MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS
Liberté
Égalité
Fraternité

dgac direction générale de l'Aviation civile

CONSULTATION N° 2026SG03

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Objet du marché

Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'informations financiers (SIF) et ressources humaines (SIRH) de la DGAC et accompagnement à la modernisation des fonctions financières et ressources humaines associées.

Accord cadre mono attributaire exécuté par l'émission de bons de commande conformément aux articles L.2125-1, R.2162-1 à R.2162-6 et R.2162-13 du Code de la Commande Publique (CCP)

SOMMAIRE

1 OBJET DU MARCHE 4

2 PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DE L'AVIATION CIVILE (DGAC) 6

2.1 L'organisation et les missions de la DGAC 6

2.2 Le financement du BACEA 10

3 LA FONCTION FINANCIERE 11

3.1 L'organisation de la fonction financière : 11

3.1.1 Les agences comptables du Budget Annexe Contrôle et Exploitation Aériens (ACBACEA) 12

3.1.2 Les directions financières métiers: 13

3.1.3 Les Secrétariats Interrégionaux (SIR): 13

3.1.4 La DNUM et le pôle PNF 14

3.2 Le plan de modernisation de la fonction financière 14

3.3 Le SIF : Système d'information Financier 15

3.4 Les projets de modernisation de la fonction financière 21

4 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES 23

4.1 L'organisation de la fonction ressources humaines : 23

4.1.1 La sous-direction des compétences et des ressources humaines personnels au Secrétariat général (SG/SDCRH) 23

4.1.2 La sous-direction des ressources humaines à la Direction des Services de la navigation aérienne (DSNA/SDRH) 25

4.1.3 Les autres acteurs RH à la DGAC 26

4.2 Les axes de modernisation des ressources humaines 27

4.3 Le programme SIRH (Système d'informations des ressources humaines) 28

4.3.1 Le périmètre fonctionnel du « cœur SIRH» : 30

4.3.2 Le périmètre fonctionnel des applications connexes existantes suivies par la Mission SIRH : 32

4.3.3 La gouvernance du programme SIRH : 34

4.4 Modernisation du programme SIRH : vers une transition numérique affirmée : 35

4.4.1 La modernisation du programme SIRH : chantiers en cours : 35

4.4.2 Chantiers à venir et convergence avec la feuille de route interministérielle SIRH 2022 : 37

5 PERIMETRE DU MARCHE 39

6 PRESTATIONS ATTENDUES 40

6.1 Principes d'exécution des prestations 40

6.1.1 Les compétences attendues 40

6.1.2 Déroulement et pilotage des prestations 40

6.1.3 Exigences sur les livrables 41

6.2 Présentation générale des prestations / Unités d'œuvre 42

6.3 Description détaillée des prestations / Unités d'œuvre 44

6.3.1 Prestations 1 - Lancement du marché 44

6.3.2 Prestations 2 - Assistance au pilotage de programme / projet 51

6.3.3 Prestations 3 - Assistance à la MOA lors d'un projet de système d'information 53

6.3.4 Prestations 4 - Assistance et conseil en organisation et processus 58

6.3.5 Prestations 5 – Assistance à la conduite du changement 60

6.3.6 Prestations 6 - Autres prestations 63

7 TERMINOLOGIE 64

1 OBJET DU MARCHE

Le présent marché porte sur l'assistance à la maitrise d'ouvrage des systèmes d'informations financiers (SIF) et applications connexes et ressources humaines (SIRH) et la poursuite du projet FISC@IR, relatif à la gestion des taxes aéronautiques de la DGAC et à la modernisation des fonctions financières, ressources humaines associées.

Les chantiers couverts s'inscrivent dans un lot unique.

L'assistance attendue concerne :

- Des prestations liées à l'AMOA des programmes SIF et applications connexes, au SIRH et à la gestion des taxes aéronautiques.
- Des prestations associées de conseil/études/accompagnement relatives à la mise en œuvre de la modernisation des fonctions financières, ressources humaines

Un programme ambitieux de modernisation des fonctions supports est engagé depuis plusieurs années par le Secrétariat général de la DGAC. La sous-direction des compétences et des ressources humaines et la sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion ont mis en œuvre avec les directions métier de la DGAC, un programme de modernisation de la fonction ressources humaines, de la fonction financière et des fonctions supports pour lesquelles elles souhaitent disposer d'une **assistance à forte valeur ajoutée en termes de pilotage stratégique, de suivi opérationnel et d'accompagnement dans la transformation des systèmes d'information financier et ressources humaines.**

Dans ce cadre, il est attendu de la part du futur prestataire un accompagnement selon les principaux objectifs suivants :

- ⇨ L'intégration du BACEA dans le système d'information financier de l'Etat (CHORUS).
- ⇨ La poursuite de la transition numérique commencée avec le programme SIRH et sa déclination sur les autres fonctions supports.
- ⇨ Un effort particulier porté sur la mise en qualité des données du SIRH au profit des agents DGAC, des progrès ambitieux en matière d'informations et de délai de traitement de leur demande.

La poursuite du projet FISC@IR de gestion des taxes aéronautiques au format CIBS (code des impositions sur les biens et services) qui représente des enjeux majeurs en matière de recettes, de fiabilisation des processus et d'amélioration du service rendu aux usagers. Les prestations attendues au titre de ce projet couvrent l'ensemble des activités nécessaires à la poursuite, à la sécurisation et à l'aboutissement du projet.
Les taxes aéronautiques sont recodifiées à droit constant depuis le 1er janvier 2022, dans le Code des impositions sur les biens et services (CIBS) institué par l'ordonnance n° 2021-1843 du 22 décembre 2021.[1]

[1] La fiscalité sectorielle applicable au transport aérien a fait l'objet d'une recodification, à droit constant, dans le cadre de l'ordonnance n°2021-1843 du 22 décembre 2021 portant partie législative du code des impositions sur les biens et services et transposant diverses normes du droit de l'union européenne.
En toute exactitude juridique, le CIBS créé trois impositions, et non deux, même si la TNSA est reprise dans la même dénomination que celle en vigueur sous l'empire des dispositions de l'article 1609 quatervicies A du CGI.

Dans le cadre de cette nouvelle codification, trois grandes taxes sont organisées :

- La taxe sur le transport aérien de passagers (TTAP), aux articles L. 422-13 à L. 422-40 : taxe unique qui intègre les composantes "passagers" des anciennes taxes (tarifs de l'aviation civile, de solidarité, de sécurité et de sûreté et de péréquation aéroportuaire) ainsi que les majorations Corse, Outre-mer et CDG Express.
- La taxe sur le transport aérien de marchandises (TTAM), aux articles L. 422-41 à L. 422-48 : taxe unique reprenant le tarif "fret et courrier" de la taxe de l'aviation civile et de la taxe d'aéroport).
- La taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA), aux articles L. 422-49 à L. 422-58 du code des impositions sur les biens et services (CIBS). La codification de cette taxe s'effectue à droit constant.

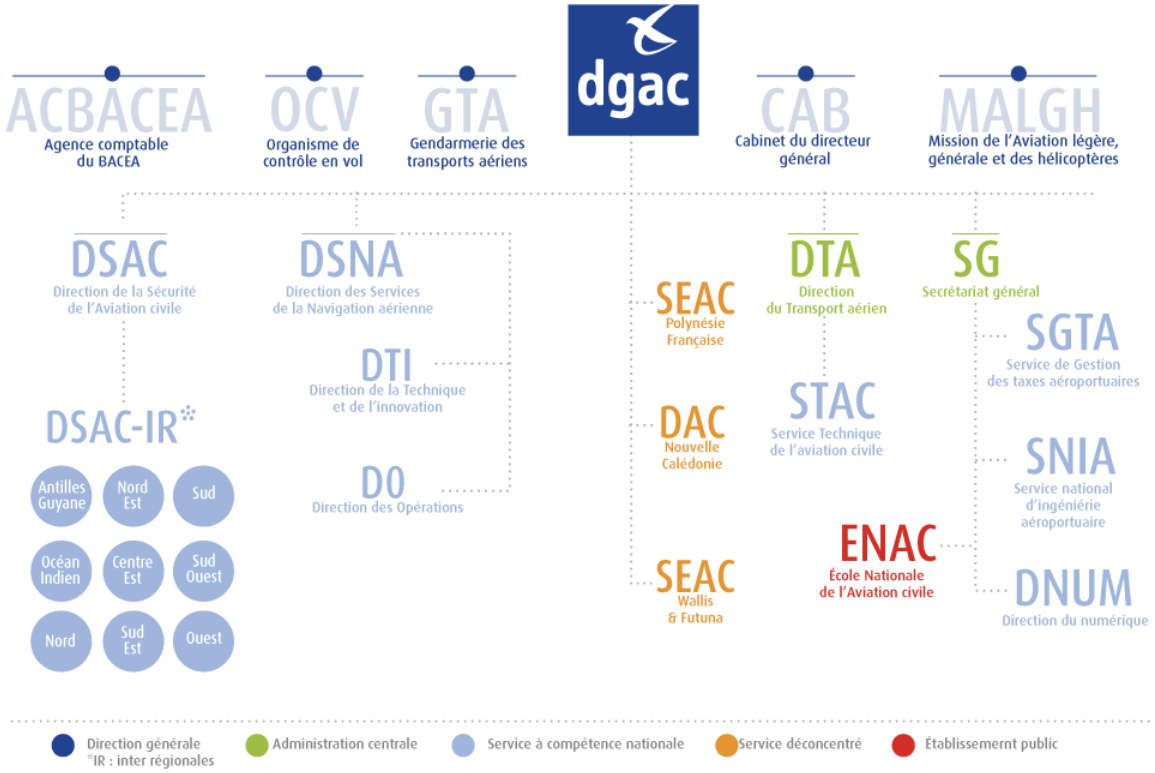
La prestation portera également sur l'accompagnement des impacts de la transformation des outils notamment en matière d'optimisation et de professionnalisation des fonctions Financières et Ressources Humaines, de renforcement de la culture financière et RH au sein de la DGAC et d'anticipation dans la mise en conformité règlementaire.

Les diverses taxes préexistantes, ressortant de divers codes (CGI, code des douanes) sont effectivement organisées dorénavant en trois taxes en fonction de leurs assiettes : TTAP, TTAM et TNSA

2 PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DE L'AVIATION CIVILE (DGAC)

2.1 L'organisation et les missions de la DGAC

Au sein du Ministère des Transports, la direction générale de l'aviation civile (DGAC) a pour mission de garantir la sécurité et la sûreté du transport aérien en plaçant la logique du développement durable au cœur de son action. Elle traite de l'ensemble des composantes de l'aviation civile : développement durable, sécurité, sûreté, contrôle aérien, réglementation, régulation économique, soutien à la construction aéronautique, aviation générale, formation aéronautique, etc.



Service à compétence nationale, la direction des services de la navigation aérienne (DSNA) est le prestataire de services de navigation aérienne français. Premier opérateur européen, la DSNA rend les services de la circulation aérienne, avec un très haut niveau de sécurité, au travers de ses centres de contrôle en route et de ses tours de contrôle.

Autre service à compétence nationale, la direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC) est l'autorité nationale en charge de la surveillance et de la certification dans le domaine de l'aviation civile. Elle assure la surveillance des industriels, des opérateurs et des personnels navigants.

La direction du transport aérien (DTA) est en charge de la réglementation et de la régulation économique. Elle veille au respect du droit des passagers, à la réduction des nuisances en particulier sonores et atmosphériques générées par le transport aérien ainsi qu'à l'aménagement

et au développement du territoire. Partenaire des industriels et des exploitants, la DTA mène une politique de soutien à ce secteur majeur de l'économie française.

Le secrétariat général (SG) est une direction transversale au sein de la DGAC composée de trois sous-directions, de trois services à compétences nationales, de dix Secrétariats Interrégionaux et d'un pôle de formation continue et transverse :

- la sous-direction des compétences et des Ressources Humaines (SDCRH) ;
- la sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion (SDF) ;
- la sous-direction des affaires juridiques (SDJ) ;
- la direction du numérique (DNUM), assurant entre autres l'exploitation et la modernisation des outils informatiques de communication, de gestion et de pilotage de la DGAC (réseau, messagerie, bureautique, outil de gestion financière…) ;
- le service national d'ingénierie aéroportuaire (SNIA) ;
- le service à compétence nationale de gestion des taxes aéroportuaires (SGTA) est en charge de la gestion des taxes liés au transport aérien. A ce titre, il assure la collecte et traitement des déclarations des compagnies aériennes, le contrôle de la fiabilité des données déclarées, ainsi que la répartition des montants encaissés entre les bénéficiaires (gestionnaires d'aéroports, collectivités, Etat, etc.). Il réalise également des contrôles fiscaux et gère les contentieux. Dans ce cadre, le SGTA garantit le respect des exigences réglementaires et contribue à la modernisation des systèmes d'information.
- Les Secrétariats Interrégionaux, basés à Brest (SIR/Ouest), Bordeaux (SIR/Sud-Ouest), Toulouse (SIR/Sud), Aix en Provence (SIR/Sud-Est), Lyon (SIR/Centre-Est), Strasbourg (SIR/Est), l'Ile de France (SIR/Nord et SIR /Grand-Paris), Fort de France (SIR/Antilles-Guyane) Saint-Denis (SIR/Océan Indien).
- Le pôle de formation continue et traverse (PFCT), basé à Toulouse.

En outre, le Secrétariat général assure la tutelle de l'Ecole nationale de l'aviation civile (ENAC).
Plusieurs services sont enfin directement rattachés au Directeur Général : il s'agit du Service de la Communication, de la Gendarmerie des Transports aériens (GTA) et de l'Organisme du Contrôle en Vol (OCV) ou encore de la Mission de l'Aviation Légère, Générale et des Hélicoptères (MALGH).
La DGAC compte environ 11 000 agents pour remplir l'ensemble de ses missions, dont environ 9 000 dans des directions et services déconcentrés, en métropole et outre-mer, assurant la représentation territoriale de la DGAC vis-à-vis des partenaires locaux (préfets, collectivités locales, compagnies aériennes, aéroports, usagers, riverains...).

Les enjeux pour la DGAC
Le budget annexe « Contrôle et exploitation aérien » de la DGAC s'inscrit dans le contexte particulier des conséquences de la crise sanitaire qui a fortement affecté le secteur aérien, et de la situation géopolitique incertaine.

La transformation environnementale du transport aérien nécessite l'accélération de la transition écologique et énergétique sur tous les segments de l'aviation civile et passe par l'accroissement des efforts en matière de recherche et développement (R&D) pour la décarbonation du transport aérien, dans un contexte économique et commercial demeurant difficile pour l'ensemble de la filière.

Parallèlement, le budget annexe « Contrôle et exploitation aériens » de la DGAC porte une trajectoire d'investissement ambitieuse pour assurer notamment la modernisation des équipements de contrôle aérien, celle-ci étant nécessaire à la réussite du défi de la transition écologique du secteur aérien. Le désendettement du BACEA, consécutif à la crise sanitaire ayant bouleversé le secteur du transport aérien suite à la crise du COVID-19 depuis 2020, a été amorcé dès 2023 et se poursuit selon une trajectoire ambitieuse de remboursement, qui pèse sur les équilibres financiers généraux. De ce fait, le BACEA poursuit ses efforts de maîtrise de ses dépenses courantes, la conduite de réformes structurelles sur les fonctions supports ainsi qu'une maitrise des effectifs et de la masse salariale par l'effet de gains de productivité.

Le Secrétariat Général, moteur de la modernisation des fonctions ressources

Depuis 2025, les services de la DGAC mettent en œuvre les trois priorités stratégiques, tout en maintenant une trajectoire de désendettement dynamique :

- Accélérer les investissements pour les infrastructures de navigation aérienne
- Accompagner la poursuite de la transformation du transport aérien
- Continuer à faire progresser la sécurité et la sûreté de transport aérien.

Le secrétariat général (SG) est au cœur des activités de la DGAC pour l'accompagner dans ses missions et ses transformations tout en assurant les conditions d'un dialogue social continu de qualité et la soutenabilité du budget annexe de l'Aviation civile (BACEA).

Le SG contribue aux objectifs de la DGAC, en poursuivant les transformations engagées et en mettant en œuvre les mesures du protocole social, porteuses de réformes structurelles, tout en conservant une trajectoire de désendettement ambitieuse engagée en 2023.

La modernisation des fonctions supports (MFS), démarrée en 2022, a conduit à la mutualisation de l'ensemble des activités et des ressources du périmètre des fonctions support (ressources humaines, finances, informatique de gestion, immobilier et logistique).

La MFS a entrainé la création de 10 Secrétariats Inter-Régionaux (SIR) implantés sur le territoire, à proximité immédiate et travaillant au service de toutes les entités DGAC (et BEA) de la zone géographique considérée. Les SIR assurent au plus près des services bénéficiaires en région leurs rôles de conseil, de gestion et d'exécution dans les domaines RH, finances, logistique, informatique de gestion, santé, sécurité au travail et accompagnement social.

Quatre pôles achats, trois rattachés au Secrétariat Général et un rattaché à la Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) prennent en charge un périmètre de familles d'achats déterminées pour répondre aux besoins de l'ensemble des services de la DGAC et le pôle Formation assure la gestion de la formation continue transverse des agents.

Le SG poursuit sa dynamique commune pour renforcer sa performance au service de la DGAC, avec une ambition claire et quatre axes stratégiques structurants à l'horizon 2027 : rendre nos actions plus lisibles, gagner en efficacité, mieux accompagner les services et valoriser la fierté d'appartenance. Ces quatre piliers guident la feuille de route stratégique associée, qui compte 37 chantiers. À travers cette démarche, le SG affirme son rôle comme service transverse, créateur de valeur pour toutes les parties prenantes et contribuent ainsi au fonctionnement optimisé de l'ensemble de la DGAC.

2.2 Le financement du BACEA

La mission « Contrôle et Exploitation aériens » retrace dans le cadre du budget annexe « BACEA » les activités de la direction générale de l'aviation civile (DGAC).

Comme tous les budgets annexes, le BACEA est présenté à l'équilibre : ses dépenses sont financées principalement par les recettes tirées de l'activité des services et, le cas échéant, par le recours à l'emprunt.

Les recettes du BACEA s'élevaient en 2025 à environ 2,78 Md€. Il s'agit pour l'essentiel des redevances de navigation aérienne et des redevances de surveillance et de certification, acquittées par les acteurs du transport aérien en rémunération des services rendus par la DGAC. En outre, le BACEA perçoit la taxe de l'aviation civile (TAC) qui représente ¼ de ses recettes.

Les redevances de navigation aérienne sont perçues par la DGAC en rémunération des services de navigation aérienne fournis par la direction des services de la navigation aérienne, dans le cadre d'un système de performance instauré par les règlements « Ciel unique » européens pour contribuer au développement durable du système de transport aérien en améliorant l'efficacité globale des services.

Le BACEA est financièrement autonome et ne perçoit aucune subvention du budget général. Il est exclusivement financé par le secteur du transport aérien. Dès lors, l'évolution du trafic et la bonne santé des compagnies aériennes ont une influence décisive sur son équilibre financier.

3 LA FONCTION FINANCIERE

3.1 L'organisation de la fonction financière :

La sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion
La sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion du secrétariat général est chargée, dans le cadre des orientations fixées par le secrétaire général du ministère :

- en liaison avec les services du secrétariat général, de préparer et d'exécuter les budgets des programmes relevant de la responsabilité de la direction générale de l'aviation civile, de préparer les documents annuels de performance et le dialogue de gestion avec les services et organismes relevant de la direction générale ;
- de préparer et exécuter le budget annexe contrôle et exploitation aériens en recettes et en dépenses ; de tenir la comptabilité de l'ordonnateur de ce budget ;
- d'assurer le secrétariat du comité des finances et de la commission consultative économique ;
- d'assurer la prévision de la gestion des recettes, des emprunts et de la trésorerie du budget annexe contrôle et exploitation aériens et de coordonner les opérations de dépense ;
- de tenir la comptabilité analytique et de produire les données utiles à la constitution des assiettes de redevances pour services rendus ; elle tient la comptabilité auxiliaire des immobilisations et assure le contrôle interne financier ;
- d'assurer la maîtrise d'ouvrage du système d'information financier et de l'ensemble de ses composantes en liaison avec le service des systèmes d'information et de la modernisation ;
- de définir et de mettre en œuvre, dans le cadre de la politique du ministère, la politique des achats de la direction générale de l'aviation civile et d'assister le représentant du pouvoir adjudicateur ou de l'entité adjudicatrice.

Elle comprend :

- le bureau de la performance et du pilotage budgétaire ;
- le bureau des marchés, des déplacements professionnels et du pilotage du programme support
- le bureau de la qualité comptable et de l'analyse financière ;
- Le bureau de la modernisation de la fonction financière – SDF4 (système d'information financier) ;

Zoom sur le bureau SDF4,
Le bureau de la modernisation de la fonction financière (SDF4) représente la maîtrise d'ouvrage sur l'ensemble du système d'information financier (SIF) de la DGAC tant dans les propositions stratégiques que dans le pilotage des activités opérationnelles.

Le bureau SDF4 a pour rôle de :

- Assurer l'organisation des instances de gouvernance du système d'information financière (comité de programme)
- Proposer la trajectoire d'évolution du système d'information financier en :

  - Construisant la feuille de route pluriannuelle d'évolution du SIF en fonction des évolutions réglementaires, organisationnelles ou des nouveaux besoins métiers.
  - Proposant pour décision en coordination avec le Pôle PNF (Produits Numériques Finance) de la DNUM les scénarios d'évolutions du système d'information financière en comité de programme
- Piloter l'animation de la communauté financière de la DGAC en :
  - Animant le réseau des chefs des divisions finances pour définir les actions de communication, de formation, ou les évolutions nécessaires à l'amélioration des processus ou à la meilleure utilisation du système d'information
  - Organisant des évènements à destination des agents de la fonction financière
  - Rédigeant des communications à destination des utilisateurs
  - Coordonnant les actions de conduite du changement et de formation avec SDCRH.
- Coordonner les projets et les évolutions du système d'information financier en :
  - Apportant le support aux MOA et aux utilisateurs dans la définition de leurs besoins d'évolution.
  - Déterminant avec le Pôle PNF le contenu des lots d'évolution, propose une planification pour leurs mises en production.
  - Organisant avec l'aide du Pôle PNF la recette métier et s'assurant de la bonne intégration des nouveaux composants fonctionnels dans le SI existant.
  - Approuvant les mises en production des nouvelles fonctionnalités.
- Prendre connaissance des évolutions technologiques et étudie éventuellement leurs apports dans l'amélioration des processus

3.1.1 Les agences comptables du Budget Annexe Contrôle et Exploitation Aériens (ACBACEA)

L'ACBACEA se compose d'une agence comptable principale (ACP) dirigée par un comptable principal de l'Etat, et de sept agences comptables secondaires (ACS) dirigées par un comptable public placé sous la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle du comptable principal.

Les activités de l'ACBACEA sont les suivantes :

- Contrôle et mise en paiement des dépenses du BACEA
  La gestion des dépenses à l'ACBACEA est organisée selon deux modes distincts (Service facturier ou dépense « classique »).
  Le rôle de contrôleur de la dépense consiste au contrôle de la régularité des demandes de paiement émises par les gestionnaires et à leur mise en paiement. (fonctionnement, investissement).
  Activité majeure, les agences comptables paient chaque année 1,2 milliards d'euros de dépenses de personnel, 150 millions d'investissement nouveaux et 850 millions de dépenses de fonctionnement.

- Recouvrement des recettes du BACEA
  Le réseau des agences comptables du BACEA assure le recouvrement, tant amiable que contentieux des sommes dues principalement par les compagnies aériennes.

- Tenue de la comptabilité générale du BACEA
  Intégrée trimestriellement dans les comptes de l'Etat, la comptabilité retrace l'ensemble des opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie du BACEA. Un contrôle interne comptable est organisé pour garantir en permanence la qualité des comptes.

- Certification des dépenses du BACEA dans le cadre des projets européens
  Contrôler et certifier les dépenses éligibles aux projets européens afin de faire bénéficier le BACEA des financements de la commission européenne nécessaires au développement des projets financés.

3.1.2 Les directions financières métiers:

La séparation fonctionnelle au sein de la DGAC implique que la DSNA et la DSAC bénéficient d'une autonomie de gestion et, par conséquent, de fonctions support de commandement et de pilotage, notamment dans les domaines financier, des marchés publics (pouvoir adjudicateur), de la gestion de proximité et opérationnelle des ressources humaines, de la formation et du maintien des compétences et de la maîtrise de leur modernisation et de leurs propres systèmes d'information.

Pour la partie Financière, le pilotage est assuré par la DSNA/DSR/SDFI pour les 5 CRNA et les 11 SNA ; la Direction Stratégie, ressources et innovation de la DSAC Echelon Central pour les DSAC/IR.

3.1.3 Les Secrétariats Interrégionaux (SIR):

Localement, sur le territoire, des secrétariats interrégionaux (SIR) assurent les fonctions supports dans le domaine des finances pour chaque DSAC/IR, CRNA et SNA dans le cadre de conventions de délégation de gestion.

A compter de 2022, dix secrétariats interrégionaux ont été créés :
- SIR Grand Paris
- SIR Nord
- SIR Est
- SIR Centre Est
- SIR Sud-Est
- SIR Sud
- SIR Sud-Ouest
- SIR Ouest
- SIR Océan Indien
- SIR antilles-Guyanne

Plusieurs services restent hors de cette organisation mutualisée en SIR:
- Le Bureau Enquête et Analyses
- La Gendarmerie des Transports Aériens
- Le SEAC Polynésie
- Le SEAC Wallis & Futuna
- La DAC Nouvelle Calédonie
- Le Service de l'Aviation Civile de Saint Pierre et Miquelon

Les services de Métropole sont rattachés à une Agence Comptable Principale et deux Agences Comptables Secondaires (Aix et Toulouse). Les services ultramarins ont leur propre agent comptable secondaire, à l'exception de Wallis & Futuna et Saint Pierre et Miquelon.

3.1.4 La DNUM et le pôle PNF

La Direction du numérique, nommée DNUM, est un service à compétence nationale rattaché au Secrétariat Général de la Direction Générale de l'Aviation Civile. Il met en œuvre au plan opérationnel, dans le cadre des orientations et du schéma directeur du ministère et du comité du système d'information de gestion et de pilotage, la stratégie d'amélioration de la qualité de service fourni par le système d'information de gestion et de pilotage (SIGP) de la Direction Générale de l'Aviation Civile.

Il organise et pilote la relation entre sa maîtrise d'œuvre et les maîtrises d'ouvrage des directions et services de la Direction Générale de l'Aviation Civile.

Il pilote l'ensemble des projets visant à l'exploitation, au développement et à l'évolution des services fournis par le SIGP, dans le respect des règles de sécurité des systèmes d'information et de développement durable.

Ce service est implanté à Athis-Mons, et a une antenne au siège de la DGAC à Paris dont il assure le support bureautique.

L'organisation de la DNUM s'appuie sur une direction et 5 domaines :
- Produits Numériques Métiers (dont le SIF et le SIRH)
- Environnement de Travail Numérique
- Infrastructure, Réseaux et Intégration SI
- Support et Pilotage des SIRD
- Architecture, Data et Sécurité.

Il dispose également d'une mission Qualité, Projet, Stratégie et offre de Services ainsi que d'une mission Achats, Contrôle de gestion et Formation.
La DNUM est responsable du développement et de la maintenance des applications informatiques et bureautiques de niveau national. Elle exploite les applications nationales de gestion fonctionnant sur le site central de la direction générale de l'aviation civile. Elle assure un service de support aux utilisateurs pour les applications déconcentrées.

Au sein de la DNUM, le pôle PNF assure la MOE du système d'information financier (SIF).

3.2 Le plan de modernisation de la fonction financière

D'un point de vue opérationnel, la fonction financière qui regroupe notamment les achats, la commande publique, la finance, la gestion des immobilisations, le service facturier et la fiscalité avance à grands pas dans sa modernisation.

Les objectifs du plan de modernisation de la fonction financière sont les suivants :

1) Augmenter l'efficience de la fonction financière, c'est à dire :
   - rationaliser l'affectation des moyens de la fonction financière sur les zones à enjeux ;
   - améliorer le ratio du volume financier moyen par acte de gestion ;
   - réduire la charge de travail sur des actions à faible valeur ajoutée ;
   - améliorer la qualité des actes de gestion pris en compte ;
   - maîtriser les coûts en matière d'achats en mutualisant.

2) Renforcer le pilotage de la fonction financière :
   - renforcer la maîtrise dans le suivi et l'analyse de la soutenabilité financière pour éclairer les décisions des directions, du SG et de la DG (faciliter le rapprochement de l'exécution et de la programmation) ;
   - mettre en place un véritable contrôle de gestion en développant les compétences et les outils
   - mettre en place et piloter des indicateurs de performance des processus financiers ;
   - renforcer le rôle de l'échelon de synthèse financière unique : relations avec ministères financiers (CBCM, DB), vérification des questions parlementaires (QP), pilotage avec les organismes de contrôle et d'audit, vérification des statistiques financières.

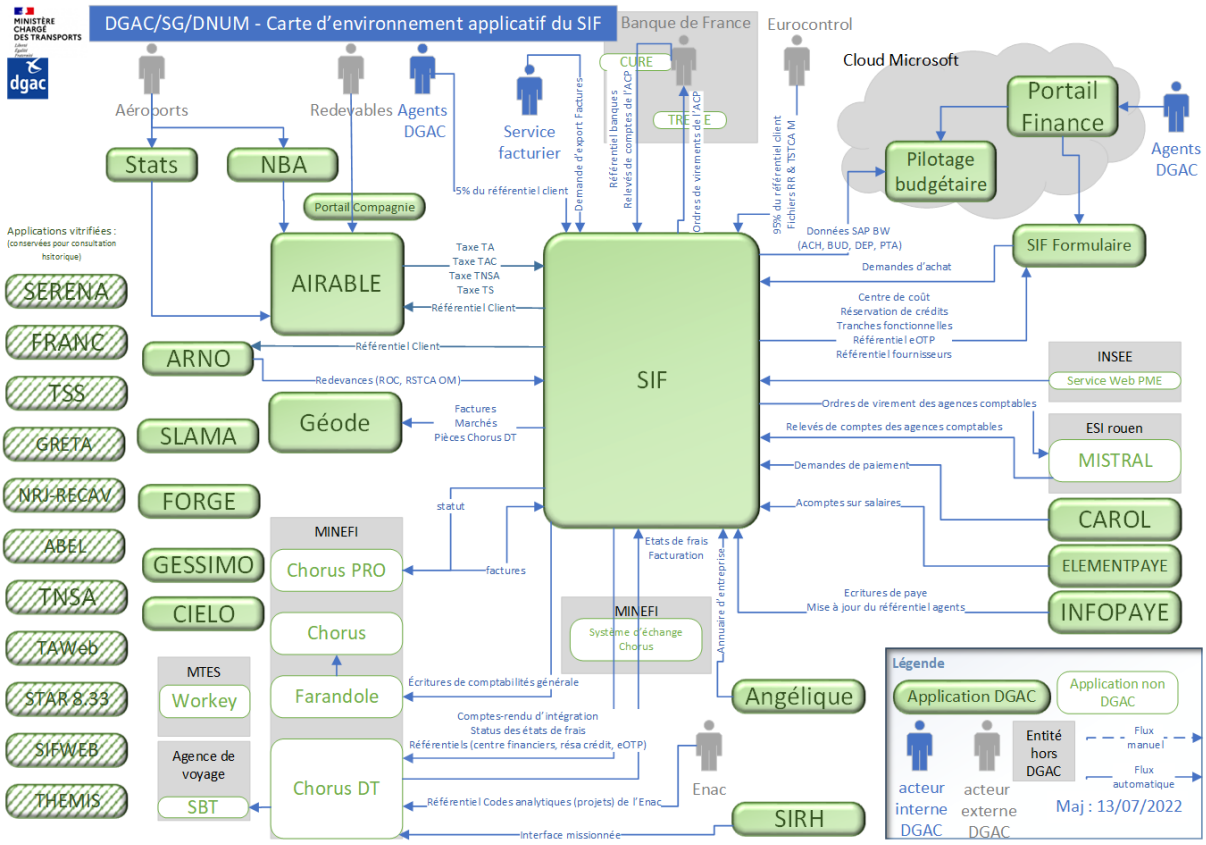
3) Améliorer la qualité de service, c'est à dire :
   - proposer une offre de services à destination des opérationnels et des décideurs, mais également à destination des tiers (ex : compagnies aériennes, Eurocontrol, fournisseurs…) ;
   - simplifier les processus financiers, par l'optimisation de la cartographie financière (rationalisation des IUO), par la dématérialisation (des factures, des flux financiers, etc.), par la généralisation progressive des Services facturiers et des conditions réglementaires de l'utilisation des cartes achats, la réorganisation des régies, les téléprocédures mises en place au SGTA, en sa qualité de guichet fiscal unique, afin d'assurer la simplification, la sécurisation et la dématérialisation complète des processus de gestion des taxes aéronautiques ;
   - renforcer la maîtrise des processus et activités financiers, ainsi que des outils associés (au moyen de formations notamment) ;
   - développer l'attractivité de la fonction financière auprès des agents ;
   - repositionner les compétences et les métiers budgétaires, comptables et financiers sur des périmètres à plus forte valeur ajoutée ;
   - mettre en cohérence les délégations de signature et l'autorité en matière financière, ainsi que l'organisation financière pour renforcer son positionnement.

3.3 Le SIF : Système d'information Financier

En 2008, LA DGAC a décidé de renouveler le cœur de son système d'information financier qui ne lui permettait pas de réaliser les analyses nécessaires au pilotage de la performance, dans la logique de la LOLF. Le déploiement opérationnel est intervenu début 2011.
Depuis sa mise en service en janvier 2011, le SIF a bénéficié de nombreuses améliorations et d'enrichissements fonctionnels et techniques.

- 2012 – Mise en œuvre du Guichet Fiscal unique et amélioration des référentiels de comptabilité analytique et du PTA (programme technique annuel pour la DSNA)
- 2013 – Stabilisation des restitutions décisionnelles et mise en œuvre du SEPA
- 2014 – Modernisation du socle applicatif et déploiement de Chorus DT (DIVA2.0) interfacé avec le SIF
- 2015 – Démarrage de la gestion des immobilisations dans le SIF
- 2016 – Gestion des factures dématérialisées interfacés avec la solution ChorusPRO,
- 2018 – Projet GBCP : Changement du fait générateur pour les crédits de paiement et pour l'impact budgétaire sur les recettes pour respecter les principes édictés par le décret GBCP.
- 2020 – Montée de socle technique
- 2022 – Mise en œuvre de SIF Formulaires et d'un module de pilotage Power-BI

Le Système d'Information Financière (SIF) de la DGAC s'articule autour d'un progiciel de gestion intégrée (PGI) appelée cœur SIF s'appuyant sur des composants de l'éditeur SAP et de plusieurs applications satellites.



Cœur SIF

Le cœur SIF est bâti sur le progiciel de gestion intégré SAP. Le schéma ci-dessous présente les domaines fonctionnels couvert par le SIF avec les modules SAP mis en œuvre à la DGAC:

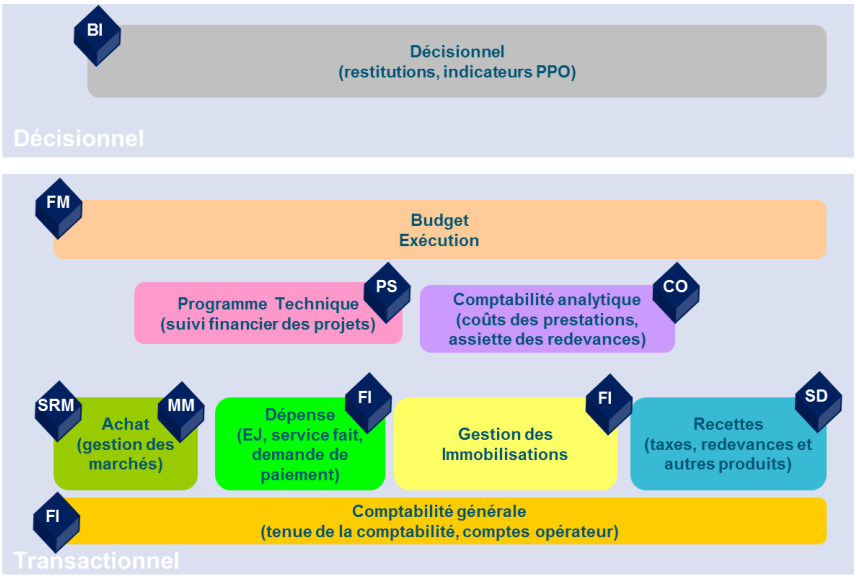


Figure 1 - Cœur SIF par domaine fonctionnel

L'architecture logicielle de la solution SIF repose actuellement sur les composants suivants :

Composant	Re-lease	EHP Description	NW SPS
Solman	7.2	SAP Solution Manager	SPS 21
ECC	6.0	EHP 8 for ERP	SPS 21
BI	7.5	EHP1 for NW 7.0	SPS 28
EP	7.5	EHP1 for NW 7.0	SPS 28
SRM	7.0	EHP 4 for NW (intégré)	SPS 21
PI	7.5	Java Only AEX	SPS 28

Il a été déployé en janvier 2011
Nombre d'utilisateurs : environ 420

Le système d'information financier (SIF) de la DGAC est basé sur le progiciel de gestion intégré développé par SAP. Or, l'éditeur SAP impose la migration de son progiciel vers la version S/4HANA d'ici 2030. Après cette date, la maintenance du système actuellement

déployé au sein de la DGAC ne sera plus assurée. Compte tenu de cette contrainte et de l'absence d'obstacles techniques, la DGAC a décidé d'intégrer son budget annexe (BACEA) dans Chorus. Le Comité d'orientation stratégique du Systèmes d'Information Financière de l'Etat (COS SIFE) du 26 juin 2025 a entériné au niveau interministériel l'objectif d'intégration de la gestion budgétaire et comptable du BACEA dans le SIFE au 1er janvier 2029.

Il s'agit d'un programme prioritaire pour la DGAC, à conduire sur plusieurs années, qui doit être structuré et documenté.

Pour assurer la réussite de la bascule vers Chorus, la direction générale de l'aviation civile peut solliciter des prestations d'assistance et d'accompagnement de la direction de programme Chorus portant sur les sujets les plus complexes à analyser et à mener.

Application SIF-Formulaires
L'application SIF-Formulaires a été déployée en janvier 2022 pour accompagner la réorganisation des fonctions supports de la DGAC.
Elle permet pour le moment de transmettre des demandes d'achat et des constatations de service fait entre les services bénéficiaires et les SIR. Elle permet également de gérer le workflow de validation de ces opérations.
Des API permettent des échanges en temps réel avec le SIF.

Nombre d'utilisateurs : a date environ 2500 utilisateurs mais potentiellement utilisable par tout agent de la DGAC.

Module de Pilotage

Un outil de pilotage décisionnel qui permet un accès simplifié à des restitutions et des indicateurs de pilotage budgétaire et de l'activité de l'ensemble de la chaine financière. Les développements menés en 2022 se sont prolongés sur 2023 permettant d'enrichir cet outil de pilotage.

Air@ble

Le Secrétariat Général a décidé au printemps 2016 d'engager une refonte du système d'information des taxes aéronautiques.

L'application Air@ble est structurée autour d'un portail en ligne composé de plusieurs espaces : un espace public, un espace "redevable" pour les compagnies aériennes, et enfin un espace interne pour les fonctionnalités cœur de métier du SGTA et du pôle "recouvrement" du comptable secondaire.
A ce jour, plus de 800 compagnies déclarent leurs taxes. Cela représente pour 2025, la saisie de plus de 32 500 déclarations.

Cette offre de services en ligne déployée en 2019 donne aux compagnies aériennes un accès sécurisé au portail "Espace Taxes aéronautiques" pour déposer en ligne leurs déclarations et bénéficier des services offerts notamment par la messagerie sécurisée ou la prise de rendez-vous téléphonique en ligne. Simplifier le processus de gestion des taxes aéronautiques, partager l'information avec les redevables mais aussi entre ordonnateur et comptable, faire du canal numérique le canal privilégié des échanges entre les compagnies aériennes et la DGAC pour les taxes aéronautiques.

L'entrée en vigueur du Code des Impositions sur les Biens et Services (CIBS) le 1er janvier 2022 a profondément fait évoluer le cadre de gestion des taxes du secteur aérien. Cette évolution réglementaire a nécessité l'adaptation du système d'information dédié à l'aéronautique, notamment de l'application Air@ble, ainsi que des interfaces associées avec le système d'information financier (SIF). Ce projet présente un caractère structurant en raison de son impact sur l'ensemble des compagnies aériennes opérant en France et sur les mécanismes de répartition et de reversement des taxes aux différents bénéficiaires.
Dans le cadre de la refonte de l'application, les fonctionnalités existantes des espaces internes et externes sont maintenues, étendue à d'autres services internes de la DGAC et enrichies par la création d'un espace dédié aux bénéficiaires des taxes aéronautiques, notamment les gestionnaires d'aéroports et les autres entités habilitées à percevoir des reversements.

Par ailleurs, le dispositif issu du CIBS repose sur trois catégories de taxes, relatives respectivement aux passagers, aux marchandises et aux nuisances aériennes, chacune disposant de tarifs, de règles de gestion, de modalités de calcul et de bénéficiaires spécifiques.
La poursuite du projet FISC@IR demeure indispensable afin d'assurer l'achèvement de la transformation engagée.
Les évolutions attendues doivent notamment permettre au SGTA de disposer des outils nécessaires à l'exécution de ses missions de gestion, de contrôles et de suivi des taxes aéronautiques. Elles doivent également garantir aux compagnies aériennes la possibilité de régulariser ou de corriger leurs déclarations sur les exercices antérieurs lorsque cela est nécessaire.
Enfin, le dispositif doit permettre à l'agence comptable d'exercer l'ensemble des actes de gestion liés aux paiements et de mettre en œuvre ses procédures de contrôle interne dans des conditions sécurisées et conformes aux exigences réglementaires.

Application CAROL V2
L'application CAROL (Comptabilité de Recettes : Outil en Ligne) est un progiciel de gestion des régies de recettes du budget annexe de la DGAC. CAROL est basée sur le progiciel AREGIE.

Date de déploiement : Juin 2025
Nombre d'utilisateurs : 3

Application Chorus-DT
L'application CHORUS-DT, solution interministérielle de gestion proposée par l'Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat (AIFE) est utilisée pour la gestion des déplacements professionnels et des indemnités et de frais de changement de résidence des agents.

Tous les agents de la DGAC ont un compte sur Chorus-DT permettant un suivi individuel des missions et états de frais.

Date déploiement : 2019

GEODe

L'application GEODE est l'application GED de la DGAC. Pour le système d'information financier, elle stocke actuellement l'ensemble des factures reçues sous forme dématérialisées Elle est interfacée avec le SIF ce qui permet pour une demande de paiement dans le SIF de visualiser la facture correspondante.

Date de déploiement : 2016 pour les factures dématérialisées, 2019 pour les pièces justificatives liées aux EJ et 2024 pour celles concernant les immobilisations.

GEODE permet de stocker l'ensemble des pièces dématérialisées des processus financiers.

3.4 Les projets de modernisation de la fonction financière

Pour atteindre les objectifs fixés, la Sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion a lancé des projets spécifiques ou actions.

Digitaliser la fonction financière
La digitalisation de la fonction financière couvre plusieurs projets à des stades de maturités divers. L'objectif à terme est que l'ensemble des processus financiers soient dématérialisées de bout en bout.

Dématérialisation des factures fournisseurs.
Pour répondre à l'objectif règlementaire de recevoir les factures de fournisseurs dématérialisées à partir 1er janvier 2017. La DGAC a mis en œuvre une solution dématérialisé à partir de juillet 2016 qui a été généralisée à tous les fournisseurs.

Dématérialisation complètes des processus financiers
La dématérialisation des processus financiers couvre plusieurs actions :
- La mise en place de workflows,
- Le déploiement de la signature électronique,
- La dématérialisation des pièces.

Améliorer le pilotage et la performance de la fonction Finance par la mobilisation de solutions adaptées (ex. Power BI).
Le portail finances déployé depuis 2022 a permis de faciliter la conception et la diffusion d'indicateurs de pilotage et d'analyse. Plusieurs axes de développement permettront d'améliorer la pertinence de ces restitutions et leur adoption par les services gestionnaires.
Il est prévu d'enrichir les fonctionnalités du Portail Finance en matière de pilotage budgétaire pour la programmation et le suivi du budget et de permettre ainsi d'optimiser l'exécution de la dépense.

Faciliter la certification des comptes
Un enjeu fort de ce chantier est la nécessaire amélioration de la qualité du rapprochement des inventaires physiques et comptables des immobilisations. Une phase pilote est en cours et devra être généralisée à l'ensembles des infrastructures et matériels techniques.

Renforcer la cohésion et l'animation de la fonction finance.
La professionnalisation et le développement des compétences est un enjeu majeur du programme de modernisation. Plusieurs actions ont déjà été mises en œuvre ces dernières années (animation du réseau des acteurs financiers, revue du plan de formation, mise en place de e-learning, Webinaire, …). Pour les années à venir, ces actions doivent être poursuivies et enrichies dans la nouvelle organisation de la fonction financière mise en place.

Continuer à développer le contrôle interne dans le cadre rénové du régime de responsabilité des gestionnaires publics.
Les contrôles internes budgétaire et comptable, qui composent le contrôle interne financier, constituent une démarche complémentaire. Ces deux dispositifs permettent de maîtriser l'ensemble des processus de dépense et de recette, depuis la programmation jusqu'au règlement et à l'encaissement et aux opérations d'inventaire. La démarche « bottom-up » du Secrétariat général, impulsée par SDF1 et SDF3, vise à accompagner cette mobilisation des services

financiers afin de parvenir à une large adhésion, en s'appuyant sur l'expérience et les contraintes de chacun.
Un plan annuel de contrôle interne est décliné chaque année au sein des différentes directions de la DGAC.

4 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

4.1 L'organisation de la fonction ressources humaines :

A la DGAC, l'organisation RH et les activités qui en découlent s'articulent de façon étroite entre plusieurs acteurs.

4.1.1 La sous-direction des compétences et des ressources humaines personnels au Secrétariat général (SG/SDCRH)

La Sous-direction des compétences et des ressources humaines du Secrétariat général (SDCRH) est chargée de la définition de la stratégie RH et des actions d'animation et de modernisation de la fonction RH (recrutement, professionnalisation, sécurisation, performance, qualité de service); elle assure la pré-liquidation de la paie pour tous les personnels de la DGAC, dont le contrôle et les dépenses seront ensuite assurés par l'agence comptable principale (ACBACEA).

Elle veille à la mise en place d'un dialogue social de qualité, notamment au travers de la mise en œuvre des protocoles sociaux.

SDCRH conduit les actions en matière de sécurité et de santé au travail, et de prévention des risques professionnels, gère les affaires sociales ; elle pilote la gestion des effectifs et le suivi de la masse salariale. Elle anime par ailleurs la politique de formation professionnelle et continue des personnels. Elle pilote les systèmes d'information de la gestion des ressources humaines et conduit la politique de la direction générale de l'aviation civile en faveur du recrutement, de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Pour ce faire, elle s'appuie notamment sur l'organisation suivante :

– le bureau de la gestion collective des ressources humaines (GC) ;

– le bureau de la gestion intégrée des ressources humaines (GI) ;

– le bureau de la réglementation des personnels, du dialogue social et de la prévention des risques professionnels (RDSP) ;

– le bureau du pilotage de la masse salariale et des emplois (PMSE) ;

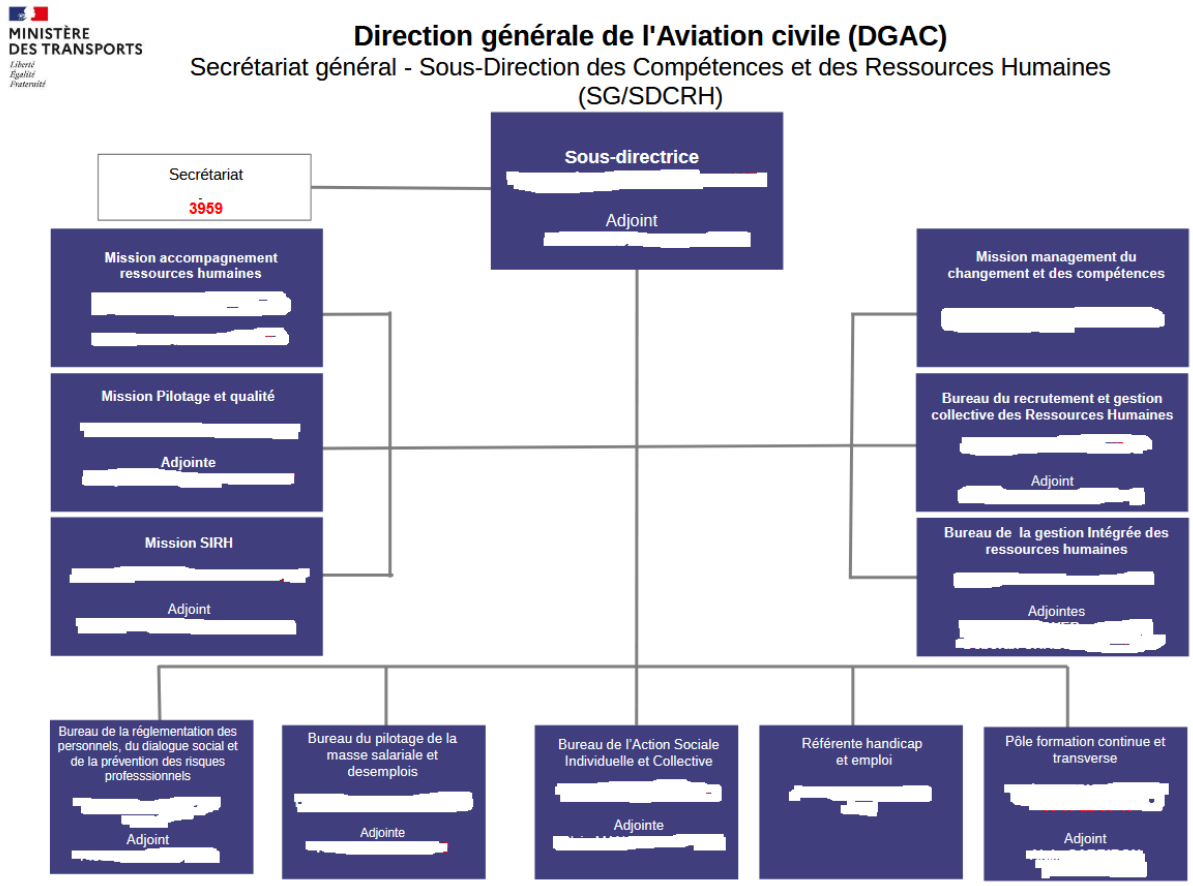
– le bureau de l'action sociale individuelle et collective (ASIC) ;

– le pôle de la formation continue transverse (FCT) ;

– la mission des systèmes d'informations des ressources humaines (MSIRH) ;

- La mission Management du changement et des compétence (MC2)
- La mission du Pilotage et de la qualité (MPIQ)

– le service médical de l'administration centrale.



Organigramme de la Sous-direction des compétences et des ressources humaines (juin 2022)

Focus sur la Mission SIRH à SDCRH

La Mission SIRH de la Sous-direction des compétences et ressources humaines a pour rôle :

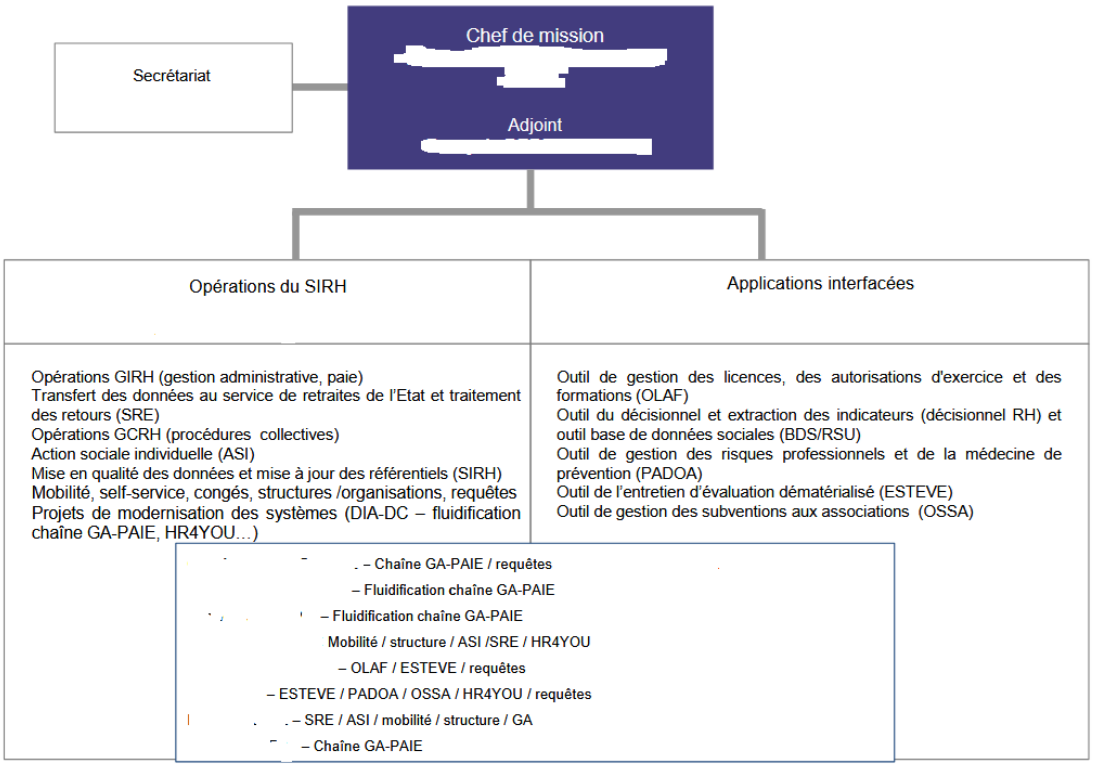
a) d'assurer le pilotage des différents acteurs MOA ;
   - elle s'appuie sur les pilotes métiers : gestion intégrée, individuelle, collective et paie, formation, action sociale, pilotage de la masse salariale, gestion des compétences, gestion des effectifs, gestion des projets ;
   - elle s'appuie sur des utilisateurs pour finaliser les recettes utilisateurs.

b) de traduire les besoins des Maîtrises d'ouvrage dans l'outil cœur SIRH, qu'il s'agisse de travaux de conception, de maintenance, de demandes de correctifs d'anomalies, d'adaptations ou d'évolutions ;
c) de contribuer à la modernisation des métiers RH, en étudiant avec eux la possibilité de répondre à leur besoin, via de nouveaux outils ;
d) d'apporter assistance aux utilisateurs ;

e) plus largement, d'accompagner le changement auprès de tous les acteurs RH, au regard des évolutions en cours et à venir
f) de piloter les actions de fiabilisation des données des différents outils RH de son périmètre en vue de disposer de données et référentiels fiables et incontournables.

La Mission SIRH travaille en étroite collaboration avec le pôle PNRH de la DNUM qui assure la maitrise d'œuvre pour l'ensemble des travaux.

Organigramme de la MSIRH - juillet 2026



4.1.2 La sous-direction des ressources humaines à la Direction des Services de la navigation aérienne (DSNA/SDRH)

La Direction des Services de la Navigation Aérienne rattachée au Directeur général de l'aviation civile, en tant que service à compétence nationale, dispose d'une sous-direction des ressources humaines (SDRH), chargée spécifiquement de la gestion et de la formation des personnels techniques (ICNA, IESSA et TSEEAC).

Elle est composée de trois départements :

a) Le département de la gestion des corps techniques de la navigation aérienne chargé notamment du suivi du recrutement, du suivi individuel et collectif des personnels, de la gestion de la mobilité ;
b) Le département de la formation des corps techniques de la navigation aérienne, chargé de la définition du contenu des formations initiales, qualifiantes, pour le maintien de compétence, et continue, de la vérification de la compatibilité des formations avec les règlements internationaux pour les personnels techniques ;
c) Département de la Synthèse de l'Appui au Pilotage RH

À SDRH, « SDRH/SAP » travaille, en tant que maitrise d'ouvrage, en étroite collaboration avec la Mission SIRH de SDCRH en réalisant des actions de conception, maintenance, paramétrages dans le « cœur SIRH » et l'outil de gestion de la formation OLAF, au profit exclusivement de certaines procédures de gestion des personnels techniques (recrutement, gestion des primes, des licences de contrôle).

4.1.3 Les autres acteurs RH à la DGAC

La DSAC Echelon Central, la direction gestion des ressources (DGR) préparent et mettent en œuvre la politique de gestion des ressources humaines de leurs directions respectives en liaison avec le secrétariat général de la direction générale de l'aviation civile (DGAC).

Organisation et missions des secrétariats inter-régionaux (SIR)

Sous l'autorité d'un chef de SIR, et en déclinaison des décisions prises par les services bénéficiaires, les SIR sont chargés de l'exécution et de la gestion de proximité des activités et des moyens mutualisés en matière de ressources humaines, financière (dont déplacements professionnels), d'informatique et de logistique au bénéfice des services de la DGAC du bassin géographique sur lequel ils sont implantés.

Au sein de chaque SIR, la division ressources humaines veille à informer chaque agent de l'ensemble de ses droits et obligations.

Elle assure le suivi général des effectifs. A ce titre, elle établit les statistiques annuelles, les décisions relatives à la parentalité (maternité, paternité, grossesse) et est chargée du référencement et du classement des fiches de postes. Elle appuie le dialogue social de proximité : à cette fin, elle contribue à l'organisation des comités locaux.

Elle est en outre chargée de la gestion individuelle des agents et notamment des actes de gestion relatifs au temps de travail (RTT, congés, ASA, CET), congés maladie ordinaires, ainsi que des campagnes d'évaluation. La division RH assure la gestion en matière de mobilité et de promotion des agents : elle recueille les propositions des services locaux pour les mobilités ainsi que les propositions de promotions. En appui au pôle formation, dont elle se fait le relai en matière de communication, elle consolide et identifie les besoins de formation des agents. Elle gère et suit ces actions de formation et réalise le bilan des formations. La division RH assure la transmission et la notification des actes individuels aux agents.

Enfin, la division RH assure le pilotage local de l'action sociale et médicale. A ce titre, elle est l'interlocuteur privilégié des personnels en matière d'action sociale culturelle et sportive, et en première ligne s'agissant de l'accompagnement social des agents et de la qualité de vie au

travail.

S'agissant de l'action sociale, la division RH assure directement la gestion des prestations individuelles (prestations sociales individuelles, restauration etc). En outre, elle suit et exerce un contrôle juridique et comptable des associations locales. Elle est également liée au CLAS dont elle assure le secrétariat et dans lequel elle tient le rôle d'expert, en participant à l'élaboration de la politique sociale et associative. Elle prépare et suit les subventions aux associations du périmètre.

S'agissant de la santé et de la sécurité au travail, le service médical est en charge de l'organisation de la médecine de prévention et de la médecine à norme.

Au total, la filière RH compte 467 agents répartis sur l'ensemble du territoire, parmi lesquels 177 travaillent en centrale (SG et DSNA) et 290 assurent des fonctions RH en gestion dite de proximité, c'est-à-dire sur le terrain. A cela s'ajoute 11 agents en charge de la MOA des applications RH et 5 agents en charge de la MOE.

12 000 dossiers sont gérés par cette population, incluant les élèves de l'ENAC, les personnels communs de Météo France etc…

4.2 Les axes de modernisation des ressources humaines

A compter de 2027, la sous-direction des compétences et des ressources humaines (SDCRH) poursuivra les efforts engagés ces dernières années en matière de transparence, de simplification, d'efficacité et plus largement d'explicitation de la politique RH comme des procédures associées.

La stratégie RH s'incarne pleinement dans les priorités de la feuille de route du secrétariat général notamment l'axe lisibilité. Lisibilité de ses actions, lisibilité dans ses décisions, SDCRH continuera ainsi à simplifier ses procédures et apporter une réponse rapide aux agents :

- SDCRH poursuivra la dématérialisation de ses procédures RH. Après la mise en place effective en 2025 d'un outil de gestion dématérialisé des dossiers RH, les travaux 2026 et 2027 contribueront à sécuriser la production d'actes par l'adoption d'un système de parapheur électronique construit en partie avec la DNUM et en partie avec les outils interministériels mis à disposition par le CISIRH ;
- Les travaux de dématérialisation se poursuivront en 2027 et 2028 avec l'adoption d'un outil d'archivage intermédiaire et la refonte du portail agent pour permettre la consultation des dossiers personnels en ligne; le passage vers une gestion intégrée du SIRH met fin à la double saisie GA/Paye, améliorant la performance de gestion et assurant la sécurité juridique des opérations ;
- L'allègement des notifications administratives aux agents ;
- Un travail de centralisation de la gestion des rentes et des comptes personnels de formation (CPF).

Les chantiers de SDCRH continueront également d'être orientés vers la transparence sur ses process internes afin d'améliorer la compréhension de ses choix.

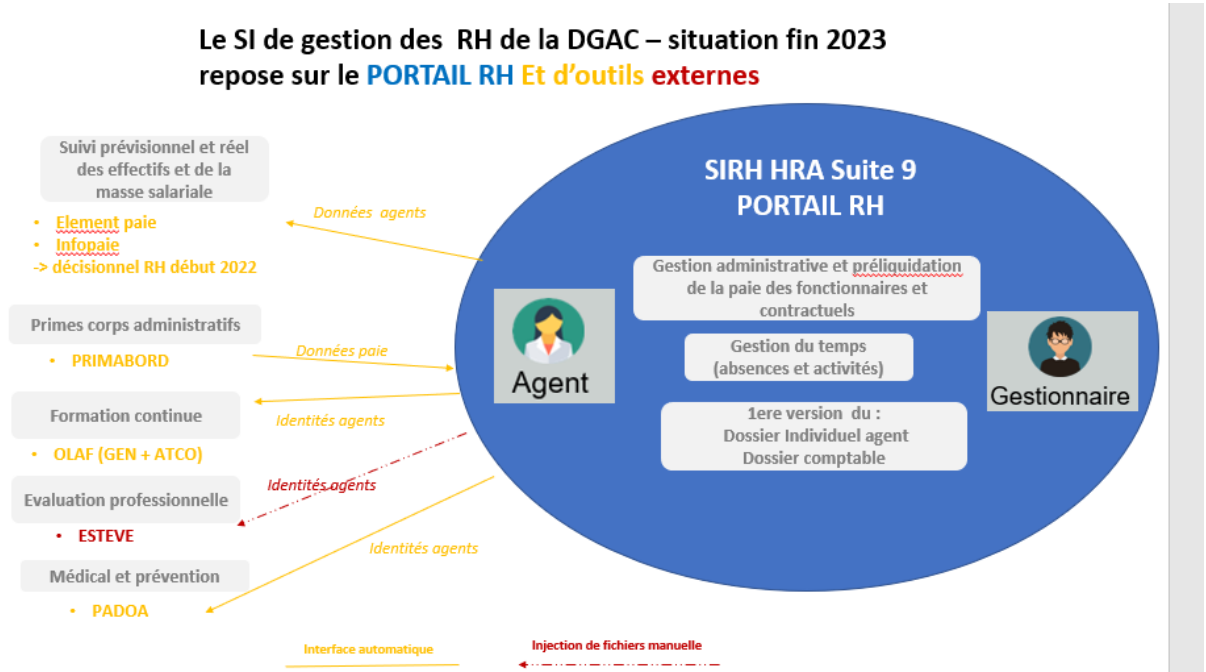
En cohérence avec l'axe stratégique lisibilité de la feuille de route du SG, SDCRH s'affirme enfin comme un acteur clé de la transformation RH, œuvrant pour des processus plus clairs,

plus efficaces et mieux adaptés aux attentes des agents et services bénéficiaires, tout en assurant la gestion et le développement des compétences qui constituent l'un des chantiers structurants de la feuille de route stratégique du SG, avec pour objectif d'anticiper les évolutions des métiers, d'accompagner les transformations de l'organisation et de renforcer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins futurs.

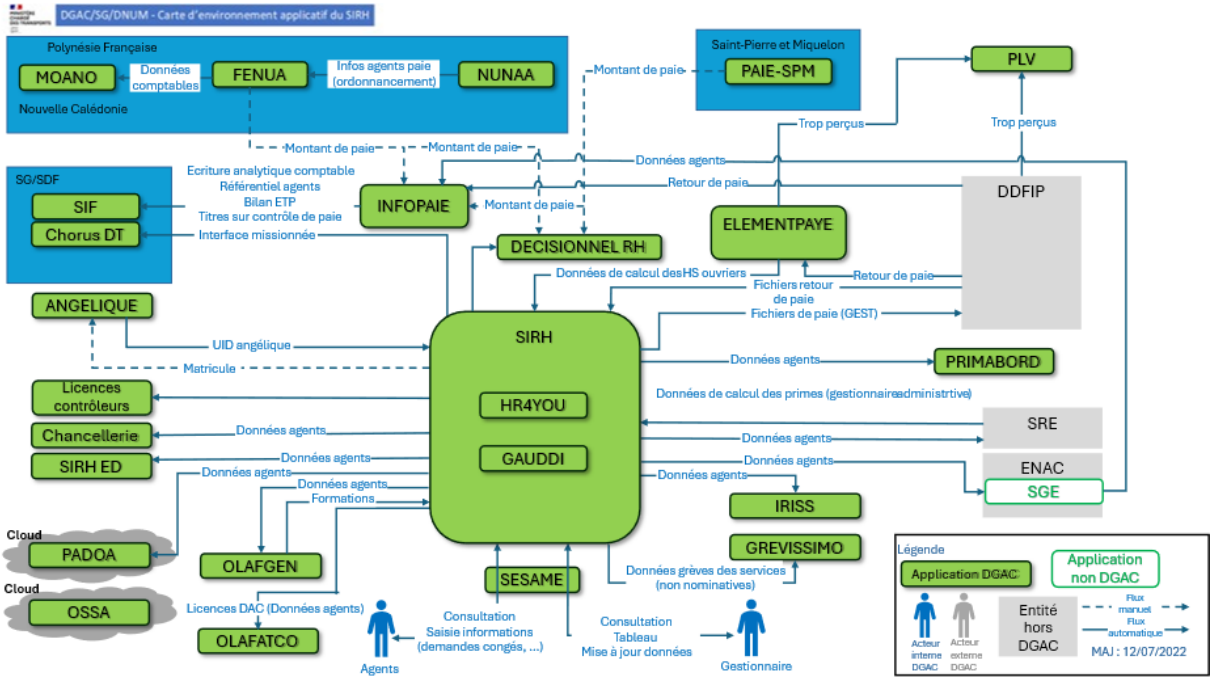
Dans ce contexte, un chantier d'un nouvel outil de ticketing RH a été lancé en 2026, en s'appuyant sur un groupe de travail regroupant SDCRH, la DNUM et des représentants des SIR. A l'issue d'ateliers, en lien avec le prestataire retenu, l'outil sera adapté aux besoins de la DGAC pour un déploiement souhaité début 2027. Il permettra aux agents de suivre en temps réel l'avancée de leurs demandes et aux gestionnaires RH de prioriser leurs actions, en limitant les sollicitations multiples. L'intégralité des fonctionnalité attendues ne pourront pas être disponibles au lancement aussi le travail de développement de l'offre de service du ticketing se poursuivra sur l'année 2027.

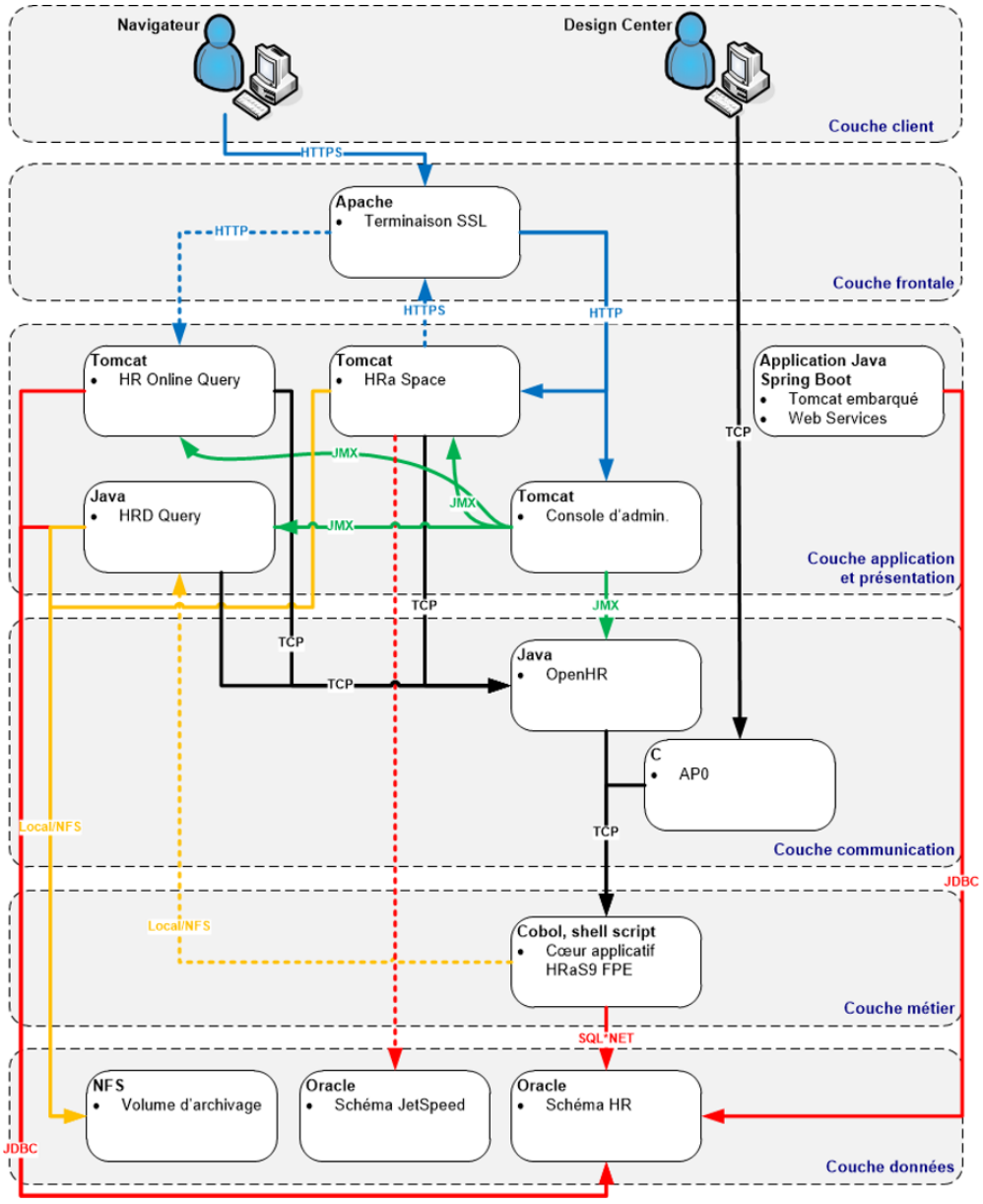
4.3 Le programme SIRH (Système d'informations des ressources humaines)

Le « cœur SIRH » (HRaccess) est l'application centrale des ressources humaines ; elle est complétée par un ensemble d'applications RH périphériques avec lesquelles le « cœur SIRH » est interfacé telles que OLAF (gestion de la formation), ESTEVE (gestion de l'évaluation professionnelle), PADOA (gestion de la sécurité et santé au travail) … ainsi que des applications d'autres natures (financières, annuaire …).



A titre d'illustration, le positionnement applicatif présenté ci-dessous et la carte applicative du programme SIRH précisent les domaines, applications et les interfaces pour la zone RH.


DGAC/SG/DNUM - Carte d'environnement applicatif du SIRH
Polynésie Française
MOANO
Données comptables
FENUA
Infos agents paie (ordonnancement)
NUNAA
Nouvelle Calédonie
Saint-Pierre et Miquelon
PAIE-SPM
Montant de paie
PLV
Trop perçus
Trop perçus
Montant de paie
Montant de paie
Données agents
Retour de paie
SG/SDF
SIF
Chorus DT
Ecriture analytique comptable
Référentiel agents
Bilan ETP
Titres sur contrôle de paie
Interface missionnée
INFOPAIE
Montant de paie
DDFIP
ELEMENTPAYE
DECISIONNEL RH
Données de calcul des HS ouvriers
Retour de paie
Fichiers retour de paie
Fichiers de paie (GEST)
ANGELIQUE
SIRH
UID angélique
Matricule
Données agents
PRIMABORD
Licences contrôleurs
HR4YOU
Données de calcul des primes (gestionnaire administrtive)
Chancellerie
Données agents
SRE
Données agents
Données agents
SIRH ED
GAUDDI
Données agents
ENAC
Données agents
Données agents
Formations
SGE
IRISS
Cloud
PADOA
GREVISSIMO
OLAFGEN
SESAME
Données grèves des services (non nominatives)
Cloud
OSSA
Licences DAC (Données agents)
OLAFATCO
Agents
Consultation
Saisie informations (demandes congés, ...)
Consultation
Tableau
Mise à jour données
Gestionnaire
Légende
Application DGAC
Application non DGAC
Acteur interne DGAC
Acteur externe DGAC
Entité hors DGAC
Flux manuel
Flux automatique
MAJ : 12/07/2022



4.3.1 Le périmètre fonctionnel du « cœur SIRH» :

Application basée sur le progiciel HR ACCESS, le « cœur SIRH » couvre l'ensemble des fonctionnalités ayant trait à la gestion administrative de tous les personnels de la DGAC, leur rémunération (y compris la gestion des primes), la mobilité…

De façon plus précise, le périmètre couvert est listé ci-dessous :

- Gestion administrative et pré-liquidation
- Positions, temps de travail, horaires variables et absences
- Gestion des structures et des organigrammes
- Gestion de la confidentialité
- Gestion des qualifications et des licences
- Gestion du recrutement, titularisation

- Avancement et promotions
- Mobilité (Avis de vacance d'emploi, affectation, filière professionnelle et métiers, compétences, postes et emplois), module entièrement dématérialisé et intégré
- Gestion des primes des personnels techniques (ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne (ICNA), ingénieurs électrotechniciens (IESSA), techniciens (TSEEAC)).
- Gestion des comptes individuels de retraite (CIR)
- Gestion du régime indemnitaire des agents au RIFSEEP
- GPEEC
- Gestion de l'action sociale individuelle
- Gestion du télétravail.
- Gestion des congés

En 2022, la DGAC a réalisé une première étape de modernisation de son portail agent, appelé self-service, permettant à chaque agent la consultation d'un certain nombre d'informations, telles que par exemple, les données personnelles ou afférentes à sa carrière, les postes ouverts lors des campagnes de mobilité, faire acte de candidature sur des postes vacants, ainsi que la gestion de bout en bout de la gestion de ses congés et absences

Depuis 2025, la DGAC déploie un outil de dématérialisation du dossier agents fournit par le CISISRH. Les services RH peuvent maintenant déposer les pièces des dossiers au format PDF dans le système et arrêter d'alimenter les dossiers papier. La DGAC a fait cependant le choix de ne pas dématérialiser l'existant. Cet outil a été complété en 2026 par des outils gérant la signature applicative des actes natifs du SIRH et les notifications automatiques aux agents des dits actes. L'année 2027 sera l'occasion du déploiement d'un fond de dossier dématérialiser pour la justification des actes ainsi que d'un travail sur les évolutions nécessaires au portail agent pour permettre la consultation en ligne des dossiers dématérialisés. Enfin, la DGAC aura à déployer un outil d'archivage intermédiaire dès que possible. Les applications externes telles que PADOA/OLAF/ESTEVE resteront alimentées par le SIRH et seront accessibles par l'agent via le portail DGAC.

Le tableau suivant résume les principales interfaces du « cœur SIRH » avec les applications ou entités connexes, et précise pour chaque type de flux le caractère entrant ou sortant, la nature des données transmises et la périodicité.

Application/entité connexe	Type de flux	Nature du flux et des fichiers d'interfaces correspondants	Périodicité vue du cœur SIRH
ANGELIQUE	Entrant	Synchronisation avec l'annuaire DGAC	Quotidienne
SRE	Sortant/ Entrant	Fichiers retraite Fichiers retour du SRE	Sur demande
DPF (Chorus DT)	Sortant	Données agent (gestion des missions)	Mensuelle
DDFIP	Sortant/ Entrant	Fichiers de paie (bandes gest PP, PC, AA + fichiers joints) – Retours de paie	Sur demande
ELEMENTPAYE	Sortant	Données de référentiel paie	Quotidienne
INFOPAYE	Sortant/ Entrant	Données centres de cout Données dossiers de paye	Quotidienne

DECISIONNEL RH	Sortant/ Entrant	Va remplacer partiellement INFOPAYE en 2026	
LICENCES	Sortant	Données agents / licences des contrôleurs	Quotidienne
OLAF GEN	Sortant/ Entrant	Données agents / données de référentiels Données de formations	Quotidienne Mensuelle
OLAF ATCO	Sortant	Données agents / licences	Web service
RENOIRH	Sortant	Données agents corps commun Météo-France	Bi-mensuelle

4.3.2 Le périmètre fonctionnel des applications connexes existantes suivies par la Mission SIRH :

4.3.2.1 Outil de gestion des licences, autorisations d'exercices et formations générales (OLAF GEN)

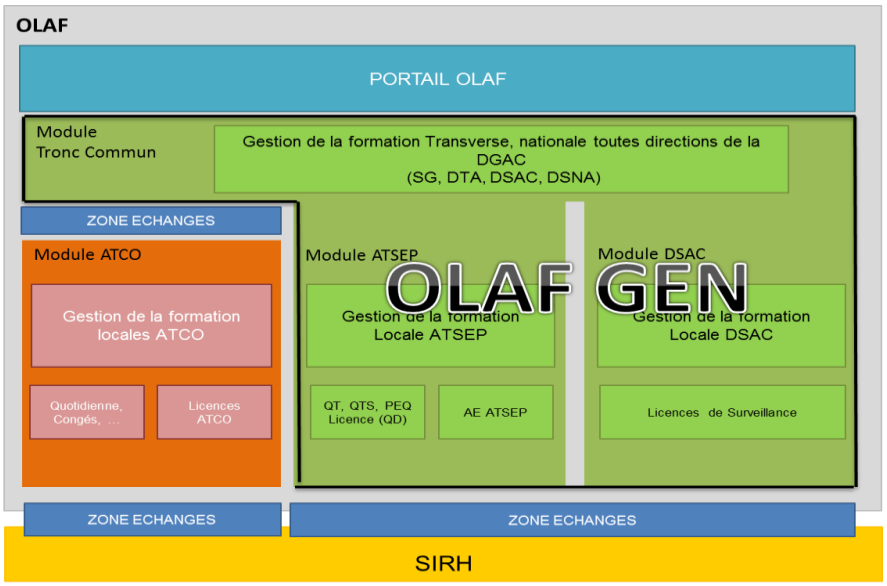
Dans le cadre du développement de son système d'information des ressources humaines, la DGAC a lancé en 2015 un projet visant à doter l'ensemble des directions et services d'un outil unique et partagé permettant la gestion de l'offre de formation, la gestion des sessions et du processus d'inscription, la gestion des licences et des autorisations d'exercice et la production de statistiques.
OLAF s'appuie sur une technologie Web 2.0 et remplacera à termes, l'ensemble des applications existantes à la DGAC en matière de gestion de la formation.

OLAF regroupe deux applications nationales, OLAF GEN et OLAF ATCO, chacune étant interfacée avec le SIRH. Seule l'application OLAF GEN est dans le périmètre d'intervention de la MSIRH.

Déployée dans tous les services de la DGAC, l'application OLAF GEN s'articule autour de trois finalités :

- la gestion et le suivi de la formation dite générale, c'est-à-dire les formations transverses, nationales proposées par les directions de la DGAC, y compris les formations organisées localement le cas échéant. Il s'agit notamment des formations proposées par le Secrétariat général (FPC), l'ENAC, la DSNA (SDRH par exemple…), la DSAC … ;
- la gestion de la formation locale des ATSEP (IESSA) permettant le suivi des autorisations d'exercice et des licences ATSEP ;
- la gestion de la formation locale pour le compte de la DSAC, permettant notamment le suivi des licences de surveillance.

L'application OLAF ATCO est exclusivement dédiée à la gestion de la formation locale des contrôleurs aériens, au suivi de la licence ATCO (ICNA) et par ailleurs à la gestion de proximité. Son déploiement dans les services de la navigation aérienne est quasi-finalisé.



Tous les agents de la DGAC sont utilisateurs de cet outil.

- les agents, au titre de leurs souhait et demande de formation, leur suivi de leur licence, ou autorisation d'exercice ;
- les supérieurs hiérarchiques, dans le cadre des validations des demandes de formation et plus largement dans le suivi des formations de leurs agents ;
- les responsables de gestion des licences ;
- les coordonnateurs de formation ;
- les organisateurs de formations ;
- les administrateurs fonctionnels.

Le remplacement d'OLAF GEN par un nouvel outil sera étudié à compter de 2027.

4.3.2.2 Outil de suivi des subventions des associations (OSSA)

Après la mise en place d'un outil de suivi des prestations d'action sociale individuelle (dans HRa), une réflexion a été menée pour mettre en place une solution informatique pour faciliter le pilotage et la gestion des subventions et conventions accordées par l'administration. La mise en place de cet outil répond également à l'une des recommandations de la cour des comptes en permettant au bureau de l'action sociale individuelle et collective d'avoir une meilleure traçabilité des crédits versées pour l'action sociale et de leurs bénéficiaires.

Les objectifs sont les suivants :

- assurer le suivi des allocations des subventions,
- faciliter les renseignements et l'émission de formulaires CERFA,
- disposer de comptes rendus de l'utilisation des différentes subventions allouées faisant état du nombre et de la typologie des bénéficiaires.

Déployé pour une première partie depuis mars 2018, cet outil est partagé par les différents acteurs de l'action sociale collective : l'administration (SDCRH/ASIC, DSAC/IR, Météo-France), les CSR, le CAS les CLAS, les associations nationales et locales.

4.3.2.3 PADOA

La mise en œuvre de l'outil PADOA à l'automne 2020 a permis de répondre aux 3 objectifs du projet : digitaliser la gestion des risques professionnels et permettre la réalisation du document unique (DU) de façon automatisée et remplacement de la solution HORIZON pour la médecine préventive.

4.3.2.4 Décisionnel RH

La mise en place de solutions décisionnelles au sein de la DGAC a été réalisée par domaine métier ou directions, conduisant à la mise en place de nombreuses architectures et solutions décisionnelles hétérogènes, chaque département fonctionnel choisissant et développant ses propres indicateurs et applications décisionnelles.

Depuis 2016, la DNUM de la DGAC s'est engagée dans une démarche de rationalisation et de standardisation du SI.
Dans ce cadre, elle a lancé un projet décisionnel avec comme objectifs principaux de :

- répondre aux besoins des services de la DGAC (DSAC, DTA, DSNA, SG,…) en matière de décisionnel (fourniture d'indicateurs, de tableaux de bords,…)
- rationnaliser le patrimoine applicatif décisionnels et les entrepôts de données utilisés à la DGAC
- standardiser les pratiques décisionnels à la DGAC (cohérence entre indicateurs, cohérence des normes, des données sources, etc…).

La déclinaison de ce projet décisionnel RH consiste à doter la DGAC d'un outil qui permette :

- Un reporting et un suivi des dépenses de masse salariale et des emplois de la DGAC (administration centrale de l'Etat) et de l'ENAC (établissement public)
- Une projection pluriannuelle des dépenses de masse salariale et des emplois de la DGAC (administration centrale de l'Etat) et de l'ENAC (établissement public)
- Des simulations de coût des facteurs de la masse salariale.

Ce nouvel outil sera déployé fin 2026

4.3.3 La gouvernance du programme SIRH :

La gouvernance du programme SIRH s'organise en trois niveaux.

- ⇨ **Le comité STRATEGIQUE SI** est présidé par la Secrétaire générale ; sont présents : les sous-directeurs RH des directions métiers et du secrétariat général ou leurs représentants, le directeur de la DNUM, les acteurs des différents chantiers en cours dont l'ENAC, l'AMOA et la MOED.
  Ce comité est préparé conjointement par la Mission SIRH, le pôle PNRH de la DNUM et les métiers.
- Il fixe les orientations métiers et SI et détermine les principaux objectifs ;
- Il définit les priorités ;
- Il valide les grandes options et les échéances ;
- Il s'assure de l'allocation des ressources ;
- Il valide les orientations budgétaires.

⇨ **Le comité de pilotage SIRH** est présidé par la sous-directrice des compétences et des ressources humaines et réunit, outre le directeur de la DNUM et l'adjoint à la Sous directrice des personnels, les services métiers de SDCRH une fois par semestre. Il est préparé par la Mission SIRH, et le pôle PNRH de la DNUM. L'AMOA n'intervient pas. Il permet :

- Un suivi de l'avancement de chaque projet sur ses dimensions métiers, SI et budgétaires ;
- D'anticipe les risques et propose des solutions
- De consolider le plan de charges et effectue les arbitrages opérationnels.

⇨ **Le comité de TMA du SIRH/HRA** se réunit environ une fois par trimestre, mais peut-être amené à une périodicité plus rapprochée si nécessaire, en fonction des difficultés ou étape en cours. Il est préparé soit par le prestataire/éditeur, soit par le pôle PNRH. Il a pour finalité de :

- Cadrer les travaux en cours, définir et suivre le planning et instruire les différents sujets ;
- Remonter au comité de pilotage SIRH l'avancement et les points nécessitant échanges et décisions.

⇨ les comités de pilotage des projets/applications du SIRH :
Des comités de pilotage se réunissent environ 3fois/an pour les applications suivantes sous la présidence de la MSIRH :

- OLAF GEN
- PADOA
- Décisionnel RH

⇨ Ils sont préparés par la Mission SIRH, le pôle PNRH de la DNUM,.

⇨ Chaque comité de pilotage permet :

- Un suivi de l'avancement de chaque projet sur ses dimensions métiers, SI et budgétaires ;
- D'anticiper les risques et propose des solutions
- De consolider le plan de charges et effectue les arbitrages opérationnels.
- Décider des points à remonter au comité de pilotage SIRH.

4.4 Modernisation du programme SIRH : vers une transition numérique affirmée :

La DGAC poursuit sa démarche de modernisation du programme SIRH au travers de plusieurs chantiers.

4.4.1 La modernisation du programme SIRH : chantiers en cours :

⇨ **Le « SIRH cœur »**

Il est doté de nouvelles fonctionnalités depuis le début de l'année 2025, avec notamment la mise en place de la gestion des horaires variables, d'un module dédié à la gestion indemnitaire, du module GAUDDI dédié à la dématérialisation du dossier agent et de la PSC.

D'autres évolutions sont en cours ou à prévoir avec notamment l'ajout d'un module pour la signature applicative et l'interfaçage avec un outil d'archivage intermédiaire.

- ⇨ **Dématérialisation de l'entretien annuel d'évaluation (ESTEVE)**

La DGAC s'est inscrite dans la trajectoire de dématérialisation de l'entretien annuel d'évaluation initiée et pilotée par le Centre Interministériel des systèmes d'information pour les ressources humaines (CISIRH). Après une première expérimentation sur un périmètre pilote de 350 agents (SG et ACBACEA) sur la campagne 2019-2020, la généralisation de l'utilisation de l'outil à l'ensemble des agents de la DGAC est opérationnelle depuis la campagne 2020-2021.

- ⇨ **Décisionnel RH et Base de Données Sociales**

Les travaux sont en cours de finalisation pour le décisionnel RH. Ce nouvel outil a vocation à remplacer l'application élément paye (application obsolète développée en interne DGAC) pour ce qui est du suivi de la masse salariale.

Par ailleurs, en application du décret du 30 novembre 2020, la DGAC doit mettre en place d'ici la fin de l'année 2022 une Base de Données Sociales (BDS) comportant, sous forme dématérialisée, les données concernant les agents relevant du comité social (CSA-R).
Depuis 2020, la DGAC s'est employée à mettre à niveau son organisation, ses processus et ses outils de collecte et de traitement pour construire, calculer et mettre à disposition les indicateurs prévus.

En 2022, pour répondre à l'obligation réglementaire, une BDS « intermédiaire » sur un premier socle d'indicateurs et constituée d'un ensemble de fichiers est en construction. Parallèlement une étude de faisabilité est en cours pour outiller le dispositif et préparer la mise en place de la BDS cible qui devrait prendre la forme d'un entrepôt de données associé à un outil de type « décisionnel » pour calculer, représenter et mettre à disposition les indicateurs, avec pour objectif une mise en service opérationnel d'ici fin 2024.

Les travaux sur ces deux items seront finalisés pour fin 2026.

- ⇨ **Modernisation de l'outillage de la chaîne de paie :**

La DGAC a lancé un chantier de modernisation de l'outillage de la paie qui s'appuyait sur le SIRH cœur et sur des applications périphériques développées sur des architectures techniques obsolète ne répondant plus aux standards préconisés sur le marché.
Ces applications n'étant pas documentées, une première étape a consisté à rétro-documenter les applications de paie périphériques au SIRH HRA.

Le remplacement de ces applications a ensuite commencé avec le déploiement du module indemnitaire dans le SIRH (remplacement de PRIMABORD) puis celui du décisionnel RH (remplacement partiel d'ELEMENTPAYE). Le travail se poursuit pour le remplacement des autres applications, ELEMENTPAYE et GREVISSIMMO.

- ⇨ **Gestion de la formation, des licences et des autorisations d'exercice (OLAF)**

L'application OLAF GEN commençant à dater, un travail doit être mené à partir de 2027 pour son éventuel remplacement.

4.4.2 Chantiers à venir et convergence avec la feuille de route interministérielle SIRH 2022 :

La transformation numérique de la fonction RH a fait l'objet de travaux interministériels menés dans le cadre de deux des cinq chantiers transverses du programme de transformation « Action publique 2022 » : « rénovation du cadre des ressources humaines » et « transformation numérique ».

Une stratégie de transformation numérique de la fonction ressources humaines a été élaborée par la DGAFP, la DINUM et les ministères concernés.

Six axes stratégiques ont été déclinés au sein de la DGAC :

a) Consolider les SIRH sur leurs fonctions socles et mutualiser les systèmes

La DGAC s'est inscrite pleinement dans cette orientation au travers de la mise en service de la version S9 FPE ; la mise en production de cette nouvelle version est opérationnelle depuis avril 2020 et a permis notamment d'acquérir la nouvelle version du self-service qui offres des possibilités d'évolutions convergentes avec la feuille de route interministérielle des SIRH.

b) Dématérialisation complète des processus et des documents

Les travaux de dématérialisation énoncés ci-après reflètent les objectifs poursuivis par la DGAC. La DGAC a choisi l'outil GAUDDI proposé par le CISIRH pour gérer la dématérialisation des dossiers des agents. Cet outil va être complété en 2026 d'un module de signature applicative et d'une procédure de notification automatique des actes puis par la suite par un module de fond de dossier et une interface de consultation du dossier dématérialisé par les agents. La DGAC s'est également inscrite, en lien avec son ministère de tutelle, dans un cadre de vote électronique pour ses élections professionnelles.

c) « Dites-le-nous une fois » : fluidité des processus

La fluidité des processus via les outils ainsi qu'au plan fonctionnel et organisationnel est une priorité pour la DGAC. Améliorer toujours plus l'interopérabilité entre les systèmes, enrichir le « cœur SIRH » en implémentant les nomenclatures métiers (RIME, emploi, compétences …), simplifier et automatiser les processus sont les outils indispensables pour une modernisation des ressources humaines. Ces travaux qui ont déjà débuté à l'aide de retro portages de certaines fonctionnalités de la S9, se poursuivent en cohérence avec le projet de dématérialisation du DIA-DC.

d) **Offrir de nouveaux services et usages aux agents et acteurs RH**

L'objectif est de proposer à l'agent de disposer de services RH avec un même niveau de qualité que celui qu'il peut trouver dans la sphère privée. Via le portail SIRH modernisé, l'agent devient acteur de sa propre gestion, grâce à l'accessibilité de ses données personnelles et de carrière, le module intégré de gestion de la mobilité, la gestion dématérialisée de bout en bout de ses congés et absences et de la gestion de son temps de travail pour les agents bénéficiant d'horaires variables.

e) Mieux maitriser l'adéquation compétence requise / compétence détenue

La DGAC recherche un outil de GPEC et évalue les outils proposés à l'interministériel. Une corrélation avec la formation et l'outil OLAF ou son remplaçant pourra être envisagée afin d'améliorer le parcours des agents ainsi que l'allocation des ressources.

f) Disposer d'outils de pilotage de la politique RH

La DGAC s'est lancée dans la construction d'un décisionnel RH. Outre la nécessité de faire aboutir ce chantier ambitieux avec notamment la construction d'un entrepôt de données, la trajectoire poursuivie passe par la recherche d'automatiser la production de documents clés, comme les indicateurs de la base de données sociales, avec un projet de développement d'un outil commun qui répondra aux exigences réglementaires. Ce chantier nécessite parallèlement la montée en puissance de la culture de la qualité de données.

5 PERIMETRE DU MARCHE

Le présent marché est un accord-cadre mono-attributaire exécuté par l'émission de bons de commande émis au fur et à mesure des besoins du pouvoir adjudicateur.

Le marché porte principalement sur des prestations d'AMOA pour le programme de modernisation de la fonction financière et pour le programme SIRH. De manière accessoire, il concerne des prestations de conseils, d'accompagnement, d'études et/ou transformation dans le domaine financier et RH en lien avec la mise en œuvre de ces actions de ces programmes de modernisation.

Le bordereau des prix unitaires (BPU) distingue deux types de prestations :

- Des prestations forfaitaires quand le périmètre de la prestation est clairement défini. L'unité de commande est le forfait. ;
- Des prestations sous forme d'unité d'œuvre quand le périmètre de la prestation ne peut être clairement défini. Elles font l'objet d'un devis du titulaire avant l'émission d'un bon de commande.

Le périmètre d'assistance potentielle comprend l'ensemble des projets de modernisation dont la sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion et la sous-direction des compétences et des ressources humaines sont responsables ainsi que la poursuite du projet FISC@IR de gestion des taxes aéronautiques, du SGTA. Les projets de modernisation dont l'agent comptable est responsable font également partie du périmètre.

Le marché peut également s'appliquer aux projets de modernisation sur les fonctions financières et ressources humaines menés par les directions métiers.

Chaque prestation est itérative, reposant sur des échanges réguliers avec le Pouvoir Adjudicateur qui peut demander au titulaire de reprendre son travail jusqu'à obtenir un livrable de qualité. A cette fin, les projets de livrable sont transmis, par voie dématérialisée, dans une version informatique modifiable.

6 PRESTATIONS ATTENDUES

6.1 Principes d'exécution des prestations

6.1.1 Les compétences attendues

Les prestations demandées sont menées par une équipe projet disposant du niveau d'expérience nécessaire et capable de l'appliquer dans le secteur public. Cinq grands types de compétences/expertises sont attendus par la DGAC :

1. Les compétences relevant des fonctions financières, achats/marchés et ressources humaines intégrant une connaissance de la réglementation/statuts et un savoir-faire lié à la fonction publique d'Etat ;
2. L'expertise dans les systèmes d'informations financier et RH. Une connaissance des logiciels SAP et HR Access est demandée et en particulier dans les modules mis en œuvre à la DGAC ;
3. Une capacité de s'approprier rapidement les problématiques métier relatifs spécifiques au secteur des taxes aéronautiques (réglementation applicable, processus de liquidation et de recouvrement, acteurs SGTA, ACS, ACP, DTA), sera nécessaire ;
4. Une expertise en transformation des organisations est recherchée par la DGAC. Plus particulièrement, une bonne connaissance des problématiques de modernisation et de mutualisation dans le secteur public est attendue intégrant des démarches de transformation numérique et d'innovation ;
5. Un savoir-faire dans les solutions accompagnant la digitalisation des processus (workflow, parapheur électronique, archivage, …) ;
6. Les compétences relatives à la mise en œuvre et la gestion de projets de transformation dans le secteur public ;
7. Une expertise en conduite du changement.

Par ailleurs, une capacité démontrée du prestataire à impliquer les ressources de la DGAC pour assurer un bon transfert de compétences garant de résultats pérennes au-delà de la présence des consultants est également indispensable.

6.1.2 Déroulement et pilotage des prestations

Pour assurer un pilotage adéquat des prestations, le titulaire du marché doit à minima assurer les prestations suivantes :

- Chaque nouveau projet commandé fera l'objet d'une réunion de lancement avec l'équipe projet DGAC permettant de présenter la démarche détaillée proposée, le calendrier de travail (dans le respect des délais d'exécution des prestations fixés à l'article 6.3 du CCTP) et les intervenants dédiés.

- Semestriellement, un comité contractuel commun est organisé par le titulaire sur l'ensemble du périmètre du contrat et des projets. Ce comité est l'instance d'administration du contrat chargée d'examiner de façon synoptique l'état d'avancement des travaux menés pour la DGAC par domaine, notamment en matière financière, de programmation et d'avancement des travaux engagés et à venir, de gestion

des délais, ainsi qu'en matière de traitement des incidents et anomalies et de suivi d'éventuels plans d'actions associés. Ce comité peut décider, dans le cadre des dispositions contractuelles du marché, de faire évoluer l'organisation des prestations (renfort d'effectifs, gestion des priorités, etc.). Ce comité est préparé par la titulaire et réunit le titulaire, représenté par un associé et les chefs de projets, et la DGAC, représenté par les principaux responsables de projets ainsi que le responsable des systèmes d'information métier (RSIM).

- Par projet, hebdomadairement, un comité de suivi sera mis en place par le titulaire pour le responsable de projet concerné. Il permettra de suivre l'avancement des travaux, la qualité, les risques et les difficultés éventuelles. Les modalités de ces comités seront définies à chaque démarrage de prestations.
- A l'issue de chaque prestation, le titulaire partagera avec le responsable de projet concerné, les axes d'amélioration qui pourront être mis en œuvre dans le cadre de la démarche de modernisation et/ou dans la réalisation de prestations similaires.

Pour toutes les réunions, ateliers ou comités dont le titulaire a la charge, ce dernier est chargé de la rédaction et de l'envoi de l'ordre du jour, de la rédaction du support de réunion et de la rédaction et de l'envoi du compte-rendu de réunion.

Le titulaire doit soumettre l'ordre du jour et le support de réunion au responsable de projet de la DGAC avant envoi aux participants. Ces documents devront être envoyés aux participants à minima une semaine avant la tenue de l'évènement, à l'exception des réunions hebdomadaires où le délai est réduit à 2 jours ouvrés. A l'issue de chaque réunion, le titulaire dispose de 48 heures pour réaliser le compte-rendu qui sera soumis à accord du responsable de projet concerné avant transmission à l'ensemble des participants.

Ces délais pourront être changés à l'initiative du responsable de projet DGAC. Dans ce cas, ils seront fixés dans le cadre du bon de commande émis par l'administration

Les supports de présentation et les comptes rendus cités ci-dessus sont considérés comme des livrables.

6.1.3 Exigences sur les livrables

Tous les documents livrés, seront fournis dans un format compatible avec les outils bureautiques standards utilisés à la DGAC. Les livrables pourront être modifiés par la direction de projet après livraison des documents. Le titulaire doit donc faire en sorte que ses documents soient « anonymisables ».

Selon les besoins, il pourra être exigé des versions littéraires des livrables en plus ou à la place des supports de présentation (type PowerPoint). Les modalités de présentation des livrables seront à préciser dans le cadre du devis avant le démarrage de la prestation

Le titulaire devra respecter les principes documentaires qui seront mis en œuvre dans le cadre de la prestation d'initialisation du marché (P1-1).

À la demande, les intervenants pourront se déplacer sur site. Les sites d'intervention seront à Paris et en Ile de France, ainsi qu'à Aix-en-Provence. Les déplacements à Paris et en Ile de

France sont compris dans les prix du titulaire. Les déplacements à Aix-en-Provence seront pris en charge par l'administration selon les modalités de l'article 9.1 du CCAP

6.2 Présentation générale des prestations / Unités d'œuvre

Le tableau ci-dessous récapitule par thème les prestations / unité d'œuvre attendues pour ce présent marché. Dans certains cas, le périmètre d'intervention d'une prestation/UO peut ne concerner qu'une des deux fonctions, Finance ou RH.

Tableau 1 : Synthèse des prestations et des unités d'œuvre

Intitulée des prestations / UO	Nature	Code
Prestation 1 - Lancement du marché		
Initialisation du marché	Forfait	PR1-1
Prise de connaissance et diagnostic de la fonction financière	Forfait	PR1-2
Prise de connaissance et diagnostic de la fonction RH	Forfait	PR1-3
Prise de connaissance et diagnostic de la gestion des taxes aéronautiques	Forfait	PR1-4
Prestation 2 -Assistance au Pilotage de programme / projet		
Assistance au pilotage de programme	UO	UO2-1
Assistance au pilotage de projet	UO	UO2-2
Bilan / retour d'expérience	UO	UO2-3
Prestation 3 - Assistance à la MOA lors d'un projet de système d'information		
Etude amont – cadrage	UO	UO3-1
Formalisation d'une expression de besoins	UO	UO3-2
Rédaction d'un cahier des charges	UO	UO3-3
Réalisation de spécifications fonctionnelles générales	UO	UO3-4
Assistance à la conception détaillée	UO	UO3-5
Réalisation de spécifications fonctionnelles détaillées	UO	UO3-6
Assistance à la préparation de la recette	UO	UO3-7
Assistance à la réalisation de la recette	UO	UO3-8
Assistance au pilotage de la recette	UO	UO3-9
Assistance à la mise en qualité d'un référentiel	UO	UO3-10

Intitulée des prestations / UO	Nature	Code
Assistance au démarrage du SI – déploiement	UO	UO3-11
Prestation 4 - Assistance et conseil en organisation et processus		
Etude ou audit ponctuel	UO	UO4-1
Définition d'une cible organisationnelle et /ou modélisation des macro-processus métiers	UO	UO4-2
Modélisation détaillée d'un processus et rédaction des procédures associées	UO	UO4-3
Assistance au déploiement d'une cible organisationnelle / de processus cible	UO	UO4-4
Prestation 5 – Assistance à la conduite du changement		
Définition de la stratégie de conduite du changement	UO	UO5-1
Réalisation d'action de conduite du changement	UO	UO5-2
Conception et réalisation de supports de formation	UO	UO5-3
Animation d'une journée de formation	UO	UO5-4
Jeux de données pour les exercices de la base école	UO	UO5-5
Conception d'un module de E-learning/MOOC	UO	UO5-6
Prestation 6 - Autres prestations		
Réversibilité fonction financière	Forfait	PR6-1
Réversibilité Ressources humaines	Forfait	PR6-2
Réversibilité gestion des taxes aéronautiques	Forfait	PR6-3

6.3 Description détaillée des prestations / Unités d'œuvre

6.3.1 Prestations 1 - Lancement du marché

PR1-1	Initialisation du marché
Objectif	L'objectif de cette prestation d'initialisation est de : o prendre connaissance de l'organisation des programmes M2F et SIRH (comitologies, processus, documentation, outillage projet, tableaux de bord) et de proposer un rapport d'étonnement sur l'organisation projet et la méthodologie mise en place o Définir une méthodologie commune pour les deux programmes (M2F, SIRH) et l'ensemble des projets de ces programmes
Principales actions à mener	• Prendre connaissance de la documentation existante au niveau des programmes et de la méthodologie mises en œuvre à la DNUM • Prendre connaissance des projets en cours (le diagnostic des projets sera fait dans les prestations PR1-2 et PR1-3) • Réaliser des entretiens avec les principaux acteurs des programmes et des projets (directeur de programme, chef de projets MOA, MOE,…) • Participer aux ateliers de transfert de connaissances organisés par l'équipe sortante ou la DGAC sur les projets. Un plan de transfert devra être mis en place au début de la prestation. • Prendre connaissance de la méthodologie projet mise en œuvre par la DNUM • Elaborer ou mettre à jour la documentation projet
Livrables	• Rapport d'étonnement et présentation du rapport • Documentation de pilotage des programmes et des projets associés o Plan de management projet, gouvernance, tableau de bord de suivi de programme, planning o Plan de gestion documentaire o Modèle de présentation et compte-rendu pour les différents comités • Présentation des nouveaux principes aux équipes
Eléments de dimensionnement	Nombre d'entretien : 10-15 Nombre de projets : Finance 5 à 8 RH 5 à 8 Délais : 1 mois maximum
Modalité de commande	1 bon de commande sera émis après la notification du marché

PR1-2	Prise de connaissance et diagnostic fonction financière
Objectif	Cette prestation consiste en la réalisation d'une étude amont afin de définir un plan de modernisation à 3 ou 4 ans de la fonction financière L'objectif de cette prestation est d'avoir un état des lieux de la situation actuelle et de proposer une cible s'appuyant sur l'état de l'art, le potentiel de la transformation numérique et aussi les règles de fonctionnement d'entité publique. Cette étude devra prendre en compte les politiques et les actions en cours mises en œuvre au niveau de l'Etat et les spécificités de la DGAC (budget annexe, règlementation européenne). En fonction du calendrier, l'étude devra intégrer les éléments qui seront définis dans le nouveau protocole social.
Principales actions à mener	• Réunion de lancement pour présenter les objectifs • Réaliser des entretiens avec différents acteurs de la fonction financière ; • Faire un bilan et un diagnostic des travaux de modernisation déjà réalisés ; • Fournir des exemples mis en place dans d'autres organisations ; • Proposer une vision cible organisationnelle, processus, système d'informations et gouvernance avec l'analyse d'impact associés ; • Proposer des scénarios d'évolution incluant les coûts de mise en œuvre ; • Réaliser le dossier d'aide à la décision
Livrables	• Réunion de lancement • Etat des lieux et des projets en cours • Définition de la vision cible • Proposition de scénarios avec feuilles de route associées • Présentations aux instances de décision
Eléments de dimensionnement	Nombre d'acteurs de la fonction financière à impliquer : 15 à 20 Durée de l'étude : 2 mois maximum

PR1-3	Prise de connaissance et diagnostic fonction RH
Objectif	Cette prestation consiste en la réalisation d'une étude amont afin de définir un plan de modernisation à 3 ou 4 ans de la fonction RH L'objectif de cette prestation est d'avoir un état des lieux de la situation actuelle et de proposer une cible s'appuyant sur l'état de l'art, le potentiel de la transformation numérique et aussi les règles de fonctionnement d'entité publique. Cette étude devra prendre en compte les politiques et les actions en cours mises en œuvre au niveau de l'Etat et les spécificités de la DGAC (organisation RH, corps spécifiques …). En fonction du calendrier, l'étude devra intégrer les éléments qui seront définis dans le nouveau protocole social.
Principales actions à mener	• Réunion de lancement pour présenter les objectifs • Réaliser des entretiens avec différents acteurs de la fonction RH ; • Faire un bilan et un diagnostic des travaux de modernisation déjà réalisés ; • Fournir des exemples mis en place dans d'autres organisations ; • Proposer une vision cible organisationnelle, processus, système d'informations et gouvernance avec l'analyse d'impact associés ; • Proposer des scénarios d'évolution incluant les coûts de mise en œuvre ; • Réaliser le dossier d'aide à la décision
Livrables	• Réunion de lancement • Etat des lieux et des projets en cours • Définition de la vision cible • Proposition de scénarios avec feuilles de route associées • Présentations aux instances de décision
Eléments de dimensionnement	Nombre d'acteurs de la fonction RH à impliquer : 20 à 25 Durée de l'étude : 2 mois maximum

PR1-4	Prise de connaissance et diagnostic de la gestion des taxes aéronautiques
Objectif	Objet de la prestation : Étude de cadrage, de reprise et de complétude du projet FISC@IR La présente prestation a pour objet de réaliser une étude de cadrage, d'analyse et de définition d'une trajectoire de reprise du projet FISC@IR afin de permettre la mise en œuvre d'une version complète du système, intégrant les fonctionnalités qui ont été retirées, reportées ou non réalisées dans le cadre de la réduction du périmètre initial du projet. Cette réduction de périmètre a notamment concerné plusieurs processus métiers essentiels liés au contrôle, au recouvrement, au contentieux et à la comptabilité. L'étude devra permettre de définir les évolutions nécessaires pour couvrir l'intégralité de la chaîne de gestion des taxes aéronautiques, depuis la déclaration des redevables jusqu'à l'extinction de la créance, en incluant notamment les processus de contrôle, de recouvrement amiable et forcé, de traitement du contentieux, de gestion des remises gracieuses et de comptabilisation des créances. Elle devra prendre en compte l'ensemble des besoins métiers du Service de Gestion des Taxes Aéronautiques (SGTA), de l'Agence Comptable Secondaire (ACS) et, le cas échéant, de l'Agence Comptable Principale (ACP) ainsi que de la Direction du Transport Aérien (DTA), notamment s'agissant des échanges d'informations, des interfaces et des circuits de traitement entre ces différents acteurs. Elle intégrera également les besoins transverses associés à cette chaîne de gestion, en particulier les habilitations et droits d'accès, les mécanismes d'audit et de traçabilité, ainsi que les restitutions, tableaux de bord et indicateurs de pilotage nécessaires au suivi de l'activité par l'ensemble des acteurs concernés.
Principales actions à mener	• Phase de cadrage de lancement : réunion de lancement, présentation des objectifs, organisation de la mission • Phase de diagnostic et état des lieux : réaliser des entretiens avec différents acteurs, analyse documentaire, bilan des travaux réalisés • Phase d'analyse des écarts : analyse du périmètre contractuel initial et du réalisé • Phase d'étude des processus métier et comptables : analyse détaillée de l'ensemble du cycle métier et comptable avec la formalisation des processus métiers et comptables associés. • Phase de définition de la cible : proposer une vision cible organisationnelle, processus, système d'informations et gouvernance

PR1-4	Prise de connaissance et diagnostic de la gestion des taxes aéronautiques
	• Phase d'analyse d'impacts : impacts organisationnels, réglementaires, techniques et financiers • Phase de construction des scénarios : élaboration des options de reprise du projet • Phase feuille de route de relance : définition de la trajectoire de mise en œuvre • Phase de dossier d'aide à la décision : synthèse pour arbitrage ; • Phase de clôture de l'étude : restitutions des conclusions **Le périmètre fonctionnel étudié couvrira notamment :** • La demande de création de compte de bénéficiaires gérée par la DTA ; • Les contrôles automatisés et manuels des déclarations ; • Les opérations de contrôle fiscal et de suivi des contrôles ; • La gestion des déclarations rectificatives ; • Le traitement des insuffisances de paiement, des trop-perçus et des indus ; • La gestion des relances, des mises en demeure et des pénalités ; • Les processus de recouvrement amiable et forcé ; • La gestion du contentieux d'assiette et du contentieux de recouvrement ; • La production, la gestion et le suivi des AMR, titres de perception et autres actes générateurs de créances ; • Les traitements comptables liés à la constatation, la prise en charge, l'encaissement, le suivi et le solde des créances ; • La prise en charge des titres par l'Agence comptable et les échanges entre le SGTA et l'ACS ; • La gestion des remises gracieuses, tant pour les actes instruits par le SGTA que pour ceux relevant de l'Agence Comptable Secondaire, incluant les circuits d'instruction, de décision, de suivi et de traçabilité; Les restitutions, tableaux de bord, indicateurs de pilotage et outils d'aide à la décision nécessaires à l'ensemble des acteurs ; • Les habilitations, référentiels, interfaces, reprises de données et mécanismes d'audit associés. L'étude devra aboutir à la production : • D'un état des lieux exhaustif du périmètre actuel et des fonctionnalités manquantes ; • D'une cartographie des processus métiers et comptables cibles ; • D'un dossier de conception fonctionnelle de haut niveau ; • D'une analyse des impacts organisationnels, réglementaires, techniques et budgétaires ; • D'un découpage en lots de réalisation cohérent avec les contraintes opérationnelles de la DTA, du SGTA et de l'Agence comptable ;

PR1-4	Prise de connaissance et diagnostic de la gestion des taxes aéronautiques
	• D'une estimation des charges, coûts, délais et ressources nécessaires ; - D'un plan de mise en œuvre permettant d'aboutir à une version complète et pérenne de FISC@IR couvrant l'ensemble du cycle de gestion des taxes aéronautiques, depuis la déclaration des redevables jusqu'au traitement comptable, contentieux et à l'extinction des créances.
Livrables	• Réunion de lancement : note de cadrage avec le planning détaillé de la mission, cartographie des parties prenantes, CR de lancement validé ; • Diagnostic état des lieux : rapport d'état des lieux exhaustif, synthèse des entretiens, inventaire des fonctionnalités existantes et manquantes, diagnostic de la situation actuelle, bilan des travaux de modernisation déjà réalisés ; • Analyse des écarts : matrice d'écarts (contractuel/réalisé/Non réalisé), cartographie des fonctionnalités incomplètes ou abandonnées, analyse des causes et des impacts ; • Etude des processus métier et comptables : cartographie des processus actuels (dont remise gracieuses), cartographie des flux et interfaces, modèles des données, droits d'accès et référentiels, les mécanismes d'audit et de traçabilité, dossier d'analyse des processus SGTA/ACS/DTA ; • Définition de la cible : vision cible globale (organisation, processus, SI, gouvernance), cartographie cible des processus, architecture fonctionnelle cible, facteurs clés de succès, restitutions et tableaux de bord, indicateurs de pilotage du système cible ; • Analyse d'impacts : étude d'impact détaillée, analyse des risques, analyse des impacts de gestion et conduite du changement • Construction des scénarios : élaboration des options de reprise du projet : dossier de scénarios (minimum 3 scénarios), avantages/inconvénients, évaluations des risques, chiffrage de chaque scénario (estimation des charges et coûts : estimation des charges (JH), estimation budgétaire d'AMOA, analyse coûts/bénéfices) ; • Feuille de route de relance : définition de la trajectoire de mise en œuvre : découpage en lots fonctionnels, roadmap pluriannuelle, planning macro de réalisation, stratégie de reprise du projet ; • Dossier d'aide à la décision : synthèse pour arbitrage : Dossier d'aide à la décision en COPIL, synthèse exécutive (10-15 pages), recommandation du scénario cible, conditions de réussite et prérequis ; • Clôture de l'étude : Restitution des conclusions : rapport final consolidé, support de présentation COPIL, plan d'actions priorisé.
Eléments de dimensionnement	Nombre d'acteurs de la gestion des taxes à impliquer : 15 à 20 Durée de l'étude : 3 mois maximum

PR1-4	Prise de connaissance et diagnostic de la gestion des taxes aéronautiques

6.3.2 Prestations 2 - Assistance au pilotage de programme / projet

UO2-1	Assistance au pilotage de programme
Objectif	Cette prestation consiste à mettre en place les actions pour assister la direction de programme dans le pilotage de l'ensemble des chantiers
Principales actions à mener	• Animer les réunions préparatoires des comités de pilotage • Participer aux comités de pilotage et de programme
Livrables	• Support et compte–rendu des comités de pilotage • Support et compte-rendu des comités de programme • Tableau de bord (suivi des risques …)
Eléments de dimensionnement	1 à 3 Comités de programme par trimestre 2 à 3 Comités de pilotage sur l'année Bon de commande trimestriel ou semestriel sur la base d'un nombre de comités prévus : • UO2-1-A = pour 1 Comité de programme • UO2-1-B = pour 1 Comité de pilotage

UO2-2	Assistance au pilotage de projet
Objectif	Cette prestation a pour objectif d'assister le chef de projet au pilotage d'un projet
Principales actions à mener	• Initialiser le pilotage de projet • Réaliser la planification et le suivi d'avancement • Suivi des risques • Préparer les supports des comités projet • Compte-rendu des comités projet
Livrables	• Support du comité projet • Tableau de bord • Cartographie des risques tenue à jour à chaque réunion • Compte-rendu du comité
Eléments de dimensionnement	UO2-2= 1 mois d'assistance au pilotage projet mensuel sur la base d'un comité hebdomadaire

UO2-3	Bilan / retour d'expérience
Objectif	L'objectif et de faire un bilan d'un projet ou d'une phase projet terminé et de proposer des axes d'amélioration pour les projets futurs
Principales actions à mener	• Proposer la grille d'analyse • Analyser les écarts entre la cible et la réalisation • Réaliser les entretiens/réunion • Réunion de retour d'expériences • Note de bilan

UO2-3	Bilan / retour d'expérience
Livrables	Support de présentation du REX Note de bilan comprenant : • Rappel des éléments clés du projet, • Difficultés rencontrées et moyens mis en œuvre pour les résoudre • Axe d'améliorations à mettre en œuvre pour les prochains projets • Mise en évidence des bonnes pratiques mises en œuvre à reproduire sur les autres projets
Eléments de dimensionnement	• UO2-3-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO2-3-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO2-3-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

6.3.3 Prestations 3 - Assistance à la MOA lors d'un projet de système d'information

UO3-1	Etude amont - cadrage
Objectif	L'objectif de cette prestation est d'évaluer les impacts suite à des changements proposés (processus, organisationnel, règlementaire) par le métier. Il s'agira notamment de proposer des scénarios d'implémentation, tant sur les aspects métiers, techniques et organisationnels
Principales actions à mener	• Prendre connaissance et approfondir les évolutions à opérer • Proposer des scénarios d'évolution technico–fonctionnels en mettant en évidence les impacts sur le SI, métiers et l'organisation • Qualifier des scénarios (avantage et inconvénients avec notamment les critères de coûts, délais et risques) • Présenter les scénarios
Livrables	• Support de réunions ou d'ateliers et compte-rendu • Dossier d'étude – cadrage : objectifs, description des scénarios, cartographie fonctionnelle et applicative, planification du projet • Présentation de synthèse à destination des décideurs
Eléments de dimensionnement	• UO3-1-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO3-1-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO3-1-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-2	Formalisation d'une expression de besoin
Objectif	Cette prestation consiste à assister la DGAC dans la formalisation d'une expression de besoin
Principales actions à mener	• Réaliser des entretiens ou des ateliers avec les différents acteurs métiers concernés • Rédiger l'expression de besoins • Faire valider l'expression de besoin par les acteurs métiers • Présenter l'expression de besoin à la DNUM pour qu'ils puissent engager l'étude de faisabilité
Livrables	• Fiche d'expression de besoin • Support de présentation synthétique
Eléments de dimensionnement	• UO3-2-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO3-2-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO3-2-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-3	Rédaction d'un cahier des charges
Objectif	Cette prestation consiste à élaborer et rédiger un cahier des charges permettant à une MOE interne ou externe de réaliser le projet
Principales actions à mener	• Prendre connaissance les éléments de l'étude amont ou l'expression de besoins • Conduire les réunions/ateliers • Rédiger le cahier de charges ou le plan projet

UO3-3	Rédaction d'un cahier des charges
Livrables	• Cahier des charges
Eléments de dimensionnement	• UO3-3-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO3-3-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO3-3-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-4	Réalisation de spécifications fonctionnelles générales
Objectif	Cette prestation consiste, à partir des besoins exprimés par la MOA, à décrire les grandes fonctionnalités souhaitées et les principes de fonctionnement des applications cibles
Principales actions à mener	• Prendre en compte l'expression de besoin et le contexte applicatif • Animer des ateliers de conception générale • Proposer si possible des pistes de mises en œuvre en cas d'évolution qui seraient intégrées dans SAP ou HR Access • Rédiger les spécifications fonctionnelles générales • Valider les spécifications générales par la MOA
Livrables	• Dossier de conception générale
Eléments de dimensionnement	• UO3-4-S : Etude sur un périmètre fonctionnel restreint, couvrant un processus et/ou 1 application (ou module) impacté et nombre acteurs limité. Faible enjeux – durée 2 à 3 semaines maximum • UO3-4-M : Etude sur un périmètre significatif couvrant plusieurs processus et 1 à 3 applications (ou module) - durée (4 à 6 semaines maximum) • UO3-4-C : Etude sur un périmètre très important à fort enjeux métiers couvrant plusieurs processus (+ de 3) et/ou plusieurs d'applications - durée (2 à 3 mois maximum)

UO3-5	Assistance à la conception détaillée
Objectif	Cette prestation consiste à assister la MOA dans les phases de conception détaillée qui sont réalisées sous la responsabilité de la MOE.
Principales actions à mener	• Participer aux ateliers de conception détaillée • Assister la MOA dans les réponses aux demandes de la MOE • Instruire les points ouverts entre la solution et le besoin fonctionnel, proposer des scénarios qui permettent de faire converger les besoins métiers en regard des contraintes « outils », des enjeux métiers, des couts et des délais. • Assister le métier dans la validation des dossiers de conception détaillée (relecture et annotation des dossiers de conception détaillée) • Faire des comptes rendus réguliers vers la MOA en mettant en évidence les points de difficultés et les points d'arbitrage à réaliser
Livrables	• Compte rendu vers la MOA • Dossier d'instruction des points ouverts • Fiche de relecture complétée du dossier de conception détaillée

UO3-5	Assistance à la conception détaillée
Eléments de dimensionnement	• UO3-5-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO3-5-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO3-5-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-6	Réalisation de spécifications fonctionnelles détaillées
Objectif	Cette prestation consiste, à partir de l'expression de besoin et des spécifications générales, à décliner les fonctionnalités à implémenter.

Principales actions à mener	• Préparer et animer les ateliers de conception détaillée
	• Rédiger les spécifications détaillées :
	  ○ Règle de gestion détaillée
	  ○ Maquette,
	  ○ Modélisation des données
	  ○ Eléments de paramétrage (en cas de solution logiciel)

Livrables	• Dossier de spécifications fonctionnelles détaillées
Eléments de dimensionnement	• UO3-6-S : périmètre fonctionnel impactant 1 processus (délai maximum de 3 semaines) • UO3-6-M : périmètre fonctionnel impactant 2 à 3 processus (délai maximum de 6 semaines) • UO3-6-C : périmètre fonctionnel impactant 3 à 5 processus délai maximum de 8 semaines)

UO3-7	Assistance à la préparation de la recette
Objectif	Cette prestation consiste à élaborer le plan de recette et le planning associé
Principales actions à mener	• Définir les objectifs du plan de recette, l'organisation et son planning • Concevoir les scénarios et les fiche de tests en regard des spécifications • Identifier les besoins en jeux de données • Définir les indicateurs de pilotage La construction du plan de recette se fera en coordination avec l'ensemble des acteurs • Présenter le plan de recette aux différents acteurs du projet
Livrables	Plan de test : • Objectif • Planning • Organisation de la recette • Scénarios et fiche de test • Acteurs • Indicateurs de pilotage Présentation du plan de test Les scénarios et les fiches de test seront saisies dans l'outil de gestion de test de la DGAC

UO3-7	Assistance à la préparation de la recette
Eléments de dimensionnement	• UO3-7-S : 1 à 50 cas de test • UO3-7-M : 51 à 100 cas de test • UO3-7-C : 100 à 200 cas de test Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-8	Assistance à la réalisation de la recette
Objectif	Cette prestation consiste à exécuter les scénarios de tests préalablement définis. La DGAC privilégie la recette effectuée par des acteurs internes. Cette UO sera notamment activée quand la disponibilité des acteurs internes est insuffisante.
Principales actions à mener	• Réaliser l'exécution des scénarios de tests et enregistrer cet avancement • Enregistrer les anomalies dans le système de gestion d'anomalies de la DGAC • Vérifier les corrections des anomalies suite à leurs livraisons par la MOE
Livrables	• Référentiel de tests mis à jour • Dossier des tests mis à jour • Fiches de tests complétés • Fiches anomalie saisie
Eléments de dimensionnement	• UO3-8-S : 1 à 50 cas de test • UO3-8-M : 51 à 100 cas de test • UO3-8-C : 100 à 200 cas de test Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-9	Assistance au pilotage de la recette
Objectif	Cette prestation consiste à assurer le pilotage pendant la phase de recette et la coordination de l'ensemble des acteurs
Principales actions à mener	• Réaliser la planification détaillée de la phase de recette • Coordonner les différents recetteurs et en particulier les recetteurs internes • Suivre l'avancement des tests • Animer le comité de recette hebdomadaire • Mettre à jour les indicateurs • Saisir ou compléter les fiches anomalie quand la recette est effectuée par des acteurs internes • Instruire éventuellement la qualification des anomalies et leur niveau de priorisation dans la correction
Livrables	• Dossier de pilotage de la recette avec tableau de bord journalier • Fiche d'instruction des anomalies pour arbitrage
Eléments de dimensionnement	• UO3-9-A : pour une durée des tests d'une semaine • UO3-9-B : pour une durée des tests d'un mois Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO3-10	Assistance à la mise en qualité d'un référentiel
Objectif	L'objectif de cette prestation est d'assister la DGAC dans la mise en qualité des données (exemple de référentiel : « personnel », « fournisseurs », …)
Principales actions à mener	• Définir la démarche et les outils de mise en qualité des données • Mettre à disposition des acteurs les outils et les données pour mise à jour • Communiquer sur les modalités de mise en qualité • Piloter la mise en qualité
Livrables	• Démarche et méthodologie de mise en qualité • Support de communication • Tableaux de bord d'avancement
Eléments de dimensionnement	• UO3-10-S : charges estimées à 10 jours maximum • UO3-10-M : charges estimées entre 10 et 20 jours maximum • UO3-10-C : charges estimées entre 21 et 30 jours maximum

UO3-11	Assistance au démarrage du SI – déploiement
Objectif	Cette prestation consiste à apporter un appui au chef de projet MOA dans le déploiement d'un nouveau dispositif (nouvelle application, évolution, …)
Principales actions à mener	• Elaborer le plan de déploiement • Coordonner et suivre les différentes activités de déploiement, • Synthétiser les remontées des acteurs/utilisateurs • Produire le tableau de bord de suivi et la synthèse pour la « direction » • Diffuser les actions de communication
Livrables	• Plan de déploiement • Planning d'actions • Reporting hebdomadaire des différentes actions
Eléments de dimensionnement	• UO3-11-S : charges à 10 jours maximum • UO311-M : charges entre 10 et 20 jours maximum • UO3-11-C : charges entre 21 et 30 jours maximum

6.3.4 Prestations 4 - Assistance et conseil en organisation et processus

UO4-1	Etude ou audit ponctuel
Objectif	Cette prestation consiste à réaliser une étude ou un audit sur une problématique particulière
Principales actions à mener	• Réaliser un point de situation ou diagnostic de la problématique • Caractériser et formaliser les difficultés rencontrées • Identifier le potentiel de progrès et des gains associés • Construire des scénarios d'évolutions • Proposer des recommandations et le plan d'actions associés
Livrables	• Un rapport présentant (à minima) — un point de situation et/ou une analyse de l'existant — une présentation des difficultés et dysfonctionnement — les axes d'amélioration et le plan d'actions • Présentation de la synthèse des résultats
Eléments de dimensionnement	• UO4-1-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO4-1-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO4-1-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO4-2	Définition d'une cible organisationnelle et/ou modélisation des macro-processus métiers
Objectif	Cette étape consiste à partir d'une étude ou d'un diagnostic et de définir une organisation cible d'une entité
Principales actions à mener	• Réexaminer les missions et les objectifs de l'entité • Présenter des exemples d'organisation « type état de l'art » mise en œuvre dans d'autres structures • Modéliser l'organisation et/ou dispositif de gouvernance cible • Dimensionner la cible et identifier les compétences requises • Proposer une gouvernance associant les directions métiers • Elaborer le plan de mise en œuvre • Construire le dossier de décision
Livrables	Dossier de définition d'une cible organisationnelle • Exemple d'organisation dans d'autres structures • Définition du schéma cible d'organisation et/ou dispositif de gouvernance cible • Dimensionnement cible • Identification des compétences requises • Elaboration et déclinaison d'une feuille de route opérationnelle • Définition et mise en place d'indicateurs de performance • Elaboration de baromètres agents pour mesurer le ressenti

UO4-2	Définition d'une cible organisationnelle et/ou modélisation des macro-processus métiers
Eléments de dimensionnement	• UO4-2-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO4-2-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO4-2-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO4-3	Modélisation détaillée d'un processus et rédaction des procédures associées
Objectif	L'objectif est de décliner de manière opérationnelle les processus métiers cible
Principales actions à mener	• Cartographier le processus de manière détaillée avec les acteurs • Rédiger les procédures associées
Livrables	• Schémas cibles de processus détaillées • Guide des procédures
Eléments de dimensionnement	• UO4-3-S : environ 5 entretiens ou 2 à 3 ateliers • UO4-3-M : environ 10 entretiens ou 4 à 5 ateliers • UO4-3-C : environ 15 entretiens ou 6 à 7 ateliers Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO4-4	Assistance au déploiement d'une cible organisationnelle / de processus cible
Objectif	Cette prestation consiste en un appui à la mise en place d'une nouvelle organisation ou un processus cible
Principales actions à mener	• Elaborer le plan d'expérimentation (objectifs, calendrier, organisation) • Rédiger rapports d'expérimentation et recommandations associées • Analyser les impacts et trajectoire d'évolution des effectifs • Contribuer à l'appui à la généralisation
Livrables	• Outils de pilotage • Personnalisation des kits de déploiement • Compte-rendu d'activités • Note de bilan et retour d'expérience
Eléments de dimensionnement	• UO4-4-S : Charge à 10 jours maximum • UO4-4-M : Charge estimée entre 10 et 20 jours maximum • UO4-4-C : Charge estimée entre 21 et 30 jours maximum Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

6.3.5 Prestations 5 – Assistance à la conduite du changement

UO5-1	Définition de la stratégie de conduite de changement
Objectif	Cette prestation consiste à bâtir et à mettre en place les différentes actions pour accompagner le changement qu'il s'agisse de la mise en place d'un nouvel outil ou d'évolution des processus.
Principales actions à mener	• Prendre en compte des enjeux stratégiques, • Identifier la population concernée, • Analyser les impacts des changements par population (qualification et quantification des impacts), conditions de travail et qualité de vie au travail…), • Construire le plan d'accompagnement/communication au changement (type de communication par typologie de population, macro-planning, organisation à mettre en œuvre et acteurs à mobiliser, …) • Elaborer le plan de formation • Définir la méthodologie d'évaluation des résultats par rapport aux objectifs définis
Livrables	• Cartographie et analyse d'impact • Plan de conduite du changement et / ou de communication • Elaboration d'indicateurs qualité (si besoin)
Eléments de dimensionnement	• UO5-1-S : Projet ayant des faibles impacts (1 ou 2 services concernés, peu de changement organisationnel ou processus, population concernée inférieure à 50) • UO5-1-M : Projet ayant des impacts modérés (plusieurs services concernés, des changements organisationnels ou des processus significatifs, population concernée entre 50 et 200) • UO5-1-C : Projet ayant des impacts organisationnels majeurs (la plupart des services de la fonction financière ou RH concernés, des changements organisationnels ou des processus profond, population concernée supérieure à 200) Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO5-2	Réalisation d'action de conduite de changement
Objectif	Cette prestation consiste à élaborer les supports pour les actions de conduite de changement

UO5-2	Réalisation d'action de conduite de changement
Principales actions à mener	• Concevoir les plans types des documents avec les messages clés • Elaborer les documents d'information • Animer les évènements Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande
Livrables	• Support d'information ou de communication — Kits de déploiements : support d'information (1 à 3 pages) et/ou contenu pour intranet (1 à 3 pages) ; — Support et animation d'évènement du type webinaire, audio conférence (environ 2 heures) — Support de présentation et animation pour des réunions d'information (environ 2 heures)
Eléments de dimensionnement	• UO5-2-S : 1 à 2 supports d'information ou de communication • UO5-2-M : 3 à 5 supports d'informations ou de communication Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO5-3	Conception et réalisation de supports de formation
Objectif	Conception et réalisation du support de formation à destination des populations concernées
Principales actions à mener	• Définir les objectifs de la formation • Réaliser et faire valider le « storyboard » • Définir les prérequis pour la base école (si formation « outil ») • Rédiger les supports de formation • Réalisation d'une session « test » vers les formateurs • Ajustement de la formation suite à la session test
Livrables	• Support de présentation de la formation • Support stagiaire • Manuel du formateur • Cahier d'exercice (s'il s'agit d'une formation à un outil)
Eléments de dimensionnement	• UO5-3-S : Conception et réalisation des supports de formation pour une journée de formation pour une session de formation de 0.5 à 1 jour • UO5-3-M : Conception et réalisation de support de formation pour une journée de formation pour une session de formation de 2 à 4 jours • UO5-3-C : Conception et réalisation de support de formation pour une journée de formation pour une session de formation plus de 4 jours Le délai d'exécution sera prévu au bon de commande

UO5-4	Animation d'une journée de formation
Objectif	Animation d'une journée de formation
Principales actions à mener	• Préparer la formation (revoir les supports, vérifier la logistique, s'assurer du bon fonctionnement de la base école et de son jeu de données pour les exercices) • Animer la formation • Faire le compte-rendu de la formation
Livrables	• Animation d'une session de formation • Compte-rendu de la formation
Eléments de dimensionnement	• UO5-4-A : Animation d'une journée de formation (avec temps de préparation) • UO5-4-B : Animation d'une journée de formation (sans temps de préparation)

UO5-5	Jeux de données pour les exercices de la base école
Objectif	La prestation consiste à intégrer dans les bases école, les jeux de données nécessaire aux exercices pour les formations « outils »
Principales actions à mener	• A partir des exercices définis dans l'UO5-A « Conception et réalisation de supports de formation » Spécifier le jeu de donnée à intégrer dans le SI • Saisir le jeu de donnée dans la base école • Tester le jeu de données
Livrables	• Jeu de données • Documentation du jeu de données
Eléments de dimensionnement	UO5-5 : 1 journée de conception et de saisie de jeux donnée maximum

UO5-6	Conception d'un module de E-learning ou de type « MOOC »
Objectif	La prestation consiste à concevoir un module de e-learning
Principales actions à mener	• Elaborer et faire le « storyboard » • Concevoir le module de e-learning ou de type « MOOC » avec l'outil de la DGAC (actuellement la DGAC utilise l'outil « UPK », il pourra changer en cours de marché) • Demander la mise en ligne du module de e-learning ou du « MOOC »
Livrables	• Jeux de données • Documentation du jeu de données
Eléments de dimensionnement	• UO5-6-A : 1 module de e-learning d'environ 5 à 10 minutes • UO5-6-B : 1 module de cours de type « MOOC » d'une heure

6.3.6 Prestations 6 - Autres prestations

PR6-1	Réversibilité
Objectif	Cette prestation a pour but d'organiser, en fin de marché, un transfert de connaissance du titulaire du présent marché vers les personnels désignés par la DGAC
Principales actions à mener	• Définir le plan de transfert de compétences déclinées sur la fonction concernée (Finance, RH et gestion des taxes aéronautiques). Il définira en particulier les priorités dans la documentation lors de la prise de connaissance, l'agenda de session de présentation / formation. Celui-ci fera l'objet d'une validation avant l'animation des sessions ; • Animer les sessions de présentation/formation ; • Répondre aux questions / réponses des personnes désignées • Réaliser le bilan de transfert compétence.
Livrables	• Plan de transfert de compétences • Session de présentation • Bilan de fin de transfert de compétences
Eléments de dimensionnement	Nombre de sessions de présentation/formation à prévoir est 5 à 10 par fonction La durée de la prestation est de 2 mois maximum
Modalité de commande	L'unité de commande est le forfait par fonction (financière ou RH ou taxes) o PR6-1-A : 1 bon de commande pour la fonction financière o PR6-1-B : 1 bon de commande pour la fonction RH o PR6-1-C : 1 bon de commande pour la gestion des taxes aéronautiques

7 TERMINOLOGIE

ACBACEA : Agence comptable du budget annexe contrôle et exploitation aériens
BACEA : Budget annexe contrôle et exploitation aériens
CAP : Commission administrative paritaire
CAS : Comité d'action sociale
CCAP : Cahier des clauses administratives particulières
CCTP : Cahier des clauses techniques particulières
CISIRH : Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines
COM : Collectivités d'Outre-mer (Saint-Pierre et Miquelon, Wallis-et-Futuna, Polynésie-Française, Nouvelle-Calédonie, Terres australes et antarctiques françaises)
CRNA : Centre en route de la navigation aérienne
CSR : Conseiller social régional
DCE : Dossier de consultation des entreprises
DGAC : Direction générale de l'aviation civile
DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DINUM : Direction interministérielle du numérique de l'Etat
DOM : Départements d'outre-mer (Guyane, Guadeloupe, Réunion, Martinique, Mayotte)
DSAC : Direction de la sécurité de l'aviation civile
DNUM : Direction du Numérique de la DGAC
DSNA : Direction des services de la navigation aérienne
DTA : Direction du transport aérien
GBCP : Gestion budgétaire et comptable public
GPEEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
ICNA : Ingénieur du contrôle de la navigation aérienne
IESSA : Ingénieur électronicien des systèmes de la sécurité aérienne
LOLF : Loi organique relative aux lois des finances
MOA : Maîtrise d'ouvrage
MŒ : Maîtrise d'œuvre
M2F : Modernisation de la fonction financière
MTECT : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires
RIME : Répertoire interministériel des métiers de l'Etat
SGBD : Système de gestion de base de données
SGTA : Service de gestion des taxes aéroportuaires
SI : Système d'information
SIR : Secrétariat Interrégional
SIF : Système d'informations financières
SIGP : Système d'information, de gestion et de pilotage
SIRH : Système d'informations des ressources humaines
TSEEAC : Technicien supérieur des études et de l'exploitation de l'aviation civile
UO : Unité d'œuvre