

Direction des Services de la Navigation Aérienne

-  
Direction de la Sécurité

ENQUETE DE CULTURE SECURITE POUR LA DIRECTION DES  
SERVICES DE LA NAVIGATION AERIENNE ET  
ACCOMPAGNEMENT AU DEPLOIEMENT D'UN PLAN DE  
PROGRES.

## MARCHE PUBLIC

Art. R2162-1 à 6 du Code de la Commande Publique

### Cahier des clauses techniques particulières (CCTP)

**Numéro de consultation : 2024-DSNAEC-002-RELANCE**

**Procédure de passation : Appel d'Offres Ouvert**

# Table des matières

## Contenu

<b>Article 1 – PRESENTATION</b>	3
<b>Article 2 – OBJET DU MARCHE</b>	3
2.1 Objet du marché	3
2.2 Services bénéficiaires et périmètre géographique	4
2.3 Allotissement	4
2.4 Durée	4
<b>Article 3 – DESCRIPTION DES PRESTATIONS</b>	4
3.1 Contexte et enjeux	4
3.2 Méthodologie – Mise en place d'un plan de progrès	5
3.3 Risques – bénéfices	6
3.4 Phases de l'intervention	6
3. 5 Livrables	8
3.6 Pilotage du marché	8
3.7 Développement Durable	9

## Article 1 – PRESENTATION

La Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) gère l'un des espaces aériens les plus vastes d'Europe avec environ 1.000.000 km<sup>2</sup> et est en volume d'activité le premier opérateur européen.

Elle contribue à l'attractivité économique et touristique de la France et rend des services essentiels à la connectivité des territoires.

La DSNA emploie près de 7 400 personnes sur l'ensemble de ses sites, dont 4 000 contrôleurs aériens en opérations et 1 300 agents en charge de la maintenance.

En métropole, elle regroupe :

- 5 centres de contrôle en route
- 9 services de la navigation aérienne (contrôle d'approche et contrôle d'aérodrome)

La DSNA est constituée de 4 directions :

- La direction de la stratégie et des ressources (DSR)
- La direction des opérations (DO)
- La direction de la technique et de l'innovation (DTI)
- La direction de la sécurité (DSEC)

Une présentation plus détaillée est jointe en annexe.

La Direction de la Sécurité, et plus précisément son département Méthode, Analyse et Pilotage de la Sécurité, est chargée :

- De contribuer à la stratégie et aux objectifs de la DSNA en matière de sécurité
- De rendre compte de la performance de sécurité de la DSNA ;
- D'étudier, de développer et de promouvoir des méthodes d'analyse des changements, de traitement des événements de sécurité et de pilotage de la sécurité, et les besoins de formation associés ;
- D'assurer l'animation des coordonnateurs d'étude de sécurité et de suivre l'élaboration et de vérifier certaines études de sécurité ;
- De proposer les réponses aux recommandations de sécurité et d'en assurer le suivi ;
- D'animer les activités en lien avec la prise en compte des facteurs organisationnels et humains au sein de la DSNA.

Dans toute la suite de ce document, le terme "sécurité" désigne la sécurité de la navigation aérienne.

## Article 2 – OBJET DU MARCHE

### **2.1 Objet du marché**

Le présent marché a pour objet la mise en place d'une enquête de culture sécurité auprès de l'ensemble du personnel de la DSNA et l'accompagnement méthodologique en matière d'expertise de management de la sécurité.

L'enquête de culture sécurité permettra de constituer puis d'accompagner, à l'issue, un plan de progrès concret DSNA s'appuyant sur des méthodes dynamiques et innovantes à mettre en place sur la durée du marché. Ce plan de progrès permettra de mesurer annuellement l'ancrage des différents axes de la culture sécurité à la DSNA et sa montée en maturité, dans le but d'améliorer la maîtrise de ses risques. Cette démarche s'attachera à faire partager des valeurs communes fondées sur la réglementation en intégrant les comportements individuels et organisationnels.

## **2.2 Services bénéficiaires et périmètre géographique**

Les bénéficiaires du présent marché sont les échelons centraux de la DSNA, mais également l'ensemble des entités de contrôle en France métropolitaine et en Outre-mer, œuvrant pour la sécurité de la navigation aérienne en un ensemble cohérent et intégré.

## **2.3 Allotissement**

Le présent marché n'est pas alloti.

## **2.4 Durée**

Le présent marché est conclu pour une durée de 12 mois, sur la base d'une obligation de résultats au titre de l'enquête de culture sécurité et de l'établissement du plan de progrès. Il est reconductible 4 fois de manière tacite, sur la base de l'exécution d'axes de progrès définis et retenus annuellement.

## **2.5 Prescription particulière d'ordre général**

Il est rappelé que, soucieuse de limiter l'impact environnemental de ses achats, la DSNA intègre dans le présent CCTP des dispositions environnementales visant à favoriser le caractère écoresponsable des prestations réalisées dans le cadre du présent contrat (cf § 3.4). Ainsi, le titulaire doit être force de proposition pour améliorer la performance environnementale des prestations mobilisées. Durant l'exécution des prestations, il s'assure du respect de ces obligations environnementales et communique, sur demande de l'administration, les éléments de preuve associés.

## **Article 3 – DESCRIPTION DES PRESTATIONS**

### **3.1 Contexte et enjeux**

Les risques associés au contrôle de la circulation aérienne demandent une attention particulière et conduisent la Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) à placer la sécurité au cœur de sa mission de prestataire de navigation aérienne. La sécurité est ainsi une valeur fondamentale présente à tous les niveaux de son organisation et de son mode de fonctionnement.

La DSNA est particulièrement attentive à l'application et à la promotion d'une culture sécurité comprise et partagée par l'ensemble de ses agents.

En outre, la DSNA est réglementairement tenue (UE 2019/317), en tant que prestataire des services de la navigation aérienne, d'évaluer périodiquement le niveau de sa culture sécurité. Afin d'atteindre les cibles fixées par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (AESA) dans le cadre des plans de performance, la DSNA doit réaliser au minimum une évaluation de sa culture sécurité par période de référence de 5 années.

Cette évaluation doit être menée auprès de l'ensemble des personnels de la DSNA (6800 personnes). Pour autant, l'objectif de la prestation n'est pas de réaliser un audit réglementaire.

La culture juste représentant une composante essentielle de la culture sécurité de la DSNA, une attention particulière doit être portée sur l'évaluation de sa compréhension et de l'application de ses principes.

L'objectif de la démarche globale est de permettre à la DSNA d'avoir un état des lieux complet de sa culture sécurité, un bilan de ses forces, de ses faiblesses et des points d'attention à surveiller.

A la suite de l'enquête, le prestataire accompagnera la DSNA dans la définition de sa vision de culture sécurité dans le but de définir une stratégie d'évolution de culture sécurité. Il en découlera la construction d'un plan de progrès, dit plan de progrès de culture sécurité DSNA, dont le prestataire accompagnera l'exécution sur toute la durée des prestations attendues au titre du présent contrat.

La démarche doit en outre inclure des phases de communication en amont de la réalisation de l'enquête de culture de sécurité afin de garantir la participation du plus grand nombre, ainsi que des phases de communication sur les résultats de l'enquête, de sensibilisation et d'évaluation des nouveaux acquis auprès des différentes catégories de personnel. Des méthodes dynamiques et innovantes favorisant la participation active et l'adhésion des acteurs à la culture sécurité seront mises en place.

L'appropriation de cette culture au niveau individuel comme organisationnel devra être mesurée régulièrement.

Par ailleurs, le prestataire devra être en mesure d'intégrer la DSNA dans un réseau d'organisations à risques (industries, collectivités, etc.), dans le domaine de l'aviation ainsi qu'en dehors du domaine de l'aviation, notamment afin de permettre le partage de bonnes pratiques en matière de culture de sécurité.

### 3.2 Méthodologie – Mise en place d'un plan de progrès

En lien avec la DSNA, le prestataire proposera les principes organisationnels les mieux adaptés pour ancrer l'organisation de l'équipe projet, la méthode de travail et les jalons de la démarche, au Codir sécurité de la DSNA ainsi qu'aux instances de dialogue social. La gouvernance de la culture sécurité devra s'en trouver renforcée tout en restant pragmatique.

Afin d'être la plus complète possible, la démarche d'enquête se base notamment sur la diffusion d'un questionnaire auprès de l'ensemble des agents de la DSNA, ainsi que sur des entretiens et des ateliers constitués d'échantillons représentatifs des métiers de la DSNA.

Sur la base de l'analyse des résultats de cette enquête, un diagnostic sera présenté au CODIR Sécurité. Ce diagnostic sera la base d'un travail de construction de la vision de culture de sécurité de la DSNA avec le CODIR sécurité. Cette vision permettra de définir trois axes d'action principaux. Chaque axe sera ensuite travaillé séparément. L'ensemble des actions des 3 axes prendra la forme consolidée d'un plan de progrès de culture sécurité qui fera l'objet d'une restitution au Codir sécurité de la DSNA pour validation. D'autres réunions de restitution peuvent être organisées, à l'initiative de la DSNA : instances locales de pilotage, instances de dialogue social.

Ce plan de progrès de culture sécurité, assorti d'axes de travaux ciblés sur proposition du titulaire, est révisé annuellement en lien avec la DSNA, au regard des résultats obtenus et/ou des opportunités et initiatives pouvant contribuer à un gain en maturité atteignable. La DSNA peut choisir tout ou partie des axes d'efforts et solutions proposés : actions de formation, aide à la construction de programmes ciblés, actions de communication, support méthodologique, etc. Ce plan de progrès DSNA constitue une obligation de résultats mesurables sur la base de l'entretien d'indicateurs.

Ainsi, sur le principe, et moyennant sa consolidation progressive par les prestations attendues sur la durée du contrat, le plan de progrès de culture sécurité DSNA encadrera des axes d'efforts sur la base des thématiques suivantes et toute opportunité/initiative du prestataire qui doit être force de proposition :

Thématiques	Axes de progrès (à consolider à l'issue de l'enquête)
<b>Leadership et implication</b>	Engagement sécurité du management, prise en compte de la sécurité dans les arbitrages et intégration dans les processus, projets et programmes, équilibre top-down/bottom-up, implication du management intermédiaire, adhésion des personnels, etc.
<b>Partage d'une culture de sécurité à la DSNA</b>	Culture intégrée, équilibre entre sécurité réglée et sécurité gérée, manières de penser communes (savoirs, vigilances partagées, formations adaptées aux responsabilités en matière de sécurité, croyances, rapport à l'autorité, débats, dialogues avec les managers, culture organisationnelle et maîtrise des risques, ...), flexibilité, résilience, etc.
<b>Conscience partagée des risques</b>	Rapport à la prise de risque, prévention contre la banalisation du risque, prise de conscience des comportements à risque, vigilance partagée, etc.
<b>Culture juste</b>	Compréhension partagée de la culture juste, définition et compréhension de la limite entre acceptable et inacceptable, démystification de l'erreur, instauration d'un climat de confiance, partage favorisé des bonnes pratiques, etc.

<b>Développement du système de management de la sécurité- Gouvernance</b>	Formalisation de l'ensemble des processus, procédures, règles mises en place pour concourir à la sécurité et amélioration de la communication, collectifs de travail mis en place et désignation des responsables, rôles des managers, implication des acteurs dans l'élaboration des plans d'actions sécurité, traitement participatif des situations problématiques, communication, disponibilité de la documentation tenue à jour, etc..
<b>Facteurs organisationnels et humains</b>	Intégration des facteurs organisationnels et humains à la gestion de la sécurité, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ intégration des facteurs organisationnels et humains dans les démarches managériales,</li> <li>○ construction d'une démarche d'identification des dysfonctionnements organisationnels et des leviers d'actions,</li> <li>○ valeurs de sécurité des collectifs</li> </ul>

Ce plan de progrès culture sécurité est piloté et consolidé annuellement en trois étapes :

- Lancement des axes d'effort annuels et de l'accompagnement associé en janvier de l'année N
- Bilan intermédiaire des actions engagées et suite des travaux à conduire mi-année de l'année N
- Bilan des travaux à la date anniversaire de renouvellement des prestations (dite année N) et perspectives de l'année N+1 au titre de l'obligation de résultats. Bilan des performances constatées et marges de progrès à engager dans la suite du plan de progrès. Ce bilan permettra un renvoi d'image de l'évolution de la culture sécurité sur les axes du plan de progrès et sera consolidé notamment au moyen de la réalisation d'entretiens avec un échantillonnage représentatif des personnels de la DSNA concernés.

Le bilan annuel des actions, ainsi que des activités de partage et d'échanges avec d'autres organisations à risques, est restitué au Codir sécurité de la DSNA et peut faire l'objet de concertations, communications et animations supplémentaires.

### 3.3 Risques – bénéfices

La DSNA entend renforcer sa culture sécurité, dans le but de maintenir à haut niveau son système de management de la sécurité et d'anticiper l'atteinte des requis de la période de référence 4 (2025-2029) du plan de performance ATM de la réglementation européenne Ciel Unique, dite RP4, ainsi que de renforcer les valeurs, compétences et pratiques des acteurs de la navigation aérienne. En réponse à ce souci permanent, une évaluation complète et régulière, avec un intervenant extérieur qualifié, doit permettre d'identifier les forces et faiblesses de la culture sécurité, son appropriation par les personnels, et de définir les actions à mener pour la renforcer, dans un processus d'amélioration continue (plan de progrès).

Le diagnostic culture sécurité permettra l'élaboration du plan de progrès, dont les différents axes devront prendre en compte le risque de non-adhésion des personnels ou des organisations syndicales, par la mise en place d'un travail dynamique et participatif conduisant à un partage de valeurs communes.

### 3.4 Phases de l'intervention

Phase 0 – lancement : Consolidation des besoins de la DSNA, formation à la démarche d'amélioration de la culture sécurité des membres de l'équipe projet et des contributeurs DSNA. Le nombre des personnes à former est estimé entre 10 et 15.

#### Phase 1 :

Lancement de la démarche auprès du Codir sécurité de la DSNA (incluant la sensibilisation du CODIR à la démarche et le recueil de ses attentes), et des instances de dialogue social. Co-construction avec le pôle communication de la DSNA d'un plan de communication global vers l'ensemble de l'organisation afin de permettre une bonne adhésion à la démarche.

#### Phase 2 :

Prise de contexte basée sur une analyse documentaire, avec l'aide d'experts DSNA du domaine, et sur l'organisation d'environ 6 jours d'immersions sur des sites définis par le groupe projet DSNA.

#### Phase 3 :

Elaboration et diffusion à l'ensemble des agents de la DSNA d'un même questionnaire en français portant sur les thématiques de la culture sécurité. Ce questionnaire sera soumis à validation de l'équipe projet DSNA, qui pourra y ajouter des questions supplémentaires si elle l'estime nécessaire, notamment pour des raisons d'harmonisation avec les enquêtes réalisées par les autres prestataires de services de navigation aérienne européens. Pour que cette phase recueille un taux de réponses significatif, un plan de communication spécifique devra préparer et accompagner la diffusion du questionnaire.

#### Phase 4 :

Restitution des rapports d'analyse des questionnaires (rapports d'analyse global, par niveau hiérarchique, par direction, par site/niveau hiérarchique)

Constitution de groupes d'entretien et organisation d'ateliers représentatifs de la distribution des activités de la DSNA pour consolider l'analyse des questionnaires. Une dizaine de jours sera prévue pour mener ces entretiens sur différents sites de la DSNA déterminés en coordination avec l'équipe projet DSNA.

#### Phase 5 :

Etablissement et consolidation avec l'équipe projet DSNA d'un diagnostic sur la base de l'analyse des informations recueillies sous une mise en forme appropriée (rapport d'étude et support de présentation). Restitution vers le Codir DSNA et vers les instances de dialogue social. Etablissement d'un plan de restitution des résultats à l'ensemble des personnels de l'organisation.

#### Phase 6 :

- Construction d'une vision culture sécurité stratégique à horizon de 5 ans avec le CODIR DSNA et définition de trois axes d'action devant être développés.
- Elaboration de plan d'action pour chaque axe défini en groupes de travail spécifiques
- Consolidation globale permettant la définition du plan de progrès culture sécurité devant être mis en place. Le plan d'action pour chaque axe sera accompagné d'une proposition de solutions d'accompagnement.

Phase 7 : Mise en œuvre des solutions d'accompagnement retenues par la DSNA.

#### Phase 8 :

Suivi du déploiement du plan de progrès de culture sécurité comportant :

- Un bilan de suivi d'action à mi-année
- Un bilan annuel comportant un renvoi d'image de l'évolution de la culture sécurité sur les axes du plan de progrès et consolidé notamment au moyen de la réalisation d'entretiens avec un échantillonnage représentatif des personnels de la DSNA concernés. Ce bilan annuel devra permettre d'adapter éventuellement le plan de progrès de culture de sécurité en fonction des résultats obtenus.

La finalisation de chaque phase est actée par un constat formel de l'équipe projet DSNA.

Chaque prestation est réalisée comme suit :

- Délai de 4 mois pour les phases 1, 2 et 3 listées ci-dessus
- Délai de 4 mois maximum pour les phases 4 et 5
- Délai de 3 mois maximum pour les phases 6 et 7
- Délai de 1 an pour la publication du premier plan de progrès, fondement de la suite des prestations (phase 8)



### 3. 5 Livrables

Ce qui suit liste les livrables attendus, ils sont tous soumis à la validation de la DSNA.

- Mise en place et formation de l'équipe projet DSNA, lancement de la démarche auprès du CODIR DSNA et auprès des représentants du personnel,
- Plan de communication associé à la démarche globale et à ses différentes étapes ;
- Sur la base d'une analyse documentaire d'éléments remis par la DSNA et des éléments contextuels issus des immersions : élaboration d'un questionnaire et documents relatifs aux entretiens et ateliers dont méthode, liste et planning détaillé ;
- Analyse/Bilan : production d'une quinzaine de rapports d'analyse post questionnaire (global, par niveau hiérarchique, par direction, par site/niveau hiérarchique). L'analyse des réponses au questionnaire devra être assurée par une expertise humaine sans recours à une intelligence artificielle.
- Production d'un diagnostic complet consolidé par les entretiens, et supports de présentation (au CODIR DSNA, aux représentants des personnels, aux personnels)
- Construction d'une vision culture sécurité stratégique à horizon de 5 ans avec le CODIR DSNA et définition de trois axes d'action devant être développés
- Définition des plans d'action pour chacun des axes mentionnés ci-dessus
- Solutions : consolidation et accompagnement du plan de progrès culture sécurité ;
- Tableau de bord spécifique culture de sécurité
- Bilan annuel sous la forme d'un renvoi d'image expert avec un binôme DSNA formé

### 3.6 Pilotage du marché

Une réunion de lancement du marché est organisée par la DSEC en présence du titulaire. Au cours de cette réunion, les points clés du marché seront rappelés au titulaire. Dans un souci d'amélioration continue, une réunion semestrielle de pilotage sera organisée entre le titulaire et la DSEC, afin d'assurer le suivi du bon déroulement des prestations commandées dans le cadre du présent marché et de la conduite du plan de progrès culture sécurité.

Cette réunion de suivi aura pour objectif de :

- Examiner les prestations en cours de façon à identifier d'éventuels risques ou difficultés ;
- Effectuer le bilan qualitatif et quantitatif des prestations (performances attendues aux jalons définis) ;
- Réaliser un retour d'expérience, de partager des constats et des enseignements et de capitaliser sur les prestations passées ou en cours ;
- Arrêter, le cas échéant, des pistes d'améliorations complémentaires au titre du plan de progrès culture sécurité de la DSNA.

Afin de préparer cette réunion semestrielle, le titulaire adressera à la DSEC, dix jours ouvrés avant la date de la réunion, un bilan des prestations réalisées.

Ce bilan comportera :

- La liste objectivée et justifiée des résultats obtenus au titre des actions conduites
- L'analyse des points forts et des axes d'amélioration des prestations, destinés à s'inscrire dans le plan de progrès culture sécurité de la DSNA.

Le titulaire établira le compte-rendu des réunions de suivi qui est transmis à la DSEC et accepté, soit après acceptation formelle de ce dernier, soit dans un délai de 15 jours après la réunion en l'absence de toute remarque de sa part.

Evaluation du titulaire :

Le titulaire est évalué annuellement. Les éléments pris en considération seront :

- Les moyens mis en œuvre pour la bonne exécution des prestations (respect des délais, réactivité du prestataire, intervenants)
- La qualité des prestations (atteinte des objectifs, apport méthodologique)
- Le respect des clauses contractuelles (techniques et administratives)
- Les résultats obtenus concrètement au titre des actions d'effort décidées par la DSNA suivant sa priorisation au sein de son plan de progrès culture sécurité.

Ce bilan sera présenté au titulaire à l'occasion d'une réunion de suivi du marché et du bilan annuel du plan de progrès de la DSNA.



### 3.7 Développement Durable

Le titulaire s'engage aux côtés de la DSNA dans une démarche de développement durable pour l'exécution du présent marché.

Le prestataire favorise les échanges dématérialisés y compris pour les livrables s'y prêtant, notamment par la signature électronique dès que possible.

Il est tenu de limiter l'envoi non-nécessaire de mails. Lors de l'envoi de mails, le titulaire priorise les signatures et l'écriture au format texte brut.

Si un document est imprimé à la demande de la DSNA, le prestataire favorise :

- L'impression recto/verso
- La suppression des aplats de couleur inutiles
- L'utilisation de polices de Caractère "light" ou écologiques de type EcoFont
- L'optimisation de la mise en page pour réduire les espaces et donc le nombre de pages
- L'utilisation de papier 100% recyclé ou du papier issu de forêts gérées durablement.

En cas de déplacement, la voie ferroviaire est privilégiée. Le choix du mode de transport est effectué sur la base du transport le plus adapté à la nature du déplacement. La voie aérienne est utilisée lorsque le temps de trajet aller ou retour est supérieur à 3 heures, ou lorsque l'aller et le retour s'effectuent dans la même journée.