



## **Direction des services de la navigation aérienne**

*Sous-direction des ressources humaines*

Paris, le 28/10/2021

### **Secrétariat général**

*Sous-direction des compétences et des ressources humaines*

#### **Affaire suivie par :**

Françoise BUREAUD (SDCRH)

[francoise.bureaud@aviation-civile.gouv.fr](mailto:francoise.bureaud@aviation-civile.gouv.fr)

Jérôme MEYER (SDRH)

[jerome-a.meyer@aviation-civile.gouv.fr](mailto:jerome-a.meyer@aviation-civile.gouv.fr)

Alain CARRIBON (SDRH)

[alain.carribon@aviation-civile.gouv.fr](mailto:alain.carribon@aviation-civile.gouv.fr)

**Objet :** Passage en gestion intégrée des ressources humaines pour les corps techniques de la navigation aérienne (ICNA, IESSA, TSEEAC) et réorganisation de SDRH et de SDCRH

**Annexes :** 1/ Organigramme actuel SDRH

2/ Organigramme cible SDRH

3/ Projets de fiche de poste « gestionnaire collectif et indemnitaire » et « chefs de division »

4/ Organigramme actuel SDCRH

5/ Organigramme cible SDCRH

## **I- Organisation actuelle et future de SDRH**

La réorganisation de la sous-direction des ressources humaines (SDRH) s'intègre dans la démarche de modernisation des fonctions supports de la DGAC. Elle vise trois objectifs principaux :

1. Simplifier la gestion des corps techniques de la navigation aérienne ;
2. Moderniser les outils de gestion, notamment à travers la dématérialisation du dossier agent ;
3. Fluidifier l'organisation et le pilotage de la sous-direction.

Pour y parvenir, elle s'appuie en particulier sur trois évolutions de structure :

1. La mise en place de la gestion intégrée pour les corps techniques de la navigation aérienne ;
2. La transformation de la division informatique en mode projet ;
3. La transformation du département de la gestion collective en département de la synthèse et de l'aide au pilotage.

Cette réorganisation tient compte de la création des secrétariats interrégionaux (SIR) concernant la gestion de proximité des échelons centraux de la DSNA et de la DO, mais cette note n'en définit pas les modalités qui seront traitées dans la réorganisation des fonctions supports de proximité. Les éléments relatifs à la gestion de proximité et le périmètre exact de la nouvelle organisation seront définis dans le cadre des travaux du SIR d'administration centrale.

La présente organisation a fait l'objet de deux réunions plénières avec l'ensemble des agents concernés. Elle leur a été présentée en toute transparence. Le travail engagé a permis de décrire précisément les différents processus. Chaque agent a par ailleurs été reçu au moins une fois en entretien individuel avec le sous-directeur. Des réunions spécifiques ont été également tenues au sein de chacun des départements. Des propositions d'entretiens individuels ont été formulées à SDCRH et resteront possibles à tout moment.

L'organisation en gestion intégrée permet d'assurer les missions de gestion administrative et de pré-liquidation de la paye dans le cadre d'une paye sans ordonnancement préalable liquidée par les services de la direction départementale des finances publiques de Versailles, par une seule et même entité, de telle sorte qu'un seul service suive le dossier individuel de l'agent, de son recrutement jusqu'à son départ en retraite. Une telle organisation existe déjà pour l'ensemble des autres corps représentés à la DGAC (excepté les ouvriers d'Etat, dont le passage en gestion intégrée est envisagé en 2022), les IPEF et les agents des corps sous statut du ministère de la transition écologique. La réorganisation actuelle entend donc faire basculer les trois corps techniques de la navigation aérienne en gestion intégrée, afin d'unifier les pratiques au sein de la DGAC. Les actes de gestion administratives et de la paye seront ainsi pris par un gestionnaire unique. La modernisation de l'outil de pré-liquidation de la paye devra permettre, à sa mise en œuvre, au gestionnaire d'effectuer la réalisation de l'ensemble de ces actes par une saisie unique de l'application.

### **A) L'organisation actuelle**

La gestion administrative et la pré-liquidation de la paie des corps techniques de la navigation aérienne (ICNA, IESSA et TSEEAC) sont assurées aujourd'hui par deux sous-directions différentes :

- La première par le département de la gestion des corps techniques de la navigation aérienne (DGCT NA) de la sous-direction des ressources humaines (SDRH) de la DSNA (DGAC/DSNA/SDRH/DGCT NA) ;
- La deuxième par le bureau de la gestion intégrée des ressources humaines (GIRH) de la sous-direction des compétences et des ressources humaines (SDCRH) du SG (DGAC/SG/SDCRH/GIRH/CGO).

Au sein de SDRH, le DGCT NA assure la gestion collective des corps « navigation aérienne », les missions de conseil aux agents de type chargé de corps et les fonctions de gestion administrative, c'est-à-dire individuelle liée au statut général et du corps considéré. Ces missions de gestion administrative représentent environ 75% de l'activité produite par les gestionnaires. Le département est composé d'un chef et d'un adjoint chargés d'encadrer et d'organiser l'activité dévolue. Trois divisions correspondant à chacun des corps évoqués plus haut sont placées sous la responsabilité du chef de département et son adjoint. Trois chefs de division sont à leur tête (poste vacant depuis avril dernier pour la division des TSEEAC). Chacun d'eux est renforcé par des gestionnaires placés sous leur responsabilité : 2 gestionnaires dans la division des IESSA, 2 gestionnaires dans la division des TSEEAC et 4 gestionnaires (un poste vacant depuis fin mars) dans la division des ICNA. L'organigramme en annexe 1 « Organisation actuelle » détaille l'organisation du département et permet de visualiser les liens hiérarchiques et les attributions confiées.

Les chefs de division ont la charge de la gestion collective et administrative dans le périmètre qui leur est dévolu et visent l'ensemble des arrêtés produits par leurs gestionnaires, qui sont signés par le chef de département ou son adjoint pour ceux qui relèvent du DSNA ou par le sous-directeur des compétences et des ressources humaines pour certains actes particuliers. Les gestionnaires assistent leur chef de division en tant que de besoin sur les missions de gestion collective. Les chefs de division assurent également, dans la mesure du possible, la fonction de chargé de corps.

Les gestionnaires des divisions TSEEAC et IESSA traitent à la fois la gestion statutaire et fonctionnelle, en se répartissant la charge de travail selon un ordre alphabétique correspondant au nom de famille des agents du corps. Les gestionnaires des divisions ICNA sont spécialisés sur un type d'acte pour certains et polyvalents pour d'autres.

## B) L'organisation cible

Dans le cadre de la gestion intégrée des corps techniques navigation aérienne, les objectifs sont les suivants :

- Impliquer l'ensemble des acteurs pour une GRH partagée (SDCRH, SDRH, MC2, managers, services de proximité) ;
- Diminuer les coûts de gestion et optimiser les moyens associés (dont la réduction des effectifs, la mise en place du dossier individuel agent dématérialisé et la modernisation du logiciel de gestion de la paie).

Afin d'y parvenir, il est prévu que les activités de gestion administrative des trois corps techniques NA intègrent le bureau GIRH de SDCRH, permettant de professionnaliser les acteurs concernés de la gestion administrative jusqu'à la paie. Ce transfert implique dès lors différentes conséquences.

### 1- Conséquences pour SDRH

#### a. Au niveau du département de la gestion des corps techniques de la navigation aérienne

En termes d'attribution, l'intervention du département de gestion des corps techniques se recentre autour de la gestion collective et des fonctions de chargé de corps, c'est-à-dire principalement autour des campagnes de mobilité, d'avancement de grade et d'emplois fonctionnels, du recrutement et des affectations des stagiaires, de la gestion stratégique des effectifs et règles d'emploi des agents opérationnels et de la résolution des situations individuelles particulières (arrêt de formation, réintégrations, situations personnelles difficiles,...). Il conserve également son rôle en matière de politique statutaire et indemnitaire de chaque corps. En revanche, la production des décisions et arrêtés individuels ou collectifs ne serait plus assurée par le département, mais par SDCRH/GIRH. Les décisions indemnitaires continuent de relever de SDRH/département de la gestion des corps techniques.

Le département devient impliqué dans le processus des fonctions complémentaires des agents des corps techniques affectés dans les services exploitation et technique des différentes entités (ICNA et IESSA). A ce titre, il aura la charge de saisir dans le SIRH les décisions d'attribution de ces fonctions signées par les chefs d'entité. Cette intervention permettra de mieux suivre les évolutions de carrière des agents, qui ont des conséquences dans le cadre des campagnes d'avancement organisées par SDRH.

En termes d'effectifs, le département de gestion des corps techniques conserverait sa logique de répartition en divisions (une par corps technique), gérées par un chef de division et un gestionnaire chargé de l'assister dans la transposition de la gestion collective, y compris la gestion et l'installation du régime indemnitaire. Un deuxième gestionnaire sera affecté au sein des divisions ICNA et IESSA afin d'assumer la nouvelle charge liée à la saisie dans le SIRH des fonctions complémentaires.

L'ensemble de ces éléments nécessite une révision de la note du 9 avril 2020 portant organisation de la DSNA (4-). Toute mention relative à la gestion administrative/individuelle des agents relevant des corps techniques devra être supprimée au profit de la gestion collective et indemnitaire. Les délégations de signatures devront être remises à jour dans le même temps. La situation des élèves devra être prise en compte et les délégations de gestion ou de signature existant entre SDRH et l'ENAC devront être actualisées si besoin.

#### b. Au niveau du département de la gestion collective

Côté département de la gestion collective, la subdivision primes disparaîtra avec le départ en retraite de l'agent en place. Les compétences et missions de contrôle et validation des primes saisies par les gestionnaires du département gestion des corps techniques de la navigation aérienne ou les services locaux seront transférées au profit du département gestion des corps techniques.

Avec le départ de la gestion de proximité, le département est réorienté vers la synthèse et l'appui au pilotage des ressources humaines à la DSNA. Il a vocation à développer les missions de modernisation des outils RH de la DSNA. Le poste de chef de division informatique fusionne avec le poste de chargé de mission modernisation RH pour créer un poste d'adjoint au chef de département. Celui-ci aura la charge, dans la future organisation, de manager l'équipe de spécialistes technique et informatique dans le cadre des missions de modernisation RH et de suivi des effectifs DSNA.

c. Au niveau du sous-directeur

Côté sous-direction, le poste de secrétaire est supprimé afin de libérer une marge d'ETP supplémentaire. Les missions du secrétariat, essentiellement la gestion des voyages, sont transférées au pôle voyage. Les outils numériques, à travers le déploiement de Microsoft Outlook, permettront de monter les rendez-vous et les réunions de l'ensemble des agents de la sous-direction.

## **II - Organisation actuelle et future de SDCRH**

SDCRH est impacté par la réorganisation des fonctions supports à plusieurs égards :

- le passage en gestion intégrée des corps de la navigation aérienne
- le passage en gestion intégrée des ouvriers
- la constitution du pôle de formation continue
- la création du SIR central en matière de RH de proximité

Seuls les deux premiers points seront traités dans la présente note, par parallélisme avec le descriptif des impacts sur SDRH décrits en première partie.

### **A) Organisation actuelle de la gestion et de la préliquidation**

La gestion individuelle est assurée par le bureau GIRH en ce qui concerne les fonctionnaires.

Il est organisé en 4 divisions et un pôle interne/qualité et supervision (CISQ).

Les 4 divisions sont réparties en fonction de la nature de la population gérée selon une logique de corps : division dédiée aux A+ et A et corps du ministère de la transition écologique, division dédiée aux agents de catégorie B et C administratifs et aux fonctionnaires des corps médico-sociaux, division dédiée aux contractuels, personnels navigants, apprentis, ouvriers de l'Etat, OE/OPA, vacataires et personnels à l'étranger (DIV OE CONT), division dédiée aux personnels techniques de la navigation aérienne (DIV TECH).

Ces deux dernières, impactées par la réforme, comprennent en organisation nominale respectivement :

- 1 chef de division et 7 gestionnaires (1 postes vacants à date) pour la DIV OE/CONT ;
- 1 chef de division et en organigramme nominal, 3 gestionnaires IEEAC, 6 gestionnaires ICNA, 2 gestionnaires IESSA, 3 gestionnaires TSEEAC

Les divisions A+, A et corps du ministère de la transition écologique ainsi que B – C et corps médico-sociaux fonctionnent partiellement ou entièrement en gestion intégrée depuis 2017 ; elles assurent à ce titre la gestion et la paie des personnels, suivant une logique de bout en bout où un même gestionnaire est compétent pour la saisie, la mise à jour, la vérification de la complétude des informations, la prise d'arrêt et sa traduction en pré-liquidation.

Les divisions CONT/OE et TECH fonctionnent en gestion intégrée pour une partie seulement de la population gérée : les contractuels et les personnels navigants, les vacataires en gestion intégrée simplifiée pour la DIV CONT/OE et les IEEAC pour la DIV TECH.

Le domaine de compétence de GIRH sur les ouvriers et les 3 corps de la navigation aérienne est circonscrit à la « pré-liquidation », les gestionnaires traduisant en pré-liquidation des informations saisies ou arrêtés/décisions prises en dehors de leur périmètre. Cette activité, sensible et technique, est aujourd'hui tributaire d'informations et d'actes initiés en amont et ne permettant pas une maîtrise

de l'intégralité de la chaîne, occasionnant beaucoup plus fréquemment que pour les corps gérés intégralement, des retards ou a contrario des trop-perçus de paie.

Par ailleurs le secteur des ICNA, au sein de la DIV TECH, est le seul à avoir conservé une organisation en portefeuilles « géographiques », tandis que tous les autres secteurs ont une répartition des dossiers par agent selon des portefeuilles alphabétiques.

Le pôle CISQ, entre autres missions, assure le traitement de dossiers complexes, l'animation du contrôle interne des actes du bureau, le traçage et l'analyse des anomalies de la chaîne de gestion et de pré-liquidation de la paie, et en corollaire, l'articulation des échanges avec les services de la DGFIP et ceux des comptables assignataires du BACEA et de l'ENAC, la rédaction des supports de formation interne au bénéfice des gestionnaires du bureau (fiches de bonnes pratiques).

Il convient de noter que SDCRH assure la gestion et la paie des agents ENAC dits « sous plafond », en liaison avec le comptable assignataire de l'ENAC.

Le centre de gestion des ouvriers (CGO) gère 592 ouvriers d'Etat et 65 OPA soit 657 agents. Il apporte également son soutien à la gestion des 82 ouvriers d'Etat de Météo France.

Il assure la gestion individuelle, collective, l'organisation des examens et essais professionnels, la préparation de la pension, la gestion des maladies professionnelles et accidents de service pour les ouvriers de l'Etat ainsi que pour les ouvriers des parcs et ateliers (OPA) en lien avec le MTE... La pré-liquidation de la paie de ces personnels est assurée par GIRH. La gestion statutaire des OPA étant assumée par le MTE qui ne dispose pas du SIRH mais de RENOIRH, la gestion et la paie oblige à une double saisie, qui subsistera en organisation cible.

## **B) Objectifs de la réorganisation**

L'organisation en gestion intégrée permet d'assurer les missions de gestion administrative et de gestion de la pré-liquidation dans une seule et même entité, de telle sorte qu'un seul service suive le dossier individuel de l'agent, de son recrutement jusqu'à sa radiation. La réorganisation actuelle entend donc poursuivre et parachever la bascule initiée en 2017 pour les corps « administratifs » et d'unifier les pratiques au sein de la DGAC. Les actes de gestion administratives et de la paie seront ainsi pris par un gestionnaire unique. La modernisation de l'outil de gestion de la paie devra permettre, à sa mise en œuvre, au gestionnaire d'effectuer la réalisation de l'ensemble de ces actes par une saisie unique de l'application.

## **C) Organisation cible et conséquences pour SDCRH/GIRH**

L'intégration des fonctions de gestion intégrée à GIRH emporte des conséquences à deux niveaux :

- Intégration de nouveaux gestionnaires, liée à l'extension du nouveau périmètre d'agents gérés en gestion intégrée (a)
- Evolution des compétences, de la nature et de la répartition des activités des gestionnaires de préliquidation (b)
  - a. L'organisation de GIRH ne sera pas impactée dans sa structure générale mais l'accueil de nouveaux gestionnaires (+2 dans la division CONT/OE, +6 dans la division TECH) nécessitera de renforcer l'encadrement de cette dernière division.

Bilan des transferts :

L'absorption de la charge de travail pour GIRH, qui va récupérer la gestion administrative de plus de 7 000 agents, nécessite un renfort des équipes en place dans la division des corps techniques, estimé par SDCRH à 6 ETP. Ainsi, la division des corps techniques de GIRH serait ainsi complétée :

- Nombre inchangé d'ETP pour les gestionnaires en charge des IEEAC (3) ;
- Passage de 3 à 4 ETP pour les gestionnaires en charge des TSEEAC ;
- Passage de 2 à 4 ETP pour les gestionnaires en charge des IESSA ;

- Passage de 6 à 9 ETP pour les gestionnaires en charge des ICNA.

Dans ce cadre, est créé, parmi les gestionnaires, un poste d'adjoint à la cheffe de division TECH, disposant, en plus d'un portefeuille de gestion (allégé), d'une capacité d'encadrement, de contrôle et en capacité de seconder et d'assister la cheffe de division.

Le premier enjeu est celui de la capacité à armer les postes de gestionnaires créés par transfert dans un contexte où :

- GIRH dispose déjà de plusieurs postes vacants ou susceptibles de l'être à très court terme et connaît un turn-over structurel ;
- Seuls deux gestionnaires actuels de SDRH suivent l'emploi transféré ;
- L'attractivité sur des postes de gestionnaires intégrée et le vivier de compétences à la DGAC sont faibles.

Des recrutements extérieurs d'agents d'autres ministères ou établissements publics, maîtrisant déjà les fondamentaux de la gestion intégrée, seront à prévoir, dans un calendrier articulé, dans la mesure du possible avec le plan de formation évoqué *infra*.

Le deuxième enjeu est celui de la formation des nouveaux gestionnaires intégrés. Un plan de formation dédié est mis en œuvre tout au long de l'année 2021. Le recours à des prestataires de formation externes et spécialisés dans la gestion et la paye est prévu.

- b. Les gestionnaires aujourd'hui compétents pour le seul volet « préliquidation » devront évoluer vers une prise en charge « de bout en bout ». La technicité de la gestion administrative diffère de celle de la pré-liquidation et nécessite une formation des agents et une (ré)écriture des process. Le travail entrepris courant 2020 en faveur de la mise en place de la dématérialisation du dossier individuel de l'agent (DIA) y contribuera.

Enfin, afin de favoriser la polyvalence des gestionnaires et d'harmoniser la répartition des rôles et responsabilités des gestionnaires au sein de GIRH, une nouvelle répartition des dossiers, sur une base « alphabétique » sera privilégiée au sein du secteur des ICNA.

- c. Les évolutions des outils et la montée en compétence permettent d'envisager, à terme, des remaniements de la structure et une rationalisation des effectifs

Si la mise en place de la gestion intégrée pour tous les corps et statuts est attendue en 2022-2023 à iso effectifs, par transfert des emplois des entités aujourd'hui en charge de la gestion administrative, plusieurs facteurs permettent d'envisager des économies d'échelle d'ici 3 à 5 ans :

- La montée en compétence et la stabilisation des gestionnaires, la réduction du nombre de dossiers gérés pour certains corps permettant d'envisager des redéploiements entre les divisions ;
- le développement des outils numériques et notamment la dématérialisation du dossier agent et du dossier comptable, permettant la réduction, voire la suppression de tâches redondantes liées à l'édition, la signature, la conservation des pièces justificatives. A noter qu'au plan interministériel ces mesures de dématérialisation sont couplées avec des mesures de simplification des règles de gestion (notamment indemnitaires) permettant de « standardiser » la gestion.
- le développement d'outils numériques promouvant l'agent comme acteur de sa propre gestion, soit par le dépôt de pièces, la mise en place de « workflows » ou l'accès à des informations sur sa situation, ses échéances (exemple : prochain avancement d'échelon...)

L'ensemble de ces modifications nécessitent la modification de la note d'organisation du Secrétariat général en date. Les délégations de signature des deux sous directeurs et chefs de bureaux, adjoints, chefs de départements et chefs de division concernés devront être mises à jour. La convention de gestion de l'ENAC sera revue si nécessaire.

## D) Organisation cible et conséquences pour SDCRH/GCRH

GCRH est impacté par la suppression de CGO, pour les activités relevant de la gestion collective et des activités spécifiques sur le périmètre des ouvriers :

- Mobilité
- Gestion des postes de chefs d'équipe ;
- Gestion des avancements (à mettre en lien avec la suppression des essais professionnels, en cours de discussion avec les représentants du personnel et la DGAFP ;
- Gestion des habilitations ;
- Gestion des pensions (en lien avec le FSPOEIE pour les OE et le bureau des pensions du MTE pour les OPA)
- Gestion des congés maladies, traitement des accidents de travail, maladies professionnelles ;
- Gestion des primes et des heures supplémentaires ;

Les 3 premières activités seront traitées par un chargé de mission spécifique, rattaché à CGO jusqu'à leur dévolution à GCRH (division « gestion collective »).

Les activités de gestion des affaires médicales ont vocation, à terme, à être traitées par une entité spécialisée (bureau des affaires médicales ou futur pôle des affaires médicales).

Le transfert des activités s'effectuera au gré des évolutions réglementaires (ex : essais) et de la montée en compétence des gestionnaires de gestion individuelle. Pour ces raisons, il est envisagé une disparition progressive de CGO sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2022.

## III. Bilan de la réorganisation en termes de transferts d'effectifs entre les deux sous-directions

Pour SDCRH, les effectifs ci-dessous incluent seulement les divisions de GIRH impactées, les divisions non impactées et les autres bureaux en sont pas comptabilisées.

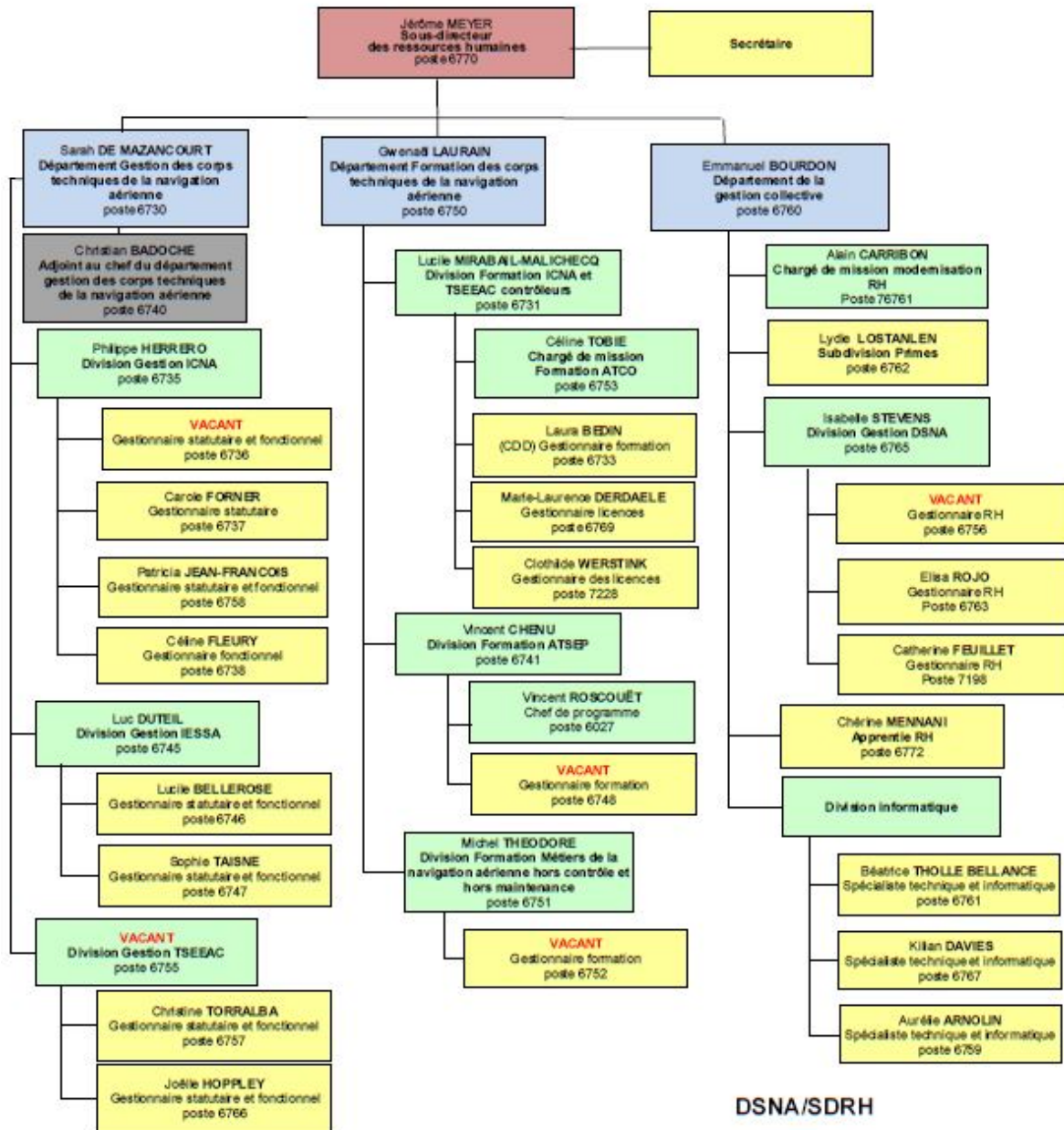
Services	SDRH hors formation		SDCRH		SIR	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
Pilotage – processus S2	8	7	4	3		
Gestion collective et indemnitaire	6	7 (+2 F.C.)	3	3		
Gestion administrative individuelle	6	0	2	0		
Gestion de la paye et intégrée	0	0	23	31		
Gestion de proximité	3	0	1	0	0	4
SIRH	3	3	10	10		
Total	26	17 (+2 F.C.)	43	47	0	4

F.C. = fonctions complémentaires



**Annexe 1 : Organigramme actuel de SDRH**

**DIRECTION DES SERVICES DE LA NAVIGATION AÉRIENNE  
Sous-direction des ressources humaines**



**DSNA/SDRH**

Bâtiment 16 09  
9, rue de Champagne, 91200 Athis-Mons

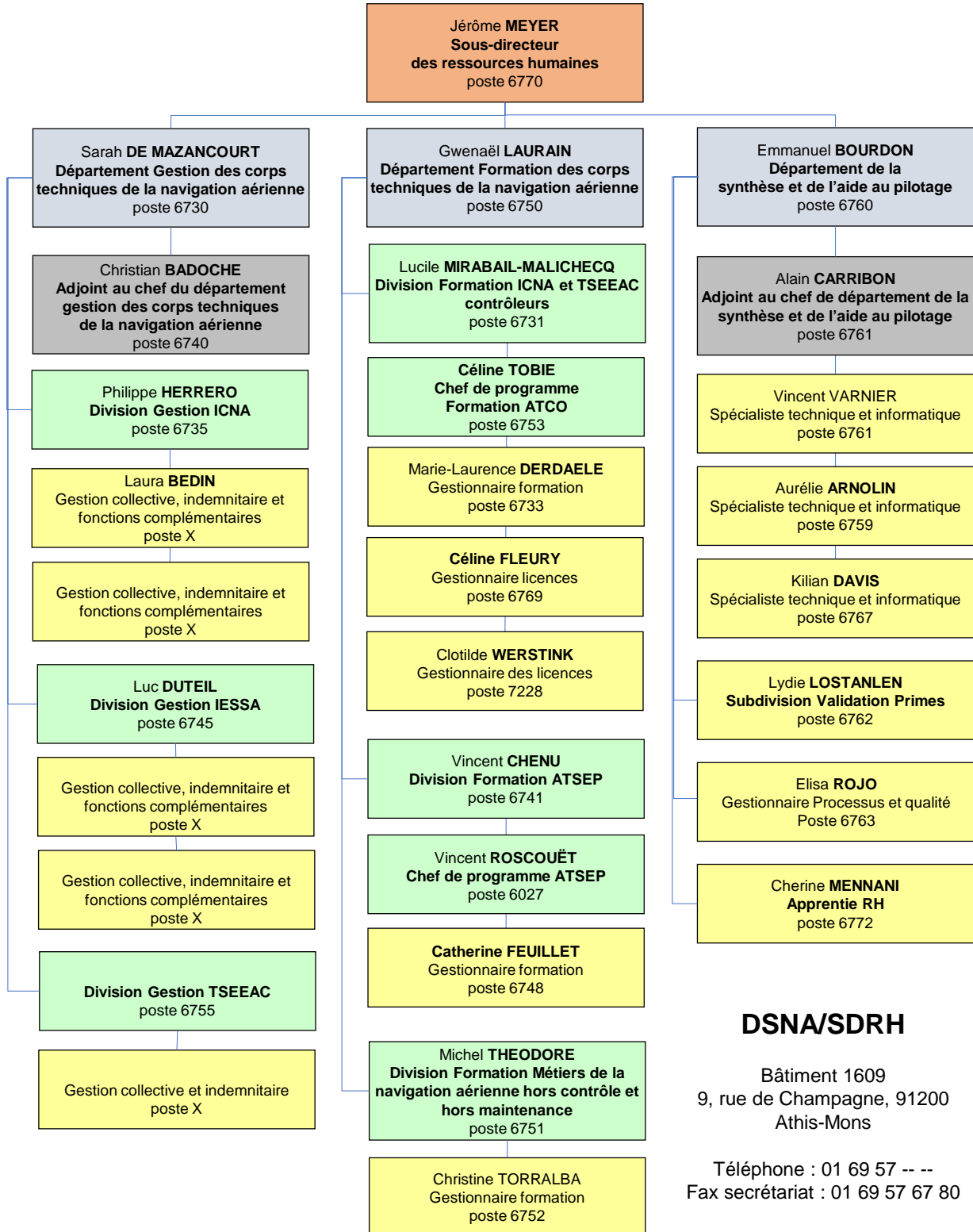
Téléphone : 01 69 57 -- --  
Fax secrétariat : 01 69 57 67 80  
Fax AVE : 01 69 57 67 81

Nom en violet : arrivée prévu  
Nom en rouge : départ prévu

Mise à jour Avril 2021



**Annexe 2 : Organigramme cible de SDRH**





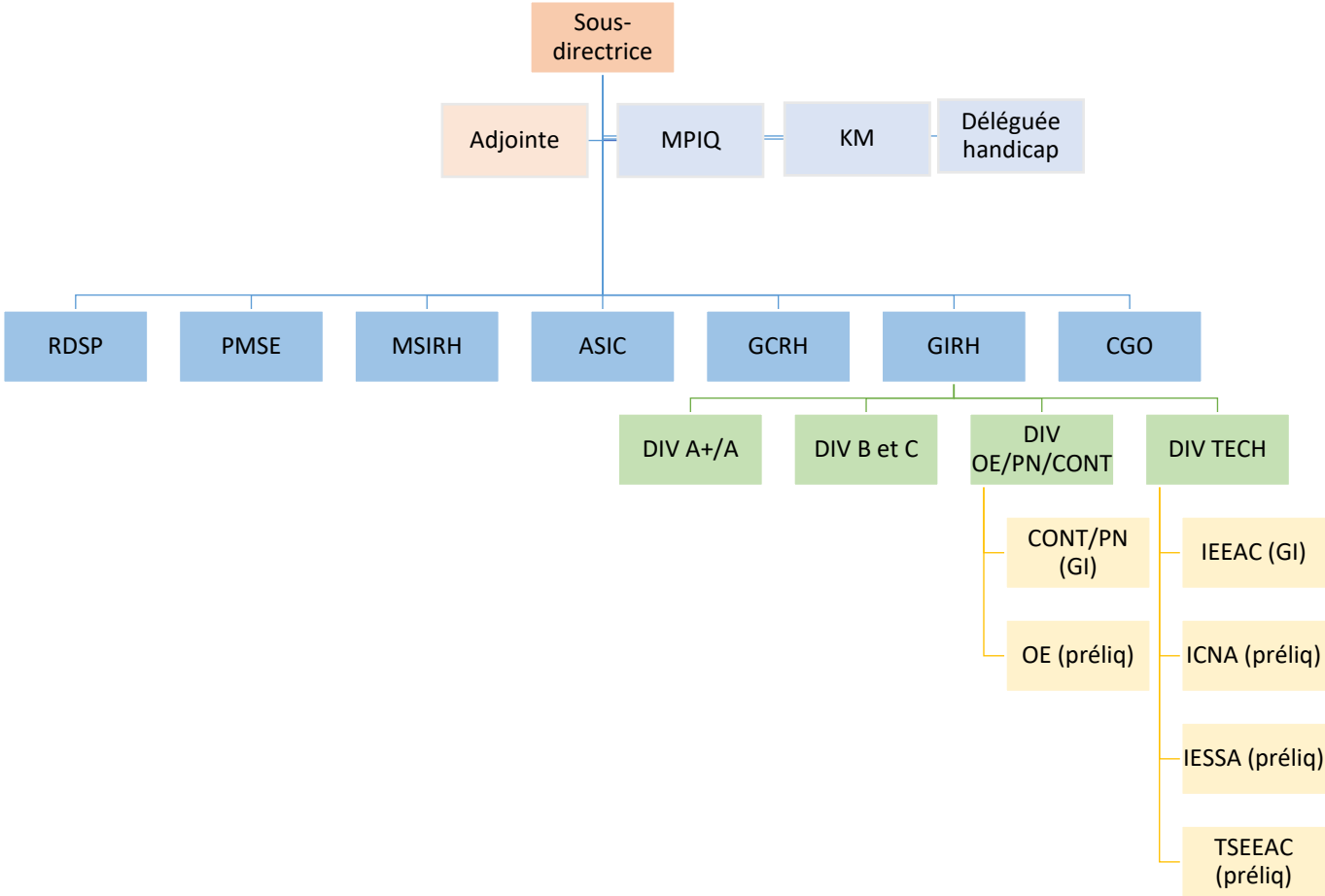
**MINISTÈRE  
CHARGÉ  
DES TRANSPORTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

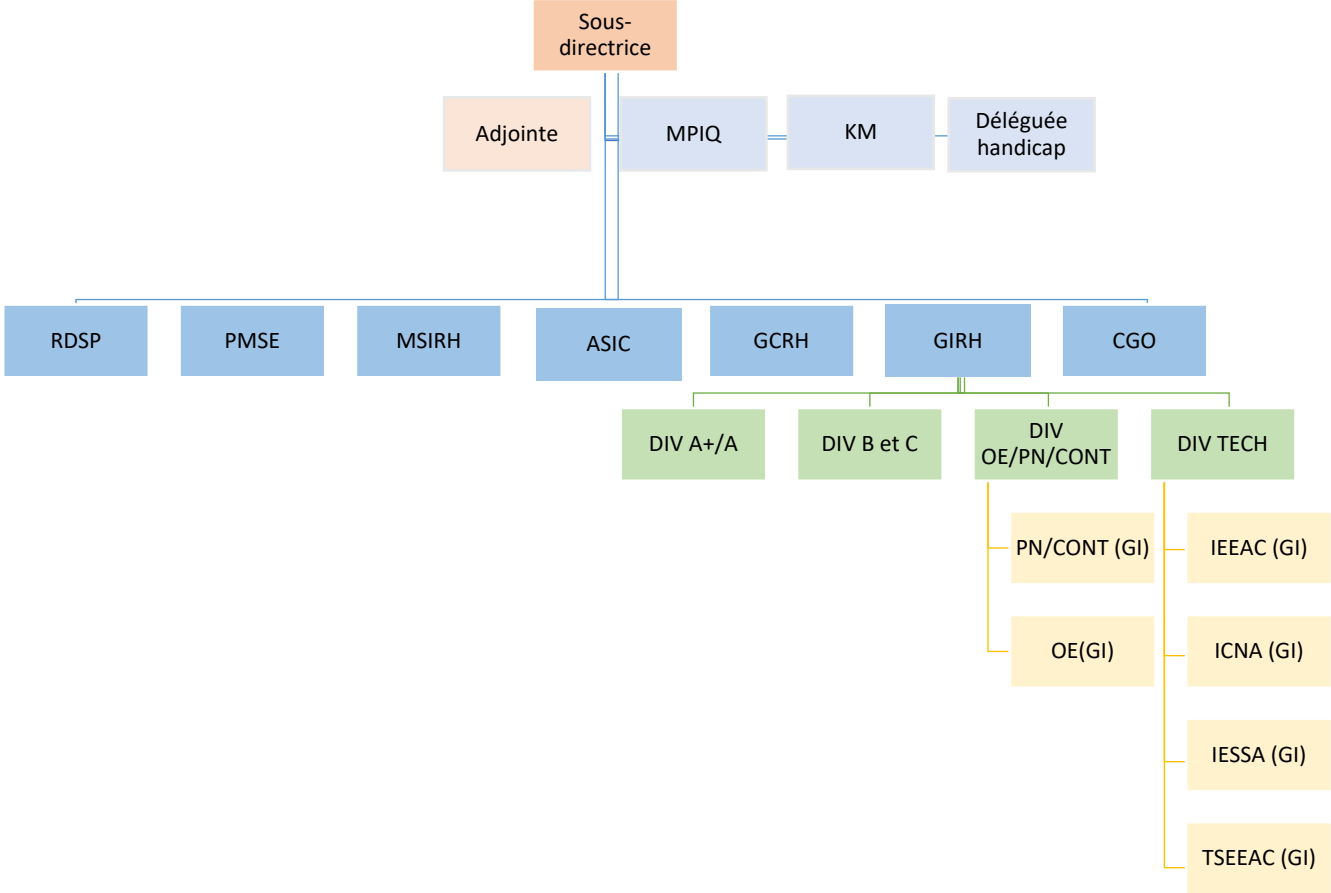


**Annexe 3** : Projets de fiches de poste « gestionnaire collectif et indemnitaire » et « chef de division »

Annexe 4 : Organigramme actuel SDCRH



Annexe 5 : Organigramme cible SDCRH/GIRH



## Annexe 6 : Transferts

