



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Version de travail

MODERNISATION DES FONCTIONS SUPPORT

PRÉSENTATION DU MODÈLE ORGANISATIONNEL CIBLE

Mars 2021

- 01 Présentation du cadre de travail
- 02 Principes généraux du modèle organisationnel cible
- 03 Principes de fonctionnement cibles
- 04 Trajectoire de mise en œuvre et organisation des travaux
- 05 Extrait de dossier type pour appuyer les travaux dans chaque bassin géographique



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

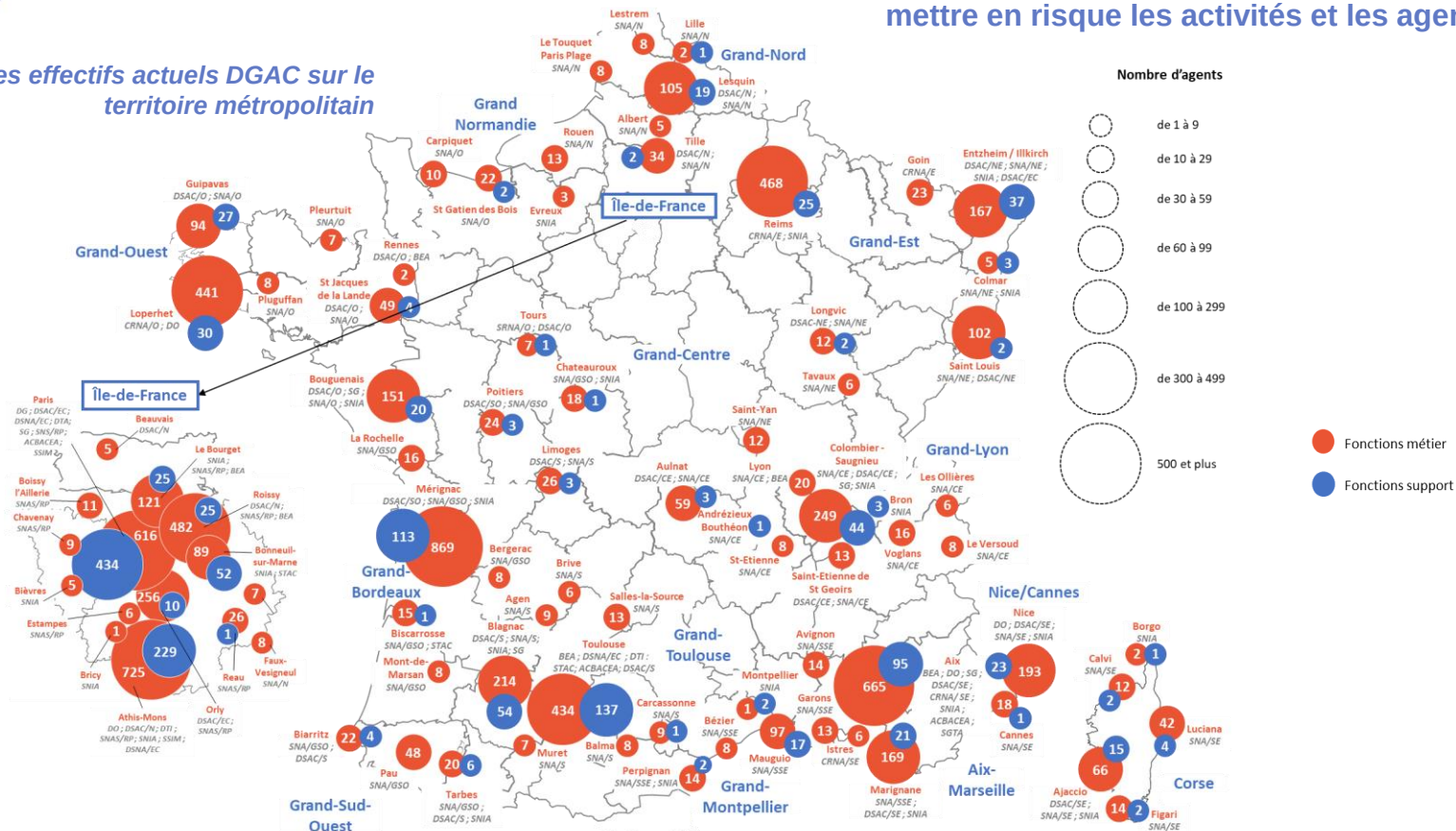
*Liberté
Égalité
Fraternité*



01 PRÉSENTATION DU CADRE DE TRAVAIL

Compte tenu du maillage géographique actuel, les réductions d'effectifs envisagées rendent le statu quo impossible sans mettre en risque les activités et les agents

Répartition des effectifs actuels DGAC sur le territoire métropolitain



Une réorganisation qui vise à améliorer l'efficacité des fonctions support, et ainsi



Maintenir et développer
la qualité de service



Améliorer la sécurisation
de la gestion, des actes et
des process



Retrouver de la marge de manœuvre
sur les ETP et faire des économies

... pouvant se concrétiser notamment à travers le levier relatif à la digitalisation des outils et des processus

... et la prise en compte d'une réduction probable de 200 ETP au sein des fonctions support

Un élément de contexte probable : rendre environ 200 ETP sur la période 2020-2025 ...

Au 31 décembre 2019, les effectifs représentent ~1 475 ETP dans les filières F12 (Ressources humaines), F13 (Finance) et F14 (Informatique de gestion et logistique), **dont ~275 ETP au sein des services centraux et ~1200 ETP en dehors des services centraux.**

Les efforts de réduction des effectifs support seront d'environ 17% hors services centraux.

*Ces réductions d'effectifs ne s'appliqueront pas aux effectifs du corps médical et agents de prévention.
Elles ne s'appliquent pas non plus aux effectifs en Outre-Mer pour lesquels un travail local sera entrepris.*



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



02 PRINCIPES GÉNÉRAUX DU MODÈLE ORGANISATIONNEL CIBLE

Mutualisation interservices des fonctions support par bassin d'emploi et concentration des achats

Caractéristiques majeures

- › Une mutualisation de l'ensemble du périmètre des fonctions support (F12, F13 et F14) qui repose sur :
 - › **7 secrétariats interrégionaux (SIR)** implantés sur le territoire (Bordeaux, Toulouse, Aix, Lyon, Athis, Brest et Strasbourg)
 - › **4 pôles achats**, responsables de familles d'achats pour l'ensemble de la DGAC
- › Des secrétariats interrégionaux au service de toutes les entités de la zone géographique considérée
- › Des **secrétariats interrégionaux** qui sont des **organes d'exécution** ; les décisions relevant des directions restent à leur niveau
- › Un **rattachement hiérarchique au Secrétariat général** qui assure le pilotage central des SIR : animation des structures support mutualisées et définition des orientations générales dans le périmètre des activités support

Bénéfices

- › Des fonctions support en proximité des services bénéficiaires
- › Une répartition homogène des fonctions support sur l'ensemble du territoire
- › Une réponse aux 3 enjeux de sécurisation, qualité de service et efficience
- › Une transition facilitée
- › Des gains d'ETP

Périmètre considéré

Pôles achats (à portée nationale)			
Achats liés à la navigation aérienne (systèmes de NA, équipements, etc.)	Achats liés à l'immobilier	Achats liés à l'informatique de gestion	Achats courants

Secrétariats interrégionaux (SIR)					
Finance			RH	IG	LOG
Appui au suivi budgétaire	Exécution de la dépense	Voyage d'affaires	Gestion de proximité RH (dont action sociale – CSR, médical ..)	Informatique de gestion (périmètre à instruire)	Logistique

NB : Gestion des RSC non prise en compte

Précisions sur le modèle

- Chaque structure achats a un **périmètre de familles d'achats déterminé** et répond aux besoins de l'ensemble des services de la DGAC.
- Les secrétariats interrégionaux **œuvrent pour le compte des services situés sur leur territoire.**
- Leur action s'inscrit **dans la ligne des actions menées au niveau national par les services centraux.** Par exemple, la gestion de proximité RH s'inscrit dans la continuité de l'action des pôles RH nationaux (formation continue transverse, instruction des dossiers médicaux, etc.).

Pôle achats SG (Farman)

Achats courants

- › Acquisition de véhicules
- › Maintenance de véhicules
- › Carburant
- › Voyages et déplacements
- › Formations
- › Abonnements et documentation
- › Fournitures de bureau
- › Mobilier de bureau
- › Outillage et quincaillerie
- › Restauration collective
- › Vêtements de travail et EPI
- › Prestations de communication
- › Achats métiers hors DSNA
- › Fourniture d'électricité (non opérationnelle)
- › Fourniture de gaz

Pôle achats DSI

Achats informatique de gestion

- › Matériel informatique (non opérationnel)
- › Solutions d'impression
- › Téléphonie fixe et services télécom
- › Téléphonie mobile
- › Matériel audiovisuel

Pôle achats SNIA

Achats liés à l'immobilier

- › Marchés de travaux

Pôle achats DSNA

Achats liés à la navigation aérienne (systèmes de NA, équipements, etc.)

- › Achats systèmes de NAV
- › Achats métiers DSNA

- 1. Un fonctionnement en contrats de service et la mise en place d'indicateurs notamment pour le suivi des 3 enjeux visés** – avec un périmètre de compétence sur l'ensemble de la zone géographique considérée
- 2. Un collectif de travail est localisé en priorité et principalement au siège du SIR** avec un objectif de continuité de service
- 3. Des tailles d'équipe significatives facilitant le développement des expertises** avec un objectif de maintien et de développement de la qualité de service.
- 4. Une prise en compte de l'ensemble des chantiers** en cours au niveau de la centrale (gestion intégrée, formation continue transverse, action sociale, instruction des dossiers médicaux, modernisation de la DSI, ...)

› **Risques identifiés :**

- › Ne pas savoir développer une culture importante de la qualité de service au bénéfice de l'ensemble du périmètre
- › Recréer des effectifs support dans les directions métiers en région

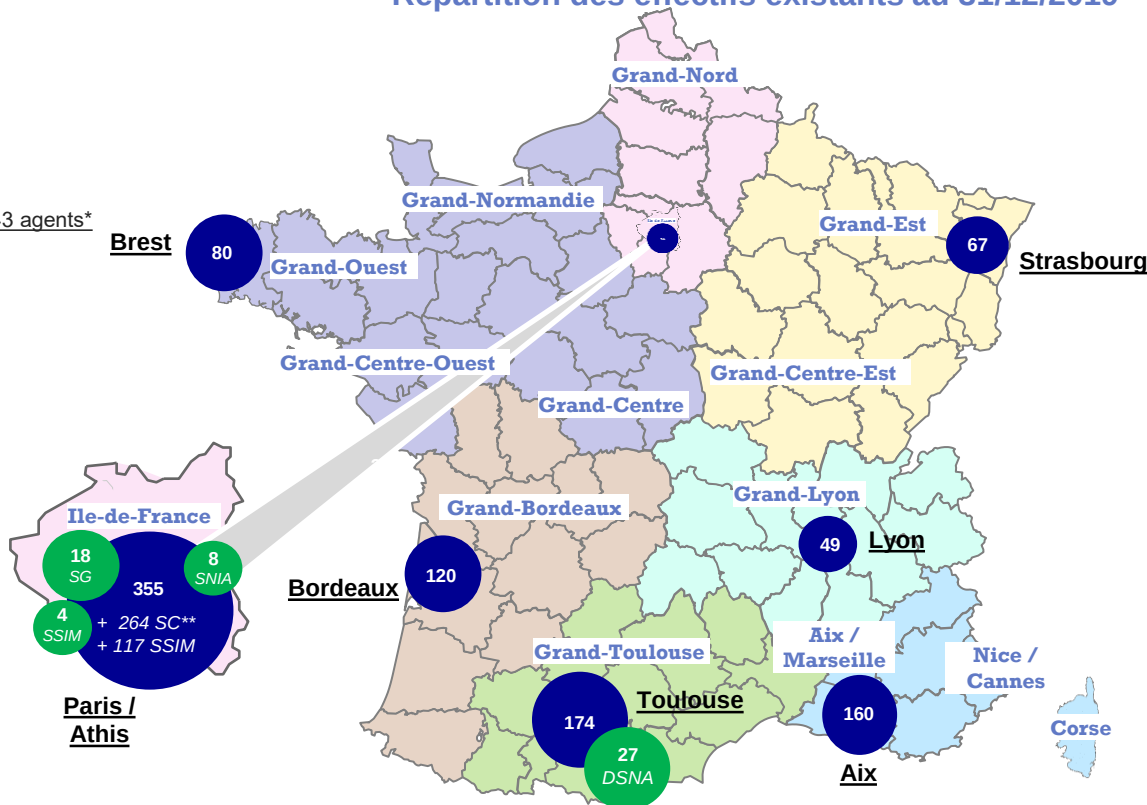
Répartition des effectifs existants au 31/12/2019

Les effectifs indiqués sur la cartographie représentent des ordres de grandeur qui seront affinés dans la suite des travaux avec les directions.

Structures concernées	7 SIR sur le territoire	1 386 agents
	4 pôles achats	57 agents

$\Sigma = 1\,443$ agents*

Site	Agents présents au 31/12/2019 dans le périmètre du SIR considéré *	Agents présents au 31/12/2019 dans la ville considérée (et sa banlieue)
Paris / Athis	736	724 (98%)
dont SIR	355	345 (97%)
dont SC**	264***	262 (99%)
dont SSIM	117	117 (100%)
Brest	80	55 (69%)
Bordeaux	120	107 (90%)
Toulouse	174	161 (93%)
Aix	160	79 (49%)
Lyon	49	45 (92%)
Strasbourg	67	36 (54%)
TOTAL (hors pôles achats)	1386	1207 (87%)
Pôle achats SG	18	16 (89%)
Pôle achats SSIM	4	4 (100%)
Pôle achats SNIA	8	5 (63%)
Pôle achats DSNA	27	11 (41%)
Total général	1443 (1509 agents ACBACEA inclus)	1243 (86%) (1309 agents ACBACEA inclus)



Afin de pouvoir répondre aux différences de maillage géographique observés entre la DSAC et la DSNA, certains sites seront rattachés à des SIR différents du périmètre géographique indiqué sur la carte ci-dessus. Par exemple :

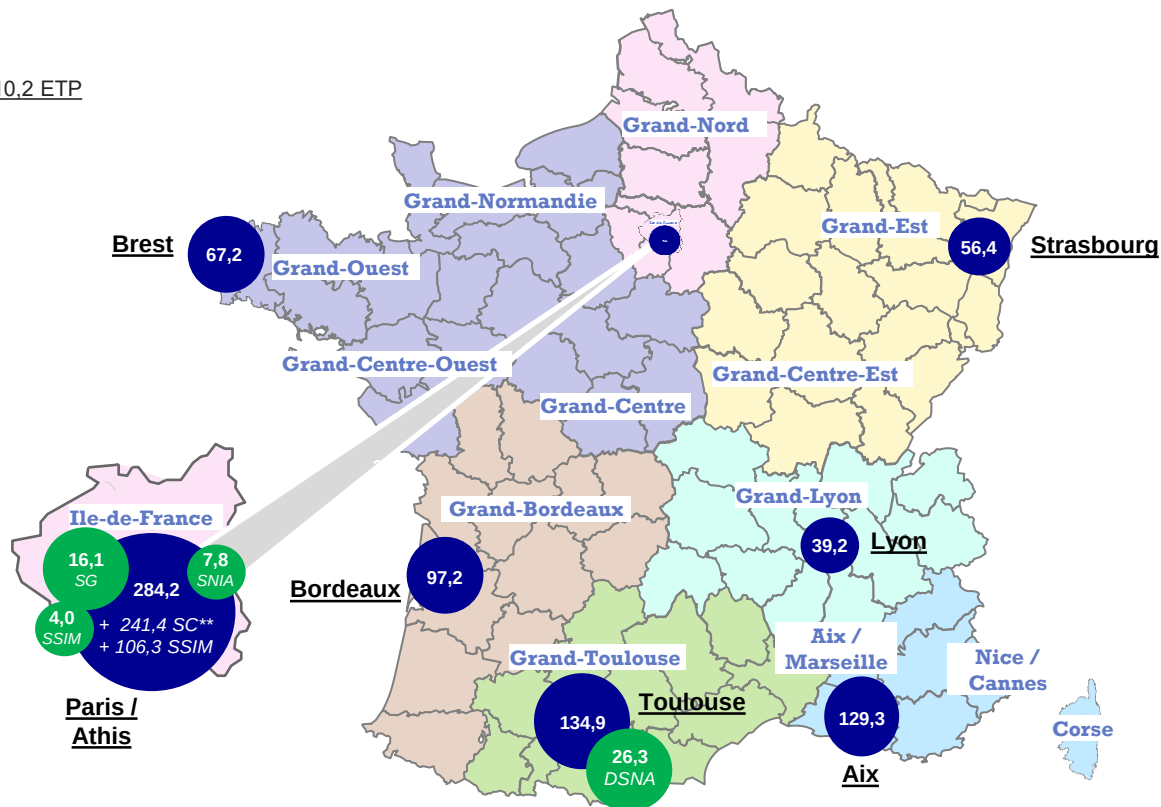
- Pour le SNA/GSO : le site de Julian/Tarbes est rattaché au SIR de Bordeaux et non au SIR de Toulouse
- Pour le SNA/SSE : les sites de Mauguio et Perpignan sont rattachés au SIR de Aix et non au SIR de Toulouse
- Pour le SNA/S : le site de Limoges est rattaché au SIR de Toulouse et non au SIR de Bordeaux

Structures concernées	7 SIR sur le territoire	1 354,7 ETP	} $\Sigma = 1\,410,2$ ETP
	4 pôles achats	55,5 ETP	

Site	ETP au 31/12/2019 dans le périmètre du SIR considéré	ETP au 31/12/2019 dans la ville considérée (et sa banlieue)	Projection de redimensionnement d'ETP cible par SIR (toutes fonctions support confondues)
Paris / Athis	721,63	709,9 (98%)	631,9
dont SIR	347,33	337,4 (97%)	284,2
dont SC	259,3	257,5 (99%)	241,4
dont SSIM	115	115 (100%)	106,3
Brest	78,4	54,1 (69%)	67,2
Bordeaux	116,6	103,8 (89%)	97,2
Toulouse	169,6	156,8 (92%)	134,9
Aix	156,3	77,8 (50%)	129,3
Lyon	47,5	43,6 (92%)	39,2
Strasbourg	64,7	34,8 (54%)	56,5
Total (hors pôles achats et ACBACEA)	1354,73	1180,8	1156,2
Pôle achats SG	17,4	15,4 (89%)	16,1
Pôle achats SSIM	4	4,0 (100%)	4
Pôle achats SNIA	7,8	5 (64%)	7,8
Pôle achats DSNA	26,3	10,7 (41%)	26,3
Total (hors ACBACEA)	1410,23	1212,8	1210,4
ACBACEA *	65,3	65,3	65,1
Total général	1475,53	1278,1 (87%)	1275,5

Périmètres d'application des gains d'ETP :

- F12, hors SDP, SDRH, SC, personnel médico-social
- F13, gains applicables aux activités Achats, VA et Exécution uniquement ; hors ACBACEA, SDF1 et SDF3
- F14 (hors SDP, SDRH, SC, hors autres assistants cadres) ; gains applicables à tout périmètre pour les départs retraite sur IG et LOG (hors DSAC-EC, DSNA-EC, DO)
- Répartition des gains non exhaustive sur le périmètre SC





**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



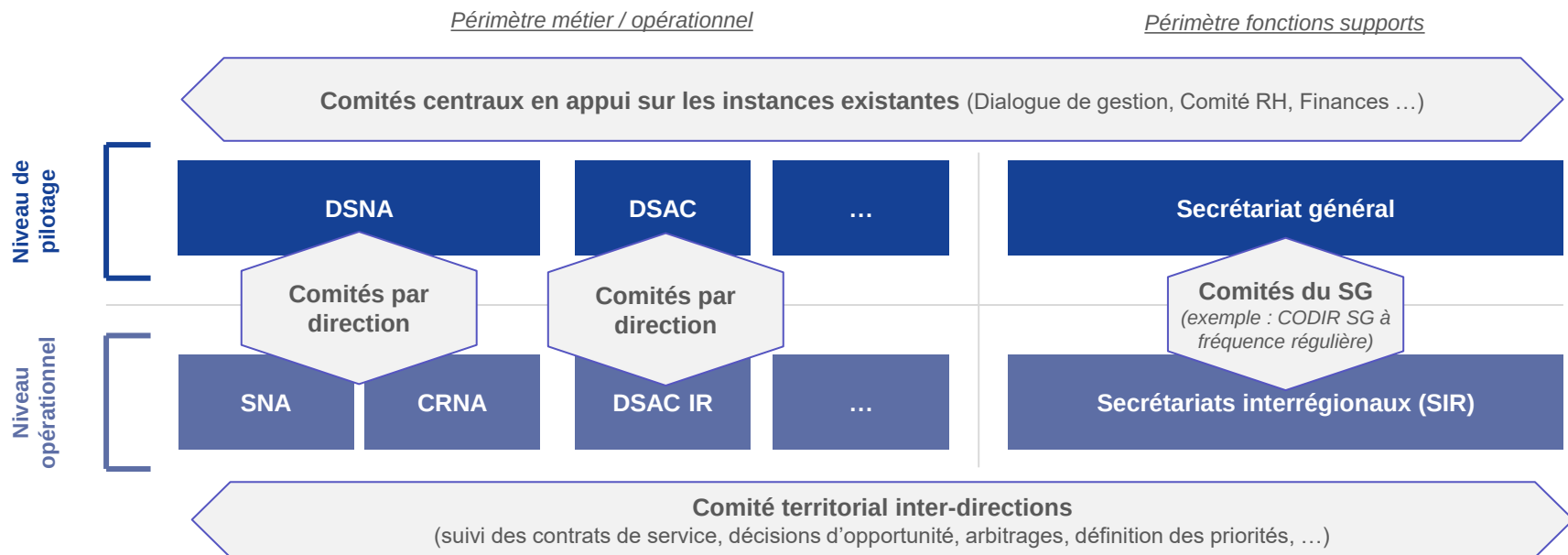
03 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT CIBLES

Répartition des rôles et des responsabilités sur le périmètre des fonctions support

	Échelons locaux métier (SNA, CRNA, DSAC IR, ...)	Secrétariats interrégionaux (SIR)	Échelons centraux métier (DSNA-EC, DSAC-EC, ...)	Secrétariat général
Principes directeurs	Conservation des décisions d'opportunité et arbitrages au niveau RUO	- Service d'exécution - Interlocuteur privilégié des services bénéficiaires	Conservation des décisions d'opportunité et arbitrages	- Définition des orientations stratégiques et opérationnelles sur les fonctions support - Pilotage des SIR
Exemples (à titre illustratif, non exhaustif)				
Ressources humaines	- Responsabilité du chef d'établissement (prévention, risques professionnels...) - Décision d'une demande d'ouverture de poste, dans le respect de l'enveloppe allouée - Proposition d'avancement des agents - Réalisation des CREP / EA - Identification et arbitrages éventuels des besoins de formation des services	- Gestion de proximité des agents et traitement des demandes individuelles de tous les agents de la région - Formalisation des demandes de mobilité au niveau inter-régional pour le compte des services bénéficiaires - Consolidations des propositions d'avancement - Ouverture des campagnes d'évaluations annuelles locales - Consolidation des plans de formation des services - Secrétariat du dialogue social (appui) - Appui au suivi des qualifications et des licences - Pilotage de l'action sociale locale	- Décision des ouvertures de postes dans les enveloppes métier - Consolidation du plan de formation national - Définition des orientations RH propres aux directions métiers	- Définition des orientations RH - Définition des enveloppes d'ETP - Arbitrage des AVE support
Finance*	- Expression des besoins en matière budgétaire et en matière d'achats - Décision de l'engagement d'une dépense, dans le respect de l'enveloppe allouée (compétence d'ordonnateur) - Décision de l'opportunité des missions et signature des OM - Validation métier (EF, constatation SF...)	- Appui au suivi budgétaire en lien avec les services bénéficiaires - Réalisation au profit des services bénéficiaires de l'ensemble des opérations en matière budgétaire et comptable - Travaux de fin de gestion - Mise en œuvre du contrôle interne financier - Organisation du déplacement	Coordination des différents exercices budgétaires et missions incombant à l'ordonnateur budgétaire : programmation, pilotage, suivi d'exécution, etc.	- Définition des orientations financières et achats - Coordination et synthèse à l'échelle de la DGAC pour le BACEA - Coordination des différents exercices budgétaires et missions incombant à l'ordonnateur budgétaire : programmation, pilotage, suivi d'exécution, contrôle interne, etc. - Définition de la politique voyages, soutien réglementaire et technique aux services utilisateurs et passation du marché avec le voyageur et relation fournisseurs
Informatique de gestion	Contribution aux projets SI (référents métier)	- Assistance et support utilisateur local (pilotage, AIG, ...) - Gestion du parc - Relais local de la conduite des projets SI nationaux		- Définition de la stratégie numérique - Pilotage budgétaire d'ensemble (logiciels, matériels informatiques, ...)

Objectifs

- › Garantir et développer la logique de **contrat de service** entre les SIR et les entités locales (CRNA, SNA, DSAC IR, ...)
- › Mettre en place un **suivi de la prise de décision et de l'effectivité** de la mise en œuvre et de son impact à une échelle locale et centrale



- › Une dizaine d'indicateurs à suivre mensuellement par filière
- › La mesure du niveau atteint au lancement de la démarche puis un suivi régulier
- › Un appui possible sur ces indicateurs pour la définition des contrats de service
- › Le suivi des jalons de la feuille de route de chaque territoire

Enjeux	Objectifs	Activités MFS concernées					11 indicateurs clefs	Sources
		GI	GP	FCT	AS	DM		
Qualité de service	Délais de réponse aux sollicitations des agents						› Nombre de jours moyens pour le traitement de sollicitations	Futur Portail ?
	Délai de pourvoi des postes (mobilités au fil de l'eau)						› Nombre de jours moyen entre la commission d'arbitrage et signature de l'acte administratif	SIRH
	Délai de gestion/passage d'échelon						› Nombre de jours moyen entre la date de passage et la date de mise en paie de l'échelon	SIRH
	Qualité des actes de gestion réalisés						› Délai de traitement des indus › Montant des pénalités SRE	SIF
	Niveau de satisfaction des services bénéficiaires						› Résultats des enquêtes de satisfaction (formation continue transverse)	Olaf-Gen
Sécurisation juridique	Respect des exigences légales et réglementaires						› Taux de réalisation des recommandations du plan d'audits	
							› % de personnel formé impliqué dans la gestion des primes des personnels techniques (objectif à fixer chaque année ; indicateur à faire évoluer en fonction des enjeux de sécurisation)	Olaf-Gen
Performance de la fonction RH	Productivité de la formation continue généraliste						› Volume de jours de formation (domaines prioritaires* vs. domaines non prioritaires) gérées en fonction du nombre d'ETP impliqués	Olaf-Gen SIRH
	Productivité de l'action sociale						› Rationalisation du nombre d'associations	Plan d'action
	Productivité de l'instruction des dossiers médicaux						› Volume de dossiers gérés en fonction du nombre d'ETP impliqués	SIRH
Σ		6	5	5	4	4		

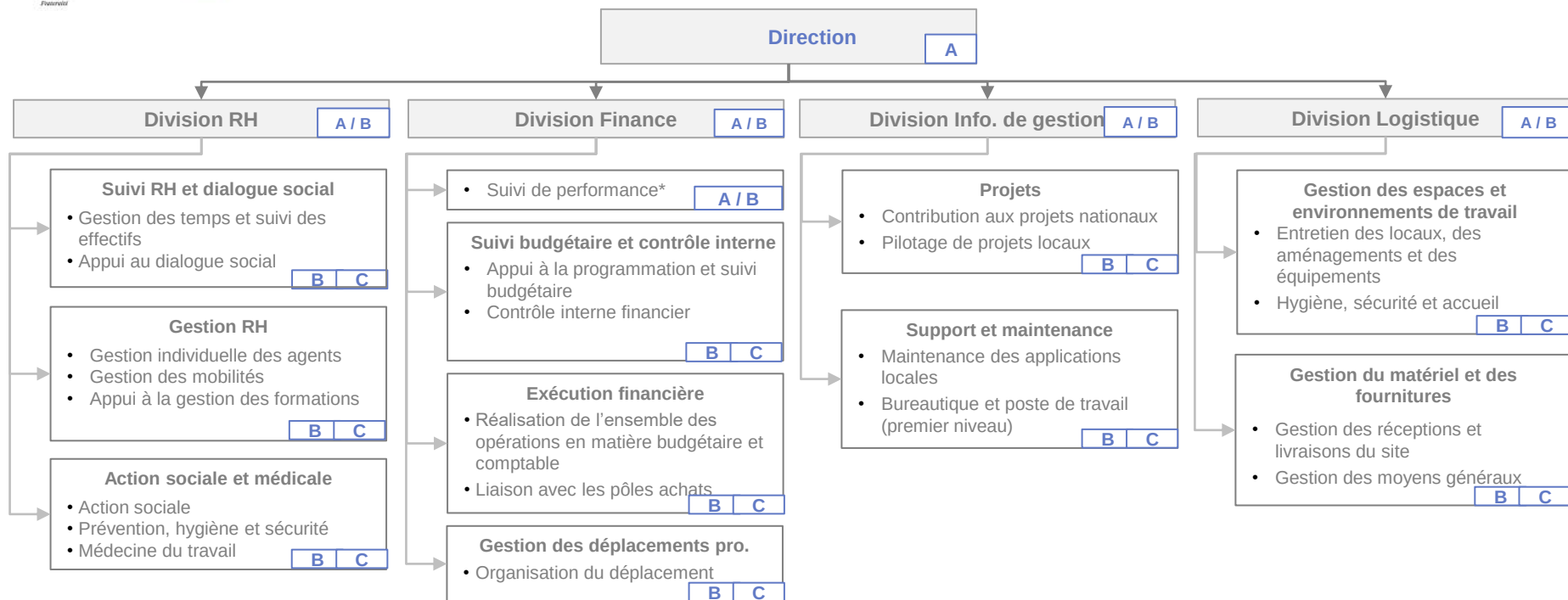
GI : Gestion intégrée
GP : Gestion de proximité
FCT : Formation continue transverse

AS : Action sociale
DM : Instruction des dossiers médicaux

* Domaines prioritaires : Statuts RH et réglementation, outils SIRH, ...

Exemples d'indicateurs pour le périmètre de la fonction financière

Enjeux	Objectifs	Indicateurs	Sources
Qualité de service	Délai global de paiement	Nombre de factures payées à plus de 30 jours <i>Synchronisation à traiter avec les travaux en cours au sein de SDF</i>	SIF
	Niveau de satisfaction concernant le voyage d'affaires	Nombre d'incidents constatés	GEDI (<i>prérequis : utilisation du système d'identification des incidents</i>)
	Niveau de satisfaction concernant l'achat des biens et services	Délai de traitement des demandes d'achat des services prescripteurs (délai entre la première demande d'achat et la transmission du bon de commande au fournisseur par le SIR)	Portail finances et SIF
Sécurisation juridique	Respect des seuils de la commande publique	Computation des dépenses passées hors marché par fournisseur	SIF
	Sécurisation des mises en service des biens corporels	Nombre de fiches d'immobilisations en cours (FIEC) supérieures à trois ans par rapport au nombre total de FIEC	SIF (module FI-AA)
	Païement carte logée	Part de la dette à plus de 180 jours par rapport au total de la dette par service (cartes logées du service)	
Performance de la fonction financière	Mesure de l'activité budgétaire	Taux de consommation en AE/CP par UO au regard d'une programmation annuelle établie conjointement	Portail Finances
	Productivité de la fonction exécution	Volume d'actes lié à l'exécution (EJ, CSF et DP) / nombre d'ETP impliqués	SIF et SIRH (voir s'il serait possible d'affiner les métiers de la F13 pour automatiser plus facilement le ratio)
	Productivité de la fonction VA	Volume d'actes lié au voyage d'affaires (OM donnant lieu à achats de prestations + EF) / nombre d'ETP impliqués	Chorus DT
	...	...	...



La répartition par entité en infra-division est indicative et pourra évoluer en fonction de la taille en effectifs des SIR. Elle n'appelle pas un niveau d'encadrement pour chaque activité présentée. Les divisions des SIR intégreront les activités support à destination du SIR lui-même.

Le siège du SIR a vocation à accueillir l'intégralité de ces divisions. Néanmoins, la spécificité de certains territoires pourra amener une réflexion sur la répartition des entités dans et hors siège du SIR, en conservant bien le principe d'une unicité de site pour chacun des métiers support pour optimiser l'efficacité de l'organisation. Chaque entité travaille pour l'ensemble des services du territoire.



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

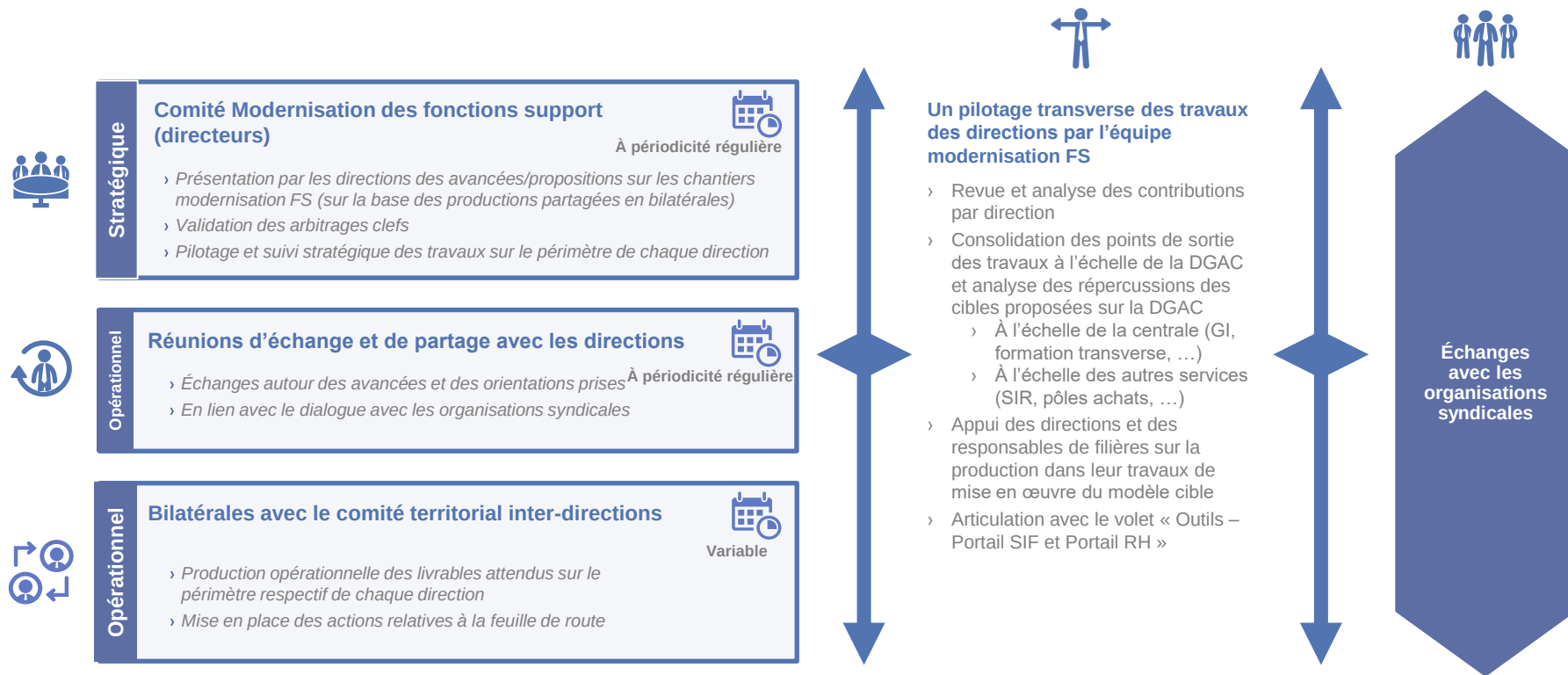
*Liberté
Égalité
Fraternité*



04 TRAJECTOIRE DE MISE EN ŒUVRE ET ORGANISATION DES TRAVAUX

2021																												2022																																							
AVRIL				MAI				JUIN				JUILLET				AOÛT				SEPT.				OCT.				NOV.				DEC.				JANV.				FEV.				MARS				AVRIL																			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																								
Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.				Bilatérales				C.M.F.S.							
Réunions d'échange et de partage																												Réunion de présentation dédiée pour chaque direction des bassins d'emploi des 7 SIR envisagés																																							
				▲								▲								▲								▲								▲								▲								▲								▲							
				CT								CT								CT								CT								CT								CT								CT								CT							
Mise en œuvre du modèle (en priorité sur le périmètre F13)																																																																			

Comitologie proposée pour la mise en œuvre du nouveau modèle organisationnel





**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



05 EXTRAIT DE DOSSIER TYPE POUR APPUYER LES TRAVAUX DANS CHAQUE BASSIN GÉOGRAPHIQUE

Présentation des éléments clefs du dossier qui sera transmis aux directions

- › Rappel du cadre de travail et des objectifs associés
- › **Organigrammes types** des SIR et des pôles achats
 - › Organigramme global
 - › Organigramme infra-division (SIR)
- › **Répartition des activités** entre le Secrétariat général, les échelons centraux métier, les SIR, les pôles achats et les échelons locaux métier (approfondie sur les périmètres RH et Finance)
- › **Identification des prérequis et des points d'attention** dans l'atteinte de la cible
- › **Éléments d'analyse de la répartition actuelle et future des effectifs :**
 - › Localisation des effectifs actuels (vision France métropolitaine et par bassin d'emploi) – *exemples pages suivantes sur le périmètre de Brest*
 - › Projection sur les effectifs cibles en ETP (vision France métropolitaine et par bassin d'emploi)

Répartition des effectifs (agents) actuels sur le périmètre du futur SIR de Brest

Guipavas

Grand Normandie

St Gatien des
Bois

SNA/O
1 1

Grand-Centre-Ouest

Saint-Jacques de la
Lande (Rennes)

DSAC/O
1

SNA/O
1 1 1 1

Tours

DSAC/O
1

Bouguenais
(Nantes)

SNA/O
1 1 3 3 4

SNIA
1

DSAC/O
1

Déols

SNIA
1

Grand-Ouest

Loperhet

F12

- 1 Chargé gestion intégrée
- 1 Chargé des Ressources Humaines
- 1 Respo. Mobilité/carrière
- 1 Cadre administratif
- 1 Cadre Sup. RH
- 1 Cadre Ressources humaines
- 1 Personnel médico-social
- 1 Chargé de concours/formation,

F13

- 1 Voyage d'affaires
- 1 Exécution
- 1 Achats
- 1 Autres (régisseur)

F14

- 1 Logistique
- 1 Informatique de gestion
- 1 Autres (Assistant cadre)
- 1 Autres (technicien en éditique)

Répartition des effectifs (agent) par service et par filière

	F12		F13		F14		Total général	
CRNA/O	7	30%	5	33%	23	50%	35	42%
DSAC/O	11	48%	5	33%	9	20%	25	30%
SNA/O	5	22%	4	27%	13	28%	22	26%
SNIA			1	7%	1	2%	2	2%
Total général	23	27%	15	18%	46	55%	84	100%

Répartition des effectifs par commune UO et par filière

	F12		F13		F14		Total général	
BOUGUENAI	4	17%	3	20%	12	26%	19	23%
DEOLS			1	7%			1	1%
GUIPAVAS	10	43%	4	27%	13	28%	27	32%
LOPERHET	7	30%	5	33%	18	39%	30	36%
ST GATIEN DES BOIS	1	4%			1	2%	2	2%
ST JACQUES DE LA LANDE	1	4%	1	7%	2	4%	4	5%
TOURS			1	7%			1	1%
Total général	23	27%	15	18%	46	55%	84	100%

Répartition des effectifs (agent) par libellé métier et par commune UO

	BOUGUENAI	DEOLS	GUIPAVAS	LOPERHET	ST GATIEN DES BOIS	ST JACQUES DE LA LANDE	TOURS	Total général
F12	4		10	7	1	1		23
Assistante de service social			1					1
Cadre administratif	1		2	1				4
Chargé de la prévention des risques professio			1	1				2
Chargé des ressources humaines	3		3	4	1	1		12
Gestionnaire des dispositifs sociaux et socio			1					1
Infirmière de santé au travail			1	1				2
Médecin de prévention			1					1
F13	3	1	4	5		1	1	15
Chargé de voyage				1			1	2
Gestionnaire budgétaire	1		2	3		1		7
Rédacteur de marchés	1	1		1				3
Régisseur			1					1
Responsable de l'établissement et du suivi du	1							1
Responsable des achats			1					1
F14	12		13	18	1	2		46
Administrateur			2					2
Assistant de cadre	5		5	5				15
Chef de projet maîtrise d'ouvrage d'informati				1				1
Gestionnaire logistique			3	6		1		10
Magasinier			1					1
Mécanicien	1							1
Ouvrier de maintenance	2				1			3
Responsable logistique	1		1	1				3
Technicien de maintenance informatique	3		1	4		1		9
Technicien en éditique				1				1
Total général	19	1	27	30	2	4	1	84