PROTOCOLE SOCIAL
2023-2027

Le présent document est un document de travail rédigé dans le cadre du projet de protocole social 2023-2027, à l'attention du CSA-R-DGAC du 13 mars 2023, en amont d'un cycle de réunions bilatérales avec les organisations syndicales.

V0.13-07/03/2023

Table des matières

1	Préambule juridique	7
2	Les orientations stratégiques de la DGAC	8
3	Le contexte en matière d'effectifs	9
4	Les objectifs et réformes associés à l'axe 1 : participer pleinement à la transition écologique du secteur aérien en France et dans le monde et à l'acceptabilité des activités aériennes	9
4.1	L'action de la direction du transport aérien.....	9
4.1.1	Le cadre renouvelé de l'élaboration de la politique publique de la transition écologique du secteur aérien.....	9
4.1.2	La contribution aux relations et aux négociations internationales et européennes relatives à la transition écologique du transport aérien	10
4.1.3	La mise en œuvre de législations innovantes.....	10
4.1.4	La composante énergétique de la transition écologique du transport aérien	11
4.1.5	Une expertise du Service technique de l'aviation civile à la mesure des enjeux du transport aérien de demain.....	11
4.2	L'action de la DSNA	12
4.3	L'action de la DSAC : accompagner l'émergence et l'exploitation des nouvelles mobilités aériennes.....	12
4.3.1	La généralisation de l'usage des drones.....	12
4.3.2	Les USSP.....	13
4.3.3	Les VTOL	13
4.3.4	Les dirigeables	13
4.3.5	L'émergence des nouvelles technologies de propulsion : électrique, hydrogène.....	13
4.4	Eco-responsabilité et Sobriété : Maîtriser l'empreinte environnementale de la DGAC ..	13
5	Les objectifs et réformes associées à l'axe 2 : Accompagner la reprise du transport aérien dans une logique de services.....	15
5.1	L'organisation des services	15
5.2	La filière contrôle	16
5.2.1	Le socle réglementaire	17
5.2.2	Le dispositif additionnel option 1	19
5.2.3	Le dispositif additionnel option 2	19
5.2.4	Le dispositif additionnel option 3	20
5.3	La filière technique.....	20
5.3.1	Les conséquences de la modernisation.....	21
5.3.2	Les effectifs.....	21

5.3.3	Le niveau de service rendu, l'organisation des services et la robustesse	22
5.3.4	L'organisation du travail	24
5.3.5	Cybersécurité.....	25
5.3.6	Energie et climatisation.....	25
5.3.7	Maintenance radar.....	26
5.4	La poursuite de la mutation numérique de la filière AIM	26
6	Les objectifs et réformes associées à l'axe 3 : garantir un haut niveau de sécurité et sûreté aériennes en France	26
6.1	Garantir un haut niveau de sécurité et sûreté aériennes en France grâce aux actions de l'Autorité nationale de surveillance et conserver une expertise technique reconnue en Europe et dans le monde.....	26
6.1.1	S'adapter aux nouvelles exigences réglementaires	27
6.1.1.1	<i>Les enjeux de cybersécurité pour la DSAC</i>	<i>27</i>
6.1.1.2	<i>Mise en œuvre de la surveillance des assistants en escale</i>	<i>28</i>
6.1.2	Porter les nouvelles attentes sociétales.....	28
6.1.3	Renforcer son efficience dans la réalisation de ses missions.....	29
6.1.3.1	<i>S'assurer de la bonne priorisation de ses actions.....</i>	<i>29</i>
6.1.3.2	<i>Renforcer la transversalité dans la mise en œuvre de la surveillance basée sur les risques</i>	<i>29</i>
6.1.3.3	<i>Développer le travail en plan de charge comme aide pour la gestion de la charge de travail et pour améliorer la qualité de service rendu</i>	<i>29</i>
6.1.3.4	<i>Investir dans le déploiement d'outils numériques pour améliorer la qualité et l'efficacité du traitement des démarches par l'autorité de surveillance.....</i>	<i>30</i>
6.1.3.5	<i>La modernisation du domaine PN</i>	<i>30</i>
6.1.3.6	<i>Mettre en œuvre un nouveau dispositif de compensations pour les agents lors de la réalisation d'actes de surveillance sur site.....</i>	<i>30</i>
6.1.4	Des efforts supplémentaires pour renforcer encore la compétence des agents	31
6.1.4.1	<i>Elargissement des domaines de la licence surveillance.....</i>	<i>31</i>
6.1.4.1.0	<i>La licence de surveillance 'qualifications examens'.....</i>	<i>31</i>
6.1.4.1.1	<i>Licences de surveillance PN/MED et agents de DT/ANA.....</i>	<i>31</i>
6.1.4.2	<i>Le renforcement des qualifications nécessaires pour les agents.....</i>	<i>31</i>
6.2	Contribuer à la sûreté des personnes et des biens en s'adaptant aux nouvelles menaces, en prévenant les actes illicites et en renforçant la protection face au risque cyber	32
7	Les objectifs et réformes associées à l'axe 4 : être efficient dans son fonctionnement interne	32
7.1	Poursuivre la modernisation des fonctions supports lancée en 2019 et la pérenniser ...	32
7.2	En matière de ressources humaines	34
7.2.1	Rationaliser et simplifier l'organisation de la gestion RH	34
7.2.2	Dans le domaine médico-social.....	35

7.2.3	En matière de formation	35
7.3	En matières financière et d'achats	36
7.3.1	Accroître la performance de la filière finances	36
7.3.1.1	<i>En simplifiant/harmonisant les processus d'exécution financière et les achats ...</i>	36
7.3.1.2	<i>En tirant pleinement profit des gains rendus possibles par les outils.....</i>	37
7.3.1.3	<i>En poursuivant la rationalisation de l'organisation</i>	37
7.3.2	Poursuivre la sécurisation et le contrôle des actes et processus financiers	37
7.3.3	Renforcer le positionnement de la DGAC en tant qu'opérateur fiscal unique des taxes sur le transport aérien	38
7.4	En matière de logistique et de moyens généraux.....	38
7.5	En matière d'informatique de gestion	39
7.5.1	Une organisation rationalisée sur tout le territoire	40
7.5.2	Un environnement de travail et des infrastructures performants, sécurisés et harmonisés	40
7.5.3	Un soutien à valeur ajoutée aux utilisateurs.....	40
7.5.4	Une politique en matière de recrutements et de compétences renforcée	40
7.5.5	Cybersécurité.....	41
7.6	En matière d'immobilier, d'ingénierie spécialisée aéroportuaire / infrastructures aéronautiques et d'ingénierie territoriale	41
7.6.1	Mettre en œuvre la feuille de route présentée par le directeur général au directeur de l'immobilier de l'Etat	41
7.6.2	Mieux intégrer le SNIA au sein de la DGAC : parcours et compétences, organisation et implantations territoriales, lisibilité de la fonction opérateur immobilier.....	41
7.6.3	Rechercher des financements dans le cadre d'appels à projets	42
7.6.4	Elargir le périmètre de la certification ISO 50001	42
7.6.5	Poursuivre la transition numérique, au service de la transition énergétique, de la modernisation du service public et d'une gestion et d'un pilotage plus collaboratifs de l'immobilier au sein de la DGAC.	43
7.6.6	Renforcer la professionnalisation des acheteurs du SNIA dans un objectif de sécurisation juridique des actes (passation des marchés) et d'efficacité de la gestion (exécution des marchés)	43
7.6.7	Mettre en place une organisation centralisée du « guichet unique » obstacles à la navigation aérienne.....	43
7.6.8	Sécuriser les ressources de suivi de chantier spécialisées pour tenir les engagements pris auprès du ministère des Armées et donner de la flexibilité en interne DGAC.....	44
8	Les transformations à l'ENAC	44
9	Les leviers sociaux transverses pour la performance et la modernisation de la DGAC	44
9.1	Une administration plus performante grâce aux compétences de ses agents	44
9.1.1	Elaborer une démarche de pilotage d'évolution des compétences pour en déduire la bonne répartition des effectifs par corps ou statut	45

9.1.2	Réfléchir et mettre en place des parcours de carrières	45
9.1.2.1	<i>S'agissant en particulier des compétences longues à construire à la DSAC.....</i>	46
9.1.2.2	<i>S'agissant en particulier des compétences des métiers support du SG pour lesquelles les recrutements sont majoritairement extérieurs faute de candidatures internes..</i>	46
9.1.2.3	<i>S'agissant en particulier des compétences longues à construire à la DSNA.....</i>	46
9.1.3	Les compétences des agents des corps aéronautiques	47
9.1.3.1	<i>Le recrutement et la formation des ICNA</i>	47
9.1.3.2	<i>Le recrutement et la formation des IESSA</i>	48
9.1.3.3	<i>Le recrutement et la formation des TSEEAC</i>	48
9.1.4	Les questions de management.....	49
9.1.4.1	<i>Le management hiérarchique opérationnel de la DSNA</i>	49
9.1.5	Le management hiérarchique technique de la DSNA	52
9.1.6	Le management opérationnel au sein de la DSAC	52
9.1.7	Les compétences des pilotes à l'ENAC et à la DSAC.....	53
9.2	La question de l'attractivité et de fidélisation.....	53
9.2.1	Le cas des sites outre-mer non attractifs, Mayotte, Guyane et dans une moindre mesure Saint-Pierre et Miquelon	53
9.2.2	Le cas des services alimentés quasi-exclusivement par des sorties d'école ENAC et donnant lieu à un turn over important	54
9.2.2.1	<i>Cas des centres opérationnels</i>	54
9.2.2.2	<i>Cas particulier d'Athis-Mons</i>	54
9.2.3	Pack attractivité métropole.....	54
9.2.4	Fidéliser les agents pour assurer la continuité de l'expertise.	55
9.3	Une administration plus performante car plus moderne et plus agile en développant le travail en mode projet.....	55
9.4	La question des déplacements professionnels.....	55
9.4.1	Eco-responsabilité	56
9.4.2	Performance du service voyages d'affaires.....	56
9.4.3	Sujétions.....	57
9.5	Les questions de déontologie.....	57
9.6	L'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations et la politique handicap....	57
9.7	Le bien vivre ensemble	58
9.7.1	La médiation.....	58
9.7.2	L'action sociale	58
10	Les contreparties à impact salarial associées au présent protocole.....	58
10.1	Encourager davantage l'encadrement et l'expertise	58
10.2	Des mesures de repyramidage	59
10.3	Les dispositifs nouveaux	59
10.3.1	La prime d'intéressement	59

10.3.1.1	<i>Les plafonds par corps</i>	59
10.3.1.2	<i>Les indicateurs</i>	60
10.3.2	Les vacances supplémentaires des ICNA.....	62
10.3.3	La mise en place des vacances supplémentaires pour les IESSA.....	62
10.3.4	La prime pour les restructurations de service.....	62
10.3.5	CIA des corps technique de la navigation aérienne.....	62
10.4	La mise à jour des fonctions dans les grilles RIST et RIFSEEP	62
10.5	La mise à jour des montants associés aux grilles	63
10.5.1	RIST au 1/1/23.....	63
10.6	Règle de gestion du CIA	63

La France est un grand pays aéronautique, reconnu sur la place internationale. Au-delà du poids mondial de son industrie, elle a démontré une influence importante notamment en matière d'engagement vers la décarbonation du secteur et elle est parmi les pays où le niveau de sécurité est le meilleur. Elle souhaite maintenir un tel positionnement.

Pour autant, elle accuse aujourd'hui un retard important en matière de navigation aérienne en particulier en termes de modernité de ses systèmes et d'autre part de productivité et de flexibilité de son organisation du travail. Elle ambitionne de redevenir parmi les meilleurs pays en la matière.

La DGAC fait face à une reprise dynamique du trafic aérien après une crise sanitaire qui a lourdement fragilisé les opérateurs, mis encore plus en évidence les impératifs environnementaux et grevé ses finances. La DGAC doit répondre à sa mission avec un niveau d'exigence de performance renouvelé, tant sous l'angle de la qualité de service, de la sécurité, de l'impact environnemental que sous l'angle économique.

S'agissant de l'environnement, au-delà de la poursuite des actions visant à réduire les nuisances sonores (descentes douces, PBN to final, ...), la DGAC s'inscrit résolument et pleinement dans une stratégie de décarbonation de l'industrie du transport aérien. Sa feuille de route fédère toutes les activités des directions de la DGAC ; elle offre l'opportunité d'embarquer tous les acteurs du secteur de la navigation aérienne (Free Route) et des aéroports aux compagnies et constructeurs aéronautiques, avec un premier horizon à 10 ans et des étapes de mises en œuvre progressives.

La DGAC s'organise pour être au rendez-vous de ces exigences. Le présent protocole définit les réformes qui seront mises en œuvre sur la période 2023-2027 et l'accompagnement nécessaire des agents.

1 Préambule juridique

Le présent protocole est conclu en application de l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et au décret du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique. Il a été négocié par le Directeur général de l'aviation civile au niveau du Comité social d'administration de réseau (CSA-R) de la DGAC, tel que résultant des élections professionnelles de décembre 2022, couvrant ainsi à la fois la DGAC et l'ENAC. L'ensemble des organisations syndicales disposant au moins d'un siège à ce CSA ont participé à sa négociation.

Le présent protocole porte notamment sur des domaines, mentionnés à l'article L222-3 du code général de la fonction publique (CGFP), relatifs :

- Aux conditions et à l'organisation du travail, notamment aux actions de prévention dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail ;
- Au temps de travail, au télétravail, à la qualité de vie au travail, aux modalités des déplacements entre le domicile et le travail ainsi qu'aux impacts de la numérisation sur l'organisation et les conditions de travail ;
- A l'accompagnement social des mesures de réorganisation des services ;
- A la mise en œuvre des actions en faveur de la lutte contre le changement climatique, de la préservation des ressources et de l'environnement et de la responsabilité sociale des organisations ;
- A l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- A la promotion de l'égalité des chances et à la reconnaissance de la diversité et la prévention des discriminations dans l'accès aux emplois et la gestion des carrières ;

- A l'insertion professionnelle, au maintien dans l'emploi et à l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap ;
- Au déroulement des carrières et à la promotion professionnelle ;
- A l'apprentissage ;
- A la formation professionnelle et à la formation tout au long de la vie ;
- A l'intéressement collectif et aux modalités de mise en œuvre de politiques indemnitaires
- A l'action sociale ;
- A la protection sociale complémentaire ;
- A l'évolution des métiers et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le présent protocole implique, en outre, des mesures relevant de l'article L222-1 du CGFP, pour lesquelles un calendrier prévisionnel de mise en œuvre est précisé. Ces mesures font l'objet systématique d'une mention spécifique en note de bas de page.

Un comité de suivi sera mis en place chargé d'évaluer la bonne mise en œuvre de cet accord. Il sera présidé par le Directeur général de l'Aviation civile ou son représentant. Il sera composé de membres désignés par les organisations syndicales signataires de l'accord et de représentants de l'administration.

Le présent accord sera validé dès sa signature par les organisations syndicales ayant recueilli au moins 50% des suffrages exprimés lors des élections professionnelles au niveau du CSA-R de la DGAC.

Le présent accord validé sera publié sur Bravo Victor.

2 Les orientations stratégiques de la DGAC

La DGAC s'engage sur 4 axes stratégiques ambitieux :

1. Participer pleinement à la transition écologique du secteur aérien en France et dans le monde et à l'acceptabilité des activités aériennes
2. Accompagner la reprise du transport aérien dans une logique de services
3. Garantir un haut niveau de sécurité et de sûreté aériennes en France
4. Être efficiente dans son fonctionnement interne en s'inscrivant pleinement dans les réformes interministérielles portées par la direction générale de la fonction publique.

Cette ambition ne remet pas en cause le modèle structurel de la DGAC, en tant que direction générale unie dans la fonction publique de l'Etat. Ce modèle a fait ses preuves. Il permet une vision large de l'ensemble des problématiques du secteur de l'aviation civile, concourt à un haut niveau de compétence de ses agents et a montré son efficacité en particulier en situation de crise. Ce modèle est donc maintenu. Pour autant, elle nécessite la mise en œuvre de réformes profondes. Elles seront développées dans le présent document, ainsi que les mesures d'accompagnement convenues avec les organisations syndicales signataires.

Cette ambition arrive dans le contexte de l'engagement transverse pris en 2020 de toute l'administration vers des Services Publics Ecoresponsables (SPE). En 2022, le SPE a été renforcé par la demande d'effort sans précédent en matière de sobriété énergétique amené notamment par les tensions internationales. L'axe 1 exposera également ces aspects car l'accompagnement des agents est un facteur de réussite important.

Enfin, le présent protocole se veut compatible avec une stratégie dynamique de désendettement du BACEA. Plus précisément, il devra conduire à un en-cours de dette nette à l'horizon 2027 d'au plus 1,1Mds€.

3 Le contexte en matière d'effectifs

Le présent protocole doit permettre à la DGAC d'assurer ses missions avec la meilleure productivité et ainsi d'optimiser ses effectifs et leur répartition.

Ces contraintes conduisent les directions de la DGAC à se recentrer sur leurs missions, à se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée et à poursuivre les démarches de mutualisation lorsqu'elles permettent d'engranger des gains liés aux économies d'échelle. Au niveau des systèmes d'information, des principes de standardisation, d'harmonisation et de rationalisation sont également mis en œuvre.

Afin d'anticiper les départs de la fin de décennie, et en tenant compte des gains de productivité résultant de la modernisation des systèmes et des mesures développées dans le présent protocole, la trajectoire de recrutements de promotions d'ICNA est de 3 en 2023, 4 en 2024, 4 ou 5 en 2025, 5 en 2026 et en 2027.

Afin d'être en mesure d'accompagner la modernisation technologique de la DSNA, la trajectoire de dimensionnement des promotions IESSA permettra de recruter au moins 300 IESSA sur la période 2023-2027.

4 Les objectifs et réformes associés à l'axe 1 : participer pleinement à la transition écologique du secteur aérien en France et dans le monde et à l'acceptabilité des activités aériennes

4.1 L'action de la direction du transport aérien

4.1.1 Le cadre renouvelé de l'élaboration de la politique publique de la transition écologique du secteur aérien

La direction du transport aérien (DTA) prépare les orientations stratégiques de l'Etat dans le domaine de l'aviation civile et contribue à élaborer la politique de développement durable du secteur aéronautique. En charge de la définition des politiques publiques dans ce domaine, elle est en relation avec l'ensemble des partenaires du secteur aérien : compagnies aériennes, aéroports, constructeurs aéronautiques, prestataires de services de navigation aérienne, passagers. Le service technique de l'aviation civile (STAC), service à compétence nationale, lui est rattaché. Elle assure le pilotage des missions régaliennes, notamment en matière de développement durable, exercées par les services de la DGAC sur l'ensemble du territoire national.

La transition écologique du secteur aérien constitue l'une des principales politiques publiques dont la DTA a la charge, politique dont la prégnance n'a eu de cesse de se renforcer et le cadre d'évoluer.

A l'heure de la reprise du transport aérien faisant suite à la chute très importante et prolongée due à la pandémie de Covid-19, le renforcement et l'accélération de la transition écologique du transport aérien sont devenus une condition de son acceptabilité sociale.

Cette politique, fondée classiquement sur la prévention des atteintes à l'environnement et la réduction de leur impact, a vu le cadre de sa définition fortement évoluer sous l'effet de l'action des riverains et des associations de défense de l'environnement, des réglementations édictées par les organisations internationales compétentes, l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'Union européenne,

des lois récemment adoptées par le Parlement ainsi que de décisions juridictionnelles structurantes, particulièrement d'arrêtés récents du Conseil d'Etat.

4.1.2 La contribution aux relations et aux négociations internationales et européennes relatives à la transition écologique du transport aérien

La DTA (la sous-direction du développement durable (SDD) et la sous-direction de l'Europe et de l'international (SEI), notamment) contribue activement aux travaux de l'Organisation internationale de l'aviation civile (OACI) en matière d'environnement, régis par l'annexe 16 à la Convention relative à l'aviation civile internationale. Ces travaux portent notamment sur le régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA), mais également du bruit et des émissions des moteurs ou encore spécifiquement des émissions de CO₂ et plus récemment sur l'objectif de long terme d'éliminer les émissions nettes de CO₂ de l'aviation civile internationale d'ici 2050 (LTAG) adopté lors de la 41^{ème} session de l'Assemblée générale. La DTA participe activement aux travaux du Comité de l'Aviation civile pour la protection de l'environnement (CAEP), un comité technique du conseil de l'OACI qui l'assiste dans la formulation de politiques et surtout dans la préparation de nouvelles normes de certification et pratiques recommandées concernant l'environnement. Cette participation, qui comprend l'animation du réseau d'experts français et la coordination européenne qui se tient entre les pays de la CEAC membres du CAEP, a récemment été renforcée par la création à SDD d'un emploi dédié au membre du CAEP pour la France, placé auprès du sous-directeur.

L'Union européenne a récemment fortement accrue son implication dans la détermination du cadre de la transition écologique du transport aérien en Europe par la proposition par la Commission européenne d'un ensemble de projets de textes visant à adapter les politiques de l'Union en matière de climat, d'énergie, d'utilisation des terres, de transport et de fiscalité de sorte à permettre à l'Union de réduire ses émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030, par rapport aux niveaux de 1990. Cet horizon temporel est très proche et la période du présent protocole déterminante pour atteindre un objectif aussi ambitieux. La DTA, en lien notamment avec d'autres directions du ministère, sous la coordination du secrétariat général aux affaires européennes (SGAE) participe aux travaux relatifs aux textes concernant l'aviation civile : la directive sur l'UE-ETS aviation (prévoyant une articulation avec le CORSIA, le règlement « Refuel aviation » (trajectoire, de 2025 à 2050, d'incorporation des carburants durables d'aviation), le règlement AFIR (fourniture d'énergie aux aéronefs commerciaux en stationnement d'ici au 1^{er} janvier 2030) ou encore, à un stade moins avancé, la proposition de directive sur la taxation de l'énergie, dite « DTA (taxation du kérosène sur les vols intracommunautaires).

4.1.3 La mise en œuvre de législations innovantes

Successivement, la loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités, issue des assises nationales de la mobilité, puis la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets issue de la Convention citoyenne sur le climat, ont introduit des dispositions innovantes relatives à l'aviation civile et appelé un important travail de la DTA, quant à leur préparation (avec un gros travail sur l'étude d'impact de la loi climat et résilience), à leur adoption par le Parlement, puis à l'adoption de leurs mesures d'application, ou encore au suivi des dispositions « sœurs » portées par les lois de finances depuis 2020 (majoration de la taxe de solidarité sur les billets d'avion, mesures incitatives à l'incorporation de carburant d'aviation durable). Avec SDD, les sous-directions des aéroports (SDA), des études, des statistiques et de la prospective (SDE) et des services aériens (SDS) ont également contribué à l'intervention ou la préparation des décrets d'application (interdiction de l'extension des aéroports, obligation de compensation des émissions de CO₂ des vols intracommunautaires, interdiction de l'exploitation d'une desserte aérienne lorsqu'une alternative existe en 2h30 par voie ferroviaire) et des rapports au Parlement.

Plusieurs de ces mesures appellent un suivi pérenne de leur mise en œuvre, avec parfois un mécanisme de sanction, le tout constituant de nouvelles responsabilités et charges pour DTA (par exemple, au

suivi du respect de la réglementation sur l'ETS aviation, s'ajoutera celui de la réglementation sur la compensation des émissions de CO₂ ; la mesure 2h30 impliquera une évaluation de plusieurs dessertes et une réévaluation globale du dispositif tous les trois ans).

Un autre chantier ambitieux ouvert par l'article 301 de la loi climat est résilience est la présentation d'une feuille de route qui coordonne les actions mises en œuvre par chacune des parties pour atteindre les objectifs assignés au secteur du transport aérien de baisse des émissions de gaz à effet de serre fixés par la stratégie nationale de développement à faible intensité de carbone ainsi que les travaux sur les carburants d'aviation durable qui en découleront.

4.1.4 La composante énergétique de la transition écologique du transport aérien

A relativement long terme, la transition écologique du transport aérien devrait pouvoir être assurée par de véritables ruptures technologiques, avec l'avion électrique ou l'avion à hydrogène. Dans l'attente de la conception puis du développement de telles solutions, la décarbonation du transport aérien résidera pour une très grande part dans l'usage de carburants d'aviation durable (communément connus sous l'acronyme de SAF, pour « sustainable aviation fuel »). La matière est nouvelle et particulièrement complexe, tant il existe différentes catégories de ces carburants, différents modes de fabrication de ceux-ci, et que les implications du recours à telle ou telle technologies sont multiples tant pour la réduction des émissions de CO₂, que pour le développement de filières industrielles, le coût pour les acteurs et le bilan énergétique de ces carburants de synthèse. C'est le type de sujet qui impose la mobilisation de nouvelles compétences et la formation d'experts et qui a conduit à la redéfinition de la structure de SDD qui comprend maintenant un bureau du climat, de la qualité de l'air et des sujets émergents.

4.1.5 Une expertise du Service technique de l'aviation civile à la mesure des enjeux du transport aérien de demain

Service à compétence nationale rattaché au directeur du transport aérien de la direction générale de l'aviation civile, le Service technique de l'aviation civile (STAC) est chargé d'apporter son expertise technique, principalement dans les domaines des ouvrages, installations et équipements aéroportuaires, de l'environnement, des services de navigation aérienne et de la sûreté des transports. Dans ses domaines de compétences, le STAC anime l'activité technique des services de l'Etat. Il participe à l'animation des milieux professionnels correspondants. Il participe à la coopération scientifique et technique internationale et peut fournir des prestations relatives à une ou plusieurs activités énoncées ci-dessus pour des organismes étrangers ou multinationaux. Il doit répondre aux besoins opérationnels du ministère des Armées. Le STAC fait partie du réseau scientifique et technique du ministère et est accrédité par l'OFRAC, ce qui constitue un gage de la qualité de ses expertises et fonde l'obligation de la maintenir à niveau et de la faire évoluer pour répondre aux nouveaux défis.

Le STAC doit pouvoir s'appuyer sur un vivier d'experts afin, tout à la fois, de répondre aux sollicitations intenses dont il est l'objet (par exemple pour les études d'assistant à maîtrise d'ouvrage complexes commanditées par la DTA, ou pour les réponses à apporter au ministère des Armées), de réaliser des études et expertises en propre ou piloter des groupes de travail scientifiques et techniques multi-partenariaux, de constituer un soutien technique au bénéfice de la communauté aéroportuaire, de représenter, en lien avec les autres entités de la DGAC la France dans des groupes de travail internationaux (OACI, CEAC, AESA) principalement dans les domaines du développement durable, de la sécurité et de la sûreté.

Les experts du STAC, qui fournissent au service des compétences rares, souvent non disponibles à la DGAC, sont d'origines diverses, de haut niveau, et de corps différents. Figurent parmi eux et doivent pouvoir être accueillis en plus grand nombre des docteurs, dont l'expertise est acquise au terme d'une longue formation et ne saurait être rentabilisée à l'occasion de fonctions exercées trop brièvement. Pour répondre à ses sollicitations, aux enjeux de l'innovation dans le domaine du transport aérien et dans un contexte marqué par certaines difficultés d'attractivité, le STAC doit faire face à deux grands

défis. Le premier est de pouvoir accueillir les jeunes experts sortis de formation pendant une durée suffisante (correspondant au moins à deux postes, soit six à huit années environ). Le second est de permettre aux experts plus anciens d'évoluer vers d'autres fonctions. La constitution, l'animation et le maintien à haut niveau, d'un vivier d'experts nécessite une évaluation régulière de ceux-ci par leurs pairs et une harmonisation de celle-ci au regard du dispositif en vigueur au sein du ministère.

4.2 L'action de la DSNA

En complément de l'ensemble des mesures engagées par les acteurs du transport aérien pour sa décarbonation, la DSNA, en tant que prestataire de navigation aérienne et d'opérateur de réseau, amplifie sa mobilisation pour une réduction de l'empreinte environnementale du transport aérien.

D'après les instances internationales et européennes du secteur aérien, les gains potentiels de performance environnementale des vols liés à des mesures d'optimisation des trajectoires sont estimés à environ 5%. La DSNA œuvre ainsi à l'amélioration de la performance environnementale des vols, notamment grâce à l'optimisation des trajectoires et des procédures. Cela concerne chacune des phases (roulage, montée initiale, croisière et descente) sur lesquelles Eurocontrol a dressé un bilan des inefficacités. La DSNA lance des projets sur chacun de ces aspects, qui s'appuieront sur les possibilités offertes par la modernisation technologique (outils de mesure, de suivi et d'analyse, outils ATFCM, outils ATC, nouvelles technologies satellitaires). L'effort à porter sur l'empreinte environnementale des vols comprend également la réduction des nuisances sonores pour les riverains d'aéroports. A cet égard, la prise en compte des nouvelles procédures satellitaires est de nature à combiner réduction du bruit et réduction de CO₂, et de s'affranchir ainsi du seuil FL65 priorisant l'un ou l'autre de ces deux objectifs.

De surcroît, une approche orientée espace/temps de la priorité environnementale, combinée avec une gestion optimisée des flux et des espaces et baptisée Green Operations, doit accroître la perspective d'opérations plus vertueuses sur le plan environnemental.

En tant que prestataire de navigation aérienne, elle doit répondre aux exigences de son plan de performance, et s'inscrire dans les initiatives sectorielles telles que la labellisation CANSO. Elle va en particulier rechercher des gains de consommation d'énergie en lien avec ses activités opérationnelles et son infrastructure.

L'ensemble de ces efforts doivent permettre à la DSNA d'obtenir la labellisation « CANSO Green ATM.

4.3 L'action de la DSAC : accompagner l'émergence et l'exploitation des nouvelles mobilités aériennes

Face, notamment, aux exigences de la transition écologique vers une aviation plus décarbonée, de nouveaux acteurs émergent dans le monde aérien, pour lesquels tout ou presque est à construire en termes de réglementation pour assurer la sécurité et la sûreté des passagers et des personnes survolées. La DSAC devra sur la durée du protocole mobiliser une partie suffisante de ses ressources pour élaborer le nouveau cadre réglementaire et permettre ainsi aux opérateurs français de déployer ces innovations sans que les aspects réglementaires n'en viennent retarder la mise en œuvre. Cela impliquera également une mise à jour des compétences des agents de la DSAC.

4.3.1 La généralisation de l'usage des drones

A ce jour, 17.000 drones sont référencés. La généralisation de l'usage de ces drones, dans toutes les catégories, que ce soit en tant que drones de loisirs mais surtout les drones professionnels pour des acteurs souvent institutionnels (RTE, SNCF,..) fait émerger de nouveaux usages et donc de nouveaux opérateurs à certifier et à surveiller.

4.3.2 Les USSP

Ces nouveaux usages requièrent la création de services aériens spécifiques pour gérer les espaces aériens permettant aux drones de s'insérer dans le trafic aérien en toute sécurité.

Les USSP (U-Space service Provider) ou fournisseurs de services U-Space (services notamment destinés aux espaces de basse hauteur et aux drones, le U renvoyant à Unmanned Aircraft System) doivent être certifiés à compter du 26/1/2023. Les demandes de certification se feront de manière progressive. Cependant, la DSAC est d'ores et déjà fortement mobilisée pour participer à l'élaboration des règles d'usage et de surveillance.

De plus, la Commission européenne affiche sa vision stratégique d'un déploiement généralisé en 2030 du paquet réglementaire U-space permettant des opérations automatisées de drones à large échelle. Sur la durée du protocole, la mise en œuvre de cette stratégie européenne mobilisera de nouvelles compétences de la part de la DSAC.

4.3.3 Les VTOL

Vont émerger dans les années à venir de nouveaux aéronefs, des (télé)pilotes aux compétences spécifiques, des opérateurs de transport ainsi que des exploitants de vertiports. La réglementation et les principes de la certification et de la surveillance devront être définis et mis en œuvre, nécessitant également des compétences nouvelles à la DSAC.

4.3.4 Les dirigeables

Plusieurs projets industriels de dirigeables sont en cours de développement. Ces nouveaux types d'exploitants requièrent l'élaboration de nouvelles réglementations tant pour la certification de ces aéronefs que pour les licences des pilotes, la maintenance et la surveillance mais également leur accueil sur les plateformes existantes ou sur des plateformes spécifiques à inventer. La question de la mixité des vols (coexistence des dirigeables et des avions) pose de nouveaux enjeux de sécurité.

4.3.5 L'émergence des nouvelles technologies de propulsion : électrique, hydrogène

Même si la certification des nouveaux modes de propulsion relève des prérogatives de l'Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne (AESA), l'expertise de la DSAC est de plus en plus sollicitée dans le cadre de contrats de sous-traitance ou par les industriels français très soucieux d'anticiper le cadre réglementaire qui se construit.

Pour ces nouveaux types de mobilités décarbonées, la DSAC continuera de travailler avec les industriels concernés pour proposer des expérimentations sur une base progressive afin d'aboutir à de nouveaux cadres réglementaires en accord avec l'AESA.

Afin de répondre aux attentes de l'industrie, de nouvelles compétences techniques au sein de la DSAC devront être développées.

4.4 Eco-responsabilité et Sobriété : Maîtriser l'empreinte environnementale de la DGAC

La DGAC inscrit son propre fonctionnement dans la démarche de transition écologique. Le secrétariat général est porteur pour toute la DGAC de la politique d'exemplarité en matière d'éco-responsabilité. L'implication résolue de la DGAC pour mieux contribuer dans son fonctionnement interne à la transition écologique et la sobriété énergétique est également porteur de cohésion.

Ainsi, la DGAC poursuivra ses actions dans le cadre du dispositif Services Publics Ecoresponsables. A ce titre, elle favorise l'engagement de l'ensemble de ses services et de ses agents pour minimiser l'impact de son activité sur l'environnement. 16 chantiers ont été identifiés, en application de la

circulaire du Premier ministre du 25 février 2020 et feront l'objet d'un suivi attentif. Ce travail amènera à faire évoluer les méthodes de travail sur les questions d'énergie, de bâtiment, de numérique, et de mobilité tant au niveau de la conception que de l'usage.

La Mission SPE du secrétariat général s'appuie notamment sur un réseau territorial de correspondants de l'ensemble des directions de la DGAC chargé d'intervenir en appui des services en matière de déclinaison des actions d'éco-responsabilité.

Il s'agit, sans impacter la bonne réalisation des missions de la DGAC, et en accompagnant tous les acteurs du secteur aéronautique dans cette démarche :

1-Achats durables : de s'assurer de la qualité de la relation entre clients et fournisseurs, basée sur le professionnalisme et le respect des règles de la commande publique ainsi que des valeurs éthiques, et écoresponsables

2-Alimentation responsable : de viser des objectifs d'approvisionnement en produits de qualité et durables dans les services de restauration collective et dans les prestations de frais de bouche

3-Bilan d'émission de gaz à effet de serre : de piloter un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre

4-Biodiversité : de ne plus utiliser de produits phytopharmaceutiques et de favoriser la biodiversité dans nos espaces verts chaque fois que possible

5-Communication : de mettre en place des campagnes de sensibilisation et d'implication des agents visant à développer des comportements économes et responsables de la vie au bureau

6-Energie et Bâtiment : de réduire la consommation énergétique dans les bâtiments de la DGAC

7-Dialogue social : de favoriser les discussions sur les sujets écoresponsables, en étant à l'écoute des propositions des représentants des personnels, avec la mise en place d'un comité développement durable dépendant du CT DGAC et de rencontres régulières,

8-Formation au développement durable : de prendre conscience de son impact sur l'environnement et d'adopter des méthodes des pratiques professionnelles plus respectueuses de l'environnement

9-Gestion des déchets et engagement dans l'économie circulaire : de diminuer la production de déchets et de s'engager dans l'économie circulaire

10-Gouvernance : d'animer et faire avancer les principes de l'écoresponsabilité à la DGAC

11-Mobilité durable : de réduire les déplacements, et d'encourager le covoiturage, verdir et rationaliser la flotte automobile, et encourager les mobilités douces dont le vélo

12-Mobilisation des agents : d'associer les agents au chantier communication

13-Numérique responsable : de diminuer l'impact environnemental du numérique en prônant l'adoption des écogestes numériques, des politiques de ralentissement du taux de renouvellement des équipements, et la mise en œuvre de l'écoconception

14-Rapportage annuel : d'apprécier les résultats relatifs à la mise en œuvre des 20 (16 ?) mesures et de dégager des actions nouvelles pour poursuivre et améliorer.

15-Report modal et compensation : de préférer le train lorsqu'il n'y a pas d'enjeu de temps ou d'accès qui rend l'avion indispensable, et de compenser les voyages aériens par le financement de projets de lutte contre l'émissions de gaz à effet de serre à la hauteur de ceux générés.

16-Système de management intégré : que le système de management intégré mis en place par le SG porte la dimension d'écoresponsabilité et de sobriété

Au-delà des aspects immobiliers traités en section 7.6 et de la question des déplacements professionnels traités en 9.4, les 5 années à venir seront notamment marquées par les jalons suivants qui visent à maîtriser les émissions de gaz à effet de serre à la DGAC et optimiser l'usage des véhicules. Valider une méthodologie de réalisation d'un BEGES à la DGAC, publier un BEGES relatif à 2022 au plus tard en 2024, piloter et mettre en œuvre un plan d'action de maîtrise des émissions

Par ailleurs, l'écoresponsabilité sera un sujet à part entière du dialogue social, en particulier grâce à la réunion régulière du Comité développement durable, pour faciliter l'adhésion des personnels à la démarche d'écoresponsabilité

5 Les objectifs et réformes associées à l'axe 2 : Accompagner la reprise du transport aérien dans une logique de services

Cette section présente en particulier les enjeux de performance de la navigation aérienne. Les réformes décrites doivent permettre d'atteindre l'ambition d'une DSNA performante, moderne et éco-responsable. Ces mesures devront permettre d'atteindre les critères de performance opérationnelle, de modernisation et d'éco-responsabilité décrits au 10.4.1.2.

5.1 L'organisation des services

L'organisation des services de la DSNA va évoluer afin d'améliorer la performance, y compris environnementale, de permettre une modernisation technologique plus rapide, de réduire l'empreinte carbone de la DSNA et de diminuer les coûts, et ainsi mieux répondre aux besoins de nos clients et usagers et aux exigences réglementaires.

Cette évolution des services sera mise en œuvre sur un horizon de 10 ans, et sera couverte par les mesures d'accompagnement décrites au 10.3.4 dans le présent protocole.

Tout d'abord, la DSNA souhaite offrir un service d'approche plus résilient sur l'ensemble du territoire métropolitain ce qui conduira à consolider de façon globale les centres d'approche existants. Les reprises d'approche se poursuivront afin de créer des centres régionaux d'approche (15 à l'horizon 2030 dont les services d'approche de CDG, d'Orly, de Nantes, de Lille, de Strasbourg, de Bâle-Mulhouse, de Lyon, de Nice, de Marseille, de Montpellier, de Toulouse et de Bordeaux qui continueront d'être rendus depuis leur emplacement actuel). A ces 15 centres régionaux d'approche, s'ajoutent les approches de Corse et celles d'outre-mer. Ces dernières continueront d'être rendu depuis leur emplacement actuel. L'implantation des services techniques évoluera pour prendre en compte ces regroupements.

Les décrets statutaires ICNA et TSEEAC seront modifiés pour permettre, lors de la reprise d'approche, à des TSEEAC qualifiés sur le terrain qui va perdre son approche d'exercer leur mention d'unité avant la date officielle de déclassement de l'aéroport, dans le cadre de phases de transition limitées dans le temps.

A l'horizon 2030, afin de recentrer l'activité des CRNA sur leur cœur de métier, tous les espaces aériens en deçà du FL195 seront transférés des CRNA vers des centres de contrôle d'approche. Sur la durée du protocole, tous les projets de transferts seront lancés.

La DSNA s'est engagée dans un regroupement des BTIV des 5 CRNA sur les deux sites d'Athis-Mons et d'Aix-en-Provence. La première étape consiste à regrouper les services la nuit en 2023 avant d'opérer le regroupement complet des services en 2025.

Dans le même temps, le modèle d'un service d'information de vol rendu depuis chacune des approches montre ses limites et ne permet pas aujourd'hui de rendre un service H24 sur l'ensemble de l'espace aérien métropolitain. La DSNA va rechercher une nouvelle organisation, conforme à celle mise en place chez nos voisins européens, recentrée sur un centre d'information de vol unique, afin de rendre le service conformément à la réglementation. Ce service d'information de vol sera rendu par des TSEEAC habilités (Flight Information Service Officer). Il devra, au fil du temps reprendre tous les Secteurs d'information de vol ou SIV actuellement en place. L'emplacement de ce CIV fera l'objet de discussions avec les organisations syndicales en 2023. Cela permettra à la DSNA de déployer un modèle standardisé de gestion des secteurs d'information de vol en France métropolitaine et de simplifier la

modernisation des approches dans les SNA. Par ailleurs ce transfert s'appuiera également sur une refonte des espaces des approches afin de ségréguer les activités en Espace Aérien Contrôlé gérées par les approches et les autres gérées par le CIV.

Dans le cadre de la poursuite de la modernisation des coordinations civiles militaires, la DSNA va lancer les études techniques nécessaires à la fermeture progressive des DCC en s'appuyant sur les moyens existants et/ou complémentaires à définir au sein de la Défense et de la DSNA. Ces études seront réalisées en 2023 et intègreront le calendrier de fermeture sur la durée du protocole. Les Armées sont bien évidemment associées à cette démarche afin qu'elle soit progressive et puisse s'appuyer sur des outils qui permettent de maîtriser la charge de travail que l'arrêt de cette fonction pourrait générer. Dans cette démarche le cas du DCC Istres, de par ses particularités, fera l'objet d'un traitement spécifique avec une fermeture envisagée pour 2024. Une présence DSNA sera conservée au DCC Mont Verdun afin d'y assurer la représentativité de la DGAC au sein des forces de Défense aérienne.

De la même façon, l'implantation territoriale de la DSNA en matière de services ATS n'est plus adaptée à l'évolution du transport aérien et à la demande de trafic : la DSNA éprouve notamment certaines difficultés pour répondre à la demande des exploitants d'une plus grande souplesse et réactivité en termes d'évolution des horaires (vols charters, EVASAN, etc.). De surcroît, le développement des services AFIS montre qu'ils peuvent être adaptés sur de nombreuses plates-formes, y compris avec du trafic régulier et commercial. La DGAC va donc questionner la présence de la DSNA sur un certain nombre de plates-formes et accompagnera la mise en place de services AFIS là où ils sont les mieux adaptés.

A ces fins, un état des lieux combinant terrains AFIS et terrains avec services ATS sera établi et sera présenté aux organisations syndicales signataires. Cet état des lieux permettra d'objectiver le périmètre des terrains qui évolueront vers un service AFIS. En parallèle des nécessaires concertations qui seront menées avec les exploitants aéroportuaires et les territoires des terrains concernés, des concertations avec les organisations syndicales permettront d'assurer la déclinaison, et leur suivi, des mesures sociales prévues à cet effet dans le présent protocole.

La DSNA va également recentrer ses ressources sur son cœur de métier en se désengageant sur la durée du protocole des activités de la vigie trafic à CDG.

Enfin, le BRIA de Cayenne sera fermé et les activités transférées dans les BRIA des Antilles.

Des restructurations de service réalisées sur la période et listées par arrêté du Ministre chargé de l'aviation civile, le cas échéant, liées à la modernisation technologique pourront également bénéficier des mesures prévues au 10.3.4 du présent protocole.

Les textes réglementaires définissant les groupes des différents organismes de contrôle seront également modifiés.

La liste des organismes soumis au service minimum évoluera en cohérence avec cette nouvelle organisation.

5.2 La filière contrôle

L'enjeu principal pour la filière contrôle consiste à faire évoluer l'arrêté du 19 novembre 2002 relatif à l'organisation du temps de travail des personnels de la direction générale de l'aviation civile assurant le service du contrôle dans les organismes de contrôle de la circulation aérienne ou de coordination dans les détachements civils de coordination pour à la fois renforcer nos mécanismes de gestion de la fatigue dans un contexte règlementaire européen en évolution mais également pour renforcer les mécanismes d'adaptation de l'offre de contrôle aux saisonnalités de trafic et aux prévisions à 6

semaines établies par le Network Manager. Ce nouvel arrêté devra également définir les suites données à l'arrêté et à la décision de 2021 sur la mise en œuvre des réserves opérationnelles dans les organismes de contrôle de la navigation aérienne. Enfin, dans un contexte de modernisation technologique et d'optimisation environnementale des opérations, le renforcement des capacités de formation continue des contrôleurs et d'expertise des responsables opérationnels sera un levier particulièrement important.

Les mesures décrites ci-après visent à apporter la flexibilité nécessaire et la robustesse souhaitable dans les modalités d'organisation et de planification des vacances de contrôle et de leur déroulement.

Ce nouveau cadre est défini selon les deux axes suivants : l'établissement d'un nouveau socle réglementaire de l'organisation du travail des contrôleurs aériens applicables à l'ensemble des organismes selon les groupes concernés, auquel se rajouteront des dispositifs additionnels sur la base du volontariat au sein des centres (y compris au niveau d'une zone de qualification) qui conduiront à des contreparties strictement liées à leur réalisation effective par les agents concernés. Ces dispositifs additionnels s'articuleront autour des options suivantes, chacune déclinée en sous-options, dont les critères précis sont définis dans un nouvel arrêté relatif à l'organisation du temps de travail des personnels de la direction générale de l'aviation civile assurant le service du contrôle dans les organismes de contrôle de la circulation aérienne, dit arrêté 2023, annexé au présent protocole, et dont les valorisations associées sont définies dans la section 10.3 et 10.4.

5.2.1 Le socle réglementaire

Le socle applicable à l'ensemble des organismes selon les groupes concernés portera sur les mesures suivantes.

1. Des mécanismes de construction progressifs de l'offre de contrôle visant à répondre à la demande affinée à 6 semaines
 - Par la définition par le service d'un besoin en vacances (BV), défini pour chaque journée et pour chaque vacation, évolutif dans le temps en fonction des données disponibles et dont les modalités de calcul seront documentées et harmonisées au niveau des échelons centraux ;
 - Par la planification et la validation des congés des contrôleurs aériens permettant, avec l'anticipation suffisante, un premier niveau d'adéquation entre l'offre de contrôle et la demande estimée mais également des garanties individuelles quant aux congés estivaux (absence de 14 jours consécutifs du 01/07 au 31/08 notamment) ;
 - Par une harmonisation de la date limite de dépôt des récupérations et autres absences et une validation liée au BV défini par le service ;
 - Par un meilleur équilibrage des effectifs entre les différentes équipes de contrôle sur une même journée via la notion de « vacation flexible ». Un contrôleur programmé sur une vacation flexible connaîtra ainsi sa vacation réellement travaillée avec un préavis réduit à 1 mois.
Le socle réglementaire intègrera la possibilité de réaliser 4 « vacations flexibles » par agent en équipe et par an.

- Par des vacances de maintien de compétence dirigées pour les contrôleurs qui ne sont pas en équipe ou dans le tour de service.
Le socle réglementaire intégrera la programmation par le service de 4 recyclages dirigés par agent hors salle et par an, en plus de recyclages organisés par le service selon des modalités définies localement.
- Par la notion de vacation de réserve opérationnelle (VRO) dans les situations d'offre de contrôle excédentaire
- Par la possibilité de mettre en œuvre une vacation complémentaire hors période de densification
- Par la possibilité, sous condition d'utilisation préalable de mécanismes d'optimisation du tour de service, de déclencher sur la base du volontariat individuel des vacances supplémentaires rémunérées mais non récupérées

Ces vacances de contrôle supplémentaires individualisées (période de charge et périodes intermédiaires), rémunérées et non récupérées, pourront être activées en tant que de besoin, une fois épuisés tous les autres dispositifs de flexibilité, afin de faire face aux déficits conjoncturels de contrôleurs en salle ainsi qu'aux déficits de capacité.

Les conditions d'activation font l'objet d'un cadrage national (activation postérieure au dépôt des congés, ...) définies dans le projet d'arrêté 2023 et seront déclinées localement au regard des besoins des centres.

Sur la base du volontariat individuel, au maximum 4 vacances supplémentaires par an et par agent pourront être mobilisées afin d'adapter le potentiel offert aux besoins du trafic. Ces vacances supplémentaires seront spécifiques et définies par le service. Elles n'octroieront pas de vacances de repos et viennent en dépassement du temps de travail annuel. Dans les centres ayant deux zones de qualifications, des vacances spécifiques à chaque zone pourront être mises en œuvre.

Les vacances supplémentaires feront l'objet d'un enregistrement électronique traçable de l'heure de début et de l'heure de fin.

Les demandes de vacances supplémentaires seront effectuées par le service une fois connus les absences et congés pour le jour J et une fois les autres dispositifs de renforcement de l'offre UCESO utilisés.

2. Une diminution de la durée maximale des vacances associée à un niveau minimal de densification des cycles de contrôle pour les cinq CRNA ainsi que les organismes de CDG et Orly. Pour ces organismes la durée maximale des vacances sera de 8h30 en période de densification et de 10h hors période de densification.
Le socle réglementaire intégrera la programmation par l'encadrement de 8 cycles densifiés (à 7 jours sur 12) par équipe et par an (équivalent de 6 cycles densifiés à 7 jours sur 12 en moyenne sur les agents de l'équipe) et de 6 recyclages dirigés par agent hors salle et par an (non cumulables avec les 4 RD définis dans le socle ci-dessus).
Les mesures décrites au 2. seront obligatoires pour les CRNA, CDG ou Orly s'ils ont expérimenté une des options de cycles densifiés pendant au moins -- ans.
3. Une diminution à 10h de la durée maximale des vacances de jour pour l'ensemble des organismes

4. Un nouveau cadre réglementaire pour les ICNA hors salle exerçant leur mention d'unité.
5. La possibilité laissée aux ICNA exerçant leur mention d'unité dans des organismes des groupes A, B et C, sur la base du volontariat, de choisir un mode de gestion selon un tour de service individualisé.
6. Un cadre réglementaire plus précis pour les organismes fonctionnant en tour individuel (organismes de groupe D, E, F et G), en particulier pour ce qui concerne le calcul de la durée hebdomadaire de travail, le cadrage des dispenses et le travail en tour individuel.

Un socle réglementaire équivalent sera mis en place à l'ENAC concernant la filière contrôle.

Des dispositifs optionnels supplémentaires et rémunérés pourront être mis en œuvre par les organismes et sont décrits ci-dessous.

5.2.2 Le dispositif additionnel option 1

Ce dispositif ne s'applique pas aux CRNA et aux organismes de Paris CDG et Orly appliquant le 2. du 5.2.1.

Ce dispositif peut s'appliquer à tous les autres organismes de contrôle où il existe un besoin, principalement aux organismes de contrôle marqués par un trafic très saisonnier.

Il vise la densification des cycles de contrôle par des cycles à 7 jours sur 12 et par l'augmentation du nombre de recyclages dirigés pour les contrôleurs qui ne sont pas en équipe.

Pour les organismes de groupe A à C :

Ce dispositif peut permettre une densification variable de 0 à 8 cycles par équipe et par an (équivalent de 6 cycles à 7 jours sur 12 en moyenne sur les agents de l'équipe) et de 0 à 6 recyclages dirigés par agent hors salle et par an (non cumulables avec les 4 recyclage dirigés (RD) définis dans le socle ci-dessus).

Pour les organismes de groupe D à G :

Ce dispositif peut permettre une densification variable de 0 à 6 vacations à programmer individuellement durant la période de densification au-delà des 14 vacations programmées sur 28 jours et de 0 à 6 recyclages dirigés par agent hors salle et par an (non cumulables avec les 4 RD définis dans le socle ci-dessus).

Les vacations de densification sont compensées par des récupérations.

5.2.3 Le dispositif additionnel option 2

Ce dispositif peut s'appliquer aux CRNA et aux organismes de contrôle de Roissy-Charles de Gaulle et Orly. Il ne s'applique pas aux autres organismes de contrôle. Un dispositif similaire pourra s'appliquer à l'ENAC.

Ce dispositif permet d'augmenter le nombre de vacations flexibles pour les contrôleurs en équipe et de recyclages dirigés pour les contrôleurs hors équipe.

Ce dispositif optionnel permet de réaliser jusqu'à 10 vacances flexibles et recyclages dirigés supplémentaires.

5.2.4 Le dispositif additionnel option 3

Ce dispositif optionnel pourra également intégrer la mise en place de contraintes particulières sur les congés lors des périodes de fort trafic. Un dispositif similaire pourra s'appliquer à l'ENAC.

5.3 La filière technique

La filière technique de la DSNA, dans son rôle, dans ses métiers et dans ses missions, contribue, comme un maillon essentiel, à la performance opérationnelle et économique de la DSNA. Elle participe pleinement à la mise en œuvre de la stratégie de la DSNA.

Ses missions temps réel, celles de maintenance spécialisée et d'expertise, ses missions de formation ou celles d'encadrement sont nécessaires à la maintenance et à l'établissement d'une vision partagée du nouveau de services fourni par les systèmes opérationnels, ainsi qu'à leur modernisation.

L'évolution rapide de la technologie et l'adaptation aux nouveaux modes d'acquisition (achats sur étagère et intégration dans une roadmap industrielle) nécessitent de renforcer et de transformer les compétences en matière d'ingénierie et d'architecture, activités absolument indispensables à la modernisation technique, et de diversifier les sources de recrutement.

La DSNA va devoir assurer dans la décennie à venir la mise en œuvre d'un programme très dense de modernisation des systèmes permettant de répondre aux enjeux de sécurité, de capacité, de reprise verte et de productivité des centres de contrôle. Ce programme devra satisfaire à la nécessité de simplifier notre infrastructure, d'harmoniser et de standardiser nos systèmes, tout en intégrant les nouveaux enjeux techniques qui se présentent en matière de cybersécurité et de certification.

La modernisation technique concerne la quasi-totalité du système d'information de la navigation aérienne, notamment, et sans être exhaustif :

- le déploiement de 4-FLIGHT/COFLIGHT dans les CRNA restants avec une même version logicielle au plus tard en mars 2026,
- la modernisation des systèmes des tours et approches, avec notamment le déploiement à Orly au plus tard en juin 2024, ainsi que dans les autres tours et approches ;
- la modernisation des chaînes VCS,
- la modernisation des infrastructures « socle » de type Cloud.

Ces modernisations, qui devront conduire à rationaliser, harmoniser et standardiser les systèmes de la DSNA, permettront de réduire drastiquement notre empreinte carbone, d'accélérer la mise à disposition de valeur ajoutée pour les utilisateurs, de faciliter la mise en œuvre de mesures de SSI, de faciliter la maintenance des applications, et de réduire les coûts matériels et logiciels.

En particulier, la centralisation progressive des applications est une nécessité afin d'améliorer l'efficacité de la DSNA, de réduire ses coûts de structure, de réduire l'hétérogénéité et l'obsolescence de ses logiciels et de ses matériels et d'en améliorer la vitesse de déploiement. Cela permettra d'apporter de la valeur ajoutée de manière récurrente aux différents utilisateurs des produits et services.

Cette centralisation des équipements et des applications entraîne un changement important pour les équipes en charge de leur gestion, de la spécification haut niveau au déploiement. De nouvelles technologies doivent être appréhendées et maîtrisées et, pour pouvoir bénéficier de leurs apports, de nouveaux processus doivent être mis en place facilitant le travail entre les équipes en charge du développement, du déploiement, de la supervision et de l'exploitation. De nouveaux métiers vont apparaître et devront être appréhendés progressivement par les agents de la DSNA. Ces nouvelles manières de faire sont à définir avec les équipes concernées et les parties prenantes.

5.3.1 Les conséquences de la modernisation

Les différentes opérations de modernisation envisagées dans les années à venir vont demander aux équipes en charge des programmes et des projets, ainsi qu'aux organismes concernés, une mobilisation et des efforts accrus à l'approche des mises en service (MESO). Certaines MESO nécessitent un travail préparatoire de fond important qui mobilise les équipes de la DSNA et leur demande de faire face à une surcharge de travail temporaire, sur un temps plus ou moins long en fonction du type de déploiement envisagé.

Ces modernisations impliqueront également, le cas échéant, des transformations des compétences requises impliquant une requalification des agents concernés.

Enfin, les travaux engagés par la DSNA sur la simplification des études de sécurité montrent le besoin, pour les changements le plus complexes, de professionnaliser la réalisation des études de sécurité au travers de la mise en place de compétences spécifiques notamment au sein de la DSEC. Ces évolutions auront un impact sur la DTI et sur la DO, et conduiront à simplifier le travail sur les études de sécurité pour les organismes de contrôle.

5.3.2 Les effectifs

Le programme de modernisation a un impact sur la charge de travail de la filière technique à la fois pour la participation des agents à la gestion de projet, au développement d'expertises nouvelles, à la formation et la prise en main des systèmes, et parce que, s'étalant sur plusieurs années, il va engendrer temporairement une plus forte multiplicité des systèmes techniques à maintenir.

Or les prévisions de départs à la retraite dans les années à venir en regard des capacités actuelles maximum de recrutement conduisent à une accélération de la décroissance des effectifs qualifiés IESSA dans les services techniques sur cette même période alors que l'effectif global des services techniques de la DSNA est déjà en-deçà du besoin.

Un certain nombre de mesures ont été mises en œuvre afin de répondre à ce contexte, en particulier :

- l'augmentation des capacités de formation de l'ENAC à 60 IESSA par an ;
- un programme de recrutement d'au moins 300 IESSA sur la période 2023-2027 ;
- la sécurisation des ressources IESSA nécessaires dans les CRNA, le CESNAC et les organismes de la Région parisienne pour assurer la modernisation technologique des systèmes ATM prioritaires pour la DSNA (en particulier 4-FLIGHT, SYSAT Région parisienne) ;
- une politique d'affectation des IESSA hors organismes opérationnels adaptée, sans remettre en cause l'intérêt pour la DGAC de disposer des compétences IESSA à la DTI, à l'ENAC ou en échelon central, et dans l'encadrement ;
- la mise en place d'une organisation conforme au stade projet de service dans les CRNA, au CESNAC, à Roissy-CDG, à Orly et au SNA/N ;
- des travaux, non conclusifs à ce stade, pour une nouvelle méthode de dimensionnement des effectifs dans les services techniques.

Malgré ces mesures, il est établi que les effectifs IESSA qualifiés dans les services techniques des SNA vont continuer de diminuer pour passer par un point bas en 2026, à un niveau inférieur de 25% au moins à l'effectif de référence établi en 2012.

Dans ces conditions, pour que la filière technique soit en mesure d'assurer la maintenance et la modernisation des systèmes, la DSNA va poursuivre les transformations nécessaires, portant sur plusieurs points :

- le niveau du service rendu par la filière technique, son organisation et sa robustesse : il s'agira d'accompagner socialement :
 - ✓ la poursuite des travaux sur l'organisation des services techniques de la DO, incluant la fermeture des plus petites maintenances et une nouvelle définition du besoin opérationnel incluant les temps de déplacement ;
 - ✓ la mise en place de réserves d'intervention technique (RIT) dans les SNA, cadrées, pour assurer un premier niveau d'intervention pour les pannes les plus critiques ;
 - ✓ la mise en place de détachements ou de RIT temporaires pour des événements ou des besoins particuliers, dans tout organisme de contrôle ;
 - ✓ la poursuite des travaux de transformation de la DTI, en renforçant sa capacité d'ingénierie et d'architecture, en développant l'usage de méthodologies agiles et en s'adaptant aux nouveaux modes d'acquisition des systèmes ;
- l'organisation du travail :
 - ✓ la consolidation du régime des horaires programmés,
 - ✓ l'ouverture de la possibilité de réaliser des vacances supplémentaires, rémunérées ou portées dans un compte épargne temps ; cette possibilité sera accompagnée par une harmonisation des conditions de récupération.

La DSNA va également recentrer ses efforts pour se renforcer sur les tâches à forte valeur ajoutée et utiliser les compétences externes sur les autres tâches comme cela est engagé sur les moyens de radionavigation hors réseau minimal.

5.3.3 Le niveau de service rendu, l'organisation des services et la robustesse

Le protocole 2016-2019 définissait de nouvelles organisations des services techniques visant à :

- recentrer les ressources affectées à la MO en prenant en compte l'intégration croissante des chaînes techniques entre elles et en mettant en avant son rôle d'interface entre le service exploitation et le service technique et avec les opérateurs et usagers externes ;
- dégager du potentiel de travail sur les projets de modernisation à travers la création et la reconnaissance d'une filière d'expertise en service technique ;
- rationaliser l'organisation des structures et de l'encadrement.

Fin 2022, 9 entités étaient réorganisées en projet de service et les autres étaient au stade B de transition.

Ce travail va être poursuivi, à la fois localement et avec une vision nationale de la répartition des ressources, afin d'atteindre pleinement les objectifs rappelés ci-dessus, y compris outre-mer.

Par ailleurs, les maintenances locales ou régionales offrent un service de proximité apprécié, mais font face à plusieurs problématiques :

- ✓ le maintien des compétences tel que requis par la réglementation doit être assuré sur un périmètre d'activité varié en nombre de systèmes ;
- ✓ la tension sur les effectifs pour des entités comportant un nombre limité d'agents pose des difficultés de robustesse et de continuité de l'organisation mise en place ;
- ✓ les compétences existant dans ces maintenances pourraient également être très utiles sur un périmètre géographique plus étendu, sous réserve d'une évolution du niveau de service.

Dans le même temps, certains événements techniques montrent des défauts de robustesse sur l'organisation territoriale mise en place, en particulier compte tenu de l'impossibilité d'alimenter certaines maintenances à un niveau d'effectif suffisant. La DSNA va donc régionaliser son implantation territoriale au niveau de chaque siège SNA et mettre en place des réserves d'intervention technique dans les SNA.

L'implantation sur chaque siège SNA, sur CDG et sur Orly, sera complétée par des implantations à Brest ou à Rennes pour le SNA/O, Beauvais pour le SNA/N, Bâle-Mulhouse et Dijon pour le SNA/NE, Clermont-Ferrand pour le SNA/CE, Montpellier pour le SNA/SSE, Pyrénées et Châteauroux pour le SNA/SO et Toussus pour Orly-AG. A ces implantations, s'ajoutent celles de Corse et celles d'outre-mer. Ces restructurations entrent dans le périmètre des mesures prévues à la section 10.3.4 du présent protocole.

A l'échéance du protocole, les implantations de la filière technique pour les SNA seront limitées à la liste ci-dessus.

Par ailleurs, la question des modalités logistiques des déplacements supplémentaires liés à ce nouveau maillage territorial sera traitée et cadrée au niveau national (voitures, nuitées, récupérations).

De même, la mise en place des réserves d'intervention technique (RIT) dans les sièges de SNA et, le cas échéant, sur certaines autres entités techniques, sera accompagnée des mesures suivantes :

- cadrage au niveau national (contrat de service vis-à-vis des territoires) des objectifs en matière d'existence et de niveaux d'intervention des RIT (temps d'intervention en fonction du type d'impact de la panne) ;
- définition au niveau local des process pour demander une intervention aux RIT ; ces process préciseront que la décision relèvera de la sphère hiérarchique (dont responsables et ingénieurs de permanence) ;
- définition au niveau local des pannes critiques nécessitant une intervention, dans le respect du cadrage national sur le contrat de service ;
- moyens logistiques pour la RIT, mis en place au niveau local ;
- compensation financière de la RIT définie au niveau national (voir section 10.3.3);
- modalités de récupération en cas d'intervention au cours de la RIT, définies au niveau national.

Enfin, un nouveau stade de réorganisation des services est défini selon les modalités du tableau suivant. Ce stade de réorganisation fait l'objet d'une contrepartie financière et est accompagné par la définition d'un nouveau besoin opérationnel pour le service, qui prendra en compte les effets des fermetures de maintenance. En effet, les effectifs dans les ST sont répartis selon des BO qui ont été fixés en 2012, auxquels sont appliqués, compte tenu d'un effectif insuffisant pour atteindre ces BO, un taux de régulation puis des marges de gestion positives ou négatives correspondant à la hausse ou la baisse d'activité estimée depuis 2012 pour la réalisation de projets techniques majeurs ou pour tenir compte des modifications de périmètres d'intervention. Cette méthode atteint ses limites avec un taux de régulation historiquement élevé et en raison des modifications d'organisation et de périmètres qui ont pu avoir lieu dans tous les services depuis 2012.

	Stade projet de service Spécifique Pour CRNA, CESNAC, CDG, Orly, sièges SNA (6) (7)
Nombre de pôles au sein du service technique (1)	3 pôles (3) + 1 pôle installation quand il existe, rattachés hiérarchiquement au SNA
Nombre d'encadrants (1)	8 (3) y compris le chef de pôle installation quand il existe 9 (3) au SNA/NE et au SNA/SSE, y compris le chef de pôle installation
Nombre maximum d'agents tournant dans le cycle de supervision (2)	24 dans les CRNA 27 pour CDG

	18 pour Orly et le CESNAC 12 pour les sièges SNA (2 spécialités maximum en H12 maximum), 0 ailleurs et 6 de plus pour les SNA/NE et au SNA/SSE au titre de Bâle et Montpellier
Nombre de vacances supplémentaires exercées dans l'organisme	Plafond à 15 par an au maximum par agent Seuil à 3 par an au minimum par agent en moyenne sur le service, sous réserve de validation du besoin par la DO et par le service
Nombre de Gestionnaire de ressources techniques seniors (GRTS)	Maximum 16 pour les CRNA Maximum 12 pour le CESNAC et Orly Maximum 18 pour CDG Maximum 12 pour le SNA/NE et le SNA/SSE Maximum 9 pour les autres SNA
Nombre d'IL (4)	Entre 2 et 4
Nombre d'experts en MS (5)	Entre 18 et 21 pour les CRNA, CESNAC, CDG et Orly Entre 12 et 16 pour les SNA/N/S Entre 15 et 16 pour les SNA/O/SE/SSE Entre 16 et 17 pour les SNA/CE/NE/SO

(1) Le nombre de pôles et d'encadrants pourra être adapté en fonction des particularités locales, sous réserve qu'il reste inférieur aux chiffres du tableau.

(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/chefs de mission/projet/ 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 15 semaines consécutives et les agents en formation initiale. L'alternance est donc assurée sur cette base.

Dans le cas d'horaires de supervision différenciés entre été et hiver, le calcul du nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision se fera sur la base du prorata.

A Orly, la supervision de week-end sera armée par 2 agents et sera complétée par une RIT.

(3) Hors pôles « équipements distants ».

(4) Si le nombre d'IL n'est pas au maximum, le nombre de GRTS pourra être augmenté d'autant.

(5) Ce nombre pourra inclure des postes de chef de programme, chef de projet, chargé d'affaires et chargé de projet. Les experts confirmés devront réaliser moins de 6 semaines ou 7 cycles dans le cycle de supervision par an. Si le nombre d'IL et/ou de GRTS n'est pas au maximum du tableau, le nombre d'experts pourra être augmenté d'autant.

(6) Des conditions adaptées seront définies pour prendre en compte les spécificités outre-mer (Antilles-Guyane, Océan Indien, Saint-Pierre et Miquelon, Nouvelle Calédonie et Polynésie française).

(7) Un dispositif similaire à 3 pôles pourra s'appliquer dans des conditions adaptées, pour la division EEOS de l'ENAC, en charge des outils de formation au contrôle. Les modalités d'application pour la DTI et DO/EC seront également étudiées.

Un CRNA, le CESNAC, CDG, Orly-AG ou un SNA est considéré au stade Projet de service spécifique si l'organisation de son service technique respecte tous les critères de la colonne.

Les organismes qui sont au stade B à la signature du protocole poursuivront l'expérimentation en cours et continueront à bénéficier de la contrepartie associée jusqu'au 1^{er} janvier 2025. Ces organismes pourront aussi opter pour une organisation conforme au stade Projet de service spécifique tels que décrits ci-dessus sur la base du volontariat. A défaut, au 1^{er} janvier 2025, la prime liée aux stades B ne sera plus versée.

Les travaux pour une vision partagée SE/ST/parties prenantes du niveau de service offert devant aboutir à un contrat de service seront menés au niveau local pour les SNA et les CRNA sur la base d'un cadrage défini au niveau national. Ces travaux seront partagés avec les partenaires locaux.

5.3.4 L'organisation du travail

Le régime des horaires programmés sera consolidé pour mieux prendre en compte les besoins de la filière technique, en particulier sur les interventions de nuit, sur l'intégration de vacances supplémentaires, sur l'harmonisation des régimes de récupération et sur la mise en place d'un compte épargne temps, qui sera associé à la mise en place d'un enregistrement électronique traçable de l'heure de début et de l'heure de fin de chaque journée de travail.

Pour aider la mise en service de la modernisation technique de la DSNA dans les délais les plus courts possibles tout en assurant la maintenance nécessaire des systèmes opérationnels, la réalisation par certains IESSA de vacations supplémentaires de travail ou de formation est indispensable. Ce dispositif de vacations supplémentaires pourra couvrir des sessions de formation ou l'accompagnement d'opérations majeures de modernisation technique. Les vacations supplémentaires seront validées par la DO sur le principe et par le service sur la planification au plus tard à J-15 pour les vacations répondant aux obligations du tableau ci-dessus et jusqu'à J-7 sur la base du volontariat.

Ces vacations supplémentaires seront, selon le choix de chaque agent, soit rémunérées, soit intégrées dans un compte épargne temps pour les agents en horaires programmés.

Le compte épargne temps pourra également intégrer les jours de repos compensateur dont les modalités vont être définies par la DSNA au niveau national. Il sera associé à la mise en place d'un enregistrement électronique traçable de l'heure de début et de l'heure de fin de chaque journée de travail des agents en horaires programmés.

5.3.5 Cybersécurité

La prise en compte par la DSNA des obligations en matière de cybersécurité va avoir pour conséquence, pour les agents de la filière technique, une exigence d'habilitation appropriée, un besoin de formation de ses acteurs, la nécessité d'appliquer de nouvelles procédures en matière de cybersécurité, en lien avec la ligne managériale et avec le SOC, et une obligation de traçabilité individuelle pour chaque connexion sur les systèmes d'importance vitale.

Par ailleurs, l'expérience acquise depuis la mise en place du SOC a mis en avant le volume important de formations nécessaires pour une prise de fonctions au sein du SOC. Un parcours de carrière/formation SSI sera structuré afin de permettre une évolution progressive et durable des agents au sein du SOC. De plus, une astreinte sera mise en place pour les agents du SOC pour l'analyse des événements.

5.3.6 Energie et climatisation

Un référent sera nommé à la DSNA sur les activités énergie ; un autre référent sera nommé à la DSNA sur les activités climatisation. Ils seront chargés d'animer, avec la DTI, le réseau des entités énergie/climatisation afin de faciliter le déploiement des bonnes pratiques, les partages d'expérience et la mutualisation des compétences, en particulier pour répondre aux enjeux de continuité de service et aux enjeux environnementaux.

Dans les SNA, les entités énergie/climatisation seront rattachées à un pôle et pilotées par un chef d'équipe, auquel seront rattachés tous les agents énergie/climatisation du SNA. Des astreintes de fin de semaine ou de semaine seront également mises en place, y compris à CDG et à Orly-AG, où une entité énergie/climatisation sera mise en place.

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. Cette évolution sera accompagnée des procédures et formations nécessaires pour assurer les meilleures conditions de disponibilité des systèmes opérationnels et d'un nouveau tour de service pour les agents des centrales énergie/climatisation.

5.3.7 Maintenance radar

Les maintenances radar seront réorganisées afin de mettre en place une plus grande mutualisation des interventions.

5.4 La poursuite de la mutation numérique de la filière AIM

L'AIM doit poursuivre sa mutation vers la numérisation de l'information aéronautique. Le SIA est donc au cœur de cette démarche qui nécessite des ressources expertes qui devront se transformer vers des métiers plus techniques dans un nouvel environnement de travail numérisé.

Pour ce qui concerne l'information aéronautique opérationnelle, la réforme engagée va se poursuivre. Pour mener à bien cette réforme, la première étape consistera à poursuivre le regroupement des activités des BRIA vers le BNI pour les aspects NOTAM et le BNIA pour les aspects "plan de vol". Outre la reprise des activités d' Ajaccio entamée et à finaliser jusqu'à sa fermeture, les activités du BRIA de Cayenne sont reprises par le SIA pour les aspects NOTAM et devront l'être pour la partie plans de vol en 2023. Cette opération conduira à la fermeture du BRIA de Cayenne dont le reste des activités sera regroupé aux Antilles. Les agents de Cayenne pourront bénéficier des mesures d'accompagnement prévues à la section 10.3.4.

Le BNI sera intégré dans les services soumis au service minimum et les agents seront astreints pour assurer la continuité de service et les obligations internationales de la DSNA.

Les agents du BNIA et du BNI seront regroupés sur un même plateau à Bordeaux. Les agents souhaitant obtenir une double qualification le pourront dans la limite de la capacité de formation de l'organisme. L'obtention de la qualification complète permettra aux agents de bénéficier d'un reclassement indemnitaire. Les agents nouvellement affectés au BNI ou au BNIA devront détenir la double qualification.

Par ailleurs, le travail de numérisation interroge naturellement sur la poursuite d'une activité d'imprimerie. La pyramide des âges des ouvriers pose également la question de sa pérennité. La DSNA va donc s'engager dans une démarche d'externalisation de cette activité après avoir mené en 2023 une étude préalable sur les délais réglementaires de publication et la réactivité que le nouveau dispositif devra assurer. L'objectif sera d'arrêter les impressions internes à l'horizon 2025. Les modalités d'accompagnement des agents qui seront impactés par cette fermeture de l'imprimerie sont décrites à la section 10.3.4.

Enfin, la numérisation de l'information aéronautique ne pourra apporter tous les bénéfices escomptés vis-à-vis des clients internes ou externes que si les Fournisseurs de Données Aéronautiques fournissent réellement des informations suivant les formats attendus. Il sera donc défini plus précisément qui sont les FDA au sein des SNA. Leur formation sera renforcée. De même les exploitants d'aéroport devront également être en mesure de fournir directement les informations les concernant.

6 Les objectifs et réformes associées à l'axe 3 : garantir un haut niveau de sécurité et sûreté aériennes en France

6.1 Garantir un haut niveau de sécurité et sûreté aériennes en France grâce aux actions de l'Autorité nationale de surveillance et conserver une expertise technique reconnue en Europe et dans le monde.

La DSAC, au sein de la DGAC, est garante d'un haut niveau de sécurité et de sûreté aérienne selon les standards, nationaux, européens et internationaux, dans un monde où la sécurité semble acquise. Les

deux accidents mortels des Boeing 737 max rappellent, s'il en est besoin, le rôle primordial d'une autorité de surveillance performante et les responsabilités qui sont les siennes.

Les évolutions récentes ou en cours de la réglementation européenne entraînent un élargissement important des domaines de surveillance (cyber, assistance en escale, certification systèmes ATM, eVTOL, nouveaux prestataires ATM (aires de trafic et concepteurs de procédures...USpace).

La DSAC n'a pas d'autre choix que d'adapter son fonctionnement et élargir ses compétences pour continuer à garantir un haut niveau de sécurité et de sûreté aériennes. Elle doit tout mettre en œuvre pour rendre possible l'émergence des nouvelles mobilités décarbonées, En outre, elle doit accompagner en tant qu'autorité de surveillance la mutation du prestataire de navigation aérienne français.

Tout en s'adaptant pour optimiser encore plus sa performance, la DSAC doit donc s'assurer du maintien de ses ressources humaines et de ses compétences sur les territoires où elle exerce ses responsabilités pour lui permettre de faire face à tous ces enjeux ambitieux d'évolution et garantir ainsi le maintien d'un haut niveau de sécurité et de sûreté aérienne que la société est en droit d'attendre.

La DSAC est engagée dans un ensemble d'actions visant à renforcer son efficacité et sa disponibilité auprès des opérateurs, émergents ou non : nouveaux outils, dématérialisation, évolutions de l'organisation des actions de surveillance (préparation et mises en œuvre), coopération entre les différentes DSAC IR, agilité dans l'affectation des opérateurs entre les DSAC IR et le cas échéant l'échelon central, adaptation des compétences des agents.

6.1.1 S'adapter aux nouvelles exigences réglementaires

De nombreuses exigences réglementaires accompagnent la mutation du transport aérien vers une aviation décarbonée demandant une adaptation importante de la DSAC comme vu dans l'axe 1 "transition écologique". Deux nouveaux domaines d'ores et déjà identifiés vont élargir les missions de la DSAC : la cybersécurité et l'assistance en escale.

6.1.1.1 Les enjeux de cybersécurité pour la DSAC

La publication des règlements européens sur la cybersécurité dans le domaine de l'aviation va nécessiter une nouvelle approche pour intégrer cette dimension : la démarche actuellement retenue vise à intégrer, dans les équipes d'audit actuelles, des agents capables de traiter, en plus de leur domaine, le volet cyber, essentiellement sur l'aspect organisationnel.

Avec une numérisation croissante de la chaîne du transport aérien - aéronefs de nouvelle génération, systèmes des compagnies aériennes, des aéroports, de la navigation aérienne, la cybersécurité devient un paramètre à part entière de la sûreté et de la sécurité aériennes.

Des cyberattaques de grande ampleur ont gravement impacté l'économie d'entreprises du transport, des télécommunications, de la santé et de l'industrie. Le domaine du transport aérien a été jusqu'alors peu touché et il n'y a pas eu de conséquence sur la sécurité des personnes mais une attaque ne peut être exclue.

Dans ce contexte, la gestion des systèmes d'information du transport aérien est devenue l'objet de réglementations de plus en plus contraignantes, qui se chevauchent tant du point de vue des périmètres d'application, des opérateurs concernés que des exigences qu'elles introduisent. En France, certains opérateurs et entités du transport aérien sont soumis à une réglementation nationale (loi de programmation militaire et transposition de la directive Network and Information Security) et

à de nouveaux règlements européens : règlement 2015/1998 Sûreté amendé applicable à compter du 31 décembre 2021 et règlement Part-IS en projet qui devrait être applicable à compter de fin 2023. Ces règlements touchent les systèmes d'information utilisés pour la sûreté aéroportuaire et tout autre système jouant un rôle pour la sécurité. La DSAC elle-même, en tant qu'autorité de surveillance, devra démontrer qu'elle dispose d'un système maîtrisé de management de la sécurité de ses propres systèmes d'information.

La DSAC est donc confrontée à 2 enjeux :

- rationaliser ces diverses exigences en un référentiel unique afin d'accompagner les acteurs du transport aérien dans leur mise en conformité relative à la cybersécurité
- faire évoluer son dispositif de surveillance pour prendre en compte la cybersécurité et le coordonner avec celui de l'ANSSI.

6.1.1.2 *Mise en œuvre de la surveillance des assistants en escale*

Cette démarche induit un surcroît d'activité et la nécessité de former plusieurs dizaines d'inspecteurs de surveillance sur le sujet de la surveillance des assistants en escale.

Dans le cadre du règlement européen en préparation, la DSAC va désormais devoir organiser et assumer la surveillance de plus de 200 opérateurs d'assistants en escale au profil très varié dont le niveau de maturité vis-à-vis de la sécurité est disparate. Ces opérateurs ne faisaient jusqu'alors pas l'objet d'une surveillance.

Les modalités de surveillance de ce nouveau domaine seront décidées par la DSAC une fois les nouveaux règlements européens publiés, pour une application à partir de 2025.

Les conditions pratiques de mise en œuvre seront discutées avec les organisations syndicales représentatives du CSA DSAC pendant la durée de ce protocole.

6.1.2 Porter les nouvelles attentes sociétales

Les DSAC-IR en métropole et outre-mer sont à la fois porteuses des politiques publiques de l'État en matière d'aviation civile et interlocutrices des acteurs locaux, qu'ils soient institutionnels ou privés, pour l'ensemble des questions touchant le secteur aérien.

Grâce à son maillage territorial, tant en métropole qu'en outre-mer, recentré depuis 2016 sur les sièges régionaux et quelques grands aéroports, la DSAC assure ainsi une présence vis-à-vis des usagers, acteurs, opérateurs, services de l'État, collectivités territoriales, élus ou riverains. La DSAC a développé une vision globale de l'ensemble de l'écosystème du transport aérien, gestion du trafic aérien, compagnies, aérodromes, pilotes, aviation commerciale, aviation générale et privée, au bénéfice de l'ensemble des acteurs.

Les nouvelles attentes sociétales dans les territoires, notamment environnementales, qui s'exercent sur le domaine de l'aérien, que ce soit pour l'aviation générale, pour des vols sanitaires ou pour l'aviation commerciale, y compris sur les aéroports internationaux, exposent les services de la DSAC à des attentes toujours plus fortes dans un contexte complexe de mobilisations locales. Les directions interrégionales font l'objet de sollicitations en forte augmentation sur ces sujets, et y consacrent une part grandissante de leur activité.

Les délégués territoriaux, représentants de la DSAC interrégionale sur un territoire, sont ainsi particulièrement soumis à ces pressions de plus en plus fortes. Points de contacts pour tous les acteurs locaux traitant des activités aériennes, ils doivent faire preuve de capacités techniques sur l'ensemble des domaines et de plus en plus de qualités humaines et managériales dans l'exercice de leurs fonctions.

L'ensemble des agents en DSAC-IR concernés par les actions territoriales doit pouvoir s'appuyer sur certaines compétences et connaissances spécifiques en complément de leurs compétences techniques : connaissances des collectivités territoriales, des services déconcentrés de l'Etat, savoir être selon les interlocuteurs locaux institutionnels ou particuliers, compétences en termes de communication pour expliciter les termes techniques utilisés et être compris par tous.

6.1.3 Renforcer son efficacité dans la réalisation de ses missions

6.1.3.1 S'assurer de la bonne priorisation de ses actions

Dans un contexte d'augmentation de ses missions, il revient à la DSAC de s'assurer que ses actions répondent toujours aux priorités décrites dans son plan stratégique DSAC 2025. Ainsi la DSAC a mené et poursuivra, sous différentes méthodes et formes, une revue de fonctionnement de son domaine d'activité.

Cette démarche vise à permettre à chaque pilote de processus de s'assurer de la pertinence et de la nécessité des actions menées au regard des priorités de surveillance en termes d'exposition au risque des opérateurs surveillés.

Elle s'est matérialisée par exemple, dans le domaine de la sûreté par le projet de service qui est entré maintenant dans une phase opérationnelle. Dans le domaine de la qualité, cette analyse a conduit au lancement de nombreux groupes de travail visant à simplifier et alléger le fonctionnement du système de gestion de la DSAC. Pour le domaine des CTE, elle est en cours dans le cadre du projet EVO-RAMP. Pour le domaine PN, il s'agit principalement du chantier de modernisation, décrit dans le paragraphe suivant correspondant.

Cette priorisation s'articule également pleinement avec la démarche « Plan de charge » qui en est un des aspects.

6.1.3.2 Renforcer la transversalité dans la mise en œuvre de la surveillance basée sur les risques

La poursuite du déploiement des méthodes de surveillance basées sur les risques (RBO) conduit à devoir élever le niveau de compétences des agents en charge de la surveillance. En effet, ce principe, qui s'appuie sur les profils de risques des opérateurs, conduit à définir des cycles de surveillance et des contenus des actes de surveillance adaptés à ces profils au-delà de la seule vérification de conformité. En tirant partie de l'expérience acquise, il s'agit de poursuivre dans cette voie, d'améliorer nos méthodes en recherchant plus d'harmonisation dans les modes de surveillance entre les différents domaines techniques et de mieux partager les constats avec les opérateurs surveillés.

Ces éléments seront mis en œuvre par les responsables de missions d'audits (RMA) qui verront ainsi leur rôle et leurs responsabilités renforcés en matière d'encadrement d'équipe (management opérationnel) et de pilotage.

6.1.3.3 Développer le travail en plan de charge comme aide pour la gestion de la charge de travail et pour améliorer la qualité de service rendu

La DSAC a débuté sur le processus métier "certifier et surveiller les exploitants d'aéronefs" une expérimentation de travail en plan de charge (méthodes et outil) pour anticiper les pics d'activité et mieux gérer la charge de travail dans un contexte d'augmentation des missions de la DSAC. Cette expérimentation sera étendue aux autres processus de la DSAC. Cette démarche permet d'accompagner les agents dans la gestion de leur charge de travail en lien avec leur hiérarchie tout en améliorant la qualité des services rendus aux opérateurs en donnant une meilleure visibilité sur le délai nécessaire au traitement de leurs demandes. Le déploiement d'un outil numérique spécifique sera finalisé.

6.1.3.4 Investir dans le déploiement d'outils numériques pour améliorer la qualité et l'efficacité du traitement des démarches par l'autorité de surveillance

Le traitement des dossiers des opérateurs dans le cadre de la crise sanitaire via la plateforme d'échanges METEOR a montré l'importance d'avoir des outils de travail communs et dématérialisés entre opérateurs et équipes de la DSAC.

Au-delà de la gestion de crise, la numérisation, sans sous-estimer l'importance des relations directes entre les agents de la DSAC et les opérateurs, doit permettre d'obtenir des gains importants en termes de délais et de qualité de service rendu.

Les efforts de numérisation des outils ainsi que des processus seront poursuivis en adaptant les procédures de travail. Un travail de formalisation des spécifications des outils déjà développés devra être engagé pour renforcer la robustesse des logiciels concernés.

6.1.3.5 La modernisation du domaine PN

Ce domaine, très vaste, traite notamment de l'autorisation et de la surveillance des organismes de formation, de la définition des programmes d'examen, de l'organisation des examens, de la délivrance des licences des pilotes (15.000 licences de pilotes professionnels, 50.000 de pilotes privés) et de la surveillance médicale des personnels navigants.

Afin d'améliorer le service rendu aux personnels navigants, une démarche de modernisation du domaine de gestion des licences, qualifications et aptitudes des PN a été lancée. Cette démarche s'appuie sur le déploiement d'outils numériques de gestion interne à l'administration (OCEANE, SIGEBEL, ARCHIMED) ainsi que sur le déploiement d'une plateforme de démarches et d'échanges numérisés entre l'administration et les usagers (Portail PN).

Cette modernisation impose une amélioration de la structure managériale de la direction technique PN, qui comporte près d'une centaine d'agents. Cette modernisation nécessite également une réorganisation fonctionnelle du processus de gestion des licences sur l'ensemble du territoire tant en interne (entre DSAC IR et DSAC EC) qu'en lien avec les usagers.

Cette modernisation permettra ainsi d'absorber la charge croissante et la complexité et la diversité des activités du domaine imposées par les évolutions de la réglementation européenne.

6.1.3.6 Mettre en œuvre un nouveau dispositif de compensations pour les agents lors de la réalisation d'actes de surveillance sur site

Le constat partagé fait état d'un système de compensations non satisfaisant pour les services.

Il s'agit de remplacer le dispositif actuel de compensation "horaires atypiques" existant à la DSAC par un nouveau système ciblé sur la réalisation d'actes de surveillance qui nécessitent des horaires particuliers adaptés à ces actes.

L'objectif est de prendre en compte et de mieux cadrer les sujétions particulières en termes de fatigue et de contraintes horaires (fortes amplitudes horaires, travail de nuit ou le week-end), liées à la surveillance. Le dispositif doit être simple et traçable.

Il doit également inclure une meilleure anticipation de ces contraintes et de leurs compensations, dès la préparation de la mission d'audit par les responsables de ces missions, notamment RMA.

Les modalités pratiques seront discutées lors d'un groupe de travail avec la participation des OS du CSA DSAC.

Ce dispositif particulier ne traite que du travail lors des actes de surveillance, les temps de voyages aller et retours étant traités dans le cadre général transverse décrit au chapitre 9.

6.1.4 Des efforts supplémentaires pour renforcer encore la compétence des agents

6.1.4.1 Elargissement des domaines de la licence surveillance

Compte tenu de l'élargissement des domaines de surveillance exigé par la réglementation européenne et les nouveaux domaines surveillés, d'autres qualifications de la licence de surveillance pourront intervenir sur la durée du protocole, en lien avec les travaux réglementaires (notamment les domaines évoqués dans la partie 4 du protocole). Sont déjà identifiés les domaines suivants :

6.1.4.1.0 La licence de surveillance 'qualifications examens'

Sur le constat que toutes les missions n'ont pas le même impact sur la sécurité, la DSAC analysera, au cas par cas, les activités pouvant être déléguées à des opérateurs de confiance, notamment lorsque ces opérateurs peuvent offrir un meilleur service que celui qui pourrait être mis en œuvre par la DSAC. Des domaines ont d'ores et déjà été identifiés : il s'agit de l'organisation de sessions d'examens de licences privées (ULM, planeur, avions). Le transfert sera étudié dans d'autres domaines comme la délivrance de certains laissez-passer à l'OSAC ou l'organisation des examens de pilotes de drones.

Pour les agents de la DSAC, le métier évolue et se traduit par une évolution des compétences requises pour assurer la surveillance de ces nouveaux acteurs. Des formations adéquates devront être mises en œuvre pour obtenir la licence de surveillance nécessaire avec la qualification examens pour prendre les exigences spécifiques liées à ces métiers aux compétences requises et aux profils nécessaires.

6.1.4.1.1 Licences de surveillance PN/MED et agents de DT/ANA

Afin de garantir les compétences de ses agents vis-à-vis de la partie médicale du règlement AirCrew d'une part, et IR ATCO d'autre part, la DSAC mettra en place une licence de surveillance avec la qualification MED pour les médecins évaluateurs et les agents qui les assistent.

6.1.4.2 Le renforcement des qualifications nécessaires pour les agents

La complexité des nouveaux domaines, le renforcement et la complexité des exigences réglementaires européennes, l'élargissement de la surveillance basée sur les risques appelant des compétences d'analyse supplémentaires, la sociologie des acteurs plus difficiles, nécessitent un renforcement des compétences techniques et de fortes compétences dans le domaine des "soft skills".

Cet aspect sera pris en compte dans la formation des inspecteurs de surveillance pour acquérir et maintenir leur licence avec un focus particulier pour les RMA, compte tenu de leur rôle dans la conduite des audits chez les opérateurs.

En parallèle, compte tenu des exigences renforcées, une commission d'inaptitude sera mise œuvre pour accompagner, vers une mobilité sur d'autres fonctions, les agents qui pourraient se trouver en difficulté pour l'acquisition ou le maintien de leur licence et éviter ainsi des situations individuelles difficiles.

Les référents de domaine verront leur rôle renforcé en matière d'expertise, d'animation, de support technique et réglementaire aux agents travaillant dans un domaine. Il faudra aussi permettre l'émergence de référents dans les nouveaux domaines de compétence de la DSAC (Cybersécurité, assistance en escale...)

Enfin, la licence ATREAA, dont le périmètre sera adapté pour prendre en compte les nouvelles activités de la DSAC dans ce domaine, sera rendue obligatoire à l'instar des licences de surveillance et des licences Réglementation/Qualité/Sûreté de la DSAC.

6.2 Contribuer à la sûreté des personnes et des biens en s’adaptant aux nouvelles menaces, en prévenant les actes illicites et en renforçant la protection face au risque cyber

En lien avec la DTA qui détermine la stratégie en matière de sûreté, la DSAC visera à développer chez les opérateurs une culture de sûreté sur le modèle de la culture de sécurité. Cette culture sûreté vise à s'engager au-delà du seul respect de la conformité réglementaire dans un souci de plus grande performance. Dans ce domaine aussi, les méthodes de surveillance basées sur les risques seront développées avec le souci d'améliorer l'efficacité des processus actuels. Au même titre que les événements de sécurité, la DSAC développera des dispositifs de recueil et d'analyse des incidents de sûreté, outils qui sont aujourd'hui encore embryonnaires.

La formation de la licence de surveillance et les méthodes de surveillance seront adaptées en conséquence.

7 Les objectifs et réformes associées à l’axe 4 : être efficient dans son fonctionnement interne

Ce dernier axe, qui concernent l’ensemble des services et des agents de la DGAC sera principalement piloté par le secrétariat général.

7.1 Poursuivre la modernisation des fonctions supports lancée en 2019 et la pérenniser

Le secrétariat général s’est largement transformé le 1^{er} janvier 2022 à l’occasion de la mise en place des 8 secrétariats inter régionaux (SIR) en métropole, des 4 pôles achats (3 au SG, 1 à la DSNA), du pôle de formation continue transverse et le passage en gestion intégré des corps de la navigation aérienne et ouvriers. Au 1^{er} janvier 2023, deux SIR ultra-marins (en Antilles-Guyane et dans l’océan Indien) ont parachevé le dispositif.

En plus de porter les politiques publiques ou décliner les orientations gouvernementales de ses domaines d’intervention (RH, Finances publiques, informatique, logistique, juridique, etc), le secrétariat général, avec les SCN qui lui sont rattachés, répond aux besoins des directions, dans une démarche de « prestataire de services » et de conseil dans le domaine des ressources humaines, de la santé et de la sécurité au travail, des finances, de l’expertise juridique, des systèmes d’information, de la logistique, de l’immobilier et de la communication. De plus, il assure la fonction de guichet fiscal unique et de guichet en matière d’urbanisme ainsi que l’ingénierie aéroportuaire.

La nouvelle organisation du secrétariat général repose sur un principe de mutualisation des ressources et des missions à l’échelle d’un territoire, avec pour objectif la rationalisation des activités, des outils et des méthodes. Cette démarche vise à renforcer la qualité de service, la sécurisation juridique des actes et l’efficacité de ses processus, dans une démarche d’amélioration continue

Il accompagne et soutient l’ensemble des services et directions dans la mise en œuvre de leurs missions, et est ainsi chargé de fournir aux agents et services de la DGAC les ressources et moyens adaptés pour un travail efficace et moderne. Il s’attache à promouvoir un cadre de travail agréable et motivant, porteur d’efficacité, et à fournir les outils de supports nécessaires au quotidien.

La modernisation des fonctions supports mise en place depuis 2022 se poursuit et doit être consolidée, notamment à travers la définition et l’armement des effectifs cibles des services du SG, ainsi que d’une rénovation des méthodes de gestion des compétences et de formation de ses agents. Les orientations stratégiques en matière de modernisation et de digitalisation des outils et de processus, ainsi que d’externalisation pour la gestion de la logistique et l’informatique de gestion, seront poursuivies.

Le SG porte 4 leviers majeurs :

- Être certifié ISO9001 à mi 2023
- Viser la simplification des processus et des règles de gestion les plus complexes, en s’appuyant sur la clarification et/ou simplification des circuits de gestion des fonctions support internes et externes au SG et la digitalisation des processus.

- Moderniser les outils, en ayant recours aux outils interministériels de gestion à chaque fois que cela est possible, en vue de développer et d'améliorer l'agilité, l'efficacité et la productivité de ses activités.
- Assoir l'expertise des métiers support et la professionnalisation de ses agents. La réalisation des métiers du support repose sur des vraies compétences professionnelles et techniques de ses agents, qui nécessitent d'être maintenues à un haut niveau d'exigence. Des cursus obligatoires de formation (y compris pour les personnels nouvellement arrivés) et des niveaux d'expérience minimaux requis, garants de la professionnalisation des acteurs, seront définis afin de mettre en place un système de qualification dans chacune des filières.

La nouvelle organisation du SG l'engage à repenser sa culture métiers et managériale. Plusieurs orientations stratégiques seront travaillées :

- Une nouvelle culture de travail et d'échanges en réseau doit être mise en place pour permettre une meilleure articulation des échelons centraux et territoriaux du SG. Chacun concourt par ses activités à la réalisation d'une même mission, qui doit s'exercer dans une logique de bénéfice mutuel par :
 - o la prise en compte des aspects « opérationnels » de terrain remontés par les SIR vers les échelons centraux ;
 - o l'appui réactif et l'expertise technique des échelons centraux auprès des directions et des SIR.

Cette culture réseau pourra être étendue aux échelons centraux des services bénéficiaires, en vue d'une plus grande efficacité et comme un moyen de simplification des processus.

- o La mise en place d'un partage des « bonnes pratiques » voire d'une mutualisation inter SIR, quand cela paraît opportun, sera envisagée afin de développer des synergies de travail au profit d'une efficacité générale de l'organisation et de continuité de l'activité de gestion des fonctions supports, en mode agile. Cela peut notamment être le cas en matière de gestion des déplacements professionnels ou dans d'autres domaines de la gestion financière, RH ou informatique de gestion.
- o Concernant les outils, des expérimentations au sein de sites pilotes seront privilégiées, aussi bien dans le cadre des déploiements d'outils que pour la définition de nouvelles méthodes d'organisation, de gestion et de mutualisation, afin de garantir la robustesse et l'efficacité des évolutions envisagées, dont l'évaluation sera partagée avec les services bénéficiaires.
- o Les échelons centraux et leur encadrement, engagés à prendre en charge une nouvelle dimension de pilotage et d'animation de réseau sur tout le territoire suite à la nouvelle organisation territoriale du SG, seront mobilisés d'une part pour prendre en compte et mettre en œuvre les différentes évolutions portées en interministériel et d'autre part pour mettre en place une organisation efficace et agile du SG, en agissant comme autorité de gestion, expert reconnu et responsable des divers réseaux support.
- o Les SIR et leur encadrement, positionnés dans le cadre de la nouvelle organisation comme l'échelon du SG le plus proche des services bénéficiaires sur le territoire, joueront un rôle particulier de management, de pilotage des équipes et des projets, d'interface, de relais et de conseil en matière de services support pour le compte du SG notamment à travers les instances de pilotage des contrats de services locaux, de dialogue de gestion local et de conduite sur le territoire des déploiement des différents changements et évolutions.
- o Toutes ces évolutions s'accompagneront de la définition et de la formation à une culture managériale commune et partagée, impliquant les agents en situation d'encadrement aux seins des échelons centraux et territoriaux du SG.

7.2 En matière de ressources humaines

La réflexion dans le domaine des ressources humaines intervient dans un contexte d'évolution importante du cadre juridique (loi TFP, qui n'a pas encore produit tous ces effets, réforme de la rémunération et des carrières portée par le ministre de la Fonction publique) et des outils. A cet effet, l'axe prioritaire de travail sur les outils RH portera sur une réelle gestion intégrée du SIRH qui permettra à terme de mettre fin à la double saisie GA/paye via une automaticité du passage des mouvements de l'un vers l'autre des deux univers. Cette intégration viendra mettre en cohérence l'outil SIRH avec l'organisation du bureau GIRH de SDCRH. La sécurité juridique des opérations de paye et de GA en sera améliorée et la performance de la gestion augmentée. Une meilleure fluidité des relations avec les acteurs de la préliquidation de la paie sera recherchée pour une réduction des délais et une dématérialisation du process.

7.2.1 Rationaliser et simplifier l'organisation de la gestion RH

Dans un souci d'équité, de transparence et de réduction des délais, une professionnalisation des processus de recrutement sera recherchée durant la durée du protocole par des actions de formation et l'élaboration de guide et de procédure formalisant les étapes et conduites à respecter. Des actions d'amélioration des outils ministériels (SIRH) et interministériels (PEP) seront également recherchés notamment en vue d'accompagner la mobilité fil de l'eau.

A compter de 2024, et afin de permettre de limiter au maximum les durées de vacances des postes, les emplois vacants ouverts, à l'exception de ceux définis dans les GT effectifs, GS 32h, ouverts uniquement à l'un des corps techniques « navigation aérienne » ICNA, IESSA ou TSEEAC, seront ouverts dans une mobilité désormais organisée au fil de l'eau, sur un rythme d'ouverture hebdomadaire. Une campagne annuelle demeurera ouverte pour les postes ouverts uniquement à l'un des 3 corps techniques. Le fil de l'eau sera suspendu pendant la durée de cette campagne. Un délai de publication d'au minimum 4 semaines demeurera, pour ensuite recueillir sans délai l'avis des services. Le choix sera effectué dans la quinzaine suivant la fin de la période de candidature et la publication sera effectuée dans la foulée, sur un support à définir. Par principe, et dans le respect des dispositions de la loi 2009, la date d'affectation interviendra 2 mois après la publication. Les lignes directrices de gestion seront adaptées en conséquence et un processus de détermination et de communication des dates d'affectation de ces mouvements au fil de l'eau sera élaboré.

Dans une démarche de gestion des carrières et des compétences, une réflexion sera par ailleurs menée pour aboutir à une cartographie des emplois et des postes de la DGAC par corps et par filière métier. Cette cartographie permettra de préciser à quels corps ou catégorie d'emplois (A, B ou C) doivent être ouverts les postes offerts à la vacance et ainsi mieux encadrer les postes ouverts en recouvrement.

Pour les agents appartenant à des corps soumis au RIFSEEP, le levier managérial constitué par le complément indemnitaire annuel (CIA) sera pleinement utilisé. Les montants individuels servis ne devront pas être considérés comme des montants acquis et soclés d'une année sur l'autre, ils pourront faire l'objet d'une variabilité pour tenir compte de la performance et du mérite individuel dans le strict respect du cadre réglementaire du RIFSEEP.

Dans un souci de transparence et de simplification, les montants indemnitaires relatifs aux fonctions seront par ailleurs identifiés et inscrits dans les fiches de postes. Des notes de gestion pour les corps soumis au RIFSEEP seront par ailleurs élaborées et diffusées.

La durée du protocole sera mise à profit pour rechercher, dans tous les cas où cela s'avèrera possible et en lien avec les orientations de la Fonction publique en matière de simplification des processus de

gestion des ressources humaines, une simplification, une fluidification et une plus grande transparence des règles de gestion (indemnitaire, notamment) internes des corps DGAC, et des emplois fonctionnels propres à la DGAC (hors emplois fonctionnels de direction de l'Etat), des ouvriers d'Etat et des corps DGAC en général. Cette complexité de la gestion des personnels de la DGAC aujourd'hui constatée et peut conduire à des difficultés de recrutement (équité, lisibilité) Elle est aussi pour les personnels en place une source potentielle d'erreurs et de difficultés de gestion qui pourraient, si cette gestion était simplifiée, permettre de parvenir à réaliser des gains de productivité.

Les règles de gestion et de rémunération des agents contractuels (hors filières spécifiques comme les médecins et les agents de la filière numérique, personnels navigants) seront rassemblées et formalisées dans un référentiel de rémunération qui permettra de fixer un cadre clair et partagé, source d'efficacité et de lisibilité pour les services. Ce référentiel améliorera aussi la rapidité des recrutements puisque discuté et avalisé par le contrôleur budgétaire, il permettra de se dispenser de son visa sur les dossiers individuels. Il tiendra compte des rémunérations des fonctionnaires occupant des fonctions équivalentes, et pour chacune des fonctions où il n'existe pas de corps de fonctionnaires, des référentiels externes. Afin de pouvoir recruter les compétences souhaitées, en particulier issues du secteur privé, il sera tenu compte pour la rémunération de l'expérience du contractuel recruté.

Enfin la gestion des rentes sera recentralisée au sein de SDCRH. Cette recentralisation permettra de sécuriser le processus de versement en un point unique et professionnalisé. Ceci permettra de simplifier la cartographie des UO associées

7.2.2 Dans le domaine médico-social

Une GPEEC des personnels médico sociaux sera mise en œuvre en s'appuyant sur le référentiel de rémunération des médecins mis en œuvre depuis 2022 qui participe à rendre plus attractif les métiers médicaux de la DGAC. Dans ce cadre l'organisation de la médecine, du réseau des infirmiers et des assistants de service social sera revue et adaptée pour mieux répondre aux besoins territoriaux.

Cette réflexion intégrera une meilleure répartition entre les quotités consacrées à la médecine à norme et celles consacrées à la médecine de prévention ainsi que la mise en place de pôle de médecine à normes à proximité de chaque CRNA, en évaluant notamment l'impact sur les temps de travail et les déplacements.

De plus, la DGAC disposant d'un réseau d'infirmiers et d'infirmières de qualité mettra en place des VIP (visite d'information et de prévention) et des SIR (suivi individuel renforcé).

Par ailleurs, afin de diminuer le nombre de petites factures et la charge administrative qui en résulte, une réflexion sera lancée concernant les prestations des laboratoires d'analyse, en particulier les analyses nécessaires à la médecine à normes. L'objectif est la mise en place d'un marché national dès 2023.

7.2.3 En matière de formation

La DGAC s'engage dans un processus de professionnalisation des agents des fonctions supports, notamment dans un souci de sécurisation juridique, de sécurisation juridique comportant :

- Une phase d'identification des compétences et connaissances clés associées à ces missions
- Des formations « prise de poste », dont certains préalables à la pleine maîtrise du poste ;
- Des formations continues pour le maintien des compétences et des qualifications
- Un système de qualification associée aux différentes missions
- Un système d'acquisition progressif des compétences

En déclinaison des prescriptions interministérielles, la DGAC va déployer un socle commun de formations obligatoires, à identifier et à décliner en cohérence avec les valeurs de la république (laïcité, lutte contre les violences sexuelles et sexistes et les discriminations, éco responsabilité, etc.)

L'objectif est de permettre à l'ensemble des agents d'avoir été formés aux problématiques sociétales et environnementales à la fin du protocole.

7.3 En matières financière et d'achats

Le présent protocole s'inscrit dans une trajectoire de désendettement visant un en-cours de dette nette fin 2027 d'1,1Md€. Cette cible de désendettement ambitieuse conjuguée aux objectifs de performance de chacune des missions de la DGAC oblige à un fonctionnement optimal de toute la chaîne financière. Plusieurs axes sont privilégiés :

7.3.1 Accroître la performance de la filière finances

7.3.1.1 *En simplifiant/harmonisant les processus d'exécution financière et les achats*

L'exécution financière a été profondément réformée avec la mise en place des SIR au 1er janvier 2022. Cette nouvelle organisation financière offre l'opportunité d'une plus grande performance de la chaîne financière à condition de la consolider et d'en poursuivre la modernisation. Il conviendra en particulier :

- après le retour d'expérience de la première année de fonctionnement, d'homogénéiser les modes opératoires dans les domaines de l'exécution financière ;
- d'améliorer le délai global de paiement dans une logique d'ensemble de la chaîne financière, de l'ordonnateur jusqu'au comptable en passant par le SIR ;
- de diminuer le nombre de petites factures en regroupant les commandes et/ou les modalités de facturation dans le cadre de marchés ; pour ce faire une réflexion sera lancée sur les typologies d'achat de faible montant donnant lieu actuellement à l'émission de bons de commande ;
- de dématérialiser les factures (et de manière générale tous les titres) qui ne le sont pas encore et qui peuvent l'être ;
- renforcer la sensibilisation des services bénéficiaires aux constatations de services faits dans un enjeu de sécurisation des actes et de fluidification de la dépense ;
- déployer le service fait présumé au maximum des possibilités offertes par la réglementation dans un enjeu de performance et de fluidification de la chaîne de la dépense ;
- de mieux formaliser la procédure de recours à la carte achat (ou à la carte affaires) afin de communiquer de façon fluide les éléments d'imputation de la dépense (dépenses inférieures à 2 000€), et poursuivre le référencement des fournisseurs.

Les objectifs ci-dessus sont atteignables en développant une nouvelle culture de la fonction financière de la DGAC qui englobe les services centraux et territoriaux du SG, les agences comptables et les ordonnateurs des directions. Ce nouveau format élargi doit permettre un travail en réseau efficace prenant en compte les aspects opérationnels du terrain, l'expertise de la centrale et le besoin de standardisation.

La filière des achats a également connu une réforme d'ampleur, dont il faut tirer le bénéfice pour optimiser la mutualisation des achats et consolider la logique des pôles par segment tout en améliorant la qualité de service rendu aux services demandeurs et au meilleur coût :

- rendre plus fluides et clairs les processus pour l'ensemble des utilisateurs ;
- pérenniser la gouvernance des marchés et les échanges entre les 4 pôles achats (comité stratégique annuel et comité opérationnel tri ou quadrimestriel) ;

- favoriser l'échange d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre acheteurs en développant et animant un réseau des acheteurs de la DGAC, en organisant un séminaire annuel des acheteurs et ainsi, professionnaliser les acheteurs ;
- favoriser les parcours professionnels au sein de la filière acheteur ou entre la filière exécution financière et la filière acheteurs ;
- finaliser une cartographie complète des risques liés aux achats dans les quatre pôles
- élaborer un catalogue des marchés disponibles et le partager avec les SIR et les services bénéficiaires ;
- Élaborer une cartographie des achats sur tous les segments dans l'objectif de sécuriser l'achat au regard des seuils de la commande publique, d'identifier des pistes de mutualisation des achats, et en parallèle, de mettre en place un indicateur de suivi permettant d'objectiver l'effort réalisé en matière mutualisation.

7.3.1.2 En tirant pleinement profit des gains rendus possibles par les outils

- Mener les travaux pour la bascule S4HANA (socle SIF), y compris en travaillant en collaboration avec l'AIFE pour exploiter au mieux les solutions de mutualisation ou d'interface entre le SIF et l'écosystème Chorus ;
- Poursuivre la généralisation de la signature électronique et son usage ;
- Outiller les interfaces entre SIR, pôle achat et services bénéficiaires ;
- Mettre en place les outils permettant de visualiser les délais d'instruction/rejet de chaque maillon de la chaîne financière, afin de mieux cibler les aides/formations/ressources nécessaires à un fonctionnement optimal de chacun de ces maillons.

7.3.1.3 En poursuivant la rationalisation de l'organisation

- Rationaliser la cartographie budgétaire des programmes de la DGAC lorsque pertinent :

La définition du périmètre des programmes, des budgets opérationnels de programme (BOP) et des unités opérationnelles (UO) doit garantir, à chaque échelon, un niveau de responsabilité permettant d'optimiser la gestion des moyens et des activités pour atteindre les objectifs des différentes directions métiers : souplesse de gestion et fongibilité des crédits ; professionnalisation des acteurs ; nombre restreint d'utilisateurs du SIF-Formulaire, facteur de sécurisation ; économies d'échelle.

Une rationalisation de la cartographie des BOP et des UO peut être étudiée avec 4 principes directeurs : une responsabilité budgétaire affirmée et assumée (Guide de l'ordonnateur à la DGAC, charte de l'ordonnateur, module de formation en ligne) ; des périmètres recouvrant des montants de budget significatifs ; rationalisation/sécurisation de l'utilisation du SIF formulaire ; une diminution du nombre d'actes financiers.

- Etudier la faisabilité de supprimer ou mutualiser les dernières régies d'avances ou de recettes

7.3.2 Poursuivre la sécurisation et le contrôle des actes et processus financiers

Accélérer les processus financiers, dématérialiser et alléger les contrôles a priori pour fluidifier la dépense sont des objectifs légitimes mais qui ne peuvent être pérennes que s'ils sont maîtrisés et auditables, en particulier dans un contexte où les ordonnateurs ont besoin d'être en confiance pour la mise en œuvre du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics à compter du 1^{er} janvier 2023. Ce contexte rend prioritaire le développement du contrôle interne financier (CIF).

La réforme MFS implique un renforcement significatif du CIF : correspondants CIF dans chaque SIR, formalisation des procédures, constitution d'un réseau CIF...

La priorité donnée au renforcement du CIF sera poursuivie :

- Comitologie renouvelée : COPIL, COTECH et réunions de réseau
- Déclinaison locale des cartographies des risques et plans d'actions associés (cartographie des risques stratégiques et cartographies des risques locales)
- Généralisation et approfondissement de l'utilisation de l'outil AGIR
- Animation de réseau renforcée, associant tous les acteurs de la chaîne financière, au plus près du terrain : séminaires, ateliers, formations, équipe teams
- Environnement favorable à la maîtrise des risques financiers conforté : formalisation et sécurisation des délégations de signature, formation à la gestion publique et à la maîtrise des risques financiers ;
- intégration des évolutions liées au nouveau régime de responsabilité des ordonnateurs et déclinaison à la DGAC pour l'ensemble des parties prenantes à la chaîne de la dépense ;
- définir et déployer une feuille de route relative aux immobilisations et au rapprochement physico-comptable.

Enfin, un travail de répartition des coûts des SIR entre les services bénéficiaires (DSAC et DSNA en particulier) sera réalisé afin d'adapter la comptabilité analytique à la nouvelle organisation du support.

7.3.3 Renforcer le positionnement de la DGAC en tant qu'opérateur fiscal unique des taxes sur le transport aérien

Le CIBS porte des enjeux de simplification, de mutualisation et de rationalisation comme précisé dans le rapport au parlement du président de la République présenté en annexe de l'ordonnance n° 2021-1843 du 22 décembre 2021 portant partie législative du code des impositions sur les biens et services et transposant diverses normes du droit de l'Union européenne.

Le projet de déclinaison opérationnelle du CIBS pour les taxes sur le transport aérien à la DGAC dans les applications SIF et AIR@BLE a débuté en 2022 avec pour objectif de concevoir, avant la fin du présent protocole, un système d'information agile au nouvel environnement fiscal.

Le CIBS est aussi l'occasion pour la DGAC, dans le prolongement des enjeux majeurs portés par l'ordonnance, de proposer des innovations technologiques ou d'usage comme leviers de mise en œuvre de politique publique, dans un contexte budgétaire et RH contraint, destinés à rendre profitable l'investissement pour les compagnies aériennes, pour les exploitants d'aérodrome ainsi que pour l'administration de l'aviation civile.

C'est dans ce cadre qu'une réflexion collégiale entre l'ordonnateur et le comptable doit s'ouvrir pour que les taxes sur le transport aérien soient gérées par la DGAC à effectifs contraints tout en améliorant la performance des contrôles fiscaux et des procédures de recouvrement.

7.4 En matière de logistique et de moyens généraux

Suite à la modernisation des fonctions support, le SG est chargé depuis 2022 de l'activité logistique et fournit à ce titre les moyens généraux nécessaires au fonctionnement efficient de l'ensemble de la DGAC, en contribuant à la mise en place un cadre de travail efficace pour les agents. Il rend ce service sur l'ensemble du territoire métropolitain ainsi qu'aux Antilles-Guyane et dans l'océan Indien, avec le souci permanent d'être facilitateur et en veillant à promouvoir des pratiques logistiques écoresponsables à la DGAC.

Le nombre de départ à la retraite d'ouvriers d'Etat estimé sur le quinquennal 2022-2027 est de 50 à 60, soit un quart des effectifs actuel des divisions logistiques des SIR. Les effectifs aujourd'hui des divisions logistiques sont en effet d'environ 200 agents dont 127 OE.

Dans ce contexte, le principe de l'externalisation dans la logistique est confirmé et sera poursuivi afin de maintenir l'offre de services proposée aux services. Pour piloter cette transition, les divisions logistiques devront renforcer leur capacité de prise en charge d'activités d'encadrement des prestataires externes et de supervision de marchés d'externalisation, poursuivant ainsi la transition de différentes activités logistiques du « faire » au « faire faire » tout en garantissant la montée en compétence associée des agents de la logistique.

Pour piloter cette transition, les divisions logistiques devront poursuivre et professionnaliser le travail déjà engagé de recueil, d'analyse et d'expression technique des besoins, de participation au choix des entreprises en lien avec les différents pôles achats et d'encadrement des prestataires.

Dans certains cas individuels, cela pourra conduire à des changements de spécialité pour repositionner les agents sur les fonctions non externalisées.

Cette transition nécessitera la poursuite de différentes actions simultanées :

- Mise en place de marchés adaptés pour différentes prestations externes (multitechnique, multiservices, gardiennage, entretien espaces verts, accueil...), communs à plusieurs sites et services à la fois ;
- Accompagnement et montée en compétence, notamment par des actions de formation continue, des agents des divisions logistiques changeant de métier, notamment en matière d'encadrement et de suivi de prestataires (dont commande publique, marchés et contrats, connaissance des normes techniques, contrôle) et de gestion de projet ;
- Evolution des critères de sélection dans le cadre des mobilités pour les divisions logistiques à l'occasion des mutations ou départs en retraite : en complément de compétences techniques minimales, recherche également de compétences administratives et de pilotage de prestataires ;
- Accompagnement de l'encadrement et des services bénéficiaires par, notamment, la mise en place d'outil(s) de suivi (ticketing, Odrive...) et d'instances de pilotage.

Une attention particulière sera portée au cas des sites isolés, où les agents des divisions logistiques ne sont pas positionnés en permanence (activité discontinue, nécessaire accueil du prestataire sur un site, déplacements longs...).

Pour améliorer la fluidité entre le SNIA et les divisions logistiques en matière d'entretien des bâtiments (entretien propriétaire versus entretien locataire notamment), une réflexion sera menée également afin de mieux cerner les interactions entre les activités de la logistique et celles qui relèvent du SNIA et les éventuelles évolutions souhaitables. Cette réflexion conduira à évaluer objectivement l'organisation actuelle et à étudier l'intérêt, ou pas, de scénarios alternatifs, afin de définir la meilleure stratégie tant en métropole qu'outre-mer.

Pour mémoire, l'organisation actuelle conduit théoriquement à une séparation entre niveaux de maintenance des bâtiments : entretien « propriétaire » et grosses réparations au SNIA, entretien courant « locataire » aux SIR. Les pratiques sont en réalité très hétérogènes d'un site à l'autre. Ce manque de lisibilité est accru par l'organisation spécifique pour les bâtiments et logements destinés à la GTA.

7.5 En matière d'informatique de gestion

7.5.1 Une organisation rationalisée sur tout le territoire

La stratégie de mutualisation interservices sur le périmètre de chaque SIR pour l'informatique de gestion, sous l'autorité fonctionnelle de la DNUM sera poursuivie.

7.5.2 Un environnement de travail et des infrastructures performants, sécurisés et harmonisés

La très grande disparité des postes de travail, des serveurs et des infrastructures entre les différentes entités de la DGAC et la diversité des applications localement développées posent des difficultés en matière de sécurité, complexifient le support et le déploiement des solutions nationales.

La DNUM a pour vocation de mettre en œuvre, au regard des orientations interministérielles, la stratégie d'évolution et d'exploitation du SIGP définie dans le schéma directeur du système d'information (SDSI). Dans ce but, il convient notamment de :

- A- Mener un travail de cartographie applicative, technique et réseaux en lien avec les SIR, et mettre en place une gouvernance et un processus afin d'assurer la mise à jour en continu de la cartographie.
- B- Définir, en coordination avec les métiers, et mettre en œuvre des standards applicables au SIGP (postes de travail, serveurs, etc.) en tenant compte d'exigences fortes de sécurité.
- C- Identifier le potentiel de rationalisation du SIGP et décommissionner les redondantes ou obsolètes.

Mettre en place un comité de pilotage dédié aux outils « support » du SG (suivi des ressources à mobiliser, échéances et stratégie) pour donner plus de visibilité aux utilisateurs (en centrale ou dans les SIR) sur la prise en compte de leurs besoins, via des instances et une communication régulière à propos des applications à venir.

Renforcer le pilotage et donner une meilleure visibilité sur les coûts des projets et des activités aux directions « clientes » en définissant un modèle de comptabilité analytique du SIGP et en mettant en place un suivi d'activité à la DNUM et dans les divisions informatiques des SIR.

Revoir le périmètre technique ainsi que les modalités opérationnelles de l'astreinte DNUM afin de s'adapter à l'évolution des outils et de mieux répondre aux enjeux SSI.

Dans un souci de sobriété énergétique et dans la perspective du passage prochain à la TOIP, envisager la suppression du poste de téléphone fixe lorsque l'agent dispose d'un téléphone portable professionnel.

7.5.3 Un soutien à valeur ajoutée aux utilisateurs

La satisfaction des utilisateurs et le respect des engagements de service sont des marqueurs forts pour la DNUM. L'enjeu de l'assistance aux utilisateurs est de répondre à leurs sollicitations de traitement d'incidents techniques et fonctionnels et à leurs demandes standards, sur la base d'un catalogue de services informatiques.

Déployer progressivement, en commençant par le SIR-GP et le SIR-N, le centre de services national (CSN) comme point de contact unique du support utilisateur sur l'ensemble du territoire.

Elargir les horaires du CSN avec la mise en place d'un cycle de travail spécifique afin d'offrir un service aux utilisateurs sur la plage 8h-20h.

7.5.4 Une politique en matière de recrutements et de compétences renforcée

Poursuite de la stratégie d'externalisation et de redéploiement des effectifs, en fonction de l'appétence et des compétences, sur des fonctions à plus forte valeur ajoutée.

Une politique ambitieuse en matière de formation des personnels de la filière informatique de gestion sera définie par la DNUM et déclinée dans les SIR. Cette politique inclura des obligations en matière de formation et d'expérience minimale ; elle se traduira par la mise en œuvre d'une licence SIGP.

7.5.5 Cybersécurité

Des formations à la cybersécurité seront dispensées à l'ensemble des personnels de la DGAC.

7.6 En matière d'immobilier, d'ingénierie spécialisée aéroportuaire / infrastructures aéronautiques et d'ingénierie territoriale

7.6.1 Mettre en œuvre la feuille de route présentée par le directeur général au directeur de l'immobilier de l'Etat

Par courrier du 6 décembre 2022, le directeur général a transmis au directeur de l'immobilier de l'Etat la réponse de la DGAC à l'avis de la DIE sur le SPSI (Schéma pluriannuel de stratégie immobilière) de la DGAC.

Ce courrier présente les grands axes de politique immobilière de la DGAC à l'horizon 2027-2030. Il décrit un ambitieux programme de transformation du modèle immobilier de la DGAC permettant de contribuer à l'objectif national de neutralité carbone 2050, d'améliorer la qualité de l'offre de service immobilier à la hauteur de l'engagement attendu et des attentes légitimes de chaque agent au sein de l'Aviation civile et de participer à la réduction de l'endettement du BACEA par la réduction de la facture immobilière.

Sa mise en œuvre impliquera pour le SNIA une exposition accrue de son rôle d'opérateur immobilier pour accompagner la conduite du changement nécessaire sur l'ensemble du périmètre de la DGAC, en coordination avec les directions et services occupants.

Une nouvelle approche de l'organisation des espaces tertiaires permettra en particulier à la DGAC de rationaliser son patrimoine et bénéficier de retours de produits de cessions immobilières. Cette intensification de l'usage des surfaces tertiaires impliquera des efforts d'adaptation de la part des agents de la DGAC concernés par ces projets (bureaux partagés, postes de travail banalisés, coworking, travail nomade, espaces de travail collaboratif, etc.).

La mise en œuvre de cette feuille de route nécessitera également un renforcement et un élargissement des compétences des agents du SNIA (management de l'énergie, économie du bâtiment, montage de projets complexes et de partenariats, conduite du changement, comptabilité analytique, outils BIM et GMAO) qu'il faudra encadrer le cas échéant par des formations qualifiantes.

Dès à présent les enjeux liés à la mise en œuvre des mesures de sobriété énergétique ont conduit le SNIA à endosser une fonction de management de l'énergie de la DGAC qu'il faudra formaliser dans l'organisation et les processus de la DGAC.

7.6.2 Mieux intégrer le SNIA au sein de la DGAC : parcours et compétences, organisation et implantations territoriales, lisibilité de la fonction opérateur immobilier

Le SNIA recrute principalement ses compétences en externe à la DGAC (MTE, collectivités territoriales, privé). Il est vecteur d'ouverture et de diversification des talents pour l'ensemble de la DGAC pour peu qu'elle sache capitaliser et investir sur ces talents et ces compétences et fidéliser les meilleurs profils au bénéfice de parcours au sein de la DGAC. Le SNIA est un opérateur intégré organisé pour répondre

à différentes fonctions : des fonctions d'ingénierie organisées nationalement en « mode projet », des fonctions organisées de manière centralisée (pilotage stratégique de l'immobilier, pôle achat, gestion de l'énergie) ou ayant vocation à l'être (guichet unique), des fonctions impliquant une connaissance du territoire et des acteurs locaux (affaires domaniales), enfin des services support de proximité, en particulier des services relevant du *facility management*¹ ou la gestion des logements.

L'organisation territoriale actuelle permet de répondre à l'ensemble de ces fonctions, tant pour la DGAC, la GTA que pour le MINARM.

L'aboutissement des réflexions l'interface SNIA/SIR en matière de *facility management* sera structurant sur l'évolution de cette organisation territoriale à horizon 2025-27.

A plus court terme, une vigilance particulière sera apportée sur les situations d'équipes voire d'agents isolés, que le contexte de télétravail peut amplifier. Une attention sera ainsi portée sur le fonctionnement des sites de Reims, Châteauroux, Perpignan, Lille, Colmar, Ajaccio et Bastia qui hébergent d'ores et déjà des équipes très réduites.

Cette organisation territoriale et l'évolution des implantations devra aussi conduire à une plus grande intégration avec les autres directions et services de la DGAC et ce faisant renforcer le sentiment d'appartenance.

Le renforcement de la lisibilité de la fonction d'opérateur immobilier du SNIA et de son intégration au sein de la DGAC passera également par la mise en place de dialogue de gestion formalisé avec les directions et services à l'instar de ce qui existe pour la DNUM et par des formes de contractualisation du service rendu, à l'instar de la convention pluriannuelle signée avec la DCSID.

7.6.3 Rechercher des financements dans le cadre d'appels à projets

Le SNIA a piloté la participation de la DGAC à plusieurs appels à projets en 2021 et 2022 (plan de relance, Tigre, résilience gaz, nouveaux espaces de travail, résilience 2). Ces initiatives ont permis de financer près de 20 M€ d'investissements immobiliers.

Ces appels à projets s'accompagnent d'engagement forts et exigeants sur les délais d'exécution, de reporting et le contrôle des performances techniques et le SNIA doit les mener en complément d'une programmation sur laquelle il s'est déjà engagé auprès des directions et services de la DGAC.

Cela nécessite un investissement sur les processus et l'organisation mais inévitablement aussi un effort en termes de charge de travail et donc de productivité pour les agents du SNIA.

7.6.4 Elargir le périmètre de la certification ISO 50001

Le SNIA a étendu au printemps de 2022 sa certification ISO 50001 à 3 sites supplémentaires, soit 4 avec le site pionnier de Saint-Bonnet de Mure.

Un investissement supplémentaire sera demandé aux agents des pôles en charge de mettre en œuvre cette démarche exigeante et engageante mais source de gains rapides et sur le long terme en matière de consommation énergétique de même qu'un investissement et une exemplarité au quotidien pour les agents du SNIA occupants ces bâtiments.

Cette certification s'ajoute à la certification ISO 9001 du SNIA. Ce SMé (pour système de management de l'énergie) sera intégré au SMQ (système de management de la qualité) par souci de simplification et d'efficacité. Une stratégie d'extension de cette certification, aujourd'hui limitée aux bâtiments SNIA et GTA, à d'autres périmètres pertinents du patrimoine immobilier de la DGAC pourra être étudiée.

¹ Services aux immeubles et aux occupants : entretien courant immobilier, gestion des prestations de ménage, restauration, etc, logistique et moyens généraux.

7.6.5 Poursuivre la transition numérique, au service de la transition énergétique, de la modernisation du service public et d'une gestion et d'un pilotage plus collaboratifs de l'immobilier au sein de la DGAC.

Le SNIA investit plusieurs champs de la transition numérique du bâtiment et de l'ingénierie : le BIM (pour *Building Information Modelling*); la GMAO (Gestion de la maintenance assistée par ordinateur); GesImmo, outil de connaissance et de pilotage du patrimoine immobilier; ou encore le portail web du "guichet unique obstacles / servitudes" permettant aux pétitionnaires des demandes d'instruction simplifiées de leurs projets (éoliens, photovoltaïque, construction, antennes, etc).

La mise en œuvre de cette feuille de route implique des responsabilités accrues des agents du SNIA en particulier en matière de mise en qualité des données et de sécurité juridique mais également des qualifications nouvelles à acquérir et à maintenir sur les nouveaux outils ou encore pour s'adapter aux évolutions induites des processus métiers.

7.6.6 Renforcer la professionnalisation des acheteurs du SNIA dans un objectif de sécurisation juridique des actes (passation des marchés) et d'efficience de la gestion (exécution des marchés)

La sécurité juridique des achats en matière d'opérations de construction passe par un haut niveau de compétence des binômes constitués par les gestionnaires et rédacteurs de marchés du pôle achat d'une part, des conducteurs d'opérations des pôles territoriaux d'ingénierie opérationnelle d'autre part.

Le maintien de ce haut niveau de compétence implique un processus de formation continue permettant une mise à niveau constante par rapport aux évolutions de la réglementation, des doctrines et des meilleures pratiques en matière de commande publique.

Ce processus s'inscrit dans la dynamique interministérielle de formation et de montée en compétences des acheteurs de l'Etat en matière immobilière/travaux et dans une logique d'achats responsables.

Des cursus obligatoires de formation (initial et triennal) et des niveaux d'expérience requis seront définis afin de mettre en place un système de qualification des agents concernés.

Cette professionnalisation bénéficiera aussi aux opérations d'infrastructures menées par le SNIA pour le compte de la DGAC comme du ministère des Armées.

7.6.7 Mettre en place une organisation centralisée du « guichet unique » obstacles à la navigation aérienne

L'instruction des demandes d'implantations d'ouvrage susceptibles de constituer un obstacle à la navigation aérienne s'appuie sur des entités spécialisées au sein des départements territoriaux du SNIA.

La centralisation de cette fonction guichet unique à travers la création d'une entité à périmètre national au sein du SNIA (à l'instar du pôle achat immobilier) permettra une plus forte résilience de l'organisation au turn-over des agents, une trajectoire de productivité (plus forte mutualisation des activités métiers et des activités support, possibilité accrue de "dé-territorialiser" les dossiers, de nouvelles étapes de dématérialisation et automatisation) et une montée en compétence.

Une attention particulière sera portée dans la mise en œuvre de ces évolutions au maintien dans l'organisation du SNIA d'une capacité de pilotage forte des "dossiers territoriaux sensibles". Cette compétence et expertise locale qu'entretient le SNIA à travers notamment ses unités « servitudes » et « domaniales » devra être pérennisée et renforcée.

7.6.8 Sécuriser les ressources de suivi de chantier spécialisées pour tenir les engagements pris auprès du ministère des Armées et donner de la flexibilité en interne DGAC.

Les chantiers conduits par le SNIA sur les bases aériennes de défense nécessitent une forte présence "à pied d'œuvre". Les entreprises interviennent en effet en milieu opérationnel très contraint (réseaux sensibles, contraintes sur les accès, priorité absolue à l'opérationnel, risques pyrotechniques, parfois sur des bases du dispositif de dissuasion).

Ces chantiers sont souvent éloignés des implantations du SNIA (bases aériennes d'Orléans, Avord, Evreux, Villacoublay, Saint-Dizier, Istres, Orange, Cognac, Mont-de-Marsan, Lan-Bihoué, etc) et les plans de charge suivent l'évolution des programmes d'armement (A400M, Rafale, A330 MRTT, Drones MALE). Cette surveillance de travaux exigeante nécessite donc de faire appel à des ressources flexibles géographiquement et contraintes à des déplacements longs quasi permanents.

Ces missions sont actuellement assurées par des agents OE et OPA « ex-ESBA » mais le recrutement à l'avenir notamment de TSDD permettra de maintenir (départs en retraite dans la décennie à venir des agents ex-ESBA) cette compétence et cette capacité d'intervention en interne au SNIA, là où l'externalisation serait contrainte ou coûteuse. Les modalités de traitement des missions longues sur des chantiers éloignés seront examinées.

8 Les transformations à l'ENAC

Le ministre chargé des Transports a signé le 21 novembre 2021 le COP 2021-2025 de l'ENAC. Il prévoit une évolution ambitieuse de l'école pour faire face aux enjeux de l'aviation civile et notamment de sa décarbonation, autour des 7 axes stratégiques suivants :

- Axe n°1 - Être acteur de la transition écologique du transport aérien
- Axe n°2 - Conforter le haut niveau d'exigence et de qualité pour les formations et la recherche
- Axe n°3 - Conforter la place de l'ENAC au plan international
- Axe n°4 - Améliorer le rayonnement et la visibilité de l'ENAC
- Axe n°5 - Améliorer le niveau de satisfaction des clients des formations ENAC
- Axe n°6 - Poursuivre sa politique d'ouverture vers la société et d'engagement collectif de l'école
- Axe n°7 - Améliorer l'efficacité de l'ENAC

Face à ces enjeux, les compétences des personnels constituent la principale richesse de l'école. Il convient donc d'accompagner ces évolutions via des investissements, en particulier pour le renouvellement de ses moyens pédagogiques (flotte avion, simulateurs, ...) et des mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement des services.

Le présent protocole accompagne ainsi la mise en œuvre de ces engagements

Compte tenu du lien entre la DGAC et l'ENAC, les différentes évolutions sont abordées dans les chapitres thématiques du présent protocole. Elles concernent en particulier les dispositions nécessaires à l'accompagnement de l'évolution qualitative et quantitative de l'offre de formation académique, notamment au profit des personnels techniques (ICNA, IESSA, TSEEAC), de la formation au pilotage ou plus généralement du fonctionnement de l'école.

9 Les leviers sociaux transverses pour la performance et la modernisation de la DGAC

9.1 Une administration plus performante grâce aux compétences de ses agents

La DGAC dispose d'un socle particulièrement important de compétences spécifiques propres au transport aérien. Il est riche de nombreux experts dont la qualité du travail est reconnue et recherchée. La préservation et l'enrichissement de leurs savoirs constituent en conséquence un enjeu permanent. Ainsi, il appartient à la DGAC de conserver, faire évoluer ou compléter, selon les cas, les compétences techniques indispensables à l'accomplissement des missions de la DGAC s'assurant que, dans la durée, ces compétences seront évolutives, adaptées dans leur contenu et correctement dimensionnées.

9.1.1 Elaborer une démarche de pilotage d'évolution des compétences pour en déduire la bonne répartition des effectifs par corps ou statut

La réalisation d'un document présentant les besoins de la DGAC, à un horizon de 3 ans, idéalement 5 ans, en termes d'effectifs, de compétences et de métiers au regard de l'évolution de ses missions et les moyens pour y parvenir, constitue la base sur laquelle s'appuiera une telle ambition.

Les compétences dites rares ou critiques ou encore les compétences nouvelles nécessaires au fonctionnement futur des services, au vu de l'évolution des métiers et des politiques publiques portées par la DGAC, feront à cette occasion l'objet d'un repérage afin de mettre en oeuvre une démarche de préservation durant la durée du présent protocole.

Tout en maintenant la nécessité de recruter des personnels des corps techniques de la DGAC, la DGAC souhaite plus d'ouverture vers des recrutements d'agents de corps extérieurs et de contractuels pour ainsi recruter des agents sur des compétences complémentaires. En effet, les recrutements externes permettent également une diversité plus forte des expériences professionnelles et ainsi d'enrichir notre approche notamment parfois grâce à des personnels ayant une bonne compréhension de l'activité de partenaires pour y avoir exercé. A ce titre notamment, :

- Prise en compte des besoins de la DTI pour intégrer les nouvelles compétences nécessaires sur les nouvelles technologies ;
- Prise en compte du départ des ouvriers d'Etat électroniciens/climaticiens;
- Prise en compte des besoins liés à la formation en anglais ;
- Afin de répondre à ses enjeux spécifiques présentés dans les paragraphes précédents, la DSAC visera à identifier les nouvelles compétences requises et celles jugées critiques dans les métiers où elles sont particulièrement longues à construire. Pour se faire, la DSAC favorisera également le recrutement de contractuels.
- Préserver au SNIA et à la DNUM la capacité à recruter des personnels ayant des compétences élevées dans leurs cœurs de métier, pour certaines à rechercher en dehors de la stricte sphère DGAC, dans des corps de fonctionnaires ou issus du privé en tant que contractuels.

Ces principes serviront de base à la répartition par catégorie et par corps des schémas d'emploi du présent protocole.

9.1.2 Réfléchir et mettre en place des parcours de carrières

Ce levier est particulièrement intéressant pour pouvoir à la fois capitaliser la connaissance des agents et offrir des perspectives d'évolution en particulier dans les domaines où la compétence est longue à acquérir ou dans les métiers peu attractifs subissant sinon un fort risque de turn-over important.

La réflexion examinera à la fois des possibilités de parcours interne à une direction ou des parcours croisés entre les directions qui, pour un sujet technique donné, permettent des interactions avec des interlocuteurs variés.

Elle portera également sur les cursus de formation à dérouler en parallèle.

9.1.2.1 *S'agissant en particulier des compétences longues à construire à la DSAC*

Les agents seront incités à développer un parcours de carrière dans leur domaine de compétence leur permettant selon les cas de devenir référent ou RMA.

Les formations techniques des agents de la DSAC leur permettant de maîtriser les évolutions de leur domaine d'expertise sont un élément essentiel. La DSAC continuera à investir dans la formation métier de ses agents et à adapter les cursus à ces évolutions.

Des démarches visant à favoriser les stages de courte durée chez les opérateurs seront poursuivies.

Cas particulier des inspecteurs de standardisation :

L'expertise de la DSAC doit pouvoir être exprimée dans le cadre international, au triple niveau bilatéral, européen (Union européenne en particulier AESA, CEAC, Eurocontrol) et mondial (OACI et ses différents groupes de travail, techniques et régionaux). Cette expertise est particulièrement importante pour négocier les futurs cadres réglementaires.

Dans ce cadre, la participation d'experts de l'autorité de surveillance française en tant qu'inspecteurs de standardisation au sein de l'EASA devra être encouragée. La DSAC devra disposer du volume suffisant d'experts compétents sur le fond, aptes à communiquer et négocier avec des collègues étrangers. La difficulté de recrutement tient notamment au fait que le parcours au sein de l'EASA avant d'être reconnu comme expert est très long. Cette préoccupation doit être intégrée en amont tant sur le plan individuel (gestion des carrières, formation) que sur le plan collectif (fonctionnement des organisations). Ces particularités devront être prises en compte dans le cadre de la définition et de la valorisation des parcours de carrière au sein de la DGAC.

9.1.2.2 *S'agissant en particulier des compétences des métiers support du SG pour lesquelles les recrutements sont majoritairement extérieurs faute de candidatures internes*

Les enjeux du support pour la période 2023-2027 nécessitent des compétences que les seuls recrutements internes ne suffisent à combler. Lorsque des profils extérieurs sont identifiés, souvent attirés par le domaine aérien ou par une expérience sectorielle, il est particulièrement intéressant de réussir à transformer leur engagement sur un temps plus long au sein de la filière support de la DGAC pour capitaliser sur leur expertise. Pour les personnels concernés déjà investis depuis plusieurs années à la DGAC, il est possible de leur proposer des formations et des parcours de carrière au sein de chacun des réseaux des finances, des RH, de l'informatique de gestion et de la logistique, grâce à la diversité des métiers au sein de chaque réseau, voire, pour ceux qui le souhaitent, des parcours entre services centraux et SIR.

Ces objectifs de professionnalisation et d'offre de carrières devraient être facilités grâce à la nouvelle organisation du support en place depuis 2022.

9.1.2.3 *S'agissant en particulier des compétences longues à construire à la DSNA*

Certaines expertises au sein de la DSNA, qu'elles soient sur des champs technologiques particuliers, des compétences particulières (en matière d'architecture des systèmes d'information de la navigation aérienne par exemple) ou sur le champ des études de sécurité ou de la cybersécurité doivent pouvoir être capitalisées pour permettre à la DSNA de remplir ses missions.

Des parcours de carrière devront être mis en place, les évolutions étant marquées par des étapes sanctionnées par des jurys.

9.1.3 Les compétences des agents des corps aéronautiques

9.1.3.1 Le recrutement et la formation des ICNA

Les actions en matière de formation des ICNA constituent un enjeu majeur. Il s'agira :

- de prendre les mesures nécessaires pour être en mesure de former et d'affecter jusqu'à 5 promotions par an, dans la durée ; cette formation s'appuiera sur 3 piliers que sont les ICA, la mise à disposition d'ICNA de la DSNA comme ICA et la possibilité de confier certaines formations à des instructeurs ne détenant pas la mention d'unité (STDI, prestataires, ...) ; la NIT ICA sera en conséquence revue, en intégrant la question des conditions de prorogation de la mention partielle d'unité ;
- de prendre les mesures nécessaires pour optimiser le temps de formation et de qualification des ICNA et atteindre un gain de l'ordre de 20% sur la durée de la formation des ab-initio en centre opérationnel à compter de leur affectation, soit un gain de 4 à 8 mois selon les centres.

Une expérimentation sera menée, en particulier au CRNA-Est, sur la définition et la mise en œuvre d'une mention d'unité intermédiaire (MUI) : elle permettra au stagiaire d'exercer sur position plus rapidement de monter en compétence et en performance, et de gagner en confiance.

Des travaux sont en cours au niveau européen pour des qualifications qui ne soient plus seulement fondées sur des secteurs ou groupes de secteurs de contrôle mais sur un système. Dans ce cadre, une expérimentation sera également menée, en particulier au CRNA-Sud-Ouest, pour une qualification liée à l'utilisation de 4-Flight en environnement Free-Route sur un espace dépendant d'un autre CRNA.

Enfin, une expérimentation sera menée au CRNA-Sud-Est pour que la mention d'unité en zone Est et la mention d'unité en zone Ouest incluent des secteurs géographiques communs.

Ces expérimentations pourront être étendues à d'autres CRNA.

Considérant que la mention d'unité restreinte peut répondre à un besoin encore plus légitime à CDG au regard du périmètre de la mention d'unité totale, il est convenu d'étudier un ajustement progressif de l'organisation du travail en équipe et du tour de service à CDG afin de faciliter, dans la mesure du possible, une éventuelle montée en puissance du nombre d'ICNA souhaitant s'orienter vers une MU restreinte TWR ou APP.

Visant dans un premier temps les détachés ou assistant de subdivision, ces MU restreintes pourront concerner également les ICNA en équipe qui le souhaitent. Les ajustements précités devront :

- Veiller au bon équilibre des MU restreintes entre TWR et APP au regard des besoins de l'organisme ;
- Interroger la sortie d'équipe des ICNA concernés et proposer une organisation afférente ;
- Et enfin traiter de la formation des ab-initio afin de permettre aux nouveaux entrants, au-delà des principes de construction du parcours de formation qui permet d'assurer un premier niveau de qualification TWR avant de progresser ensuite vers la qualification APP, d'obtenir une MU TWR ou APP qui vaudra MU de CDG.

A ces fins, un GT national sera constitué avec les organisations syndicales signataires et intégrant les échelons locaux de l'organisme de CDG (encadrement, experts et représentants des personnels) avec l'objectif de rendre ses travaux 12 mois après la signature du protocole.

Afin de faciliter une affectation rapide des ressources en centres opérationnels, les recrutements EP/SP et RUE se verront proposer une formation en vue de la délivrance des seuls ratings indispensables dans leur centre d'affectation (soit les ratings en route, soit les ratings TWR+APP). Les agents concernés auront la garantie de pouvoir suivre une formation en vue de l'obtention du ou des ratings complémentaires ultérieurement, en cas de mutation.

La DSNA travaillera sur une plus grande professionnalisation de l'instruction en organisme de contrôle, avec un rôle plus important donné aux subdivisions instruction dans la planification et la formation des contrôleurs n'ayant pas leur mention d'unité. En parallèle, l'adaptation du dispositif actuel de fonctionnement des instructeurs en subdivision instruction sera étudiée dans l'objectif de renforcer l'expertise de cette population au travers notamment d'une élongation de leur présence, un renforcement de leur formation. Le principe que tous les détenteurs de MU² soient ISP³ sera réévalué et le stage ISP sera modifié.

9.1.3.2 Le recrutement et la formation des IESSA

Un premier retour d'expérience sur les recrutements IESSA à Bac+5 montre que l'année de formation à l'ENAC peut être un frein à l'attractivité du concours pour des personnes le plus souvent déjà installées. Par conséquent, le décret statutaire IESSA sera modifié afin d'intégrer la possibilité pour des candidats bac+5 d'être intégrés directement dans leur centre d'affectation en suivant un parcours de formation spécifique, reconnaissant les acquis liés à leur expérience professionnelle.

Afin de simplifier le parcours des IESSA, la QTS sera supprimée sans préjudice de la qualité des formations dont les IESSA pourront bénéficier. Les textes statutaires, indemnitaires et les lignes directrices de gestion seront modifiés afin que l'impact sur les rémunérations et la mobilité soit neutre tout au long de la carrière des IESSA.

Les conditions d'accès et d'exercice des différents postes et fonctions complémentaires des services techniques seront amendées afin de définir des parcours de carrière plus lisibles, d'attractivité similaire dans les filières supervision, ingénierie spécialisée et instruction. Ces conditions devront également permettre de mieux répondre aux besoins des services, notamment pour l'instruction dans les centres « jeunes ». Les IESSA titulaires affectés dans les services techniques de la DO, hors encadrement et expert senior, le seront comme ingénieur de maintenance. Les fonctions complémentaires suivantes seront prévues :

- iATSEP et IL pour la filière instruction ;
- DMS et ECS pour la filière ingénierie spécialisée ;
- GRT et GRTS pour la filière supervision.

9.1.3.3 Le recrutement et la formation des TSEEAC

La première année de formation des TSEEAC à l'ENAC sera rendue plus professionnalisante et la dispense de 1^{ère} année sera supprimée sur la base des recommandations du groupe de travail ad hoc. Par ailleurs, la formation des TSEEAC sera modifiée pour s'adapter aux métiers de la DGAC et à ses nouvelles missions, notamment en matière de surveillance. Cette révision de la formation sera menée en gardant à l'esprit le souci d'attractivité du concours TSEEAC.

La DGAC procédera à des concours nationaux à affectation locale pour recruter des contrôleurs mahorais et plus largement par bassin d'emplois y compris en Métropole en application du décret n°2020-121 du 13/02/2020 relatif à l'organisation de concours nationaux à affectation locale pour le recrutement de fonctionnaires de l'Etat. Ce décret s'inscrit dans le contexte de la loi de transformation de la fonction publique, et vise notamment à mieux répondre aux besoins des administrations dans leurs bassins d'emploi, et à attirer des candidats désireux d'établir leur situation professionnelle dans une zone géographique déterminée d'affectation. Lors de l'inscription, les candidats doivent opter pour le recrutement national ou le recrutement local dans le corps des TSEEAC. Le corps des TSEEAC sera intégré à l'arrêté du 11 septembre 2020 fixant la liste des corps prévue à l'article 1er du décret n°

⁵ Mention d'Unité

³ Instructeur sur Position

2020-121 du 13 février 2020 relatif à l'organisation de concours nationaux à affectation locale pour le recrutement de fonctionnaires de l'Etat.

La première qualification sera supprimée et les procédures d'obtention de la seconde qualification seront allégées et orientées vers un examen professionnel pour l'obtention du grade de TSEEAC de classe exceptionnelle sur le modèle des autres corps de techniciens supérieurs du ministère, sans préjudice de la qualité des formations dont les TSEEAC pourront bénéficier. Le nombre de place ouverte à cet examen professionnel sera calculé sur la base des taux pro/pro.

D'une manière générale, une attention particulière sera portée sur l'ouverture des postes d'encadrement aux TSEEAC en fonction des profils.

La reconnaissance de compétence d'opérateur des services de la navigation aérienne (ANSO) sera créée suite aux travaux du groupe de travail ad hoc, en particulier sur les activités liées à la conception de procédures.

9.1.4 *Les questions de management*

9.1.4.1 *Le management hiérarchique opérationnel de la DSNA*

La chaîne du management hiérarchique opérationnel s'appuie sur trois échelles de temps : le pré-tactique, le temps réel et le post-OPS. Du chef de service exploitation ou chef de division CA au Chef de Salle (CDS) s'agissant des CRNA, et Chef de Tour (CDT) ou Chef de l'Approche s'agissant des tours et approches, elle doit assurer la cohérence et la solidarité des décisions prises et des analyses qui y concourent. Cette chaîne du management hiérarchique opérationnel doit être mue par un même objectif de performance opérationnelle, sur les plans de la sécurité, de l'environnement et plus généralement de la qualité de service.

Les échelons nationaux de la direction des opérations (DO/EC) participent pleinement de cette chaîne du management hiérarchique opérationnel en assurant son pilotage national.

Les déficits structurels d'attractivité des fonctions de manager hiérarchique opérationnel, le niveau élevé de responsabilité exercé, ainsi que la perception relevée dans le baromètre social de la DO d'une déconnexion par les managers des réalités opérationnelles militent pour une approche fondée sur les leviers suivants :

- Mise en place de collèges dédiés à chacune des trois fonctions, CDS, ACDS et CDT (des organismes du groupe A) à l'instar du collège des chefs de l'Approche à CDG ;
- Socle de formation commun à l'ensemble des managers opérationnels, du national au local ;
- Valorisation dans le régime indemnitaire couvrant l'ensemble des fonctions de management hiérarchique opérationnel.

Par ailleurs, il convient de noter que le renforcement des processus de *Collaborative Decision Making* entre les opérateurs du transport aérien (DSNA, compagnies aériennes, Network Manager et exploitants d'aéroports) a conduit à développer les besoins en matière de coordination pré-tactique, tant en situation de crise que de façon nominale, et de permanence opérationnelle d'encadrement dans les organismes de groupe A et à l'échelon central de la direction des opérations. Des cellules de coordination, et/ou décisionnelles, sont mises en place aussi souvent que les nécessités opérationnelles l'exigent et quels qu'en soient les motifs, technique, exploitation ou sécurité. Elles sont pourvues, le cas échéant, en dehors des horaires de bureau, par les cadres de ces services.

✓ **Création des collèges de CDS, d'ACDS et de CDT**

Dans un contexte toujours plus contraint et incertain face à l'évolution de la demande de transport aérien (saisonnalité, évolution non linéaire dans le temps et dans l'espace, situation de crise et gestion des aléas, scénarios Green aviation, ...) et un environnement plus complexe et plus imbriqué où toute déstabilisation du réseau peut avoir des effets très importants, le besoin d'un haut niveau d'expertise est une nécessité pour les différents acteurs de l'ATFCM et de la gestion opérationnelle et temps réel des salles de contrôle, et notamment pour l'encadrement opérationnel de premier niveau (CDS) et leurs adjoints (ACDS).

Le nouveau mode de fonctionnement décrit ci-après vise à permettre, aux CDS notamment, d'exercer suffisamment leurs missions afin de monter en expertise, de mutualiser, consolider et harmoniser les pratiques opérationnelles et enfin de pouvoir s'investir lors des phases pré-tactiques et post OPS.

S'agissant des ACDS, il convient également d'assurer une meilleure maîtrise de leur turn-over afin d'apporter une plus grande stabilisation de l'équipe, une compétence accrue et plus durable, ainsi qu'une permanence de la réponse ATFCM apportée aux enjeux locaux et nationaux.

Tout comme il est nécessaire d'organiser et de stabiliser le réseau et les interfaces entre les centres au niveau de la gestion des flux (mesures eNM de gestion des périodes estivales), une maîtrise renforcée de la gestion pré-tactique et temps réel de la salle de contrôle doit permettre une plus grande efficacité dans la gestion de la capacité du centre à tout moment.

Ainsi, la mise en œuvre locale d'un collège de CDS constitue une réponse appropriée aux enjeux d'amélioration de la sécurité -via notamment un renforcement de la formation-, de la gestion de la salle de contrôle -avec un retour d'expérience organisé-, et de l'utilisation optimisée du potentiel -capacité centre-. Aussi, deux dispositifs concernant les CDS et les ACDS des CRNA et permettant de répondre aux enjeux seront mis en œuvre.

Enfin, l'encadrement national ainsi que les encadrements locaux apportent une contribution majeure à la définition, la mise en œuvre et l'accompagnement des chantiers de transformation indispensables pour répondre aux besoins présents et futurs des clients de la navigation aérienne. Il en est ainsi des projets espace, des projets techniques, des projets de gestion RH et de l'évolution et du fonctionnement du système de management de la sécurité. L'organisation du travail au sein de chacun de ces collèges permettra aussi d'organiser la contribution des managers concernés à ces différents projets.

La fonction de Superviseur OPS (CDS)

Afin de renforcer le niveau d'expertise de la position CDS, un nouveau mode d'armement de cette dernière est mis en œuvre. Il est basé sur le principe suivant, s'appliquant le cas échéant jusqu'à une zone de qualification :

- En journée, l'armement est assuré par un collège spécifique de 12 CDS hors équipe, baptisés superviseurs OPS ;
- La nuit, l'armement est assuré par les équipes constituées de 3 CDS par équipe.

La création d'un collège de superviseurs OPS pour l'armement de la position en journée vise à renforcer l'expertise et spécialiser l'exercice de la fonction :

- o Le collège de superviseurs OPS travaille sur un tour de service individualisé sur la base de 155 journées travaillées par an ;
- o Ce collège arme quotidiennement deux vacations CDS n'incluant pas l'exercice de la mention d'unité, ainsi qu'une vacation d'expertise à horaires de bureau (préparation pré-tactique, travail post OPS) ;
- o Le collège sera alimenté par 12 superviseurs OPS candidats avec rotation sur la base d'un mandat de 5 ans renouvelable une fois ;

- Ils pourront exercer une mention complète d'unité ;
- Les membres du collège seront sélectionnés par le chef de service ;
- La formation des membres du collège comportera, outre le socle commun aux managers opérationnels, une partie commune avec les CDS en équipe ainsi qu'une partie spécifique.

Spécialisation de la fonction d'ACDS au sein de collèges

La durée minimale sur la fonction d'ACDS sera portée à 3 ans compte tenu des besoins d'expertise accrue en matière d'ATFCM. Par ailleurs, une attention particulière devra être apportée centre par centre au lissage des flux d'entrée/sortie des ACDS via des mesures *ad-hoc* concertées localement. Ainsi l'organisation des ACDS en collège (hors équipe) visera à optimiser la tenue de poste et à renforcer les équipes lors de leurs recyclages de façon plus dirigée.

Les CRNA feront évoluer au plus tard au 31 décembre 2023 les conditions d'emploi des ACDS selon les modalités suivantes :

- La gestion des ACDS est confiée au Bureau FMP de chaque CRNA. Ils effectuent un mandat de 3 ans non renouvelable ;
- Le nombre de jours hors recyclage sur position de contrôle est fixé au même niveau que les experts opérationnels.

Collège des chefs de tour

La poursuite, l'amplification et la consolidation de la stratégie relative aux approches centrales, combinée avec celle du déplafonnement au FL195, justifie une montée en expertise des CDT des organismes concernés.

Le renforcement des processus CDM évoqué ci-dessus concerne plus particulièrement les organismes du groupe A. Il vise aussi bien à coordonner les réponses aux situations de crise et apporter ainsi la résilience nécessaire, qu'à l'optimisation du fonctionnement de l'organisme en situation nominale, le tout en étroite coordination avec les CRNA en interface et les gestionnaires aéroportuaires.

De surcroît, les CDT doivent aussi pouvoir contribuer à la prise en considération des stratégies environnementales (descentes continues) et, le cas échéant, des scénarios qui en découlent (scénarios verts), dans un objectif permanent de performance opérationnelle combinant la sécurité, l'impact environnemental (bruit et CO2) avec la capacité opérationnelle.

Une étude sera menée sur la première année du protocole visant à déterminer la pertinence et les modalités d'un dispositif de type collège pour les CDT : travail en équipe/individuel, organisation des vacances, conditions de maintien d'une MU, contribution pré-tactique et post OPS, ainsi que les modalités de fonctionnement de l'organisme en l'absence inopinée ou prévisible du CDT.

✓ Un socle de formation commun

Afin d'assurer la cohérence de la chaîne de décision opérationnelle, en complément des formations dédiées à chacune des fonctions (superviseur OPS, ACDS, CDT, chef de subdivision contrôle, chef de programme performance en CRNA, chef SE, ...), un socle de formation commun sera défini, mis en œuvre nationalement et décliné localement.

Ce socle de formation permettra de partager l'organisation en place et les responsabilités associées, les objectifs de performance nationaux, ainsi que les moyens pour y parvenir et d'y faire adhérer l'ensemble de la chaîne de management opérationnel. La déclinaison locale s'attachera, outre l'organisation pratique, à prendre en considération les contextes, contraintes et objectifs opérationnels spécifiques à chacun des organismes de contrôle.

Il pourra comporter les volets suivants : le cadre réglementaire de l'exercice des missions et les responsabilités de chacun dans cette organisation, l'organisation de l'espace aérien et ses finalités, les principes régissant l'ATFCM et l'organisation nationale/locale mise en place pour y répondre, les objectifs de performance opérationnelle, la culture juste, ...

✓ **Les mesures indemnitaires**

L'ensemble de la chaîne du management hiérarchique opérationnel de la DSNA bénéficiera d'une revalorisation qui s'appuiera sur une base commune propre à chacune des fonctions, avec une mise à jour des grilles RIST (cf. section 10.1, 10.4 et 10.5) et, pour certaines d'entre-elles, sur un complément individuel annuel (cf. section 10.3.5), lié à l'atteinte d'objectifs et la manière de servir.

Ces primes ont vocation se substituer à celles versées aux managers opérationnels des centres concernés au titre des dispositifs additionnels.

Ces mécanismes indemnitaires permettront ainsi de prendre en compte les sujétions particulières liées à l'encadrement national (DO/EC) et local des organismes opérationnels et d'accompagner la montée en responsabilité de l'échelon central de la DO et des encadrements locaux.

9.1.5 Le management hiérarchique technique de la DSNA

La mise en place des différentes réorganisations (DSNA/EC, DirSEC, DTI) nécessite un profond changement de méthodes de travail et de compétences, une responsabilité accrue, une transformation importante de la fonction de management technique. La modernisation technique est un chantier nécessaire et nécessite une forte implication des équipes, une montée en compétences de l'ensemble de la chaîne de management technique. Le développement des risques Cyber font peser des risques importants et une responsabilité accrue sur l'ensemble des responsables et des experts de la conception des systèmes.

Les encadrants sont particulièrement responsabilisés sur la performance, la qualité, la sécurité, les délais et la maîtrise des coûts des différents services délivrés à la filière opérationnelle.

Des cycles de formation spécifique seront mis en place (Cycle de formation, Parcours d'expertise, ...).

9.1.6 Le management opérationnel au sein de la DSAC

La mise en œuvre de la seconde phase du RBO tenant compte des situations particulières de chaque opérateur va renforcer les exigences de transparence, d'écoute et de dialogue pour expliquer, justifier et répondre aux attentes des opérateurs souvent en demande d'un dialogue technique approfondi dans leur domaine. Ces évolutions devront être prises en compte en visant, en particulier pour les inspecteurs en charge et leur hiérarchie, un renforcement de certaines compétences à la fois managériales et techniques.

En outre, les évolutions technologiques comme le développement de nouvelles mobilités et les nouvelles exigences sociétales, ainsi que la crise COVID qui a fragilisé de nombreux opérateurs, nécessitent de développer les compétences des RMA en matière de savoir-faire et de savoir-être. La politique de formation métier prendra en compte ces aspects.

En particulier, les efforts, visant à améliorer la capacité managériale et le fonctionnement collectif dans le cadre spécifique de la surveillance de la sécurité, seront poursuivis. Les RMA devront suivre le cursus de formation « culture DSAC ». Un accompagnement à la prise de ces nouvelles responsabilités leur sera proposé.

Les responsabilités accrues des RMA comme chefs de projet de l'audit (préparer et piloter l'audit, manager l'équipe, garantir le bon fonctionnement de l'audit sur la forme et sur le fond, s'assurer de la qualité du rapport et de la bonne compréhension des constats par l'opérateur) seront favorisées.

9.1.7 Les compétences des pilotes à l'ENAC et à la DSAC

S'agissant des compétences pilotes, fondamentales pour l'ENAC et pour la direction en charge de la certification et surveillance des compétences PN et dont la finalité est la sécurité aérienne, un frein est identifié en termes d'attractivité sur certains postes. En effet, selon les textes actuels régissant la catégorie des pilotes inspecteurs ou sur des positions d'encadrement au sein de l'ENAC, les perspectives d'évolution de carrière et de rémunération sont limitées par des critères qui mériteraient d'être révisés car ils bloquent la mobilité. Ainsi, la reconnaissance ne devrait plus porter principalement sur les qualifications professionnelles détenues, mais également prendre en compte les fonctions d'encadrement et de surveillance exercées, pour permettre à l'administration de disposer des compétences nécessaires au bon endroit afin de répondre à ses objectifs.

Des évolutions des textes régissant ces pilotes de la DGAC seront mises en œuvre pour répondre à cet objectif.

D'autre part, le caractère cyclique de la demande de formation au pilotage impose une certaine flexibilité à l'ENAC. Dans ce sens et tout en garantissant les meilleures conditions de carrière pour les personnels concernés, une évolution du texte statutaire PN sera faite pour reconnaître l'ancienneté acquise par un PNT ayant exercé à la DGAC dans un cadre contractuel de type CDD 84-16, lors de son intégration en CDI dans le cadre du décret 2011-502 du 6 mai 2011.

9.2 La question de l'attractivité et de fidélisation

La DGAC fait face selon les sites géographiques et les métiers à des niveaux d'attractivité des postes très variable, ce qui la fragilise ou dégrade sa performance.

La question de l'attractivité doit se traiter de manière complète en prenant en compte plusieurs facteurs parmi lesquels :

- l'aspect géographique, plus précisément le manque d'attractivité de certains sites, notamment de certains sites outre-mer et, en métropole, dans le Nord et l'Est de la France et en région parisienne,
- les différences d'attractivité entre services ou entre fonctions.

De plus, les difficultés rencontrées par certains services, notamment ceux qui sont géographiquement les moins attractifs, amènent à réfléchir non seulement sur l'attractivité mais aussi la fidélisation, en particulier lorsque les formations à la prise du poste sont complexes.

Les différentes mesures présentées ici devront donc être utilisées de manière complémentaire et en veillant à maintenir un équilibre entre les services, les régions, et les métiers, et en apportant une attention particulière aux fonctions nécessitant des compétences longues à acquérir et à celles qui ne peuvent pas être assurées à distance. Elles seront intégrées dans les lignes directrices de gestion. Plusieurs typologies peuvent être définies

9.2.1 Le cas des sites outre-mer non attractifs, Mayotte, Guyane et dans une moindre mesure Saint-Pierre et Miquelon

Un pack attractivité outre-mer combinant des aspects salariaux, une meilleure préparation au départ, un meilleur accompagnement de l'agent et de sa famille, notamment en matière de logement, et une

valorisation des affectations dans ces territoires pour la mobilité et la carrière ultérieures, est mis en place pour l'ensemble des directions, en déclinaison des mesures contenues dans la charte du ministère de l'Outre-mer. Des concours ENAC ciblés géographiquement avec obligation de rester dans le périmètre géographique du recrutement pendant une période suffisamment longue pourront également être mis en place.

9.2.2 Le cas des services alimentés quasi-exclusivement par des sorties d'école ENAC et donnant lieu à un turn over important

Cette situation est particulièrement impactante lorsque les durées de formation au poste sont conséquentes. Un pack attractivité métropole est mis en place pour les deux catégories de cas décrites ci-dessous. Ce pack est décrit dans la section 9.2.3.

9.2.2.1 Cas des centres opérationnels

Sont ciblés ici les centres de la navigation aérienne d'Orly, Athis-Mons et Reims.

Des dispositifs de fidélisation, permettant de maîtriser et réguler les flux de départs des personnels opérationnels qualifiés de ces centres seront mis en œuvre et sont décrits dans la section 10.4.

Ils sont associés le cas échéant à une limitation sur le nombre de départs des personnels qualifiés, à définir en fonction du contexte de l'organisme opérationnel.

9.2.2.2 Cas particulier d'Athis-Mons

Il s'agit ici du site d'Athis-Mons pour l'ensemble des services qui y sont implantés.

Pour ce qui concerne la DSNA, le site d'Athis-Mons qui héberge l'échelon central de la DO, SDRH et le CRNA-Nord souffre d'un déficit d'attractivité doublé par le besoin de pourvoir ces postes par des agents ayant acquis une solide expérience afin de maîtriser les attentes des métiers.

Il s'agit d'autre part de certains sites de la DSAC. En effet, certaines missions de la DSAC ne pouvant s'exercer que localement, à proximité des opérateurs, notamment les aéroports, il est important de disposer des compétences sur place. Or, certains sites souffrent d'un grand déficit d'attractivité et ne sont alimentés quasiment que de sorties écoles qui aspirent à partir dès qu'elles le peuvent. Or, les compétences s'acquièrent au bout de formations obligatoires longues et exigeantes. L'expérience est également nécessaire pour bien maîtriser les attentes des métiers. Ce problème d'attractivité est majoré sur ces mêmes sites pour les postes d'encadrement qui ne peuvent être occupés par des sorties écoles et peuvent rester non pourvus sur plusieurs campagnes de mobilité. Ces sites sont : Lille, Beauvais, Roissy.

Il s'agit enfin pour le SG de la DNUM et du SIR-N, le premier disposant à Athis d'infrastructures physiques importantes et faisant face, comme toute la fonction publique, à un manque d'attractivité des fonctions d'informaticiens, le second mettant in fine en risque le bon fonctionnement des divers services s'il n'est pas suffisamment doté en ressources de proximité.

9.2.3 Pack attractivité métropole

Ces sites et services, concernées par les sections 9.2.2 et listés par arrêté du Ministre chargé de l'aviation civile, feront l'objet des mesures suivantes :

- des mesures salariales
- des durées minimales particulières des postes
- des mesures particulières sur la qualité de vie au travail,
- une diversification des modes et types de recrutement
 - o Concours nationaux à affectation locale

- Concours ENAC ciblés géographiquement avec obligation de rester dans le périmètre géographique du recrutement pendant une période suffisamment longue (10 ans après sortie école)
- Recrutement de contractuels si le profil le permet ;
- Recrutement de fonctionnaires locaux issus d'autres ministères en fonction des profils.
- Permettre d'ouvrir plus largement les AVE et prioriser les affectations en fonction des candidatures. Ce dispositif, limité aux services les moins attractifs géographiquement, pourra consister à ouvrir un nombre limité de postes (n) de même niveau et de même nature (par exemple inspecteur de surveillance), mais en listant un plus grand nombre de postes vacants ou susceptibles de l'être et correspondant à un domaine et un site d'affectation données, le site d'affectation et le domaine pouvant être différent pour chacun de ces postes. Les candidats se positionneraient sur un des postes décrits. Si le nombre de candidat sur ce groupe de N, postes décrits dépassait le nombre de postes ouverts (n), seulement n candidats seraient retenus.

9.2.4 Fidéliser les agents pour assurer la continuité de l'expertise.

Indépendamment des questions d'attractivité, il apparaît intéressant de fidéliser les agents exerçant des fonctions pour lesquelles la compétence a été longue à construire.

Au-delà de la réflexion sur les parcours de carrière évoquée plus haut, une réflexion sur les durées minimales et maximales d'occupation des postes sera lancée.

9.3 Une administration plus performante car plus moderne et plus agile en développant le travail en mode projet

Compte tenu de la complexité croissante des dossiers à traiter et du caractère multidimensionnel des enjeux (environnementaux, économiques, sociaux, techniques ...), les modes de fonctionnement de la DGAC doivent évoluer pour tenir compte d'un besoin d'expertise de haut niveau encore plus important et d'un encadrement fonctionnel, plutôt que hiérarchique, ainsi que de l'approche systémique rendue nécessaire pour la recherche de solutions concernant plusieurs secteurs.

L'organisation en mode projet qui répond à ces nouveaux enjeux doit à la fois garantir le meilleur fonctionnement des services.

Elle va impliquer :

- une description des missions liées au poste plus souple,
- une recomposition d'équipe en fonction du dossier traité et des compétences détenues tout en prenant en compte le cadre d'emploi de l'agent,
- l'utilisation renforcée de nouveaux outils de partage.

Cela conduit à rendre certaines formations obligatoires pour certains agents dans les équipes projet pour utiliser les outils et acquérir une culture projet.

Cette démarche devra s'appuyer sur une adaptation des outils de communication, des modes ou des lieux de travail pour favoriser le travail collaboratif, la délégation, la co-construction et la proximité entre les acteurs pluridisciplinaires des projets, potentiellement dispersés géographiquement.

9.4 La question des déplacements professionnels

La nature même des missions de la DGAC notamment son activité internationale, son activité de surveillance des opérateurs aéronautiques et son implantation territoriale sur les principaux aéroports français métropolitains et outre-mer rendent nécessaire de nombreux déplacements de ses agents. Il s'agit par conséquent d'un point attention important au moins sous les angles suivants :

- Sa mise en œuvre la plus éco-responsable
- La qualité du voyage d'affaire et l'adaptation aux besoins des métiers et missions

- Et dans certains cas, l'importance des sujétions qui en découlent, en particulier lors de trajets longs et nombreux impactant significativement les temps de vie personnels.

Ces différents critères seront pris en compte pour définir une politique voyage adaptée aux missions de la DGAC.

9.4.1 Eco-responsabilité

En matière d'écoresponsabilité, il s'agit de s'interroger en premier lieu sur l'opportunité même du déplacement dans un contexte où les visio-conférences peuvent désormais offrir une alternative efficace, en second lieu sur le nombre d'agents en déplacement pour une mission donnée et en dernier lieu sur les modalités de transport.

S'agissant en particulier des déplacements en véhicules de services, la DGAC veillera à une mise à disposition de véhicules optimisée. A ce titre, l'usage du logiciel interministériel O Drive sera renforcé, les objectifs suivants étant poursuivis :

- former les SIR à l'utilisation du logiciel et mettre à jour l'inventaire du parc (les ¾ des SIR en 2023 et la totalité en 2024) ;
- mettre en œuvre de nouvelles fonctionnalités d'Odrive, en particulier les modules de maintenance et de réservation ;
- stabiliser l'usage d'Odrive et de ses fonctionnalités à la DGAC avant la fin du protocole

9.4.2 Performance du service voyages d'affaires

Le présent protocole renforce le besoin de performance en la matière, notamment du fait de la centralisation de certaines activités et de la nécessité de proximité physique entre les lieux d'hébergement et les lieux de mission pour éviter des pertes de temps en transport.

Ainsi, l'évolution de l'implantation territoriale des entités de la filière technique de la DSNA va avoir un impact sur le nombre et la durée des déplacements pour la maintenance des équipements, situés dans des lieux parfois isolés, distants du site de rattachement des agents et nécessitant des interventions parfois fréquentes. La nécessaire souplesse sur les préavis sur les missions, sur le lieu d'hébergement et sur le lieu de restauration devra donc être mise en œuvre.

Les missions d'audit de la DSAC obéissent à des contraintes particulières de lieux et d'horaires dépendant du type et de la localisation de l'opérateur à auditer et de la provenance des auditeurs constituant l'équipe.

En particulier, il est important pour le bon déroulement de ces missions que l'équipe puisse être hébergée dans un même hôtel, que ce soit localisé au plus près des opérateurs, qu'il y ait de la souplesse sur le lieu de la restauration notamment compte-tenu des horaires, de faciliter l'usage des voitures de location quand c'est nécessaire.

Ces aspects métiers seront pris en compte dans une future circulaire DGAC sur le voyage d'affaire, de même que, plus généralement, l'importance des déplacements induits pour les agents des DSAC IR du fait de l'étendue géographique de ces dernières.

La performance en matière de voyages d'affaires dépend en partie du prestataire interministériel. Néanmoins, une partie de la performance relève de l'organisation du processus déplacements professionnels, à la fois dans sa partie amont (demande d'OM) et dans sa partie aval (traitement matériel de la demande par le SIR).

Les axes de travail sont les suivants :

- Dématérialiser les ordres de missions (et éventuellement les états de frais) selon une solution qui reste à choisir : chorus-DT, application mobile, ou une application de ticketing classique qui peut même être multi-activités IG-LOG-VA ... ;
- Finaliser la mise à jour des textes DGAC (arrêté et circulaire) en prenant en compte les textes interministériels qui définissent les règles en la matière (en cours) dans une approche permettant de répondre aux besoins spécifiques des métiers ;
- Réfléchir à une amélioration de l'offre d'hébergement ;
- Permettre la prise en charge par un SIR des déplacements professionnels d'agents ne dépendant pas de ce SIR, notamment lors de missions regroupant des agents de plusieurs SIR ou lorsque l'effectif déplacement d'un SIR est sous-dimensionné ;
- Améliorer le temps de liquidation des états de frais des agents, même si la priorité doit rester la prise en charge des ordres de mission en cas de pic de charge ;
- Réfléchir à l'élargissement de l'offre de transport On-Line ;
- Augmenter le taux de réservation « On-Line » permettant aux SIR de réserver une prestation sans passer par l'agence de voyage, pour les demandes d'ordre de mission qui le permettent.

9.4.3 Sujétions

Certains emplois nécessitent parfois de nombreux déplacements professionnels impactant significativement les temps de vies personnels (par exemple pour des activités en nuit, en week-end, ou des déplacements lointains) alors que le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail n'est pas réglementairement considéré comme du temps de travail effectif. Cette situation a pu conduire à des pratiques de « récupérations » à la fois hétérogènes et non maîtrisées.

Un dispositif harmonisé sera recherché en revenant à des pratiques transparentes et plus efficaces pour les services. Ce dispositif transversal n'inclura pas l'organisation des horaires de travail atypiques propres à des activités particulières.

9.5 Les questions de déontologie

Une politique déontologique ambitieuse et englobante doit permettre aux agents de la DGAC d'échanger sur les valeurs qu'ils entendent porter à l'extérieur de l'institution, constituant ainsi un vecteur indispensable à la confiance des usagers.

Depuis sa création en 2018, le référent déontologue de la DGAC reçoit les demandes d'avis de l'ensemble des agents, relatives aux règles et principes déontologiques applicables à la fonction publique de l'Etat ; il s'agit notamment de prévenir tout risque de conflit d'intérêt qui pourrait porter atteinte à l'image de la DGAC et mettre un agent en difficulté.

Le référent déontologue de la DGAC initiera l'élaboration d'une charte commune à l'ensemble du personnel, recouvrant les thématiques générales (dignité, probité par exemple), et d'autres plus spécifiques à certaines fonctions ou directions, à l'instar de ce qui a été mis en œuvre par la DSAC.

La réalisation et le succès d'une charte de déontologie de la DGAC, outil de cohésion et de confiance réciproque, reposera donc sur un travail partagé et concerté entre tous.

La charte de déontologie doit permettre de protéger les agents et partager l'engagement des valeurs de la communauté de travail de la DGAC.

9.6 L'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations et la politique handicap

La DGAC s'inscrira dans une démarche plus inclusive en déployant les politiques d'égalité professionnelle, de lutte contre les discriminations de toute nature et en amplifiant sa politique en faveur du handicap.

Chacun de ces axes fera l'objet d'un plan national spécifique et d'un engagement dans le label ministériel pour ce qui concerne l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations.

9.7 Le bien vivre ensemble

Le CSN QVAT poursuivra ses travaux, en notamment en cohérence avec les résultats du baromètre social mené par le MTE. Il construira et mettra en œuvre un plan d'action dédié à la qualité de vie au travail, discuté et négocié avec les représentants du personnel au sein du CSN QVAT.

9.7.1 La médiation

La médiation constitue l'un des modes alternatifs de règlement des différends en plein essor dans la sphère publique. Afin de s'inscrire dans le mouvement initié par la loi de modernisation de la justice du XXI^e siècle, la DGAC met en place un processus de médiation interne en matière de résolution des conflits interpersonnels et collectifs. La médiation vise à améliorer la compréhension des situations, résoudre les différends, restaurer la relation, permettant ainsi d'augmenter le bien-être au travail des agents et prévenir les contentieux en matière de ressources humaines. Un accompagnement ad-hoc peut être proposé ponctuellement.

9.7.2 L'action sociale

La DGAC poursuivra la rationalisation du tissu associatif en lançant le chantier sur les asso nationales. Cette 2^{eme} étape pourra prévoir une modification du périmètre et du nombre des associations nationales afin de rechercher la meilleure forme d'organisation possible pour aboutir à une complémentarité des « offres » et des services aux agents de la DGAC.

La DGAC poursuivra la recherche d'une action sociale plus solidaire, en privilégiant deux axes :

-la restauration : elle visera une meilleure équité de traitement dans le subventionnement de la restauration et une répartition plus équitable des crédits ;

-le soutien aux nouveaux agents et aux familles : à ce titre, la DGAC poursuivra la politique de réservation de logements, aux places de crèches et souhaite réserver une partie des crédits de l'action sociale comme vecteur d'accompagnement des agents en soutien de la parentalité, de l'aide aux aidants.

10 Les contreparties à impact salarial associées au présent protocole

Nota : Cette section est susceptible d'évoluer en fonction des échanges avec la DGAFP et la DB

Cette section décrit les mesures à impact salarial associées aux effort demandés aux agents. Ces mesures devront permettre d'atteindre les objectifs de performance attendus pour la DGAC, notamment en matière de navigation aérienne.

Cette section précise également le calendrier de mise en œuvre de ces revalorisations, ce calendrier pouvant dépendre de la mise en œuvre effective de réformes.

10.1 Encourager davantage l'encadrement et l'expertise

Les nouveaux modes de fonctionnement, le développement des filières d'excellence et des parcours de carrière tels que décrits dans le précédent protocole s'accompagneront d'un enrichissement des possibilités d'accès aux emplois fonctionnels.

10.2 Des mesures de repyramidage

Le volume des concours administratifs sera développé, dans le respect du schéma d'emploi, pendant toute la durée du protocole afin de permettre aux services de disposer de ressources nouvelles et régulières dans les fonctions support. Ce développement des volumes de concours permettra d'accroître les volumes de promotion interne dont l'assiette de calcul est basée sur le nombre d'entrée dans chacun des corps considérés.

10.3 Les dispositifs nouveaux

10.3.1 La prime d'intéressement

En septembre 2022, il a été convenu entre la DGAC et ses syndicats représentatifs de mettre en place à titre expérimental dès 2023 une prime répondant à des critères de performance économique, de qualité de service, de modernisation technologique, de sécurité et de transition écologique. Ces critères visent à créer une dynamique collective en mesurant l'atteinte d'objectifs ambitieux et atteignables.

Le périmètre global de l'expérimentation est l'ensemble des agents de la DGAC, de l'ENAC et du BEA . Le montant annuel maximal de prime est de 1000 €, selon les plafonds par corps figurant ci-dessous. Ces plafonds par corps sont modulés d'un coefficient mesurant l'atteinte des objectifs préalablement convenus sur la période de référence. Cette période de référence est , sauf cas particulier, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Ce coefficient sera vérifié par l'IGEDD.

Ce coefficient évolue entre 0 et 100% et est égal à la somme d'indicateurs affectés d'un poids, ci-dessous.

La prime de partage de la performance (PPP DGAC) est versée selon le calendrier suivant :

Période de référence	1	2	3	4	5
Année civile de référence	2022	2023	2024	2025	2026
Versement de la prime	Fin 2023	Fin 2024	Fin 2025	Fin 2026	Fin 2027

10.3.1.1 Les plafonds par corps

Corps	Montant maximal annuel en €
ICNA	1 000
IESSA	600
IEEAC	600
TSEEAC	450
Attachés	200
ASAAC	200
ADAAC	200
Contractuels	200
ASS et CTSS	200

Contrôleur des finances publiques	200
Infirmier de cat A	200
Infirmier de cat B	200
Ouvriers et OPA	200
ISIC	200
Inspecteur des finances publiques	200
ITPE	200
TSDD	200
IPEF	200
Administrateurs de l'Etat	200
Autres corps de cat A+	200
Autres corps de cat A	200
Autres corps de cat B	200
Autres corps de cat C	200

10.3.1.2 Les indicateurs

L'indicateur n°1 « Performance » est constitué de 4 sous-indicateurs :

Pour 20%, le sous-indicateur 1.a « indicateur de performance économique » mesure la dynamique de désendettement du BACEA.

L'objectif de désendettement est considéré comme atteint si la dette nette constatée au 31/12 compris dans la période de référence concernée est inférieure au montant indiqué dans le tableau ci-dessous.

Ce tableau est mis à jour à chaque parution de lois de finances initiales.

Période de référence	1	2	3	4	5
Dette au 31/12	2022	2023	2024	2025	2026
Plafond de dette nette (Md€)	2,45	2,35	2,07	1,76	1,43

Pour 20%, le sous-indicateur 1.b « indicateur de performance opérationnelle en route » est l'indicateur KPI #1 des objectifs de capacité du plan de performance validé pour l'année civile écoulée (délais en route). Pour la première période de référence, on prendra la valeur de l'indicateur pour la période du 1^{er} octobre 2022 au 31 juillet 2023.

Période de référence	1	2	3	4	5
	1/10/2022 ou 31/7/2023	2023	2024	2025	2026
Objectif (1)	0,75	0,75	0,50	RP4*	RP4*

(1) L'objectif RP3 est fixé à 0,25 min/vol.

L'objectif est considéré comme atteint si les délais dans la période de référence concernée sont inférieurs à la valeur indiquée dans le tableau ci-dessous. Dans ce cas, le sous-indicateur a une valeur de 20% pour le calcul de la prime.

Si les délais dans la période de référence sont entre la valeur du tableau et 1 min/vol, l'objectif est considéré comme partiellement atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 10% pour le calcul de la prime.

Si les délais dépassent 1 min/vol, l'objectif n'est pas atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 0% pour le calcul de la prime.

Pour 20%, le sous-indicateur 1.c « indicateur de performance opérationnelle approches / tours » est l'indicateur KPI #2 des objectifs de capacité du plan de performance validé pour l'année écoulée (délais Terminal/Tour). Pour la première période de référence, on prendra la valeur de l'indicateur pour la période du 1^{er} octobre 2022 au 31 juillet 2023.

Période de référence	1	2	3	4	5
	1/10/2022 au 31/7/2023	2023	2024	2025	2026
Objectif	RP3	RP3	RP3	RP4	RP4

L'objectif est considéré comme atteint si les délais dans la période de référence concernée sont inférieurs à la valeur indiquée dans le tableau ci-dessous. Dans ce cas, le sous-indicateur a une valeur de 20% pour le calcul de la prime.

Si les délais dans la période de référence sont entre la valeur du tableau et 0,5 min/vol, l'objectif est considéré comme partiellement atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 10% pour le calcul de la prime.

Si les délais dépassent 0,5 min/vol, l'objectif n'est pas atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 0% pour le calcul de la prime.

Pour 10%, le sous-indicateur 1.d « indicateur de modernisation technologique » est l'indicateur permettant de mesurer l'avancement du planning de modernisation technologique conformément au niveau d'investissement validé et aux investissements majeurs identifiés dans le plan de performance RP3.

Période de référence	1	2	3	4	5
	2022	2023	Juin 2024	2025	Mars 2026
Equipes de la DSNA prêtes à la mise en service	4-Flight CRNA-Est et Sud-Est	4-Flight au CRNA-Nord	iATS à Orly	A-SMGCS CDG	4-Flight au CRNA-Ouest et Sud-Ouest

L'indicateur n°2 « Transformation environnementale » est constitué pour 10%, de l'indicateur KPI #1 des objectifs environnementaux du plan de performance RP validé pour l'année écoulée (efficacité horizontale en route).

Période de référence	1	2	3	4	5
Valeur de l'indicateur pour la période :	1/10/2022 au 31/7/2023	2023	2024	2025	2026
Objectif (1)	3,2%	3,1%	3,0%	RP4	RP4

(1) L'objectif RP3 est fixé à 2,83%.

L'objectif est considéré comme atteint si l'indicateur KPI #1 des objectifs environnementaux dans la période de référence concernée est inférieur à la valeur indiquée dans le tableau ci-dessous. Dans ce cas, le sous-indicateur a une valeur de 10% pour le calcul de la prime.

Si l'indicateur KPI #1 des objectifs environnementaux dans la période de référence est entre la valeur du tableau et 3,5%, l'objectif est considéré comme partiellement atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 7% pour le calcul de la prime.

Si l'indicateur KPI #1 des objectifs environnementaux dépasse 3,5%, l'objectif n'est pas atteint et le sous-indicateur prend la valeur de 0% pour le calcul de la prime.

Le tableau peut être mis à jour en fonction d'événements exceptionnels.

L'indicateur n°3« Sécurité » est constitué de deux sous-indicateurs

Pour 10 % le sous-indicateur 3a. est l'indicateur KPI #1 des objectifs de sécurité du plan de performance RP validé pour l'année écoulée (niveau de management de la sécurité).

Période de référence	1	2	3	4	5
	2022	2023	2024	2025	2026
Objectif	RP3	RP3	RP3	RP4	RP4

Pour 10 %, le sous-indicateur 3b est le respect de la cible de réalisation des plans de surveillance sur une base annuelle. Cet indicateur correspond au nombre d'actes de surveillance réalisés dans le cadre de la mise en œuvre effective du plan de surveillance par rapport au nombre d'actes de surveillance initialement prévu.

Période de référence	1	2	3	4	5
	2022	2023	2024	2025	2026
Cible	86	88	89	90	90

10.3.2 Les vacances supplémentaires des ICNA

Ces vacances sont décrites au 5.2.

Elles seront valorisées à hauteur de ----- par ½ vacation supplémentaire réalisée, sur la base du service fait.

10.3.3 La mise en place des vacances supplémentaires pour les IESSA

Ces réserves sont décrites au 5.3.

Elles seront valorisées de la façon suivante

10.3.4 La prime pour les restructurations de service

La DGAC accompagnera la réorganisation des services pour ses personnels en activant l'ensemble des dispositifs interministériels existant. A ce titre, elle accordera :

- une priorité, limitée en temps pour la mobilité ;
- à rédiger

10.3.5 CIA des corps technique de la navigation aérienne

Un CIA similaire dans ses principes à celui du RIFSEEP (mesure de l'engagement professionnel, de la manière de servir et de l'implication individuelle)sera ajouté au RIST.

10.4 La mise à jour des fonctions dans les grilles RIST et RIFSEEP

La mise à jour des grilles intégrera notamment :

- la question de la fidélisation, de l'indemnité géographique pour l'attractivité ;
- la question des licences ;
- la reconnaissance du management hiérarchique opérationnel et technique ;
- le nouveau socle réglementaire pour le contrôle aérien et les dispositifs optionnels, en substitution à l'arrêté expérimentation ;
- le nouveau socle réglementaire pour les IESSA, intégrant le RIT ainsi que l'organisation en projet de service spécifique, en substitution à l'arrêté expérimentation ;
- ...

10.5 La mise à jour des montants associés aux grilles

10.5.1 RIST au 1/1/23

Dès le premier janvier 2023, une augmentation des montants du RIST sera mise en œuvre, à hauteur de 3,5%.

10.6 Règle de gestion du CIA

Le CIA sera utilisé comme réel outil de reconnaissance individuelle en fonction de la manière de servir et de l'investissement professionnel de l'agent l'année précédente.

Il ne sera pas tenu compte du montant de CIA de l'année précédente, qui ne sert aucunement de référence.