentation mensuelle de la prime spécifique d'habilitation d'un montant de 21 euros."

Pour accompagner la mise en œuvre du projet de service pour la filière technique et reconnaître le rôle des postes d'encadrement et d'expertise dans ces nouvelles organisations, les fonctions de gestionnaire de ressources techniques sénior, de chef de pôle, ou d'adjoint à chef de pôle, d'expert confirmé ou d'expert sénior seront ajoutées aux fonctions permettant l'accès au CUTAC filière technique. De plus, la condition de l'article 13-1 du statut IESSA d'avoir tenu deux fonctions d'encadrement ou d'expertise pendant les 15 dernières années sera modifiée en faveur de la condition suivante : « avoir tenu une fonction de niveau assistant de subdivision ou supérieur ».

### 3.3.3. LA CONSOLIDATION DE L'INFORMATION AÉRONAUTIQUE OPÉRATIONNELLE ET UN NOUVEAU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE POUR LE SIA

L'information aéronautique connaît aujourd'hui un tournant important avec le développement de la fourniture de services d'information aéronautiques orientés vers les clients et usagers dans toute leur diversité. Au sein de la DSNA, le SIA doit se structurer pour prendre une place stratégique dans ces évolutions en consolidant les fonctions d'information aéronautique et en développant une réelle compétence en matière de data management et de services associés.

#### L'INFORMATION AÉRONAUTIQUE OPÉRATIONNELLE

Dans la continuité de la réorganisation des Bureaux Régionaux d'Information et d'Assistance aux vols (BRIA) déjà engagée, l'organisation en métropole s'appuie à terme sur un fonctionnement en réseau, fondé sur le BNIA de Bordeaux, le BRIA du Bourget et l'antenne d'Ajaccio. Le BRIA de Marseille sera fermé et ses fonctions reprises par le BNIA de Bordeaux lorsque l'effectif du BRIA de Marseille ne permettra plus sa contribution efficace au réseau, ou au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Dans le même temps, les activités relatives aux Notams du BRIA de Cayenne seront transférées au BNI métropolitain.

Les activités AIM (information permanente et information temporaire) du SIA seront consolidées et développées dans le cadre d'une nouvelle division Information Aéronautique Opérationnelle rattachée au SIA composée du BNIA et du BNI. Dans ce contexte, pour bénéficier des synergies des métiers AIM et conforter la vocation de fournisseur de « briefings de vol » du SIA, cette nouvelle division sera impliquée au même titre que les autres divisions dans l'étude et la mise en œuvre progressive des nouveaux services et standards de données aéronautiques en profitant de la mise en œuvre de l'outil EAD INO.

Pour améliorer la connaissance respective des métiers des agents BNI et BNIA et préparer la définition des nouvelles méthodes de travail, un groupe de travail sera constitué en concertation avec les agents pour co-localiser à partir de 2018 certaines vacations des agents du BNI et du BNIA. Cette mesure constituera un facteur structurant de cohésion et de cohérence de la division nouvelle. L'objectif d'une qualification commune de ces agents sera évalué lors de ces travaux.

Le groupe de travail évaluera par ailleurs l'opportunité et les pré-requis opérationnels et techniques de l'intégration du BTIV/SO dans la division IA0. Le service ainsi constitué aurait pour vocation d'optimiser le fonctionnement du service d'alerte dans le Sud-Ouest et de 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 TSEEAC de la filière Information permanente du SIA et des TSEEAC spécialistes d'exploitation du CESNAC.

#### STRUCTURATION DE LA FILIÈRE TECHNIQUE EN MATIÈRE D'AIM – RÔLE 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.

#### MESURES INDEMNITAIRES

Pour accompagner la préparation et la mise en place de vacations co-localisées au BNI, les agents du BNIA de Bordeaux bénéficieront d'un niveau de part fonctionnelle supplémentaire. Les niveaux indemnitaires des agents du BNIA seront ensuite alignés sur ceux du BNI lors de l'éventuel regroupement des deux entités.

### 3.3.4. LA CONSOLIDATION DE L'ORGANISATION DE CONCEPTION DE PROCÉDURES

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.

Afin de mieux traiter les demandes de première priorité, de lisser la charge et de pallier les déficits conjoncturels de concepteurs de procédures, une coordination renforcée sera mise en place pour rendre l'organisation plus robuste sans remettre en cause son efficacité. Elle consistera en la création de 3 à 5 pôles fonctionnels qui assureront une répartition homogène et concertée de la production entre les entités de conception de procédures maintenues telles qu'existant aujourd'hui. La DO assurera le pilotage de l'activité.

La définition de ces pôles et les modalités et de mise en œuvre feront l'objet d'une concertation sous l'égide du CT DO.

Afin de reconnaître cette montée en puissance, le parcours professionnel de la filière des concepteurs de procédure sera adapté afin que les agents concernés puissent avoir accès aux emplois fonctionnels RTAC deux ans après leur nomination « concepteur de procédure expert ».

De manière globale, afin de formaliser les parcours de formation et d'exercice des compétences, les travaux menés dans le cadre du groupe de travail sur les fonctions et des métiers exercés par les TSEEAC liés à la sécurité et concernés par les extensions ESARR5 (hors ATCO et ATSEP) seront mis à jour pour tenir compte des évolutions de l'organisation des services concernés et des réglementations applicables.

### 3.3.5. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA DSNA MODERNISÉ

#### 3.3.5.1. LA MAÎTRISE 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 et la maîtrise des programmes ou projets, anticipant les impacts en ressources humaines et financières, afin de permettre l'obtention de trajectoires « dérisquées » conduisant aux bénéfices attendus, y compris pour certains programmes sur le plan de la conformité aux cadres européens.

Quatre axes d'amélioration seront mis en œuvre, à travers la création d'une structure interne d'appui (UA3P – Unité d'Appui aux Projets, Programmes, Portefeuilles), 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.
- ✓ Garantir la fixation, le contrôle et le suivi d'objectifs de moyen terme (3 ans) et leur évaluation pour piloter le programme ;
- ✓ Expérimenter un accompagnement de type « sponsoring », porteur des bénéfices stratégiques de la DSNA;
- ✓ Construire un cursus de formation à la gestion de programmes et projets de la DSNA.

Ces quatre axes de modernisation seront mis en œuvre sur les programmes progressivement avec une feuille de route adaptée dès 2016.

La DSNA aura, à l'issue de cette démarche, consolidé et professionnalisé sa gestion des programmes et projets et pourra se positionner pour envisager les apports d'une labellisation.

### 3.3.5.2. LA RECONNAISSANCE DES CADRES : PARCOURS DE CARRIÈRE, 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 et permettront de définir des parcours de carrière.

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.

### 3.3.6. DES ACHATS-MÉTIERS PERFORMANTS ET MUTUALISÉS

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.

### **3.4. LA MODERNISATION TECHNIQUE ET OPÉRATIONNELLE 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 atteindre ces objectifs dans le contexte décrit et les orientations fixées par le plan stratégique « DSAC 2020 », le secrétariat général et la DSAC veilleront à construire et maintenir les compétences et l'expertise requises.

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. Les démarches décrites ci-après seront mises en œuvre.

#### **3.4.1. L'ADAPTATION DES MÉTIERS ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA SURVEILLANCE À LA DSAC**

##### **VEILLER À L'EFFICACITÉ ET LA CONFORMITÉ 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 européenne de sécurité aérienne 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.

La DSAC et ses 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 du maintien de la sécurité et le souci permanent de l'égalité et de l'intégrité de traitement des usagers.

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

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 À DÉVELOPPER LA SURVEILLANCE BASÉE SUR LES RISQUES**

Les métiers de la surveillance passeront d'une surveillance basée uniquement sur la vérification systématique de la conformité réglementaire à une surveillance de plus en plus 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.

Un groupe de travail, avec la participation des organisations syndicales, des directions techniques et des directions interrégionales sera mis en place afin de faire régulièrement le point sur la mise en œuvre de la surveillance basée sur les risques et les difficultés éventuellement rencontrées en termes de compétence et d'organisation.

### AMÉLIORER LA COHÉRENCE 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 organisées par les directions techniques avec les cadres et inspecteurs de surveillance.

### COMPÉTENCE ET EXPERTISE

En premier lieu, la DSAC mènera en relation avec l'ENAC 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.

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.

Les efforts liés à l'obtention et au maintien de la licence de surveillance et la responsabilité associés seront reconnus.

Ainsi, dans le cadre du RIS, une part qualification pour les TSEEAC détenant une licence de surveillance valide et exerçant leur qualification sera créée avec trois niveaux de qualification différenciés correspondant à inspecteur ou équivalent, auditeur ou équivalent et responsable d'audit ou équivalent.

Ces niveaux seront valorisés comme suit au 1er janvier 2017 :

- niveau 1 : 50 euros mensuels

- niveau 2 : 150 euros mensuels
- niveau 3 : 250 euros mensuels

Pour les assistants et adjoints de l'aviation civile, les fonctions d'inspecteurs de surveillance seront revalorisées par la montée d'un groupe d'IFSE.

Un groupe de travail examinera les conditions et les modalités d'accès des assistants de l'aviation civile exerçant des fonctions d'inspecteur de surveillance au corps des TSEEAC, notamment sous la forme d'une sélection professionnelle basée sur la VAE.

Un mécanisme de maintien de la part qualification sera mis en place pour les agents qui détiennent une licence de surveillance et effectuent une mobilité les conduisant à exercer une fonction de surveillance dans un autre domaine technique.

Enfin, un groupe de travail étudiera l'élargissement de la licence de surveillance aux activités dont la connaissance des métiers de la surveillance est indispensable à la réalisation de leurs missions, notamment DSAC/ERS et DSAC/MEAS. Il étudiera également la mise en place d'un mécanisme similaire pour les activités régaliennes en DSAC/IR.

### 3.4.2. LA MODERNISATION 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.

En coordination avec la DTA, 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.

La DSAC, en relation avec la DTA, mènera une démarche de renforcement méthodologique 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 dont l'exercice en autonomie sera conditionné à la détention d'une licence de surveillance dans le domaine correspondant.

### 3.4.3. FAIRE ÉVOLUER LES PROCESSUS ET L'ORGANISATION INTERNE DE LA DSAC

#### 3.4.3.1. CONSOLIDER L'ORGANISATION TERRITORIALE ISSUE DE LA RÉORGANISATION DE 2014

La DSAC vient de mettre en œuvre une importante réorganisation territoriale visant à regrouper une partie de ses effectifs dans les 9 sièges des DSAC/IR et au sein de 9 délégations dont 6 en métropole. 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, dans sa recherche de solutions les plus adaptées à sa situation personnelle, sans mobilité géographique forcée.

#### 3.4.3.2. 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. Cette organisation sera mise en place en veillant à l'articulation avec les fonctionnements des antennes et leur évolution et en recherchant des solutions pragmatiques sur les transferts d'activité.

Les organisations syndicales seront régulièrement informées et consultées sur les étapes de transferts de compétences et les 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.

#### 3.4.3.3. ADAPTER EN TANT QUE DE BESOIN LES ORGANIGRAMMES EN RÉGION

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.

Un travail sans a priori sera mené sur l'adaptation éventuelle des organigrammes des DSAC/IR. S'agissant du domaine de la gestion des ressources, les évolutions envisagées de mutualisation des fonctions support doivent être incluses dans la réflexion.

Celui-ci se fera en associant les représentants des personnels et des représentants des directions inter-régionales, choisis parmi les cadres concernés. Il visera à évaluer les bénéfices et à définir et qualifier les modalités de mise en œuvre de scénarios envisageables en vue de soumettre une proposition aux instances de concertation compétentes. Les objectifs recherchés seront une meilleure efficacité et fluidité du fonctionnement et une valorisation des fonctions managériales. Cette réflexion devra être finalisée dans les 6 mois suivant la date de signature du présent protocole.

#### 3.4.3.4. TIRER LE MEILLEUR PARTI DES COMPÉTENCES 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 des 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.

#### 3.4.3.5. LA DSAC : DÉVELOPPER UNE ÉCOUTE DES OPÉRATEURS SURVEILLÉS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

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 des opérateurs surveillés 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, qui sera faite en s'appuyant sur l'expérience de terrain des agents et en relation avec les organisations syndicales.

#### 3.4.4. PARCOURS PROFESSIONNEL À LA DSAC

La construction de trajectoires professionnelles doit aider les agents de la DSAC à identifier les possibilités et à s'orienter au mieux de leurs savoir-faire et de leurs motivations. L'exercice de fonctions de surveillance de sécurité et de sûreté requiert des compétences spécifiques et demande un investissement conséquent en formation. L'enjeu pour la DSAC est de concilier à la fois un bon déroulement de carrière de ses agents et le maintien des compétences dont elle a besoin.

Pour ce faire il convient d'identifier et construire des parcours de carrière motivants, offrant des débouchés vers des emplois fonctionnels et propres à améliorer les compétences. Dans cet objectif, un groupe de travail protocolaire sera mis en place. Il devra rendre ses conclusions fin 2016.

### **3.5. LE SG AU CŒUR DES 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 et en concertation avec les représentants des personnels, le secrétariat général remplit selon les secteurs d'activité un rôle moteur ou de coordonnateur dans la conduite de cette réforme. Il a la

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

Trois objectifs seront poursuivis :

- Améliorer la qualité de service ;
- Renforcer l'efficience par la sécurisation et la simplification des processus ;
- Renforcer l'unité fonctionnelle de la DGAC par des mutualisations

Ces objectifs sont créateurs de valeur ajoutée et générateurs de coopération et d'échanges entre tous les services. En ce sens ils 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 et en étroite concertation avec les organisations syndicales qui seront associées aux phases d'évolution et de définition des mesures d'accompagnement.

Un retour d'expériences sur les chantiers déjà ouverts sera réalisé au dernier trimestre 2016. De plus, la coordination et la vision d'ensemble des projets de modernisation des fonctions support en cours sera assurée par le chef de projet dédié qui déterminera l'ensemble des impacts organisationnels et sociaux. Dans cette optique, deux réunions par an associant les organisations syndicales permettront de partager les cibles et les objectifs, de déterminer les interactions entre projets, et de programmer en tant que de besoin des réunions spécifiques. Ce suivi transversal sera supervisé par le secrétariat général. Une attention sera portée aux agents dont les missions seront particulièrement impactées afin d'identifier avec eux un nouveau périmètre de mission, dans le cadre d'une réflexion globale échelon centrale/services locaux, ou une mobilité fonctionnelle.

### 3.5.1. LA FILIÈRE RH

S'agissant des ressources humaines, au-delà du développement et de la valorisation des 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, et plus généralement l'organisation même de cette filière.

#### LES MOBILITÉS

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 1<sup>er</sup> avril pour la campagne d'automne, le 01/09 pour la campagne de printemps. Au-delà de la simplification administrative induite, ceci est plus transparent vis-à-vis des agents, tout en leur laissant la possibilité de s'accorder avec leurs chefs de service donneur et receveur.

Concernant les personnels administratifs de catégorie C réussissant l'examen vers la catégorie B, ils pourront, dans la mesure du possible, avoir accès à des postes vacants dans leur bassin d'emploi. Cette modalité sera mise en œuvre pour les agents d'outre-mer dès 2016 et de façon générale dès 2017, dans le respect des compétences dévolues aux commissions administratives paritaires concernées.

Le même principe sera mis en œuvre pour les assistants d'outremer nommés par voie de promotion interne dans un corps de catégorie A.

La déclinaison de ces principes sera précisée en lien avec les organisations syndicales siégeant aux CAP compétentes.

Concernant les personnels ouvriers en fonction à la DGAC, l'effort de simplification et d'harmonisation de la gestion sera poursuivi en renforçant les fonctions actuellement exercées par le centre de gestion des ouvriers au sein de la sous-direction des personnels. Cette entité reprendra notamment la gestion des ouvriers des parcs et des ateliers à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Un groupe de travail associant les signataires traitera des questions d'attractivité et de fidélisation en proposant un état des lieux et étudiant des solutions de ré-équilibre.

Enfin, même si ce protocole recouvre essentiellement des changements portant sur les compétences et l'organisation du travail, les années à venir peuvent être l'occasion de fermetures de structures, notamment en application du précédent protocole et qui, sans être en aucun cas des mobilités forcées, nécessitent un accompagnement individualisé. Les mesures prévues au protocole 2013-2015 en termes de priorité en mutation et de prime de redéploiement des compétences (PRC), seront prorogés en faveur de l'ensemble des agents de la DGAC et de l'ENAC, le cas échéant concernés, afin de mener à bien les opérations découlant du protocole 2013-2015 et d'accompagner celles issues du présent protocole.

#### LES PROCESSUS INTERNES À LA FILIÈRE ET LE SERVICE RENDU AUX AGENTS

Le Secrétariat général souhaite améliorer encore à la fois le traitement des dossiers individuels, la gestion collective et la réflexion prospective sur les carrières et les compétences, tant en administration centrale que sur le territoire.

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'accompagnement de la démarche sera entrepris en termes de formation.

Plus largement, la rationalisation des processus RH s'appuiera 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 dans un souci d'efficacité et de qualité de service rendu aux agents. Ce double mouvement oriente le développement d'outils numériques, dont le principal est celui du SIRH.

Pour améliorer le dialogue avec les agents administratifs des corps de catégorie B et C, un poste de chargé de corps sera créé au sein de la sous-direction des personnels.

### 3.5.2. LA FILIÈRE FINANCES

#### 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.

### SIMPLIFIER 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 l'optimisation de la cartographie financière (stabilité à ce stade des UO et rationalisation des infra – UO)
- Par la dématérialisation :
  - progressive des factures et à terme de l'ensemble des flux financiers
  - des démarches relatives aux voyages d'affaire en privilégiant l'utilisation du mode "On Line" dans DIVA2.0. Parallèlement, l'administration s'engage à étudier d'ici le second semestre 2016, les conditions de revalorisation des remboursements des frais d'hébergement à l'instar de ce qui a été effectué dans d'autres ministères (ministère de la Défense, ministère de l'Economie)
- 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.

### SÉCURISER 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'une fonction d'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 la 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.

### 3.5.3. LA FILIÈRE LOGISTIQUE

#### MUTUALISER LA LOGISTIQUE À L'ÉCHELON 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 en métropole, à l'horizon du 1<sup>er</sup> janvier 2018, 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. L'Outre-mer sera traité dans un second temps et au cas par cas. Les DSAC/IR disposeront au niveau de leur siège d'un agent, éventuellement renforcé en cas de contraintes spécifiques, opérant de manière intégrée avec l'entité régionale et permettant de répondre en priorité à leurs besoins de logistique de proximité (opérations courantes).

Des structures de pilotage seront mises en place 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 et d'autre part au niveau national pour évaluer et le cas échéant ajuster le dispositif.

Le groupe de travail sur la fonction logistique, qui associe les organisations syndicales et l'administration, copiloté par la DSAC et la DSNA, et avec la participation du SG, traitera le cadrage de la mise en œuvre de ces orientations.

### 3.5.4. LA DSI ET LA FILIÈRE INFORMATIQUE

La modernisation de la filière informatique revêt une actualité forte, en lien avec d'autres acteurs gouvernementaux, 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.

La DSI est le fournisseur de l'ensemble des directions et services dans son domaine de compétences. Elle s'inscrit 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, notamment en termes de sécurité et de disponibilité.

## LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La sécurité des systèmes d'information demeure l'axe prioritaire de développement pour la DGAC. 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 très 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 s'agit 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.

La poursuite du développement des projets informatiques donnera lieu à l'initialisation de recrutements dans le nouveau corps interministériel des ingénieurs des systèmes de communication et d'information, institué par le décret du 27 mai 2015.

## LA DSI : FOURNISSEUR DE SERVICE

L'attente est de plus en plus prégnante 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 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.

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.

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.

Un groupe de travail piloté par la DSI, associera les organisations syndicales à la mise en œuvre de ces orientations.

### 3.5.5. LE SNIA ET LES FILIÈRES PATRIMOINE IMMOBILIER ET INGÉNIERIE AÉROPORTUAIRE

Les deux cœurs de métiers du SNIA, relatifs au patrimoine immobilier DGAC (gestion durable de l'existant et appui aux programmes du futur) et à l'ingénierie spécialisée relative au patrimoine aéroportuaire technique pour le compte de la DGAC et du Service d'Infrastructure de Défense (au service de l'armée de l'air et de l'aéronavale en particulier) sont aujourd'hui fortement installés et reconnus.

Il convient donc d'envisager leur avenir de moyen et long termes dans le cadre de relations client/fournisseur encore plus professionnalisées, chacun dans son cœur de métier, fondées sur la confiance sur l'offre et la qualité des compétences spécialisées du SNIA, et sur sa capacité à les mettre en œuvre au sein d'organisations efficaces partagées.

L'ambition liminaire du SNIA, qui était de construire un système de compétences et de qualité correspondants aux besoins exprimés par les services de la DGAC et de la Défense, a été atteinte. Cette ambition doit aujourd'hui être poursuivie, toujours sous système qualité certifié ISO 9001, et est exprimée ci-après en deux volets:

- être au sein de la DGAC, le soutien lui permettant d'être une administration de l'Etat reconnue exemplaire par l'inscription de son patrimoine immobilier dans la modernité tout au long de sa vie: transition énergétique, qualité de vie au travail de son personnel, intelligence collective et connective....



- apporter, sous le pilotage de la DCSID, le soutien nécessaire à la Défense en ingénierie aéroportuaire pour consolider en permanence la gestion optimisée de ses infrastructures techniques aéroportuaires tout au long de leur vie et en adéquation avec les exigences opérationnelles de leurs utilisateurs.

Les personnels Equipements apportent au SNIA (et également au STAC ou d'autres services de la DGAC) 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 » en réévaluant le nombre de points NBI technique attribués depuis le protocole 2013-2015 aux techniciens supérieurs du développement durable (TSDD) et aux ingénieurs des travaux publics de l'Etat (ITPE).

Cette revalorisation sera mise en place en 2017 dans les conditions suivantes :

- nombre de points supplémentaires accordés aux TSDD : 10
- nombre de points accordés aux ITPE : 15

La DGAC utilisera les règles de dérogation permises par la réglementation en vigueur applicable à l'ISS.

Les autres personnels à statut « Equipement » non éligibles à la NBI technique décrite ci-dessus bénéficieront d'une prime de convergence dont les modalités seront déterminées par le comité de suivi ad hoc.

Par ailleurs, le comité de suivi mis en place dans le cadre du protocole 2013-2015 poursuivra son mandat initial et se réunira une fois par an afin d'identifier les mesures de gestion envisageables sur 4 ans, portant notamment sur une revalorisation indemnitaire.

L'organisation des essais professionnels pour les ouvriers d'Etat tiendra compte des compétences détenues par les OPA.

Afin de valoriser les compétences des ouvriers des parcs et ateliers en fonction à la DGAC, la prime de qualification sera revalorisée à hauteur de 35 euros.

### 3.5.6. LA FILIÈRE MÉDICO-SOCIALE

#### LES ACTIVITÉS MÉDICALES

Au sein de la direction générale de l'aviation civile, les activités médicales sont coordonnées par le chef du bureau des affaires médicales qui est directement rattaché au secrétaire général et est dirigé par le médecin-chef de la DGAC et de Météo France.

Le bureau des affaires médicales est chargé de la coordination et de l'organisation générale des différents services médicaux en matière de médecine de prévention, de médecine statutaire et de médecine à normes s'appliquant aux personnels de la DGAC.

Il a la responsabilité technique du bon fonctionnement du dispositif santé de la DGAC et de Météo France qui couvre l'ensemble des départements et territoires français de métropole et d'outre-mer, sans préjudice du rôle de certification aéromédicale de la DSAC et de celui des médecins évaluateurs de la DSAC.

Par ailleurs, les activités médicales sont réalisées par :

- les médecins de prévention, les médecins à normes et les médecins évaluateurs de la direction générale de l'aviation civile
- les infirmières et infirmiers des services médicaux des administrations de l'Etat et les infirmières sous contrat.

Dans le cadre de la modernisation des fonctions support et des mutualisations en cours de révision et afin de tenir compte d'une part, des contraintes qui pèsent sur les effectifs et les budgets, d'autre part, de la réorganisation territoriale de l'Etat (loi NOTRe), ainsi que des réorganisations territoriales et fonctionnelles des services à compétence nationale DSAC et DSNA, il est important d'identifier les axes d'évolution en termes de fonctionnement et d'organisation des fonctions relevant du domaine médical.

L'identification et la mise en œuvre de cette évolution fera l'objet de réunions de suivi avec les organisations syndicales.

Pour améliorer l'attractivité des emplois de médecin au sein de la DGAC, le revenu minimal garanti dans le cadre de l'application de la grille CISME (centre interservices de santé et de médecine du travail en entreprise) sera revalorisé de 5%.

### 3.6. LES PERSONNELS ADMINISTRATIFS ET SOCIAUX

Ces personnels seront fortement mobilisés par les chantiers de mutualisation, modernisation et réorganisation de certaines fonctions prévus pour la sous-direction des personnels, les pôles achats et les régies de recettes. Ils œuvreront également, pour ceux qui exercent des fonctions plus techniques au service de la performance des directions-métier.

Une revalorisation, d'un montant mensuel moyen de 75€ pour les attachés, les infirmières de catégorie A et les conseillères techniques de service social, de 55€ pour les assistants d'administration, les infirmières de catégorie B et les assistantes de service social et de 40€ pour les adjoints, sera mis en œuvre.

En outre, une activation du CIA sera opérée à hauteur de 250€ annuels pour l'ensemble des personnels des filières administrative et médico-sociale.

Enfin, les personnels administratifs bénéficieront, dans le cadre du RIFSEEP, d'une revalorisation de la composante fonctionnelle de l'IFSE permettant la mise en cohérence des groupes fonctionnels dans les différents corps et la valorisation des emplois à responsabilité conformément au tableau suivant (montants mensuels) :

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
<b>Attachés</b>	De 385 à 450 €	300 €	225 €	115 €
<b>Assistants</b>	De 225 à 300 €	155 €	115 €	-
<b>Adjoints</b>	De 155 à 225 €	115 €	-	-

Un groupe de travail examinera les modalités de mise en œuvre de ce dispositif.

### 3.7. LES OUVRIERS D'ETAT

Les ouvriers d'Etat sont des acteurs importants notamment au sein des filières support à la DGAC. A ce titre, ils bénéficieront d'une revalorisation mensuelle de la prime de technicité au terme du protocole de 79 euros. Par ailleurs, les ouvriers d'Etat exerçant dans le domaine des fonctions support et ceux titulaires d'une licence aéronautique bénéficieront d'un montant mensuel supplémentaire de la prime de technicité de 21 euros.

Afin de se conformer à la demande de la Cour des Comptes de consolidation juridique des textes relatifs et de rationalisation des fonctions ouvertes aux recrutements d'ouvriers d'Etat, mais également dans la perspective de facilitation de la gestion des personnels, un travail sera initié, en lien avec le ministère de la fonction publique, d'élaboration d'un décret « statutaire » et des arrêtés d'application des ouvriers d'Etat.

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

Un GT protocolaire poursuivra la réflexion sur les déroulements de carrière des ouvriers d'Etat.

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. Par ailleurs, les conditions de la poursuite du GT logistique seront précisées notamment afin d'adapter les familles professionnelles aux besoins de la DGAC.

Afin de simplifier la gestion et l'attribution de l'indemnité pour travaux incommodes et d'être plus en adéquation avec la réalité de la pénibilité ou de la dangerosité des fonctions, un groupe de travail dédié fera des propositions afin de simplifier les modalités d'attribution et de gestion de ladite indemnité.

Les recrutements d'ouvriers seront privilégiés dans les familles reconnues comme prioritaires à la DGAC. En parallèle, un groupe de travail proposera une solution alternative de recrutement de personnel contractuel à durée indéterminée maintenant les caractéristiques de carrière (recrutement, avancement, niveau de rémunération, ...) qui permettra une gestion commune avec les ouvriers d'Etat de l'Aviation civile.

### **3.8. 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.

Dans ce cadre, elle s'attachera à rapprocher davantage les conditions d'emploi des contractuels de celles des fonctionnaires exerçant des fonctions de même niveau.

Un groupe de travail examinera les modalités de mise en œuvre de la prolongation du dispositif établi par la loi Sauvadet.

Il sera mis en place une commission consultative paritaire au sein de l'ENAC pour les personnels contractuels en relevant.

La DGAC mettra en œuvre la subrogation pour la perception des indemnités journalières par les agents contractuels.

### 3.9. PERSONNELS NAVIGANTS

Les personnels navigants techniques de la DGAC se voient confier en France ou à l'étranger les missions de pilote instructeur ou de pilote inspecteur, et des fonctions d'encadrement ou des fonctions d'expertise dans les services où sont mises en œuvre leurs compétences techniques. La réussite du plan de performance de l'ENAC est un enjeu majeur pour permettre le maintien de l'activité export de la filière de la formation au pilotage. Elle suppose une stabilité du coût unitaire salarial des PN, hors gain de productivité.

La mise œuvre de ce plan de performance va nécessiter que chaque PN instructeur voie son activité productive portée entre 650 et 700 h et ainsi de fait générer une augmentation de salaire significative en vertu de la prime de performance définie à l'arrêté du 6 mai 2011 pris pour l'application du décret n° 2011-502 du 6 mai 2011 fixant les dispositions applicables aux personnels navigants techniques de la direction générale de l'aviation civile.

La revalorisation salariale des PN s'opérera donc par le biais de ces gains de productivité.

Pour encourager et récompenser ces gains de productivité, la prime de performance versée aux PN de l'ENAC sera augmentée de 5%.

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.

Pour prendre en compte les efforts de productivité réalisés par les PN de la DSAC dans les services de la DSAC, les coefficients de 1,5 et 3% prévus à l'article 6 de l'arrêté du 6 mai 2011, mentionné ci-avant, seront portés respectivement à 2 et 4 %.

Un groupe de travail fera un retour d'expérience sur l'application du statut PNT 2011. Il intégrera dans sa réflexion la valorisation du rôle des cadres de l'ENAC ayant un rôle direct dans la mise en œuvre du plan de performance et examinera également la prise en compte de la supervision des heures de solo dans le décompte de l'activité productive des PN. L'éventuelle prise en compte de la supervision des heures de solo dans l'activité s'effectuera à somme salariale nulle sur l'ensemble des PN.

## 4. L'ENAC

### 4.1. LES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ENAC

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, établissement 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.

Un des objectifs croissants de l'ENAC réside dans la prise en compte de la problématique environnementale. C'est ainsi que l'ENAC a développé des cours pour sensibiliser et former les étudiants qui seront plus aptes à devenir de futurs cadres et managers, conscients des enjeux de développement durable dans les domaines environnementaux. Compte tenu du succès des premières assises de l'aéronautique et du développement durable en langue française organisées en 2015 par l'ENAC auprès de l'ensemble des acteurs du monde aéronautique, l'organisation de ces assises sera conduite dans le futur en coordination entre la DTA et l'ENAC.

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 partenariats 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. Dans un contexte général de maîtrise des dépenses publiques, l'école doit aussi mettre en œuvre les leviers pertinents d'accompagnement à son développement.

## **4.2. 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 (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). 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 ainsi que par les institutions internationales de référence telles que l'OACI (organisation de l'aviation civile internationale), l'AESA (Agence européenne de la sécurité aérienne) ou bien la CEAC (Conférence européenne de l'aviation civile) ;
- 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 ;
- Adéquation des moyens pour accompagner la croissance de l'activité de l'ENAC.

Sur la partie formation, 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. 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.

Sur la formation à surveillance de la sécurité, la stratégie de l'ENAC s'établit en cohérence avec le plan stratégique de la DSAC et son schéma directeur de la formation ; Il s'agit notamment de prendre en compte de manière continue les évolutions réglementaires en matière de compétence des formateurs, développer les compétences en matières d'analyse, de connaissance et de gestion des risques, développer la formation aux principes, méthodes et techniques d'audits. 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. Par ailleurs, 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.

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. 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.

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.

Ainsi, l'ENAC mènera les actions nécessaires pour rattacher dès que possible le concours ICNA à une banque de concours pour les épreuves écrites, tout en continuant à organiser les épreuves orales. Dès le concours 2017, l'épreuve de français sera remplacée par un entretien de motivation.

Enfin, l'ENAC continuera de favoriser l'apprentissage soit en tant que maître d'apprentissage, en particulier dans ses ateliers de maintenance aéronautique, soit en coopérant avec les collectivités locales et l'enseignement supérieur pour créer des formations en apprentissage dans le cadre du CFA ENAC.

#### 4.2.1. LE STATUT DE L'ENAC

Le statut de l'ENAC est défini par le décret n° 2007-651 du 30 avril 2007. Il s'agit d'un établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique.

Le développement dynamique de l'école impose une évolution de son statut actuel en Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel – Grand établissement (EPSCP-GE).

Ce changement de statut en EPSCP-GE se fait par voie de décret en Conseil d'Etat et sa mise en œuvre est recherchée dès 2017.

Profitant alors d'une autonomie accrue dans sa gouvernance, l'ENAC pourra s'affirmer sur la scène nationale et internationale dans le cadre du processus de Bologne en délivrant des diplômes de grade de doctorat et en développant la recherche. En effet, la délivrance du doctorat est un enjeu stratégique de positionnement de l'établissement, contribuant à la visibilité et à l'attractivité aux plans européen et international.

De même, et dans la continuité de son action actuelle soulignée par l'HCERES en 2015, l'évolution statutaire permettra d'envisager une meilleure visibilité dans le domaine du secteur aéronautique.

#### 4.2.2. L'ORGANISATION TERRITORIALE DE L'ENAC

En 2015, l'ENAC a été inspectée et auditée par le CGEDD, par le 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, des efforts de modernisation, de rationalisation et de diminution des coûts au travers de la fermeture d'un centre 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. GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

### **5.1. INSTITUER UN MODE DE TÉLÉTRAVAIL (INCLUANT LE TRAVAIL À DISTANCE) DANS LE PROLONGEMENT DU PRÉCÉDENT PROTOCOLE**

Le protocole 2013-2015 a vu le lancement à l'automne 2015 d'un groupe de travail relatif à la mise en œuvre du télétravail sur les bases du projet de décret d'organisation (publié le 11 février 2016).

Le GT a défini la liste des textes à produire (dont l'arrêté ministériel) et mis en place des ateliers préalables relatifs aux questions posées : critères d'accord, activités éligibles, procédure d'autorisation, coûts pris en charge, formation, sécurité, prévention...

Les travaux se poursuivront dans le nouveau cadre protocolaire pour une mise en œuvre au plus tard en 2017.

### **5.2. DONNER UN CADRE POUR LES TÂCHES 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 :

- 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 prise en compte des 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. 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 Etats 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.

### **6.1. RÉPONDRE AUX ATTENTES DES AGENTS DANS UN CADRE RATIONALISÉ**

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, le réseau des associations percevant des financements directs de la DGAC sera rationalisé. Un groupe de travail sera mis en place sur cet thème.

Dans ce cadre, un GT sera constitué afin de déterminer les besoins, notamment en termes de logements sociaux et de demandes de gardes d'enfants.

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, une réflexion sera engagée afin de mettre en place nouveau dispositif de référencement de mutuelle 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 (garanties de protection sociale complémentaire ayant pour objet les risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne et les risques liés à la maternité ainsi que les risques d'incapacité de travail et tout ou partie des risques d'invalidité et liés au décès).

A ce titre, une enveloppe globale de 800 000 euros est prévue en plus du budget d'action sociale.

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

## 7. LES ORGANISATIONS SYNDICALES AU CŒUR DE LA DEMARCHE

Le présent protocole est le résultat d'un dialogue soutenu avec les organisations syndicales représentatives des agents de la DGAC et de l'ENAC. Ce dialogue est une valeur importante de la DGAC. Au-delà des groupes de travail mentionné dans ce protocole, un comité de suivi du protocole, réunissant les signataires, sera mis en place et sera informé des suites données aux mesures contenues dans le présent protocole.

Les organisations syndicales seront également régulièrement informées des dossiers européens. Ainsi,

- un comité de suivi de la performance associant les différents services de la DGAC et les organisations syndicales représentatives sera mis en place. Ce comité se réunira au moins deux fois par an et examinera les résultats et prévisions de trafic, de performances opérationnelles, de recettes et de dépenses, ainsi que les reports prévus ;
- 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 -GIPE », 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.

Direction générale de l'Aviation civile  
50, rue Henry Farman  
75720 Paris cedex 15  
Tél : +33 (0)1 58 09 43 21

