

Etude sur l'amélioration du management de la DSNA Origine, diagnostic et axes d'améliorations

- Etude lancée lors du séminaire d'encadrement DSNA début 2011
- Le diagnostic interne et externe (autres directions DGAC) fait apparaître les faiblesses suivantes :

- 1. Manque d'unicité et de stabilité dans les positions que prend la DSNA vis-à-vis de l'extérieur;**
- 2. Diffusion et appropriation insuffisante de la stratégie de la DSNA dans les services et centres opérationnels**
- 3. Insuffisance de ressources de cadres expérimentés pour défendre la stratégie internationale de la DSNA**

- Les axes d'amélioration s'en déduisent :
 - Assurer l'unicité de commandement des principales fonctions de la DSNA
 - Mobiliser les ressources disponibles
 - Faire mieux participer les centres opérationnels à la définition et à la mise en oeuvre de la stratégie
 - Assurer plus d'unité, de fluidité, de réactivité dans l'organisation du management de la DSNA , grâce à une amélioration des outils du SMI et à une meilleure appropriation de ces outils par l'ensemble de l'encadrement de la DSNA

Approfondissement du diagnostic pour chacune des grandes fonctions de la DSNA

- Les fonctions de réalisation
 - **Direction des centres opérationnels** : indispensable pour assurer l'unicité de commandement opérationnelle du système de contrôle aérien français
 - **Fourniture, maintenance des systèmes et maîtrise d'ouvrage vis-à-vis des entreprises** : optimisation possible en renforçant la coordination avec les fonctions de coordination de la stratégie et de donneur d'ordre des systèmes; des relations plus directes avec les centres opérationnels seraient également intéressantes
 - **Pilotage des grands programmes** : les directions de programme et les équipes intégrées doivent monter en puissance
- Les fonctions transverses
 - **Sécurité/SMI/Performances** : confusion DO1/SMQS sur la gestion des incidents graves et le rôle de « Risk Manager »; le nombre d'indicateurs croît et le SMI se complexifie; il serait intéressant de regrouper Sécurité , SMI et Performances sous une direction unique
 - **Organisation de l'espace aérien** : confusion DO2/ME sur les dossiers Espace en basses couches; besoin de mieux reconnaître et organiser cette fonction essentielle pour la DSNA et le Fabec, en la positionnant au niveau stratégique
 - **Coordination de la stratégie et Donneur d'ordre des systèmes** : confusion sur les rôles respectifs SDPS/DO/DTI; un regroupement et une direction unique serait intéressant
 - **Ressources humaines** : optimisation possible avec DO1 pour l'évaluation du besoin opérationnel des centres
 - **Finances/ Achats/Logistique** : leadership de SDFI à renforcer en coordination avec la DTI et les centres opérationnels
 - **Communication interne/externe** : besoin de mettre en place un vrai management par la communication

Faut-il une nouvelle organisation pour répondre à ces enjeux ?

- Pour :

- Le SMI actuel a été rajouté à une organisation existante et le fait de régler les déficiences par des liens fonctionnels finit par alourdir la structure.
- Malgré 5 ans de perfectionnement continu de son système qualité, le diagnostic actuel montre que certaines faiblesses persistent et semblent ne pas pouvoir être efficacement traitées par une simple amélioration des processus.
- La DSNA semble avoir atteint les limites de ce que peut apporter l'amélioration des processus à organisation constante.

- Contre :

- Une réorganisation est une opération lourde et déstabilisante pour les agents concernés.
- Il reste possible de continuer à améliorer les processus qualité sans changer l'organisation DSNA.

Une nouvelle organisation est nécessaire pour répondre aux faiblesses actuelles et consolider le SMI.

La mise en place d'une nouvelle organisation

- Ce qui ne changerait pas :
 - Le codir DSNA est l'instance décisionnelle pour la définition et le pilotage de la stratégie DSNA
 - Le DO a une autorité hiérarchique sur les centres opérationnels
 - La DTI coordonne la maîtrise d'ouvrage vis-à-vis des entreprises, la fourniture et la maintenance des systèmes,
 - Les directeurs de programme dirigent les grands programmes de la DSNA
 - Les réunions de chefs d'entités opérationnelles, et les réunions de chefs de services de ces entités (exploitation, technique, administration) sont maintenues

- Ce qui changerait :
 - **Création de 5 nouvelles sous-directions** regroupant les départements DO, les sous-directions et missions actuelles :
 - « **Sécurité, Qualité et Performance - SQP**» (= DO1-DO1/Q+MSQS)
 - « **Espace, Procédures et Environnement - EPE**», (= DO2+ME)
 - « **Stratégie International et Systèmes - SIS** », (= DO3+SDPS)
 - « **Ressources Humaines et Formation - RHF**», (= SDRH +DO1/Q+DO4/P)
 - « **Finances, Contrats et Redevances - FCR**» (=SDFI+DO4/F)

 - Le **Codir « Opérations » présidé par le DO** regroupera désormais les nouvelles sous-directions sur lesquelles il exercera une autorité fonctionnelle nécessaire pour assurer la direction des centres opérationnels.
 - **Création d'un Codir « Systèmes » présidé par le DTI** et regroupant les domaines de la DTI et, en tant que de besoin, les nouvelles sous-directions pour coordonner les missions « maîtrise d'ouvrage vis-à-vis des entreprises, fourniture et maintenance des systèmes »
 - Mise en place de nouveaux liens fonctionnels entre les directions de programmes, DO,DTI, les nouvelles sous-directions et les centres opérationnels pour assurer la fonction « Pilotage des grands programmes »
 - Les nouvelles sous-directions participent aux réunions de chefs d'entités opérationnelles, et aux réunions de chefs de services de ces entités (exploitation, technique, administration). Elles animent, selon leur domaine, les réunions de chefs de service.

La montée en puissance des directions de programme

- Chaque Directeur de Programme s'appuie sur une organisation ad-hoc décrite dans le plan de conduite de son programme (PCP) élaboré en coordination avec la DO et la DTI.
- Pour certains programmes, une équipe intégrée pluridisciplinaire DO/DTI/SDs est mise en place, constituée de personnes qui restent rattachées à leur service. Cette équipe se concentre sur :
 - La cohérence des produits et activités nécessaires pour le programme,
 - La conduite du programme et sa gestion (planification, ressources financières, calendrier, risques...) ,
 - La relation avec l'industriel dans le cadre de la gestion de programme.
- Les activités sont déléguées à la DO et la DTI dans le cadre du plan de conduite de programme (PCP).
- DO, DTI et les sous-directions participent à des Copil réguliers et aux Codir programmes.
- Les directions de programme participent en tant que de besoin au **Codir opérations** , aux réunions de chefs d'entités opérationnelles (CRNA et SNA) et au **Codir Systèmes**.