

LE SPAC CFDT POUR UNE ORGANISATION LISIBLE ET PERENNE

Le Spac CFDT a insisté sur deux points :

- 1. la volonté de voir une réforme pérenne dans le temps, les personnels en ayant assez de vivre dans l'incertitude, protocole après protocole.*
- 2. la nécessaire clarification des enjeux de la mise en œuvre du SCN DCS :*
 - mise en œuvre d'un fonctionnement hiérarchique et en réseau pour la partie « technique »,*
 - clarification et organisation des nouveaux modes de fonctionnement des services supports au sens large (informatique de gestion, services administratifs et juridiques), appelé « gestion des ressources » dans le futur SCN.*

Le 15 avril 2008, l'ensemble des organisations syndicales de la DGAC étaient conviées à une journée d'information et de discussion sur la transformation de la DCS et des services déconcentrés de la DGAC en SCN.

L'administration était représentée par la DCS et le Secrétaire général.

Pour le Spac CFDT étaient présents Magdeleine Pietri, Thierry Auzou-Tremino et Georges Halleux.

Appellation : pour le SPAC CFDT, la future organisation doit être lisible aussi en interne

Les discussions avec les OS ont porté dans un premier temps sur la dénomination future de l'actuelle DCS et de ses services en région (actuelles DAC et DT).

Pour le SPAC CFDT, l'appellation régionale de Direction du Contrôle et de la Sécurité doit

changer pour répondre à une logique identique, du niveau central au niveau déconcentré. Cette nouvelle dénomination devant faire le lien entre l'actuelle DCS et les termes d'aviation civile. L'administration fera des propositions lors du CTP du 29 avril 2008. Celles – ci devraient être conformes aux vœux exprimés par la CFDT.

Organisation : pour le SPAC CFDT, la future organisation doit répondre à l'exigence d'unité de la DGAC

Un point important a été clarifié et répond aux demandes du Spac CFDT. L'unité de la DGAC caractérisée par l'appartenance à une même « maison » continuera d'être assurée. Les personnels de la DGAC dans son ensemble seront gérés au sein d'un même programme budgétaire tandis que le fonctionnement et les investissements seront gérés dans un programme unique pour la DCS. En clair, la DCS pourra fonctionner de manière autonome pour tous les actes quotidiens, tandis que ses personnels restent sous le même statut que tous les autres personnels de la DGAC (DSNA, DTA, SG...).

Le Spac CFDT est favorable à cette idée, d'autant plus qu'il l'avait en son temps proposée lors de la réorganisation intervenue fin 2004.

Fonctionnement : pour le SPAC CFDT, les personnels des services supports doivent bénéficier des mêmes méthodes (évaluation des besoins, processus, formation) que les services « métiers »

Lors d'une précédente réunion sur la transformation de la DCS en SCN, l'administration avait annoncé qu'il existait des sureffectifs au niveau des services supports.

Le Spac CFDT avait alors demandé à l'administration comment avaient été évalués ces sureffectifs. Lors de la réunion du 15 avril 2008, nous avons été le seul syndicat à nous inquiéter de l'avenir des personnels et des services en charge du support de la DCS. C'est pourquoi nous avons demandé que les services supports (administratifs au sens large, informatiques et juridiques) bénéficient des mêmes méthodes que les services « métiers ».

Un dossier complet sur l'évolution de la DCS en SCN est disponible sur le site de la CFDT, vous pouvez le télécharger à l'adresse suivante : www.spac-cfdt.org .

Une question, une remarque ? Ecrivez un message à avenirdcs@spac-cfdt.org



**Compte rendu CFDT sur l'Etat des travaux de la Transformation
de la DCS et des DACs en service à compétence nationale (SCN).**

Le 15 avril 2008, l'ensemble des organisations syndicales de la DGAC étaient conviées à une journée d'information et de discussion sur la transformation de la DCS et des services déconcentrés de la DGAC en SCN.

L'administration était représentée par la DCS et le Secrétaire général.

Pour le Spac CFDT étaient présents Magdeleine PIETRI, Thierry AUZOU-TREMINO et Georges HALLEUX.

Sur l'appellation de la future organisation :

L'administration dans un premier temps a fait la proposition aux organisations syndicales de ne rien changer sur les appellations existant aujourd'hui. L'échelon central continuant à s'appeler DCS, l'échelon inter-régional continuant à s'appeler DAC. Pour les délégations territoriales, l'appellation aurait changé, celles-ci ne s'appelant plus que délégations. Ceci dans le but de garder lisible la structure pour tous les intervenants extérieurs.

Les OS dans leur grande majorité ont demandé des changements dans le but de rendre plus compréhensible la nouvelle structure.

Notre position :

Le SPAC CFDT a proposé que l'échelon central s'appelle Direction Centrale du contrôle et de la Sécurité (ou de la surveillance), que l'échelon interrégional s'appelle DCS en (Nord Est, Sud EST, etc.) et enfin que les DT s'appellent Direction Locale du Contrôle et de la Sécurité (Corse, Languedoc – Roussillon, etc.). Ceci a été demandé pour que la structure devienne totalement lisible tant en interne qu'en externe.

L'administration a par ailleurs décidé de changer les appellations des sous-directions en « Domaine » et bureaux actuels en « Pôle ». Ce changement doit permettre d'acter la transformation de la structure en SCN et de mieux faire comprendre les changements que cela induit sur le mode de fonctionnement au sein de la nouvelle structure (voir ci-après fonctionnement hiérarchique et en réseau).

Au niveau central, la sûreté deviendra un domaine, les spécificités de ce domaine d'activité nécessitant la création d'une sous direction « métier » clairement identifiée.

C'est au titre des impératifs « Sûreté » qu'il a été demandé à DCS de faire coïncider ses directions inter – régionales avec les zones de défense. Ces zones de défense sont sous l'autorité d'un préfet de région.

Notre position :

Les DACs Sud et Sud-Ouest font partie de la Zone de défense Sud Ouest. Le Spac CFDT s'est inquiété de l'avenir de ces DACs et de leur pérennité sur le long terme. L'administration nous a affirmé que l'existence de ces DACs n'était pas remise en question.

Concernant l'organisation en domaines et en pôles, nous n'avons pas soulevé d'objections. Par contre, nous nous sommes inquiétés de l'avenir des missions dites « régaliennes » assurées actuellement par la DGAC, et des personnels en charges de ces missions. Nos craintes sont liées au mode de fonctionnement matriciel de la structure. Si ce mode de fonctionnement est bien celui qui nous permet d'assurer l'ensemble de nos missions, tant régaliennes qu'en matière de surveillance, il nécessite par contre une démarche organisée et collective (voir ci-après nouveau mode de fonctionnement).

Courriel : spac.cfdt@wanadoo.fr

Le débat sur l'organisation future de la structure a amené le SPAC CFDT à poser des questions sur l'organisation des services supports, qui appartiendront au domaine « gestion des ressources ». Lors d'une précédente réunion sur la transformation de la DCS en SCN, l'administration avait annoncé qu'il existait des sureffectifs au niveau des services supports.

Notre position :

Le Spac CFDT avait alors demandé à l'administration comment avaient été évalués ces sureffectifs. Lors de la réunion du 15 avril 2008, nous avons été le seul syndicat à nous inquiéter de l'avenir des personnels et des services en charge du support de la DCS. C'est pourquoi nous avons demandé que les services supports (administratifs au sens large, informatiques et juridiques) bénéficient des mêmes méthodes que les services « métiers ». Nous avons rappelé à l'administration que le passage aux SNA des anciens services administratifs alors mutualisés au sein de nos services déconcentrés se sont fait dans la précipitation, en privilégiant le fonctionnement des SNA tel qu'il était imaginé par la DSNA. Nous avons rappelé qu'aucune étude n'a été faite pour savoir qui ferait quoi, à quel endroit, et comment, entre le siège parisien, le siège des DACs et les délégations territoriales. Nous avons demandé que ce travail soit réalisé, avec l'objectif de redonner du sens au fonctionnement quotidien, en recherchant l'efficacité et la présence de proximité sur la baisse des effectifs. En effet, si les fonctions supports dépendent pour exister des fonctions « métiers » ou opérationnelles, celles-ci étant à l'origine de l'activité, les fonctions opérationnelles dépendent des fonctions supports qui créent le cadre organisationnel qui leur permettent d'agir. Aucune organisation ne peut réussir et fonctionner sans une fonction support efficace et valorisée.

Le débat sur les fonctions support a entraîné un autre débat sur les missions de l'échelon central, de l'échelon interrégional et des actuelles délégations territoriales.

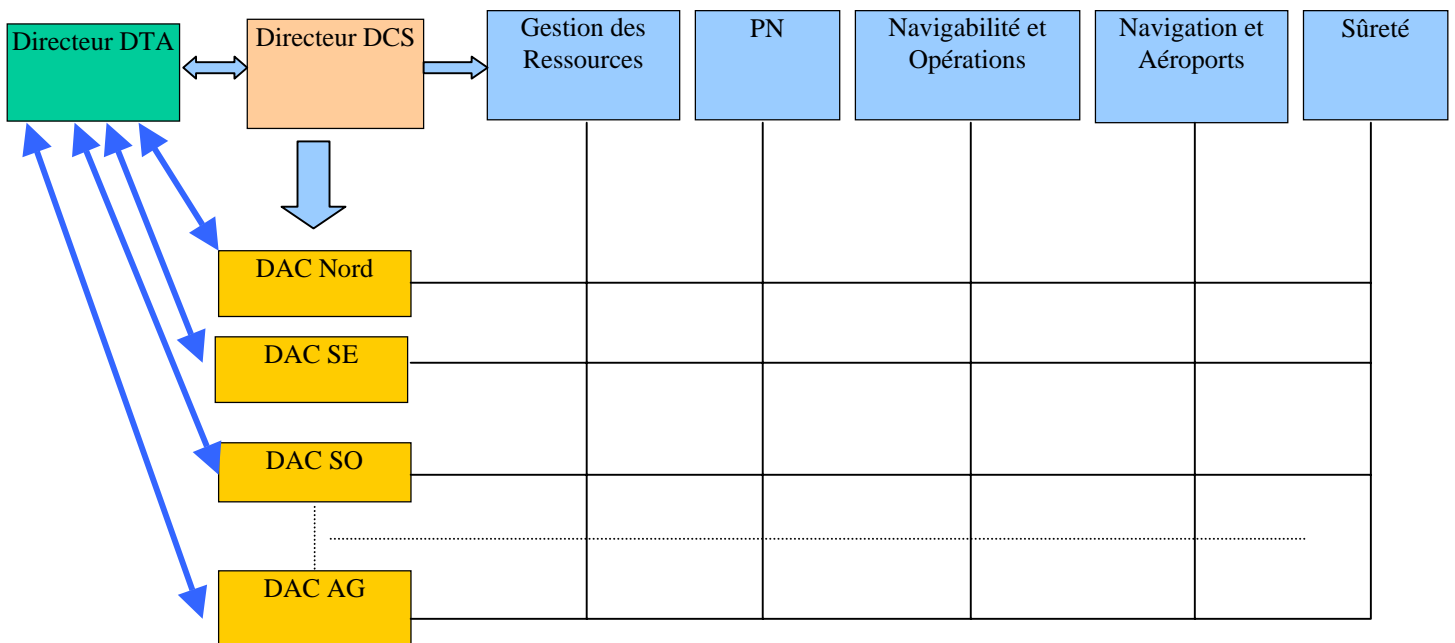
L'échelon central, dans chaque domaine devrait essentiellement s'occuper de définir les objectifs à atteindre et les priorités, de définir les méthodes de surveillance, de suivre l'application des méthodes et de s'assurer de leur homogénéité, et enfin de piloter le réseau d'expertise et organiser la mutualisation des ressources. L'échelon régional au sens large devrait quant à lui exercer la surveillance des opérateurs dans le cadre fixé par l'échelon central et délivrer les certificats par délégation du DCS en s'appuyant sur un réseau d'expertise au sein du SCN.

L'échelon régional assure enfin pour le compte de la DTA et des préfets l'ensemble des missions régaliennes.

Ce fonctionnement sera assuré par la mise en place d'un véritable fonctionnement matriciel.

Ce mode de fonctionnement a suscité de nombreuses interrogations et incompréhensions.

L'organisation matricielle serait la suivante :



Qu'est ce qu'un fonctionnement matriciel ? Cadre théorique et Explication par le Spac CFDT.

Une structure matricielle est créée quand l'interdépendance des missions (surveillance et régalién par ex) et la dualité des objectifs conduisent à rechercher une forme d'organisation originale.

Cette forme d'organisation bouscule, au profit des capacités d'ajustement mutuel, le principe de l'unicité de la hiérarchie, sur lequel reposent toutes les autres formes d'organisation.

Les responsables d'entité en ligne et en colonne (chef de département d'une DAC et DT par exemple) n'ont pas pour mission de donner des ordres aux différents agents placés sous leurs « ordres », mais au contraire de définir d'un commun accord les conditions de travail et les objectifs desdits agents et, dans les cas d'arbitrages nécessaires de définir les priorités. En effet ces objectifs résultent d'un dialogue entre les exigences de chacune des missions. Il s'agit ensuite d'assurer la communication entre les différents responsables qui interviennent le long de la ligne ou de la colonne dont ils sont responsables, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Ce fonctionnement est à deux niveaux au sein du futur SCN, un premier niveau où les responsables de pôles et de domaines sont responsables verticaux et les chefs de département/division des DAC sont responsables horizontaux, et un deuxième niveau où les chefs de département/division des DAC sont responsables verticaux et les responsables de délégation territoriale sont responsables horizontaux.

⇒ Le **responsable vertical** (chef de département au siège d'une DAC par ex) doit optimiser l'emploi des moyens mis à sa disposition, tout en respectant les objectifs fixés vis-à-vis desquels il s'est engagé auprès de son responsable fonctionnel du siège de la DCS et hiérarchique (le DAC). Pour cela il recherche l'utilisation la plus optimale possible des moyens aux différents sous-ensembles concernés.

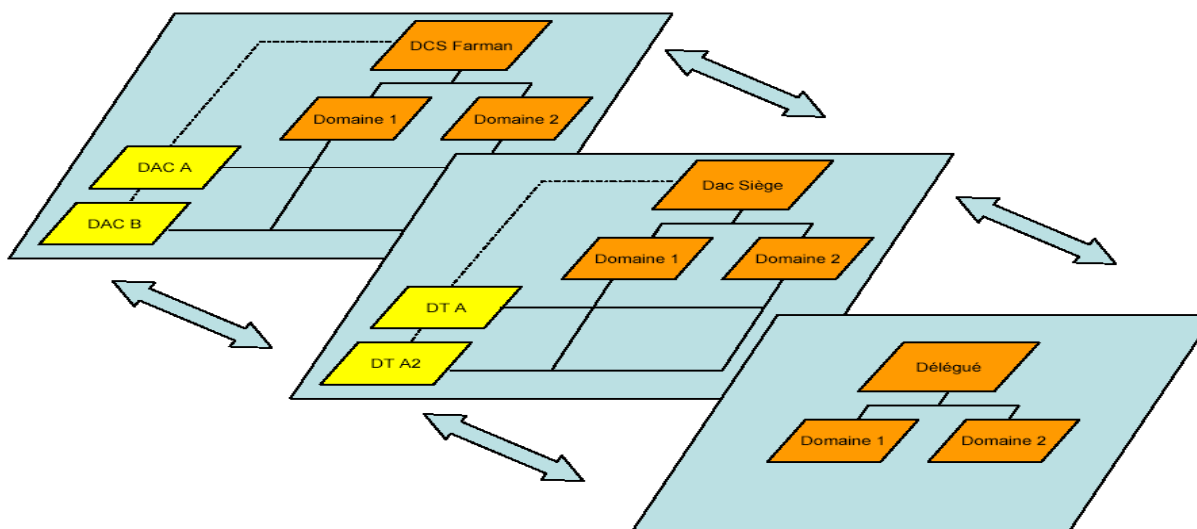
Plus concrètement, le chef de domaine de la DCS fixera des objectifs qui seront communiqués au DAC qui les transmettra aux départements et divisions concernées. Le chef de division de la DAC organisera la surveillance régionale en s'appuyant sur les ressources présentes sur l'ensemble de la DAC, il en rendra compte à l'échelon central de la DCS qui pourra ainsi demander des ressources dans une DAC pour un audit dans une autre DAC.

⇒ Le **coordinateur horizontal** (Délégué territorial par ex), quant à lui, doit s'assurer du bon fonctionnement de son entité, et anticipe les conséquences d'éventuels écarts, afin de réaliser les ajustements nécessaires.

Plus concrètement, le futur délégué devrait s'assurer que les missions de surveillance sont réalisées correctement et dans les délais impartis. C'est la partie de son travail pour le compte des actions de surveillance de la DCS. Il doit aussi s'assurer que les missions régaliennes sont elles aussi réalisées. Il reste à ce niveau l'interlocuteur de haut niveau sur son territoire des autres services régaliens de l'Etat.

Le rôle du responsable placé à l'intersection ligne-colonne (Actuels chefs de sub des DT) consiste à déclencher un arbitrage d'un niveau supérieur s'il sent, en fonction des informations qui lui sont fournies, qu'il risque de ne pas atteindre l'objectif contractuel qui lui est fixé.

Le responsable au niveau du siège des actuels départements sera notamment chargé de s'assurer de la réalisation des objectifs fixés au niveau de la région.



Dans ce mode de fonctionnement, une décision n'est jamais l'apanage d'un seul individu qui régent un territoire bien déterminé, mais le résultat de la confrontation entre deux ou plusieurs individus. Elle met l'accent sur la performance collective plus que sur la performance individuelle. Il faut par contre éviter les guerres de pouvoirs entre responsables hiérarchiques et responsables de réseaux en formalisant de manière claire les règles de fonctionnement sans quoi le recours à l'arbitrage du niveau direction devient systématique, cela devient alors ingérable et l'organisation à terme change de structure.

Notre position :

Le Spac Cfdt n'était pas demandeur de la transformation de la DCS en SCN, transformation qui n'était pas exempte de risques pour l'ensemble des personnels concernés. Ceci étant dit, nous avons signé le protocole 2007 – 2009 et en assumons donc les conséquences. Alors que certains s'échinent à rechercher quelle part du gâteau ils pourraient récupérer, de notre côté, nous avons rappelé à l'administration la lassitude des personnels qui subissent à chaque protocole de nouvelles réorganisations. C'est pourquoi et contrairement à d'autres, nous avons mis l'accent sur notre volonté de voir se créer une structure pérenne et efficace au lieu de se demander si Monsieur ou Mme *untel* seront bien toujours éligible à un quelconque régime fonctionnel. Pour le Spac Cfdt, si la question des régimes indemnitaires doit évidemment être abordée, elle le sera en fin de parcours, avec des objectifs d'équité et de légitimité. A ce stade des discussions, nous tenons à rechercher et faire corriger tous les éléments qui pourraient amener la DCS à avoir des problèmes structurels de fonctionnement.

Les risques identifiés sont :

- la non compréhension et le non respect des règles de fonctionnement entre les responsables horizontaux et verticaux quand ceux ci s'arquent sur la conservation de leur positionnement particulier au détriment de la cohérence globale ;
- la non prise en compte de la révolution culturelle nécessaire au bon fonctionnement de la structure. La DCS au moment du passage en SCN devra rechercher l'adhésion de tous les personnels, avec pour enjeu un fonctionnement en réseau dans les domaines techniques et une remise à plat des processus administratifs pour les services en charge de la gestion des ressources.

C'est pourquoi nous demandons à l'administration de :

- mettre en place les éléments permettant d'identifier et de corriger les dysfonctionnements qui pourraient subvenir en limitant les logiques de confrontations,
- définir quelles seront les règles de coopération entre les différents services en formalisant ces règles,
- de mettre en œuvre un processus d'information des personnels à tous les niveaux hiérarchiques concernés
- valoriser le travail collectif en prenant en compte les aspects techniques mais aussi les aspects sociaux.

Le dernier point à avoir été abordé par l'administration aura été celui du programme budgétaire du futur SCN.

Il y aurait un programme budgétaire unique géré par le Secrétariat Général pour tous les personnels de la DGAC et l'action sociale.

Il y aurait un autre programme budgétaire unique pour tout le périmètre du futur SCN en matière de fonctionnement et d'investissement.

Enfin seraient négociés des contrats de service avec les autres directions pour lesquels pourraient travailler des agents du futur SCN DCS.

Notre position :

Le Spac Cfdt soutient cette position qui ressemble étrangement à ce qu'il avait proposé en 2004 au moment de la réorganisation de la DGAC induite par la mise en œuvre du ciel unique et la LOLF. L'administration en son temps avait refusé ce scénario.