AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

FACULTÉ DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE

INSTITUT DE FORMATION UNIVERSITAIRE ET DE RECHERCHE
DU TRANSPORT AERIEN

MASTER 2 Professionnel
Droit et Management du Transport Aérien

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Année 2017 - 2018

« L'assistance en escale : les enjeux liés à l'externalisation en matière de sûreté aérienne. »

BRES Solenne

Mémoire confidentiel

Sous la direction de :
Madame Julie LABORDE
Professeur associée Droit Aérien
Vice-directrice Pôle Transports
Co-directrice IFURTA

3 avenue Robert Schuman - 13628 Aix-en-Provence Cedex 1

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Madame Julie LABORDE pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour les nombreux conseils qu'elle m'a adressés.

Je remercie également mon maitre d'apprentissage, Monsieur Mathieu BAPTISTAL, ainsi que Madame Myriam DUMONT-ALLERANT qui ont pris le temps d'aiguiller et de superviser la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier les Directeurs de la Sûreté d'Air France, Mr Gilles LECLAIR, Mr Patrick ROUBY et Mr Cédric GAMBARO pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce sujet et les conseils qu'ils m'ont adressés.

En outre, je remercie toutes les personnes de la Direction de la Sûreté, et plus particulièrement le département Audit et Surveillance, qui m'ont fort aimablement accordé du temps et de l'aide pour répondre à mes nombreuses questions.

Par ailleurs, j'adresse un remerciement aux professionnels du métier que j'ai pu rencontrer et qui m'ont apporté leur expertise sur le sujet.

Je remercie enfin tous les relecteurs de ce mémoire, et plus particulièrement mes parents, pour leur patience, leur implication et leurs précieux conseils.

Sommaire

Introduction 6

Partie 1. Externalisation et sûreté aérienne : les défis des compagnies aériennes aujourd'hui 16

Titre 1. L'état des lieux de l'externalisation dans le domaine aérien 16

Chapitre 1. L'externalisation, un phénomène en expansion au sein des compagnies aériennes 17

Chapitre 2. La réglementation en vigueur en matière de sûreté : un environnement juridique encadré 25

Titre 2. La multiplication des contrôles de surveillance des prestataires 35

Chapitre 1. Les contrôles externes aux compagnies aériennes 35

Chapitre 2. Les contrôles internes aux compagnies aériennes : l'exemple d'Air France 42

Partie 2. Les pistes d'amélioration des compagnies aériennes dans la maitrise des prestataires : l'exemple de la compagnie Air France 48

Titre 1. Les nouvelles mesures prises par Air France 48

Chapitre 1. Le renforcement des contrats de prestations de service 49

Chapitre 2. Une nouvelle approche en termes de surveillance sûreté 57

Titre 2. Une démarche centrée sur l'amélioration continue 68

Chapitre 1. Le suivi des prestataires de service 68

Chapitre 2. Le développement d'une culture sûreté 76

Conclusion 83

Bibliographie 85

Index des sigles et abréviations utilisés

PIB	Produit Intérieur Brut
IATA	International Air Transport Association
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
IOSA	Iata Operational Safety Audit
DGAC	Direction Générale de l'Aviation Civile
DSAC	Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile
ZSAR	Zone de Sûreté à Accès réglementé
PCZSAR	Partie Critique d'une Zone de Sûreté à Accès Réglementé
GTA	Gendarmerie du Transport Aérien
RBO	Risk Based Oversight
CL.DS	Direction de la Sûreté d'Air France
DS. VO	Département Veille Opérationnelle
DS. AS	Département Audit et Surveillance
DGS	Délégués Généraux Sûreté
SEMS	Système de Management de la Sûreté

Introduction

Paragraphe 1. Un constat paradoxal

Depuis de nombreuses années, la menace terroriste ne cesse de croitre. Les successions d'attentats en France et dans le reste du monde n'ont fait que le prouver (Charlie Hebdo, le Bataclan, Paris Champs Elysées, Nice, Marseille, Bruxelles, Berlin, Londres, Barcelone, Manchester, Syrie, Turquie, Mali, Etats-Unis, Kenya, Tunisie, Irak etc).

Cette menace n'a pas non plus épargné le domaine de l'aérien qui est devenu une cible de choix par l'importance des dégâts et l'impact psychologique. De fait, les actes malveillants se sont succédés depuis quelques années au sein des aéroports (Bruxelles en 2016, Orly et Istanbul en 2017…) mais aussi à bord des avions : déroutement de l'avion Maurice - Paris (bombe factice à bord), attentat sur le vol 9268 de la compagnie MetroJet en octobre 2015 (explosif caché dans une canette de soda qui, selon Daesh, aurait été placée à bord par un salarié de l'aéroport ou peut-être via les services de catering[1]) etc.

De plus, on note la présence de crises géopolitiques et de zones criminogènes permanentes sur tous les continents, notamment en Afrique du Sud, au Nigéria, au Sahel, mais aussi en Amérique du Sud : Venezuela, Brésil, Colombie…

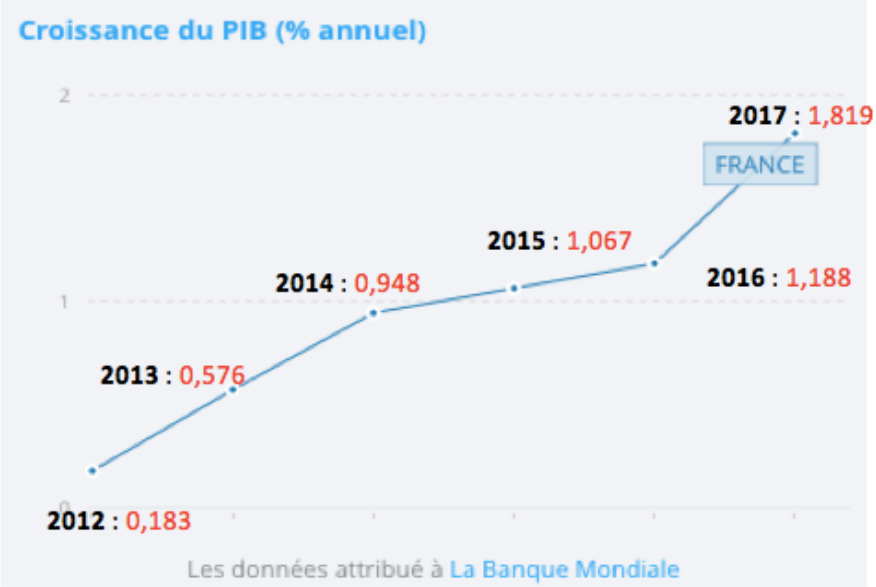
Dans ce contexte particulièrement sensible, un constat paradoxal apparaît. En effet, malgré les tensions qui pèsent sur le transport aérien, celui-ci n'a pas cessé de se développer.

Les statistiques prouvent que la croissance du transport aérien a doublé en 20 ans et, selon les prévisions IATA, continuera de croître jusqu'en 2036 pour atteindre jusqu'à 7,8 milliards de passagers.[2] Ces prévisions sont confirmées par celles publiées par le constructeur aéronautique AIRBUS en 2017[3], qui prévoit également un doublement de la flotte aérienne d'ici 2036.[4]

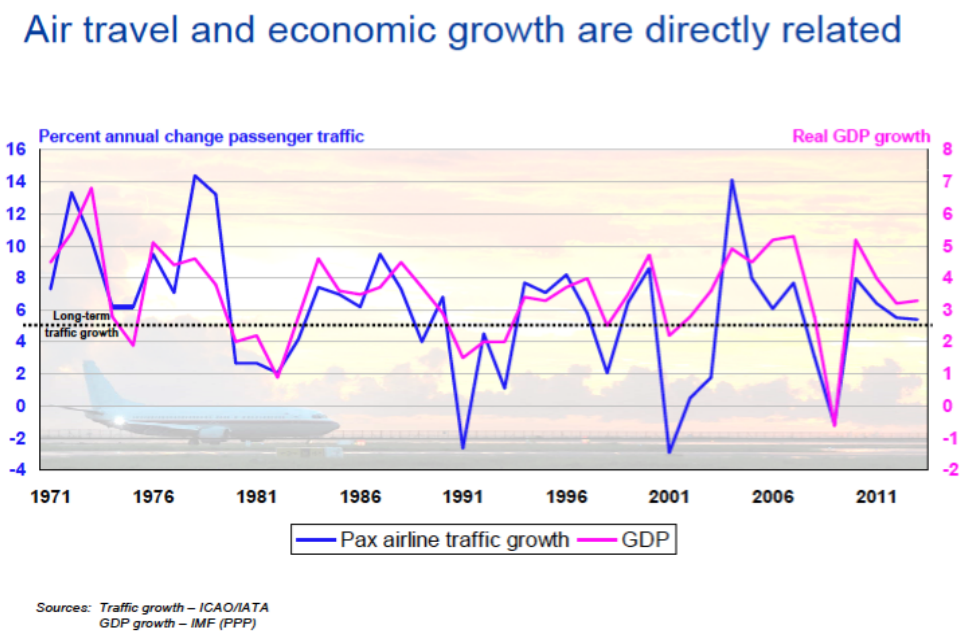
[1] Le « *catering* » est un terme anglais qui signifie « *restauration* ». Il est employé pour désigner les plats servis à bord des avions.
[2] Cf Annexe 1
[3] Airbus Global Market Forecast 2017
[4] Cf Annexe 2

Cette croissance exponentielle du trafic aérien peut s'expliquer par de nombreux facteurs :

- **L'augmentation du PIB** :



Depuis 2012, le PIB a augmenté de +1,3% [5], or la croissance du PIB et celle du trafic aérien sont corrélées comme le démontre le graphique ci-dessous issu d'une étude IATA[6] :



Ainsi, lorsque la croissance du PIB augmente, la croissance du trafic aérien fait de même.

[5] https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2017&locations=FR&start=2012&view=chart

[6] D'après le cours d'économie des compagnies de Mme Valérie Brun - IFURTA

- **L'augmentation de la propension des personnes à voyager** : La démocratisation du transport aérien et la croissance de la population mondiale, notamment en Asie, participent à l'augmentation de la propension des personnes à voyager. En effet, selon l'institut national d'études démographiques, la population asiatique devrait augmenter de +22,7 % d'ici 2050[7]. Plus précisément, dans le secteur de l'aérien, la propension des chinois à prendre l'avion sera multipliée par 4 d'ici 2032[8].

- **Caractéristique forte du transport aérien : la résilience.** Le transport aérien est un secteur qui sait s'adapter et tirer les conséquences des évènements passés (guerres, crises économiques et financières) afin de continuer à croitre[9]. De plus, selon le « *Global Market Forecast 2017-2018 »* d'AIRBUS, nous pouvons constater que le transport aérien est un secteur qui sait réagir rapidement pour faire face à ces crises (3-4 ans en moyenne).[10]

Malgré sa croissance, le transport aérien reste un secteur vulnérable qui a dû s'adapter et prendre en considération la sûreté dans ses activités pour la positionner au même niveau d'attention que la sécurité des vols.

Paragraphe 2. La sûreté au cœur des préoccupations

Depuis toujours, la sécurité des vols constitue l'une des priorités des compagnies aériennes. Cependant, face à l'augmentation exponentielle du transport aérien et à l'augmentation des actes malveillants dans le monde, les acteurs du transport aérien ont finalement pris, petit à petit, conscience de l'importance de la sûreté.

[7] Cf Annexe 3
[8] D'après le cours de géographie du transport aérien de Mr Romain Wino - IFURTA
[9] Cf Annexe 4
[10] *Ibid*

A ce sujet, le Directeur Général d'Air France, Frank TERNER ainsi que le Directeur de la Sûreté d'Air France, Gilles LECLAIR, se sont entendus pour dire que : « *La sûreté doit désormais être placée au même niveau de priorité que la sécurité des vols* ».

Ainsi, la sûreté, au même titre que la sécurité, doit constituer un enjeu incontournable pour tous les acteurs du transport aérien.

A ce niveau, il est important de ne pas confondre la sécurité et la sûreté. La sécurité relève de la prévention et de la protection contre les événements d'origine accidentelle[11].

A contrario, la sûreté du transport aérien se définit comme étant une combinaison de mesures ainsi que des moyens humains et matériels visant à protéger l'aviation civile internationale contre les actes d'intervention illicite[12]. Cela suppose donc une intention malveillante.

A l'origine, la mission de sûreté aéroportuaire est une mission régalienne. A l'heure actuelle, dans la grande majorité des aéroports, l'Etat a délégué la mise en œuvre des mesures de sûreté aux exploitants d'aérodromes. L'article L.6341-2 du Code des transports dispose notamment que « *Sauf dans les cas où leur mise en œuvre est assurée par les services de l'Etat, les mesures de sûreté destinées à protéger l'aviation civile contre les actes d'intervention illicite sont mises en œuvre par : (...), les exploitants d'aérodromes, (...) ».*[13]

Depuis de nombreuses années, les gestionnaires aéroportuaires, ou à défaut l'Etat, sont de plus en plus enclin à déléguer ce travail à des entreprises commerciales spécialisées.

Ce phénomène d'externalisation se retrouve également au sein des entreprises publiques et privées, dont les compagnies aériennes.

[11] https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Brochure_-Surete_de_l_aviation_civile_-_appoche_francaise_VFF_web.pdf
[12] Annexe 17, Chapitre 1, Convention de Chicago
[13] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000023086525&idArticle=LEGIARTI000023075728&dateTexte=&categorieLien=cid

Paragraphe 3. Le développement de l'externalisation

Selon la définition donnée par le dictionnaire Larousse, l'externalisation ou « *outsourcing* » est l'action, pour une entreprise, de confier une partie de ses activités à des prestataires extérieurs.

Depuis 1999, le cabinet d'audit financier et de conseil *Ernst & Young* réalise chaque année une étude appelée « *Baromètre de l'outsourcing* » qui présente les pratiques issues du marché de l'externalisation en France. Le « *Baromètre de l'outsourcing* » réalisé en 2005[14] représente un panel de 200 entreprises qui proviennent de divers secteurs d'activité (industrie, banque, finance et assurance, distribution et commerce, autres services). Il ressort de cette étude que près de 65% des entreprises interrogées externalisent au moins une fonction. De plus, le *Baromètre Outsourcing 2005* nous permet de constater que 83% des entreprises externalisent 6 fonctions ou plus, alors qu'en 2003 ce chiffre s'élevait seulement à 27%. Cette évolution démontre donc une croissance importante de la pratique[15].

Après cette analyse et en nous appuyant toujours sur l'étude réalisée en 2005, nous pouvons nous poser la question de savoir quelles sont les fonctions les plus externalisées au sein des entreprises. De manière générale, il ressort que les fonctions supports sont majoritairement externalisées, viennent ensuite la distribution/logistique/transport puis l'informatique et les télécommunications.

Cependant, les fonctions liées à la clientèle (vente, communication, etc) représentent quant à elles un faible taux d'externalisation (28%), dont nous expliquerons les raisons dans la suite de ce mémoire.

Une autre étude réalisée par l'Observatoire Cegos en janvier 2011[16], auprès de 127 entreprises françaises de toutes tailles et de tout secteur d'activité est venue confirmer les analyses de l'étude du cabinet *Ernst & Young* en 2005. En effet, il apparait dans cette nouvelle étude que 82% des entreprises interrogées pratiquent l'externalisation.

[14] Baromètre Outsourcing 2005, Cabinet Ernst & Young : « *Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France* »
[15] *Ibid*
[16] Enquête de l'Observatoire Cegos : « *Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises* », janv. 2011

Sans surprise, nous retrouvons les mêmes typologies de fonctions externalisées qu'auparavant : logistique, transport, distribution, ainsi que les systèmes d'information et de télécommunication, puis finalement la production et la maintenance industrielle.

Après avoir constaté que l'externalisation est un mode de gestion qui conquiert peu à peu les entreprises, la seconde question qui nous vient légitimement à l'esprit est de savoir quels sont les intérêts pour une entreprise à externaliser ses activités.

L'étude réalisée par l'Observatoire Cegos nous permet d'apporter quelques éléments de réponses à cette question : la raison n°1 concerne bien évidemment la réduction des coûts d'exploitation. Le gain en efficacité, la flexibilité et le recentrage sur le cœur de métier constituent également les principales raisons d'externalisation.

En ce qui concerne les compagnies aériennes, à l'origine, celles-ci n'avaient pas vocation à externaliser leurs activités. En effet, elles avaient recours à l'auto-assistance qui est une « *situation dans laquelle un usager se fournit directement à lui-même une ou plusieurs catégories de services d'assistance et ne passe avec un tiers aucun contrat, sous quelque dénomination que ce soit, ayant pour objet la prestation de tels services* »[17]. Cependant depuis quelques années, les compagnies aériennes ont elles aussi choisi de recourir de plus en plus à l'externalisation de leurs activités aériennes.

Comment expliquer ce changement dans leur mode de gestion ?

Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les compagnies aériennes sont les acteurs « perdants » de la chaine de valeur du transport aérien[18] :

- Tout d'abord **les marges sont faibles du fait de l'importance des investissements** (aéronefs, infrastructures, équipements...) et des **coûts** (carburant, taxes et redevances, masse salariale…)

- Ensuite, il existe une **très forte pression concurrentielle et tarifaire** entre les compagnies.

[17] Directive 96/67/CE du Conseil du 15 octobre 1996 relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la Communauté
[18] D'après le cours d'économie des compagnies aériennes de Mr Fouchet - IFURTA

De fait, la prise en compte de ces nouvelles contraintes ont poussé les compagnies aériennes à externaliser leurs activités dans le but de réduire leurs dépenses et conserver leur compétitivité. L'objectif principal est de gagner en performance et en productivité, en somme d'être efficient.

De plus, l'externalisation permet aux compagnies aériennes de se recentrer sur leur cœur de métier et leurs activités à plus forte valeur ajoutée comme le transport de passager et la relation avec la clientèle. Elles ont donc tendance à délaisser certaines activités peu complexes à faible valeur ajoutée, comme les activités d'assistance en escale que nous développerons plus en détail dans la suite de ce mémoire.

Mis à part ces éléments, l'externalisation de ces activités s'est notamment développée à la suite du mouvement de déréglementation des activités d'assistance en escale impulsée par la directive 96/67/CE[19]. Cette directive a permis d'ouvrir le marché d'assistance en escale à la concurrence, de fait, les sociétés privées n'ont cessé de se développer et de réduire leurs prix pour rester compétitives. De fait, cette situation a très certainement incité les compagnies aériennes à recourir à cette pratique.

Ce phénomène croissant est mal connu par les acteurs du transport aérien et la relation donneur d'ordre / prestataire peut être difficile à appréhender, notamment lorsque la sûreté est mise en question.

Il est intéressant maintenant de se pencher sur les différents types d'externalisation qui se présentent aux compagnies aériennes.

[19] Directive 96/67/CE relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la communauté

Paragraphe 4. Distinction sous-traitance / prestation de service

Il est indispensable de bien faire la distinction entre la sous-traitance et la prestation de service, qui représentent certes deux formes d'externalisation mais juridiquement bien distinctes l'une de l'autre. En effet, de par leurs similitudes, il n'est pas rare que ces deux termes soient employés de manière incorrecte.

Il est important de rappeler que les contrats de sous-traitance ont vocation à être utilisés pour des prestations de courte durée et de manière ponctuelle, à la différence des contrats de prestation de service. Cependant, nous allons voir par la suite que ce critère n'est pas le seul qui nous permet de faire une distinction entre ces deux types de relation contractuelle.

Pour avoir une vision plus claire, il convient de se rapporter aux définitions strictes de ces deux notions.

La loi du 31 décembre 1975 définit en son article 1er la notion de sous-traitance : c'est une « *opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* »[20] .

Ainsi, le contrat de sous-traitance suppose une relation tripartite entre un maitre d'ouvrage (ou donneur d'ordre) qui représente le client final (dans notre cas il s'agirait d'une compagnie aérienne), un entrepreneur et un sous-traitant.

Le contrat de prestation de service est défini quant à lui, par l'article 1710 du Code civil sous l'intitulé d'un « louage d'ouvrage » : il s'agit d'un « *contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles* »[21].

L'idée générale est donc commune aux deux : il s'agit de faire réaliser par un tiers un bien ou un service qui était réalisé à l'origine en interne. Cependant, le critère de distinction principal repose sur le nombre de parties prenantes. En effet, à la différence des contrats de sous-traitance, les contrats de prestation de service requièrent quant à eux seulement deux

[20] Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance, modifié par Ordonnance n° 2010-1307 du 28 octobre 2010 - art. 7

[21] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006442681&cidTexte=LEGITEXT000006070721&dateTexte=18040317&categorieLien=id

parties prenantes : le client (la compagnie aérienne) et le prestataire, qui ont ensemble un lien contractuel.

Nous pouvons illustrer nos propos par le schéma récapitulatif ci-dessous :

Types de contrats	Parties prenantes	Durée
Contrat sous-traitance	Relation tripartie : Pas de lien contractuel ! - Maitre d'ouvrage - Entrepreneur - Sous-traitant Contrat sous-traitance Contrat sous-traité	Courte
Contrat prestation de service	Relation bipartite : - Client - Prestataire	Longue

Ainsi, sur quel critère les compagnies aériennes choisissent-elles entre ces deux types de relations contractuelles ?

Dans les contrats de sous-traitance, il existe un lien contractuel entre le client et l'entrepreneur, puis un autre entre l'entrepreneur et le sous-traitant (contrat de sous-traité)[22].

En revanche, il n'existe aucun lien contractuel entre le client et le sous-traitant ! Dans cette situation, les compagnies aériennes n'ont aucun moyen de contrôle sur les activités du sous-traitant, de fait, ce type de contrat peut rapidement devenir risqué. En effet, en cas de défaillance du sous-traitant, la compagnie aérienne ne peut engager aucun recours en responsabilité contractuelle à l'égard du sous-traitant, seul l'entrepreneur est en mesure de le faire.

Cette problématique ne se retrouve pas dans les contrats de prestation de service puisque la compagnie est directement liée au prestataire par un contrat. Ce contrat suppose un choix « *intuitu personae* » [23] du co-contractant, c'est-à-dire en fonction des compétences spécifiques du prestataire.

En conséquence, il est préférable pour les compagnies aériennes de recourir aux contrats de prestation de service, comme c'est le cas actuellement pour la compagnie aérienne Air France avec ses prestataires.

[22] Nom du contrat conclu entre l'entrepreneur principal et le sous-traitant.
[23] Locution latine qualifiant un contrat conclu en considération de la personne avec laquelle il a été passé : https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/intuitu-personae.php

Paragraphe 5. La prise en compte de la sûreté dans l'externalisation

La sûreté est une notion qui doit être pensée et contrôlée à chaque niveau de la chaine aéronautique, qu'il s'agisse aussi bien des compagnies aériennes que des prestataires. Sa prise en compte doit s'effectuer au plus tôt, c'est-à-dire à partir des opérations sol. L'externalisation d'une activité au sein d'une compagnie aérienne ouvre la porte à de nombreux enjeux en matière de sûreté aérienne. Ces enjeux se traduisent notamment à travers l'apparition de nouveaux risques (perte de contrôle, baisse de la qualité, sous-traitance en cascade, etc) mais aussi à travers les conséquences associées à ces risques et les mesures mises en place par les compagnies pour les limiter.

Ainsi, ce nouveau contexte d'externalisation pose la problématique suivante :

Comment les compagnies aériennes garantissent-elles aujourd'hui un haut niveau de sûreté face aux risques liés à l'externalisation de leurs activités ?

Ce mémoire a pour objectif de déterminer le rôle et les actions mises en œuvre par les autorités et les compagnies aériennes dans la maitrise effective des prestataires en matière de sûreté.

Afin d'obtenir une vision plus étendue de la question, il est pertinent d'établir un « *benchmark* »[24] entre diverses compagnies aériennes. Cependant le sujet « sûreté » est un sujet très sensible, de fait, les compagnies aériennes n'ont pas souhaité divulguer d'informations sur leurs méthodes de contrôle[25]. Par conséquent, Air France, compagnie aérienne dans laquelle j'ai évolué dans le cadre d'une année d'alternance, servira de référence au développement de ce sujet.

Nous aborderons au sein d'une première partie les défis actuels rencontrés par les compagnies en matière d'externalisation et de sûreté aérienne. La seconde partie portera sur les pistes d'amélioration dans la maitrise des prestataires en prenant pour référence la compagnie nationale Air France.

[24] Etude comparative
[25] Questionnaire sûreté envoyé à 4 compagnies aériennes : Emirates, HOP!, ACA, Aigle Azur. Cf annexe 5

Partie 1
Externalisation et sûreté aérienne : les défis des compagnies aériennes aujourd'hui

Dans l'introduction nous avons pu voir que l'externalisation ou « *outsourcing* » était un phénomène devenu courant au sein des compagnies aériennes. Cependant, ce mode de gestion peut être générateur de risques, notamment en matière de sûreté. Pour faire face à ces risques, les institutions internationales, européennes et nationales ont créé un arsenal juridique strict pour prévenir et réduire au maximum ces risques (Titre 1).

Toutefois, un cadre législatif n'est pas toujours suffisant et doit être complété par une surveillance effective de la part des autorités, mais également de la part des compagnies aériennes (Titre 2).

Titre 1. L'état des lieux de l'externalisation dans le domaine aérien

Les risques associés à une politique d'externalisation diffèrent selon les activités externalisées, c'est pourquoi il est intéressant de réaliser dans un premier temps un état des lieux des activités effectivement externalisées par les compagnies et d'analyser les risques qui y sont associés (Chapitre 1).

Par la suite, nous étudierons les mesures législatives mises en place par les autorités pour prévenir et limiter ces risques (Chapitre 2).

Chapitre 1. L'externalisation, un phénomène en expansion au sein des compagnies aériennes

Après avoir étudié les intérêts des compagnies aériennes de recourir à l'externalisation, toute la problématique repose dorénavant sur la question de savoir quel type d'activité sous-traiter. Ce choix doit être le reflet d'une réflexion globale et dépend notamment de la stratégie adoptée par la compagnie. Cependant, de manière générale, un constat s'impose : les compagnies aériennes ont tendance à externaliser leurs activités d'assistance en escale (Section 1). Les risques identifiés à ces activités sont multiples et il convient pour la compagnie de les prendre en compte pour mettre en œuvre des mesures adéquates (Section 2).

Section 1. L'assistance en escale : le terrain privilégié de ce mode de gestion

Aujourd'hui, les activités d'assistance en escale sont les plus externalisées par les compagnies aériennes. Nous allons voir dans un premier temps que le choix de ce type d'activité relève d'une stratégie bien particulière (Paragraphe 1). Puis, nous allons nous intéresser au périmètre que recouvre la notion d'assistance en escale (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Stratégie du « *Make or Buy*[26] ».

Cette stratégie, qui relève de la théorie des coûts de transaction, part du constat que toutes les activités ne présentent pas des avantages à être externalisées[27].

Cette théorie pose sept postulats mais nous retiendrons les plus pertinents :

- « *Si l'activité ne représente pas une valeur ajoutée pertinente dans la chaine de valeur, elle est bonne candidate à l'externalisation.* »

[26] Expression anglaise signifiant « Faire ou Acheter »
[27] D'après le cours d'économie des compagnies aériennes de Mr Fouchet - IFURTA

- « *Moins les tâches sont complexes, plus l'activité est bonne candidate à l'externalisation* ».

- « *Plus les économies d'échelle sont élevées, plus l'activité est bonne candidate à l'externalisation* ».

En combinant ces trois principes, il nous est possible d'identifier les caractéristiques d'une activité considérée comme étant une « *bonne candidate à l'externalisation* » : il s'agit d'une activité simple d'exécution, à faible valeur ajoutée et qui permet de réaliser de fortes économies en termes de coût.

Une analyse KPMG Consulting France[28] a établi un tableau récapitulatif des potentiels d'externalisation pour chaque type d'activité au sein d'une compagnie aérienne. Après analyse, il en ressort très nettement que les activités qui présentent une externalisation « critique », donc peu enclines à être externalisées, sont :

- Les opérations aériennes.

- Les activités de gestion de clientèle (marketing, commercial, gestion des données clients).

- La finance et les ressources humaines.

Ce constat n'est pas étonnant : ces activités sont des activités à forte valeur ajoutée puisqu'elles concernent le transport de passager et la relation clientèle, qui représentent toutes deux le « *coeur de métier* » des compagnies.

En revanche, les activités telles que les opérations sol et le catering présentent un fort potentiel d'externalisation. Ce constat se vérifie notamment en pratique car les compagnies aériennes externalisent très souvent leurs activités en piste.

C'est pourquoi, dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur les prestataires évoluant dans les opérations piste et plus précisément sur le catering, le chargement/déchargement des bagages, les approvisionnements de bord ainsi que le nettoyage.

[28] Cf Annexe 6

Paragraphe 2. L'assistance en escale : un périmètre complexe.

L'assistance en escale regroupe de multiples activités. L'annexe de l'article R216-1 du Code de l'Aviation civile nous éclaire sur les activités regroupées sous la notion d'assistance en escale, il s'agit de l'assistance administrative au sol, de l'assistance des passagers, des bagages, du fret et poste, des opérations pistes, du nettoyage et du service de l'avion, des activités d'avitaillement, de l'entretien en ligne, des opérations aériennes et de l'administration des équipages, du transport au sol ainsi que du service commissariat.

Ces activités font interagir un grand nombre d'intervenants auprès de l'avion que l'on pourrait résumer par le schéma ci-dessous[29] :

Ainsi, les activités les plus externalisées par les compagnies aériennes (catering, chargement/déchargement des bagages, nettoyage et approvisionnement de bord) font partie intégrante des services consacrés à l'assistance d'un avion lors d'une escale.

Après avoir délimité le périmètre d'étude et déterminé les activités effectivement externalisées par les compagnies aériennes, il est nécessaire dans un second temps d'identifier les risques associés à toute politique d'externalisation.

[29] Image issue du mémoire de fin d'étude de Mr. Décolasse Laurent intitulé « *Sécurité et sûreté dans le transport aérien* »

Ceci est d'autant plus vrai en matière de sûreté car les agents d'assistance en escale sont les premiers à intervenir sur l'avion lors de son arrivée dans un aéroport et ce sont les derniers à l'approcher avant son décollage. De fait, les risques peuvent être décuplés.

Section 2. Politique d'externalisation, quels risques pour les compagnies aériennes ?

Toute politique d'externalisation comporte une multiplicité de risques qu'il convient d'identifier et d'analyser (Paragraphe 1). Cependant, deux risques en particulier sont intéressants à retenir : le travail dissimulé (Paragraphe 2) et la dépendance des compagnies aériennes vis-à-vis d'un prestataire (Paragraphe 3).

Paragraphe 1. Une multiplicité des risques.

Les activités réalisées par une entreprise extérieure à la compagnie aérienne ouvrent les portes à une multiplicité de risques en matière de sûreté.

Le dicton familier « *on n'est jamais mieux servi que par soi-même* » illustre de manière prenante cette idée. Bien évidemment, ces risques varient selon le type d'activité exercée par le prestataire et selon la localité et la mise en œuvre de la prestation effectuée.

Selon l'étude du *Baromètre Outsourcing 2005 d'Ernst & Young,* l'un des principaux risques évoqués par les entreprises porte sur la perte de contrôle de l'activité externalisée. En pratique cela peut se traduire par des difficultés de compréhension et de communication entre la compagnie aérienne et le prestataire ou bien encore des difficultés dans les remontées d'information.

La seconde préoccupation des entreprises concerne une baisse, voir une perte, de la qualité de service. Ce risque est notamment accentué par le fait que les compagnies aériennes sont aujourd'hui de plus en plus exigeantes envers leurs prestataires : réduction des coûts, optimisation du temps de travail, spécialisation de la tâche à accomplir, etc. Ces contraintes imposées par la compagnie influent directement sur la qualité de service du prestataire.

En outre, les compagnies aériennes externalisent sans transfert de personnel. Les prestataires ont ainsi le choix de leurs recrutements, malheureusement, le niveau d'exigence diffère selon les pays ce qui peut avoir comme conséquence un manque de compétence et une baisse de qualité. Or, en matière de sûreté aérienne, cette situation peut présenter des risques importants.

A titre d'exemple, un avion Air France a dû être immobilisé en novembre 2011 à Boston après la découverte d'une absence d'une trentaine de vis sur l'un des panneaux de carénage. Cet avion sortait d'une « grande visite » d'entretien effectuée par le prestataire Taeco en Chine[30].

Ces problématiques se retrouvent à tous les niveaux de l'exploitation aérienne et non pas uniquement au sein de la maintenance. En effet, une baisse de la qualité peut se traduire par un manque de rigueur de la part d'un agent du nettoyage qui n'effectuerait pas correctement une fouille sûreté de la cabine par exemple. Il peut également s'agir d'un agent catering qui, par négligence, ne vérifierait pas correctement l'absence d'objets illicites dans les trolleys.

De plus, l'externalisation est intimement liée à une politique de baisse des coûts, mais cette réduction des coûts peut entrainer des faiblesses, des failles en termes de sûreté, d'autant plus importante et dangereuse dans le domaine aérien. L'une des premières préoccupations concerne les formations. En effet, les prestataires ont pour obligation d'assumer financièrement les formations de leurs personnels, or si les prestataires décident de prodiguer des formations de moindre qualité, un incident sûreté peut rapidement arriver. Cet incident sûreté peut notamment avoir un impact significatif s'il s'agit d'une formation concernant la protection de l'aéronef. De plus, il est également à noter qu'après les attentats de 2001, un grand nombre de formations sûreté ont eu lieu dans l'urgence, ce qui pourrait laisser supposer une baisse de la qualité de service.

Au-delà de la problématique relative aux coûts, d'autres interrogations surviennent.

La sous-traitance en cascade est notamment l'une des problématiques actuelles. Précédemment, nous avons étudié dans l'introduction que la sous-traitance et la prestation de service sont deux notions bien distinctes et nous avons pu en déduire que la sous-traitance

[30] https://www.francetvinfo.fr/economie/transports/revise-en-chine-l-a340-d-air-france-volait-avec-une-trentaine-de-vis-manquantes_1679219.html

« classique » est déjà en elle-même une pratique génératrice de risques du fait de l'absence de lien contractuel entre la compagnie aérienne et le sous-traitant.

La sous-traitance en cascade est la situation dans laquelle *« une fonction externalisée repose elle-même sur la sous-traitance »*[31]. Ainsi, dans l'hypothèse où un sous-traitant sous-traite lui-même sa prestation, les relations entre la compagnie et le prestataire effectif s'éloignent davantage jusqu'à devenir inexistantes.

Par conséquent, il est légitime de s'interroger sur la place de la compagnie aérienne dans cette situation et comment elle peut opérer un contrôle de ces entités.

Paragraphe 2. La problématique du travail dissimulé.

Dans un arrêt du 14 novembre 2017, la chambre criminelle de la Cour de cassation a confirmé la condamnation de la compagnie aérienne Air France pour « *avoir sollicité les services d'une personne exerçant un travail dissimulé* »[32] . Les faits de l'arrêt sont les suivants : un contrat entre Air France et une société de sûreté « *Pretory SA* » a été conclu pour la fourniture d'agents de sécurité à bord de certains vols sensibles de la compagnie.

A la suite d'une inspection, il a été mis en lumière que le prestataire d'Air France était en situation irrégulière pour, entre autres, avoir employé du personnel dans des « conditions irrégulières »[33].

L'article L8221-5 du Code du Travail nous donne une définition de cette notion de travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié : il s'agit pour un employeur de se soustraire intentionnellement à :

- « *L'accomplissement de la formalité (...) relatif à la déclaration préalable à l'embauche ;*

[31] https://www.cf2r.org/wp-content/uploads/2017/07/sous-traitance-et-externalisation.pdf
[32] https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000036051598&fastReqId=27437487&fastPos=3
[33] https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/11/30/air-france-condamnee-pour-recours-au-travail-dissimule_5222755_1653578.html

- *La délivrance d'un bulletin de paie ou d'un document équivalent défini par voie réglementaire, ou de mentionner sur le bulletin de paie ou le document équivalent un nombre d'heures de travail inférieur à celui réellement accompli (...) ;*

- *Aux déclarations relatives aux salaires ou aux cotisations sociales assises sur ceux-ci auprès des organismes de recouvrement des contributions et cotisations sociales ou de l'administration fiscale en vertu des dispositions légales.* »[34]

La compagnie aérienne Air France n'ayant pas suspendu son contrat de prestation après avoir pris connaissance des faits fautifs de son prestataire a été condamnée à verser une amende de 150 000 euros.

A travers cet arrêt, les juges rappellent l'obligation de vigilance qui pèse sur le donneur d'ordre à l'égard de ses prestataires et sous-traitants. Cette obligation est issue d'une loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre et se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de surveillance (article 1 de la loi) afin d'identifier et de prévenir les risques.

Si les conséquences du travail dissimulé paraissent évidentes d'un point de vue du droit du travail, il ne faut pas pour autant négliger les potentielles conséquences en matière de sûreté. En effet, prenons en exemple la vérification des antécédents[35] du personnel d'un prestataire. Cette mesure de sûreté n'est pas systématiquement effectuée par les prestataires. Ainsi, sans vérification, il est tout à fait possible qu'une personne puisse être embauchée en tant qu'agent de sûreté, alors que cette même personne a déjà comparu devant la justice !

Cette situation a notamment eu lieu dans l'affaire qui impliquait Air France en novembre 2017 puisque l'enquête a révélé que le prestataire « *Pretory* » avait engagé plus d'une vingtaine d'agents de sûreté qui avaient déjà été incarcérés.

Cette problématique a notamment été mise en lumière par le criminologue Christophe NAUDIN, auteur de plusieurs ouvrages, qui jugeait que *« le choix d'une délégation des*

[34] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=A4BBE2CCD816CD7BE42730A720E7D31A.tplgfr24s_3?idArticle=LEGIARTI000033024966&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20180809&categorieLien=id&oldAction=&nbResultRech=

[35] Selon le règlement (CE) n°300/2008 : une « vérification des antécédents » désigne le contrôle consigné de l'identité d'une personne, y compris son casier judiciaire éventuel, dans le but de déterminer si elle peut obtenir un accès non accompagné aux zones de sûreté à accès réglementé.

prestations de sûreté aérienne à des sociétés privées a peut-être été opéré rapidement sans la considération nécessaire à cette mission. La formation des agents de sûreté est défaillante, minimaliste, dangereuse et la sélection s'avère inexistante, car on cherche avant tout à faire de la réinsertion sociale… »[36] .

En ce qui concerne les prestataires ciblés dans le cadre de ce mémoire, c'est-à-dire les sociétés de prestation de service intervenant sur piste, la problématique est de moindre impact. En effet, la réglementation internationale de l'OACI impose à chaque Etat de veiller à ce que les personnes, autres que les passagers, fassent préalablement l'objet d'une vérification de leurs antécédents[37]. En Europe, l'accès à la zone de sûreté à accès réglementé est subordonné à la délivrance d'une habilitation. Cette autorisation est délivrée par l'Etat qui opère une vérification des antécédents avant chaque délivrance d'habilitation.

Cependant, pour les Etats qui ne sont pas soumis à la réglementation européenne ou qui ne prévoient pas de vérification systématique, le risque n'est pas à négliger…

De plus, le contexte de forte compétitivité qui pèse sur les compagnies aériennes les oblige à se montrer de plus en plus exigeantes envers leurs prestataires : plus de qualité de service, réduction des coûts, réduction du temps d'intervention en piste etc. Ces exigences, souvent difficiles à mettre en œuvre, peuvent également avoir une incidence non négligeable en matière de sûreté et accentuer les risques.

Paragraphe 3. La problématique spécifique des monopoles.

Il est intéressant d'évoquer un risque plus rare mais tout aussi présent et contraignant : la dépendance des compagnies aériennes vis-à-vis d'un prestataire. Dans certaines escales, il peut arriver qu'une société d'assistance escale se retrouve en situation de monopole : soit à la demande de l'Etat, soit parce qu'il n'y a pas d'autre concurrence. Dans cette situation, la compagnie aérienne n'a d'autre choix que de contracter avec la société monopolistique présente sur l'escale qu'elle souhaite desservir.

Cette situation monopolistique entraine automatiquement un déséquilibre relationnel entre la compagnie aérienne et le prestataire. En effet, par sa position, le prestataire se retrouve en

[36] http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4068.asp
[37] Norme 4.2.4 de l'Annexe 17 de la Convention de Chicago

situation de force par rapport à la compagnie et la relation de pouvoir donneur d'ordre / prestataire se retrouve ainsi inversé.

D'un point de vue économique les conséquences peuvent être significatives pour les compagnies aériennes qui peuvent rapidement se voir imposer un certain nombre d'exigences très contraignantes, comme par exemple des surcoûts de prestations.

Dans un contexte fortement exposé aux actes malveillants comme aujourd'hui, les conséquences de ce monopole d'un point de vue sûreté prennent une toute autre dimension. En effet, si la société d'assistance en situation de monopole décide de ne pas appliquer les mesures de sûreté prescrites par la compagnie, cet acte n'aura pas simplement un impact pour la compagnie, mais également pour tous les passagers qu'elle transporte. Or, l'obligation première d'une compagnie aérienne est d'acheminer un passager d'un point A à un point B en toute sécurité.

Après avoir étudié les risques potentiels liés à une politique d'externalisation, nous nous intéresserons aux mesures qui sont prises par les autorités internationales, européennes et nationales et qui constituent une première « barrière » de sécurité face à ces risques.

Chapitre 2. La réglementation en vigueur en matière de sûreté : un environnement juridique encadré

La sûreté dans le transport aérien a été appréhendée tardivement. En effet, il a fallu attendre les prémisses des années 70 pour que les institutions internationales se penchent sur la question et l'évènement des attentats de 2001 pour que les législateurs européens prennent part au débat (Section 1). La sûreté dans le transport aérien est une notion complexe qui ne doit pas être appréhendée de manière isolée mais dans sa globalité. Cette notion doit notamment se traduire à travers de multiples actions, complétées les unes aux autres, pour aboutir à un réel résultat. Ainsi, la sûreté repose sur différents supports publics et privés :

- Les institutions internationales et européennes qui édictent des normes et mènent des audits auprès des opérateurs aériens.
- La réglementation locale des Etats (Section 2).
- Les compagnies aériennes.

Section 1. La réglementation internationale et européenne

Le transport aérien est un secteur qui bénéficie d'un environnement juridique strict et encadré, notamment grâce à l'intervention des institutions internationales (Paragraphe 1) et européennes (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. La réglementation internationale.

Au niveau international, la principale référence en matière de sûreté est la Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale du 7 décembre 1944. Elle regroupe 192 Etats signataires. Cette convention est très importante puisqu'elle a donné naissance à l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale ou OACI[38]. Cette organisation est une agence spécialisée des Nations Unies qui est notamment chargée d'établir un consensus sur des « *normes et pratiques recommandées* » (SARPS[39]) et des politiques en matière d'aviation civile internationale servant de base à un secteur de l'aviation civile sûr et efficace.[40]

Une norme représente « *toute spécification (...) dont l'application uniforme est reconnue nécessaire à la sécurité ou à la régularité de la navigation aérienne internationale et à laquelle les Etats contractants sont tenus de se conformer en application des dispositions de la Convention. (...)* ». A contrario, une pratique recommandée est « *toute spécification (...) dont l'application uniforme est reconnue souhaitable dans l'intérêt de la sécurité, de la régularité ou de l'efficacité de la navigation aérienne internationale, et à laquelle les Etats contractants s'efforceront de se conformer en application des dispositions de la Convention. (...)* »[41]

Ainsi, les normes ont vocation à être obligatoirement appliquées par les Etats membres à la différence des pratiques recommandées qui sont suggérées par l'OACI mais qui n'ont pas de force obligatoire.

En matière de sûreté, les normes constituant la base du programme de sûreté de l'aviation civile de l'OACI sont contenues au sein de l'Annexe 17 « *Sûreté* » de la Convention de

[38] En anglais : International Civil Aviation Organization ou ICAO
[39] En anglais : Standards And Recommanded PracticeS ou SARPS
[40] https://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/default_FR.aspx
[41] https://www.icao.int/Meetings/mrtd-BurkinaFaso-2013/Documents/Presentations/1-5-Arinc_Annex-9.pdf

Chicago. L'objectif principal est de contraindre, ou à défaut d'encourager les Etats à établir une organisation, élaborer et mettre en application des règlements, pratiques et procédures pour protéger l'aviation civile contre les actes d'intervention illicite et de vérifier que ces mesures sont effectivement appliquées.[42]

Pour cela, l'Annexe 17 exige, au travers de ses normes un certain nombre d'obligations de la part des Etats. De manière non exhaustive, il est intéressant de retenir :

- L'obligation d'établir et mettre en œuvre un programme national écrit de sûreté.
- L'obligation d'établir et mettre en œuvre un programme national de formation à l'intention du personnel de toutes les entités qui participent à la mise en œuvre des divers aspects du programme national de sûreté de l'aviation civile.
- Enfin, l'obligation d'établir et mettre en œuvre un programme national de contrôle de la qualité.

Ces trois obligations apparaissent comme essentielles car elles permettent de poser les bases pour l'élaboration d'une politique sûreté étatique. Entre autres, l'OACI prévoit également que les Etats ont l'obligation de désigner au sein de leur administration nationale une autorité compétente qui sera chargée d'élaborer et mettre en œuvre la réalisation du programme national de sûreté de l'aviation civile.

Cependant, nous pouvons nous interroger sur les mesures imposées aux Etats qui participeraient à la surveillance et au contrôle de tous les personnels, qu'il s'agisse des personnels employés par l'aéroport ou par les compagnies aériennes, présents en piste.

A ce sujet, la réglementation internationale prévoit de nombreuses exigences pour chaque Etat, à savoir [43] :

- Veiller à ce que l'accès aux zones côté piste[44] dans les aéroports soit contrôlé afin d'empêcher les entrées non autorisées.
- Etablir des Zones de Sûreté à Accès Réglementé[45] ou « ZSAR ».

[42] Annexe 17, Convention de Chicago, OACI
[43] *Ibid*
[44] Selon le règlement (CE) N°300/2008 : la zone « côté piste » représente l'aire de mouvement et la totalité ou une partie des terrains et des bâtiments adjacents d'un aéroport, dont l'accès est réglementé.
[45] Selon le règlement (CE) N°300/2008 : la « zone de sûreté à accès réglementé » représente la zone côté piste où, en plus d'un accès réglementé, d'autres normes de sûreté de l'aviation sont appliquées.

- Procéder à une vérification des antécédents pour toutes les personnes mettant en œuvre des contrôles de sûreté, mais aussi pour toutes les personnes autres que les passagers auxquelles est accordé un accès non accompagné aux ZSAR de l'aéroport.
- Assurer une surveillance dans les ZSAR de toutes les personnes et véhicules présents autour des aéronefs.
- Assurer que les personnes, autres que les passagers, les véhicules ainsi que les biens transportés fassent l'objet de mesure d'inspection/filtrage et de contrôle de sûreté.
- Assurer que les personnes mettant en œuvre les contrôles de sûreté possèdent toutes les compétences requises pour remplir leurs fonctions et soient adéquatement formées.
- Assurer des audits, enquêtes et inspections de sureté afin de vérifier la conformité au programme national de sûreté de l'aviation civile.

La réglementation internationale prévoit donc de nombreuses mesures à destination des personnels présents coté piste. Si ces mesures sont appliquées correctement par tous les Etats, elles constituent une première ligne de protection et de surveillance des prestataires en piste.

Pour aider les Etats dans la mise en application de ces normes, l'OACI a édité un manuel de la sécurité aérienne (doc 8973 – restreint). L'annexe 17 et le Manuel sont constamment révisés et modifiés en fonction de l'évolution des nouvelles menaces et développements technologiques. Ces normes et pratiques recommandées contenues dans la Convention ont pour objet d'être retranscrites et appliquées par tous les Etats membres de la Convention dans leur droit national. Cependant cette retranscription est laissée à la libre convenance de chaque Etat. Ainsi, d'un Etat à l'autre, des divergences d'interprétation et de transposition peuvent apparaitre. Cette situation est source de risque pour les compagnies aériennes.

En effet, malgré toutes les dispositions prises par l'OACI afin d'uniformiser les règles en matière de sûreté, ces différentiels de transposition signifient que d'un pays à l'autre, la réglementation locale applicable en matière de sûreté peut être différente. Concrètement, un Etat qui n'aurait pas les moyens de faire appliquer des contrôles de sûreté dans les zones « côté piste », pose un réel souci aux compagnies aériennes qui demeurent garantes de la sûreté à bord de leurs avions.

A titre d'exemple, l'un des risques reviendrait à ce qu'un prestataire de catering mal intentionné, ayant directement accès à l'avion de par ses fonctions, puisse introduire un objet illicite à bord.

Pour éviter que de telles situations ne se produisent, l'OACI a mis en place un Programme universel d'audits de sûreté (USAP) depuis 2002.

Ce programme se fonde sur neuf principes : la souveraineté des Etats, l'universalité, la transparence, l'objectivité, l'équité, la qualité, l'opportunité, l'exhaustivité et la confidentialité.[46] L'objectif est de réaliser des audits auprès de chaque Etat membre afin de vérifier la mise en œuvre des mesures de sûreté de l'aviation civile éditées par l'OACI. Ces audits sont obligatoires, harmonisés[47] et suivent un cycle prédéfini[48].

Pour renforcer son action et inciter les Etats à se conformer à la réglementation internationale, l'OACI a adopté le 14 novembre 2017 le tout premier plan mondial de sûreté de l'aviation ou « GASeP »[49] qui a pour but « *d'améliorer la coordination, la réaction et la planification internationale afin de contrer les menaces pesant sur les passagers, les marchandises, les aéronefs et les installations de l'aviation civile.* »[50] Ainsi, l'objectif est avant tout de simplifier et clarifier les normes contenues dans l'Annexe 17 de la Convention de Chicago.

Paragraphe 2. La réglementation européenne.

En Europe, les législateurs ont commencé à s'intéresser à la problématique de la sûreté dans le transport aérien à la suite des attentats du 11 septembre 2001. En effet, ces attentats ont créé un véritable tournant et ont permis de faire évoluer le cadre réglementaire européen en prenant en compte l'émergence des nouvelles menaces. Ainsi, un premier règlement (CE) n° 2320/2002 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile a été rapidement adopté. Quelques années plus tard, ce règlement a finalement été remplacé par un nouveau règlement (CE) N°300/2008 du Parlement Européen et du conseil du 11 mars 2008 n° 300/2008.

[46] https://www.icao.int/Security/USAP/Pages/FR/default_FR.aspx
[47] https://www.icao.int/Security/USAP/Pages/FR/default_FR.aspx
[48] Cf Annexe 7
[49] Global Aviation Security Plan
[50] https://oaci.delegfrance.org/Dossier-L-OACI-et-la-Surete-mondiale-de-l-aviation

Ce dernier reprend les exigences posées par l'OACI mais se différencie sur deux points :

- Le règlement indique de manière explicite que les Etats membres ont la possibilité d'appliquer des mesures plus strictes que les normes communes de base si cela est justifié par une évaluation locale des risques.
- Le règlement prévoit également que la Commission Européenne réalise des inspections dans les aéroports et auprès des acteurs du transport aérien appliquant les normes de sûreté de l'aviation sous la forme de contrôles opérationnels inopinés.

De plus, le règlement prévoit en son article 14 que toute entité qui est tenue d'appliquer des normes de sûreté de l'aviation civile, doit élaborer, appliquer et maintenir un programme de sûreté. A la différence de l'Annexe 17, ce règlement est plus précis car il étend l'obligation d'un programme de sûreté à l'ensemble des entités qui appliquent des normes de sûreté.

Par conséquent, les prestataires de service en piste sont tous dans l'obligation d'éditer ce programme.

Pour renforcer davantage sa réglementation, l'Union Européenne conditionne l'accès en piste à certains prestataires à la délivrance d'un agrément sûreté. Un agrément sûreté est une autorisation administrative individuelle délivrée par le ministre chargé des transports pour une durée maximale de 5 ans.

Cette exigence a été transposée en France par le décret n°2012-832 du 29 juin 2012 qui prévoit qu'« *un agrément sûreté doit être délivré à tous exploitants d'aérodrome, aux compagnies aériennes, aux agents habilités, aux chargeurs connus qu'ainsi qu'aux fournisseurs habilité*s ».[51]

Cet agrément est obligatoire sur tous les aéroports de plus de 200 000 passagers.

Il est important de bien faire la différence entre les agents habilités, les chargeurs connus et les fournisseurs habilités (FHA).

[51] http://logistiqueconseil.org/Articles/Transport-aerien/Certification-iosa.htm

Les agents habilités sont des « *agents, transitaires ou toute autre entité qui traite avec un exploitant et applique au fret ou à la poste des contrôles de sûreté acceptés ou exigés par son autorité compétente.* »[52]

Les chargeurs connus sont des « *entreprises ou organismes à qui a été délivré un agrément par l'Etat pour pouvoir sécuriser une expédition de fret aérien avant remise à un agent de fret*. »[53]

Ces deux notions concernent le fret et ne rentrent pas dans le périmètre de ce mémoire, cependant, les fournisseurs habilités sont des « *établissements (...) qui effectuent des livraisons de biens et de produits (approvisionnements de bord) directement à bord des aéronefs*. » Il s'agit donc des sociétés de nettoyage avion, d'approvisionnement de bord et des entreprises de catering. Ainsi, les prestataires de service en Europe sont assujettis à une exigence supplémentaire comparativement aux normes internationales mais qui représente un haut degré de protection pour les compagnies aériennes. Par exemple, SERVAIR est agréé « *Fournisseur habilité d'approvisionnement de bord* », ce qui permet d'assurer à la compagnie aérienne Air France la conformité, en matière de sûreté, du catering chargé à bord des aéronefs.

La multiplication des mesures de sûreté imposées par l'OACI et l'Union Européenne ainsi que les contrôles de sûreté associés permettent d'encadrer de manière assez stricte les acteurs du transport aérien. Ces réglementations évoluent sans cesse pour s'adapter aux nouvelles menaces et continueront de se renforcer dans les années à venir. La sûreté dans le transport aérien doit adopter une dimension de prévision et non pas de réaction.

Nous allons donc recenser les moyens mis en œuvre par l'Etat français pour répondre aux réglementations internationales et européennes ainsi que les mesures supplémentaires et spécifiques mis en œuvre par certains Etats pour adapter la réglementation à la menace locale existante.

[52] Chapitre 1, Convention de Chicago, OACI.
[53] https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/entreprises-disposant-dun-agrement

Section 2. Les pouvoirs étatiques en matière de réglementation locale

Dans un premier temps nous allons nous intéresser à réglementation applicable en France (Paragraphe 1), puis nous étudierons les diversités de réglementation étatiques ainsi que les problématiques qui en découlent (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. La réglementation française.

La norme 3.1.2 de l'Annexe 17 et l'article 9 du règlement (CE) n°300/2008 prévoient tous deux que chaque Etat membre doit désigner au sein de son administration nationale une autorité compétente dans le domaine de la sureté de l'aviation civile. En France, l'autorité compétente désignée est la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC). Elle a pour rôle d'élaborer la politique de l'Etat en matière de sûreté et de veiller à son application par l'ensemble des acteurs du transport aérien.

Elle est donc garante de la sûreté au niveau national. Précisément, la partie réglementaire est assurée par la Direction du Transport Aérien (DTA) et la partie surveillance est assurée par la Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile (DSAC) qui mène des contrôles réguliers pour vérifier la bonne application des mesures de sûreté au sein des aéroports.

La réglementation française en matière de sûreté est contenue dans l'arrêté du 11 septembre 2013 relatif aux mesures de sûreté de l'aviation civile, qui reprend les exigences de la Convention de Chicago et du règlement (CE) N°300/2008.

Sans surprise, le chapitre B « *Programme de sûreté* » du titre 1er prévoit l'obligation pour les compagnies aériennes d'établir et de maintenir un programme de sûreté. Cependant, des précisions sur le contenu de ce programme sont apportées. De manière non exhaustive, ces précisions portent sur les modalités de recrutement et de formation du personnel, les dispositions relatives à l'assurance qualité devant décrire la manière dont l'entité veille au respect de ses méthodes et procédures, mais aussi les modalités de recours à la sous-traitance et notamment la répartition des tâches de sûreté entre les différents intervenants.[54]

[54] https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027975375&dateTexte=20180718

Paragraphe 2. Une diversité de réglementation selon les Etats.

Malgré les normes et pratiques recommandées par l'OACI, les Etats conservent avant tout leur souveraineté étatique. De fait, certains Etats n'appliquent pas toutes les exigences et recommandations internationales, soit par manque de moyens, soit par convenance personnelle. Mr Alexandre de Juniac, président de l'IATA, annonçait notamment dans un communiqué IATA N°32 du 4 juin 2018 que : *« L'Annexe 17 de la Convention de Chicago établit des exigences de sureté de base. Pourtant, les audits de l'OACI révèlent que seulement 28 % des Etats satisfont ces exigences. »*[55]

De plus, il précisait dans un autre communiqué IATA que « *fin 2017, seulement 25 pays d'Afrique ont atteint un taux de 60% de mise en œuvre des normes et pratiques recommandées de l'OACI »*[56].

A contrario, conformément à la réglementation internationale et européenne qui prévoit que les Etats peuvent appliquer des mesures plus strictes que les normes de bases communes, certains Etats ont développé une politique de sûreté plus stricte selon leurs niveaux de menace locale.

L'exemple le plus marquant concerne les Etats-Unis qui ont pris des mesures de sûreté très importantes à la suite des attentats du 11 septembre 2001. En effet, la TSA (Transportation Security Administration), organisme fédéral créé à la suite des attentats du 11 septembre 2001, impose notamment que tous les vols en partance et à destination des Etats-Unis soient soumis à des mesures de sûreté supplémentaires. Entre autres, l'Etat requiert un questionnement actif de tous les passagers mais aussi un contrôle renforcé sur les bagages de certains passagers sélectionnés aléatoirement. Il est également demandé l'application d'une mesure de sûreté supplémentaire appelée « *Clean and Search* ». Cette mesure consiste à opérer une fouille de sûreté des cabines durant les opérations de nettoyage et d'armements. A titre d'exemple, cette fouille est opérée par le prestataire de nettoyage ACNA au sein de l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle sur les vols d'Air France.

Cependant, les exigences américaines ne s'arrêtent pas là puisque les Etats-Unis ont notamment interdit, comme le Royaume-Uni, l'emport des appareils électroniques personnels en cabine sur certains vols en provenance d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.

[55] Cf Annexe 8
[56] Cf Annexe 9 Selon M. Alexandre de Juniac dans un communiqué IATA N°8 du 22 février 2018 (voir annexe)

Ces mesures supplémentaires, parfois exagérées, sont destinées à renforcer les mesures de sûreté.

Néanmoins en pratique, cela peut poser de réels problèmes pour les compagnies aériennes qui sont sans cesse obligées de s'adapter aux mesures locales.

M. Alexandre DE JUNIAC, ancien Président Directeur Général d'Air France précisait à ce sujet que « *Les menaces contre l'aviation sont réelles. Et nous comprenons que parfois, des mesures supplémentaires unilatérales de nature extraterritoriale peuvent être inévitables. Mais elles ne peuvent constituer des solutions à long terme et les compagnies aériennes ne devraient pas se retrouver entre deux feux, ramassant les dégâts et supportant des dépenses imprévues sur une période indéterminée alors que les gouvernements ne s'entendent pas sur les mesures nécessaires à la sûreté de leurs citoyens. »*

Au-delà de la problématique liée aux coûts supportés par les compagnies, il est nécessaire que les Etats s'entendent entre eux pour harmoniser les mesures de sûreté de l'aviation civile avant de prévoir des mesures supplémentaires. C'est une priorité car un système de sûreté global ne peut fonctionner que si tous les Etats respectent une base commune.

Le cadre législatif applicable, bien que strict, n'est pas suffisant à l'heure actuelle pour assurer une réelle maitrise des prestataires. C'est pourquoi il doit être complété par une surveillance effective des autorités dans un premier temps et des compagnies aériennes dans un second temps.

Titre 2. La multiplication des contrôles de surveillance des prestataires

La surveillance des prestataires se matérialise sous la forme de contrôles appelés audits sûreté. La notion d'audit se définit comme étant un « *examen approfondi de l'application de tous les aspects de la mise en œuvre du programme national de sûreté de l'aviation civile.* »[57] Ces derniers peuvent être externes à la compagnie, c'est-à-dire effectués par des instances internationales, européennes ou nationales (Chapitre 1).

En parallèle de ces contrôles effectués par les autorités, les compagnies aériennes peuvent également choisir d'effectuer elles-mêmes des audits internes auprès de leurs prestataires. La surveillance est l'un des points clés à retenir pour toute compagnie aérienne qui souhaite externaliser ses activités (Chapitre 2).

Chapitre 1. Les contrôles externes aux compagnies aériennes

Les compagnies aériennes et leurs prestataires sont assujettis à des contrôles effectués par les autorités pour s'assurer de leur niveau de conformité en matière de sûreté par rapport à la réglementation en vigueur.

Ces contrôles concernent différents domaines de sûreté :

- Domaine 0 : Organisation
- Domaine 1 : Sûreté aéroportuaire
- Domaine 2 : Zones délimitées des aéroports (non applicable aux compagnies aériennes)
- Domaine 3 : Sûreté des aéronefs
- Domaine 4 : Passagers et bagages cabines
- Domaine 5 : Bagages de soute

[57] Chapitre 1, Convention de Chicago, OACI

- Domaine 6 : Fret
- Domaine 7 : Courrier et matériel de transporteur aérien
- Domaine 8 : Approvisionnement de bord
- Domaine 9 : Fournitures d'aéroport
- Domaine 10 : Mesures de sûreté en vol
- Domaine 11 : Recrutement et formation

Les contrôles sont effectués par des instances internationales à travers les audits IOSA (Section 1), mais également par les autorités françaises en piste (Section 2).

Section 1. Les contrôles des autorités internationales : audits IOSA

L'*International Air Transport Association* (IATA) ou l'association internationale du transport aérien en français, a développé son propre programme d'audit intitulé : « *IATA Operational Safety Audit* » (IOSA). Ce programme est entré en vigueur en 2001 et s'applique obligatoirement aux compagnies aériennes membres d'IATA.

Cet audit, très complet et exigeant, permet d'évaluer les programmes de gestion et de contrôle opérationnels d'une compagnie aérienne[58].

Lorsque l'audit est validé, les autorités remettent à l'audité une certification[59] qui est valable pendant deux ans à compter de la date de début de l'audit. Cette certification est reconnue internationalement et couvre les réglementations OACI.

Le programme d'audit se compose de plusieurs volets :

- Organisation corporative et système de gestion (ORG)
- Opérations aériennes (FLT)
- Contrôle opérationnel et régulation de vol (DSP)

[58] https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/entreprises-disposant-dun-agrement
[59] Définition Dictionnaire Larousse : « *Attestation par les responsables de l'aviation civile internationale de la conformité des caractéristiques d'un appareil aux normes en vigueur.* »

- Ingénierie et entretien des aéronefs (MNT)
- Opérations en cabine (CAB)
- Services au Sol (GRH)
- Activités de fret (CGO)
- **Sûreté opérationnelle (SEC)**

Le formulaire d'audit sûreté (SEC) porte sur quatre items : « Management et contrôle », « Formation et compétence », « Opérations sûreté » et « Menace sûreté et gestion de crise ».

Dans son programme de surveillance IOSA, IATA a rendu obligatoire l'élaboration et la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sûreté (SEMS) pour toutes les compagnies aériennes membres. Cette exigence a pour objet de renforcer davantage la sûreté au sein de l'aviation civile.

Le Système de Management de la Sûreté « *a pour objet de définir les grands principes politiques, organisationnels et méthodologiques qui s'appliquent à la Direction de la Sûreté de la compagnie AF (...) ainsi qu'à l'ensemble des entités hiérarchiques et fonctionnelles qui y sont rattachées*. »[60]

Ainsi, dans le premier item « *Management et contrôle* », le programme d'audit IOSA prévoit un certain nombre d'éléments qui doivent figurer dans le SEMS : l'identification et l'évaluation des risques et menaces, un processus qualité, la mention des autorités responsables, les délégations de fonction, un processus de formation sûreté du personnel, un plan de crise et de gestion des imprévus, des mécanismes de reporting et de traitement des actions correctives etc.

De plus, le programme IOSA prévoit que la compagnie doit avoir un programme de sûreté (Air Operator Security Program ou AOSP) qui inclut les exigences du programme national de sûreté, les exigences applicables des autres Etats où des opérations ont lieu, ainsi que les standards de sûreté de la compagnie.

En outre, IOSA impose aux compagnies faisant appel à des prestataires de services externes de posséder un contrat ou un accord avec ceux-ci pour s'assurer que les exigences en matière

[60] Cf Annexe 10

de sûreté émises par la compagnie sont bien respectées (SEC 1.11.1). Il est également demandé à la compagnie de prévoir dans son SEMS une surveillance des prestataires extérieurs (SEC 1.11.2).

De plus, en renforcement des audits IOSA, la réglementation internationale exige que « *Chaque Etat contractant veillera à ce que l'accès aux zones côté piste dans les aéroports servant à l'aviation civile soit contrôlé afin d'empêcher les entrées non autorisées »* et que *« Chaque Etat contractant veillera à ce que soient établies à chaque aéroport des zones de sûreté à accès réglementé désignées par l'Etat sur la base d'une évaluation des risques de sûreté effectuée par les autorités nationales pertinentes.»*[61].

Par conséquent, l'Europe et les autorités françaises ont dû prendre des dispositions pour répondre aux exigences réglementaires internationales.

Section 2. Les contrôles des prestataires présents en piste

Les prestataires de service mettant en œuvre des mesures de sûreté sont soumis à un certain nombre de contrôles lorsqu'ils sont présents sur piste. Nous allons étudier dans un premier temps les autorités compétentes pour effectuer ces contrôles, et notamment le rôle de la Gendarmerie du Transport Aérien (Paragraphe 1).

Dans un second temps, nous allons nous intéresser à la nouvelle méthode de surveillance mis en place par l'Union Européenne dans le but de compléter ces contrôles et de responsabiliser les agents en les impliquant dans le système de surveillance : il s'agit de la méthode du *« Challenging*[62] » (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le rôle de la Gendarmerie du Transport Aérien.

L'Union Européenne a prévu la création de deux zones au sein de chaque aéroport :

- La Zone Publique : elle est librement accessible (parcs de stationnement, espace commercial, zones d'accueil, banques d'enregistrement etc).

[61] Norme 4.2.1 et 4.2.2 de l'Annexe 17 de l'OACI
[62] Anglicisme signifiant « *Contrôle réciproque* »

- La Zone de Sûreté à Accès Réglementé (ZSAR) : représente une zone présente côté piste d'un aéroport et qui est identifiée comme étant une zone particulièrement sensible où, en plus d'un contrôle d'accès, d'autres contrôles de sûreté sont réalisés.[63] Cette zone est uniquement accessible aux personnes munies d'un titre d'accès et comprend des espaces tels que les salles d'embarquement, les passerelles, les pistes et zones de circulation de l'aéroport, les zones de tri des bagages au départ, les salles de livraison bagages le cas échéant ainsi que des espaces dits de sûreté. La PCZSAR représente la Partie Critique de la ZSAR.

Sur le terrain, il revient à la Police Aux Frontières (PAF), la Gendarmerie du Transport Aérien (GTA) et l'administration des douanes d'effectuer ces contrôles.

La GTA est une section spécialisée de la gendarmerie nationale qui exerce de multiples missions au sein de l'aviation civile grâce à son personnel qualifié en sûreté aéroportuaire. Placée auprès de la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC), elle intervient essentiellement en zone réservée (côté piste), à la différence de la PAF qui est implantée côté ville. Parmi ses nombreuses compétences de police (judiciaire, administrative, aéronautique…), elle est également chargée de toutes les missions de sûreté de la zone de sûreté à accès réglementé des aéroports : protection des personnes, installations et aéronefs contre les actes d'intervention illicites, contrôles des entreprises en ZSAR… Plus précisément, ils ont pour mission de vérifier que les agents circulant « côté piste » sont bien en possession des habilitations conformes à la réglementation et que leurs présences sont justifiées. Toutes les personnes ou les biens pénétrant dans les ZSAR sont contrôlés. Ce contrôle est d'autant plus renforcé dans les zones critiques, c'est-à-dire au plus proche de l'aéronef.

Si la gendarmerie du transport aérien repère un écart en matière de sûreté de la part d'un prestataire, elle émettra un constat de « manquement sûreté ». A titre d'exemple, ces constats peuvent concerner diverses situations : personnels d'une entreprise de nettoyage qui oublient de fermer la porte de l'avion avant leur départ, bagage non contrôlé etc.[64]

Ces contrôles sont fondamentaux et permettent bien évidemment d'apporter une véritable contribution à la surveillance des prestataires des compagnies aériennes présents sur la touchée. Dans la pratique, les résultats de ces contrôles se révèlent rassurants pour les

[63] Annexe 17 Sûreté OACI, Chapitre 1
[64] http://www.senat.fr/rap/r16-031/r16-031_mono.html

compagnies aériennes puisque pour la plateforme de Roissy-Charles-de-Gaulle, seulement 366 manquements de sûreté ont été constaté pour un total de 464 000 contrôles en 2015.[65]

Un lieutenant-colonel, Hugues DESMOULINS-LEBEAULT indiquait notamment dans une interview que la Gendarmerie du Transport Aérien entretenait « *une relation très étroite et un lien permanent avec Air France - avec la Direction de la Sûreté au niveau central et localement avec les escales - sur différentes affaires ou des problématiques sûreté spécifiques.* »[66]. Ainsi, la relation GTA - compagnie aérienne est donc essentielle pour assurer une bonne coordination en matière de sûreté et des remontées d'information pertinentes en cas d'anomalies.

Mis à part ces contrôles externes effectués par les autorités, les agents de pistes ont également une part de responsabilité et doivent effectuer des actes de surveillance en piste.

Paragraphe 2. Focus sur le « *Challenging* ».

Cette année, la Direction Générale de l'Aviation Civile a souhaité mettre l'accent sur deux aspects en matière de sûreté : l'externalisation et le « *challenging »*.

La sûreté est une notion qui doit être pensée de manière globale. En effet, pour construire un système de défense étanche à toute agression, il est nécessaire que toute personne soit mobilisée et impliquée. De fait, l'Union Européenne a décidé de mettre en place un nouveau dispositif de surveillance appelé « *challenging* ».

L'idée générale consiste à ce que chaque personne présente sur la touchée s'assure que :

1. Toutes autres personnes présentes en zone réservée portent en évidence un titre de circulation aéroportuaire (TCA) (badge, laissez passer) ou un certificat de membre d'équipage (CMC), valide et apparent[67]

2. La présence de toutes autres personnes en zone réservée soit justifiée.

[65] http://www.senat.fr/rap/r16-031/r16-031_mono.html
[66] Cf Annexe 11
[67] MANEX A - Chapitre 10 - 04 - 20 - 01

Plus généralement, cette mesure s'applique aux personnes souhaitant accéder à l'avion et à celles déjà présentes sur la touchée. En cas de constat d'irrégularité (refus de présenter un badge ou présence injustifiée), la procédure à respecter pour tout agent est la suivante :

- Relever, dans la mesure du possible, un élément d'identification (nom ou numéro de badge si apparent, plaque d'immatriculation du véhicule éventuellement utilisé),
- Alerter immédiatement le chef d'escale ou les pilotes,
- Prévenir ou faire prévenir les autorités locales dans les meilleurs délais.[68]

Tout processus de surveillance comporte ses limites. Le *challenging* n'en fait pas exception puisqu'en pratique il se révèle faillible sur plusieurs points. Pour illustrer nos propos, nous pouvons prendre un exemple simple. Imaginons une équipe de nettoyage qui intervient seule dans un avion lors d'une touchée en escale. Le personnel est compétent et a reçu la formation 11.2.3.7 « Protection de l'aéronef ». Lors d'une opération de nettoyage, la procédure veut que le personnel débute du fond de l'appareil pour aller jusqu'à l'avant. Si ces agents se trouvent devant l'appareil, personne ne peut contrôler les personnes entrantes. Cette problématique se retrouve également pour les agents de maintenance qui peuvent effectuer une réparation dans le cockpit, et de fait, ne surveillent pas la porte de l'avion.

De plus selon les résultats de la surveillance effectuée par Air France, en pratique, le *Challenging* n'est pas systématiquement appliqué. Cette situation est regrettable car cette mesure de sûreté comporte de sérieux avantages. En effet, si un agent repère une personne dépossédée de badge et qu'il le signale, la compagnie aérienne pourra prendre ses dispositions par la suite. Dans l'hypothèse où l'absence de badge de la part d'un personnel Air France serait due à un retrait du titre d'accès aux zones réservées (TCA) de la part des autorités, la compagnie aérienne pourra demander le licenciement de la personne en question s'il s'agit d'un des membres de son personnel. A ce sujet, la Cour de cassation dans un arrêt du 19 octobre 2016 a admis que « *le retrait du titre d'accès aux zones réservées d'une plateforme aéroportuaire constitue un motif réel et sérieux de licenciement.* »[69]

Qui plus est, s'il s'agit d'un membre du personnel du prestataire, Air France pourra demander la rupture du contrat de prestation de service en s'appuyant sur le manquement de l'obligation contractuelle présente dans chaque contrat de prestation de service : « *le*

[68] Cf Annexe 12

[69] https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000033302249&fastReqId=1916190769&fastPos=1

prestataire doit s'assurer que son personnel soit en possession des autorisations professionnelles légales et réglementaires du pays d'emploi et des titres d'accès appropriés pour exercer sa mission à l'aéroport. »

Après avoir étudié les contrôles effectués par les autorités qui constituent le premier rempart contre les risques, nous allons étudier dans une deuxième section les contrôles effectués en interne par les compagnies aériennes, en nous appuyant sur l'exemple de la compagnie aérienne nationale française, Air France.

Chapitre 2. Les contrôles internes aux compagnies aériennes : l'exemple d'Air France

Conformément à la réglementation applicable, la compagnie aérienne Air France définit et met en œuvre un programme de surveillance. Ce programme se traduit par la réalisation « d'audits sûreté » dans l'ensemble des escales desservies par la compagnie. L'objectif de ces audits est notamment de contrôler le personnel Air France ainsi que les prestataires sur l'application des mesures de sûreté en escale (Section 1).

Les constats issus de cette surveillance font l'objet d'une analyse et d'un traitement par les audités. Ce processus tend à faire évoluer et améliorer le système qualité de la compagnie (Section 2).

Section 1. Le programme de surveillance interne d'Air France

La Direction de la Sûreté est composée de plusieurs départements, nous allons nous intéresser plus particulièrement au département « Audit et Surveillance » qui assure les audits sûreté conformément au programme de surveillance (Paragraphe 1).

Dans un second temps nous allons étudier le contenu de la trame d'audit utilisée par les auditeurs au cours de leurs missions (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le département Audit et Surveillance.

Dans le cas d'Air France, la compagnie nationale a développé au sein de la Direction de la Sûreté un département spécifiquement dédié aux audits : le département Audit et Surveillance (DS.AS).

Ce département est constitué de 6 auditeurs qui ont pour mission de se rendre sur toutes les escales desservies par la compagnie (190 au total) afin de vérifier la conformité réglementaire du personnel Air France et des prestataires. Ils vérifient également l'application effective de toutes les mesures de sûreté prescrites par la Direction de la Sûreté (mesures de protections avions, mesures de sûreté catering etc). Enfin, les auditeurs sont en charge de suivre les « *auto-contrôles* » effectués en interne par les escales, cette notion fera notamment l'objet d'un développement spécifique dans la suite de ce mémoire.

Pour mener à bien ce travail, une trame d'audit a été créée par le département DS.AS sous la forme d'un formulaire confidentiel intitulé « *Acte de surveillance réglementaire sûreté* ».

Paragraphe 2. Le contenu de la trame.

L'acte de surveillance réalisé par les auditeurs DS.AS se compose de deux parties :

- Surveillance du « domaine 0 »
- Surveillance des mesures de sûreté systématiques, statuts et additionnelles.

Le « Domaine 0 » regroupe trois items qui représentent le tronc commun : la documentation, le recrutement et formation, ainsi que l'assurance qualité. La trame d'audit prévoit de nombreuses questions permettant de couvrir ces 3 items. Ces questions s'adressent aux personnels de la compagnie présents dans l'escale mais également aux prestataires de service extérieurs.

Nous allons étudier plus précisément les exigences posées par la compagnie pour chacun des 3 items :

- Un item « Documentation » : 8 critères sont audités.

Dans un premier temps, les auditeurs vérifient le questionnaire préalable (escale + cargo) durant la réunion d'ouverture. Ensuite, ils doivent vérifier que l'escale et les prestataires

soient en possession d'un programme de sûreté local à jour et qui couvre toutes les exigences réglementaires en matière de sûreté.

Dans un troisième temps, les auditeurs vérifient que les personnes autorisées à utiliser le chapitre 10 du MANEX A (MANuel d'Exploitation) et OPTIMA (ou manuel de sûreté le cas échéant) y ont accès et savent les utiliser correctement. Puis, les auditeurs s'assurent que le personnel Air France présent sur l'escale ainsi que les prestataires de service organisent régulièrement des revues documentaires afin de garantir la mise à jour des documents utilisés et que les modalités de réalisation sont décrites.

Enfin, les auditeurs s'assurent que toutes les mesures de sûreté sont transmises aux prestataires et que ces derniers transmettent également les directives à leurs opérateurs et éventuels sous-traitants. Ces communications doivent être tracées. Pour terminer, le chef d'escale doit être en possession des contrats et cahiers des charges mais aussi des certificats d'agrément des prestataires.

- Un item « Formation »

Concernant la formation, les auditeurs inspectent que tout le personnel, Air France ou prestataires, a été soumis à une vérification des antécédents. Ils s'assurent également qu'un plan de formation est décrit et que celui-ci est mis en œuvre et suivi. Ils contrôlent la qualification des instructeurs et le process de qualification interne. Enfin, une traçabilité des formations doit être assurée.

- Et un item « Système qualité »

Le système qualité requiert qu'un plan de surveillance soit décrit et mis en œuvre par le personnel Air France ainsi que les prestataires de service. Ce plan doit permettre de vérifier les formations, la documentation, la mise en œuvre conforme des mesures de sûreté, le traitement des écarts, etc. De plus, les auditeurs vérifient qu'un bilan des anomalies soit effectué et que les récurrences et axes de progression sont identifiés.

Ces dispositions s'appliquent à tous les prestataires présents en escale.

Après cette inspection du domaine 0, les auditeurs se consacrent à l'observation des mesures de sûreté opérationnelles mises en œuvre par Air France et ses prestataires. Nous allons nous intéresser uniquement aux prestataires de catering, d'approvisionnement de bord, chargement/déchargement et de nettoyage.

Lors de leurs inspections en piste, les auditeurs s'assurent que les contrôles de sûreté du commissariat et des approvisionnements de bord sont réalisés conformément au cahier des charges listant les exigences de la compagnie. Certaines mesures de sûreté supplémentaires peuvent être imposées par la Direction de la Sûreté pour certaines escales sensibles : il s'agit des mesures de sûreté « *additionnelles* », que l'on détaillera plus précisément dans la suite de ce mémoire. A titre d'exemple, une mesure additionnelle peut concerner une pose de scellés sur les contenants et/ou les véhicules commissariats.

Concernant les prestataires de chargement/déchargement des bagages, les auditeurs s'assurent par exemple que les soutes en attente de chargement ne restent pas ouvertes sans surveillance à proximité, qu'une fouille de sûreté de la soute et des conteneurs avant chargement a bien été effectuée.

De plus, lorsque l'escale auditée est soumise à la réglementation européenne, il est demandé par la compagnie aux prestataires d'assurer une protection des aéronefs dans les aéroports dont les parties critiques ne sont pas actives H24.

Pendant leur mission, les auditeurs inspectent les dispositifs de sûreté des agences Air France situées au sein de l'aéroport et en ville. De plus, ils observent les infrastructures et les mesures mises en œuvre par les autorités régaliennes.

Les rencontres des autorités aéroportuaires et du gestionnaire aéroportuaire sont primordiales pour conserver une proximité avec l'escale.

Enfin, une évaluation du patrimoine (hôtels, transport, serveur informatique etc) est également prévue lors de l'audit.

En fin d'audit, l'auditeur notifie les écarts relevés au chef d'escale lors de la réunion de clôture. A réception du rapport d'audit, il assure le traitement des écarts et la mise en œuvre des actions correctives en collaboration avec les prestataires concernés.

Section 2. Le traitement des écarts et la mise en place d'actions correctives

Les écarts relevés sont susceptibles de concerner le personnel Air France ou ses prestataires et peuvent porter sur le domaine documentaire, opérationnel, ou bien les deux. Ainsi, dans un premier temps nous allons nous intéresser à la classification et au processus de traitement des écarts (Paragraphe 1), puis dans un second temps, nous étudierons la mise en place d'actions correctives (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. La classification et le processus de traitement des écarts.

Le département Audit et Surveillance (DS.AS) classifie les écarts relevés lors des audits selon deux catégories :

- Les non conformités : elles se définissent comme étant « *Tout écart constaté dans le fonctionnement normal d'une activité ou dans le traitement d'une mission par rapport à un référentiel préétabli et devant donner lieu à une action corrective.* »[70]. Ces non conformités peuvent être de plusieurs degrés de gravité : mineur, majeur ou critique.
- Les remarques : elles sont définies comme étant un « *terme retenu pour un écart mineur relevé lors de l'audit (…). Une remarque peut donner lieu à des suggestions d'amélioration.* »[71]

Chaque écart relevé doit être traité par les personnes auditées. Le processus de traitement se découpe en quatre étapes et débute systématiquement de la même manière : cibler / identifier la ou les causes racines de l'écart relevé. Cette première étape est primordiale.

Pour aider les escales dans leurs analyses des causes racines, la Direction de la Sûreté a notamment édité un schéma récapitulatif [72].

La seconde étape consiste à déterminer un ou des plan(s) d'action répondant aux écarts constatés par les auditeurs. La troisième étape correspond à la mise en œuvre de ce ou ces

[70] Procédure interne Air France sur la maitrise des non-conformités : INT-PROC-0005
[71] Procédure interne Air France sur la maitrise des non-conformités : INT-PROC-0005
[72] Cf Annexe 13

plan(s) d'action à travers la mise en place d'actions correctives[73]. Ces étapes doivent être reportées sur un formulaire « *Fiche d'action corrective* »[74] qui a été créé par la Direction de la Sûreté.

Enfin, la dernière étape consiste, pour l'escale, à vérifier l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

Paragraphe 2. La mise en place d'actions correctives.

Selon le type d'écart relevé lors des audits effectués par Air France, les actions correctives doivent intervenir selon les délais imposés par la Direction de la Sûreté. En effet, une non-conformité mineure doit être corrigée dans un délai de trois mois. Pour les non-conformités majeures, celles-ci doivent être corrigées au plus tard un mois après l'audit. En ce qui concerne les non-conformités critiques, aucun délai n'est accordé à l'escale, une solution immédiate, même provisoire, doit être mise en place avant la fin de l'audit.

Ces délais sont détaillés au sein d'une procédure interne Air France intitulée « *Plan de surveillance* »[75] . Or, la procédure interne régissant la maitrise des non conformités[76] n'en fait pas mention et n'a pas connu de mise à jour depuis 2015. Il serait donc opportun dans un premier temps de mettre à jour cette procédure, qui comporte de nombreux éléments non applicables à l'heure actuelle et d'y intégrer les délais de correction des non-conformités.

Après avoir effectué un état des lieux des risques et des moyens déployés par les autorités et les compagnies aériennes pour encadrer et surveiller les prestataires, il convient maintenant de s'interroger sur les pistes d'amélioration proposées par Air France pour répondre à la problématique de la maitrise des prestataires.

[73] Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une situation indésirable détectée.
[74] Cf Annexe 14
[75] Procédure INT-PROC-0004
[76] Procédure INT-PROC-0005

Partie 2

Les pistes d'amélioration des compagnies aériennes dans la maitrise des prestataires : l'exemple de la compagnie Air France

Cette seconde partie aura pour objet de présenter les nouvelles mesures prises par Air France pour améliorer son système de contrôle et de surveillance de ses prestataires (Titre 1), puis de présenter sa démarche axée sur une amélioration continue (Titre 2).

Titre 1. Les nouvelles mesures prises par Air France

Dans le cadre d'un contrôle et d'une maitrise effective des prestataires de service externes, les compagnies aériennes ont tout intérêt à retenir trois points clés :

- L'identification et la sélection des prestataires
- La rédaction d'un contrat de prestation de service
- La surveillance des prestataires et des activités externalisées

Ainsi, dans un premier temps, il est indispensable que les compagnies aériennes identifient correctement ses prestataires. Au sein de la compagnie Air France, cette mission est réservée au service des « Achats ». Ce service effectue un benchmark en se rapportant à des indicateurs de performance (compétences et expertises, qualité de la prestation, pourcentage d'accidents, respect des délais…) afin de procéder à une évaluation complète du futur prestataire.

Cette première étape effectuée, nous allons voir qu'il est primordial pour les compagnies aériennes de s'engager contractuellement avec leurs prestataires (Chapitre 1).

Cependant, un simple contrat de prestation de service ne suffit pas à assurer un véritable contrôle. De fait, la surveillance revêt une importance capitale et doit être sans cesse améliorée pour pallier aux potentielles défaillances des prestataires (Chapitre 2).

Chapitre 1. Le renforcement des contrats de prestations de service

Le processus de contractualisation avec des prestataires de service externe est essentiel. En effet, la contractualisation permet de rendre opposable les obligations de chacune des parties au contrat. De plus, en cas de non-respect des obligations contractuelles de la part de l'une ou l'autre des parties, le contrat représente une barrière de protection puisqu'il permet à la partie lésée de suspendre l'exécution du contrat en vertu de l'article 1219 du Code civil[77]. Ce mécanisme s'appelle l'exception d'inexécution.

En pratique, nous avons pu relever que les contrats de prestation de service conclus entre Air France et ses prestataires ne comportent pas systématiquement une clause exclusivement dédiée à la sûreté, ou bien celles-ci alors sont incomplètes voir obsolètes.

Par conséquent, la Direction de la Sûreté d'Air France a mis en place un projet pour introduire uniformément une clause sûreté unique dans tous les contrats de prestation de service (Section 1). Cependant, malgré l'introduction d'une base commune en matière de sûreté, il ne faut pas pour autant oublier la nécessité d'adapter ces dispositions à la réalisation pratique de la prestation (Section 2).

Section 1. L'introduction d'une clause sûreté standardisée dans les contrats de prestation de service

Il existe différents types de contrats de prestations de service utilisés au sein de la compagnie Air France.

[77] Article 1219 du Code civil : « Une partie peut refuser d'exécuter son obligation, alors même que celle-ci est exigible, si l'autre n'exécute pas la sienne et si cette inexécution est suffisamment grave. »

Dans le cadre de ce mémoire, seulement trois retiennent notre attention :

- Les contrats de Handling Passager / Cargo
- Les contrats de catering et d'armement cabine
- Les contrats de sûreté aéroportuaire en escale (prestataire de sûreté)

Nous allons étudier dans un premier temps les dispositions générales comprises dans ces contrats (Paragraphe 1), puis dans un second temps nous étudierons la création d'une clause spécifiquement dédiée à la sûreté (Paragraphe 2). Enfin, nous nous intéresserons aux limites contractuelles (Paragraphe 3).

Paragraphe 1. Le formalisme rigoureux des contrats de prestation de service.

Afin de se protéger et d'anticiper toute anomalie, dysfonctionnement ou manquement de la part de ses prestataires, Air France a mis en œuvre des contrats de prestation de service comportant des obligations strictes, précises et parfois très contraignantes pour les prestataires. A titre d'exemple, tous les contrats disposent d'une clause qui s'intitule « *cession et sous-traitance »*[78]. Cette clause impose notamment au prestataire d'obtenir préalablement l'accord d'Air France avant de faire appel à des sous-traitants. Cette exigence, très protectrice pour la compagnie, lui permet notamment de se couvrir contre les risques liés à la sous-traitance en cascade. Cependant, il serait opportun de notifier dans cette clause que, si le prestataire obtient l'autorisation d'Air France pour sous-traiter, il s'engage également à reproduire les exigences d'Air France dans son contrat de sous-traitance.

Afin d'éviter toute problématique, la solution idéale réside dans l'interdiction totale et complète du recours à la sous-traitance pour les prestataires, notamment pour les prestataires de sûreté afin d'éviter le phénomène de « sous-traitance en cascade ».

De manière générale, la nouvelle clause prévoit des généralités qui rappellent que le prestataire doit se conformer à la réglementation en vigueur et doit s'assurer que son personnel :

- Soit en possession des autorisations professionnelles légales et réglementaires du pays d'emploi et des titres d'accès appropriés pour exercer sa mission à l'aéroport.

[78] Cf Annexe 15

- Soit conforme aux formalités de douane et de police.
- Présente toutes les aptitudes professionnelles ainsi que des garanties de professionnalisme, de moralité et de comportement nécessaires à l'exécution des Services ainsi qu'une connaissance parfaite de la législation en matière de sûreté.

De plus, la Direction de la Sûreté exige également que le prestataire prévoit qu'en cas de comportement ou agissement d'un employé qui aurait été sanctionné par les autorités administratives ou judiciaires et susceptible de nuire à la sûreté des biens, du personnel et/ou des passagers d'Air France, le prestataire doit remplacer la personne concernée dans l'immédiat et de manière définitive.

Paragraphe 2. La création d'une clause sûreté contraignante à l'égard des prestataires.

En tenant compte de la réglementation en vigueur et en comparant les dispositions originelles contenues dans les contrats, la Direction de la Sûreté a pu élaborer une nouvelle clause spécifique « Sûreté ».

Cette nouvelle clause élaborée par la Direction de la Sûreté d'Air France s'inscrit dans la même optique que les clauses précédentes : plus d'exigence, plus de contrainte.

De manière plus concrète, la clause se découpe en 5 parties :

- Documentation
- Formation et recrutement Sûreté } DOMAINE 0
- Programme d'Assurance Qualité sûreté
- Remontées d'informations
- Contacts sûreté

Le premier item « *Documentation* » précise que le prestataire doit appliquer les mesures systématiques, additionnelles et statut avion qui lui auront été communiquées par le chef d'escale. En outre, il est également précisé que le prestataire doit établir et mettre à jour un programme de sûreté.

Il est rappelé dans le second item que le prestataire doit dispenser, à ses frais et sous sa responsabilité, une formation sûreté conforme à la réglementation en vigueur et adaptée aux services. Lorsque le personnel du prestataire se trouve seul à bord des aéronefs, il est également nécessaire qu'une formation sûreté *« Protection de l'aéronef* » soit dispensée. Les formations du personnel du prestataire doivent aussi faire l'objet d'un suivi particulier. Ainsi, avant chaque embauche, le prestataire a pour charge de vérifier les antécédents de toute personne qu'il souhaite employer.

L'item « *Programme d'Assurance Qualité Sûreté* » prévoit l'obligation pour le prestataire l'élaborer et mettre en œuvre un programme d'assurance qualité. Dans le cadre d'un programme qualité, le prestataire a aussi l'obligation de mettre en place un plan d'action correctif en cas d'écart relevé.

Enfin, l'item « *Remontées d'information* » impose au prestataire de notifier à Air France tout manquement de la part de son personnel et de prendre les mesures adéquates pour y remédier.

Ainsi, cette nouvelle clause se révèle être très complète, précise et de fait, très contraignante pour les prestataires. Cependant, la clause ne fait aucunement mention de pénalités. La seule indication qui est faite est la suivante : « *Les mesures prises par le Prestataire [à l'égard de son personnel en cas de manquement] ne préjudicient pas, le cas échéant, à l'application des pénalités dues en cas de manquement, telles que prévues au Contrat.* »

Malgré l'existence d'une clause de pénalité dans les contrats, celle-ci se révèle générale. Or en matière de sûreté, les conséquences dues à un manquement peuvent être dramatiques. C'est pourquoi, il pourrait être pertinent d'insérer certaines pénalités au sein même de la clause sûreté en ciblant les manquements les plus graves (en cas d'absence de formation sûreté valide, en cas d'absence de vérification des antécédents, en cas de récurrence, etc). A ce propos, la Direction de la Sûreté en relation avec le service juridique est sur le point d'étudier la possibilité d'insérer une clause de résiliation dans le contrat dans la situation où le prestataire n'aurait pas été validé par la Direction de la Sûreté.

Paragraphe 3. Les limites contractuelles.

En théorie, la multiplication des obligations contractuelles imposées aux prestataires dans les contrats permet d'anticiper les problèmes et en un sens de « rassurer » la compagnie. Cependant, cette méthode peut en pratique poser quelques complications. En effet, certaines

sociétés d'assistance en escale peuvent être réticentes à la vue d'un tel contrat. Dans un contexte où les compagnies aériennes sont soumises à une forte concurrence, cette situation peut rapidement la désavantager. De plus, prenons pour exemple la société d'assistance en escale SERVAIR, spécialisée dans le catering : cette société est n°3 mondiale et peut représenter un monopole sur certaines escales. Grâce à sa situation monopolistique, SERVAIR est en position de force par rapport aux compagnies aériennes. De fait, le refus ou la renégociation d'un contrat comportant des obligations trop « *contraignantes* » ne lui sera pas préjudiciable car quoi qu'il en soit la compagnie n'aura pas d'autre choix que de contracter avec lui si elle souhaite desservir l'escale en question. Air France serait donc obligée de revoir à la baisse ses exigences, y compris en matière de sûreté, ce qui représente de gros risques pour la compagnie. Dans cette situation, comment trouver une solution ?

L'article 442-6, I, 2° du Code de commerce prévoit qu': *« Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou personne immatriculée au répertoire des métiers :*

1° (...)

2° De soumettre ou de tenter de soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties. (...) »[79].

L'obligation première d'Air France est de payer le prix de la prestation rendue. Or, si la société d'assistance en escale décide de revoir à la baisse ses obligations tout en souhaitant conserver le prix initial proposé par la compagnie, un déséquilibre peut apparaitre entre les obligations réciproques des parties.

En pratique, le prix ne serait donc pas proportionnel au service rendu. La notion de déséquilibre significatif n'a pas été définie légalement, cependant, un arrêt de la Cour d'appel de Paris du 1er octobre 2014 N°13/16336 est venue préciser cette notion en indiquant qu'il s'agit de l'idée de « *faire peser ou tenter de faire peser sur un partenaire commercial, du fait du déséquilibre du rapport de force existant entre les parties, des obligations injustifiées et non réciproques* ». De manière générale, la notion de déséquilibre significatif doit faire l'objet d'une analyse globale du contrat et sera soumise à l'appréciation des juges du fond.

[79] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000022657744

De plus, en matière contractuelle, une autre difficulté repose sur le bon équilibre entre exigence et ingérence. En effet, en termes de pénalité, la compagnie ne peut pas tout exiger car le prestataire reste la seule autorité hiérarchique et disciplinaire concernant ses salariés. Ainsi, dans l'hypothèse d'un manquement de la part d'un membre du personnel d'un prestataire, il n'est pas possible pour la compagnie d'exiger son licenciement. En pratique, la compagnie peut émettre des « propositions » de sanction mais en aucun cas les exiger.

Quand bien même l'existence d'une clause de sûreté uniforme au sein des contrats est importante, il n'en demeure pas moins que l'adaptation des mesures de sûreté à la réalisation pratique de la prestation reste indispensable.

Section 2. Une nécessaire adaptation des contrats à la réalisation pratique de la prestation

Le cahier des charges fait partie intégrante du contrat de prestation de service. Ce document représente la partie « technique » du contrat et se révèle indispensable pour contractualiser les obligations se rapportant aux conditions d'exécution du contrat principal (Paragraphe 1).

Dans un second temps, nous allons étudier l'importance pour la compagnie aérienne de rédiger un cahier des charges précis et détaillé, notamment lorsqu'il s'agit d'une fonction de prestation de sûreté (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le cahier des charges : la partie technique.

L'introduction d'une nouvelle clause sûreté dans les contrats de prestation de service permet de renforcer considérablement les obligations contractuelles envers le prestataire. Cependant, cette clause demeure généraliste et il convient d'adapter les mesures de sûreté au domaine opérationnel, c'est-à-dire aux prestations demandées par la Direction de la Sûreté. Cette adaptation est possible grâce au cahier des charges. Dans la définition commune, le cahier des charges est un document annexe au contrat principal dans lequel sont énumérées les obligations se rapportant aux conditions d'exécution du contrat

principal [80]. Ainsi, la Direction de la Sûreté et notamment le département Audit et Surveillance, a pour mission d'élaborer une partie du cahier des charges relative à la mise en œuvre des mesures de sûreté pour tous les prestataires d'Air France.

Les cahiers des charges des prestataires représentent une assurance pour les compagnies. En effet, si en pratique les mesures de sûreté ne sont pas correctement appliquées, la compagnie aérienne peut tout à fait rompre le contrat en invoquant le motif d'un « *manquement à une obligation contractuelle* ». Cependant, tel n'est pas le cas lorsqu'un Etat décide d'appliquer lui-même certaines mesures de sûreté additionnelles dans son escale. Dans cette hypothèse, la compagnie ne possède aucun moyen d'action pour rétablir la situation. Comment faire ?

La seule solution repose sur l'intervention étatique. En effet, en pratique, seul un Etat peut faire face à un autre Etat. C'est pourquoi, lorsqu'un dysfonctionnement est détecté par une compagnie aérienne, celle-ci doit en faire part à l'autorité française compétente : la Direction Générale de l'Aviation Civile. La DGAC peut ensuite décider de faire un audit pour vérifier sur place l'exactitude des faits. Si l'autorité constate aussi ce déséquilibre et considère qu'il est nécessaire d'y remédier, elle peut publier un arrêté interministériel (AIM). Ces arrêtés, hautement confidentiels, ont une force juridique obligatoire et s'appliquent pour tous les vols entrant en France.

Paragraphe 2. Les spécificités des prestataires de sûreté.

En ce qui concerne les prestataires de sûreté, plusieurs types de prestations peuvent être requis par la Direction de la Sûreté. Selon ses besoins, elle peut notamment demander une inspection/filtrage complémentaire des passagers et de leurs bagages, une fouille de sûreté de la cabine, une surveillance des intervenants en cabine, un contrôle des intervenants présents sur la touchée et de leur matériel avant accès en cabine et/ou en soute, vérification des plombs des lots de bord etc.

Ces mesures de sûreté supplémentaires s'appellent des *« mesures additionnelles* ». Elles sont requises pour plusieurs escales jugées sensibles par la compagnie. Le Directeur de la Sûreté, Gilles LECLAIR, précisait notamment dans un communiqué paru le 18 décembre 2015 que : *pour une trentaine d'entre elles, jugées plus sensibles, notamment en Afrique, au Proche et*

[80] https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/charge.php

au Moyen-Orient, on double les contrôles, avec nos moyens humains et matériels, détecteurs de métaux et d'explosifs, quand on estime que ce qui a été mis en place localement n'est pas suffisant. »[81]

Le département Audit et Surveillance (DS.AS) rédige un cahier des charges encore plus détaillé et exigeant pour ne laisser aucune marge de manœuvre aux prestataires.

En effet, pour chaque prestation demandée, il est fait mention de la méthode que doit adopter le prestataire pour réaliser sa prestation de sûreté. A titre d'exemple, pour les fouilles de sûreté cabine, la Direction de la Sûreté indique que « *la fouille peut commencer aussitôt que les rangées de sièges arrière sont nettoyées et uniquement si l'équipe de nettoyage ne doit pas retourner dans cette partie de la cabine* ».

Plus encore, pour le plombage des contenants commissariat, le cahier des charges prévoit que le prestataire doit s'assurer que le plombage soit effectué « *immédiatement après l'inspection de sûreté* ».

De plus, concernant les prestataires sûreté, la Direction de la Sûreté exige que le personnel ait un certain nombre de qualifications et de compétences. A minima, il est demandé un casier judiciaire vierge, une expérience acceptable dans le domaine de la sûreté, un bon niveau d'éducation et de communication écrite / orale, une approche flexible et responsable au travail, la mise en œuvre méthodique et rigoureuse de ses tâches, la capacité de suivre des instructions et le devoir de réserve.

Certaines de ces compétences posent question. Qu'est-ce qu'une expérience acceptable dans le domaine de la sûreté ? Qu'est-ce qu'un bon niveau d'éducation et de communication écrite/orale ?

L'absence de réponse à ces questions laisse place à l'interrogation et à l'interprétation. Or dans le cadre d'une fonction de prestataire de sûreté, aucun doute ne doit subsister. C'est pourquoi, il serait opportun de préciser et détailler ces notions dans le cahier des charges des prestataires. A titre d'exemple, le nombre d'années d'expérience exact pourrait être mentionné et un bon niveau d'éducation et de communication écrite/orale pourrait se traduire par exemple par la mise en œuvre d'un test à réaliser.

[81] http://www.leparisien.fr/espace-premium/actu/au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-18-12-2015-5382727.php

Après avoir étudié les moyens mis en œuvre par Air France pour consolider ses contrats de prestation de service, il convient de s'intéresser aux nouvelles mesures améliorant le processus de surveillance des prestataires.

Chapitre 2. Une nouvelle approche en termes de surveillance sûreté

Les compagnies aériennes desservent chaque jour des centaines d'escales différentes, leur première préoccupation est d'assurer la sécurité et la sûreté de chaque passager et équipage. Cependant, chaque escale étant différente, l'exposition et la typologie des risques ne sont pas les mêmes. Il est donc primordial que les compagnies adaptent leurs mesures de sûreté en fonction des risques présents dans chaque escale : c'est ce que l'on appelle l'approche par les risques ou *RBO*[82] (Section 1). Cette démarche a notamment été adoptée par la compagnie aérienne Air France dans le cadre de la surveillance réglementaire.

De plus, pour aider ses auditeurs dans cette tâche complexe, Air France a récemment déployé une nouvelle méthode de surveillance : l'auto-contrôle en escale (Section 2)

Section 1. Une approche par les risques : le « *RBO* »

Dans un premier temps, il convient de s'intéresser à la méthode d'analyse utilisée par la Direction de la Sûreté pour assurer une veille opérationnelle et évaluer le niveau de la menace existante au sein des escales desservies par Air France (Paragraphe 1).

Cependant, pour obtenir une analyse des risques encore plus précise, il est nécessaire de combiner l'analyse de la menace avec le niveau de sûreté réel des aéroports situés en escale (Paragraphe 2).

[82] Risk Based Oversight

Paragraphe 1. Cartographie des risques et méthode d'analyse.

La compagnie nationale française, Air France, dispose d'un département dédié à la Veille Opérationnelle (DS. VO) qui procède à l'identification des menaces et qui classent des risques de chaque escale en trois types de catégories :

- Terrorisme
- Criminalité (vol, enlèvement, drogue, barrage de route…)
- Risques socio-politiques (manifestations, grève, coup d'Etat…)

Ces trois catégories vont donner lieu à une classification par code couleur :

- Code couleur rouge = menace élevée.
- Code couleur orange = risque sûreté modéré
- Code couleur vert = risque sûreté faible

Quelles sont les méthodes utilisées par DS. VO pour effectuer cette analyse des risques en escale ?

Plusieurs canaux d'informations sont nécessaires afin d'obtenir une information précise et complète des menaces présentes au sein de chaque escale. C'est pourquoi le département Veille Opérationnelle est en contact avec des sociétés d'informations de source ouverte qui fournissent des informations sur les escales desservies par Air France et les pays limitrophes. La presse et les remontées d'information des chefs d'escale constituent également des sources de renseignement importantes.

Toutefois, les sources d'informations provenant des Etats demeurent essentielles puisqu'elles représentent des sources sûres et efficaces. Il est donc nécessaire qu'Air France entretienne une relation étroite avec les autorités françaises (ministère de l'intérieur, service de renseignement…).

A ce titre, Mr Philippe RIFFAUT, préfet délégué pour la sécurité et la sûreté des plateformes aéroportuaires de Roissy-Charles-de-Gaulle et du Bourget relevait « *l'insuffisante présence des services de renseignement dans les plateformes placées sous sa responsabilité, soulignant leur rôle crucial dans le repérage et la détection des personnes à risques, des réseaux et des phénomènes de radicalisation, notamment pour les personnels des*

nombreuses entreprises sous-traitantes qui interviennent sur les plateformes. »[83] Il serait donc intéressant que la Gendarmerie du Transport Aérien (GTA), présente sur les plateformes, adopte une attitude proactive dans la collecte et le partage de renseignements avec les compagnies aériennes.

En parallèle, il ne faut pas négliger non plus les sources d'informations provenant des Etats étrangers. En effet, le véritable facteur de réussite repose sur un excellent partenariat étatique à l'échelle internationale.

Mr Alexandre DE JUNIAC, directeur général et chef de la direction de l'IATA le disait clairement dans un communiqué IATA du 5 juin 2017 : *« L'aviation est une cible pour les terroristes déterminés à détruire la liberté qui est au centre de notre industrie. Le partage d'information parmi les gouvernements et avec l'industrie est essentiel pour maintenir une longueur d'avance sur les menaces émergentes. Nous avons le même objectif : assurer la sécurité des passagers et des équipages. Il est donc logique que nous collaborions le plus étroitement possible »*[84] .

Cependant, s'il peut être aisé pour Air France d'avoir une relation de proximité avec les autorités françaises, ce n'est pas pour autant le cas avec les autorités étrangères.

En partant de l'hypothèse que chaque compagnie aérienne puisse collecter des informations auprès de son propre Etat d'immatriculation, il serait intéressant que l'organisation internationale du transport aérien (IATA) créée un organisme en charge de collecter des informations auprès de toutes les compagnies aériennes membres. Ce regroupement d'informations permettrait de créer une « banque de renseignements mondiale » mise à disposition des compagnies. Bien évidemment, cette hypothèse suppose une coopération de tous les Etats et toutes les compagnies membres.

En matière de sécurité des vols par exemple, ce partage d'information entre compagnies a été initié lors du lancement d'un « *projet de gestion des données de l'aviation mondiale (GADM)* ». Cette démarche a pour but de « *prévoir les accidents potentiels et empêcher qu'ils se produisent* ».[85]

[83] http://www.senat.fr/rap/r16-031/r16-031_mono.html#toc61
[84] Cf Annexe 16
[85] Cf Annexe 17

A ce propos, Mr Alexandre de Juniac indiquait d'ailleurs dans une interview que « *le partage et l'utilisation des nombreuses données des compagnies aériennes étaient des axes importants pour améliorer la sécurité des vols dans les prochaines années (...)*[86]*. »*

Cette démarche peut donc tout à fait être reproduite en matière de sûreté afin de permettre un échange de renseignements efficaces (type de menaces, fréquence, fichés S etc) entre les compagnies.

Paragraphe 2. La précision de l'analyse par la mixité des méthodes.

En parallèle de l'analyse des risques effectuée par le département DS. VO, le département Audit et Surveillance va lui-même créer un classement des escales selon un code couleur (vert, orange, rouge) en fonction des retours des audits réalisés. Pour les escales dont le niveau de sûreté réel de l'aéroport est élevé : un code couleur vert leur est attribué. Cela signifie que l'escale possède un bon niveau de sûreté. Les escales dont le niveau de sûreté réel de l'aéroport est moyen, le code couleur sera orange et pour les escales dont le niveau de sûreté réel de l'aéroport est mauvais : un code couleur rouge.

Les classifications effectuées par DS.VO et DS.AS sont indispensables et complémentaires mais se superposent en pratique. Alors, comment déterminer les fréquences des audits réalisés en escale à partir de ces deux méthodes d'analyse ?

Le département Audit et Surveillance (DS.AS) s'appuie sur la mixité des codes couleurs pour obtenir une analyse fine de la criticité de l'escale. A partir de cette analyse, un calendrier des fréquences d'audit est déterminé.

Comment parvenir à un seul et même code couleur ?

Pour chaque escale, le système est le suivant :

- Etape 1 : DS. VO : Analyse du niveau de la menace dans l'escale (code couleur : vert, orange, rouge).
- Etape 2 : DS. AS : Analyse du niveau de sûreté réel de l'aéroport et des infrastructures (code couleur : vert, orange, rouge)

[86] https://www.journal-aviation.com/actualites/36503-l-iata-mise-sur-le-big-data-pour-ameliorer-la-securite-des-vols

En comparant ces deux analyses et en les mixant, le département DS.AS a créé une matrice de décision.

Pour illustrer ces propos, nous pouvons prendre un exemple :

Exemple n°1 : Escale A

- Niveau de la menace élevé = code couleur rouge
- Niveau de sûreté réel de l'aéroport élevé = code couleur vert

Bilan escale A : Code couleur **ORANGE**

Cependant, cette méthode n'est pas applicable pour les escales comportant, par exemple, un niveau de menace moyen (orange) et un aéroport sûr (vert) ou pour les escales dont le niveau de menace est élevé (rouge) avec un aéroport moyennement sûr (orange). Quel est le critère de décision dans ces cas là ?

Ces décisions sont laissées à l'appréciation du département Audit et Surveillance, et notamment des directeurs pour les escales les plus critiques. Cependant, afin d'uniformiser ces décisions, il pourrait être intéressant de prendre en considération plus particulièrement le niveau de sûreté réel de l'aéroport.

A titre d'exemples :

Exemple n°2 : Escale C

- Niveau de la menace faible = code couleur vert
- Niveau de sûreté réel de l'aéroport moyen = code couleur orange

Bilan escale C : Code couleur **ORANGE**

Exemple n°3 : Escale D

- Niveau de la menace moyenne = code couleur orange
- Niveau de sûreté réel de l'aéroport faible = code couleur rouge

Bilan escale D : Code couleur **ROUGE**

Exemple n°4 : Escale E

- Niveau de la menace élevé = code couleur rouge
- Niveau de sûreté réel de l'aéroport moyen = code couleur orange

Bilan escale E : Code couleur **ROUGE**

Exemple n°5 : Escale A

- Niveau de la menace moyenne = code couleur orange
- Niveau de sûreté réel de l'aéroport élevé = code couleur vert

Bilan escale A : Code couleur **VERT**

Pourquoi privilégier le niveau de sûreté réel de l'aéroport, parfois au détriment de la menace existante au sein du pays ?

Le processus Air France prévoit une mise à jour du niveau de risque des escales tous les deux mois. Or, à l'heure actuelle, les menaces qui pèsent sur le transport aérien et les pratiques terroristes évoluent très rapidement, notamment grâce aux progrès techniques. C'est pourquoi il pourrait être plus opportun d'appuyer l'analyse des risques sur la sûreté réelle de l'aéroport qui elle, n'évolue pas d'un jour à l'autre. Toutefois, cette interprétation ne doit pas être considérée sans l'existence d'une veille opérationnelle qui permettra, en cas d'évènement sûreté significatif, d'adapter les fréquences des audits.

Ainsi, après avoir déterminé le niveau final de criticité de l'escale, le département Audit et Surveillance élabore son programme d'audit de la façon suivante :

- Les escales jugées sans risque (code couleur vert) sont auditées aléatoirement avec un quota de 15% par an (les escales auditées durant les deux dernières années sont exclues). De plus, sont prises en compte dans ce pourcentage les escales qui connaissent un ou des changements importants tels que l'arrivée d'un nouveau prestataire, un nouveau chef d'escale, une nouvelle organisation, de nouvelles installations, une nouvelle menace etc. La durée maximale sans audit ne doit pas dépasser 6 ans.
- Les escales exposées à un risque modéré (code couleur orange) sont auditées tous les deux ans.
- Les escales exposées à un risque élevé (code couleur rouge) sont auditées chaque année.

La nouvelle approche d'Air France dans la surveillance de ses prestataires se poursuit avec la mise en place des auto-contrôles en escale, un nouveau système qui se développe notamment grâce à l'outil MESUR.

Section 2. L'auto-contrôle en escale : le développement de l'outil MESUR

Les actes de surveillance effectués au sein de chaque escale représentent une grande charge de travail pour les auditeurs sûreté. En effet, la multiplicité des items à contrôler surcharge l'emploi du temps de l'auditeur qui ne dispose que de quelques jours seulement pour tout vérifier. Cette situation peut devenir problématique si l'auditeur, par manque de temps, laisse échapper une anomalie ou un dysfonctionnement. Certes en théorie le respect du domaine 0 est important, cependant, il ne faut pas oublier que la priorité numéro 1 pour les auditeurs repose sur la pratique et l'évaluation des mesures de sûreté effectivement appliquées sur site.

C'est pourquoi, la Direction de la Sûreté a fait le choix de se recentrer sur les mesures de sûreté opérationnelles. Pour se faire, la Direction de la Sûreté a mis en place les auto-contrôles en escale ainsi que les *Desk Audit*[87] (Paragraphe 1). Ces auto-contrôles sont notamment possibles grâce à l'outil informatique MESUR qui se révèle être perfectible (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Auto-contrôle et *Desk Audit.*

A l'origine, la revue documentaire était effectuée exclusivement sur site par les auditeurs et prenait du temps. Ainsi, pour simplifier l'intervention des auditeurs sur site, il est devenu nécessaire d'adapter la méthode utilisée. Cette adaptation s'est notamment traduite par le déploiement des auto-contrôles sur les escales et du « *Desk Audit* ». Les auto-contrôles se présentent de la manière suivante : deux fois par an, les chefs d'escale ont pour mission de remplir un formulaire comportant les mêmes questions qui sont présentes sur la trame d'audit DS.AS. Ces questions sont donc relatives au domaine 0 mais aussi aux mesures de sûreté systématiques, statuts avions et additionnelles applicables par le personnel Air France et ses prestataires dans chaque escale. C'est au chef d'escale que revient la difficile tâche de se rapprocher des personnes concernées pour apporter les meilleures réponses possibles.

Ces formulaires sont notamment stockés sur une application nommée « MESUR[88] ».

[87] Traduction littéraire : Audit de bureau
[88] MESUR : « MEsures et SURveillance »

Sous quelle forme se présente ces formulaires ?

Chaque réponse aux questions contenues dans le formulaire se présente de façon binaire :

- OUI : Si le chef d'escale considère que la mesure est mise en œuvre dans son escale, il coche la réponse « OUI ». L'item sélectionné devient donc conforme.
- NON : Si le chef d'escale considère que la mesure est inexistante dans son escale ou insuffisante/incomplète, dans ce cas la réponse sera « NON ». L'item devient donc une non-conformité.

Pour s'assurer de l'exactitude des informations fournies, l'outil MESUR prévoit la possibilité d'ajouter une ou plusieurs pièces jointes au formulaire pour justifier les items cochés « conforme » ainsi que des commentaires.

En ce qui concerne les non-conformités, le formulaire prévoit également un autre onglet intitulé « CORRIGE ». Cet onglet a été créé pour permettre à l'escale de corriger ses non-conformités avant la date prévue de l'audit. Une fois encore, il est possible d'ajouter des pièces jointes et des commentaires afin d'apporter une preuve de l'item corrigé.

Cette mission qui incombe aux chefs d'escale est primordiale pour la suite de l'audit. En effet, lorsque la date de l'audit approche, les auditeurs sûreté récupèrent les formulaires sur la plateforme informatique MESUR dans le but de procéder à une analyse méthodique des formulaires. Elle consiste pour les auditeurs à vérifier les conformités, à repérer les non-conformités et d'analyser les éventuelles corrections apportées par l'escale. Par conséquent, lors de leurs interventions sur site, les auditeurs pourront cibler leurs contrôles sur les non-conformités repérées antérieurement.

Ainsi, grâce aux auto-contrôles, les auditeurs sûreté d'Air France peuvent effectuer en amont, c'est-à-dire durant la phase de préparation de l'audit, et à distance leurs actes de contrôles. Cette méthode est appelée « *Desk Audit* ».

Cette nouvelle méthode est en cours de déploiement au sein de toutes les escales Air France, exception faite des escales de Roissy-Charles-de-Gaulle, des escales CCI[89] et du domaine Cargo pour lesquels la surveillance s'effectue directement sur site.

Les auto-contrôles comportent une diversité d'avantages, non seulement pour les auditeurs, mais aussi pour les chefs d'escale. En effet, ce travail de contrôle opéré par les chefs d'escale

[89] Chambre de Commerce et d'Industrie

leur permet d'avoir une meilleure maitrise des mesures de sûreté à appliquer par Air France et ses prestataires, d'identifier leur faille et de mettre en place des actions correctives et de les suivre.

Paragraphe 2. Difficultés d'emploi de l'outil MESUR et pistes d'amélioration.

L'outil MESUR est encore en cours de déploiement et peut soulever quelques questions. Tout d'abord, l'intégralité du processus repose sur la bonne compréhension, implication et coopération du chef d'escale. Sans cela, les auto-contrôles, et de fait le *Desk audit*, n'ont plus d'intérêt et sont inefficaces. Même si dans la pratique, les retours des escales « tests » sont positifs, il faut tout de même envisager les possibles difficultés qui pourraient survenir.

En effet, plusieurs raisons pourraient conduire à ce qu'un formulaire ne soit pas dûment rempli :

- Mauvaise compréhension du fonctionnement de l'outil MESUR
- Mauvaise compréhension ou une mauvaise interprétation des questions
- Omission (passive ou volontaire) d'éléments de preuve apportés lors des réponses
- Pas de réponse apportée pour les questions relatives aux prestataires (pas d'échange ni de coopération entre le chef d'escale et les prestataires)

Concernant les omissions d'éléments de preuve apportés lors des réponses, à l'heure actuelle cela constitue une problématique car le chef d'escale a la possibilité d'ajouter des pièces jointes pour justifier ses dires mais n'a aucune obligation de le faire. Ainsi, il pourrait être judicieux de conditionner la validation du formulaire à l'existence d'une preuve (sous la forme d'une pièce jointe) pour chaque item coché « conforme » ou « corrigé ».

De plus, pour pallier à la mauvaise compréhension / interprétation des questions, le département DS.AS a créé un « guide de l'audité ». Plus précisément, à côté de chaque question contenue dans le formulaire, il est possible de retrouver une explication détaillée et précise des attentes de CL.DS. Cependant, malgré sa fluidité et sa précision, ce guide peut ne pas être totalement compris par les chefs d'escale. C'est pourquoi, il serait pertinent qu'une personne désignée puisse se déplacer au sein de toutes les escales et dispenser de courtes formations aux chefs d'escale.

Cette formation consisterait dans sa globalité à :

- Sensibiliser les chefs d'escale sur l'importance de leur rôle et leur expliquer l'intérêt et l'apport des auto-contrôles.
- Expliquer le fonctionnement de l'outil MESUR
- Expliquer les tenants et aboutissants de chaque question contenue dans le formulaire.

La proximité et l'interaction directe (questions – réponses) entre le formateur et le chef d'escale permettrait probablement une meilleure assimilation. Pour des raisons évidentes de coût, cette formation pourrait être envisagée uniquement sur la période couvrant le lancement de l'outil MESUR et, à minima, sur les escales les plus sensibles. Plus simplement, ces formations pourraient être dispensées lors des « réunions chefs d'escale » organisées par LOGEX[90].

D'autre part, lorsque le chef d'escale clique sur la réponse *«* NON », il serait intéressant d'indiquer le type de non-conformité auquel il s'expose selon l'item concerné : mineur, majeur ou critique. A titre d'exemple, si un chef d'escale répond « NON » à la question : *« Avez-vous un programme de sûreté local ?* » : il serait opportun de :

1. Préciser qu'il s'agit d'une non-conformité critique en justifiant par le fait que cette exigence est réglementaire.
2. Mettre une alarme qui prendrait la forme d'un panneau d'avertissement ( ) afin d'avertir et d'inciter l'escale à corriger rapidement cette non-conformité.

Il apparait également nécessaire de rappeler dans l'outil MESUR les délais de correction associés à chaque type de non-conformité.

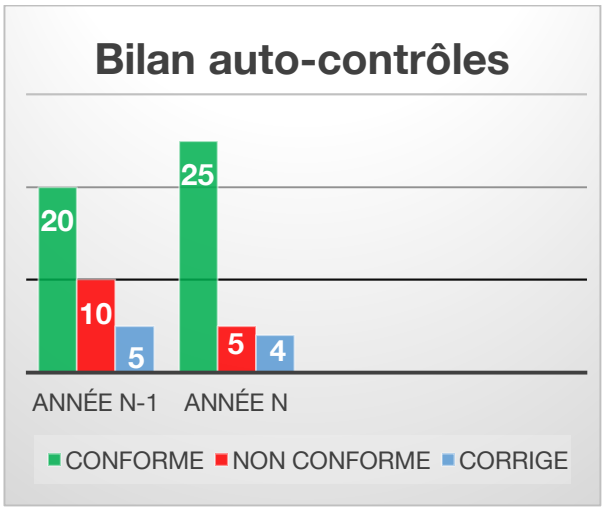
En pratique, lorsque les chefs d'escale ont terminé de remplir et valider le formulaire, la seule extraction possible des données se fait par le logiciel Excel. La multitude d'informations et la présentation de ce logiciel ne facilite en rien ni la compréhension, ni l'analyse des données.

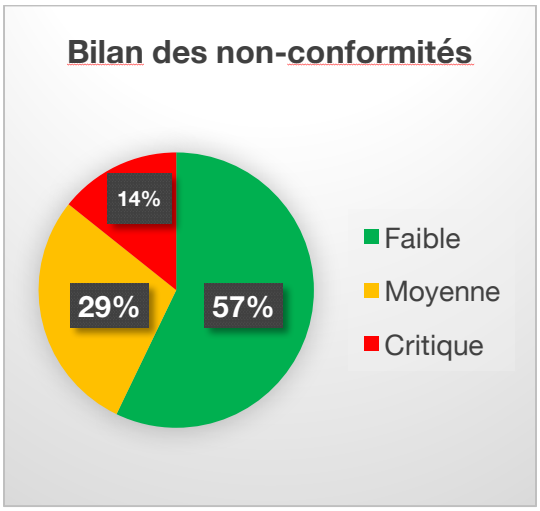
Il serait donc intéressant d'ajouter sur la plateforme MESUR un onglet permettant d'obtenir directement un bilan, simple, qui résumerait toutes les données sous forme de graphique.

[90] LOGistique Exploitation

Pour illustrer nos propos, nous pourrions imaginer un graphique résumant les conformités, non conformités et les corrigés avec les pourcentages associés.

A titre d'exemple :





Ces graphiques pourraient ensuite être transmis directement aux personnels Air France ainsi qu'aux prestataires pour les impliquer et assurer un meilleur suivi de l'activité sûreté.

Enfin, une dernière recommandation pourrait être faite. Il serait intéressant de prévoir un système d'archivage des données. Actuellement, les informations sont stockées au sein du « *dataware* » mais les escales n'y ont pas accès directement. L'idéal serait de garder une continuité sur plusieurs années entre les formulaires. Ainsi, les chefs d'escale pourraient identifier plus facilement leurs défaillances et faire eux-mêmes une analyse afin d'obtenir un bilan sûreté de leurs propres escales.

De manière générale, l'auto-contrôle apparait comme un excellent système de sensibilisation et de responsabilisation des escales en matière de sûreté. L'adage familier : « *c'est en faisant que l'on apprend* » illustre parfaitement la réalité des choses en la matière.

Ainsi, nous avons pu voir que les nouvelles mesures prises par Air France permettent d'améliorer le système de contrôle et de surveillance de la compagnie. Cette pratique s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue que nous allons détailler dans le chapitre suivant.

Titre 2. Une démarche centrée sur l'amélioration continue

Les prestataires de services interagissant dans un domaine à risque tel que la sûreté doivent faire l'objet d'une surveillance accrue comme nous avons pu le constater précédemment. Cette surveillance se traduit notamment à travers la réalisation d'audits internes par la compagnie. Cependant, dans une optique d'amélioration continue, la surveillance effectuée par la compagnie doit nécessairement s'accompagner d'un suivi des prestataires. Ce suivi s'effectue par l'intervention de différents acteurs, présents directement sur l'escale ou non, mais aussi par le biais d'un système de remontées d'expériences (Chapitre 1).

Le second pilier constituant une démarche d'amélioration continue concerne bien évidemment le développement d'une culture sûreté (Chapitre 2).

Chapitre 1. Le suivi des prestataires de service

Le suivi des prestataires doit s'effectuer à chaque instant et s'exerce tout d'abord par le biais du chef d'escale et des délégués généraux sûreté qui ont un rôle primordial à jouer (Section 1), mais également par les remontées d'expérience qui permettent d'assurer un suivi continu des activités du prestataire (Section 2).

Section 1. Les rôles des délégués généraux sûreté et des chefs d'escale dans le suivi des prestataires

La Direction de la Sûreté a une fonction transversale. Ainsi, la mise en place de « *responsable sûreté* » ou « *délégués généraux sûreté* » (DGS) au sein de chaque direction est un excellent moyen d'assurer un « relai » sûreté auprès de chaque escale et de faire connaitre et respecter les exigences de la compagnie en matière de sûreté (Paragraphe 1). Cependant, les DGS ne représentent pas les seuls interlocuteurs sûreté des escales puisque les chefs d'escale possèdent un rôle important en la matière (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le rôle et les missions des DGS.

Les délégués généraux sûreté représentent une interface importante avec les différents métiers de l'activité d'une compagnie aérienne. Leur rôle est d'assurer un lien permanent entre la sûreté et une autre direction de l'entreprise.

C'est pourquoi, la compagnie aérienne Air France prévoit un poste de délégué général sûreté pour les directions suivantes :

- La direction du cargo
- La direction logistique produits vols
- La direction générale de l'industrie
- Les achats sûreté
- La direction générale des opérations
- La logistique exploitation vol

Les filiales de la compagnie (Transavia et HOP!) ont également un délégué général sûreté afin de faire le lien avec la compagnie Air France.

L'objectif principal des DGS est de renforcer la relation compagnies aériennes - prestataires. Leurs missions sont diverses : ils doivent dans un premier temps participer à l'élaboration de la politique sûreté et s'assurer de la bonne déclinaison du programme de sûreté au sein de leur direction. Pour se faire, ils doivent prendre en compte et suivre l'application des mesures de sureté et prescriptions émises par la Direction de la Sûreté au sein de leurs directions respectives. Ils doivent également contrôler la bonne application des clauses sûreté dans les contrats de prestations de service, mais aussi s'assurer de la mise en œuvre de la formation sûreté des personnels Air France et enfin assurer le suivi des coûts sûreté et des audits sûreté au sein de sa propre Direction.

Ils participent également à l'analyse et au retour d'expérience des événements sûreté. A ce sujet, ils ont l'obligation d'assister à une réunion « RX5 » hebdomadaire qui a pour but de faire un bilan sur les évènements sûreté qui se sont déroulés durant la semaine. De plus, cette réunion est un excellent moyen d'échange entre les DGS, les directeurs de la sûreté et les responsables de chaque département (DS.OA, DS.VO, DS.AS, DS.QR et la POS).

Afin de contractualiser les obligations qui incombent à chaque DGS, il existe des contrats de service. Ces contrats permettent notamment d'adapter les obligations en fonction du métier exercé par le DGS. Les contrats de service à destination des escales internationales font mention d'un certain nombre de spécificités : à titre d'exemple il est prévu que : « *les DGS doivent informer dans un délai raisonnable la Direction de la Sûreté des projets et décisions d'ouvertures et de fermetures d'escales* ».

Dans le cadre du suivi des actions des prestataires, il existe une réunion mensuelle obligatoire pour tous les DGS. Cette réunion permet de mettre en lumière un certain nombre de points sûreté.

La structure de la réunion se découpe de la manière suivante :

- Première partie : Introduction / Contexte. Dans cette première partie, trois points sont étudiés systématiquement : le suivi des actions, les actualités géopolitiques et la surveillance.
- Seconde partie : Tour de table des DGS. Chaque DGS choisit un sujet sur lequel il souhaite diffuser une information ou les actions en cours de réalisation.

Ainsi, grâce aux réunions et système de communication interne, les DGS ont pour mission de diffuser ces informations relatives aux mesures de sûreté de la compagnie auprès de leur direction. Cependant, nous pouvons nous poser la question de savoir quel est le lien existant entre la Direction de la Sûreté et le personnel ainsi que les prestataires présents en escale.

Paragraphe 2. Le rôle et les missions du chef d'escale.

Le chef d'escale est le représentant d'une compagnie aérienne en escale. Ses missions sont très diverses :

- « *Une mission relative à la sécurité et la sûreté : veiller au respect des règles de sécurité et de sûreté inhérentes à une plateforme aéroportuaire et aux avions*
- *Une mission commerciale : veiller à la ponctualité des vols en respectant une qualité de service* » [91]

[91] https://www.airemploi.org/metiers/transport-aerien/140-chef-escale

Pour effectuer ce travail, les chefs d'escale doivent posséder une haute connaissance du milieu aéroportuaire mais aussi une expérience professionnelle dans le domaine aérien.

De par sa position stratégique avec les relations entretenues entre la Direction de la Sûreté et le personnel et prestataires sur l'escale, le chef d'escale a un rôle important qu'il convient de développer et valoriser. Ils représentent les « *yeux et les oreilles* » de la compagnie en matière de sûreté. Il est donc nécessaire que la Direction de la Sûreté développe une réelle relation de proximité et de confiance avec les chefs d'escale.

Le chef d'escale se doit de connaitre parfaitement les programmes de sûreté de la compagnie et la réglementation locale applicable dans son escale. Il serait intéressant de renforcer sa fonction de pilotage. Par exemple, cela pourrait se traduire par l'obligation d'élaborer un budget prévisionnel lorsqu'une mesure additionnelle vient d'être prescrite, prévoir des objectifs de performance pour les prestataires, maitriser les rapports d'évènements sûreté qui émanent de son escale, etc.

De plus, il est primordial que les chefs d'escale consolident leur compétence managériale, qui reste indispensable pour entretenir de bonnes relations avec les prestataires. Il faut également qu'ils favorisent l'écoute et le dialogue et qu'ils se rendent disponibles.

Ce métier peu connu possède un fort potentiel qu'il convient de développer.

Après avoir étudié le suivi des prestataires, nous allons maintenant nous intéresser au second volet constitutif d'une démarche d'amélioration continue : les remontées d'expérience.

Section 2. Le mécanisme des remontées d'expérience : l'exemple d'Air France

Afin d'obtenir un système de surveillance efficace, il est nécessaire que l'information relative à la sûreté circule du « *haut vers le bas* », c'est-à-dire à partir des autorités ou des compagnies aériennes vers les opérateurs aériens. Cependant, il ne faut pas pour autant négliger l'information circulant du « *bas vers le haut* ». En effet, il est primordial que les opérateurs aériens puissent intervenir, à leur niveau, et participer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Dans ce cadre, les retours d'expérience représentent donc une notion clé qu'il convient d'exploiter (Paragraphe 1). De fait, nous allons nous intéresser de plus près au processus de remontée déployé par Air France (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Les remontées d'expérience interne : un mécanisme nécessaire à l'amélioration continue.

Le périmètre des remontées d'expérience est très large puisqu'il peut s'agir de remontées concernant un danger ou une menace pesant sur la compagnie, des problèmes d'exploitation ou bien encore des erreurs humaines. A titre d'exemple : remontées concernant un passager indiscipliné (PAXI), signalement d'un objet interdit trouvé à bord d'un avion, signalement d'une porte passerelle non verrouillable etc.

Si la remontée d'une erreur commise par un tiers semble plutôt aisée, il en est tout autre concernant nos propres erreurs. Or, toute erreur identifiée et traitée représente une source d'amélioration continue pour la compagnie.

Ainsi, par quels moyens pouvons-nous inciter les rapporteurs à exposer au grand jour leurs lacunes ?

La réponse à cette question peut se trouver dans le principe du « *JUST AND FAIR*[92] » développé par le service « Sécurité des vols » d'Air France. En effet, face à cette problématique commune, le service de la sécurité des vols a pris les devants et a développé un concept centré sur une culture juste et équitable. L'objectif premier de ce concept est d'instaurer la confiance parmi les personnels de la compagnie ainsi que tous les prestataires et les inciter à partager leurs expériences. C'est pourquoi, les remontées d'expérience ne doivent pas constituer l'occasion de sanctionner les rapporteurs, mais au contraire de les encourager. Le principe est le suivant : assurer à chaque salarié un total anonymat lors d'une remontée d'expérience. Cet anonymat est un excellent moyen d'inciter les agents à faire des rapports en cas d'erreur de leur part ou celle d'un tiers. Il serait intéressant de pouvoir développer ce même concept au sein de la sûreté.

Dans cette optique, nous allons maintenant étudier de manière détaillée la plateforme utilisée par la compagnie Air France pour centraliser ces remontées.

[92] Traduction littéraire : « Juste et équitable »

Paragraphe 2. Description du processus de remontées d'expérience déployé par Air France.

La plateforme utilisée par la compagnie pour effectuer des retours d'expérience se nomme « *E-Care ».* L'accessibilité à cet outil est très facile puisqu'on le retrouve dans l'intraligne sous le nom « *Ecare - Faire une remontée* ». Cette plateforme permet à toute personne de la compagnie de rédiger et envoyer un rapport ou « *occurence reporting* » en anglais. Ce rapport peut concerner tous types d'évènements, qu'il s'agisse par exemple d'un évènement lié à la sécurité des vols, à la sûreté, à la santé et sécurité au travail etc. Toutes ces rubriques apparaissent sous E-Care, ainsi, lorsqu'un agent souhaite faire une remontée celui-ci doit s'assurer de choisir la rubrique adaptée à ses besoins.

L'interface « *E-Care »* utilisée par la compagnie Air France ne permet pas à ce jour de faire des remontées anonymes, le nom de l'agent est automatiquement enregistré. Pour inciter les rapports, il serait intéressant que l'application prévoit un anonymat par défaut tout en conservant la possibilité de pouvoir afficher le nom si le rapporteur le souhaite. De plus, il serait pertinent de rappeler directement dans l'interface que toute remontée doit être perçue par les rapporteurs comme une opportunité de contribuer à l'amélioration du processus global de la sûreté. Il est également pertinent de préciser que celles-ci n'exposent à aucune sanction, ni pour le rapporteur, ni pour la personne fautive.

Actuellement, il est possible de recenser trois types de remontées :

- Si le rapport est rédigé par un PNT[93] : il s'agit d'un PR « *Pilot Report* ».
- Si le rapport est rédigé par un CCP[94] : il s'agit d'une RDS (Rapport De Sûreté), renommé depuis CR « *Cabin Report* ».
- Si le rapport est rédigé par un personnel sol de l'entreprise en France ou à l'étranger : il s'agit d'un ER « *Event Report ».*

A titre d'exemple, un rapport « PR » de 2018 rédigé par un pilote se présente de la manière suivante : PR - numéro de vol - Code IATA aéroport de départ et d'arrivé - date du rapport - type d'incidents - description incident - statut du rapport (brouillon / à analyser / clôturé).

[93] Personnel Navigant Technique
[94] Chef de Cabine Principal

Le processus de traitement est décrit au sein d'une procédure interne Air France et se compose de plusieurs étapes[95] . Dans un premier temps, un auteur notifie l'erreur, le danger ou la menace sous E-Care en prenant le soin de choisir la rubrique « SURETE ».

Après l'envoi du rapport, celui-ci est directement réceptionné par un service spécifique rattaché à la Direction de la Sûreté : le pôle RDS (Rapport De Sûreté). Ce pôle a pour mission d'identifier les rapports et de vérifier qu'ils concernent effectivement le domaine de la sûreté. Si tel n'est pas le cas, le pôle RDS a pour mission de transférer le rapport au service concerné en justifiant son choix. A ce sujet, en pratique, un constat est fait que 20 à 30% des rapports font l'objet d'une re-catégorisation. Ce taux de pourcentage reste tout de même assez élevé, ainsi, il pourrait être opportun de prévoir une courte formation pour aider les agents dans un premier temps à utiliser l'outil E-Care, et dans un second temps pour les aider à catégoriser correctement les évènements qu'ils souhaitent faire remonter.

Après s'être assuré que le rapport rentre bien dans son champ de compétence, le pôle RDS doit également s'assurer que les rapports ont été correctement remplis. En effet, dans certaines situations, le pôle RDS se retrouve obligé de « consolider le formulaire E-Care ». Cela signifie qu'ils vont devoir apporter certaines modifications au rapport et notamment ajouter ou corriger des informations concernant les vols ou les escales. De plus, pour certains évènements, le pôle RDS peut également être amené à faire des investigations complémentaires (collecte d'informations auprès des autres directions de la compagnie ou encore auprès des services de l'Etat…).

Une fois toutes ces étapes conclues, les évènements sûreté vont faire l'objet d'une analyse approfondie et systématique. Cette analyse débute par une classification de l'évènement en question afin d'assurer un meilleur suivi par la suite (spoliations, PAXI, divers…). L'analyse est une étape très importante qui doit permettre d'identifier la ou les causes racines à l'origine de l'évènement.

Enfin, la dernière étape et non des moindres, consiste à apporter une réponse au rapporteur. En effet, pour continuer d'alimenter une culture sûreté il est indispensable que les rapporteurs aient la sensation que leur investissement n'est pas vain et qu'ils participent à l'amélioration continue du système global de surveillance. Il est à noter que le règlement d'exécution (UE) 2015/1018 du 29 juin 2015 prévoit une liste d'évènements devant être obligatoirement notifiés à l'Autorité : alerte à la bombe ou détournement, difficultés à

[95] INT-INST-0032 « Traitement des ER, PR et CR sûreté »

contrôler des passagers en état d'ébriété, violents ou indisciplinés ou encore la découverte d'un passager clandestin.

Le suivi des évènements est indispensable, c'est pourquoi une réunion nommée « *RX5* » (Remontées d'eXpérience) a lieu chaque semaine afin de faire le bilan des évènements significatifs de la semaine écoulée et de permettre de statuer sur les actions à mettre en œuvre pour résoudre les différentes problématiques. L'objectif est de traiter individuellement chaque évènement et que chaque action corrective soit dirigée par un responsable d'action désigné.

Ainsi, ces remontées d'expérience représentent une grande source d'information qu'il convient d'exploiter afin d'en obtenir un maximum d'enseignement. A titre d'exemple, un évènement sûreté a été remonté concernant un problème de « *challenging »* sur le vol AF7689 Montpellier - Roissy-Charles-de-Gaulle. Plus encore, un autre rapport mentionnait l'absence de plombage à la prise en compte de l'avion sur l'escale du Caire. Ces informations sont essentielles puisqu'elles permettent à la compagnie de faire des rappels à la réglementation ciblés auprès de ses prestataires afin d'éviter toute récurrence.

A l'heure actuelle, la plateforme *« E-Care* » est destinée uniquement aux personnels de l'entreprise Air France.

Cependant, il convient de se demander si nous ne devrions pas donner accès aux prestataires à cette application pour leur permettre de faire eux-mêmes des remontées.

En effet, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue et du développement d'une culture sûreté, il est nécessaire que les prestataires puissent également être entendus.

Ainsi, récemment, les administrateurs de l'application E-Care ont créé une nouvelle interface nommée « *Groundforms* », qui se présente de la même manière qu'E-Care, à ceci près qu'elle permet aux prestataires d'effectuer également des remontées. Cette nouvelle application est en phase de test et nécessite d'être consolidée.

De manière générale, ce système de remontée d'expérience n'a pas encore été réellement adopté au sein de toutes les directions d'Air France puisque les résultats démontrent que certaines directions font très peu de remontée contrairement à d'autres.

Afin de développer davantage ce système et inciter les agents à se responsabiliser, le développement d'une culture sûreté est indispensable.

Chapitre 2. Le développement d'une culture sûreté

Le développement d'une culture sûreté est l'un des enjeux majeurs dans le domaine de la sûreté. Il représente notamment l'une des huit orientations stratégiques mises en œuvre par la DGAC. A ce propos, l'OACI a organisé en septembre 2017 à Montréal le « *Symposium international de la sûreté aérienne »* qui avait pour but de développer une culture sûreté globale entre les Etats membres[96]. Cette notion est donc apparue essentielle pour les Etats et doit également être exploitée par les compagnies aériennes. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, elles s'efforcent de mener une politique de sûreté à la fois auprès de leurs propres personnels mais également auprès de leurs prestataires. Le développement d'une culture sûreté passe avant tout par un bon système de communication : une personne informée est une personne avertie.

Or, malgré un contexte extérieur particulièrement sensible, la diligence et la prise de conscience du risque restent tout de même insuffisantes.

Nous allons donc étudier le système mis en place par Air France pour essayer de développer une culture de sûreté auprès de ses escales (Section 1), mais aussi en interne pour son propre personnel (Section 2).

Section 1. La communication auprès des escales : l'exemple d'Air France

Nous allons voir dans un premier temps que le dispositif de communication déployé récemment par Air France à destination de ses escales doit nécessairement être consolidé (Paragraphe 1).

Cependant nous pouvons nous demander si la multiplication d'informations ne présente pas des risques lorsque celle-ci est mal maitrisée (Paragraphe 2).

[96] https://oaci.delegfrance.org/Ouverture-du-Symposium-International-sur-la-Surete-Aerienne

Paragraphe 1. Un dispositif récent à consolider.

A l'heure actuelle, la Direction de la Sûreté a mis en place seulement deux dispositifs consacrés à la communication sûreté avec les escales :

- Le « *Security News* »
- Et le « *Security Bulletin* »

Le « *Security News* » qui se présente sous la forme d'une e-letter publiée mensuellement permet d'informer les escales sur le contexte sécuritaire et les principales actualités de la sûreté. Plus précisément, le document comporte systématiquement un point sur :

- La réglementation : à titre d'exemple, le *Security News* du 2 mars 2018, évoquait la nouvelle posture Vigipirate en France.[97]
- La géopolitique et la Veille Opérationnelle : synthèse de l'actualité géopolitiques dans les escales desservies par la compagnie.
- Les audits et la surveillance : à titre d'exemple, le *Security News* du 2 mars 2018 prévoyait un article de présentation des auto-contrôles en escale et notamment de l'outil MESUR.
- La communication : à titre d'exemple, il a été rappelé l'interdiction de vente des uniformes Air France.[98]

Cette publication a pour objet d'être déployée par les DGS au sein de leur propre direction.

Le « *Security Bulletin »* prend également la forme d'une e-letter mais possède une dimension plus opérationnelle puisqu'il constitue des rappels à la réglementation. Ces points de réglementation peuvent être définis selon les « tendances » réglementaires mis en valeur par les autorités. Par exemple, en 2018, la DGAC a souhaité mettre l'accent sur le « *Challenging* ». Cela s'est traduit en pratique par la publication d'un *Security Bulletin* le 1er février 2018 sur ce sujet. Le document rappelait, entre autres, que « *les personnes désignées doivent veiller à ce que toute personne présente sur la touchée porte en évidence un titre de circulation aéroportuaire ou un certificat de membre d'équipage (CMC) valide et que sa*

[97] Cf Annexe 18
[98] Cf Annexe 18

présence soit justifiée. »[99] La référence réglementaire était indiquée et les obligations réglementaires bien illustrées (photo d'un badge et d'un CMC).

De plus, les sujets sont également définis suite aux retours obtenus lors des audits. En effet, lorsqu'un auditeur sûreté identifie un point de réglementation non respecté de manière récurrente dans une ou plusieurs escales, celui-ci peut en faire part au service communication qui publiera un *Security Bulletin* à ce sujet.

Le *Security Bulletin* est publié uniquement une fois par trimestre. Or, il n'est pas rare que dans les escales sensibles, et notamment sur le continent africain, la réglementation française ou internationale n'est pas très souvent respectée. Ainsi, il serait peut-être intéressant d'augmenter la fréquence de publication afin de sensibiliser au mieux le personnel et les prestataires présents en escale. A titre d'exemple, une publication pourrait avoir lieu une fois par mois : chaque mois serait dédié à une mesure de sûreté particulière, à adapter en cas de besoin. De plus, il serait également intéressant de prévoir une publication du *Security Bulletin* de manière ponctuelle, après un évènement sûreté par exemple.

Ces informations sont à destination du chef d'escale qui a la responsabilité de les communiquer à l'ensemble du personnel Air France et des prestataires de la compagnie au sein de son escale. Cette mission est essentielle et ne doit pas être négligée. En effet, l'information n'a d'intérêt que si elle est diffusée et partagée à bon escient. Pour s'assurer de l'effectivité de ce partage d'informations, le Département Audit et Surveillance d'Air France prévoit dans sa trame d'audit l'item suivant : « *Les mesures de sûreté à mettre en œuvre sont transmises par le donneur d'ordre vers ses sous-traitants. Cette communication est tracée* ».

Ainsi, le chef d'escale est dans l'obligation de transmettre les communications sûreté et de conserver une preuve de cet échange. Cependant, le Security Bulletin indique seulement que « *Ce document est destiné aux personnels des escales AF* », il n'est donc fait aucune mention des prestataires[100]. Ainsi, il serait opportun de pouvoir spécifier que le document s'adresse également aux prestataires afin de les impliquer davantage.

[99] Cf Annexe 12
[100] Cf Annexe 12

Paragraphe 2. La multiplication d'informations : atout ou danger ?

Augmenter les communications sûreté peut paraitre essentiel pour renforcer l'implication et la prise de conscience du personnel Air France et des prestataires. Cependant, en multipliant de manière trop abondante les communications sûreté, le risque peut résider dans le fait que les chefs d'escales se perdent et finissent par ne plus lire les mails. C'est pourquoi, dans une mesure idéale, il serait intéressant de pouvoir cibler les menaces existantes et d'adapter les actualités et rappels réglementaires à chaque type d'escale. En effet, il est aisé d'imaginer qu'une escale jugée sans risque ne nécessite pas les mêmes rappels réglementaires qu'une escale sensible. Même si, en pratique, cette mesure est difficilement applicable compte tenu du nombre d'escales desservies par la compagnie, le ciblage d'informations ne peut être que bénéfique et ne doit certainement pas être mis de côté.

Ainsi, la multiplication d'informations peut être un atout mais uniquement si celle-ci est bien ciblée et proportionnée. A titre d'exemple, la Direction de la Sûreté dispense une demi-journée de formation à tout chef d'escale prenant ses fonctions dans un nouveau pays. Toutefois, il paraîtrait opportun de prévoir également une communication sûreté « spéciale » lors de son arrivée sur place. Cette communication comporterait, entre autres, un récapitulatif avec les informations suivantes :

- Synthèse de l'activité géopolitique de l'escale et des pays limitrophes.
- Synthèse des différents types de menaces auxquels sont exposées les escales.
- Synthèse des mesures additionnelles prescrites par la Direction de la Sûreté et applicables dans l'escale concernée.

Cette communication permettrait au chef d'escale d'obtenir rapidement une vue d'ensemble de son escale en matière de sûreté afin de le préparer au mieux dans son travail.

Ainsi, de manière générale, le système de communication sûreté d'Air France auprès de ses escales est relativement récent et nécessiterait d'être davantage développé. Il convient maintenant de s'intéresser au système de communication interne à l'entreprise.

Section 2. La communication interne à l'entreprise - Une démarche globale de collaboration

A ses débuts, l'aviation civile s'est focalisée sur le développement d'une culture de sécurité. Désormais cette culture est bien ancrée par les opérateurs aériens, cependant, dans un contexte de menaces terroristes sans cesse en renouvellement, la sûreté ne doit plus être considérée au second plan. En effet, à l'heure actuelle il est impératif que tous les acteurs intègrent une culture sûreté et que celle-ci se retranscrive au sein de leurs activités au quotidien.

Nous allons donc nous intéresser dans un premier temps au dispositif de communication interne d'Air France (Paragraphe 1) puis nous étudierons dans un second temps les intérêts à développer une culture de sûreté au sein des entreprises (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Le dispositif de communication interne d'Air France.

Le dispositif éditorial interne destiné aux personnels Air France se compose de plusieurs entités :

- Le Mag Sûreté : magazine dédié à la sûreté qui vise toute personne au sein de l'entreprise. Il est publié deux fois par an et a pour mission de faire une synthèse de l'actualité sûreté.
- Focus Sûreté : publication ciblée sur une thématique particulière. Pour exemple, le focus sûreté de septembre 2016 portait sur les relations entre CL.DS et les Services de l'Etat.
- Fiches sûreté : descriptif de l'organisation des différents pôles de la Direction de la Sûreté
- Hebdo Sûreté : e-letter hebdomadaire destinée au comité exécutif d'Air France et aux DGS. Cette e-letter est à diffusion restreinte.
- Intranet Sûreté

Mis à part ces supports, la communication interne sûreté se fait également par le biais de diverses réunions : Comité de performance sûreté, revue RX5, réunion DGS etc.

Il est également important de ne pas négliger le rôle des personnels navigants commerciaux (PNC) et notamment des relais PNC sûreté. En effet, ils représentent une interface privilégiée pour « *promouvoir le développement de la culture sûreté et de la conscience du risque en sensibilisant les équipages* » [101].

A l'instar de ce qu'il se fait pour la sécurité des vols, il serait intéressant de développer davantage les moyens mis en œuvre pour développer cette culture.

Comment faire ?

Par le biais de vidéos interactives envoyées sur les adresses mails du personnel par exemple. A ce titre, les autorités françaises font de même puisqu'il est possible de retrouver une vidéo sur le site officiel du gouvernement : « *Voyager plus sûr : une approche globale, humaine et efficace ».*[102]

De plus, il pourrait être intéressant de proposer une campagne d'affichage au sein du siège Air France. Si les moyens le permettent, la communication idéale se matérialiserait par la mise en œuvre d'un atelier « sûreté » annuel qui retranscrirait la mise en scène d'un acte malveillant (alertes à la bombe, détournement d'aéronefs etc) ou bien encore la création d'exercices de groupes interactifs sur des sujets sûreté sensibles et/ou récurrents.

Paragraphe 2. L'importance du développement d'une culture sûreté.

Le développement d'une culture sûreté est impératif pour responsabiliser les agents, développer l'autonomie et la rigueur en matière de sûreté. A ce sujet, le Directeur de la sûreté d'Air France, Gilles LECLAIR, a fait une remarque pertinente puisqu'il relève que « *Chaque salarié détient une partie du système de sûreté et doit de fait être associé au dispositif de surveillance*. » En effet, une participation collective de tous les acteurs du transport aérien permettra le développement d'un système de surveillance effectif et performant. Cette idée a également été appuyée par Mr Alexandre LAUNEY, Délégué Général Sûreté HOP ! : « *Si chacun prend conscience de son rôle, le système fonctionne* ».[103]

[101] Vidéo Intralignes Air France, onglet « *Sûreté* » : « *La minute de l'Expert : le rôle des relais sûreté* » Janvier 2017
[102] https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/cadre-dactions-surete-aerienne
[103] Entretien Mr Alexandre LAUNAY, DGS HOP ! du 13 septembre 2018

Pour cela, il est nécessaire que les agents comprennent les risques et ne se contentent pas de satisfaire à minima les normes en vigueur. C'est une réelle attitude de prudence qui est attendue de leur part. A titre d'exemple, celle-ci peut se traduire par des remontées spontanées comme le démontre le rapport de sûreté ci-après : « *Nous constatons lors de notre fouille sûreté que la paroi latérale du siège 16A est entrouverte et devient par conséquent un logement accessible (…) il m'a paru important de le signaler pour être vigilant.* »

Dans cette optique, la compagnie doit posséder un système de communication permettant de partager des informations opérationnelles en matière de sûreté à tout moment. L'objectif étant de favoriser la gestion pro-active de la sûreté, qu'il s'agisse des salariés de la compagnie mais aussi de leurs prestataires.

Ainsi, le terme de « culture sûreté » regroupe plusieurs notions (respect de la réglementation, vigilance accrue et permanente, juste responsabilité individuelle, etc) qu'il convient de continuer à développer et à renforcer.

Conclusion

Dans un contexte de menace extrêmement élevé au sein du transport aérien, les compagnies aériennes apparaissent au premier plan et sont sujettes à de nombreux risques en matière de sûreté. Cette vulnérabilité s'est accentuée depuis plusieurs années puisque les compagnies aériennes ont tendance à externaliser leurs activités à faible valeur ajoutée, c'est-à-dire leurs activités d'assistance en escale. Si ce choix peut légitimement s'expliquer en termes de coût et de performance, cette initiative n'est pas sans conséquence. En effet, l'externalisation est un mode de gestion qui comporte lui-même son lot de risques en matière de sûreté aérienne.

Cependant, face à ces problématiques, les compagnies aériennes ne sont pas pour autant démunies. En effet, les institutions internationales, européennes et françaises ont créé un arsenal juridique strict dans le but de protéger les opérateurs aériens de tout danger. De l'Annexe 17 élaborée par l'OACI en 1944 à l'arrêté du 11 septembre 2013 relatif aux mesures de sûreté de l'aviation civile, la réglementation n'a cessé de se renforcer pour s'adapter aux nouvelles menaces.

Toutefois, les compagnies aériennes ne doivent pas se contenter de ce seul cadre législatif. Avant toute chose, il est nécessaire de rappeler qu'une politique d'externalisation doit être réfléchie et pensée en amont. La stratégie à retenir est la suivante :

- Identification et prise en compte des risques associés à l'externalisation.
- Identification des prestataires : il est nécessaire que les compagnies aériennes choisissent consciencieusement leurs prestataires et instaurent une relation de confiance avec eux.
- Contractualisation avec les prestataires par le biais de contrat de prestation de service précis et détaillé.
- Surveillance des prestataires par le biais d'audit interne sûreté.
- Suivi des prestataires par l'intermédiaire de responsables sûreté et par les remontées d'expérience dans le but de créer une boucle d'amélioration continue.
- Développement d'une culture sûreté.

Ainsi, avec l'aide d'un environnement juridique strict, d'un contrat de prestation complet et détaillé, d'une surveillance omniprésente et d'un suivi rigoureux, les compagnies aériennes ont les clés en main pour maitriser au mieux leurs prestataires.

Cependant, l'axe majeur de développement reste tout de même la diffusion d'une culture sûreté auprès des prestataires en escale qui doit être davantage renforcée. En effet, la sûreté nécessite un engagement collectif et partagé, auquel tous les acteurs du transport aérien ont un intérêt à participer.

Pour conclure, l'externalisation est un phénomène en expansion au sein des compagnies aériennes mais qui se doit d'être encadré et surveillé de près. Dans le cas contraire, ce mode de gestion peut rapidement devenir une contrainte plus qu'un avantage.

Bibliographie

I) Textes réglementaires :

- Chapitre 1 Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale du 7 décembre 1994
- Annexe 17 « Sûreté » Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale du 7 décembre 1944
- Directive 96/67/CE relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la communauté
- Règlement (CE) n° 2320/2002 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile
- Règlement (CE) N°300/2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile
- Règlement d'exécution (UE) 2015/1018 du 29 juin 2015
- Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance, modifié par Ordonnance n° 2010-1307 du 28 octobre 2010 - art. 7
- Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre
- Article 1219 du Code civil
- Article 1710 du Code civil
- Article L6341-2 du Code des transports
- Article R216-1 du Code de l'aviation civile
- Article L8221-5 du Code du Travail
- Article 442-6, I, 2° du Code de commerce
- Décret n°2012-832 du 29 juin 2012
- Arrêté du 11 septembre 2013 relatif aux mesures de sûreté de l'aviation civile

Jurisprudences :

- Arrêt de la Cour d'appel de Paris du 1er octobre 2014 N°13/16336
- Arrêt de la Chambre Criminelle de la Cour de cassation du 14 novembre 2017
- Arrêt de la Chambre Civile de la Cour de cassation du 19 octobre 2016 N°15-23.854

II) Enseignement IFURTA Master 2 Droit et Management du Transport Aérien – Année 2017 - 2018 :

- Cours d'économie du transport aérien - Mme Valérie Brun - Semestre 1
- Cours de géographie du transport aérien - Mr Romain Wino - Semestre 1
- Cours d'économie des compagnies aériennes - Mr Fouchet - Semestre 1

III) Ouvrages et rapports publics

- Airbus Global Market Forecast 2017
- ICAO, Airbus GMF 2018
- Enquête de l'Observatoire CEGOS : « *Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises* », janvier 2011
- Baromètre Outsourcing 2005, Cabinet Ernst & Young : « *Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France* »
- **C**entre **F**rançais de **R**echerche sur le **R**enseignement (Cf2R), Eric Denécé et Valéry Gaudin : « *Sous-traitance et externalisation : quels risques pour les établissements financiers et les entreprises de services et de conseil ? »,* avril 2009
- Mémoire de fin d'étude de Mr. Décolasse Laurent intitulé « *Sécurité et sûreté dans le transport aérien* »

IV) Sites internet :

- https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2017&locations=FR&start=2012&view=chart
- https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Brochure_-_Surete_de_l_aviation_civile_-_appoche_francaise_VFF_web.pdf

- https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000023086525&idArticle=LEGIARTI000023075728&dateTexte=&categorieLien=cid
- https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006442681&cidTexte=LEGITEXT000006070721&dateTexte=18040317&categorieLien=id
- https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/intuitu-personae.php
- https://www.francetvinfo.fr/economie/transports/revise-en-chine-l-a340-d-air-france-volait-avec-une-trentaine-de-vis-manquantes_1679219.html
- https://www.cf2r.org/wp-content/uploads/2017/07/sous-traitance-et-externalisation.pdf
- https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000036051598&fastReqId=27437487&fastPos=3
- https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/11/30/air-france-condamnee-pour-recours-au-travail-dissimule_5222755_1653578.html
- https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=A4BBE2CCD816CD7BE42730A720E7D31A.tplgfr24s_3?idArticle=LEGIARTI000033024966&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20180809&categorieLien=id&oldAction=&nbResultRech=
- http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4068.asp
- https://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/default_FR.aspx
- https://www.icao.int/Security/USAP/Pages/FR/default_FR.aspx
- https://www.icao.int/Meetings/mrtd-BurkinaFaso-2013/Documents/Presentations/1-5-Arinc_Annex-9.pdf
- https://oaci.delegfrance.org/Dossier-L-OACI-et-la-Surete-mondiale-de-l-aviation
- http://logistiqueconseil.org/Articles/Transport-aerien/Certification-iosa.htm
- https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/entreprises-disposant-dun-agrement
- http://www.senat.fr/rap/r16-031/r16-031_mono.html

- https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000033302249&fastReqId=1916190769&fastPos=1
- https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027975375&dateTexte=20180718
- https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000022657744
- https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/charge.php
- http://www.leparisien.fr/espace-premium/actu/au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-au-moindre-doute-on-suspend-la-ligne-18-12-2015-5382727.php
- http://www.senat.fr/rap/r16-031/r16-031_mono.html#toc61
- https://www.journal-aviation.com/actualites/36503-l-iata-mise-sur-le-big-data-pour-ameliorer-la-securite-des-vols
- https://www.airemploi.org/metiers/transport-aerien/140-chef-escale
- https://oaci.delegfrance.org/Ouverture-du-Symposium-International-sur-la-Surete-Aerienne
- https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/cadre-dactions-surete-aerienne

Annexes

ANNEXE 1 :

COMMUNIQUÉ

N° :

Les projections pour 2036 indiquent que le nombre de passagers aériens va presque doubler, atteignant 7,8 milliards

24 octobre 2017 (Genève) – L'Association du transport aérien international (IATA) prévoit que le nombre de passagers aériens s'élèvera à 7,8 milliards en 2036, ce qui représente presque le double des quatre milliards de voyageurs de cette année. Cette prévision se fonde sur le taux de croissance annuel composé (TCAC) de 3,6 % indiqué dans la plus récente mise à jour de la *prévision sur 20 ans concernant les voyages aériens*.

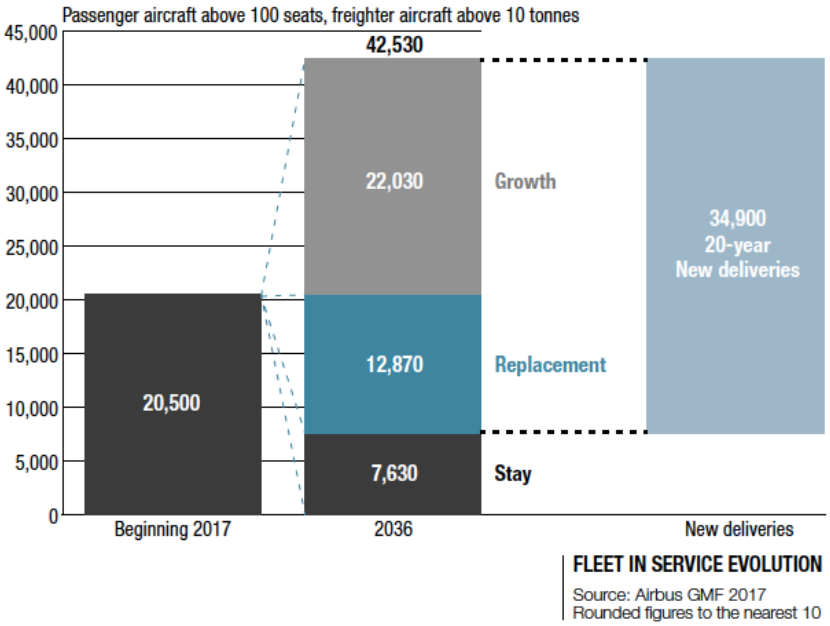
« Tous les indicateurs annoncent un accroissement de la demande de connectivité mondiale. Le monde doit se préparer à une multiplication par deux du nombre de passagers au cours des 20 prochaines années. Cette nouvelle est formidable sur le plan de l'innovation et de la prospérité, qui dépend des liaisons aériennes. Cela représente un énorme défi pour les gouvernements et l'industrie, qui devront s'assurer que nous pourrons satisfaire cette demande », a déclaré Alexandre de Juniac, directeur général et chef de la direction de l'IATA.

Déplacement vers l'est et développement des marchés

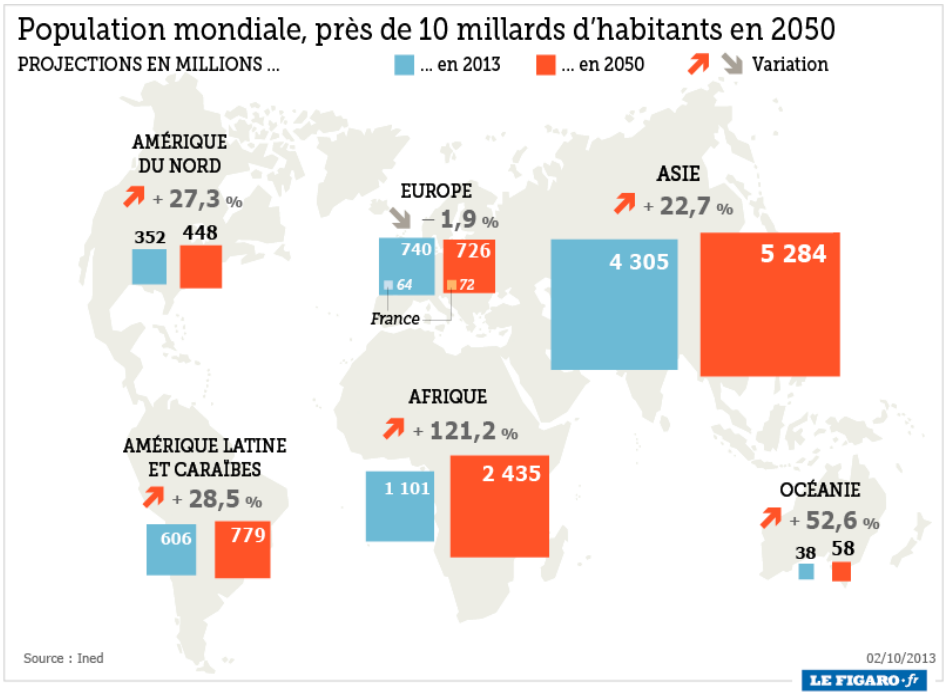
Le plus important catalyseur de la demande sera la région Asie-Pacifique. La région sera la source de plus de la moitié des nouveaux passagers au cours des deux dernières décennies. Le moment où la Chine remplacera les États-Unis comme plus important marché aérien du monde (en fonction du trafic à destination, en provenance et à l'intérieur du pays) s'est rapproché de deux ans par rapport à la prévision de l'an dernier. Nous prévoyons maintenant que cela se produira vers 2022, en raison d'une combinaison de facteurs, à savoir la croissance légèrement plus rapide en Chine et la croissance légèrement plus lente aux États-Unis. Le Royaume-Uni sera relégué au cinquième rang, surpassé par l'Inde en 2025 et par l'Indonésie en 2030. La Thaïlande et la Turquie feront leur entrée dans le groupe des dix plus grands marchés, tandis que la France et l'Italie seront reléguées aux 11e et 12e rangs, respectivement.

Le tableau qui suit illustre l'évolution des principaux marchés intérieurs. Les données, en millions de passagers, représentent les passagers à destination, en provenance et à l'intérieur des marchés.

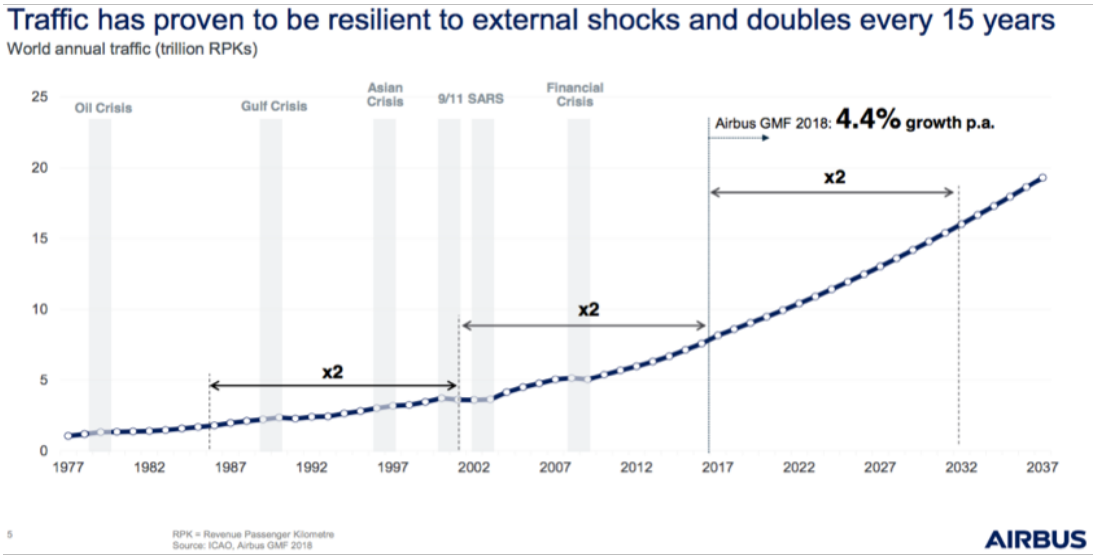
ANNEXE 2 :



ANNEXE 3 :



ANNEXE 4 :



ANNEXE 5 :

Questionnaire sûreté

1. **Avez-vous des sous-traitants en piste ?**

- Nettoyage
- Catering
- Chargement/Déchargement
- Approvisionnement de bord
- Prestataire sûreté

2. **Dans vos contrats de sous-traitance, avez-vous des dispositions relatives à la sûreté dans vos trames de contrat ? Dans vos cahiers des charges ?**

3. **Faites-vous des audits internes auprès de vos sous-traitants ?**

4. **A quelle fréquence ?**

5. **Quelles sont vos exigences auprès de vos sous-traitants ?**

6. **Quelles sont les problématiques que vous rencontrez avec vos sous-traitants ?**

7. **Avez-vous des propositions et/ou solutions à apporter ?**

8. **Considérez-vous que vous ayez une maitrise suffisante de vos sous-traitants ?**

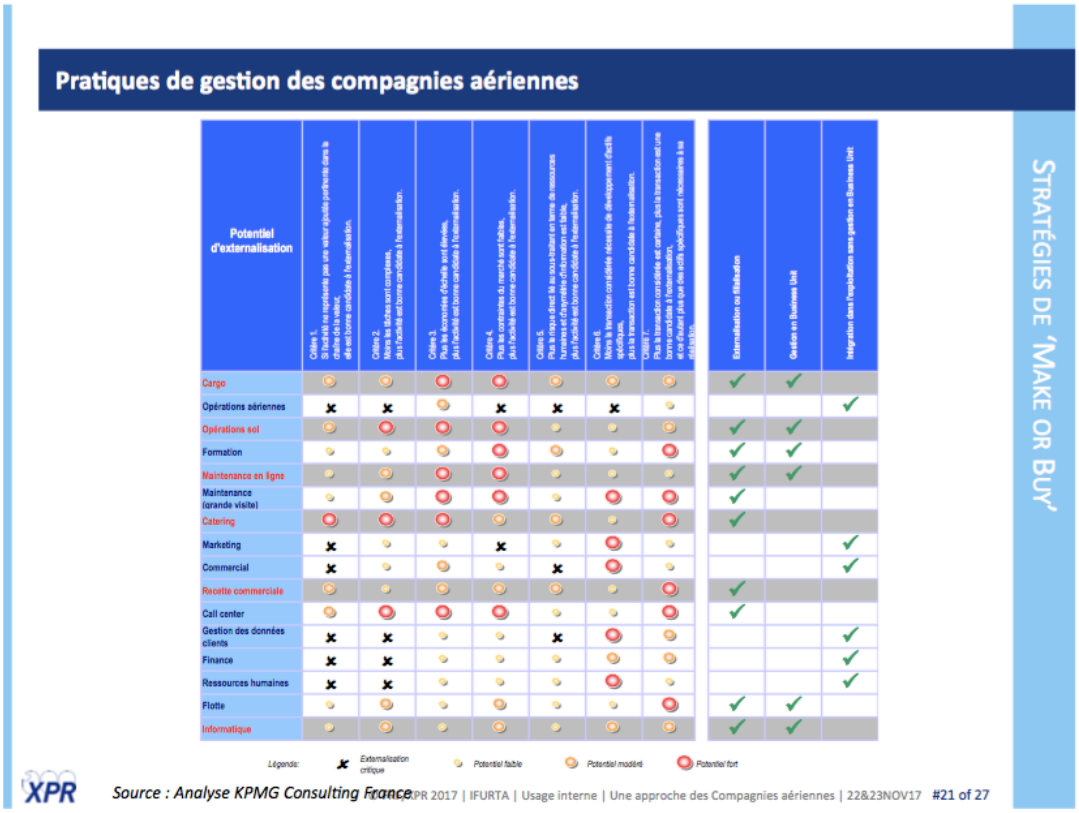
9. **Est-il nécessaire de développer une « culture sûreté » à destination de vos sous-traitants ?**

10. **Si oui, quelle serait la manière la plus adéquate de le faire ?**

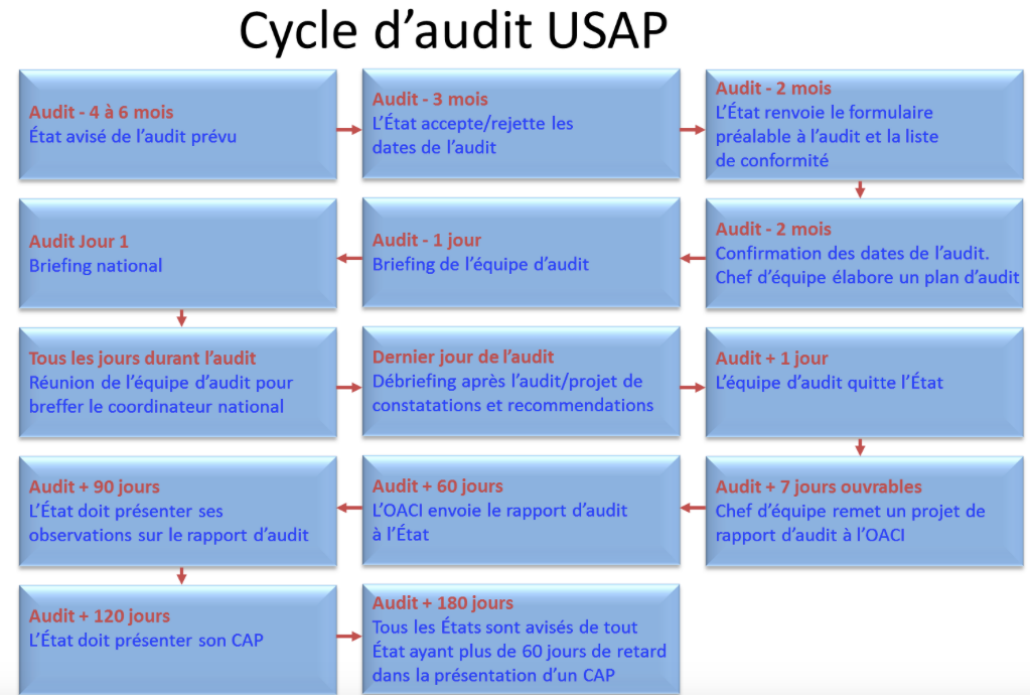
11. **Commentaires / Remarques**

Si vous avez des remarques/ commentaires qui ne rentreraient pas dans le cadre du questionnaire, n'hésitez pas à me les faire partager.

ANNEXE 6 :



ANNEXE 7 :



ANNEXE 8 :

Extrait du communiqué IATA N°32 du 4 juin 2018

distorsions de marché en imposant des réglementations qui présument de ce que les consommateurs désirent réellement », affirme M. de Juniac.

Voilà l'esprit de la « réglementation intelligente » de l'IATA, une campagne qui demande aux gouvernements de se conformer aux normes mondiales, en tenant compte de l'apport de l'industrie et en analysant les coûts de la réglementation en regard des avantages. M. de Juniac a fait remarquer qu'un des plus intéressants développements réglementaires actuels réside dans la révision complète de la réglementation commerciale des États-Unis dans le but de conserver uniquement les règlements dont les avantages surpassent les coûts assumés par les voyageurs et l'industrie.

Normes mondiales

M. de Juniac a plaidé pour une vigoureuse défense des normes mondiales qui ont guidé le développement sûr et efficient de l'aviation. « Nous devons mettre les gouvernements au travail. Il est inacceptable que les normes mondiales soient ignorées par les gouvernements qui les ont eux-mêmes créées », a soutenu M. de Juniac.

Il a cité plusieurs exemples :

- L'Inde impose des taxes sur les billets internationaux, ce qui va à l'encontre des résolutions de l'OACI.
- Les États planifient de nouvelles taxes environnementales au moment même où le Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA) négocié par l'OACI est sur le point d'entrer en vigueur, pour constituer la mesure fondée sur le marché pour la gestion des émissions.
- Près de deux décennies après son adoption, la Convention de Montréal de 1999 n'est pas ratifiée universellement. Ses importantes mesures de modernisation ne s'appliquent que dans 130 États.
- Il n'y a pas de conformité à 100 % à l'Annexe 13 de la Convention de Chicago, qui exige des enquêtes complètes sur les accidents. Pour environ 1000 accidents survenus au cours de la dernière décennie, seulement 300 enquêtes ont été complétées, accompagnées de rapports publics.
- L'Annexe 17 de la Convention de Chicago établit des exigences de sûreté de base. Pourtant, les audits de l'OACI révèlent que seulement 28 % des États satisfont ces exigences. De plus, 37 % des États n'arrivent pas à résoudre les problèmes de sûreté soulevés.

Infrastructures

L'IATA a pressé les gouvernements de trouver des solutions durables permettant la mise en place des infrastructures nécessaires pour répondre à la demande croissante de connectivité.

« Nous vivons une crise sur le plan de la capacité. Et nous ne voyons pas les investissements nécessaires dans les infrastructures aéroportuaires qui permettraient de régler le problème. Les gouvernements s'efforcent de bâtir rapidement. Mais avec le manque de ressources financières, plusieurs cherchent des solutions auprès du secteur privé. Nous avons besoin de plus de capacités aéroportuaires. Mais il faut être prudent. Il est erroné de croire que la privatisation offre une solution magique », selon M. de Juniac.

ANNEXE 9 :

Extrait du communiqué IATA N°8 du 22 février 2018

Taux de pertes de coque de turbopropulseur par région d'appartenance des exploitants (par million de départs)

Région	2017	2012-2016
Afrique	5,70	7,38
Asie-Pacifique	0,61	1,45
Communauté des États indépendants (CEI)	16,44	20,59
Europe	0,00	0,73
Amérique latine et Caraïbes	0,00	1,55
Moyen-Orient et Afrique du Nord	0,00	3,42
Amérique du Nord	0,94	0,98
Asie du Nord	0,00	8,73

Progrès en Afrique

L'Afrique subsaharienne continue d'accomplir de grands progrès en matière de sécurité. Pour une deuxième année consécutive, les compagnies aériennes de la région n'ont subi ni perte de coque d'avion à réaction ni accident mortel impliquant des jets ou des turbopropulseurs. Le taux de pertes de coque de turbopropulseur et le taux global d'accidents (tous types d'aéronefs confondus) ont tous deux décliné par rapport à la moyenne des cinq années précédentes. Toutefois, le taux de pertes de coque de turboréacteur a augmenté par rapport à 2016 (5,70 contre 1,52). Par voie de conséquence, cette augmentation est largement responsable de l'augmentation du taux global d'accident par rapport à 2016 (6,87 contre 2,43).

« Les compagnies aériennes d'Afrique subsaharienne continuent d'améliorer leur rendement en matière de sécurité. L'objectif est d'atteindre un niveau de sécurité de classe mondiale. Pour une deuxième année consécutive, les transporteurs de la région ne déplorent aucune perte de vie et aucune perte de coque d'avion à réaction. Mais il subsiste des lacunes importantes à combler quant au rendement de sécurité de la flotte de turbopropulseurs du continent. Les normes mondiales, comme l'Audit de sécurité de l'exploitation de l'IATA (IOSA), contribuent à améliorer les choses. En comptant tous les accidents, le rendement des compagnies aériennes africaines inscrites au registre IOSA était cinq fois meilleur que celui des compagnies aériennes de la région non inscrites à l'IOSA. C'est pourquoi nous encourageons les pays africains à intégrer l'IOSA et l'Évaluation de sécurité standard de l'IATA (ISSA) à leurs systèmes de surveillance de la sécurité. L'ISSA, destinée aux transporteurs non admissibles à l'IOSA, est aussi offerte pour une période aux exploitants qui devraient normalement être soumis à l'IOSA, ce qui leur permet une approche par étape en vue de la certification IOSA », explique M. de Juniac.

Parallèlement, les gouvernements d'Afrique doivent accélérer la mise en œuvre des normes de sécurité et des pratiques recommandées (SARPS) de l'OACI. À la fin de 2017, seulement 25 pays d'Afrique avaient atteint un taux de 60 % de mise en œuvre des SARPS », selon M. de Juniac.

ANNEXE 10 :

AIRFRANCE	Manuel	SEC-MANU-0001
DS QR	**SEC - SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SURETE (SEMS)**	Page - 4/21
		Version 7
CL DS		24/05/2018

2 OBJET

Le SEMS a pour objet de définir les grands principes politiques, organisationnels et méthodologiques qui s'appliquent à la Direction de la sûreté de la compagnie Air France et de Joon ainsi qu'à l'ensemble des entités hiérarchiques et fonctionnelles qui y sont rattachées.

ANNEXE 11 :

Extrait Focus sûreté Air France

> Focus

Les relations avec les services régaliens partenaires

La PAF, la GTA, la Douane, la DCI et l'UCLAT font partie de nos principaux partenaires régaliens, la Direction de la Sûreté ayant par ailleurs des relations de coopération avec d'autres services de l'Etat tels que la Police Judiciaire, les Préfectures, le Parquet ou les Services de renseignement...

La DCPAF

Bernard Siffert, Directeur Adjoint

«Entre recommandations OACI et réglementations françaises et européennes, les mesures de sûreté en ZSAR dans les aéroports français sont extrêmement performantes. La zone publique reste la plus fragile et nous mettons en place de nouveaux dispositifs (formations COPRA sur la détection des profils à risque, analyse du comportement enseignée aux opérateurs, partage des méthodes US, Israël et Angleterre, etc.).»

«La Direction de la Sûreté est notre interface direct avec Air France. Nous échangeons sur des sujets tels que des affaires à caractère judiciaire, les facilitations, l'acheminement des étrangers en situation irrégulière... Nous sommes présents dans le cadre des conflits sociaux à AF (atteintes à l'ordre public, manquements à la sûreté, protection des locaux...). Nous participons aussi aux missions interministérielles «Vols entrants» à l'étranger pour évaluer les dispositifs locaux.»

La Direction Centrale de la Police aux Frontières est une direction spécialisée de la Police Nationale (11000 personnes). Elle compte notamment :
> Une sous-direction des Affaires Internationales, Transfrontières et de la Sûreté (contrôles transfrontières, coopération institutionnelle européenne et internationale, coopération policière et douanière, relations avec FRONTEX, l'agence européenne de surveillance des frontières extérieures...)
> Une sous-direction de l'immigration irrégulière et des Services territoriaux (lutte contre l'immigration illégale et gestion des étrangers en situation irrégulière....)
> Deux directions aéroportuaires Orly et Roissy CDG/Le Bourget (supervision des mesures de sûreté en aéroport)

L'UCLAT

Jean-Michel Avon, Chef d'Etat-Major

«Nous travaillons avec 22 services partenaires - services de police ou de sécurité, officiers de liaison, organes internationaux spécialisés dans le terrorisme - qui nous fournissent des informations relatives au terrorisme. Nous centralisons ces éléments, assurons leur circulation et leur exploitation (notamment pour l'évaluation de la menace destinée au Ministère de l'Intérieur).»

«En matière de lutte contre la radicalisation, nous évaluons les personnes signalées ou suivies, luttons contre la propagande islamiste, et apportons des réponses concrètes à de grands opérateurs. Nous effectuons des interventions en entreprise, auprès des services RH notamment.
Le nombre d'individus radicalisés en France est estimé à 15000. Précisons que si un individu fait l'objet d'une fiche S, cela veut seulement dire que les services de renseignement s'intéressent à lui. Cette fiche est avant tout un outil de travail pour nous mais n'est pas synonyme de la dangerosité d'un individu.
A noter que nous avons créé une plate-forme d'appels permettant de faire des signalements relatifs à la radicalisation d'une personne (N° vert : 0 800 005 696).»

L'Unité de Coordination de la lutte AntiTerroriste est une unité spécialisée de la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN). Ses missions :
. Évaluation de la menace terroriste destinée au Ministère de l'Intérieur
. Adaptation des dispositifs de sécurité (protection des personnes et des biens).
. Coordination de l'action des services appelés à lutter contre le terrorisme
. Représentation de la DGPN dans le cadre des relations interministérielles et internationales (Europol, Interpol, ONU etc.)

lesFocusSûreté - Réd. en chef & réalisation : DS.DX / Direction de la Sûreté Air France - Crédits photos : DR

> Focus

La Douane

Philippe Legué, Directeur

« Roissy compte 1350 agents et 40 implantations douanières en aérogare et au fret, avec une présence 24h / 24 et 7 j / 7 . Nous sommes positionnés au plus près des opérations et des points de passage et nous effectuons aussi des interventions supplémentaires sur les opérations urgentes. La Douane a pour mission de contrôler les flux - entrants, sortants et en transit - de personnes et de marchandises, aussi bien coté piste que coté ville, la zone de contrôle de nos agents (qui sont en uniforme ou en civil) incluant aussi la gare TGV.»
«En matière de lutte anti-terrorisme, nous collaborons de manière très étroite avec la DGSI et la PAF. Un exemple: si un bagage présente des éléments de radicalisation, nous le signalons immédiatement. La menace étant élevée coté ville, nous avons mis en place une politique adaptée qui nécessite des moyens (à noter que dans certains terminaux, les Douaniers sont les seuls armés) et une formation spécifique de nos personnels (analyse comportementale notamment).»
«Notre collaboration avec Air France concerne les passagers et les marchandises, même si les aspects cargo sont prioritaires.»

La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects Rattachée au Ministère du Budget, la DGDDI a une triple mission :
> fiscale : elle perçoit env. 13 % /an des recettes de l'Etat et contribue, comme ses homologues européens, au financement du budget communautaire.
> soutien à la compétitivité des entreprises : protection des intérêts économiques et financiers nationaux et communautaires (contrôles des flux commerciaux, lutte contre les fraudes et contrefaçons...)
> protection de la sécurité et de la santé publique : protection de l'environnement (lutte contre les pollutions) et du patrimoine national (trafics d'oeuvres d'art et antiquités).

La DCI

Émile Pérez, Directeur

«Nos services de sécurité intérieure couvrent 158 pays. Outre les actions de coopération internationale, nous protégeons les intérêts de la France et de ses ressortissants, même pour des expatriations de courte durée. «Maillage, réseautage et partage», cela pourrait être notre devise : nous avons de multiples contacts avec les services de gendarmerie et de police des pays où nous sommes représentés, nous faisons circuler les informations (dans le cadre des instructions judiciaires, par exemple, qu'il s'agisse d'attentats ou d'accidents...) et facilitons l'accès aux services locaux pour les ressortissants français qui en ont la nécessité.
Notons que la CRASAC, basée à Dakar, est une structure régionale originale qui permet, avec l'ensemble des partenaires français, d'améliorer la sûreté dans les pays africains. Ses agents sont basés dans les aéroports et peuvent aller jusqu'au contrôle en porte.»

La Gendarmerie des Transports Aériens (GTA)

Hugues Desmoulins-Lebeault, Lieutenant-colonel

« La GTA est une unité spécialisée de la Gendarmerie, dont l'Etat-Major est rattaché à la DGAC et les 1000 militaires certifiés ENAC. Notre zone de maillage s'étend sur la France et l'Outre-Mer et nous effectuons quelques 50000 contrôles et 450 inspections ciblées annuellement. Dans les aéroports, les Gendarmes de la GTA sont en charge de la Sûreté coté piste (passagers et bagages soute, aéronefs et installations) tandis que la PAF est en charge de la Sûreté coté ville.»
«Outre l'ensemble des missions détaillées dans l'encadré ci-dessous, la GTA effectue aussi certaines missions spécifiques - vols entrants, MANPADS etc. - et des actions de formation, en France et à l'étranger.»
«Nous avons une relation très étroite et un lien permanent avec Air France - avec la Direction de la Sûreté au niveau central et localement, avec les Escales, AFI etc. - sur différentes affaires ou des problématiques sûreté spécifiques.»

La Gendarmerie des Transports Aériens (GTA)
La GTA est une formation spécialisée de la gendarmerie nationale dont la mission s'exerce au sein de l'Aviation Civile (elle est placée «pour emploi» auprès de la DGAC). Ses principales missions s'effectuent en zone réservée des aéroports :
> police administrative : renseignement (notamment anti-terrorisme), intelligence économique, sécurité publique...
> police judiciaire : constatation crimes et délits, travail illégal...
> police aéronautique : constatation incidents aériens et infractions à la réglementation aéronautique, contrôle des aéronefs...
> police de la sûreté aéroportuaire (mission prioritaire) : protection des personnes, installations et aéronefs contre les actes d'intervention illicites (attentats, détournements...)
> contrôle des exploitants d'aéroport, cies aériennes et entreprises en zone réservées (bagages, fret, assistance, catering...)
> contrôle renforcé des vols vers les destinations sensibles impliquant des mesures particulières.

«Nous entretenons des relations étroites avec de nombreuses entreprises françaises et avec Air France en particulier, la Direction de la Sûreté étant notre interlocuteur privilégié. Ces relations, quasi-quotidiennes, sont toutes orientées vers l'opérationnel !»

La Direction de la Coopération Internationale (DCI)
Première Direction commune entre la Police nationale et la Gendarmerie nationale, et dirigée conjointement par ces deux entités, la DCI est opérationnelle depuis 2011.
Son réseau d'ASI (attachés de sécurité intérieure) est composé de 280 Policiers et Gendarmes déployés dans 74 ambassades et couvrant 158 pays, qui œuvrent ensemble à la coopération policière internationale mise en place par l'État pour mieux lutter contre les menaces telles que le terrorisme, le trafic de drogue ou la cybercriminalité.

ANNEXE 12 :

Security Bulletin

Bulletin d'informations de la Direction de la Sûreté AF (CL_DS)

N° 01 - Fév. 2018

Contrôle mutuel du port apparent du badge : «Challenging»

> Les personnes désignées doivent veiller à ce que toute personne présente sur la touchée porte en évidence un titre de circulation aéroportuaire («badge» ou «laissez passer» d'aéroport) ou un certificat de membre d'équipage (CMC) valide et que sa présence soit justifiée.

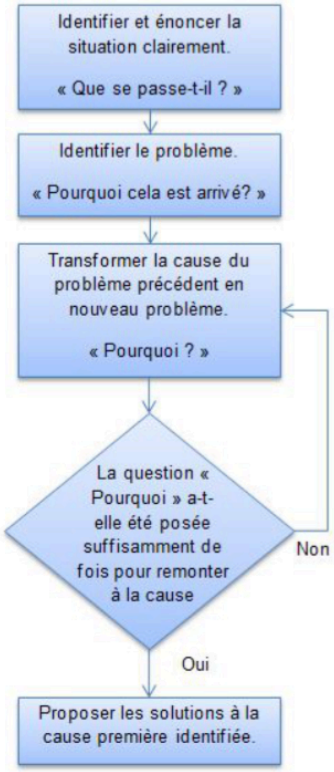
> Cette mesure implique donc un contrôle mutuel, ou « challenging », qui s'applique aux personnes souhaitant accéder à l'avion et à celles déjà présentes sur la touchée.

> En cas de doute sur une personne (refus de présenter un badge, présence injustifiée etc...) :
- relever, dans la mesure du possible un élément d'identification (nom ou numéro de badge si apparent, plaque d'immatriculation du véhicule éventuellement utilisé),
- alerter immédiatement le chef d'escale ou les pilotes,
- prévenir ou faire prévenir les autorités locales dans les meilleurs délais.

Référence : MANEX A - Chap.10.04.20.01

Ce document est destiné aux personnels des Escales AF – Il constitue un rappel des mesures de sûreté prescrites dans le Manuel d'Exploitation (MANEX) – Il est destiné à être affiché ou utilisé comme support de briefing - Contact : GR_DSAS

ANNEXE 13 :



ANNEXE 14 :

AIRFRANCE DS AS CL DS	Formulaire **SEC - FICHE D ACTION CORRECTIVE / CORRECTIVE ACTION FORM**	**INT-FORM-0002** Page - 1/2 Version 3 12/06/2017

ESCALE : XXX	N°:exemple FA-CDG-001-17	DATE DE CREATION : DD/MM/YY	DATE DE BUTEE : DD/MM/YY

NON CONFORMITE : Criticité ☐ Mineure ☐ Majeure ☐ Critique
Identifiée par / date :
Référence de l'acte de surveillance : AAAA-N° d'ordre
DESCRIPTION DE L'ECART
Référence de l'item sur trame de surveillance :
Situation(s) :
Problème(s) :
Risque(s) :
Domaines : ☐ Org-Doc ☐ Org-rec/form ☐ Org-syst qual ☐ Avion ☐ pax-bag ☐ Catering ☐ staff ☐ Cargo ☐ Autre (Précisez)
ANALYSE DES CAUSES RACINES * (Description détaillée) A renseigner par le destinataire de la fiche d'action
ACTION(S) CORRECTIVE(S) MISE(S) EN PLACE (Description détaillée) A renseigner par le destinataire de la fiche d'action

DATE : JJ/MM/AA	NOM :	SERVICE :	P.J : ☐OUI ☐NON
SOLDE			
☐OUI ☐NON	SERVICE/NOM :		DATE :

ANNEXE 15 :

ARTICLE 13 – CESSION ET SOUS TRAITANCE

13.1 Le contrat est conclu en considération de la personnalité juridique des Parties.

13.2 Le Prestataire ne pourra procéder à la cession ou à la transmission totale ou partielle du contrat, sauf accord préalable et écrit d'Air France. En toute hypothèse, la société bénéficiaire ou cessionnaire du Contrat sera réputé signataire et le cédant restera solidairement tenu de l'ensemble du contrat.

13.3 Le Prestataire ne pourra sous-traiter les Services qui lui sont confiés, sauf accord préalable et écrit d'Air France qui ne pourra être refusé sans juste motif. Nonobstant ce qui précède, le Prestataire pourra sous-traiter, sous réserve d'en informer Air France, les Services à toute société contrôlée ou gérée directement ou indirectement par Servair. En cas de sous-traitance constaté et non autorisé, Air France serait en droit de résilier le Contrat de plein droit et sans préavis et indemnité.

13.4 En cas de transfert de propriété du fonds de commerce du Prestataire, d'apport, de fusion ou de tout autre évènement affectant la personnalité morale du Prestataire, celui-ci devra prévenir Air France par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les plus brefs délais suivant l'évènement affectant sa personnalité morale, et par ailleurs convenir avec son successeur de la poursuite du Contrat par ce dernier. Air France se réserve le droit de ne pas agréer ce successeur et de résilier le contrat de plein droit et sans préavis ni indemnité.

13.5 En cas de modification de la répartition su capital social du Prestataire ou en cas de résiliation, quel qu'en soit la cause, du contrat d'assistance technique liant le Prestataire et Servair, le Prestataire s'engage à en informer Air France dans les quinze (15) jours suivant la survenance de l'évènement. Air France pourrait alors résilier le Contrat de plein droit et sans indemnité, en respectant un préavis de trois (3) mois à compter de la date d'envoi de la lettre recommandée avec accusé de réception adressée au Prestataire.

ANNEXE 16 :

COMMUNIQUÉ

N° : 33

Une collaboration plus étroite est essentielle pour améliorer la sûreté de l'aviation

5 juin 2017 (Cancún) – La73e Assemblée générale annuelle (AGA) de l'Association du transport aérien international (IATA) a adopté à l'unanimité une résolution qui réitère l'engagement de l'industrie aérienne envers la sécurité et la sûreté. La résolution réclame aussi une plus grande collaboration entre les gouvernements et les intervenants de l'industrie afin d'assurer la sûreté des vols par des mesures d'atténuation des risques qui optimiseraient la protection des passagers et des équipages tout en réduisant les perturbations pour les passagers et l'économie en général.

« L'aviation est une cible pour les terroristes déterminés à détruire la liberté qui est au centre de notre industrie. Le partage d'information parmi les gouvernements et avec l'industrie est essentiel pour maintenir une longueur d'avance sur les menaces émergentes. Nous avons le même objectif : assurer la sécurité des passagers et des équipages. Il est donc logique que nous collaborions le plus étroitement possible », a déclaré Alexandre de Juniac, directeur général et chef de la direction de l'IATA.

La résolution de l'IATA souligne l'importance de la résolution 2309 du Conseil de sécurité de l'ONU, qui demande aux gouvernements de prendre leurs responsabilités et d'assurer la sécurité des citoyens qui voyagent par avion. Elle réitère aussi le soutien plein et entier de l'industrie au développement du Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASeP) de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Le GASeP devrait avoir pour objectif d'améliorer considérablement la limpidité, la simplicité et les objectifs des normes mondiales de l'OACI en matière de sûreté (Annexe 17 de la Convention de Chicago), afin d'éliminer toute ambiguïté concernant les responsabilités des États.

« Le GASeP doit fournir un cadre de travail pragmatique et souple qui permettra la collaboration entre tous les intervenants responsables de la sûreté. Aucune instance ne possède à elle seule toutes les réponses. En joignant nos forces plus efficacement, nous serons mieux en mesure d'assurer la sécurité des passagers et des équipages », selon M. de Juniac.

La résolution adresse quatre demandes précises aux gouvernements :

- Ouvrir rapidement le dialogue avec l'industrie lorsqu'une menace à la sûreté apparaît pour faire en sorte que des mesures réalisables et efficaces soient élaborées et qu'elles puissent être mises en œuvre efficacement pour optimiser la sécurité des passagers et réduire les perturbations.

ANNEXE 17 :

COMMUNIQUÉ

N° : 31

Une mentalité globale pour le prochain siècle de l'aviation commerciale
– Partenariats et normes mondiales –

2 juin 2014 (Doha) – L'Association du transport aérien international (IATA) demande aux compagnies aériennes, aux gouvernements et aux intervenants de l'industrie d'orienter le développement de l'aviation commerciale au cours de son deuxième siècle en adoptant une mentalité globale et en se basant sur des normes mondiales.

« La clé qui permettra de libérer le potentiel de l'aviation est une mentalité globale s'appuyant sur de solides partenariats. L'aviation relie les gens et les entreprises, rendant possible le « global ». Pour assurer l'avenir de l'aviation, il faut des changements immédiats. Les compagnies aériennes doivent être des entreprises rentables et sûres. Nous devons offrir des services efficients, centrés sur les clients. Et tout ce que nous faisons doit être viable et durable », a déclaré M. Tony Tyler, directeur général et chef de la direction de l'IATA.

Ces commentaires de M. Tyler ont été faits lors de son discours sur l'état de l'industrie, prononcé dans le cadre de la 70e Assemblée générale annuelle de l'IATA et du Sommet du transport aérien à Doha, au Qatar. La réunion se déroule alors que l'aviation célèbre le centième anniversaire de l'aviation commerciale régulière.

« L'aviation commerciale régulière a commencé avec un seul passager et un vol de 23 minutes au-dessus de la baie de Tampa, en Floride, le 1er janvier 1914. Depuis lors, l'aviation a transformé le monde pour le mieux, dans des proportions incommensurables. Cette année, les compagnies aériennes transporteront 3,3 milliards de passagers et 52 millions de tonnes de fret sur plus de 50 000 routes aériennes. Elles soutiendront 58 millions d'emplois et achemineront des marchandises d'une valeur totale de 6 800 milliards $. Grâce à un effort d'équipe partagé par des partenaires bien déterminés, l'aviation transporte littéralement l'économie mondiale. Et en travaillant ensemble, avec une mentalité globale, nous pouvons encore réaliser un énorme potentiel », ajoute M. Tyler.

Dans son discours, M. Tyler a commenté plusieurs défis que l'industrie et ses partenaires gouvernementaux doivent relever à l'aube du deuxième siècle de l'aviation commerciale.

Rentabilité et structure

« Nos résultats financiers ne sont pas à la hauteur de la valeur que nous générons. Les compagnies aériennes s'attendent à des bénéfices nets totaux de 18 milliards $ en 2014. Cela représente une marge bénéficiaire de seulement 2,4 %, soit moins de 6 $ par passager transporté », explique M. Tyler.

La rentabilité de l'industrie s'est améliorée, après des bénéfices nets de 6,1 milliards $ en 2012 et de 10,6 milliards $ l'an dernier. La structure améliorée de l'industrie est l'un des facteurs qui ont permis d'accroître les résultats. « Nos clients s'attendent à une connectivité globale efficiente. Mais la structure de réglementation nous empêche de réaliser la consolidation mondiale qui s'est effectuée dans d'autres secteurs industriels. En travaillant ensemble de façon créatrice, animés par une mentalité globale, au moyen d'alliances, de coentreprises, de franchises et de consolidations à l'échelle nationale, nous commençons à obtenir des résultats appréciables », poursuit M. Tyler.

Les compagnies aériennes continuent d'offrir une immense valeur aux consommateurs. Au cours des deux dernières décennies, le nombre de paires de villes desservies a doublé, tandis que le coût réel des voyages aériens diminuait de moitié.

Sécurité

M. Tyler a réitéré l'engagement des compagnies aériennes à travailler ensemble et avec les gouvernements en vue d'améliorer sans cesse la sécurité. Cet engagement porte des fruits, comme en témoigne le dossier de sécurité de l'aviation. En 2013, sur 29 millions de vols d'avion à réaction de fabrication occidentale, il n'y a eu que 12 accidents avec perte de coque.
« L'aviation est incroyablement sûre. Et nous sommes déterminés à la rendre encore plus sûre », soutient M. Tyler.

« La perte du vol MH370 met en lumière un besoin immédiat. Un grand aéronef commercial qui disparaît aussi longtemps sans laisser de trace est sans précédent dans l'histoire de l'aviation moderne. Cela ne doit plus se produire. L'IATA, l'OACI et des experts du monde entier collaborent pour formuler les meilleures recommandations en vue d'améliorer le suivi mondial. D'ici septembre, nous présenterons différentes options à l'OACI », annonce M. Tyler.

Des données détaillées servent maintenant à orienter l'amélioration de la sécurité. Le projet de gestion des données de l'aviation mondiale (GADM) de l'IATA vise la mise sur pied de la plus grande banque de renseignements opérationnels au monde, qui contiendra des données provenant d'un ensemble global de sources industrielles et gouvernementales. « Notre objectif ultime est de prévoir les accidents potentiels et d'empêcher qu'ils se produisent. Ce n'est pas de la science-fiction. Chaque nouvelle contribution de données et chaque amélioration de notre capacité analytique rapprochent cet objectif de la réalité », a déclaré M. Tyler.

Sûreté

Il faut aussi une approche globale de la sûreté. « L'industrie est sûre, mais les passagers constatent encore que la sûreté est l'aspect le plus incommodant du voyage. Le manque d'uniformité entre les territoires défie l'entendement. L'accent mis sur les objets interdits fait en sorte que des passagers respectueux des lois sont traités comme des suspects. C'est un gaspillage de ressources et une perte d'efficience. Nous devons faire mieux. À l'aube du deuxième siècle de l'aviation, les occasions sont nombreuses d'adopter une attitude de collaboration globale, tant parmi les gouvernements qu'au sein de l'industrie, afin de contribuer positivement à nos efforts pour assurer la sûreté de l'aviation », selon M. Tyler.

L'IATA travaille en partenariat avec le Conseil international des aéroports (ACI) et d'autres intervenants pour changer la situation. L'objectif du programme Smart Security est d'améliorer l'efficience, l'efficacité et l'expérience du client.

ANNEXE 18 :

Security News

Les actualités de la Direction de la Sûreté à destination des Escales AF — N° 2, mars 2018

> Géopolitique et Veille Opérationnelle

Afrique du Sud – Johannesburg
Un hold-up visant des clients arborant des montres de luxe a eu lieu le 28 février à l'entrée de l'hôtel Hilton du quartier Sandton.
> Cf. CES du 2 mars 2018

Burkina Faso – Ouagadougou
Les attaques survenues le 2 mars à Ougadougou ont fait plus d'une trentaine de morts. L'Etat-major de l'Armée a été la cible principale et l'Ambassade de France a également été visée.
> Cf. CES du 15 mars 2018

Maldives – Malé
Depuis plusieurs semaines, les manifestations d'opposition se multiplient. Les opposants réclament la réintégration des parlementaires écartés par le Président et la levée de l'état d'urgence.
> Cf. CES du 15 mars 2018

Egypte – Le Caire (Joon)
Premier tour des élections présidentielles du 26 au 28 mars.
Les conditions économiques, sociales et sécuritaires sont actuellement dégradées et différents groupes terroristes sont encore actifs dans le pays.
> Cf. CES du 22 mars 2018

Côte d'Ivoire – Abidjan
À l'approche des élections sénatoriales du samedi 24 mars, l'opposition a appelé à manifester le 22 à Abidjan pour contester la composition de la Commission électorale indépendante (CEI).
> Cf. CES du 21 mars 2018

Kenya – Nairobi
Le 14 mars 2018, les autorités déjoué une attaque terroriste d'ampleur à Nairobi visant les édifices gouvernementaux et planifiée par le groupe somalien des Shebab.
> Cf. CES du 15 mars 2018

Iran – Téhéran (Joon)
En début d'année, des manifestations populaires ont agité plusieurs grandes villes. La situation semble s'être normalisée et les ressortissants étrangers ne sont pas visés, mais une nouvelle tension politique internationale visant l'Iran impose la prudence.
> Cf. CES du 22 mars 2018

Afrique du Sud – Cape Town (Joon)
Actes de "vols à l'arraché" fréquents, une menace qui relève de la criminalité de droit commun et émane des townships, nombreux à la périphérie des grandes agglomérations.
> Cf. CES du 30 mars 2018

Evénement, Analyse de risque, Prescriptions & Recommandations : toutes les CES sont sur ***surete.airfrance.fr***

> Réglementation, Référentiel & Qualité

France : la nouvelle posture Vigipirate
Dans un contexte de menace terroriste de niveau toujours élevé, l'ensemble du territoire français reste au niveau « Sécurité renforcée – risque attentat ». La posture Vigipirate «Printemps 2018 » est active depuis le 1er mars jusqu'au 13 juin 2018 (veille du lancement de la coupe du monde de football). Elle met l'accent sur :
> la sécurité des transports collectifs, particulièrement à l'occasion des vacances scolaires et des ponts de mai.
> la sécurité des lieux à forte fréquentation (commerces, sites touristiques) et des lieux de divertissement.
> la vigilance autour des grandes célébrations religieuses de printemps.
Un certain nombre de mesures sont recommandées aux opérateurs privés et plus particulièrement à ceux qui sont considérés comme d'importance vitale, comme Air France.

Alléger les mesures de sûreté sur les vols US
Le 7 mars, la Direction de la Sûreté s'est de nouveau rendue à Washington, en tant que représentant de A4E (Airlines for Europe), à l'occasion de la rencontre entre la TSA et ses homologues de la Commission Européenne. La TSA a validé officiellement l'exemption des mesures de protection avion qui figurent dans l'EA, reconnaissant la robustesse de la PCZSAR française. Par ailleurs, CLDS maintient sa demande d'allègement des mesures d'interview, à savoir que celles-ci deviennent aléatoires.

> Audits & Surveillance

Politique d'auto-contrôle : du sur MESUR !

L'application MESUR (Mesures Et SURveillance), développée pour regrouper les différents systèmes de saisie des contrôles terrain, a été mise en place dans l'ensemble des Escales AF depuis le 1er janvier 2018. Le point sur son implémentation …

L'outil comprend 7 formulaires

> 4 formulaires pour les auto-contrôles des mesures opérationnelles : SECAIR, SECPBC, SECAPB, SECSTF

> 3 formulaires pour les auto-contrôles des mesures du Domaine Zéro (organisation / système qualité) : SECTCD, SECTCF, SECTCQ. A préciser que ces 3 grilles doivent être réalisées pour AF, mais également pour chaque sous-traitants mettant en œuvre des mesures de sûreté.

La fréquence : une campagne de mesures par saison IATA

> la saison HIVER 2017, que l'on peut considérer comme une phase d'initiation, s'est terminée le 25 mars.

> la saison ÉTÉ 2018, jusqu'à fin octobre, sera la phase d'intégration.

Les indicateurs de pilotage

A compter du 01 avril, envoi mensuel d'un tableau de bord qui indiquera :

> l'état de réalisation de la campagne en cours

> le top 10 des Non-Conformités (mesures systématiques, mesures additionnelles, mesures tronc commun Domaine Zéro)

> la liste des prestataires par Escale *(pour rappel, la mise à jour de la liste des prestataires est de la responsabilité de l'Escale)*.

Vigilance sur l'emport des canettes

La prescription 10.18 « vigilance sur l'emport des cannettes » a été diffusée le 28 mars à l'ensemble des escales internationales. Elle vient en remplacement d'un prescription émise en 2015 suite au drame de Charm El-Cheikh et qui est aujourd'hui obsolète. Elle se focalise principalement sur les escales sensibles qui doivent porter une attention particulière sur les cannettes lors d'un complément ou d'un réajustement de boissons.

Transport des expatriés

La prescription 10.17 « Protection générale des expatriés AF » s'est enrichie d'un nouveau document reprenant toutes les mesures concernant le transport de nos expatriés. Ce document devient donc un référentiel unique, disponible sous Easy Access.

Les bagages rush dans le viseur…

Récemment il a été détecté, sur plusieurs compagnies, que les trafiquants exploitaient les faiblesses de la procédure d'acceptation des bagages rush, pour transporter des stupéfiants ou pour faire voyager des affaires n'appartenant à aucun client. De ce fait, les escales doivent renforcer le dispositif en procédant à des contrôles aléatoires et inopinés : vérification de la véracité des dossiers OHD, questionnement à l'embarquement de clients pour vérifier leur total bagage ou encore en organisant de nouvelles pesées en galerie. Ces vérifications et plus globalement le rehaussement du niveau de vigilance doivent dissuader les trafiquants et insécuriser les complices.

> Communication

Rappeler l'interdiction de vente des uniformes Air France

Suite à plusieurs cas de vente d'uniformes AF sur des sites de ventes en ligne, une communication - rappelant son interdiction et les peines encourues par les personnels – a été diffusée auprès des PN.

Quelques rappels utiles à l'attention des PS :

> La Direction de la Sûreté rappelle l'interdiction de vendre les pièces d'uniformes, les accessoires, les insignes d'AF

> Concernant les vêtements usagés ou réformés, les parements doivent être retirés et détruits.

> En cas de cessation d'activité, le personnel doit obligatoirement restituer toutes les pièces d'uniforme

> Air France se réserve le droit d'engager des poursuites contre toute personne proposant de vendre ou ayant été complice de la vente d'uniformes de la Compagnie.

Votre avis nous est précieux

Suite à la diffusion du N° 1 de « Security News », nous avons eu des premiers retours positifs de la part des Escales. Afin que ce support évolue et corresponde au mieux à vos attentes, n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et suggestions à l'adresse suivante : **GR_DSDX@airfrance.fr**

Toute la sûreté est sur l'Intranet Sûreté !

surete.airfrance.fr ou intralignes.airfrance.fr / Le Groupe / Sûreté

Security News - Rédaction / réalisation : DS.DX, Direction de la Sûreté

Contact: GR_DSDX@airfrance.fr

Table des matières

Remerciements 3

Index des sigles et abréviations utilisés 5

Introduction 6

Partie 1. Externalisation et sûreté aérienne : les défis des compagnies aériennes aujourd'hui 16

Titre 1. L'état des lieux de l'externalisation dans le domaine aérien **16**

Chapitre 1. L'externalisation, un phénomène en expansion au sein des compagnies aériennes 17

Section 1. L'assistance en escale : le terrain privilégié de ce mode de gestion 17
Paragraphe 1. Stratégie du « Make or Buy». 17
Paragraphe 2. L'assistance en escale : un périmètre complexe. 19

Section 2. Politique d'externalisation, quels risques pour les compagnies aériennes ? 20
Paragraphe 1. Une multiplicité des risques. 20
Paragraphe 2. La problématique du travail dissimulé. 22
Paragraphe 3. La problématique spécifique des monopoles. 24

Chapitre 2. La réglementation en vigueur en matière de sûreté : un environnement juridique encadré 25

Section 1. La réglementation internationale et européenne 26
Paragraphe 1. La réglementation internationale. 26
Paragraphe 2. La réglementation européenne. 29

Section 2. Les pouvoirs étatiques en matière de réglementation locale 32
Paragraphe 1. La réglementation française. 32
Paragraphe 2. Une diversité de réglementation selon les Etats. 33

Titre 2. La multiplication des contrôles de surveillance des prestataires **35**

Chapitre 1. Les contrôles externes aux compagnies aériennes 35

Section 1. Les contrôles des autorités internationales : audits IOSA 36
Section 2. Les contrôles des prestataires présents en piste 38
Paragraphe 1. Le rôle de la Gendarmerie du Transport Aérien. 38
Paragraphe 2. Focus sur le « Challenging ». 40

Chapitre 2. Les contrôles internes aux compagnies aériennes : l'exemple d'Air France.....42

Section 1. Le programme de surveillance interne d'Air France 42
Paragraphe 1. Le département Audit et Surveillance.....43
Paragraphe 2. Le contenu de la trame.....43

Section 2. Le traitement des écarts et la mise en place d'actions correctives.....46
Paragraphe 1. La classification et le processus de traitement des écarts. 46
Paragraphe 2. La mise en place d'actions correctives. 47

Partie 2. Les pistes d'amélioration des compagnies aériennes dans la maitrise des prestataires : l'exemple de la compagnie Air France 48

Titre 1. Les nouvelles mesures prises par Air France.....48

Chapitre 1. Le renforcement des contrats de prestations de service 49

Section 1. L'introduction d'une clause sûreté standardisée dans les contrats de prestation de service 49
Paragraphe 1. Le formalisme rigoureux des contrats de prestation de service. 50
Paragraphe 2. La création d'une clause sûreté contraignante à l'égard des prestataires. 51
Paragraphe 3. Les limites contractuelles.....52

Section 2. Une nécessaire adaptation des contrats à la réalisation pratique de la prestation 54
Paragraphe 1. Le cahier des charges : la partie technique. 54
Paragraphe 2. Les spécificités des prestataires de sûreté.....55

Chapitre 2. Une nouvelle approche en termes de surveillance sûreté.....57

Section 1. Une approche par les risques : le « RBO ».....57
Paragraphe 1. Cartographie des risques et méthode d'analyse.....58
Paragraphe 2. La précision de l'analyse par la mixité des méthodes.....60

Section 2. L'auto-contrôle en escale : le développement de l'outil MESUR.....63
Paragraphe 1. Auto-contrôle et Desk Audit.....63
Paragraphe 2. Difficultés d'emploi de l'outil MESUR et pistes d'amélioration. 65

Titre 2. Une démarche centrée sur l'amélioration continue.....68

Chapitre 1. Le suivi des prestataires de service 68

Section 1. Les rôles des délégués généraux sûreté et des chefs d'escale dans le suivi des prestataires.....68
Paragraphe 1. Le rôle et les missions des DGS. 69
Paragraphe 2. Le rôle et les missions du chef d'escale.....70

Section 2. Le mécanisme des remontées d'expérience : l'exemple d'Air France . 71
Paragraphe 1. Les remontées d'expérience interne : un mécanisme nécessaire à l'amélioration continue. 72
Paragraphe 2. Description du processus de remontées d'expérience déployé par Air France. 73

Chapitre 2. Le développement d'une culture sûreté 76

Section 1. La communication auprès des escales : l'exemple d'Air France 76
Paragraphe 1. Un dispositif récent à consolider 77
Paragraphe 2. La multiplication d'informations : atout ou danger ? 79

Section 2. La communication interne à l'entreprise - Une démarche globale de collaboration 80
Paragraphe 1. Le dispositif de communication interne d'Air France. 80
Paragraphe 2. L'importance du développement d'une culture sûreté 81

Conclusion 83

Bibliographie 85

Annexes 89

Table des matières 103

Résumés

Le transport aérien, symbole de la souveraineté des Etats, représente à l'heure actuelle une cible de premier choix pour les terroristes. Malgré ce contexte particulier, le trafic aérien est en plein essor et ne cessera de croitre dans les années à venir. Pour faire face à cette croissance et se concentrer sur le transport de passager et la clientèle, les compagnies aériennes choisissent de plus en plus la voie de l'externalisation en déléguant une partie de leurs activités à des sociétés privées d'assistance en escale. Cependant, ce mode de gestion expose les compagnies à de nouveaux risques, notamment en matière de sûreté aérienne. Toute la problématique repose donc sur le fait de savoir : « *Comment les compagnies aériennes peuvent garantir un haut niveau de sûreté face à ces risques liés à l'externalisation de leur activité ?* »

Un environnement juridique encadré, la contractualisation, la surveillance opérationnelle et le développement d'une culture de sûreté sont autant de moyens qui permettront aux compagnies de limiter les risques et d'assurer un contrôle effectif de leurs prestataires.

Air transport, being a symbol of state sovereignty, is currently a prime target for terrorists. Despite this particular context, air traffic is booming and will keep growing in the years to come. In order to face up to this growth and to focus on passenger transport as well as their customers, airlines increasingly chose to outsource their activities by calling upon private companies that provide ground handling support services.

However, this mode of management exposes companies to new risks, particularly in terms of aviation security. The whole problem lies in knowing : « *How to make sure that companies can establish a high level of security against the risks associated with the outsourcing of their business ?* »

A controlled legal environment, contract agreements, operational surveillance and the development of a security culture are many ways thanks to which companies can limit risks and ensure an effective control of their suppliers.

Mots clés : Externalisation – Sûreté – Compagnies aériennes

Nombre de pages : 106