



**MINISTÈRE
DE L'ACTION
ET DES COMPTES
PUBLICS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

Service de la synthèse statutaire, du
développement des compétences et de la
donnée
Sous-direction de la synthèse statutaire,
des politiques territoriales et des partenariats
Département de la coopération européenne et
internationale, des partenariats et de la
prospective

Paris, le **7 3 JUL. 2026**

Le Directeur général de l'administration
et de la fonction publique

à

Réf. : / Cour des comptes : S2026-0717

Madame la Présidente de la deuxième chambre
de la Cour des comptes

Objet : Réponse aux observations définitives de la Cour des comptes portant sur « La gestion des ressources humaines de la DGAC » (S2026-0717)

Vous m'avez transmis, par courrier du 29 mai janvier 2026, le relevé d'observations définitives, réalisé par votre Haute juridiction, portant sur la gestion des ressources humaines de la direction générale de l'aviation civile (DGAC), et je vous en remercie.

Les recommandations que vous avez formulées à l'attention de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) appellent de ma part les observations suivantes.

Recommandation n° 1 : Unifier le système d'information sur les ressources humaines de la DGAC et améliorer sa performance.

La DGAFP établit la feuille de route des systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) de l'Etat et préconise une convergence des outils des ministères et des grandes administrations de l'Etat vers l'offre de SIRH interministériel « *RenoirRH* », développé par le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH).

La DGAC a une démarche de mise en œuvre autonome des fonctionnalités dans son propre SIRH. Ainsi, elle ne bénéficie pas de la maintenance réglementaire et de la modernisation assurée par le CISIRH, malgré son réel besoin d'améliorer son SIRH, notamment en matière d'automatismes des mouvements de paye et du calcul des primes, de processus dématérialisé de signature applicative ou électronique, de dossiers agents et d'archives intermédiaires dématérialisés.

Néanmoins, et bien que la mutualisation que représente *RenoirRH* facilite la mise en œuvre des réformes comme la protection sociale complémentaire ou sur le congé de maladie ordinaire, je ne vise pas à court terme l'unification complète de l'offre de SIRH. Ainsi, l'intégration de *RenoirRH* avec les outils de gestion opérationnelle propres à l'écosystème DGAC pourrait se faire par des systèmes d'échanges performants.

Projet de recommandation n° 3 : Améliorer les règles d'attribution de l'intéressement à la performance collective.

La prime d'intéressement instaurée en 2023, à titre expérimental et sous le nom de prime de partage de la performance, est attribué en fonction d'indicateurs et de sous-indicateurs qui mesurent les résultats obtenus dans les domaines de la performance, de la transition écologique et de la sécurité.

Ce dispositif comprend également des sous-indicateurs liés à la performance opérationnelle prenant en compte les retards liés à l'exploitation ou au mouvement de grève (cf. décret et arrêtés du 18 juillet 2023).

Pour valoriser davantage cet indicateur, il conviendrait de prévoir un barème par fonctions plutôt que par corps, permettant d'adapter le poids des indicateurs aux enjeux des métiers, ce que la Cour relève en suggérant de dissocier les indicateurs séparés entre prestations de services et autorités de régulation (cf. page 51).

La DGAFP a eu l'occasion d'inviter la DGAC à engager un travail d'amélioration des indicateurs conditionnant le versement de la prime.

S'agissant du montant de la prime de partage de la performance, dont la Cour relève qu'il gagnerait à être plus important, je relève que la rémunération des agents de la DGAC est déjà supérieure à celle des autres corps d'ingénieurs. Au regard de cet élément et du contexte budgétaire de l'Etat, il conviendrait de privilégier une approche d'ensemble de rationalisation des supports indemnitaires existants, intégrant, le cas échéant, en tout ou partie, leur regroupement.

Mes services se tiennent disponibles, en appui de la DGAC, pour travailler sur une éventuelle fusion des dispositifs indemnitaires existants et sur l'amélioration des indicateurs de la prime de partage de la performance si cette prime collective venait à être effectivement pérennisée.

Projet de recommandation n° 6 : Rationaliser le nombre de récupérations horaires afin de limiter les écarts par rapport à la durée légale annuelle du travail.

Vous évoquez les dispositions de l'arrêté du 8 juillet 2024 relatif à l'organisation du temps de travail des personnels de la DGAC assurant le service du contrôle dans les organismes de contrôle de la circulation aérienne et des instructeurs de formation pratique au contrôle de l'Ecole nationale de l'aviation civile, issues d'un protocole social 2023-2027. A ce titre, vous relevez que cet arrêté « renvoie à une note de service de la Direction des Services de la Navigation Aérienne - DSNA (donc sans contreseing des ministres signataires de l'arrêté) la charge de préciser les modalités de calcul des récupérations et les limitations associées à leur dépôt ». S'agissant de ladite note de service, émise par la DSNA le 5 mai 2025, vous estimez que « certaines récupérations listées dans cette note ne sont pas compatibles, de par leur caractère forfaitaire, avec les règles applicables dans la fonction publique ». Par ailleurs, vous estimez que le délai instauré est excessif en ce qu'il « prévoit que les récupérations accordées aux contrôleurs peuvent être exercées jusqu'au 31 décembre de l'année suivante ».

Je souligne la pertinence d'une démarche de rationalisation des récupérations horaires lorsqu'elle vise à garantir une meilleure cohérence des régimes de temps de travail et à limiter les écarts avec la durée annuelle légale du travail. Cette démarche peut notamment conduire à réexaminer les dispositifs existants au regard des contraintes effectives justifiant leur attribution, de leur articulation avec les autres mécanismes de compensation, ainsi que de leur impact sur la durée annuelle de travail effective réalisée.

Sans remettre toutefois en cause la nécessité de compenser les sujétions particulières attachées au corps des ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne (ICNA), j'estime que les modalités de récupération horaire méritent d'être régulièrement réexaminées afin de s'assurer de leur adéquation avec les contraintes effectivement supportées par ces agents. Aussi, une attention particulière pourrait être portée aux dispositifs présentant un caractère forfaitaire, lorsque ceux-ci ne correspondent plus avec suffisamment de précision aux sujétions qu'ils ont vocation à compenser.

Projet de recommandation n° 7 : S'assurer de la mise en œuvre complète de l'ensemble des systèmes de vérification de la présence sur site des contrôleurs aériens.

Vous relevez la pratique des « clairances », mettant en évidence des pratiques d'absentéisme des contrôleurs aériens conduisant à un temps de travail effectif plus réduit que le temps réglementaire et pouvant de fait impacter la sécurité de la navigation aérienne. Vous indiquez que, suite à un rapport du bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile (BEA), la DSNA a élaboré un plan d'actions reposant notamment sur une circulaire diffusée en mars 2024 et le décret n°2025-912 du 5 septembre 2025 autorisant la création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé « SPS, système de vérification de la présence sur site » des contrôleurs aériens.

Bien que vous accueilliez favorablement le déploiement progressif des badgeuses biométriques, dont l'achèvement est prévu d'ici à la fin de l'année 2026, vous relevez la persistance de pratiques susceptibles d'affecter la fiabilité du suivi du temps de travail, notamment des défauts de badgeage ainsi que des écarts récurrents entre les horaires effectivement réalisés et les horaires théoriques de service. A ce titre, vous relevez qu'« il n'existe cependant pas à ce stade d'échelle de sanctions formalisée pour les absences injustifiées, notamment pour celles qui seraient répétitives ou les plus graves pouvant entraîner des risques de sécurité ». Ainsi, vous appelez à « une formalisation, dès 2026, d'une grille de sanctions maximales pour les absences injustifiées, et de s'assurer de son application ainsi que des retenues sur salaires correspondantes, par exemple en établissant un bilan annuel de ces absences injustifiées et des suites données ».

Je partage votre constat relatif à l'importance d'un suivi fiable des horaires de travail. À cet égard, le déploiement progressif des dispositifs de badgeage biométriques au sein de la DSNA contribue non seulement à un meilleur suivi des temps de présence effectivement réalisés, mais constitue également un outil au service de la protection de la santé et de la sécurité des agents. En effet, la traçabilité des horaires permet de mieux identifier les situations susceptibles de conduire à des dépassements des durées maximales de travail ou à une méconnaissance des temps de repos réglementaires. Elle participe ainsi à la prévention des risques professionnels et à l'effectivité des garanties minimales applicables aux contrôleurs aériens, qui plus est en contribuant plus globalement à la sécurité des services de la navigation aérienne.

Dans cette perspective, j'estime que la fiabilisation des dispositifs de suivi du temps de travail constitue un levier d'amélioration des conditions de travail ainsi que de protection de la santé et de la sécurité des agents, au-delà de sa seule dimension de contrôle des obligations de service pouvant éventuellement conduire à l'engagement d'une procédure disciplinaire en cas de manquement constaté. Je ne suis par ailleurs pas favorable à l'édiction d'une échelle de sanctions, la détermination du quantum de sanction devant être appréciée en fonction des circonstances de l'espèce

Projet de recommandation n° 9 : Définir une méthode robuste de dimensionnement du nombre de contrôleurs aériens à recruter.

Je soutiens cette recommandation et rappelle que toute méthode de dimensionnement des effectifs doit s'appuyer sur une analyse des besoins en compétences et une étude des perspectives d'évolution du métier. Je précise que les travaux conduits actuellement dans le cadre de la refonte du répertoire des métiers de la fonction publique (RMFP), auxquels la DGAC participe au sein d'un groupe de travail dédié à la famille professionnelle « aéronautique », pourront être un appui pour la DGAC.

Au-delà, la DGAFP prévoit de travailler, dès 2026, à un cadrage méthodologique des projections sur les besoins en emplois et compétences qui pourra utilement être mis à la disposition de la DGAC dans la conduite des travaux de gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) sur la population des contrôleurs aériens que la Cour recommande.

Projet de recommandation n° 10 : Prévoir une modulation des primes en fonction de la complexité du trafic géré et des résultats de performance.

Je ne dispose pas d'élément permettant d'apprécier la faisabilité de la modulation des primes en fonction de la complexité du trafic géré. De multiples critères sont susceptibles d'influer sur cette complexité.

Or, concevoir un régime indemnitaire sur ce fondement implique de s'assurer du respect de certains prérequis :

- une certaine stabilité des critères de complexité du trafic, tant dans la journée qu'en termes de saisonnalité ;
- des différenciations significatives permettant la modulation ;
- une lisibilité du dispositif de modulation à destination tant des agents que des évaluateurs pour conserver une pertinence en termes de ressources humaines.

Je partage toutefois l'intérêt de la Cour pour cette modulation de prime, visant à mieux valoriser la politique indemnitaire, en tant que levier de la performance individuelle et collective de la structure, au

regard de l'évaluation envisageable des résultats obtenus au bénéfice des missions réalisées et du service rendu.

La DGAFP pourra être utilement associée, le cas échéant, à cette démarche si elle est menée par la DGAC.

Projet de recommandation n° 11 : Structurer les outils et les méthodes nécessaires à la conception d'une démarche de gestion des parcours de carrière des contrôleurs aériens intégrant une filière managériale.

Le plan de montée en compétences en matière managériale des contrôleurs aériens de la DGAC, conçu par la DSNA et décrit par la Cour, semble comporter les éléments essentiels pour garantir la réussite du projet à travers la définition d'un référentiel managériel DSNA, un dispositif de formation managériale, un accompagnement individuel et collectif des cadres, ainsi que la constitution d'un groupe de pairs par un prestataire.

Au-delà de la base constituée par le référentiel de compétences et la formation aux fonctions de managers, l'efficacité de ce plan pourrait être renforcée par un diagnostic des difficultés rencontrées par les cadres dans l'exercice de leurs fonctions découlant de la répartition des compétences décisionnelles, selon l'analyse de la Cour. La révision des chaînes de décision, qui pourrait en découler, pourrait être challengée, au-delà de la DSNA, au sein de la DGAC. Enfin, la place de la formation au management dans la formation initiale pourrait être questionnée, si l'option était retenue d'une évolution plus naturelle des contrôleurs aériens vers l'encadrement.

Projet de recommandation n° 12 : Mettre à l'étude, au plan interministériel, la transformation du statut de la DSNA voire de la DGAC.

Compte tenu du degré d'autonomie particulier dont dispose la DGAC au sein du ministère chargé des transports et des enjeux auxquels elle est confrontée, notamment la concurrence des pratiques des autres Etats européens, la transformation éventuelle du statut de la DGAC, ou de la DSNA, vers une structure plus autonome, à l'instar de nos voisins européens, constitue une piste de réflexion intéressante méritant un examen approfondi dans toutes ses dimensions.

Le statut en particulier d'établissement public, évoqué par la Cour, pourrait renforcer davantage l'autonomie de la DGAC pour piloter ses propres réformes et adapter au plus près son organisation à ses missions et enjeux prioritaires rencontrés. Cette transformation en établissement public pourrait s'inscrire et renforcer la logique de prestation de service en matière de contrôle aérien.

Toute réflexion sur un éventuel changement de statut de la DGAC impliquerait de poser la question de la forme juridique la plus adaptée, notamment celle d'un établissement public administratif ou industriel et commercial, au regard en particulier du statut de ses personnels, selon qu'il apparaît souhaitable ou non, dans le contexte européen, de l'aligner davantage sur celui de ses homologues étrangers et ainsi de s'éloigner du cadre statutaire de la fonction publique, qui constitue actuellement pour la DGAC une spécificité. Les enjeux prégnants liés à la continuité des fonctions régaliennes de sûreté et de sécurité aérienne, voire de souveraineté, devraient alors être particulièrement pris en compte, ainsi que les enjeux budgétaires, de ressources humaines et sociaux associés.

Dans ce contexte, une telle réflexion nécessiterait en tout état de cause une concertation à mener, dans ses différentes dimensions au niveau interministériel, à laquelle la DGAFP pourrait pleinement prendre part.

Telles sont les remarques qu'appellent de ma part les observations communiquées par la Cour.

Mes services restent à votre disposition pour tout complément.



Boris MELMOUX-EUDE