

## **Point 9 : mise en place d'équipes intégrées pour les grands programmes techniques**

---

### **1. Objectif**

La DSNA a lancé plusieurs programmes importants et ambitieux dont la réussite conditionne sa stratégie et sa position dans la dynamique européenne en cours : Co-Flight, 4-Flight, Data-Link, ERATO.

Pour en favoriser la réussite, il est proposé de mettre en place des équipes intégrées, rassemblant, sous l'autorité d'un directeur de programme, toutes les compétences nécessaires.

Le premier objectif est de mieux impliquer les services opérationnels, techniques et support, le plus tôt possible dès la conception du programme, de façon à en minimiser les risques (sur-spécification, dérive des délais, rejet ou changements tardif, etc...) et à bien maîtriser le triangle coûts-délais-fonctionnalités du programme.

On cherche ainsi à pousser un cran plus loin la gestion par projet déjà en place à la DSNA. La mise en place de ces équipes intégrées s'inscrit dans le droit fil des recommandations du GT coordination DO/DTI.

### **2. Organisation et composition**

Une équipe intégrée est placée sous la direction d'un directeur de programme désigné par le directeur de la navigation aérienne qui lui fixe son mandat.

Ce directeur de programme établit le plan de conduite de programme (PCP), document constitutif de référence, qui en définit les objectifs, le planning, le budget, la structure de pilotage, le découpage et l'articulation en projets, sous-projets et tâches. Il coordonne l'allocation des ressources et compétences nécessaires à leur réalisation.

L'équipe intégrée comprend tous les acteurs qui participent à la réalisation du PCP. Ils se répartissent selon les 3 catégories suivantes :

- la direction du programme (directeur + adjoint). On recherchera une complémentarité de compétence (Technique/gestion de projet/opérationnel) et d'appartenance (DO/DTI) entre ces 2 personnes.
- L'équipe programme est composée d'agents de la DTI et de la DO placés à la disposition du programme pour une grande part de leur temps de travail ; ils dépendent

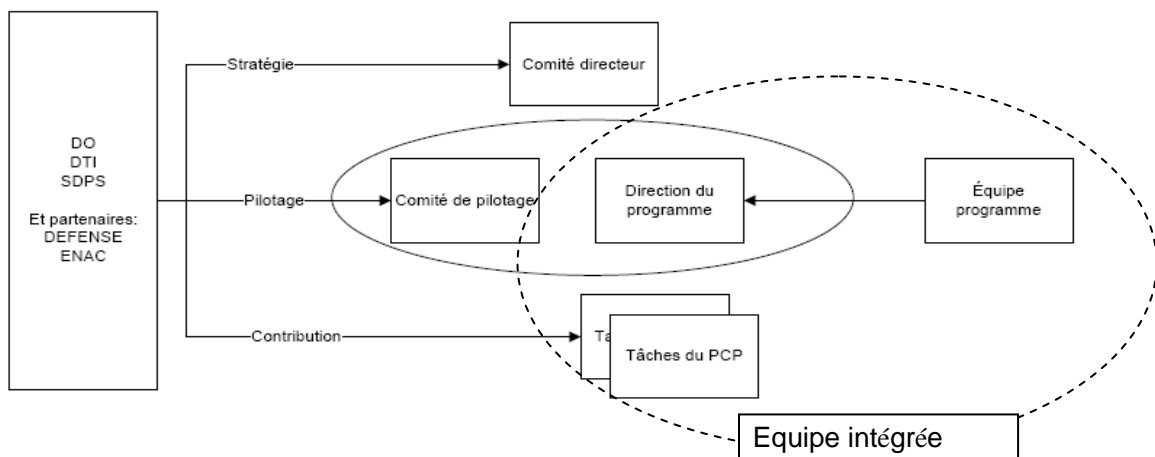
fonctionnellement de la direction du programme ; certains agents externes (militaires, industrie) peuvent également faire partie de cette équipe ;

- Les contributeurs ponctuels, mis temporairement à disposition du programme pour des tâches particulières ; ces agents restent rattachés à leur entités d'origine ; ils ne dépendent fonctionnellement du programme que pour les tâches du PCP qui leur sont confiées.

### 3. Coordination avec les services DSNA

La coordination entre l'équipe intégrée et les services DSNA intervient à 3 niveaux :

- au niveau du programme pour les affaires courantes : le directeur de programme négocie avec les différents services la réalisation des tâches et/ou la mise à disposition des ressources dont il a besoin (contributeurs ponctuels, moyens d'essais, budget, planning, etc...).
- au niveau d'un groupe de pilotage pour les arbitrages importants ; ce groupe est présidé par le directeur de programme et rassemble les différents services : DO, DTI, EC.
- au niveau d'un comité directeur, pour toutes les décisions stratégiques. Ce comité est présidé par le DSNA et rassemble les différents services : DO, DTI, EC.



## 4. Rattachement des personnels opérationnels

Les personnels opérationnels (services exploitation et service technique) de l'équipe programme doivent pouvoir maintenir leur qualification pour rester compétents et reconnus. Il est de plus souhaitable de les rattacher au programme sur une longue durée (plusieurs années) pour en assurer la continuité.

Les statuts actuels, en s'appuyant sur les détachements de longue durée (12 ou 36 mois) permettent de mettre en place de manière rapide cette équipe et de gérer la situation de manière transitoire

Toutefois, il semble souhaitable de trouver une solution stable pour le long terme, qui prenne en compte les questions de statut, d'effectif, et d'attractivité. Par exemple, un statut de type ICA ENAC pourrait être une bonne base pour des personnels participants à l'Equipe de Programme à Toulouse. Cette option pourrait être proposée et étudiée dans le cadre des négociations protocolaires en cours.

---