

**PLAN D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE  
ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LA DGAC  
2024-2027**

## PROJET D'EDITORIAL

Sur son site internet, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, établissement public sous tutelle du ministère chargé du travail, définit le terme QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) comme une démarche collective que peut mener une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond aux finalités ci-dessous :

- une ambition conjointe : améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation,
- un périmètre d'action : 6 grands thèmes relatifs au travail et ses conditions de réalisation, à traiter progressivement, en faisant des liens entre eux,
- des éléments de méthode incontournables pour installer une démarche QVCT adaptée à la structure, favoriser la participation de tous et expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler.

L'élaboration du plan QVCT de la DGAC pour les années 2024 à 2027 répond pleinement à cette définition et à ces finalités.

Le plan QVCT de la DGAC est en effet un plan qui est commun à l'ensemble des personnels de la DGAC, traduisant ainsi une ambition commune, avec des axes et des actions qui vont devoir être déclinés dans tous les services mais aussi des axes et des actions qui seront propres à certains d'entre eux afin de mieux répondre à leur spécificité.

Le plan QVCT de la DGAC s'est attaché à décliner et à couvrir au maximum les 6 grands thèmes de la QVCT en faisant, lorsque cela était possible, des liens entre les différentes actions et en prévoyant une mise en œuvre progressive et étalée dans le temps afin notamment de permettre d'en mesurer les effets et d'éventuellement les ajuster en cours de plan.

Enfin, la méthode d'élaboration du plan a conduit à l'association de l'ensemble des directions via la participation de représentants de celles-ci dans des groupes de travail qui ont notamment permis d'élaborer les axes communs à la DGAC et leurs actions de déclinaison. Le plan a aussi fait l'objet d'un travail avec vos représentants dans le cadre des travaux du CSN QVCT et d'une validation formelle du plan devant la FS du CSA-R.

Le résultat de cette démarche et de ce travail collaboratif est le document qui fait l'objet de ces quelques lignes introductives. Sa mise en œuvre reposera bien évidemment sur l'ensemble des acteurs traditionnellement mobilisés sur cette thématique et que je tiens à remercier et à saluer ici pour leur action quotidienne au service de la qualité de vie reconnue au sein de la DGAC. Au-delà sa mise en œuvre reposera aussi sur tous les agents de la DGAC, la bonne qualité de vie et des conditions de travail au sein d'une entité étant bien entendu l'affaire de tous.

Le plan QVCT de la DGAC ne porte évidemment pas à lui seul toute la démarche de QVCT de notre direction générale. Il vient compléter, par des actions complémentaires, les autres déterminants qui participent d'une bonne qualité de vie au travail comme le sont par exemple les locaux de travail, l'action sociale, les perspectives de carrière, la rémunération, ...

L'élaboration d'un plan QVCT n'est pas une nouveauté pour la DGAC. Il s'inscrit dans les actions prévues au plan pluriannuel relatif à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail pour les années 2024 à 2027, validé par la FS du CSA-R du 3 avril 2024. Il fait suite au plan pour les années 2018 à 2020 (la période de la crise sanitaire du COVID n'ayant pas permis

d'élaborer un plan suivant temporellement immédiatement celui-ci) qui a déjà eu l'occasion de produire des premiers effets.

Ainsi les agents de la DGAC répondant au baromètre social de 2023 se sont dit fiers de travailler pour la DGAC à 73% et étaient 70% à recommander la DGAC comme employeur.

Je suis persuadé que ce nouveau plan QVCT permettra encore d'améliorer ces résultats et la qualité de vie et des conditions de travail qui sont déjà reconnus à la DGAC et qui se manifestent notamment par le très fort attachement des agents à leur direction.

PROJET

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| GLOSSAIRE .....  | 6  |
| LES ACTEURS DE LA PREVENTION et de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail  | 9  |
| 1/ Les chefs de service.....   | 9  |
| 2/ Les agents.....   | 9  |
| 3/ Les membres des formations spécialisées (FS) ou du comité social d'administration (CSA) en ....   | 9  |
| 4/ Les conseillers et assistants de prévention.....  | 10 |
| 5/ Les services médicaux de prévention .....   | 10 |
| 6/ Les assistantes de service social .....   | 10 |
| 7/ Les référentes handicap.....  | 10 |
| 8/ Les secrétariat interrégionaux (SIR).....   | 10 |
| 9/ Le bureau de la réglementation des personnels, du dialogue social et de la prévention des risques professionnels (SG/SDCRH/RDSP).....         | 11 |
| 10/ Les inspecteurs santé et sécurité au travail.....  | 11 |
| 11/ La psychologue clinicienne .....   | 11 |
| LES INSTANCES DE LA QVCT .....   | 12 |
| 1/ Le Comité social d'administration de réseau de la DGAC (CSA-R) et sa formation spécialisée (FS) .....   | 12 |
| 2/ Le Comité de suivi national de la Qualité de vie et des conditions de travail (CSN QVCT) .....  | 12 |
| 3/ Les comités de suivi locaux (CSL) et la Cellule nationale d'instruction des situations individuelles de souffrance au travail (CNISIST) ..... | 13 |
| LES OUTILS PERMETTANT LE SUIVI DE LA QVCT.....   | 14 |
| 1/ L'outil interministériel : Les indicateurs de la base de données sociales (BDS) et du rapport social unique (RSU).....                        | 14 |
| 2/ L'outil ministériel : Le baromètre social du MTECT .....  | 14 |
| 3/ L'outil DGAC : Le feuillet QVCT annexé au compte rendu d'entretien professionnel .....  | 15 |
| METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN QVCT.....   | 17 |
| MODALITES DE SUIVI DE L'APPLICATION DU PLAN.....   | 18 |
| AXES D'AMELIORATION DE LA QVCT COMMUNS A L'ENSEMBLE DES AGENTS DGAC ET ENAC.....   | 19 |
| 1/ Consolider les pratiques managériales.....  | 19 |
| 2/ Mieux associer les personnels et développer l'accompagnement.....   | 21 |
| AXES D'AMELIORATION DE LA QVCT AU SEIN DU SECRETARIAT GENERAL .....  | 24 |
| 1/ Créer une identité et développer une culture commune des agents du nouveau SG .....   | 24 |
| 2/ Valoriser et rendre attractifs les métiers des fonction support .....   | 26 |
| AXES D'AMELIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DTA.....  | 29 |
| 1/ La réappropriation d'une culture commune à la DTA .....   | 29 |
| 2/ Les perspectives d'évolution et la valorisation professionnelle .....   | 30 |

|  |    |
|--|----|
| AXES D'AMELIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DSNA .....  | 32 |
| 1/ Axe 1 : Associer les personnels aux objectifs collectifs et renforcer une culture interne collective .....                              | 32 |
| 2/ Axe 2 : Assurer une qualité de vie au travail répondant aux attentes des agents en adéquation avec la stratégie DSNA 2030.....          | 33 |
| AXES D'AMELIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DSAC.....   | 35 |
| Un axe : accompagner les agents dans l'adaptation des méthodes de travail prévues par les orientations du plan stratégique DSAC 2025 ..... | 35 |
| Axes d'amélioration de la QVCT de l'ENAC .....   | 36 |
| 1/ Axe 1 : Développer la culture de prévention des RPS.....  | 36 |
| 2/ Axe 2 : Renforcer le collectif et développer les liens et coopérations entre services .....   | 37 |
| 3/ Axe 3 : Renforcer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance individuelle .....   | 37 |
| 4/ Axe 4 : Développer une culture managériale ENAC, initier et partager de bonnes pratiques managériales .....                             | 38 |
| 5/ Axe 5 : Pousser à la fluidification de la circulation de l'information descendante et remontante .....                                  | 39 |
| 6/ Axe 6 : Venir à la rencontre des services et communiquer sur les résultats.....   | 40 |
| Autres actions hors feuille de route.....  | 41 |

## GLOSSAIRE

ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ARH : mission d'accompagnement RH au sein de SDCRH

BAM : bureau des affaires médicales du secrétariat général

BDS : base de données sociales

BOE : bénéficiaires d'obligation d'emploi

PMSE : bureau du pilotage de la masse salariale et des emplois au sein de SDCRH

GCRH : bureau du recrutement et de la gestion collective des ressources humaines au sein de SDCRH

CISIRH : centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines

CISM : critical incident stress management

CNISIST : cellule nationale d'instruction des situations individuelles de souffrance au travail

CSA-R : comité social d'administration de réseau DGAC

CSL : comité de suivi local

CSN QVCT : comité de suivi national de la qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail

CTM : comité technique ministériel

DNUM : direction du numérique

DO : direction des opérations de la DSNA

DSAC/IR : direction de la sécurité de l'aviation civile interrégionale

DSAC/MQ : pôle méthodes, qualité et compétences

DSAC/RC : Direction ressources et compétences

DSR : direction de la stratégie et des ressources de la DSNA

DTA : direction du transport aérien

DTI : direction de la technique et de l'innovation de la DSNA

ENAC/DER : direction des études et de la recherche

ENAC/DFPV : direction de la formation au pilotage et des vols

ENAC/TES : pôle Transition Environnementale et Sociétale de l'ENAC

FCT : pôle formation continue et transverse au sein de SDCRH

FNAM : fédération nationale de l'aviation et de ses métiers

FS du CSA-R : formation spécialisée en matière de santé et sécurité au travail du comité social d'administration de réseau DGAC

GSEA : formation gestion de la sécurité et exploitation aéronautique

IEESA : formation ingénierie des systèmes électroniques de la sécurité aérienne

LVSS : lutte contre les violences sexuelles et sexistes

MC2 : mission du management du changement et des compétences au sein de SDCRH

MCTA : formation management et contrôle du trafic aérien

MFS : modernisation des fonctions support

MGR : mission gestion des ressources de la DTA

MPIQ : mission pilotage et qualité au de SDCRH

MSIRH : mission du système d'information des ressources humaines au sein de SDCRH

MTECT : ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires

PN : personnels navigants

PPaPRiPACT : programme pluriannuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

QVCT : qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail

RDSP : bureau de la réglementation du personnel, du dialogue social et de la prévention des risques professionnels au sein de SDCRH

RGPD : règlement général de protection des données

RPS : risques psycho-sociaux

RQTH : reconnaissance de qualité de travailleur handicapé

RSU : rapport social unique

SDCRH : sous-direction des compétences et des ressources humaines du SG

SDA : sous-direction des aéroports de la DTA

SDD : sous-direction du développement durable de la DTA

SDE : sous-direction des études, des statistiques et de la prospective de la DTA

SDJ : sous-direction des affaires juridiques du secrétariat général

SDRH : sous-direction des ressources humaines de la DSNA

SG/COM : bureau de la communication du secrétariat général

SGTA : Service de gestion des taxes aéroportuaires

SIR : service inter régional

SIR GP : service inter régional grand Paris

SMP : mission stratégie et management de la performance

SNIA : service national d'ingénierie aéroportuaire

SPE : service public éco-responsable

ST : service technique des services de la DO

SE : service exploitation des services de la DO

UAF : union des aéroports de France

PROJET

# LES ACTEURS DE LA PREVENTION ET DE L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le rôle et les responsabilités de la plupart des acteurs de la prévention sont définis par le décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à la l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. Ils sont aussi les premiers acteurs de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

## 1/ Les chefs de service

Ils sont responsables de la protection, de la santé et de la sécurité des agents. Cette obligation leur impose de mettre en œuvre des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail, des actions d'information et de formation, une organisation et des moyens adaptés en s'appuyant sur les ressources de la DGAC dédiées à ces sujets.

*NB : À la suite de la modernisation des fonctions supports (MFS), la formation dans le domaine hygiène et sécurité relève de la formation transverse et donc du SG via SDCRH/FCT. Les chefs de service sont responsables du recensement des besoins auprès de SDCRH/FCT et de la diffusion des actions de formation mises en œuvre par SDCRH/FCT suite à ce recensement.*

*Pour les services ultramarins ne relevant pas de la nouvelle organisation mise en place après MFS, la responsabilité de la mise en œuvre de la formation relève des chefs de service.*

## 2/ Les agents

Les agents, pris individuellement ou collectivement, sont, au premier chef, les acteurs de la prévention et de la qualité de vie au travail pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Ils en sont aussi les bénéficiaires. Ces agents connaissent les réalités de leur travail et, notamment la différence entre le travail prescrit et le travail réel, ainsi que les sources potentielles de risques qui en découlent.

Conformément aux instructions qui leur sont données par leur hiérarchie, il leur incombe de prendre soin, en fonction de leur formation et selon leurs possibilités, de leur santé et de leur sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par leurs actes ou leurs omissions au travail.

Chaque agent peut faire part de toute difficulté et doit signaler toute situation qu'il/elle estime dangereuse pour sa sécurité ou sa santé à son supérieur hiérarchique ou à un professionnel de soutien.

Ces professionnels de soutien sont l'ensemble des acteurs cités dans cette partie du document.

Si un agent estime qu'un collègue est en situation difficile, il est aussi un relais d'information important.

## 3/ Les membres des formations spécialisées (FS) ou du comité social d'administration (CSA) en l'absence de FS

Ils contribuent à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents et proposent des mesures d'amélioration des conditions de travail. Ils veillent au respect de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité. Ils ont un devoir d'alerte en cas d'atteinte à la santé mentale et physique des agents.

#### 4/ Les conseillers et assistants de prévention

Ils assistent et conseillent le chef de service dans la démarche d'évaluation des risques, la mise en place d'une politique de prévention des risques, la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité au travail. Ils participent à la sensibilisation, l'information et la formation des personnels, à l'analyse des accidents de service, du travail et de trajet, à l'organisation des secours.

Les conseillers de prévention animent le réseau des assistants de prévention de leur secteur géographique.

#### 5/ Les services médicaux de prévention

Les services de médecine de prévention ont pour rôle de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail. Ils conduisent des actions de santé au travail dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel.

Les médecins du travail et le personnel infirmier conseillent le chef de service, les agents et leurs représentants notamment sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les services, l'évaluation des risques professionnels, la protection des agents contre l'ensemble des nuisances et les risques d'accidents de service ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel, l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine, en vue de contribuer au maintien dans l'emploi des agents...

#### 6/ Les assistantes de service social

Elles interviennent auprès des actifs, des retraités et de leurs ayant-cause dans les domaines de l'accompagnement individuel pour les questions liées à la vie personnelle et professionnelle.

#### 7/ Les référentes handicap

Les assistantes de service social assurent également les missions de référente handicap.

Ainsi, elles accompagnent les personnels en situation de handicap tout au long de leur carrière. Elles conseillent les managers et informent sur les droits spécifiques liés au handicap. Elles coordonnent notamment les actions menées en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnels concernés (aménagement des situations de travail par exemple, sensibilisation des équipes aux situations de handicap...).

#### 8/ Les secrétariat interrégionaux (SIR)

Les SIR exercent les missions de prévention des risques professionnels auprès des services bénéficiaires par l'intermédiaire des conseillers de prévention et des assistants de prévention qui assistent et conseillent les chefs de service.

Ils assurent, en lien avec les services, la préparation et le suivi des formations spécialisées (ou de la partie santé et sécurité au travail des CSA en l'absence de formation spécialisée).

Ils gèrent la préparation et l'organisation des CSL, et en assurent le suivi local.

Les SIR recensent les besoins de formation, notamment dans le domaine hygiène et sécurité, des différents services bénéficiaires et transmettent ce recensement à SDCRH/FCT.

Ils diffusent les actions de formation et s'assurent de la bonne information des services bénéficiaires dans ce domaine.

## 9/ Le bureau de la réglementation des personnels, du dialogue social et de la prévention des risques professionnels (SG/SDCRH/RDSP)

Le bureau RDSP définit, impulse et participe à la mise en œuvre des actions nationales en matière de prévention des risques professionnels, de sécurité, d'ergonomie et d'amélioration des conditions de travail, y compris l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. Ces missions sont pilotées par le conseiller national de prévention.

Le bureau RDSP organise et assure par ailleurs le secrétariat de la FS du CSA-R, du CSN QVCT et de la CNISIST.

Il coordonne l'action des conseillers et assistants de prévention à temps plein et temps partiel de la DGAC et de l'ENAC et anime le réseau.

Il contribue à l'élaboration des bilans hygiène et sécurité (RSU, DGAFP) ainsi que du programme pluriannuel de prévention de la DGAC.

Il assure la veille technique et réglementaire en matière de santé et de sécurité au travail.

## 10/ Les inspecteurs santé et sécurité au travail

Ils contrôlent l'application des lois et règlements en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité. Ils donnent leur avis sur les règlements et consignes. Ils jouent également un rôle d'expert, de conseil auprès des agents et des chefs de service.

## 11/ La psychologue clinicienne

En poste au Bureau des Affaires Médicales (BAM) auprès du médecin coordonnateur national de la DGAC, sa mission prioritaire est de participer à l'analyse de situations d'agents en difficultés, en proposant conseils et orientations.

La psychologue clinicienne ne peut être saisie directement par un agent ou un service. C'est à la demande des médecins de prévention ou du personnel infirmier qu'elle peut être amenée à recevoir en entretien les agents en difficulté, exclusivement avec l'accord de ces derniers, pour analyse de leur situation.

## LES INSTANCES DE LA QVCT

### 1/ Le Comité social d'administration de réseau de la DGAC (CSA-R) et sa formation spécialisée (FS)

Depuis la réforme des instances induite par la loi de transformation de la fonction publique, matérialisée notamment par la publication du décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat, « le CSA débat désormais au moins une fois tous les deux ans des orientations générales, présentées en cohérence avec les lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, relatives (...) à la politique d'organisation du travail et de qualité de vie au travail. »<sup>1</sup>

Le CSA peut également examiner toute question relative à la QVCT<sup>2</sup>.

En conséquence, le CSA-R ou sa formation spécialisée ont vocation à étudier le projet (initial ou sa mise à jour) de plan d'actions national de l'amélioration de la QVCT en vue de sa validation. Par ailleurs chaque année, les représentants du personnel du CSA-R, et de la FS du CSA-R pour ce qui concerne les données prévention, bénéficient, à travers la présentation du rapport social unique et la mise à disposition de la base de données sociales afférentes, d'un retour sur les indicateurs notamment en lien avec la QVCT.

En parallèle, à travers le vote sur le programme pluriannuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PPaPRIPACT), les membres de la FS peuvent se prononcer sur les actions du plan QVCT mises en œuvre chaque année et, sur la base de la présentation de son bilan, être informés des résultats de ces actions.

### 2/ Le Comité de suivi national de la Qualité de vie et des conditions de travail (CSN QVCT)

Le comité de suivi, structure pérenne chargée du suivi de la QVCT au sein de la DGAC, a été institué par une décision du 18 mars 2013, prise en application de la circulaire du 2 novembre 2012 relative à l'institution et au fonctionnement des comités de suivi locaux et de la cellule nationale d'instruction des situations de souffrance au travail. Une note de gestion du 25 juillet 2022 est venue actualiser ce dispositif.

Présidé par le Secrétaire général ou son représentant, il est composé des membres suivants :

- le sous-directeur des compétences et des ressources humaines,
- un représentant par direction,
- le médecin coordinateur ou son représentant,
- le conseiller technique national de service social,
- le conseiller national de prévention,
- le référent national handicap,
- le secrétaire de la formation spécialisée (FS) du comité social d'administration de réseau (CSA-R) de la DGAC,

---

<sup>1</sup> [Article 50-5° du décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat](#)

<sup>2</sup> [Article 51-7° du décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat](#)

- un représentant titulaire et un représentant suppléant désigné par chacune des organisations syndicales siégeant en CSA-R de la DGAC.

Ses modalités de fonctionnement sont également précisées par un règlement intérieur.

Le comité de suivi national est chargé de suivre la mise en œuvre de la politique relative à la qualité de vie et des conditions de travail dont les contours sont définis au sein du comité social d'administration de réseau (CSA-R) et de sa formation spécialisée (FS).

Il se réunit au moins deux fois par an sur convocation du Président. La fréquence des réunions pourra être adaptée selon les exigences de suivi du plan d'actions sur l'année considérée.

### 3/ Les comités de suivi locaux (CSL) et la Cellule nationale d'instruction des situations individuelles de souffrance au travail (CNISIST)

Ces deux instances complètent l'approche collective du CSN QVCT, des CSA et des FS en matière de QVCT. Elles interviennent en effet exclusivement sur des situations individuelles de maintien dans l'emploi ou de souffrance au travail.

La note de gestion du 25 juillet 2022 relative à l'institution et au fonctionnement des comités de suivi locaux et de la cellule nationale d'instruction des situations de souffrance au travail définit la composition, les missions, et les modalités de fonctionnement de ces instances.

## LES OUTILS PERMETTANT LE SUIVI DE LA QVCT

Afin de suivre au plus près la QVCT de ses agents, la DGAC utilise trois types d'outils d'évaluation.

### 1/ L'outil interministériel : Les indicateurs de la base de données sociales (BDS) et du rapport social unique (RSU)

Dans le cadre de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, le décret n°2020-1493 du 30 novembre 2020 impose pour chaque administration ou établissement public de mettre en place une base de données sociales comportant des indicateurs concernant les agents relevant du comité social d'administration, électeurs de ce comité ou rémunérés et accueillis par ces administrations ou établissements.

Ces données se rapportent aux 10 thèmes suivants :

- l'emploi
- le recrutement
- les parcours professionnels
- la formation
- les rémunérations
- la santé et la sécurité au travail
- l'organisation du travail et l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail
- l'action sociale et la protection sociale
- le dialogue social
- la discipline.

Le RSU a vocation à rassembler dans un seul document les données sociales figurant aux divers rapports sociaux : bilan social, rapport de situation comparée et bilan hygiène et sécurité.

La partie santé et sécurité au travail du RSU permet d'obtenir la situation en matière de santé et sécurité au travail des services avec des éléments chiffrés sur des thématiques telles que les accidents de trajet, de service et de travail, les acteurs de la prévention, le fonctionnement des instances en matière de santé et sécurité au travail, les activités des services de médecine de prévention ou encore les documents uniques d'évaluation des risques professionnels.

Cette représentation annuelle de la santé et la sécurité au travail permet in fine d'alimenter ou d'amender les actions inscrites au programme pluriannuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ainsi qu'au plan qualité de vie et conditions de travail et ainsi d'améliorer la prévention pour les agents de la DGAC.

### 2/ L'outil ministériel : Le baromètre social du MTECT

Un baromètre social a été mis en place par le ministère, suite à l'engagement pris par la ministre lors du CTM du 29 septembre 2020, afin de mesurer la satisfaction des agents travaillant au sein du pôle ministériel et d'améliorer leurs conditions de vie au travail au regard des résultats constatés.

Ce baromètre social est reconduit avec une fréquence de 2 ans afin d'analyser l'évolution des données recueillies, de mettre en place les actions intégrées au plan QVCT 2024-2027 et d'en mesurer les effets.

Les résultats de l'enquête 2023, présentés en FS du CSA R DGAC en janvier 2024, ont permis d'établir les éléments suivants : si les agents DGAC se montrent satisfaits en matière d'équilibre de vie et de

rémunération, avec plus de perspectives d'évolution qu'ailleurs, les pratiques managériales apparaissent en revanche en retrait (responsabilisation, feedback) et les attentes se concentrent principalement autour des postures managériales (écoute, considération, association aux décisions, partage des informations...).

Ces axes d'amélioration exprimés par les agents ont largement contribué à l'alimentation des actions présentes dans ce plan.

De même, les résultats du baromètre social 2025 pourront venir amender le présent plan.

### 3/ L'outil DGAC : Le feuillet QVCT annexé au compte rendu d'entretien professionnel

Dans le cadre du plan 2018-2020 d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVAT) et de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) à la DGAC, le développement d'un outil permettant l'évaluation de la QVCT de chaque agent par son supérieur hiérarchique à l'occasion de son entretien professionnel était prévu.

Construit et déployé sur les trois années de ce plan, cet outil a été généralisé à l'ensemble des services de la DGAC depuis 2021 et bénéficie, comme le volet d'évaluation professionnelle de l'agent et le volet formation, d'une dématérialisation sous l'outil Estève.

Le feuillet d'évaluation de la QVCT se divise en deux parties :

- La première partie est constituée d'un tableau rassemblant 18 facteurs<sup>3</sup> pouvant influencer sur le niveau de la QVCT d'un agent. Ce dernier est invité à se prononcer sur l'influence de chacun de ces facteurs en lui attribuant une note de 1 à 5 et en indiquant, le cas échéant, une ou plusieurs actions d'amélioration. Cette partie a donc vocation à permettre l'identification des domaines dans lesquels des freins ou des bonnes pratiques relatifs à la QVCT. Ce travail doit permettre à terme de développer au plus près de l'agent, lorsque c'est possible, des solutions d'amélioration ou de faire émerger des problématiques qui, si elles sont communes à plusieurs agents d'un même service, peuvent être traitées en instances de dialogue de dialogue social local et/ou à l'échelon supérieur.
- La deuxième partie permet à l'agent d'attribuer une note globale à sa QVCT. Elle est située après le tableau des facteurs QVCT afin d'être certain que l'agent évalué ait bien en tête l'ensemble des facteurs de la QVCT et son analyse de chacun d'eux. L'objectif de cette partie est d'initier un dialogue entre l'agent et son N+1 à ce sujet et de mesurer l'évolution du ressenti de l'agent évalué d'une année sur l'autre.

A l'issue de la clôture de la campagne d'entretien professionnel, les données QVCT quantitatives<sup>4</sup> de la DGAC font l'objet d'un traitement anonymisé du CISIRH qui est transmis à la MSIRH qui construit l'outil d'exploitation. La restitution partitionnée par le bureau RDSP par périmètre SIR est ensuite transmise aux chefs de service, pour ce qui les concerne, par l'intermédiaire des SIR.

---

<sup>3</sup> Ce nombre peut évoluer en fonction de l'évolution des politiques publiques et des circonstances propres à la DGAC. 2 items supplémentaires ont notamment été ajoutés à la suite de la période de crise sanitaire et à la mise en place massive du télétravail à la DGAC, ou encore à la suite de la mise en œuvre du dispositif DGAC de lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

<sup>4</sup> Le traitement proposé par le CISIRH des données qualitatives (commentaires de l'agent ou de son supérieur hiérarchique) ne permet pas le respect du RGPD.

Les données, chiffres et graphiques issus de cet outil ainsi transmis font l'objet d'une présentation en formation spécialisée (ou en CSA lorsqu'il ne dispose pas d'une FS) au niveau local. Au niveau national, cette présentation est réalisée en CSN QVCT.

PROJET

## METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN QVCT

Ce plan couvre la période 2024-2027 et fait suite au précédent plan qui couvrait la période 2018-2020. Entre temps, la crise sanitaire liée au covid n'a pas permis de mener à bien l'ensemble des actions prévues dans le plan 2018-2020, ni d'en faire, en fin de période, le bilan, étape essentielle à l'élaboration d'un nouveau plan. Au-delà des conséquences de la crise sanitaire, il est nettement apparu que la période triennale était insuffisante pour développer des actions d'envergure en matière de QVCT. C'est la raison pour laquelle le choix de passer à une période quadriennale s'est imposé.

Les travaux menés en vue de l'élaboration du nouveau plan se sont d'abord fondés sur :

- Un bilan des actions du plan 2018-2020 et notamment sur les actions qui n'ont pas abouti ;
- Les résultats du baromètre social du MTECT de 2021, confortés par les résultats du baromètre social du MTECT de 2023 ;
- Les premiers enseignements tirés de l'exploitation des résultats du volet QVCT de l'entretien professionnel.

Si la quasi-totalité des actions prévues au plan 2018-2020 ont été réalisées, la déclinaison du plan national au niveau local n'a pas été effective. Afin d'éviter cet écueil pour le prochain plan, Il est apparu nécessaire de mieux prendre en compte la spécificité des métiers de chaque direction, tout en conservant un corpus commun d'actions à destination de l'ensemble des agents.

Fort de ces constats, un groupe de travail rassemblant des représentants de l'ensemble des directions de la DGAC a été mis en place afin de dégager deux axes d'amélioration de la QVCT communs à l'ensemble des agents de la DGAC. Ces axes ont ensuite fait l'objet d'une analyse au regard des 6 leviers et facteurs de la QVCT eux-mêmes déclinés en thématiques développés par l'ANACT<sup>5</sup>. Cette analyse a permis de dégager des objectifs qui ont été déclinés en actions.

A partir de 2022, un point dédié à la construction de ce plan a été effectué à chaque séance du CSN QVCT afin de partager ces travaux avec les représentants du personnel, avec les grandes étapes suivantes :

- **25 mai 2022** : Validation de l'ensemble des axes d'amélioration ;
- **15 septembre 2022** : Présentation de la déclinaison en objectifs et en actions des deux axes d'amélioration communs à l'ensemble des agents de la DGAC ;
- **9 novembre 2022** : Présentation de la déclinaison en objectifs et en actions des deux axes d'amélioration spécifiques à chaque direction ;
- **9 juin 2023** : Validation de l'ensemble des objectifs et actions.

La validation finale du plan QVCT est intervenue en FS du CSA-R le 25 septembre 2024.

---

<sup>5</sup> <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

## MODALITES DE SUIVI DE L'APPLICATION DU PLAN

Le suivi du plan d'actions a vocation à être réalisé de manière régulière et à différentes échelles :

### Au niveau national et à l'échelle de l'ensemble de la DGAC :

Le CSN QVCT, instance dédiée, constitue le lieu privilégié de ce suivi pour les axes d'amélioration communs à l'ensemble des agents de la DGAC. Réuni au minimum deux fois par an, il permettra la présentation d'un état d'avancement des actions, soit sous forme de présentation par les pilotes d'actions, soit sous forme d'un tableau de suivi commenté.

Le PPaPRIPACT défini en FS du CSA-R constitue également un outil essentiel pour assurer le suivi des actions en matière de QVCT puisque l'axe 1 de ce document est systématiquement consacré à cette thématique et prévoit des indicateurs d'avancement pour chaque action inscrite.

### Au niveau national à l'échelle de chaque direction :

Le suivi des actions prévu par chaque direction a vocation à être assuré dans les instances suivantes :

- **DSNA** : en FS du CSA-DSNA ;
- **DSAC** : FS du CSA-DSAC ;
- **SG et DTA** : FS du CSA-SCR ;
- **ENAC** : FS du CSA-ENAC.

### Au niveau local :

En fonction des spécificités locales, des actions complémentaires en lien avec la QVCT et le plan national peuvent être décidées. Elles ont vocation à être retracées dans les programmes de prévention élaborés en début d'année par les FS des CSA locaux (ou CSA locaux s'ils ne disposent pas d'une FS) et suivies au sein de cette instance. Lorsque ces actions complémentaires concernent la mise en œuvre d'action de formation, elles devront être coordonnées avec le pôle FCT et SDCRH.

### Au niveau métier :

Au sein des réseaux des acteurs de la prévention (médecine de prévention, assistantes de service social et prévention des risques professionnels), et notamment lors de leurs réunions périodiques, un point est systématiquement réservé à une thématique en lien avec la prévention des RPS ou la promotion de la QVCT.

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT COMMUNS A L'ENSEMBLE DES AGENTS DGAC ET ENAC

Le plan QVCT couvre les années 2024 à 2027 pour être en ligne temporelle avec le PPaPRiPACT. Pour autant, discutées depuis l'année 2022, certaines de ses actions ont déjà pu faire l'objet d'une mise en œuvre durant l'année 2023 ou dans la première partie de l'année 2024.

### 1/ Consolider les pratiques managériales

Douze objectifs ont été définis pour décliner cet axe d'amélioration.

#### **Objectif n°1 : Accompagner la prise de poste des managers**

Sur la durée du plan, la Mission du management du changement et des compétences (MC2) proposera un mentorat pour la prise d'un nouveau poste représentant une étape importante et nouvelle dans le parcours, notamment en termes d'accroissement des responsabilités, d'exposition et des tâches de management.

#### **Objectif n°2 : Donner les outils nécessaires pour améliorer et faciliter le rôle des managers tout au long de leur carrière**

Plusieurs actions communes répondent à ces deux objectifs :

En 2023, il était prévu que le Pôle formation continue transverse (FCT) du Secrétariat général (SG) formalise le parcours managers pour les nouveaux encadrants et apporte des améliorations concernant l'information des nouveaux arrivants en matière d'offre de formation et la manière d'y accéder.

En 2024, un groupe de réflexion piloté par le conseiller cadre dirigeant œuvrera à améliorer la structuration et l'organisation de la documentation utile aux managers. Les conclusions de ce groupe de réflexion seront mises en œuvre en 2025.

En 2025, FCT procédera à l'évaluation de la formation des managers de la DGAC. Les mesures correctives issues de cette évaluation seront mises en place, le cas échéant, en 2026.

#### **Objectif n°3 : Améliorer la gestion des compétences**

En 2026, la MC2 initiera, à l'occasion des entretiens de carrière « nouvel arrivant », le recueil des compétences pouvant intéresser l'ensemble des services de la DGAC.

En 2025, MC2 développera, en vue d'une systématisation, les entretiens de transfert de compétences.

L'ensemble des directions réaffirme leur volonté de mettre en œuvre des périodes de tuilage à l'occasion d'une mobilité lorsque celle-ci est possible.

#### **Objectif n°4 : Donner aux néo-managers et redonner aux managers du sens à leur travail**

En complément des actions prévues au titre de l'objectif n°2, chaque direction s'engage d'ici à la fin du présent plan à améliorer la communication sur les enjeux et les axes stratégiques de son périmètre à destination de l'ensemble des agents de la DGAC en valorisant les managers qui en sont chargés.

**Objectif n°5 : Développer des actions permettant d'améliorer la prise de responsabilité des managers et de leurs agents**

En 2023, il était prévu que le Pôle FCT développe des modules de formation manager thématiques et réalise en 2024 un retour d'expérience sur la formation « Manager en télétravail ». Les mesures correctives issues de cette évaluation devront être mises en œuvre, le cas échéant, en 2025.

**Objectif n°6 : Donner aux managers les outils pour mieux associer les personnels afin d'améliorer le travail en équipe**

Tout au long de la période du plan, la direction du numérique (DNUM) mettra à la disposition des managers des outils collaboratifs bureautiques et l'information nécessaire pour les exploiter pleinement.

**Objectif n°7 : Adapter l'environnement du travail aux nouveaux besoins (espaces partagés, espaces de passage, espace d'isolement...)**

Sur la période du plan, le SNIA effectuera une évaluation des besoins de tous les sites tertiaires de la DGAC en matière de nouveaux espaces de travail.

**Objectif n°8 : Rappeler aux managers leurs responsabilités en matière de prévention des risques**

En 2025, le Pôle FCT intégrera une partie dédiée aux risques professionnels dans le parcours de formation des managers.

**Objectif n°9 : Améliorer le feed-back des managers vers leurs agents**

L'entretien professionnel constituant un moment privilégié d'échange entre un manager et son collaborateur, l'ensemble des directions s'attachera à améliorer le taux de réalisation de ses entretiens professionnels sur la période 2024-2027. Les directions pourront notamment s'appuyer sur les guides managers et la formation aux entretiens mise en place.

A partir de 2024, la Mission d'accompagnement RH (ARH), via leurs accompagnements individuels d'encadrants, ou via leurs accompagnements collectifs de services, promouvoir auprès des managers le développement dans leurs agendas de temps privilégiés d'échange avec leurs agents.

**Objectif n°10 : Permettre aux agents d'être acteurs de la QVCT**

Sur l'ensemble de la période couverte par le plan, le bureau RDSP en lien avec SG/COM s'attachera à développer des webinaires en lien avec la QVCT, à organiser des séminaires, des tables rondes autour d'une thématique en lien avec la QVCT.

En 2025, SG/COM mettra à disposition une boîte à idées numérique pour recueillir l'avis et les idées des agents de la DGAC.

En parallèle, la Mission SIRH en lien avec le bureau RDSP lancera fin 2025 une évaluation du feuilleton QVCT et les mesures d'amélioration issues de cette évaluation seront mises en œuvre en 2026.

**Objectif n°11 : Actualiser les préconisations en matière de conciliation des temps**

En 2025, RDSP entamera une démarche de retour d'expérience sur la mise en œuvre massive du télétravail à l'issue de la période de crise sanitaire au regard de la conciliation des temps. Les mesures d'amélioration auront vocation à être mises en œuvre en 2025. La charte du temps sera adaptée à cette occasion.

**Objectif n°12 : Encourager l'accès des femmes à des fonctions de management**

En 2025, le salon du Bourget permettra de promouvoir la féminisation des métiers par la présence de la DGAC et de son représentant MC2 à l'espace « l'avion des métiers » en lien avec l'association « féminisons les métiers de l'aéronautique et du spatial » dont elle devient membre (sept 2024) et l'association "elles bougent" pour les filières conduisant aux métiers aéronautiques.

**2/Mieux associer les personnels et développer l'accompagnement**

Onze objectifs ont été définis pour décliner cet axe d'amélioration.

**Objectif n°1 : Améliorer le parcours de formation pour renforcer l'intelligence collective dans les relations professionnelles**

En 2023, la Mission ARH a été mise en place pour proposer des accompagnements individuels et collectifs ainsi qu'un appui aux services désireux de développer leur management des compétences.

En 2025, le Pôle FCT évaluera le parcours de formation managers de la DGAC mis en place en 2023. Les éventuelles mesures correctives seront mises en place en 2026.

**Objectif n°2 : Développer les compétences des managers en matière de conduite du changement**

Sur la période du plan QVCT, le Pôle FCT mettra en place une formation « Conduite du changement » pour l'ensemble des agents et une action spécifique « accompagner le changement » dans le parcours manager.

**Objectif n°3 : Mieux associer les personnels à la définition et à la mise en œuvre des mesures nouvelles**

Chaque direction s'engage à améliorer, sur la durée du présent plan, la communication sur les enjeux et les axes stratégiques de son périmètre à destination de l'ensemble des agents de la DGAC.

**Objectif n°4 : Mettre en place des outils pour mieux associer les personnels afin d'améliorer le travail en équipe**

En 2023, le Pôle FCT a développé les formations à la conduite de projet.

**Objectif n°5 : S'assurer que les managers et les agents disposent des outils adaptés au déploiement du télétravail afin de garantir notamment le bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle**

En 2023, la DNUM a mis à la disposition des agents de la DGAC tous les outils pour exploiter de manière optimale les logiciels de la suite Office 360.

Le volume de l'offre de formation relative au télétravail (« Télétravailler » et « Encadrer des télétravailleurs ») sera maintenu sur toute la période 2024-2027 par le Pôle FCT qui en fera une évaluation en 2025 et qui mettra en œuvre, le cas échéant, les mesures correctives en 2026.

**Objectif n°6 : Mieux associer les personnels aux évolutions logistiques ou des outils**

En 2025, le Bureau des affaires médicales (BAM) et le Bureau RDSP élaboreront un guide donnant des conseils permettant l'installation ergonomique des télétravailleurs.

En 2025, le Bureau RDSP mènera des travaux en vue d'améliorer en 2026 l'analyse des retours relatifs à l'environnement physique dans le volet QVCT de l'entretien professionnel.

**Objectif n°7 : Poursuivre un dialogue social de qualité autour de la QVCT**

A l'occasion de la mise en place des nouvelles instances de dialogue social en 2023, le Pôle FCT a proposé une formation à destination des membres des instances.

Sur l'ensemble de la période couverte par le plan, le bureau RDSP avec l'appui de SG/COM s'attachera à développer des webinaires en lien avec la QVCT.

**Objectif n°8 : Renforcer la culture commune DGAC**

Sur l'ensemble de la période couverte par le plan, le Cabinet du SG en lien avec SG/COM initiera des séminaires, des tables rondes ou des déjeuners thématiques.

En 2025, SG/COM mettra à disposition une boîte à idées numérique pour recueillir l'avis et les idées des agents de la DGAC.

Dès 2025, SG/COM initiera, en lien avec les cabinets des différentes directions des journées de cohésion interservices.

**Objectif n°9 : Améliorer l'inclusion des agents**

Sur la période 2024-2027, la référente nationale handicap de la DGAC, poursuivra, en lien avec les SIR, l'amélioration de l'accompagnement de l'accueil des personnels en situation de handicap

Sur cette même période, la référente handicap nationale s'appuiera sur les recommandations issues de l'étude sur le parcours professionnel des agents en situation de handicap pour renforcer les actions en faveur de l'accompagnement des personnels concernés.

**Objectif n°10 : Associer les agents à des actions en faveur de la promotion de la diversité et de la non-discrimination**

En 2023, le Pôle FCT a proposé des formations en lien avec la non-discrimination.

En 2026, le Cabinet du SG pilotera l'élaboration d'une charte du bien vivre ensemble.

**Objectif n°11 : Associer l'ensemble des agents à la création d'un système de valeurs communes de la DGAC**

En 2025, le conseiller cadres dirigeants en lien avec SG/COM et des représentants des différentes directions, initiera des journées valeurs communes et développera un plan de communication autour de ces valeurs communes.

PROJET

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT AU SEIN DU SECRETARIAT GENERAL

La définition et la priorisation des axes d'amélioration de la QVCT au sein du secrétariat général a fait l'objet d'un travail associant l'ensemble des services du secrétariat général -sous-directions, SIR, DNUM, SNIA et SGTA-.

Des actions prioritaires ont été définies qui sont considérées comme devant être mises en œuvre au plus tôt afin de servir à l'objectif d'amélioration de la QVCT au sein du SG.

Ces actions sont en lien avec les thèmes suivants : formation « métier », cohésion, mesure de satisfaction, « faire connaître les agents et les métiers du SG ».

Les actions prioritaires sont les suivantes :

- Lancer des enquêtes de satisfaction auprès des "clients" du SG (*axe 2 – objectif 6*)
- Renforcer la professionnalisation au moyen de formation métiers (*axe 1 – objectif 4*)
- Initier des journées de cohésion interservices/inter sous-directions (*axe 1 – objectif 9*)
- Poursuivre le développement des parcours de formation dédiés aux fonctions supports et accompagner le manager et l'agent dans l'appropriation des parcours (*axe 2 – objectif 2*)
- Organiser des événements rassemblant au-delà des cadres les agents concernés pendant et après la conclusion d'un projet (*axe 1 – objectif 5 et axe 2 – objectif 10*)
- Réaliser des portraits d'agents, des témoignages (BV, séminaires, tables rondes nouveaux arrivants) permettant de donner du corps aux fonctions, aux postes et rendre concret le travail réalisé par les agents du SG (*axe 2 – objectif 5*)
- Formaliser un livret d'accueil (*axe 1 – objectif 1*)
- Quantifier les délais de réponses aux "clients", et éventuellement les améliorer (*axe 2 – objectif 6*).

Celles-ci font l'objet d'une identification particulière en caractère gras dans la suite du document.

D'autres actions sont également définies mais celles-ci feront l'objet d'une mise en œuvre dans une priorité déclassée par rapport aux précédentes.

### 1/ Créer une identité et développer une culture commune des agents du nouveau SG

#### **Objectif n°1 : Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants**

En 2025, le Pôle FCT et SG/COM réviseront le contenu des séminaires d'intégration.

**(Action prioritaire) En 2023, le Pôle FCT a ajouté un module SG dans le parcours Nouveaux arrivants DGAC et SG/COM a formalisé un livret d'accueil.**

#### **Objectif n°2 : Réaffirmer les valeurs du SG**

En 2024, le Cabinet du SG, SG/COM et la Mission stratégie et management de la performance (SMP) ont conforté les valeurs du SG au regard de son élargissement aux SIR en les amendant le cas échéant. A partir de 2025, ils feront vivre ces valeurs.

**Objectif n°3 : Doter les agents du SG d'outils communs**

**Objectif n°4 : Développer dans tout le périmètre du SG un haut niveau d'exigence qui permette que le SG soit reconnu comme un prestataire de qualité**

En 2023, SG/COM a créé des modèles de signature uniformisée pour les messages électroniques.

**(Action prioritaire)** La même année, le Pôle FCT a mené une réflexion sur les parcours de formation métier au sein du SG afin de faire évoluer son offre en 2024 en vue de renforcer la professionnalisation des agents du SG. Cette nouvelle offre fera l'objet d'une communication afin de la valoriser.

Sur la période 2023-2026, SMP s'assurera que la démarche de certification permette au SG d'atteindre et de conserver la meilleure sécurisation juridique possible.

**Objectif n°5 : Valoriser les projets transversaux au sein du SG**

Entre 2024 et 2027, SG/COM apportera son aide pour l'organisation de webinaires DGAC portant sur des sujets en lien avec l'activité du SG.

**(Action prioritaire)** Sur la même période, l'ensemble des structures du SG s'efforceront d'organiser des événements rassemblant l'ensemble des agents concernés par un projet, pendant la réalisation et à la conclusion de celui-ci.

**Objectif n°6 : Réduire l'impact de l'éloignement géographique des SIR (y compris pour les sites isolés au sein des SIR) et du pôle FCT par rapport au reste du SG**

A partir de 2023, l'ensemble des réseaux métiers et structures seront renforcés à travers la réactivation de réunions, de séminaires et le développement d'espace collaboratifs permettant de partager l'information et les questionnements.

**Objectif n°7 : Donner l'occasion aux agents du SG de se mobiliser collectivement**

**Objectif n°8 : Permettre aux agents du SG d'être acteur de leur QVCT**

Sur l'ensemble de la période 2024-2027, les séminaires SG continueront à être organisés et des séminaires SIR seront initiés.

SG/COM réservera une partie de la boîte à idée numérique prévue dans les actions DGAC aux sujets propres au SG en 2025.

**Objectif n°9 : Développer une image exemplaire en matière d'inclusion et de non-discrimination**

La nomination d'un référent diversité et discrimination interviendra en 2024.

**Objectif n°10 : Garantir et communiquer sur l'égalité professionnelle au sein du SG**

Sur la période 2024-2027, la référente nationale handicap et emploi s'efforcera de faire progresser le taux d'emploi des agents bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH) au sein du SG. Elle s'assurera en outre de communiquer auprès de tous les agents sur le taux d'emploi des bénéficiaires d'obligation d'emploi (BOE).

En 2025, le Bureau du pilotage de la masse salariale et des emplois (PMSE) en lien avec le bureau du recrutement et de la gestion collective des ressources humaines (GCRH) produira une analyse et des éléments chiffrés permettant de positionner le SG en matière d'égalité professionnelle et de le valoriser.

## 2/ Valoriser et rendre attractifs les métiers des fonction support

### **Objectif n°1 : Valoriser les possibilités de carrière et de progression au sein du SG**

Sur la période 2024-2027, SG/COM valorisera l'activité du SG sur l'intranet BV et réalisera des interviews de nouveaux arrivants au sein du SG, notamment les agents des catégories B et C.

A partir de 2024, SDCRH avec l'appui de SG/COM organisera des présentations et des témoignages sur des parcours au sein du SG.

Fin 2024 et au cours de 2025, MC2 communiquera des parcours professionnels types au sein du SG.

### **Objectif n°2 : Améliorer l'attractivité des postes du SG et fidéliser les agents en poste au sein du SG**

En 2023, la Mission pilotage et qualité (MPIQ) a mis à disposition et assurera la diffusion d'un modèle de fiche de poste type SG permettant de mieux valoriser les missions.

En 2026, MC2 identifiera de nouveaux canaux de diffusion des offres d'emplois du SG et GCRH construira une stratégie de diffusion de ces offres.

En 2025, SG/COM, en lien avec le Pôle FCT révisera le contenu des séminaires des nouveaux arrivants.

**(Action prioritaire) Sur la période 2023-2026, le Pôle FCT poursuivra le développement des parcours de formation dédiés aux fonctions supports et accompagnera les managers et les agents dans l'appropriation de ces parcours.**

SG/COM valorisera les missions du SG en poursuivant ses portraits de nouveaux arrivants.

Enfin, en 2025, MC2 mettra en place un forum de la mobilité durant lequel un temps d'échange sur les métiers du SG sera organisé.

### **Objectif n°3 : Faire connaître et valoriser les métiers méconnus du SG**

#### **Objectif n°4 : Faire connaître et valoriser les emplois pour lesquels les recrutements s'avèrent difficiles**

Sur la période du plan, MC2 poursuivra son travail de détection des agents présentant des compétences rares afin d'alimenter des viviers de compétences.

A partir de 2026, le pôle FCT et MC2 s'associeront pour proposer des solutions d'accompagnement des agents du SG dont le métier est amené à évoluer.

En 2025, MC2 lancera une démarche d'identification des métiers atypiques.

### **Objectif n°5 : Donner du corps aux fonctions, aux postes et rendre concret le travail réalisé par les agents du SG**

**(Action prioritaire) A partir de 2024, SG/COM réalisera des portraits d'agents ou proposera des témoignages qui seront disponibles sur l'intranet BV ou présentés à l'occasion des séminaires nouveaux arrivants.**

**Objectif n°6 : Valoriser l'activité du SG par le retour « client »**

**(Action prioritaire)** Sur toute la période du plan, SMP recueillera et diffusera des témoignages de services clients du SG, tandis que **SMP quantifiera les délais de réponses du SG à ses services clients afin de les améliorer.**

**(Action prioritaire)** S'agissant de la qualité de ces prestations, SMP lancera à compter de 2024 plusieurs enquêtes de satisfaction auprès des services clients du SG.

**Objectif n°7 : Communiquer sur le rôle du SG en matière de sécurité juridique**

**Objectif n°8 : Développer dans tout le périmètre du SG un haut niveau d'exigence qui permette que le SG soit reconnu comme un prestataire de qualité**

En 2023, SMP a assuré une sensibilisation des agents du SG à la certification ISO 9001.

Sur la période 2024-2027, SMP s'assurera que la démarche de certification permette au SG d'atteindre et de conserver la meilleure sécurisation juridique possible.

**Objectif n°9 : Accompagner les agents qui sont en situation de responsabilité**

Sur l'ensemble de la période du plan, MC2 poursuivra le développement du mentorat.

En 2025, la médiatrice placée auprès de la sous-direction des affaires juridiques (SDJ) actualisera le guide des bonnes pratiques managériales et les fiches du séminaire RPS et procédera à leur rediffusion.

**Objectif n°10 : Valoriser les projets transversaux au sein du SG**

**(Action sociale)** A partir de 2024, l'ensemble des structures du SG s'efforceront d'organiser des événements rassemblant l'ensemble des agents concernés par un projet, pendant la réalisation et à la conclusion de celui-ci.

Sur la période 2024-2027, les sous-directions en lien avec les SIR organiseront des présentations en visioconférence afin de présenter aux agents du SG des projets transversaux menés en son sein.

**Objectif n°11 : Réduire le sentiment d'isolement par rapport aux directions techniques**

A compter de 2024, les responsables de SIR s'efforceront de permettre à leur personnel de participer à des événements organisés par les DSAC-IR et les centres de navigation aérienne de leur ressort. De même, ils permettront aux agents de ces entités de participer aux événements du SIR.

**Objectif n°12 : Assurer une équité en termes de déroulement de carrière entre les personnels fonctions supports et les personnels affectés sur les autres fonctions**

En 2025, le Bureau PMSE en lien avec le bureau GCRH réalisera une étude sur les écarts de carrière.

**Objectif n°13 : Développer une image exemplaire en matière d'inclusion et de non-discrimination**

La nomination d'un référent diversité et discrimination interviendra en 2024. **Objectif n°14 : Garantir et communiquer sur l'égalité professionnelle au sein du SG**

Sur la période 2023-2026, la référente nationale handicap et emploi s'efforcera de faire progresser le taux d'emploi des agents bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH) au sein du SG. Elle s'assurera en outre de communiquer auprès de tous les agents sur le taux d'emploi des bénéficiaires d'obligation d'emploi (BOE).

En 2025, le Bureau du pilotage de la masse salariale et des emplois (PMSE), en lien avec le bureau GCRH, produira une analyse et des éléments chiffrés permettant de positionner le SG en matière d'égalité professionnelle et de le valoriser.

PROJET

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DTA

### 1/ La réappropriation d'une culture commune à la DTA

#### **Objectif n°1 : Favoriser l'insertion des nouveaux arrivants au sein de la DTA**

Sur l'ensemble de la période 2024-2027, l'insertion des nouveaux arrivants au sein de la DTA sera favorisée, notamment par les actions suivantes :

- la présentation des nouveaux arrivants en Codir DTA, sous le pilotage du cabinet DTA,
- la présentation individuelle de chaque arrivant dans la lettre de la DTA, sous le pilotage du cabinet DTA (action à venir),
- l'accueil des nouveaux arrivants par la direction de la DTA et par la Mission gestion des ressources, en complément de l'accueil par l'encadrement direct (pilotage MGR et direction de la DTA).

#### **Objectif n°2 : Exposer les enjeux de l'intervention de l'Etat dans le domaine du transport aérien, notamment dans le cadre de la transition écologique**

Sur l'ensemble de la période 2024-2027, la DTA s'attachera à exposer à ses agents les enjeux de l'intervention de l'Etat dans le domaine du transport aérien, notamment au regard des enjeux de la transition écologique.

A cette fin :

- des échanges internes au sein des entités de la DTA seront conduits (sous le pilotage de chaque entité de l'agent, sous-directions, missions),
- ces enjeux seront abordés dans le cadre des séminaires des agents DTA (13 décembre 2022, hiver 2024 sous le pilotage du cabinet de la DTA),
- en 2022 et 2023, la réorganisation des bureaux du 3<sup>ème</sup> et du 6<sup>ème</sup> étage a été accompagnée dans un souci de participation à une démarche de transition écologique (sous le pilotage de MGR en partenariat avec le SIRGP, le SNIA ainsi que les services concernés),
- accompagner la diffusion de la démarche d'écoresponsabilité de la DGAC (2024-2027 pilotage MGR dans le cadre des actions du service public exemplaire (SPE) du secrétariat général (SG)).

#### **Objectif n°3 : Faire émerger les valeurs de la DTA et renforcer la cohésion**

Sur l'ensemble de la période 2024-2027, la DTA organisera des événements dédiés à la connaissance mutuelle des agents de la DTA, à leur cohésion et au partage du sens de l'action de la direction.

A cette fin notamment, la DTA organisera les événements suivants :

- la réunion des agents de la DTA. Il s'agit, en retenant un thème fil conducteur, de permettre aux agents des différentes entités de la DTA et tous niveaux de responsabilité, de présenter à l'ensemble de leurs collègues un aspect marquant de leur activité (pilotage cabinet DTA, dernière réunion le 13 décembre 2022, prochaine réunion premier semestre 2025),
- la réunion de l'encadrement de la DTA. Il s'agit d'une journée réunissant l'encadrement de la DTA consacrée à des échanges sous diverses formes, relatifs aux missions de la DTA, à sa stratégie, à la

prospective et, à ses relations avec ses interlocuteurs, notamment extérieurs (pilotage cabinet de la DTA, à reprogrammer en 2025),

- l'organisation de moments de cohésion par chacune des entités de la DTA (pilotes : sous-directions, missions, direction et cabinet, sur l'ensemble de la période 2024-2027),

- déployer une communication interne à la DTA, notamment par la diffusion de la lettre de la DTA dans un nouveau format afin tout à la fois d'informer l'ensemble des agents de la direction et de valoriser l'activité des agents au sein de leurs structures (pilotage cabinet de la DTA, lancement de la nouvelle formule au premier semestre 2024).

## 2/ Les perspectives d'évolution et la valorisation professionnelle

### **Objectif n°1 : Identifier les compétences des collaborateurs et leurs souhaits d'évolution**

Au cours de la période 2024-2027, l'encadrement de la DTA identifiera les compétences « supplémentaires » professionnelles de l'agent qui pourraient être mieux valorisées dans le cadre de ses fonctions actuelles et dans ses perspectives d'évolution de parcours professionnel.

A cette fin, la DTA :

- recherchera, au vu de ces compétences, les évolutions professionnelles possibles au sein de la DTA mais également de la DGAC et hors de la DGAC (telles que via la représentation de la France auprès d'Etats étrangers ou d'organisations internationales) ;

- échangera avec les chargés de corps, le conseiller des cadres dirigeants et la délégation à l'encadrement supérieur.

Ces actions seront pilotées par la hiérarchie directe de l'agent, de la direction de la DTA de la mission de gestion des ressources et des partenaires extérieurs de la direction mentionnés ci-dessus.

### **Objectif n°2 : Faire connaître les métiers de la DTA**

La DTA poursuivra au cours de la période 2024-2027, sa démarche de promotion des métiers de la DTA en interne et à l'extérieur.

A cette fin elle s'attachera :

- à promouvoir les métiers de la DTA en interne (au moyen d'évènements tels que la journée de présentation de la DTA aux agents du SIRGP (29 mai 2022), aux étudiants de l'ENAC de seconde année (20 mai 2022) ainsi qu'à l'extérieur (Pilotage : direction de la DTA, MGR, sous-directions, missions),

- à tenir des webinaires dans différents domaines (pour présenter des postes à pourvoir au sein de la DTA (11 février 2021) ou sur des thèmes liés à l'environnement, comme au cours du Webinaire à l'occasion du 3<sup>ème</sup> instant durable du SPE sur « l'impact de l'aviation sur le climat » (pilotage : sous-direction et missions).

- à participer à des présentations ou tables rondes et colloques organisés par les ministres du pôles, d'autres ministères (ou les professionnels du transport aérien (UAF, FNAM). (Pilotes : les sous-directions et les missions, récemment, SDA, SDD, SDE).

**Objectif n°3 : Valoriser l'engagement professionnel des agents**

La DTA recherchera, au cours de la période 2024-2027, le moyen le plus efficient pour associer les agents qui traitent un dossier aux réunions dédiées à l'examen de celui-ci organisées par la direction de la DTA ou avec les interlocuteurs extérieurs tels que les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales, le Conseil d'Etat ou le Parlement (Assemblée nationale et Sénat) (pilotage : entité d'affectation de l'agent, direction de la DTA, MGR, partenaires).

Elle s'emploiera par ailleurs à organiser l'accès à la formation de ses agents afin de développer des compétences spécifiques aux métiers de la DTA (inscription à l'Université du transport aérien, Amsterdam Drone week du 29 au 31 mars 2022, Introduction to EU legislation for the Single European Sky en mars 2022 et Unmanned Aircraft Systems Eurocontrol en février 2023) (pilotage : sous-direction, missions, direction de la DTA, MGR, partenaire).

PROJET

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DSNA

Ce plan global est décliné au niveau de l'ensemble de la DSNA par :

- une approche globale associant le TOP 80 de la DSNA et pilotée au niveau de la direction de la DSNA ;
- une déclinaison par la DO associant les chefs d'organisme, les chefs de service des services exploitation (SE) et des services techniques (ST) et se déclinant jusqu'aux chefs de subdivision. Les travaux sont suivis dans le cadre du Groupe de Suivi « baromètre social » qui intègre les problématiques télétravail, LVSS, formation des managers, risques RPS et QVCT.
- une déclinaison par la DTI s'appuyant sur l'encadrement et se déclinant à plusieurs niveaux notamment via des campagnes de communication auprès de l'ensemble des agents. L'ensemble des actions sont suivies via le dialogue social et intègrent l'ensemble des problématiques : télétravail, LVSS, QVCT, risques professionnels, évolution des méthodes et environnement de travail, management et formation des managers.

**Le plan est suivi annuellement en FS DSNA.**

### 1/ Axe 1 : Associer les personnels aux objectifs collectifs et renforcer une culture interne collective

Les actions de cet axe sont les suivantes, déclinées pour les entités de la DSNA :

#### **Objectif 1 : renforcer la communication interne**

- développement du pôle Communication interne. 2025, pilote cab DSNA ;
- création d'un outil de communication interne pour tous les agents DSNA : le portail « my.dsna.fr », dans l'objectif de renforcer la communication interne sur les projets techniques, la transformation, l'innovation au sein des organismes de la DSNA (DO, DTI, Farman). 2024, cab DSNA ;
- mise en place de décrochages locaux, diffusion de vidéos, de communiqués, de newsletters ... 2024, action continue, pilotes cab DSNA et Dpt communication)
- déploiement d'écrans sur une majorité de sites de la DSNA pour diffuser d'une part un état de lieux partagé de la performance opérationnelle (dashboard), et d'autre part des informations nationales. Une première vague de sites « pilote » sera équipée dès la fin d'année 2024, le reste des sites identifiés suivra en 2025. Pilote DSR.

#### **Objectif 2 : Poursuivre la transformation culturelle de la DSNA**

- organisation chaque année d'un séminaire de l'encadrement (TOP 80) de la DSNA pour notamment partager la stratégie, les valeurs, les leviers de réussite, les objectifs fixés, ...Pilote cab DSNA ;
- mise en place « d'un TH élargi » mensuel avec le TOP 80 dans le but d'informer sur les sujets d'actualités, diffuser les décisions prises par le CoDir, partager les enjeux et la stratégie de modernisation technologique, évolution de l'organisation, enjeux et outils RH. Pilote cab DSNA ;
- organisation de séminaires « encadrement » sur l'ensemble des sites DSNA en 2024 pour diffuser la stratégie et permettre l'appropriation des valeurs à plus de 800 encadrants ; la démarche sera poursuivie en 2025 par d'autres canaux (conférences ouvertes sur sites, webinaires, briefings locaux...) pour diffuser la stratégie au-delà de l'encadrement. Pilote DSR ;
- organisation régulière d'amphithéâtres de présentations thématiques (DTI) pour apporter un contexte plus global aux agents dans le cadre de leur activité, avec implication des autres directions de la DSNA pour une vision globale de la stratégie. Action continue, DTI ;

- lancement d'un cycle de conférences sur des thématiques d'ouverture ou de partage : « le mardi de la DTI » Deux à trois fois par mois, des agents partagent leurs travaux ou des sessions d'acculturation sont organisées. 2024, pilote DTI ;
- à moyen terme, déclinaison de la stratégie avec des plans d'actions thématiques, transformation culturelle et travail sur les valeurs avec des déclinaisons locales pour une appropriation par chacun. 2026, pilote DSR.

### **Objectif 3 : Mieux accompagner les managers**

- mise en place d'un accompagnement des managers avec création d'un guide du manager et un suivi personnalisé, travail sur le parcours de formation et les communautés de pratiques ou actions de mentorat. 2025/26, pilote DSR ;
- actions de co-développement. 2025 et suivantes, pilotage dans chacune des directions avec supervision SDRH ;
- organisation d'un séminaire (janvier 2025) regroupant l'ensemble des cadres de la DSNA. Pilotes DSR, mission stratégie.

### **Objectif 4 : Mieux accueillir les nouveaux arrivants**

- création d'un support d'accueil pour les agents arrivant à la DSNA, en complément des supports d'accueil DGAC et des supports des différents sites. 2024, pilote cab DSNA ;
- suivi des nouveaux arrivants, via des rapports d'étonnements à 6 mois généralisés à la DTI. 2024, action continue, DTI ;
- actions de parrainage des promos MCTA et ISESA de l'ENAC, initiées en septembre 2024 avec l'intervention des premiers parrains et marraines. 2024 et suivantes, pilotes SDRH/Mission stratégie ;
- présentation de la DSNA, de sa stratégie, de ses valeurs et de ses métiers aux élèves en formation à l'ENAC. La démarche a été initiée dès septembre 2024 avec les premières formations organisées au profit de promotions MCTA et GSEA, et se poursuivra dans l'ensemble des cursus en 2025. Pilote SDRH.

## **2/ Axe 2 : Assurer une qualité de vie au travail répondant aux attentes des agents en adéquation avec la stratégie DSNA 2030**

Les actions de cet axe sont les suivantes, déclinées pour les entités de la DSNA :

### **Objectif 1 : accompagner la transformation vers un télétravail pérenne**

- expérimentations concernant les personnels de la navigation aérienne sur des fonctions de détachés ou d'experts. Pilotes toutes directions, suivi par SDRH ;
- réflexion sur une ouverture du télétravail aux autres agents opérationnels, Pilote chacune des directions, suivi SDRH ;
- pour les agents en horaire de bureau dans des fonctions non opérationnelles, bénéficie des dispositions DGAC. Pilote SDRH.

**Objectif 2 : adapter l'environnement de travail aux nouveaux besoins et conditions de travail, lancement de travaux pour de nouveaux espaces de travail partagés (DO/EC, DTI) / budget annuel dédié au niveau national**

- rénovation des locaux pour les agents en services programmés (espaces à proximité des zones opérationnelles, chambres de repos...) en cours et années suivantes. Pilotes locaux de la DO ;
- développer les infrastructures liées aux mobilités douces (abris vélos, bornes électriques...) et les espaces de détente (terrains de sports – cityfoot...) en cours et années suivantes. Pilotes locaux de la DO ;
- inscription des projets dans la démarche «infra bas carbone » portée par la DSNA. Pilote cab DSNA ;
- encourager les actions locales liée à l'écoresponsabilité, partage de bonnes pratiques au niveau national. Pilote cab DSNA.

**Objectif 3 : accompagner les agents en difficulté et lutter contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle**

- suivi de la notation QVCT comme point d'alerte : mieux identifier les agents en surcharge de travail ou en difficulté (messages aux encadrant pour assurer obligatoirement les entretiens professionnels). Action continue, pilote SDRH ;
- accompagnement par SDRH, avec les entités, des personnels en inaptitude médicale ou en arrêt de qualification. Action continue, pilote SDRH ;
- favoriser l'insertion professionnelle des personnels en situation de handicap (SDRH identifie et propose des postes adaptés). Action continue, pilote SDRH ;
- lancement d'une nouvelle enquête LVSS au sein de entités de la DO. 2025 ;
- mise en place d'une procédure harmonisée des recrutements à profil pour l'ensemble de la DSNA. 2024, pilote SDRH ;
- mise en œuvre de dispositifs de « soutien par les pairs » ou « mentorat » lorsque cela est pertinent (ie CISM) 2025, pilote DO.

**Objectif 4 : répondre aux attentes des agents en matière de QVCT**

- développement des possibilités de travail en cloud pour des postes et situations spécifiques sur des sites délocalisés. 2025, pilote DSR ;
- recensement d'opérations QVCT auprès des entités pour priorisation budgétaire pluriannuelle sur les thématiques valorisation des espaces communs et logique de site, mobilités douces, espaces à proximité des zones opérationnelles, chambres de repos ... en cours, pilote DO/DTI ;
- définition de la méthode pour perfectionner la remontée et le choix des opérations, sur propositions des CODIR entités : logique de l'appel à projet avec guichet DO/DSR/DTI afin de sélectionner les opérations les plus pertinentes et harmoniser les réponses. 2025, pilote cab DSNA.

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT AU SEIN DE LA DSAC

Un axe : accompagner les agents dans l'adaptation des méthodes de travail prévues par les orientations du plan stratégique DSAC 2025

### **Objectif n°1 : Sensibiliser et former les agents aux enjeux de la transition écologique dans le secteur des activités aériennes**

Un module environnement a déjà été intégré dans la formation tronc commun.

DSAC/CAB en lien avec les DSAC/IR et la directrice de programme développement durable mettront en œuvre des ateliers de partage dans le cadre d'événements de cohésion locale sur la période 2024-2026.

### **Objectif n°2 : Renforcer l'écoute des agents en cas de difficultés éventuelles avec les opérateurs**

A partir de 2024, DSAC/RC et les pilotes de processus mettront en place un processus de remontée d'informations.

La charte de déontologie sera adaptée en 2024 pour prendre en compte cet objectif.

### **Objectif n°3 : Favoriser le bien être, la convivialité et l'écoresponsabilité sur le lieu du travail**

A partir de 2024, DSAC/CAB en lien avec les DSAC/IR, le SNIA et les SNA co-implantés favoriseront la mise en place d'espaces de convivialité au sein ou à proximité des bâtiments.

A partir de 2024, DSAC/CAB en lien avec les DSAC/IR mettront en œuvre des actions écoresponsables.

### **Objectif n°4 : S'assurer de la prise en compte de la QVCT dans les changements liés aux nouvelles méthodes de travail (exemple : digitalisation du domaine PN).**

A partir de 2023, DSAC/RC en lien avec DSAC/MQ adapteront les fiches de changement.

### **Objectif n°5 : Améliorer la culture et la cohésion DSAC autour de ses valeurs**

Sur la période 2024-2026, DSAC/CAB en lien avec les DSAC/IR mettront en œuvre des journées/activités de cohésion notamment en matière environnemental (exemple : challenge numérique, teambuilding ...).

Sur la même période, DSAC/CAB en lien avec les DSAC/IR mettront en œuvre des actions de promotion des métiers par différents canaux/supports (ex : concours photos, vidéos, témoignages sur les métiers ...).

### **Objectif n°6 : Faire émerger les bonnes pratiques QVCT**

Sur la période 2024-2025, la DSAC/S en lien avec DSAC/COM et les autres DSAC/IR mettront en place une boîte à idées virtuelles, partagées et nationales.

Sur la même période, les mêmes acteurs mettront en place un bilan annuel partagé des actions QVCT menées par les services de la DSAC.



## AXES D'AMÉLIORATION DE LA QVCT DE L'ENAC

La feuille de route de CARE@enac\* comprend 24 actions, dont 12 lancées en juin 2024 :

A Actions lancées (Juin 2024)

\* : Cohésion- Appartenance- Reconnaissance- Equilibre

### 1/ Axe 1 : Développer la culture de prévention des RPS

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
|---|---|---|---|

#### **Action A : Traiter les situations de RPS : formaliser la procédure de signalement et en assurer une communication efficace vers tous les agents**

Mise en place associant les composantes concernées (RH, sociaux, pôle TES, médecin, managers et représentants des personnels)

##### Objectifs :

- 1) Permettre à chaque agent de porter sa situation à la connaissance des interlocuteurs ad hoc
- 2) Identifier les situations de RPS avérées
- 3) Mobiliser les ressources adaptées pour traiter les situations

#### **Action B : Intervenir précocement : établir un système de veille en matière de RPS, exploiter les indicateurs et mettre en synergie les domaines d'expertise, dans le respect des règles déontologiques**

##### Objectifs :

- 1) Identifier les signaux faibles
- 2) Intervenir avant un risque avéré
- 3) Éviter l'apparition des RPS
- 4) Garantir le traitement des situations dans le cadre prévu

#### **Action C : Identifier les faits générateurs des RPS pour les situations individuelles comme pour les collectifs de travail et mettre à disposition des outils facilitateurs (types fiches Réflexes, évaluations préalables des évolutions, accompagnement des changements...)**

##### Objectifs :

- 1) Prévenir ou atténuer la portée des risques avérés lors des situations et changements à risque : réorganisation, déménagement, etc.
- 2) Prévenir ou atténuer la portée des conséquences de situations personnelles à risque : changement familial, maladie, accident, etc.
- 3) Prévenir l'isolement d'agent au sein du collectif de travail

**Action D : Agir en amont des RPS : former tous les personnels et développer une culture commune**

Objectifs :

- 1) Identifier les RPS
- 2) Sensibiliser aux facteurs de risque
- 3) Former les agents aux bonnes pratiques
- 4) Développer un cadre de référence commun

2/ Axe 2 : Renforcer le collectif et développer les liens et coopérations entre services

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|

**Action E : Rendre disponible l'organisation à jour de l'école, les rôles, missions et activités des services**

Objectif : Clarifier l'organisation et pour une meilleure connaissance de qui fait quoi pour mieux échanger et coopérer

**Action F : Diagnostiquer les difficultés et renforcer les synergies :**

Mise en place d'un outil de signalement des *irritants de fonctionnement* entre les services et d'une instance pour les traiter.

Objectif : Assurer une coopération efficace entre les services

**Action G : Mettre en place de moments de rencontres interservices**

ENAC-DAY : réunir annuellement, lors d'une journée de cohésion ou un team building, l'ensemble du personnel (tous sites) autour d'une activité artistique, sportive ou culturelle... hors du cadre de l'école visant à améliorer la cohésion interne et la découverte des métiers de chacun au travers des échanges. Promouvoir et encourager les actions des associations de personnel visant à créer du lien et des actions collectives

Objectif : Créer du lien entre des agents de services différents, favoriser les échanges, valoriser les actions collectives et renforcer le sentiment d'appartenance

**Action H : Développer les réseaux transverses internes au sein de l'ENAC**

Mettre en œuvre des espaces d'échanges entre agents pour faciliter l'intégration et initier des réseaux de pairs

Objectif : Collaborer efficacement en transverse : soit sur des thématiques communes, soit sur des métiers similaires et pour partager les savoirs et les bonnes pratiques.

**Action I : Veiller à l'intégration des centres dans le collectif ENAC**

3/ Axe 3 : Renforcer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance individuelle

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| J | K | L | M |
|---|---|---|---|

**Action J : Rendre lisible et accessible le projet de l'ENAC et que chacun connaisse sa contribution et celle des autres**

En réaffirmant les ambitions de l'ENAC

En déclinant et en expliquant par direction puis par service la contribution de chaque entité au projet de l'ENAC

Objectif : Réaffirmer son ambition et faire que chacun connaisse sa contribution au collectif (par ex, par une description de processus) - Pouvoir expliquer l'importance de chacun dans l'ensemble du collectif (les interactions entre services)

**Action K : Améliorer l'accompagnement des nouveaux agents lors de leur intégration**

Poursuivre les actions mises en place au niveau de l'Ecole : circuit arrivée, journée d'accueil des nouveaux arrivants

Valoriser le rôle de l'accueillant

Améliorer l'accueil par le manager de proximité et systématiser les bonnes pratiques dans tous les services de l'Ecole

Objectif : Faciliter et rendre agréable la prise de poste et l'intégration sociale (accueil et accompagnement)

**Action L : Développer les leviers de la reconnaissance à tous les niveaux**

En communiquant sur les actualités des services ou les nouveaux projets (reportages par ex)

Objectif : Permettre aux agents d'avoir un sentiment d'efficacité et de performance (estime positive)

**Action M : Renforcer la vie des équipes et permettre la réussite collective**

Objectif : Renforcer la capacité des équipes à adresser et résoudre des problématiques (de tous niveaux : techniques, interpersonnels, organisationnels...)

4/ Axe 4 : Développer une culture managériale ENAC, initier et partager de bonnes pratiques managériales

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| N | O | P | Q | R |
|---|---|---|---|---|

**Action N : Accompagner les nouveaux managers de l'ENAC**

Pérenniser les temps d'accueil organisés par le COPIL@CARE dédiés aux managers ayant pris leurs fonctions dans l'année.

Mettre en œuvre tous les 2 ans un REX de ces temps d'accueil réunissant les participants aux 2 sessions précédentes.

Proposer à tout nouveau manager un parrainage par un pair n'appartenant pas à la même chaîne hiérarchique.

Objectifs :

- 1) Faciliter leur intégration à la communauté des managers et leur prise de poste
- 2) Initier un premier réseau de pairs

**Action O : Déterminer un sujet/thème annuel spécifique de formation obligatoire au profit des managers et mettre en œuvre la formation adéquate**

Identifier des thèmes incontournables tels que la formation aux VSS, à la communication Non Violente, aux RPS etc...

Trouver les leviers pour inciter chaque manager à suivre ces formations

Objectifs :

- 1) Pour former tous les managers à la gestion d'équipes de collaborateurs
- 2) Pour embarquer tous les managers dans une même culture

**Action P : Mettre en œuvre des ateliers réguliers de partage et d'échange entre managers (co-développement)**

Définir une formule conviviale et une fréquence de ces ateliers autour de sujets où le partage d'expérience serait profitable à tous.

Objectifs :

- 1) Développer le réseau, l'entraide et la culture managériale de l'école
- 2) Lutter contre l'isolement ressenti par certains managers

**Action Q : Mobiliser les managers de managers sur leur rôle clé dans la dynamique managériale de l'ENAC**

Renforcer la formation des managers et leur donner un outil afin de diagnostiquer les besoins en formation au management des managers qu'ils encadrent.

Objectif : Embarquer tous les managers dans la démarche

**Action R : Mobiliser les managers exclusivement de proximité sur l'importance de leur rôle**

Trouver les leviers pour que du temps soit consacré spécifiquement au thème managérial dans leur quotidien au travail.

Objectif : Accompagner ces managers qui constituent un maillon tout à fait spécifique en termes de partage de responsabilités et de charge de travail associé

5/ Axe 5 : Pousser à la fluidification de la circulation de l'information descendante et remontante

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| S | T | U | V |
|---|---|---|---|

**Action S : Rationaliser les moyens de diffusion de l'information (information générale, information métiers...)**

Cartographier quel type d'information sur quel support (ESCALE, Aurion, ...).

Améliorer la structure et l'interface d'ESCALE (ou de son remplaçant), en particulier la fonction « Recherche » .

Définir des processus clairs, performants et connus de tous pour la mise à jour des données (élimination des redondances, versionnage...).

Objectif : Améliorer l'efficacité de tous et éliminer sources d'erreurs et de mécontentement

**Action T : Améliorer l'accès à l'information relative aux processus généraux (hors processus métier)**

Réaliser un guide « Le fonctionnement de l'Enac pour les nuls » listant les principales questions liées au fonctionnement général (« Je veux réserver un taxi pour un intervenant », « Je veux faire une demande de visite d'un service ou d'un labo », .....).

S'assurer que tout nouveau process est bien intégré à ce guide, et que les processus existants sont bien à la dernière version.

**Action U : Communiquer les axes stratégiques vers les agents au quotidien**

Au niveau de la Direction Générale, décliner, au moins 1 fois par an, la stratégie et les projets de l'année à venir vers l'ensemble des agents.

Au niveau de chaque direction (DER, DFPV, SG), décliner, au moins 1 fois par an, la stratégie, les projets de l'année à venir et l'avancement des projets en cours.

Diffuser à l'ensemble des personnels des comptes rendus de niveau adapté des principales instances (CODIR, CODER, CODEV....).

Objectif : Donner du sens, pour renforcer la connaissance inter services

**Action V : Favoriser l'expression de tous les agents**

Systématiser au sein des réunions de service les tours de parole et s'assurer de la remontée de ces retours.

Mettre en place une « boîte à idées » pour recueillir les bonnes pratiques et signaler les dysfonctionnements.

## 6/ Axe 6 : Venir à la rencontre des services et communiquer sur les résultats

|   |   |
|---|---|
| W | X |
|---|---|

**Action W : Assurer le lien entre COPIL Care@Enac et les services.****Porter la parole du Copil de Care@ENAC dans tous les services chaque année**

Chaque année, les membres du Copil organisent une tournée des services, s'assurant que l'avancement des actions menées dans le cadre de Care@Enac est connue en venant au plus près des agents.

Cette rencontre annuelle est aussi une occasion privilégiée d'entendre les retours des collègues

**Action X : Accès à l'information par les agents**

Informier et communiquer sur les actions Care@Enac de façon efficace et connue :

- Avoir une page (ou un renvoi) depuis Escale et depuis l'espace agent
- Développer une nouvelle page d'accueil Escale
- Trouver une forme originale pour communiquer sur l'avancement
- Avoir un relais dans chaque centre :
  - o Le rôle du relais est de rester connecté avec le Copil et de faire circuler l'info dans les deux sens.
  - o Décliner les actions dans chaque centre
  - o Avant chaque Copil, ce relais rédige un mémo état des lieux de l'avancement des actions dans son centre ou des points durs

## Autres actions hors feuille de route

La feuille de route porte les actions stratégiques et structurelles de la démarche Care@ENAC. D'autres actions visant à l'amélioration de la QVCT des agents peuvent être réalisées en dehors de cette feuille de route. Ainsi, en 2023, à titre d'exemple, l'ENAC a amélioré l'accompagnement de la parentalité :

- En diffusant une note dédiée, introduisant l'obligation d'entretiens entre l'agent concerné et son manager, avant et après un congé lié à la parentalité,
- En créant une rubrique dédiée à la parentalité dans l'intranet de l'école,
- En organisant des conférences et en mettant à disposition des ressources dédiées aux jeunes parents (action démarrée avec une première conférence sur la gestion des 'écrans' par les parents).

Ce type d'actions, hors feuille de route, sera développé autant que de besoin durant la période 2023-2026.

PROJET